

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

– Instituto Universitário de Lisboa –



Projecto de Investimento:

“Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”

Vanessa Filipa Augusto Luís

Relatório de Plano de Negócio Inovador

Mestrado de Continuidade em Marketing

Orientadora:

Professora Mafalda Santos de Andrade do Rosário

Departamento de Marketing

Lisboa, Novembro 2010

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

– Instituto Universitário de Lisboa –



Projecto de Investimento:

“Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”

Vanessa Filipa Augusto Luís

Relatório de Plano de Negócio Inovador

Mestrado de Continuidade em Marketing

Orientadora:

Professora Mafalda Santos de Andrade do Rosário

Departamento de Marketing

Lisboa, Novembro 2010

Projecto de Investimento: “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”

Vanessa Filipa Augusto Luís

- Lombada -

A partir de um sonho eu tive uma ideia.

Isto é o início de um sonho tornado realidade...

### **Agradecimentos**

Quero agradecer a todos que acreditaram em mim e nunca deixaram de continuar a convidar-me para sair mesmo depois de 2 anos a responder sempre que tinha que fazer a tese! A vocês digo obrigada e que agora vou sempre.

A todos os que me inspiraram e me aconselharam e em particular:

À Raquel pela inspiração de Budapeste, a cidade onde há um encanto em cada recanto e que me fez acreditar que esta ideia não é impossível;

Ao Duarte pelo amor, pela motivação, pelos risos nos momentos de dúvidas e pela paciência;

Ao Ivan e à Cátia pela amizade e pelos desabafos;

Aos restantes amigos (José Beleza, Susana, Magda, Marta, Daniel, Joana, Joana ai ai, Lígia, Ester e Arantxa e todos os outros que me apoiaram com um simples mas poderoso sorriso) por toda a força e motivação;

À família que está sempre presente;

À Orientadora Professora Mafalda Rosário pela orientação na realização do trabalho.

## **Resumo**

O consumidor actual quer muito mais, procura experiências e investir significados sociais e emocionais nos bens que adquire.

Esta alteração é verificada também na procura de estabelecimentos de restauração, o consumidor procura identificar-se com o posicionamento do restaurante que frequenta e o lado imaginário do mesmo. Há assim uma busca constante por novos locais e novas experiências.

Em Lisboa essa tendência é ainda mais acentuada, por se tratar da capital e se assumir cada vez mais como uma cidade multicultural. Como resposta a esta oportunidade de mercado, surgem estabelecimentos de restauração diferentes do conceito tradicional procurando diferenciar-se de uma forma arrojada através do espaço físico e/ou da oferta gastronómica.

Contudo, há ainda respostas por dar à procura actual. É neste sentido, que surge a oportunidade para a criação deste projecto, um restaurante com serviços de cafetaria que promete aliar a uma boa refeição, conhecimento, experimentação e diversão, através de programação cultural, workshops e outras actividades - o “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”.

Nesta perspectiva trabalhou-se uma estratégia de desenvolvimento do projecto de investimento, cuja aspiração é oferecer um serviço de restauração e cafetaria de qualidade, respondendo às novas necessidades dos consumidores e acrescentando valor a este mercado.

A diferenciação deste projecto é identificada através de características como programação cultural, oferta de menus variados num único espaço característico da cultura e o envolvimento do cliente com o espaço através das actividades promovidas no mesmo.

Por fim, como ideia central, este projecto pretende assumir a palavra “experiência” em todas as vertentes: conhecer outras culturas através dos menus culturais (sentir), espaços característicos (percepção), programação cultural (sentir), atendimento ao cliente e comunicação interna e externa (sentir).

## **Abstract**

Nowadays, the consumer is a lot more demanding. He searches for new experiences, in which he can find some social meaning, and buys products with emotional feeling.

This change can also be seen in the search for restaurants. The consumer tries to identify himself with the ambience of the restaurant that he chooses. Due to this, there is a continuous search for new places and experiences.

In Lisbon, this trend is even more noticeable, since it is the capital of Portugal and a multicultural city. In order to follow this market opportunity, different kinds of restaurants are being established, as to try to differentiate from the ones that people are used to, with its bold decoration and gastronomical offer.

Besides all this, there is still market to be explored. Regarding that, this project came along, a restaurant with coffee shop services along with a good meal, knowledge, new experiences and fun, through a multicultural program, workshops or other activities – the “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”.

Taking all this in mind, a development strategy of the investment project was worked on, which goal was to offer a quality coffee shop and restaurant services, according to the new needs of the consumers, while enriching the value of this market.

The differentiation of this project is through its characteristics as a cultural program, offering all sorts of dishes in a single space according to the culture and the embracing of the client with the space ambience through the activities performed in it.

In sum, as a main idea, this project wants to take the word “experience” as a whole: to meet other cultures through cultural dishes (to feel), characteristic spaces (perception), cultural program (to feel), client support and internal and external communication (to feel).

## Índices

### Índice Geral

Sumário Executivo .....	8
3. Caracterização do projecto de investimento.....	10
4. Revisão de Literatura .....	11
4.1 Marketing de Serviços.....	11
4.2 Marketing Experimental.....	16
4.2.1 Conceitos e Ideias-Chave .....	16
4.2.2 Conceitos de Experiência .....	17
4.3 O serviço da Restauração .....	18
4.3.1 Tipologias de Restaurantes.....	18
4.3.2 Temas e cenários do restaurante.....	20
4.3.3 Tendências na Restauração .....	20
4.3.4 Comportamento do Consumidor na restauração .....	21
4.4 Tendências gerais dos consumidores: Estilo de vida e Cultura .....	23
4.4.1 Estilo de vida.....	23
4.4.2 A importância da cultura .....	25
5. Quadro de Referência.....	27
6. Análise do Mercado .....	29
6.1 Envolve Mediata.....	29
6.1.1 Envolve Demográfica.....	29
6.1.2 Envolve Económica.....	30
6.1.3 Envolve Politico-Legal.....	30
6.1.4 Envolve Sócio-Cultural .....	32
6.1.5 Envolve Tecnológica.....	33
6.2 Envolve Imediata.....	35
6.2.1. Mercado.....	35
6.2.1.1 Painel global de estabelecimentos.....	35
6.2.1.2 Caracterização geral dos Estabelecimentos e Distribuição geográfica .....	35
6.2.1.3 Volume de Negócios no sector da Restauração e Bebidas.....	36
6.2.1.4 Número Médio e Origem dos Clientes.....	37
6.2.1.5 O sector em Lisboa.....	38
6.2.2 Concorrentes.....	38

6.2.3 Metodologias para recolha de informação .....	40
6.2.4 Conclusões da análise de mercado .....	41
7. Análise Interna .....	43
8. Análise SWOT Qualificada.....	45
9. Objectivos do Plano .....	46
10. Estratégia de Desenvolvimento.....	47
10.1 Segmentação.....	47
10.2 Target .....	48
10.3 Posicionamento .....	48
10.4 Proposta de Valor.....	49
11.1 Marketing-Mix .....	50
11.1.1 Serviço.....	50
11.1.2 Distribuição .....	53
11.1.3 Preço.....	53
11.1.4 Pessoal.....	54
11.1.5 Suporte Físico.....	56
11.1.6 Processos .....	59
11.1.7 Comunicação .....	61
11.2 Tecnologia Indicada e Equipamentos .....	66
11.3 Estrutura Organizacional.....	68
11.4 Parcerias .....	68
12. Requisitos para a Implementação.....	69
13. Avaliação Financeira.....	70
14. Conclusão.....	80
15. Bibliografia.....	81
16. Anexos.....	86
Anexo I - Enquadramento ao início do termo Restaurante .....	86
Anexo II - Novas Tendências.....	87
Anexo III – Envolve Económica .....	89
Anexo IV – Envolve Politico-Legal .....	90
Anexo V – Mercado .....	109
Anexo VI – Concorrentes Indirectos.....	114
Anexo VII – Questionário Aplicado .....	117
Anexo VIII – Cozinha do primeiro ano .....	133

Anexo IX – Manuais Culturais.....	149
Anexo X – Equipamentos .....	152
Anexo XI – Glossário.....	153

### **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Pirâmide de Maslow.....	14
Ilustração 2 - Quadro de Referência.....	27
Ilustração 3 - Sector da Restauração e Bebidas.....	35
Ilustração 4 - Triângulo de ouro do posicionamento.....	49
Ilustração 5 – Serviço Base, Serviços Periféricos e Serviços Diferenciadores .....	50

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Sector da Restauração e Bebidas – 2006 e 2005 .....	37
Tabela 2 - Caracterização da concorrência .....	39
Tabela 3 - Volume de Vendas .....	71
Tabela 4 – Investimento .....	72
Tabela 5 – Liquidez.....	72
Tabela 6 - Indicadores Financeiros .....	73
Tabela 7 - Rácio de Rentabilidade Financeira .....	73
Tabela 8 - Risco de Negócio .....	74
Tabela 9 - Balanço Previsional.....	75
Tabela 10 - Demonstração de Resultados .....	76
Tabela 11 - Fornecimentos e Serviços Externos .....	77
Tabela 12 - Custos com o pessoal .....	79

## **Sumário Executivo**

No âmbito do projecto de mestrado de continuidade em marketing, surgiu a oportunidade de conciliar a vertente académica com um interesse pessoal, a gastronomia e a cultura.

Lisboa, pela sua dimensão, apresenta nichos de mercado com necessidades muito distintas, pessoas de várias culturas, com diferentes hábitos de consumo e de costumes gastronómicos, e como capital, oferece bons serviços, bons acessos, contacto com a cultura, através de museus e galerias, e alguma facilidade de investimento. Desta forma, Lisboa torna-se numa cidade que permite desenvolver projectos originais, como respostas às necessidades dos seus habitantes mais curiosos e exigentes, sustentados por boas infra-estruturas.

Este projecto assenta em alguns destes pontos: multiculturalidade, gastronomia, cultura, procura por conhecimento, e por esse motivo este poderá trazer à própria cidade modernização e a possibilidade de acompanhar a onda cultural que se vive actualmente e que está a evoluir a passos largos em outros países.

Neste sentido, desenvolveu-se o presente projecto para o “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” que possibilita ao consumidor viver experiências na primeira pessoa, bem como adquirir conhecimentos sobre outras culturas através da oferta de menus multiculturais, exposições, workshops, pequenos espectáculos, concertos e projecções de filmes.

Os objectivos definidos para este restaurante podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Oferta de um serviço de restauração e cafetaria de qualidade;
- Possibilitar aos clientes a vivência de experiências (sentir e percepção) bem como a possibilidade de adquirir conhecimento sobre outras culturas – fazer o cliente feliz por conta dos serviços prestados;
- Criar momentos de relaxamento e diversão para o cliente;
- Permitir o envolvimento do cliente com o espaço através dos workshops e outras actividades;
- Apoiar a modernização e o turismo em Lisboa, assumindo-se este espaço num futuro próximo como local de referência para os turistas, sendo que numa primeira fase os turistas não irão fazer parte do target deste projecto;
- Dar resposta à tendência actual de busca por conhecimento sobre outras culturas;
- Posicionar-se como um espaço distinto.

Como vantagem competitiva, este projecto prima pelo seu posicionamento como um espaço de restauração que procura proporcionar experiências ao cliente, através da oferta de menus variados no mesmo espaço mantendo a “arquitectura” tradicional do restaurante e assim o conforto associado ao mesmo e não a vertente de centro comercial que habitualmente oferece esta variedade de menus e que se torna pouco acolhedor, bem como a programação cultural e as actividades desenvolvidas neste restaurante, tornando-se num espaço não só de refeição como de convívio e de experiência de consumo, onde o cliente se sente feliz pelos serviços propostos, algo que não se consegue encontrar num restaurante associado a um só país (Exemplo: Japonês, Indiano ou Chinês).

Neste ponto, o projecto terá uma grande vantagem competitiva face à concorrência, que não apresenta uma oferta integrada e completa como este projecto. Estas diferenças serão visíveis para o consumidor a partir do momento que este entre no restaurante e pelo próprio site, que comunicará todas as actividades culturais que estejam a decorrer.

Por fim, como pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso do planeado para este projecto, ou seja, como Factores Críticos de Sucesso foram identificados os seguintes factores:

- Situação Económica (na medida em que a estabilidade económica e consequentemente o poder de compra dos consumidor tem uma grande influencia no consumo deste tipo de serviço);
- Concorrência (no sentido em que é necessário este tipo de serviço conseguir diferenciar-se dos concorrentes e levar o consumidor a perceber essa diferença);
- Qualidade do atendimento;
- A confecção dos pratos;
- Predisposição do cliente para conhecer novos espaços;
- Curiosidade intelectual do cliente.

### **3. Caracterização do projecto de investimento**

O presente projecto de investimento consiste na criação de um restaurante com serviços de cafetaria “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”, com actividades culturais, situado em Lisboa.

O restaurante é assim composto por 3 áreas distintas, com um total de 360 m<sup>2</sup>, organizado por 2 pisos e um pátio com 103m<sup>2</sup>.

No piso superior estão situadas as 4 salas temáticas de refeição, no piso térreo o café, a loja, a sala de concertos/projecções/espectáculos e a cozinha, e por fim, no pátio, a esplanada.

Este espaço tem capacidade no seu todo para 80 pessoas, 50 para o restaurante, 15 para o café e 15 para a esplanada.

O “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” irá trazer não só respostas às necessidades do target, visto que o consumidor actual não procura apenas uma boa refeição, o consumidor tem sede de novos sabores e novas experiências, como o aumento de atractividade à cidade de Lisboa, pelos seus pilares diferenciadores: experiência (sentir e percepção) e cultura.

Aspira-se ainda com este projecto, oferecer um serviço de qualidade, tornando-se bastante competitivo no mercado em questão.

Este projecto será conseguido através de uma equipa coesa na própria multiculturalidade, sendo que procurar-se-á recrutar pessoas de várias nacionalidades e com vivências internacionais, que pretende proporcionar aos clientes um espaço acolhedor, único e ao mesmo tempo igual a uma diversidade grandiosa, o Mundo.

Para além deste objectivo de reconhecimento como um espaço acolhedor e de convívio e de experiências de consumo, o projecto apresenta um retorno financeiro e económico viável e positivo.

#### **4. Revisão de Literatura**

Neste capítulo, apresentam-se definições e pensamentos de alguns autores como forma de sustentar o conceito do “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” bem como as estratégias adotadas.

Nesse sentido, a revisão de literatura irá incidir sobre os temas: Marketing de Serviços, Marketing Experimental, Serviço da Restauração e Tendências Gerais dos consumidores – Estilos de vida e Cultura.

##### **4.1 Marketing de Serviços**

O conceito de Marketing é determinado por Philip Kotler (1998) como “... um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos (bens, serviços e ideias) de valor (custo e satisfação) com outros.”

Já o Marketing de Serviços surge como “... uma sub-disciplina do Marketing que adota a teoria de Marketing às diversas circunstâncias que a tornam única nos serviços”. “Como ponto de referência para a diferenciação entre ambos está o objecto de troca ...” segundo João F. Proença (2005).

Autores como Schneider, Benjamin & Bowen, David E. (1995) apontam que “Um serviço, em nível de excelência, não equivale somente a procedimentos e técnicas, é acima de tudo uma atitude, um compromisso” e ainda segundo Betsy Sanders (1995) “Um serviço fabuloso equivale simplesmente a pessoas normais, fazendo coisas normais de forma extraordinária.”.

Kotler e Keller (2006) afirmam que um serviço é composto por um pacote primário de serviços que pode ser acrescentado de características secundárias.

Já Schmenner (1986) desenvolveu o conceito de pacote de serviços com o intuito de encontrar uma definição abrangente para o composto do serviço. Segundo o autor, a base para a percepção do serviço pelo cliente é influenciada por 5 factores componentes do pacote de serviços: as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações, os serviços explícitos e os serviços implícitos. Todas essas características são notadas pelo cliente e o influenciam. Considerando-se essa visão, uma reflexão pertinente é a importância relativa de cada um desses componentes.

Eiglier e Langeard (in Lovelock; Wright, 2004) procuram uma distinção mais específica ao classificar os serviços em dois tipos: os centrais e os periféricos. Existe forte dose de interdependência entre os dois componentes, cabendo aos serviços centrais o foco na essência do serviço, enquanto aos periféricos cabem os elementos que permitem adicionar valor ao serviço básico.

Lovelock e Wirtz (2007, pág.213) apresentam o conceito da flor de serviço de forma a ilustrar este contexto. Trata-se de "um referencial visual para se entender os elementos suplementares ao serviço que circundam e adicionam valor ao produto básico". São oito os grupos que compõem a esfera dos serviços suplementares, de acordo com os autores: informações, consultoria, anotação do pedido, hospitalidade, protecção, excepções, facturação e pagamento. A percepção do consumidor e sua consequente satisfação serão resultado da qualidade das suas interações com esses oito grupos.

Há uma tendência para que os clientes percebam a diferenciação justamente na esfera dos serviços suplementares, no lugar do serviço essencial (Hofman e Bateson, 2003). Nessa esfera, as ofertas tendem a ser semelhantes de um produtor para outro.

No âmbito do Marketing de Serviços é fundamental compreender os seguintes aspectos: o serviço, a qualidade de um serviço, o cliente e a fidelização de um cliente.

**O serviço** – define uma acção ou processo desenvolvida para o cliente. O serviço é portanto intangível.

**A qualidade de um serviço** – é medida pela experiência do cliente, é a igualdade resultante da comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do cliente após o serviço realizado. Se a expectativa for superior à percepção o resultado é discrepância negativa, ou seja, um cliente insatisfeito, caso contrário, o resultado é discrepância positiva.

Neste aspecto, Schneider, Benjamin & Bowen, David E., (1995) defendem que as 10 dimensões de um serviço esperadas pelo cliente são:

- Integridade – conta correcta, registos adequados
- Agilidade – prontidão no atendimento
- Competência – habilidades para solucionar o problema
- Cortesia – respeito, educação, simpatia

- Comunicação – utilizar a linguagem adequada para cada cliente
- Credibilidade – reputação, respeito à ética, tradição da empresa e do profissional
- Segurança – física, financeira, confidencialidade
- Conhecimento – compreender as necessidades do cliente – tratamento diferenciado
- Tangibilidade do serviço – facilidades, aparência pessoal e das ferramentas de trabalho, identificação clara do executante – DEIXAR A MARCA.

O serviço é intangível, isto é, não é palpável. Uma das técnicas de marketing de serviços é justamente “tangibilizar o serviço”, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete. (Kahtalian, pág.23).

Segundo Schneider, Benjamin & Bowen, David E., (1995) “A organização tem que ser montada com base nas expectativas dos clientes que ela deseja manter. Este é o princípio central, onde todas as outras regras estão baseadas para obter a vitória no jogo dos serviços”.

**O Cliente** – é uma pessoa que pretende atender as suas necessidades básicas e em segundo plano os seus desejos.

Schneider, Benjamin & Bowen, David E., (1995) apresentam a diferença entre desejo e necessidade da seguinte forma:

*Desejo* – consciente, específico, superficial, visa períodos curtos – aquilo que o cliente diz que quer;

*Necessidade* – inconsciente, abrangente, profundo e visa períodos longos – aquilo que o cliente realmente necessita.

Um ponto essencial para a compreensão dos tipos de necessidades do consumidor e da hierarquia das mesmas é a pirâmide de Maslow que no âmbito deste projecto assume particular relevância para a compreensão das respostas que o “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” aspira dar aos seus clientes. Pois, ao contrário dos restaurantes tradicionais que vão de encontro às necessidades básicas (alimentar-se), de segurança (contra danos físicos e económicos) e de auto-estima (manter e aumentar a auto-estima do cliente) do cliente, o

“Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” pretende satisfazer ainda a necessidade de conhecimento do cliente (através da experiência vivida dentro do restaurante, o cliente poderá adquirir conhecimento sobre outras culturas proporcionada pela gastronomia diversificada e pelas actividades culturais - pensamento), percorrendo assim toda a pirâmide de Maslow e por conseguinte satisfazendo todas as necessidades do cliente.



**Ilustração 1 - Pirâmide de Maslow**

**A Fidelização do cliente** - prende-se com dois conceitos distintos, Satisfação, um sentimento, e Fidelização, um compromisso.

Para Vavra (2001, p.165) ao considerar basicamente as expectativas dos consumidores, satisfação pode ser definida como: “a extensão pela qual as expectativas, dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”.

Kotler (2000, p. 58) já define da seguinte forma: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Lovelock (2001, p.106) já enfatiza o aspecto temporal relacionado à satisfação, definindo-a da seguinte forma: uma reacção emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço.

Esses autores posicionam-se claramente em relação à satisfação, como resultante da relação entre expectativas e a percepção de seu atendimento.

Para fidelizar o cliente é necessário conhecer o cliente, bem como analisar os concorrentes e efectuar uma autoavaliação e posteriormente elaborar planos de acção com metas definidas.

Para Stone (1998, p. 95) “A fidelidade não é uma questão de gastar dinheiro em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito na vaga esperança de que a fidelidade seja estabelecida. A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planeados e implementados correctamente”.

Seybold (2002) reforça que, “a fidelidade do cliente não está estritamente ligada à marca, mas enraizada nas experiências que os produtos e serviços proporcionaram”. Portanto, a experiência do cliente é a essência de uma marca.

Para Mckenna (1999), é muito improvável que os clientes sejam conquistados por slogans ou imagens, uma vez que o mercado tem uma grande variedade e opções de produtos e serviços que também tentam conquistar a atenção e fidelidade do cliente. A chave para esta questão reside na criação de experiências positivas.

As experiências positivas ajudam os clientes a confiar na empresa além de, manter e criar relações. Seybold (2002) afirma que a criação da marca e a experiência do cliente em torno dela são fundamentais para as empresas conquistarem o sucesso com seus produtos ou serviços.

Seybold (2002) analisa que a fidelidade dos clientes e o valor vitalício que ele representa são os principais indicadores de sucesso em uma empresa que esteja direccionada para o cliente.

Concluído e de acordo com McDougall and Snestsinger (1990), a vantagem diferencial dos serviços habita no seu carácter intangível, pois enquanto os produtos são produzidos e só depois distribuídos aos consumidores, os serviços são prestados, executados e consumidos ao mesmo tempo (Rathmel, 1974). No sentido de atenuar o carácter intangível do serviço para o cliente e, desse modo, permitir de alguma forma ao cliente usar os seus sentidos para avaliar a oferta proposta e até mesmo de distingui-la da concorrência têm se procurado desenvolver estratégias assentes em elementos associados à prestação do serviço como o ambiente criado, a organização dos espaços, a formação dos colaboradores ou até mesmo a criação de personagens que transmitam os valores pretendidos, entrando assim na esfera do Marketing Experimental.

## 4.2 Marketing Experimental

### 4.2.1 Conceitos e Ideias-Chave

“O marketing tradicional foi desenvolvido para a era industrial e não para a da informação, das marcas e da revolução nas comunicações que estamos presenciando” (Schmitt, 2001, p.28). O marketing experimental procura proporcionar experiências para o consumidor de modo a que este incorpore a marca na sua mente de maneira mais natural. Proporcionar uma experiência para o consumidor através de fragrâncias colocadas no produto ou no ponto de venda seria na óptica tradicional apenas mais uma acção a ser encaixada na estratégia de marketing, diferentemente da posição de Schmitt (2001), que vê essa experiência como uma nova forma de vivenciar o marketing e interagir com o consumidor, como a acção central de toda uma estratégia.

A interacção com o consumidor é feita por factores ambientais, que segundo Baker (1986) se resumem em três factores essenciais: o ambiente, o social e o design.

Por ambiente entende-se as condições de fundo presente no ambiente do espaço em questão, quer seja, a temperatura, o aroma, o barulho, a cor, a iluminação. O factor social remete para as pessoas presentes no ambiente, incluindo colaboradores e clientes. Por fim, o factor design inclui os elementos funcionais e estéticos presentes no ambiente.

O Marketing Experimental procura proporcionar experiências sensitivas, afectivas e de conhecimento. O objectivo é criar experiências memoráveis como diferencial competitivo.

Segundo Schmitt (2001), o marketing experimental identifica-se com quatro características básicas:

- 1- Está focado nas experiências do consumidor
- 2- Examina a situação de consumo
- 3- Os consumidores são considerados seres dotados de razão e emoção
- 4- A metodologia e as ferramentas são ecléticas

Assumindo que a emoção do cliente é o que realmente importa na hora da “compra”, o Marketing das sensações trabalha a experiência do cliente, através dos cinco sentidos e das

emoções, procura acções memoráveis, de impacto, agradáveis e que estimulem o vínculo entre as marcas e os consumidores.

O cliente quer muito mais e está disposto a pagar por essa diferenciação. O cliente quer interacção com o espaço, experiências que jamais poderá esquecer. “A experiência da percepção confia ao produto uma certa atractividade peculiar e única que mexe com os sentidos do indivíduo. A experiência da sensação envolve estado de espírito, emoção e outros sentimentos. A experiência do pensamento conduz o cliente a um interessante desafio intelectual, sobretudo para a resolução de problemas específicos. A experiência da acção está ligada a comportamento e estilo de vida. A experiência do relacionamento conduz o cliente a usufruir os benefícios de um produto do qual possa se sentir orgulhoso.” (Schmitt, 2001).

A título de exemplo de empresas que se “deixam experimentar” aponta-se:

A Nike – que circula em países europeus com mais de 1.000 pares de ténis numa van, para que corredores experimentem os modelos;

A Apple – que dispõe os seus produtos nas lojas para que os consumidores possam testar ou de maneira que possam descobrir novas funcionalidades.

Define-se assim experiência como acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo.

#### **4.2.2 Conceitos de Experiência**

A palavra experiência pode assumir diversos significados, contudo, neste contexto, experiência define-se como “experimentar determinada sensação ou emoção” (Longman Dictionary, pág. 548).

Nas grandes cidades, as pessoas trabalham cada vez mais e a distância entre casa e trabalho é cada vez maior.

Com este ritmo de vida extremamente acelerado, as pessoas procuram actividades de lazer que venham prontas - as experiências pagas.

Para Pine e Gilmore (1999), os estabelecimentos, para proporcionar uma experiência, podem:

- a) Envolver o cliente através de acções;
- b) Proporcionar actividades que os atraiam na exploração de novos conhecimentos e habilidades;

- c) Ocupar sua atenção;
- d) Criar cenários que os façam ter vontade de entrar, sentar e ficar por algum tempo.

Ao pesquisarem as experiências extraordinárias em restaurantes, Hanefors e Mossberg (2003), concluíram que as experiências extraordinárias devem ser atípicas ou não usuais no sentido de serem novas ou escassas na realidade do dia-a-dia. A satisfação numa experiência extraordinária no restaurante tende a se transformar em encantamento quando as expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente. Este encantamento pode ser resultado de uma fantástica apresentação dos alimentos e bebidas, da companhia do cliente na refeição ou quando a atmosfera é fabulosa (Hanefors; Mossberg, 2003, pág. 258), sendo mais uma vez ressaltada o importante papel da atmosfera de serviço. Assim, ao se abordar a experiência num restaurante, qualquer bom restaurante sabe que além de servir uma boa comida deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (Schmitt; Simonson, 2000).

No capítulo seguinte é aprofundado o tema Serviço da Restauração.

### **4.3 O serviço da Restauração**

Restaurante, do latim restaurare (restaurar), pode significar o restabelecimento do vigor, da reparação ou recuperação do bom estado físico. É também designado como um estabelecimento destinado à preparação e ao comércio de refeições, servindo também, habitualmente, bebidas alcoólicas ou não. Por norma consiste numa sala com mesas ou um balcão onde os clientes se sentam, uma cozinha e outras áreas de serviço. A comida e bebida é servida por garçons (ou empregados-de-mesa) e barmen (wikipedia) - informação detalhada no anexo I.

#### **4.3.1 Tipologias de Restaurantes**

Castelli (2003) classifica os restaurantes de luxo e de primeira, segunda ou terceira categoria, sendo que para alcançarem determinada classificação, os restaurantes devem ter como pré-requisitos uma grande variedade de exigências, sempre baseadas nos interesses dos clientes. Além disso, devem considerar outros aspectos como: a qualidade da comida e dos serviços

oferecidos; as instalações e equipamentos; o tamanho e capacidade do estabelecimento; a decoração, higiene e limpeza do ambiente; entre outros.

Para Castelli (2003), os principais tipos de restaurante são:

- Restaurante clássico ou internacional – oferece um serviço requintado e serve pratos da cozinha internacional;
- Restaurante regional – caracteriza-se por sua decoração típica e pelos pratos que oferece. Geralmente é originário de uma região ou de um país de características bem acentuadas;
- Restaurante comercial – caracteriza-se por possuir instalações simples e cardápios de pratos rápidos e baratos adequados à clientela, que geralmente é composta de pessoas que trabalham no comércio e em escritórios;
- Restaurante de empresa – está situado dentro da empresa para servir a comida dos funcionários. O serviço funciona pelo método *self-service* e é necessariamente simples e rápido;
- Restaurante do hotel – destina-se a servir os clientes instalados no hotel (hóspedes), podendo também servir clientes passantes.

Campos (2005) propõe ainda um outro tipo de restaurante, denominado “restaurante temático”. Segundo esse autor, esse tipo de restaurante serve comidas num ambiente relacionado a um tema específico ou a uma época. Além disso, a decoração do estabelecimento tem os motivos da situação representada, apresentando o cardápio com comidas e bebidas compatíveis com o que está a ser retratado.

O Hard Rock Café é um exemplo deste tipo de restaurante. O tema é o Rock’n Roll e foi primeiro restaurante temático do mundo. A caracterização do estabelecimento começou com símbolos do Rock, guitarra eléctrica, baixo, bateria, piano ou teclado, fotos, entre outros nas paredes. Este restaurante é mais conhecido pela atmosfera que proporciona do que pela comida. Actualmente, existem mais de 110 lojas do Hard Rock Café, em 36 países.

### **4.3.2 Temas e cenários do restaurante**

Turley e Milliman (2000) publicaram uma revisão bibliográfica organizando mais de cinquenta pesquisas sobre atmosfera e concluindo que as evidências acumuladas claramente demonstram que os consumidores podem ter o seu comportamento induzido pela mesma.

Na análise ao cenário do restaurante o tema torna-se numa questão essencial.

O tema organiza as diversas dicas fornecidas pelo cenário numa mensagem coerente, e por isso facilita a compreensão da mesma por parte do cliente (Gottdiener, 1998). “A arquitectura imaginosa usa a simulação, a representação e a tónica simbólica para codificar os ambientes, valendo-se, principalmente, dos temas valorizados pelos consumidores.” (Carvalho e Motta, 2002, pág. 60). Gottdiener (1998) exemplifica o processo com o caso de redes como a Planet Hollywood, a Hard Rock Café e a Fashion Café, que usam nos seus cenários os símbolos do cinema, do rock e da moda (respectivamente) para serem descodificados como desejáveis por associação. Quando o tema conduz não só o cenário, mas também toda a experiência, o seu potencial de comunicar e despertar sensações é ainda maior.

### **4.3.3 Tendências na Restauração**

Segundo Castelli (2003), para a garantia do sucesso de um restaurante, é necessário que o mesmo possua um plano de marketing definido e formalizado. Esse plano deverá abranger aspectos como: a localização do estabelecimento, devendo ser de fácil acesso ao público; e a organização do ambiente, levando em consideração aspectos como iluminação, temperatura, ventilação, layout, decoração e mobília. Librizzi (2007) complementa essa ideia, afirmando que os clientes estão a valorizar cada vez mais o ambiente, a arquitectura e a decoração dos restaurantes, uma vez que têm percebido que frequentar bons lugares agrega *status* cultural e social aos mesmos.

Com o objectivo de responder aos desejos dos clientes, surgem restaurantes temáticos com conceitos distintos marcando a diferença através de factores como a diversidade oferecida nos seus menus, a decoração do espaço e o serviço prestado ao cliente, proporcionando paralelamente ao consumidor novas experiências e diferenciando-se assim da concorrência.

Atendendo à ampla oferta destes estabelecimentos no sector, denota-se uma crescente necessidade de criar elementos de diferenciação de forma a motivar os clientes a optar por um estabelecimento em detrimento do outro.

Do mesmo modo que o “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” pretende levar o seu conceito ao limite – novas experiências que permitem conhecimento sobre outras culturas, também os restaurantes seguidamente apresentados levaram o seu conceito ao extremo: um restaurante que pretende que o cliente saboreie a comida de forma única, com os olhos vendados, outro com a temática hospitalar onde as mesas de jantar são macas cirúrgicas e as bebidas servidas em seringas (ver outros exemplos de restaurantes em anexo II),etc.

- **Dans Le Noir (Paris, Londres e Moscovo):** A ideia é saborear a comida e viver uma experiência sem os preconceitos estabelecidos pela visão. A sala não tem luz e as janelas são vedadas.



- **The Clinic (Cingapura):** Com a temática hospitalar, as mesas de jantar são macas cirúrgicas, os chefs fantasiados de cirurgiões, as bebidas são servidas em seringas, e as cadeiras de rodas. É um restaurante de gastronomia molecular, onde os chefs de cozinha procuram encontrar novas texturas e combinações de alimentos.



- **W Duck (Portugal):** O primeiro restaurante deste género está localizado em Portugal. Aqui o cliente é tratado como rei, pois literalmente se senta no trono. Os assentos são sanitas e os guardanapos são feitos de papel higiénico.



#### 4.3.4 Comportamento do Consumidor na restauração

No século XXI, é notável a tendência genérica de fazer refeições fora de casa. Esta disposição foi em parte provocada pelo facto da mulher passar a trabalhar intensamente fora de casa e de ter menos tempo para preparar refeições.

Quanto aos factores que influenciam a escolha por determinado estabelecimento de restauração, os autores Warde e Martens (2000), assumem que embora as pessoas valorizem a rapidez, a limpeza e a variedade dos estabelecimentos ou a limitação dos seus próprios

recursos económicos, estas deixam antever outros factores que interferem na escolha de certos restaurantes em detrimento de outros, sugerindo três motivações principais para o comer fora: necessidade, lazer e prazer.

Assim, os consumidores da restauração são “distribuídos” por três grupos, de acordo com a sua motivação para o consumo deste serviço:

- a) Pessoas que fazem refeições fora por motivos profissionais (falta de tempo) – estes clientes normalmente têm a preocupação por um serviço rápido e preço acessível - necessidade;
- b) Pessoas que criaram o hábito de fazer refeições fora com a família, como momento de prazer - tendencialmente ao domingo, o dia de descanso - prazer; e
- c) Pessoas que tem efectivamente o hábito de efectuar refeições fora de casa, têm prazer nesse momento e associam a esse tempo a palavra “descontração” - lazer.

No interior do restaurante, o espaço vivido é cruzado pelo consumidor com as ideias do espaço percebido, que por sua vez se defronta com o espaço imaginado que pertence ao mundo das ideias e gera figuras e imagens idealizadas, as quais condicionam uma certa memória alimentar engendrada a partir dos primeiros contactos com a família, a casa.

Harvey (2001), ressalta que “o espaço fundamental para a memória é a casa”, porque é onde se está livre para imaginar. A casa mostrou ser o lugar de segurança, do conhecido, onde os riscos de contacto com o que é impuro são controláveis. Dai a sua importância na constituição das representações do comer.

A relação com o espaço é fruto de um diálogo travado entre a casa e a rua, e gera interpretações que estão condicionadas às motivações dos consumidores.

A casa apresenta-se como o espaço ideal nas referências alimentares, assim como o tempo ali situado. Essa trilha é explorada nas ideias sugeridas por DaMatta (1997), nas quais a casa é o lugar onde as pessoas “são alguém”.

A rua é o mundo da impessoalidade, da ausência de vínculos, onde qualquer um pode circular. “A rua é o local perigoso” (DaMatta, 1997). Ela constitui uma contraposição ao mundo da casa, espaço de reconhecimento, hospitalidade, repouso, recuperação, calma.

Logo, um meio pelo qual é possível alcançar a segurança e a proximidade com o alimento é a pessoalidade. A pessoalidade define o valor de um espaço e de uma refeição, fazendo-o

presente de varias maneiras: na preocupação com a limpeza, lembrando o ambiente domestico; no atendimento menos distante e mais personalizado; no alimento “feito na hora”; no comportamento frente a outros consumidores, que partilham a refeição em mesas próximas no mesmo horário e na maneira como o alimento é preparado. Nesse sentido, a importância atribuída a cada elemento da refeição dependerá da motivação (necessidade ou lazer) que ocasionou o comer fora, pois as percepções daí decorrentes serão totalmente distintas.

Nessa multiplicidade de combinações, surgem escalas de refeições que não estão mais limitadas ao ambiente doméstico, mas estabelecem um diálogo dinâmico e permanente entre a casa e a rua, moduladas segundo as orientações dos consumidores.

#### **4.4 Tendências gerais dos consumidores: Estilo de vida e Cultura**

##### **4.4.1 Estilo de vida**

Slater (1997), aponta que o público consumidor desenvolveu o desejo do novo e criou novas exigências e novos estilos, através de uma tendência, cada vez mais acentuada, de investir significados sociais e emoções na posse de bens.

A ideia de que “ter” dá segurança e estabilidade remete para o facto de que o consumo, expresso na posse, pode ser utilizado como um importante elemento na definição e qualidades pessoais, sentimentos de pertença e de projectos e interesses – de estilos de vida. O consumo apresenta-se assim, como forma de prazer e de realização pessoal.

Distinguem-se três níveis distintos nos consumos mas interligados: satisfação das necessidades, estruturais ou praticas simbólicas. A articulação dos três níveis de consumo dá forma aos consumos actuais, que resultam do envolvimento dos indivíduos com o consumo de forma profunda, afectando a construção da sua identidade, a formação de relações sociais e o enquadramento dos acontecimentos quotidianos.

Lunt e Livingstone (1996) reforçam esta ideia ao defenderem que a cultura do consumo pode proporcionar condições a partir das quais a maioria das pessoas pode trabalhar a sua identidade.

O conceito de estilo de vida, segundo Giddens (1994), estende-se a todas as esferas do quotidiano, embora apareça predominantemente associado à esfera do consumo. A ênfase do estilo à custa do investimento no significado do eu é assim, originada pelas estratégias de marketing e dos média.

A expressão do estilo de vida é entendida por Giddens (1994) “como um conjunto mais ou menos integrado de práticas que um indivíduo adota, não só porque essas práticas satisfazem necessidades utilitárias, mas porque dão forma material a uma narrativa particular de auto-identidade.”

Tudo isto vai influenciar os seus *habitus*, disposições e preferências de estilo de vida (Bourdieu, 1979).

A sociedade pós-moderna levou Mike Featherstone (1995) a afirmar que "o consumo, não deve ser compreendido apenas como consumo de valores de uso, de utilidades materiais, mas primordialmente com o consumo de signos".

O indivíduo pós-moderno enfoca determinadas experiências e imagens desconectadas, isoladas, e que não se articulam em sequências coerentes, sendo este enfoque feito com intensa imersão e imediatismo. Isto quer dizer que o tempo e a história não constituem mais uma lógica compreendendo processos e relações sociais reais; a história reduz-se a significantes (estilos, referências, imagens, objectos) que podem circular independentemente de seus contextos originais. Neste quadro, a posição dos indivíduos pode ser assim caracterizada: "apatia em relação ao passado; renúncia sobre o futuro e uma determinação de viver um dia de cada vez" (Anthony Giddens, 1991).

Segundo Kotler (1997) a população vai envelhecer fisicamente, mas os seus gostos e apelos, desejos serão de pessoas mais novas, vão querer ser mais saudáveis e “todos os produtos o devem lembrar”. O tempo é cada vez “mais curto” para as pessoas, porque estas cada vez mais querem fazer novas e mais coisas.

No futuro, os nichos de mercado serão importantes, serão esses os mercados por abastecer e que mais dinheiro dispõem. A melhoria do nível de vida faz com que cada vez mais existam “caprichos” próprios por desenvolver e que os consumidores estejam dispostos a pagar mais para os satisfazer.

#### 4.4.2 A importância da cultura

Krech, Crutchfield e Ballachey, (1975) afirma que “O mundo gira e a cultura muda”.

“... uma cultura é, ao mesmo tempo, global, partilhada, transmissível e evolutiva” (Bernard Dubois, 1900).

Weiermair e Peter (2002) apontam os seguintes elementos como grandes determinantes do comportamento do «novo» consumidor: Multiculturalização: aceitação e consumo de outras culturas conduzindo a alterações na “cultura quotidiana”, incluindo a absorção de outras dimensões culturais sobre a forma de aculturação.

Por outro lado, Reto apresenta 13 grandes tendências ao nível do consumo nos anos 90, das quais se destacam:

##### 11- O ACTO DE CONSUMO COMO ACTO CULTURAL

“ O consumo de massas tende a transformar-se numa oportunidade de aquisição e de exibição de cultura. Os fabricantes ou os produtores não se limitam a vender os seus produtos, mas exploram a sua história, realçam os cuidados a ter na sua utilização, criando verdadeiras campanhas de difusão cultural. A escolha de um bom vinho, a degustação de uma refeição exótica, ou a opção por um objecto de decoração, exigem conhecimentos e competências que ultrapassam em muito o simples acto de compra.

O valor social do objecto está intrinsecamente ligado à capacidade de demonstrar o domínio pleno das suas virtualidades.”

##### 12 – O COSMOPOLITISMO NO CONSUMO

“Em contraposição às tendências nacionalistas e etnocêntricas que se fazem sentir em toda a Europa, continuam a desenvolver-se os valores de abertura a outras culturas com base no consumo de bens marcadamente diferentes: alimentação, música, decoração ou modas, originárias das mais diversas regiões, são objecto quotidiano de consumo socialmente valorizado pela vertente cosmopolita que lhe está associada.”

Um conceito que está a emergir de forma célere e que é relevante para “sustentar” a concretização deste projecto, é nomeadamente, a “economia cultural”.

Sendo que pela análise ao Relatório Final (Janeiro 2010) sobre o Sector Cultural e Criativo em Portugal, desenvolvido para o Ministério da Cultura pela Sociedade de Consultores, Lda – Augusto Mateus & Associados, concluiu-se que:

- A emergência da noção de “economia cultural”, que acompanha a profunda transformação económica das sociedades modernas, no quadro de processos competitivos e concorrenciais em factores intangíveis, onde se situam muitos dos bens culturais e simbólicos, ganham, também eles um papel cada vez mais relevante, implica o progressivo abandono daquelas visões mais limitadas, nos planos político, económico e social;
- Há uma importante alteração nos hábitos culturais e nos padrões de consumo, traduzida num aumento muito significativo da quota dos bens e serviços culturais e/ou portadores de forte conteúdo imaterial e diferenciador na estrutura das despesas correntes e de equipamento das famílias e, ao mesmo tempo, num aprofundamento dos fenómenos de saturação do consumo de bens correntes definidos essencialmente por elementos materiais e funcionais.

## 5. Quadro de Referência

No quadro de referência abaixo, são apresentados os pensamentos de alguns autores considerados como essências na Revisão da Literatura.

### Revisão da Literatura

**Schneider, Benjamin & Bowen, David E. (1995)** “Um serviço, em nível de excelência, não equivale somente a procedimentos e técnicas, é acima de tudo uma atitude, um compromisso”.

**Schmitt, (2008, pág.18)** O cliente quer muito mais e está disposto a pagar por essa diferenciação. O cliente quer interação com o espaço, experiências que jamais poderá esquecer. “A experiência da percepção confia ao produto uma certa atractividade peculiar e única que mexe com os sentidos do indivíduo. A experiência da sensação envolve estado de espírito, emoção e outros sentimentos. A experiência do pensamento conduz o cliente a um interessante desafio intelectual, sobretudo para a resolução de problemas específicos. A experiência da acção está ligada a comportamento e estilo de vida. A experiência do relacionamento conduz o cliente a usufruir os benefícios de um produto do qual possa se sentir orgulhoso”.

**Schmitt; Simonson, (2000)** Assim, ao se abordar a experiência num restaurante, qualquer bom restaurante sabe que além de servir uma boa comida deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis.

**Librizzi (2007)** Os clientes estão valorizando cada vez mais a ambientação, a arquitectura e a decoração dos restaurantes, uma vez que têm percebido que frequentar bons lugares agrega *status* cultural e social aos mesmos.

**Weiermair e Peter (2002)** O «novo» consumidor: Multiculturalização: aceitação e consumo de outras culturas conduzindo a alterações na “cultura quotidiana”, incluindo a absorção de outras dimensões culturais sobre a forma de aculturação.

Ilustração 2 - Quadro de Referência

Esta análise permite concluir que o consumidor actual não está fechado na própria cultura como factor de influência para a construção da sua identidade. Esta construção tem em conta elementos de diversas culturas e fontes, traduzindo-se depois na sua forma de consumir. Consumo este alargado para além dos produtos materiais, à expressão do seu estilo de vida no seu quotidiano através de elementos como experiências, locais de convívio, etc.

Transpondo este comportamento a outras esferas do quotidiano do consumidor, também nos serviços de restauração o consumidor procura identificar-se através de elementos como o posicionamento do estabelecimento e o lado imaginário do mesmo, mantendo característicos elementos que remontam à casa, lugar de segurança e conforto, onde o consumidor é ele próprio.

Esta tendência é ilustrada pelos exemplos actuais de restaurantes que levaram o seu conceito ao extremo, fazendo com que o cliente se sinta diferente e único por frequentar tais ambientes.

Para o sucesso destes conceitos não só é importante levar a cabo uma estratégia de diferenciação, é necessário ter em atenção as componentes fundamentais na estratégia de Marketing de Serviços. A resposta ao desejo do cliente, necessidades básicas e ao “sonho” (que este idealiza) através de um serviço de qualidade e confiança, bem como de experiências únicas que mexem com a percepção e o sentimento do cliente só pode guardar um futuro promissor.

## **6. Análise do Mercado**

A análise do mercado é aplicada ao mercado da Restauração, âmbito onde será desenvolvido este projecto.

### **6.1 Envolve Mediat**

Esta envolvente caracteriza o enquadramento geral da sociedade actual, constituída por cinco grandes pilares: envolvente demográfica, económica, politico-legal, sócio-cultural e tecnológica.

#### **6.1.1 Envolve Demográfica**

Os dados da OECD.Start indicam que em 2007 a população total de Portugal era de 10 608,332 milhões, prevendo-se que actualmente, com o aumento da taxa de imigração, o número de habitantes tenha crescido para 11 milhões de habitantes.

A população residente do distrito de Lisboa é de aproximadamente 2 136 013 habitantes (de acordo com o censo 2001 – Fonte INE), representando cerca de 22% do total da população de Portugal continental.

Segundo dados da Marketest (2004) – retirados do estudo “Caracterização do Concelho de Lisboa, 2007) a distribuição da população de Lisboa pelas classes sociais é a seguinte: 38,7% classe alta e média alta (17,6% superior à média do Continente), 25,7% classe média, 17% classe média baixa e 18,6% classe baixa.

Verifica-se que é nos concelhos que constituem a sub-região da Grande Lisboa onde se concentram mais de 90% da população do distrito, destacando-se os concelhos da Amadora, de Lisboa e de Odivelas, apurando densidades populacionais superiores a 5.000 habitantes por km<sup>2</sup>.

O concelho de Lisboa tem 84,6Km<sup>2</sup>, com um total de residentes de 564.657, sendo que a densidade populacional (hab/Km<sup>2</sup>) é de 6.672,7 (Fonte INE – censo 2001).

A densidade populacional, o comportamento de consumo e a percentagem elevada de pessoas da classe alta e média alta, são factores que favorecem a implementação deste projecto em Lisboa.

### **6.1.2 Envolvente Económica**

O ano de 2009 marcado por uma “crise mundial”, exerce ainda em 2010, uma forte instabilidade na conjuntura económica (ver anexo III) originando os seguintes dados:

- Ao contrário do acréscimo que ocorreu no PIB de 2007 para 2008, verifica-se no 2T09 uma VH real de -3,7;
- No consumo privado há uma desaceleração desde o 4T08 ao 2T09;
- A taxa de desemprego aumentou, chegando no 2T09, a um peso de 9% na população activa.

As previsões para os anos seguintes indicam, relativamente ao PIB, que se manterá a desaceleração durante 2010 e um pequeno retorno para 2011, o consumo privado irá auxiliar durante o ano 2010 mas sem uma grande retoma e, por fim, a taxa de desemprego irá continuar a aumentar, prevendo-se que em 2011 haja um decréscimo da taxa para 7,7% da população activa.

O cenário actual e o que se advinha não parecem muito propício a investimentos, contudo, estes aspectos levam a que as taxas de juro baixem, o que se torna um aspecto favorável, bem como o facto da actual crise afectar maioritariamente as classes média e baixa, tornando mais rica a classe alta. Desta forma, surge a oportunidade de desenvolver este projecto direccionado aos nichos de mercado provenientes desta classe.

### **6.1.3 Envolvente Politico-Legal**

Para a implementação deste projecto há que considerar a legislação em vigor e seguir as normas estabelecidas para os estabelecimentos de Restauração.

Genericamente, definem-se três tipos de estabelecimentos no âmbito da Restauração:

- Qualquer que seja a denominação, os estabelecimentos de restauração são estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Denominações comuns: restaurante, snack-bar, pizzeria, take-away.
- Qualquer que seja a denominação, os estabelecimentos de bebidas são estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e

cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele. Denominações comuns: café, bar, pastelaria, gelataria, casas de chá, cervejaria, taberna.

- Um estabelecimento que tenha as duas valências é normalmente designado por estabelecimento misto de restauração e bebidas.
- Os estabelecimentos de restauração e bebidas podem ainda ser classificados de luxo ou típicos (de acordo com os requisitos estabelecidos no respectivo regulamento – informação disponível em [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)).

Independentemente de quaisquer formalidades, os restaurantes que forem qualificados pela Direcção-Geral do Turismo, como “turísticos”, são considerados de interesse para o turismo.

Como órgãos fiscalizadores dos estabelecimentos de restauração e bebidas existem:

**ASAE:** assegura o cumprimento das obrigações previstas nas normas que disciplinam a instalação e o funcionamento;

**Delegados de Saúde:** evitam situações de grave risco para a saúde pública;

**Municípios:** certificam-se do cumprimento do RJUE – Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação;

**Outras entidades:** por exemplo Ministério do Ambiente na gestão de resíduos, Autoridade para as Condições de Trabalho em matérias de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Em resumo, deve ser considerada a seguinte legislação em vigor para o sector de Restauração:

- Decreto Regulamentar nº20/2008 de 27 de Novembro de 2008: regula os estabelecimentos de restauração e de bebidas, quanto aos requisitos destes estabelecimentos ao nível das instalações e de funcionamento e do serviço (ver anexo IV);

Nota: Este Decreto Regulamentar determina que o regime de classificação passa a ser voluntario e da responsabilidade dos agentes e associações do sector.

- Lei nº 60/2007 de 4 de Setembro: aplica-se à realização das obras de construção, alteração ou modificação;
- Decreto-Lei nº 234/2007 de 19 de Junho: Regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas (tipos de estabelecimento, entidades intervenientes, fiscalização e sanções, entre outros);
- Regulamento (CE) nº 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004: estabelece as regras gerais no que se refere à higiene dos géneros alimentícios. Um dos mais importantes aspectos nele definido é a obrigatoriedade dos operadores das empresas do sector alimentar aplicarem procedimentos de Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos baseados nos princípios HACCP.

Há que cumprir também as seguintes obrigações legais:

- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Análise de perigos e pontos críticos de controlo): desde 2006, o HACCP é uma obrigação legal, em termos de Segurança Alimentar (ver anexo IV);
- Certificado VERDORECA: promove o encaminhamento e a reciclagem de embalagens consumidas nos estabelecimentos de hotelaria, restauração e similares.

Por fim, existem ainda diplomas específicos e não específicos da actividade de restauração e de bebidas que devem ser tidos em conta no seu exercício (anexo IV).

#### **6.1.4 Envolvente Sócio-Cultural**

Portugal mantém a fama de ter uma das melhores cozinhas mediterrâneas e de ser um país onde se come muito e se come bem, pois os portugueses adoram comer.

A base da dieta alimentar dos portugueses é o peixe, a carne, vegetais e fruta. Pão nunca falta à mesa e a doçaria é variada e característica de cada região.

O vinho é a bebida de eleição para acompanhar a refeição dos portugueses.

A variedade dos sabores, de temperos e dos pratos portugueses provêm da influência das antigas colónias, havendo também influência árabe e moura.

Habitualmente, os portugueses realizam três refeições diárias:

*Pequeno-almoço* – a alimentação é á base de pão, torradas, leite, café, queijo, fiambre, manteiga e cereais;

*Almoço e Jantar* – a alimentação é base de pratos de peixe, carne, sopa, acompanhados por vinho, cerveja ou refrigerantes. A refeição é terminada com um doce ou fruta e por último, um café.

O concelho de Lisboa, não é excepção à regra, também aqui há uma forte procura destes serviços. Porém essa procura tem por detrás diferentes necessidades, originadas em parte pela integração da mulher no mundo do trabalho e ainda pela alteração no comportamento do consumidor.

### **6.1.5 Envoltente Tecnológica**

O Plano Tecnológico estabelecido para Portugal tem como objectivo promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade do país.

A estratégia delineada para atingir estes objectivos assenta três eixos:

- 1. Conhecimento** - Qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento, fomentando medidas estruturais vocacionadas para elevar os níveis educativos médios da população, criando um sistema abrangente e diversificado de aprendizagem ao longo da vida e mobilizando os portugueses para a Sociedade de Informação.
- 2. Tecnologia** - Vencer o atraso científico e tecnológico, apostando no reforço das competências científicas e tecnológicas nacionais, públicas e privadas, reconhecendo o papel das empresas na criação de emprego qualificado e nas actividades de investigação e desenvolvimento (I & D).
- 3. Inovação** - Imprimir um novo impulso à inovação, facilitando a adaptação do tecido produtivo aos desafios impostos pela globalização através da difusão, adaptação e uso de novos processos, formas de organização, serviços e produtos.

Desta forma, verifica-se um ambiente mais favorável para os negócios, em especial para as PME, que através do PNACE 2005/2008 foi possível concretizar reformas que tornaram Portugal um exemplo de boas praticas nos domínios da desburocratização de procedimentos, da transparência, do fomento do empreendedorismo e do desenvolvimento de respostas integradas às necessidades das empresas.

Outros aspectos importantes nesta envolvente, são os novos sistemas de informação. Neste âmbito, a internet ganha especial relevo pela forma como tem introduzido mudanças neste sector. Através da internet, o cliente pode efectuar pesquisas sobre as características que valoriza num restaurante, como o preço médio, os acessos, a decoração, entre outros.

Desta forma a internet converte-se muitas vezes no primeiro contacto do cliente com o estabelecimento e por esse motivo é importante assegurar que a informação disponível sobre o estabelecimento agrade ao cliente e seja verdadeira.

Para além, desta pesquisa que o cliente pode efectuar, hoje em dia é lhe também permitido efectuar reservas online (facilitando assim o processo de compra do serviço).

Estes motivos aguçam a importância de um restaurante como o “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” ter um site, que para além de marcar a sua presença junto do cliente, será também um ponto de comunicação dinâmica para com o mesmo sobre a programação cultural e outras actividades que estejam a decorrer no restaurante.

## 6.2 Envoltente Imediata

A envoltente imediata refere-se aos elementos específicos com que a organização interage no decurso da sua actividade.

Assim, seguidamente é apresentada a análise ao mercado da Restauração e Bebidas e da potencial concorrência, com enfoque em Lisboa.

### 6.2.1. Mercado

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), decompõe o sector da Restauração e Bebidas da seguinte forma:

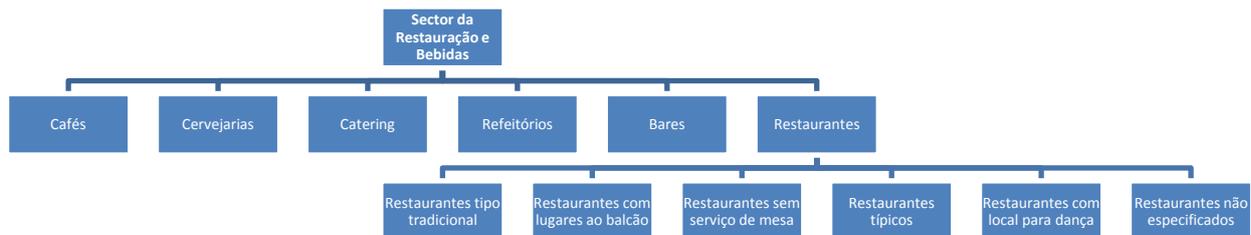


Ilustração 3 - Sector da Restauração e Bebidas

O “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo” insere-se aqui.

#### 6.2.1.1 Painel global de estabelecimentos

Os dados apresentados em seguida são, na sua maioria, provenientes de uma amostra que foi objecto de tratamento desde Novembro de 2005.

Esta aponta para um painel global de 444 Restaurantes e 244 Estabelecimentos de Bebidas, com maior concentração em Lisboa (anexo V).

#### 6.2.1.2 Caracterização geral dos Estabelecimentos e Distribuição geográfica

O sector da Restauração e Bebidas, no 2º semestre de 2007, era representado maioritariamente por Restaurantes, com um peso de 68,6%, apenas 22,1% era composto por Cafetarias/Pastelarias e os restantes 5,8% e 3,5%, constituíam os Bares e os estabelecimentos Mistos, respectivamente (anexo V).

A distribuição geográfica destes estabelecimentos, como indicado anteriormente, é concentrada no distrito de Lisboa (59,8%) (anexo V).

### **6.2.1.3 Volume de Negócios no sector da Restauração e Bebidas**

No que se refere ao Volume de Negócios do Sector, tem se verificado um aumento gradual, apesar de ser evidente um decréscimo em alguns dos patamares de distribuição.

De 2004 para 2005 houve uma variação de 4,8%, o que correspondeu a um acréscimo de 294.468.825€ no volume de negócios de 2005.

Em 2006 este acréscimo foi de 6,20% face a 2005, traduzindo-se num aumento de 395.803.107€ (anexo V).

Por outro lado, os dados da AHRESP e relativamente à amostra descrita, indicaram que em 2007, 23,1% dos inquiridos apresentavam um volume anual de negócios entre os 200.001,00 € e os 500.000,00 €, 20,5% apresentavam um volume anual de negócios entre os 100.001,00€ e os 200.000,00€ e 11,5% apresentavam um volume anual de negócios acima de 1.000.000,00€.

A análise ao período de 2005/2006 evidenciou um decréscimo genérico no volume de negócios dos inquiridos anteriormente acima dos 50.001,00€.

No período de 2006/2007 voltou a denotar-se esse decréscimo com excepção para os inquiridos que apresentavam um volume anual de negócios entre os 100.001,00€ e os 200.000,00€ e os acima dos 50.001,00€ (anexo V).

Por último, através da desagregação do sector da Restauração em Restaurantes, Estabelecimentos de Bebidas, Cantinas e fornecimento de refeições ao domicílio, foi possível analisar o volume de negócios relativamente ao subsector de Restaurantes.

Este subsector é decomposto em Restaurantes do tipo tradicional, com lugares ao balcão, sem serviço de mesa, típicos, com local para dança e em Restaurantes não especificados.

Por sua vez, os Estabelecimentos de Bebidas foram desagregados em Cafés, Cervejarias, Bares, Casa de chá e Pastelarias, e Estabelecimentos de Bebidas sem espectáculo e Estabelecimentos de Bebidas com espectáculos.

Mais uma vez, foi evidenciado o peso do subsector dos Restaurantes, quanto à representação do sector de Restauração e Bebidas, seguido do subsector de Estabelecimentos de Bebidas e por último do subsector de Cantinas e fornecimento de refeições ao domicílio.

SECTOR DA RESTAURAÇÃO E BEBIDAS - 2006 e 2005			
Tipo de Actividade	Volume de Negócios		
	2006	2005	Var.
<b>RESTAURAÇÃO E BEBIDAS</b>	<b>6.788.948.396 €</b>	<b>6.393.145.289 €</b>	<b>6,19%</b>
<b>Restaurantes</b>	<b>3.596.957.880 €</b>	<b>3.320.893.736 €</b>	<b>8,31%</b>
Restaurantes de tipo tradicional	1.640.115.923 €	1.556.424.442 €	5,38%
Restaurantes com lugares ao balcão	525.208.116 €	507.296.084 €	3,53%
Restaurantes sem serviço de mesa	284.316.364 €	260.522.461 €	9,13%
Restaurantes típicos	118.506.878 €	117.616.433 €	0,76%
Restaurantes com local para dança	26.420.253 €	19.996.680 €	32,12%
Restaurantes, n.e.	1.002.390.346 €	859.037.636 €	16,69%
<b>Estabelecimentos de bebidas</b>	<b>2.607.371.699 €</b>	<b>2.501.755.585 €</b>	<b>4,22%</b>
Cafés	1.513.003.960 €	1.454.239.090 €	4,04%
Cervejarias	150.140.179 €	137.815.639 €	8,94%
Bares	266.536.294 €	244.357.005 €	9,08%
Casas de chá e pastelarias	531.210.235 €	523.445.645 €	1,48%
Outros estabelecimentos de bebidas sem espectáculo	85.845.426 €	82.240.296 €	4,38%
Estabelecimentos de bebidas com espectáculo	60.635.605 €	59.657.910 €	1,64%
<b>Cantinas e fornecimento de refeições ao domicílio</b>	<b>584.618.817 €</b>	<b>570.495.968 €</b>	<b>2,48%</b>
Cantinas	442.511.001 €	420.735.257 €	5,18%
Fornecimento de refeições ao domicílio	142.107.816 €	149.760.711 €	-5,11%

Fonte: INE - Estatísticas das Empresas 2006

Tabela 1 – Sector da Restauração e Bebidas – 2006 e 2005

#### 6.2.1.4 Número Médio e Origem dos Clientes

Entre Maio 2006 e Junho 2007, ocorreu um decréscimo no número médio de clientes, nomeadamente nos almoços esta diminuição foi na ordem dos 15,27% e nos jantares de 11%.

No mesmo período de tempo, em 2008, verificou-se um novo decréscimo no número médio de clientes por estabelecimento, 15% no número de almoços e 21% no número de jantares. Portanto, o número de refeições desceu 18%, em média geral.

Quanto à origem do cliente, em termos médios, para o acumulado dos meses Maio 2008 a 2009, continua a verificar-se a tendência dos períodos anteriores, ou seja, predominantemente o tipo de clientes no domínio dos restaurantes são os clientes locais (59,7%), seguidos pelos visitantes residentes em Portugal (29,5%) e por último os visitantes estrangeiros (10,9%).

### 6.2.1.5 O sector em Lisboa

Em Lisboa, no ano de 2007, contava-se um total de estabelecimentos de restauração e bebidas de 5724 unidades, com a distribuição por freguesia apresentada no anexo V.

As freguesias com maior número de estabelecimentos de restauração e bebidas são, por ordem crescente: São Domingos Benfica (223), Lumiar (231), Nossa Sra de Fatima (275), Sta Maria Olivais (287) e São Jorge de Arroios (326) – a freguesia onde será desenvolvido este projecto é a freguesia da Santa Catarina que conta com 61 estabelecimentos de restauração e bebidas.

### 6.2.2 Concorrentes

Podem considerar-se como concorrentes, genericamente, todos os estabelecimentos comerciais, restaurantes, cafés, centros comerciais, que ofereçam uma ementa variada e característica de Portugal e de outros países, satisfazendo assim a necessidade principal dos clientes - a fome aliada à vontade de experimentar pratos culinários diferentes.

No entanto, como concorrentes indirectos, consideram-se os principais restaurantes instalados na zona do Chiado – Chiado, Bairro Alto, Armazéns do Chiado – e ainda na Praça Dom Pedro IV (identificação destas zonas, bem como das principais características destes estabelecimentos, no anexo VI), devido à sua localização geográfica proxima.

Como concorrentes directos são considerados 4 restaurantes que de alguma forma se aproximam da essência do conceito deste projecto. Estes são:

- **Fabulas Café:** um espaço diferente que alia o antigo com o novo. A decoração com móveis de madeira antigos concede-lhe um ambiente acolhedor, que em conjunto com a ementa e a apresentação dos pratos, resulta num espaço único. Há ainda um espaço com internet e uma galeria de arte;



- **À Parte:** instalado num antigo apartamento, este restaurante manteve as divisões originais da casa e cada uma das salas está decorada de forma única. O cliente sente-se em casa e fica com vontade de regressar para descobrir uma nova sala;



- **Bacalhoeiro:** uma associação cultural sem fins lucrativos que acolhe ciclos de cinema, exposições, concertos e workshops, espaço Wireless, tudo com a possibilidade de acompanhar com o jantar.



- **Jardim dos sentidos:** um restaurante que cria novos sabores sem descuidar os valores nutricionais e terapêuticos.



Nome	Fábulas Café	Á Parte	Bacalhoeiro	Jardim dos sentidos
Morada	Calçada Nova de São Francisco	Av. Defensores de Chaves, 14 C	Rua dos Bacalhoeiros	Rua da Mãe d'Água
Lugares	-	96	-	50
€ Médio	€ 12	€ 15	€ 8	€ 16
Tipo/ Serviço Distintivo	Neuve Cuisine	Tradicional, Italiana, Experimental	Afrodisíaca, Tradicional Portuguesa, Vegetariana, Experimental	Vegetariano
Experiência	Actividades culturais; Sentir o conforto da casa	Sentir o conforto da casa	Actividades culturais	Massagens
Site	fabulas.pt	.a-parte.com	bacalhoeiro.ning.com	Jardimdosentidos.com

**Tabela 2 - Caracterização da concorrência**

Importa referir que o presente projecto irá ter como elemento diferenciador a oferta de experiências únicas para o cliente, bem como a variedade de oferta de serviços (café, restaurante, loja, actividades culturais), que não estão presentes (da mesma forma integrada e completa) na concorrência indicada. Neste ponto, o projecto terá uma grande vantagem competitiva. Estas diferenças serão visíveis para o consumidor a partir do momento que este entre no restaurante e pelo próprio site, que comunicará todas as actividades culturais que estejam a decorrer.

### 6.2.3 Metodologias para recolha de informação

Com o objectivo que compreender os hábitos de consumo de cultura e de restaurantes e ainda a aceitação do conceito do restaurante apresentado foi disponibilizado um questionário, durante todo o mês de Junho e enviado via e-mail, como método de recolha de dados, a 186 pessoas.

Este questionário (anexo VII) foi aplicado a indivíduos tanto do género feminino como masculino com residência na Grande Lisboa e arredores e com idades entre os 20 e os 55.

Da amostra inquirida, verificou-se que 59% está atenta à agenda cultural da cidade, procurando novos locais pela mesma (78%) e habitualmente, o local de eleição para estar é o Café (48%).

Quanto ao consumo de restaurantes, acontece maioritariamente 1 vez por semana (65%) e no período do jantar (41%) com o objectivo de relaxar (50%).

Os factores de maior importância apontados na escolha do restaurante são: o preço (37%), o espaço (30%), e a diversidade de comida oferecida (24%).

Relativamente ao restaurante aqui apresentado, a maioria indica que iria com a namorada ou amigos, posteriormente com a família e por fim com os clientes do trabalho.

A grande valorização deste conceito está relacionada com as salas e menus característicos de outras culturas, sendo de seguida as histórias e os costumes um factor favorável e por último com menos significado os concertos, filmes e workshops disponíveis neste espaço.

A ideia central que os inquiridos tiram deste projecto é diferente (41%), estando dispostos a pagar por uma refeição até € 20 (67%).

O motivo apontado para frequentar este espaço divide-se entre datas especiais (50%) e qualquer altura (48%).

Por último a comida que os inquiridos indicaram que preferem foi a comida tradicional portuguesa (50%), seguida da opção “de outras culturas” (35%), nomeadamente, chinesa, indiana, do sul da América, italiana, africana, espanhola, brasileira, japonesa, argentina e tibetana.

Como metodologia de recolha de informação foi também utilizado o benchmarking, de que é exemplo a análise a outros restaurantes (ilustrados na revisão de literatura e na concorrência) e também a recolha de informação junto dos empregados de restaurantes.

#### 6.2.4 Conclusões da análise de mercado

Em resumo, verificam-se como principais oportunidades e ameaças ao mercado do projecto escolhido e ao destino de implementação, Lisboa:

##### Oportunidades

- Sociedade está cada vez mais curiosa acerca de novas culturas;
- Desenvolvimento das novas tecnologias permite-nos chegar a qualquer lugar;
- O costume português de reunir a família/amigos à volta da mesa de refeição;
- Uma sociedade cada vez mais diferente e igual;
- Denota-se uma tendência para a procura de emoções/experiências (boom das vendas de experiências como Vida é Bela);
- Maior abertura face a novidades culinárias = busca de conhecimento de novos sabores;
- Multiculturalidade crescente em Lisboa;
- Aumento de espaços originais em Lisboa (Crew Hassan, Galeria Zé dos Bois).

##### Ameaças

- Oferta corrente elevada de cozinha específica de cada cultura;
- Crise actual origina diminuição do poder de compra e, conseqüentemente, leva à redução no número de refeições fora de casa.

Deste modo, como referido anteriormente, identificam-se os seguintes Factores Críticos de Sucesso e a respectiva correspondência com as competências centrais deste restaurante:

- Situação Económica – competência do restaurante: em caso de crise disponibilizar menus de menor preço ao cliente;
- Concorrência – competência do restaurante: diferenciação pela oferta de uma experiência de consumo ao cliente bem como menus variados;
- Qualidade do atendimento – competência do restaurante: profissionalismo e simpatia para o cliente por parte de todos os colaboradores;

- A confecção dos pratos – competência do restaurante: cozinheiros com experiência e formação na área;
- Predisposição do cliente para conhecer novos espaços – competência do restaurante: facilitar o “percurso” do cliente até ao restaurante, através de bons acessos, estacionamento, entre outros;
- Curiosidade intelectual do cliente – competência do restaurante: estimular a curiosidade do cliente através da comunicação das actividades culturais presentes no restaurante.

## **7. Análise Interna**

Com a análise interna pretende-se identificar os pontos fortes e pontos fracos do projecto e nesse sentido, é fundamental compreender o conceito deste restaurante.

O restaurante “Comidas e Cantos do Mundo” estará localizado na capital, Lisboa, sendo esta a terra das oportunidades, que apresenta uma grande dimensão geográfica e populacional e vários nichos de mercado.

A localização concreta do restaurante será numa área próxima do Bairro Alto, uma zona com muito movimento tanto durante o dia como de noite pelo target do projecto, pessoas únicas, irreverentes e que procuram novas experiências.

O conceito de diversidade de comida associada à cultura e experiência traduz-se de forma concreta neste Restaurante pelos menus temáticos de cada sala de refeição enquanto que, a cultura e a experiência verificam-se nos workshops, exposições, manuais culturais e toda a animação programada para este espaço.

Esta dinamização do espaço será mais um factor que despertará a curiosidade dos clientes, pois este pretende afirmar-se como uma descoberta constante e fazer com que o cliente se sinta envolvido com o mesmo, não só como elemento passivo mas ainda como elemento activo que produz e inova o espaço.

Assim, será importante dar especial atenção à área de programação cultural de forma a não correr o risco de as actividades programadas não serem actuais ou efectivamente apelativas.

Contudo, pretende-se que a rotatividade das salas de refeições inicialmente previstas para um ano seja mais uma forma de essa desactualização não acontecer, visto que as salas de refeições serão o ponto de partida para a programação do espaço.

De acordo com esta breve análise, são indicados os pontos fortes e fracos do projecto:

Pontos Fortes

- Diversidade de menus no mesmo espaço;
- Dinamismo do espaço com outras actividades;
- Oferta de experiências únicas para o cliente;
- Envolvimento do cliente com o espaço.

Pontos Fracos

- Dificuldade em manter os programas/espacos actuais;
- Investimento inicial elevado;
- Dificuldade na implementação de todos os serviços adicionais;
- Dificuldade na coordenação dos espaços.

### 8. Análise SWOT Qualificada

Através da confrontação das ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos enunciados identificou-se a SWOT qualificada apresentada de seguida.

	Pontos Fortes			Pontos Fracos		
	Diversidade de menus no mesmo espaço	Dinamismo do espaço com outras actividades	Envolvimento do cliente com o espaço	Dificuldade em manter os programas/espaços actuais		Investimento inicial elevado
<b>Ameaças</b>	Comunicar fortemente o conceito deste restaurante dando enfoque à diversidade e às actividades extra, deixando os consumidores com curiosidade de o conhecer			A definição de uma estratégia atenuará a dificuldade na em manter actuais os programas de actividades, porém há a necessidade de um grande investimento que atendendo à crise actual e no caso de o conceito deste restaurante não atingir desde o inicio os consumidores, dada a elevada diversidade de oferta neste sector estes pontos poderão revelar-se um obstáculo		
Crise actual que se traduz na diminuição do poder de compra dos consumidores						
Diversidade de oferta já existente neste sector						
<b>Oportunidades</b>	Resposta às novas tendências do mercado, através de novas experiências e emoções provocadas pela comida, pelo espaço e pelo envolvimento dos clientes no próprio conceito do restaurante			A sede de conhecimento e de novas experiências dos consumidores pode não ficar totalmente saciada, visto que o investimento pode limitar um pouco a programação inicial		
Consumidores procuram novas experiências						
Consumidores mais curiosos e propensos a gastronomia de outras culturas						

## 9. Objectivos do Plano

Com a elaboração deste plano pretende-se:

- Criar um projecto que prima pela diferença e diversidade;
- Responder às novas tendências de mercado;
- Alargar o conceito tradicional de “restaurante”;
- Proporcionar aos consumidores momentos únicos, de convívio e experiência de consumo;
- Colocar Lisboa nas capitais irreverentes e surpreendentes da Europa.

## 10. Estratégia de Desenvolvimento

Através da análise efectuada anteriormente à envolvente mediata e imediata, compreende-se que a alteração no comportamento dos consumidores e a saturação no mercado de Restauração, permite e chama por um conceito inovador para o serviço de restauração. Verifica-se que um nicho de clientes que buscam este serviço não se contentam apenas com uma boa alimentação, têm sede de mais. Têm sede de uma experiência nova, de um lugar acolhedor, de novas ementas.

Para dar resposta a esta necessidade, surge o Restaurante Comidas e Cantos do Mundo, que tem como intenção ser um lugar acolhedor, em que cada canto conta um conto e com uma variada lista de pratos. A experiência deste restaurante não se resume à comida e decoração, que irá oferecer, mas também um programa cultural de acordo com a temática decorrente.

Aqui o cliente poderá encontrar a tranquilidade de um refeição com um leve sabor a lar e um profundo conhecimento acerca de outras culturas, um lugar encantado em que cada refeição será a descoberta de mais um pouco desta magia.

Seguidamente é apresentado o planeamento estratégico, com todos os detalhes para a implementação bem conseguida deste serviço.

### 10.1 Segmentação

Quanto à segmentação, foram utilizados os seguintes critérios:

**Demográficos:** Idade

**Socioeconómicos:** Classe Social e Nível de Rendimento

**Personalidade e Estilos de vida:**

- Estilo de vida citadino
- Curiosidade intelectual
- Gosto pela diversidade
- Gosto pela comida
- Espírito aventureiro

## 10.2 Target

Deste modo, o target deste restaurante são jovens adultos de ambos os sexos, com idades entre os 20 e 35 anos, citadinos, curiosos, irreverentes, que procuram sítios novos e diferentes e com rendimentos médios (classes sociais média (C1) e média alta (B)).

A definição do target indicado teve por base a observação efectuada no Fábulas e no Bacalhoeiro, quanto às características do tipo de clientes, bem como as orientações dos empregados desses locais que reforçaram as conclusões dessa observação.

## 10.3 Posicionamento

O posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permite aos consumidores situar o produto num universo dos produtos análogos e distingui-los dos outros. Este compreende duas perspectivas: a identificação e a diferenciação.

- Identificação: Serviço de Restauração com programas culturais.
- Diferenciação:
  - Cada divisão é alusiva a uma cultura.
  - Programação cultural de acordo com a agenda semestral.
  - Não é apenas um espaço de refeições, é um espaço onde se aprende, se relaxa e se diverte.

**Eixo racional:** serviço de restauração com qualidade e bons profissionais.

**Eixo emocional:** Desfrutar de uma experiência variada enquanto delícia um prato do mundo. Alargar os seus conhecimentos apenas lendo o menu. Quebrar a rotina e viajar durante a hora da refeição.

O nome Restaurante “Comidas e Cantos do Mundo”, pretende ser o cartão de visita para transmitir a mensagem pretendida. Se por um lado a palavra “Comidas” ilustra o que é o âmbito do serviço, servir refeições, por outro lado a palavra “Cantos” remete para o imaginário do conceito, cantos de outras culturas, acolhedor e por fim a escolha “do Mundo” traduz a variedade que é oferecida no serviço, não só ao nível das “Comidas” como também ao nível dos “Cantos”.

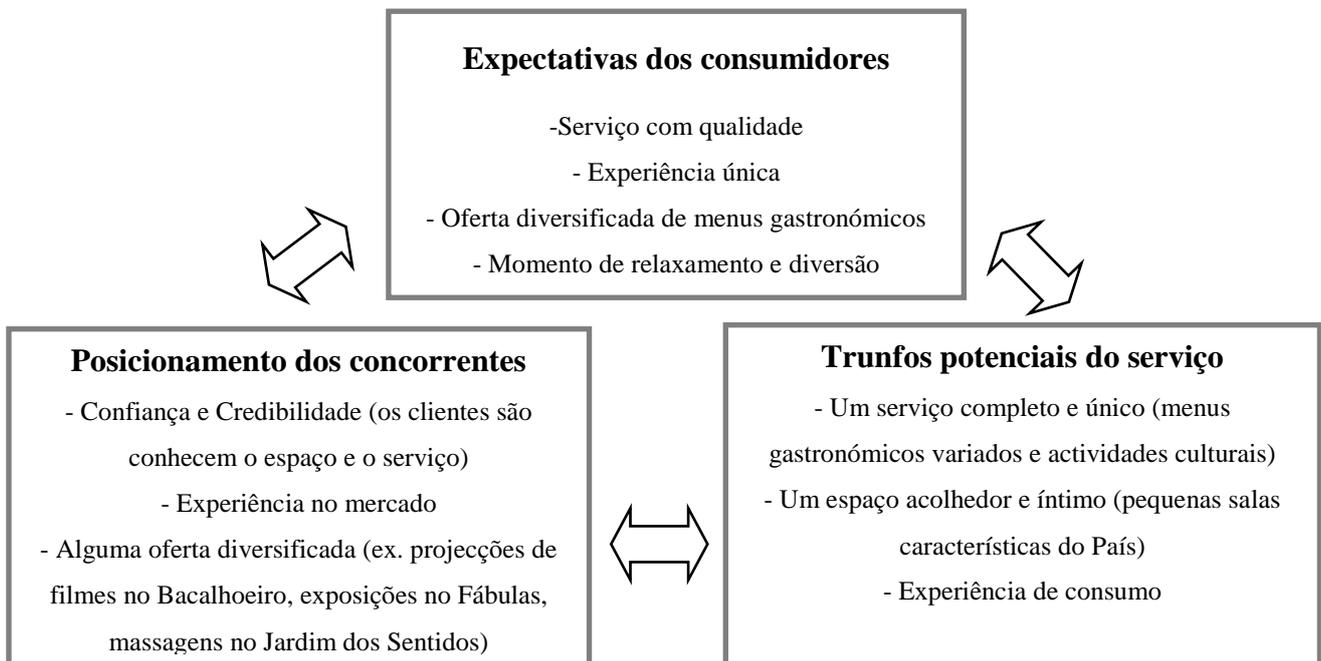


Aliado ao nome enquadra-se a ideia central do posicionamento do restaurante: Em casa, no meio da Cultura!

### **“Triângulo de ouro” do posicionamento**

O triângulo do posicionamento (triângulo de ouro) tem como objectivo sintetizar e validar um posicionamento, permitindo obter respostas objectivas a três questões:

- Responde às expectativas do público-alvo?
- É coerente com as vantagens reais?
- Permite diferenciar dos concorrentes?



**Ilustração 4 - Triângulo de ouro do posicionamento**

## **10.4 Proposta de Valor**

Apostando num serviço diversificado e irreverente, pretende-se com este projecto promover momentos de aprendizagem e relaxamento enquanto o cliente desfruta da sua refeição. Assim, este serviço trará as seguintes vantagens:

- Combinação aprendizagem/relaxamento
- Oferta diversificada de menus
- Programação cultural
- Envolvimento do cliente com o espaço

## 11. Definição de políticas de implementação

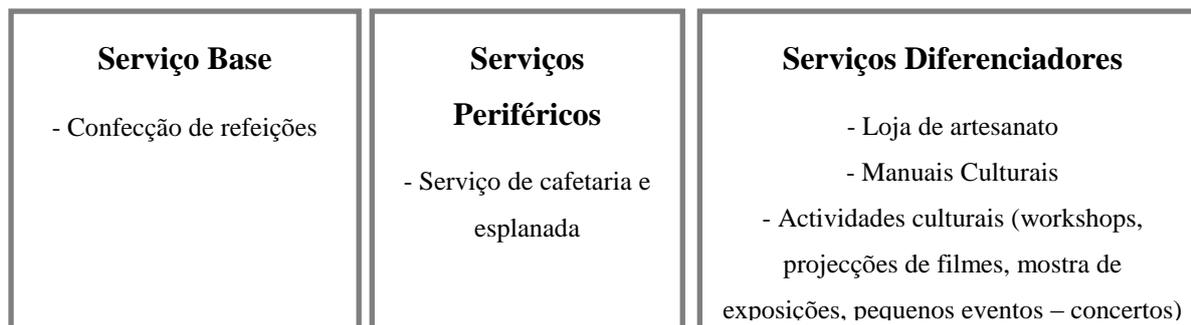
### 11.1 Marketing-Mix

Com base na estratégia de segmentação e posicionamento, o plano de Marketing-Mix determina o plano estratégico de cada uma das sete políticas do serviço.

#### 11.1.1 Serviço

O serviço de Restauração proporcionado no Comidas e Cantos do Mundo, como referido anteriormente, vai além das refeições, sendo que de acordo com a divisão do espaço e do semestre cultural serão apresentadas as ementas (anexo VIII).

Quanto à distinção entre serviço base, serviços periféricos e serviços diferenciadores deste projecto, esta foi definida de acordo com a ilustração abaixo.



**Ilustração 5 – Serviço Base, Serviços Periféricos e Serviços Diferenciadores**

Assim, o espaço do restaurante está dividido em 3 espaços: Rés-do-chão, 1º Piso e Jardim.

No rés-do-chão está instalado o café com sala para exposições, concertos e projecções de filmes e ainda uma pequena loja de artesanato.

Neste espaço, cada mesa, pretende ser um canto por descobrir, haverá livros para consulta dos clientes, computadores com internet e uma variedade de cafés para desfrutar do seu momento.

A decoração do café será assente em inspiração urbana, como nos exemplos abaixo.



Pretende-se ainda aprofundar as seguintes hipóteses a desenvolver neste espaço:

- Venda de viagens para o país de destaque com descontos (parceria com agência de viagens);
- “Mostra” de exposições (efectuar uma parceria com museus, para que eles coloquem pequenas amostras das suas exposições e assim incentivar clientes para os mesmos). Esta acção em parceria tem como objectivo cativar os consumidores que habitualmente não vão a museus e incentiva-los a dar o primeiro passo, aproveitando deste modo para promover a cultura e o património nacional e indo de encontro a uma tendência que se tem verificado actualmente, em que as “exposições vão até ao cliente”, como são exemplo as últimas exposições realizadas ao longo da Avenida da Liberdade e dos Restauradores, ou como é usual encontrar na loja da Benetton no Chiado;
- Criar o conceito experimente e pense (possibilitar aos clientes experimentar algumas das roupas/acessórios à venda loja, enquanto bebe café, sem que ter levar: exemplo - hoje com o café experimente estas luvas - juntamente com espelhos pelo espaço e a mensagem está linda hoje);
- Merchandising – criar um símbolo que signifique a união do mundo, a diferença e a igualdade e a partir dai produzir diversos objectos.

Quanto à oferta cultural serão desenvolvidos semestres culturais:

A agenda cultural será semestral e os espectáculos para cada semestre serão alusivo a um país/cultura. Estes eventos irão concentrar-se no rés-do-chão e a sua realização irá decorrer de acordo com o seguinte calendário:

1ª terça-feira do início do semestre (a durar durante todo o semestre): exposição sobre os costumes de alimentação e curiosidades do país em destaque;

1ª quinta-feira e 3ª quinta-feira do primeiro mês do semestre: concerto com grupos do país em destaque;

Todas as quartas-feiras do semestre: rodagem de filmes/documentários/biografias acerca de personalidades/cultura do país em destaque;

Últimos sábados de cada semestre: workshop sobre a confecção da comida do país em destaque;

Durante 4 semanas do semestre: curso básico da língua do país em destaque;

Restantes dias: programa adaptado ao país em destaque.

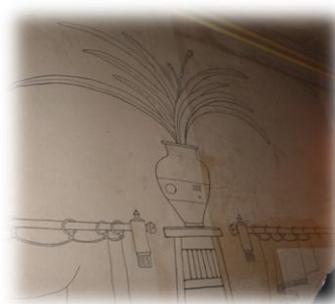
No 1º Piso, será a zona do restaurante, com 4 salas temáticas, fixas no 1 ano - Portugal, Alemanha, México e Marrocos - onde o cliente vai encontrar a decoração e a cozinha tradicional de cada país.

O menu será fechado à sala, para que a experiência seja mais real, apenas haverá em comum os menus pratos vegetarianos.

Neste espaço o cliente pode consultar o Manual Cultural, um livro feito à medida de cada país com curiosidades, história do país, costumes entre outros artigos (ver anexo IX).

A decoração dos espaços por uma questão de custos, visto que as salas serão mudadas anualmente, com excepção da sala Portuguesa, será com papel de cenário e alguns objectos tradicionais do país, que serão colocados à venda no final do ano.

Em baixo um exemplo de um restaurante em Budapeste que utiliza o papel de cenário como elemento decorativo.





#### **11.1.4 Pessoal**

Para o atendimento ao público, serão recrutados, numa primeira fase, 3 empregados de mesa (assumindo que um empregado atende até 20 clientes simultaneamente, de acordo com a informação recolhida junto de um profissional), com a seguinte distribuição pelos pisos:

Rés-do-chão e Jardim: 1 empregado de mesa

2º Piso: 2 empregados de mesa

Para a loja, numa primeira fase não será recrutada empregada de loja, os clientes serão atendidos pelo empregado de mesa responsável por este piso, posteriormente este número será adequado às necessidades.

Quanto à Cozinha serão recrutados 2 cozinheiros residentes, 1 ajudantes de cozinha e haverá um cozinheiro convidado semestralmente.

O Departamento de Imagem/ Marketing e Cultural, responsável pelas exposições, pela composição dos manuais, organização dos workshops, concertos, rodagem de filmes e outros eventos, pelo designer e gestão da marca, pela actualização gráfica dos manuais e dos menus, será composto por 1 pessoa.

O Departamento de Gestão e Financeiro, responsável pela contabilidade, processamento de salários, actualização de stocks, será constituído por 1 pessoa.

No total são 9 pessoas a trabalhar no Restaurante.

Quanto ao perfil procurado para cada uma das funções, genericamente será o seguinte:

**Atendimento ao público – Empregado de mesa**

- Com experiência nas funções
- Idade entre os 25 e os 30
- Com conhecimento de línguas: Inglês, Espanhol, Francês, Alemão, Italiano
- Gosto por arte
- De preferência com nacionalidade estrangeira

**Cozinha – Cozinheiro/Ajudante de cozinha**

- Com experiência nas funções
- Formação na área
- Idade entre os 28 e os 35
- Com conhecimento cozinha internacional

**Designer/Marketeer**

- Com formação na área
- Com interesse na área das artes e/ou história internacional
- Idade entre os 25 e os 30
- Experiência na organização de eventos, exposições.

**Gestor**

- Com formação na área
- Idade entre os 25 e os 30
- Com interesse na área das artes e/ou história internacional

### 11.1.5 Suporte Físico

O “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”, será composto por três grandes divisões, como referido anteriormente: Rés-do-Chão, 1º Andar e Jardim.

Abaixo é apresentada a planta actual do espaço.



Estes espaços serão organizados da seguinte forma:

### **Rés-do-chão**

Café com sala de exposições/concertos/loja – 15 lugares:

Distribuídas por 2 mesas de 4 pessoas, 3 mesas de 2 pessoas e 1 mesa de 3 pessoas.



### **1º Piso**

Restaurante com 4 salas temáticas (fixas durante o 1º ano) – lotação total de 50 lugares:

- Europa: Portugal - ambiente e comida tradicional, música de fado, traje: nazarena e outros (sala com 6 mesas de 4 lugares)



- Europa: Alemanha - ambiente e comida tradicional, música, traje (sala com 4 mesas de 2 lugares)



- Américas: México - ambiente e comida tradicional, música, traje (sala com 4 mesas de 2 lugares)



- África: Marrocos - ambiente e comida tradicional, música, traje (sala com 5 mesas de 2 lugares)



### **Jardim**

Esplanada – com a lotação total de 15 lugares:

Distribuída por 2 mesas de 4 pessoas, 2 mesa de 2 pessoas e 1 mesa de 3 pessoas.

Esplanada com decoração inspirada no branco (descanso da vista) – com lençóis, camas, sofás, almofadas, tendas penduradas.



### 11.1.6 Processos

O processo produtivo de um restaurante assenta em duas bases, o atendimento ao cliente e a confecção da refeição.

Em relação ao atendimento ao cliente o processo é composto pelas seguintes etapas:

- Chegada do cliente
- Entregas das entradas ao cliente
- O cliente efectua o pedido
- São entregues as bebidas e outras entradas ao cliente
- É reorganizada a mesa do cliente e entregue os pratos principais
- O cliente termina a refeição
- São levantados os pratos da refeição e entregas os menus de sobremesa
- O cliente efectua o pedido
- É entregue a sobremesa ao cliente
- O cliente termina a refeição e pede café ou não
- O cliente solícita a conta
- É entregue a conta ao cliente
- O cliente efectua o pagamento
- O cliente é acompanhado até à saída

Quanto à confeição da refeição, o procedimento é:

- O cliente efectua o pedido
- O pedido é entregue na cozinha
- É confeccionado o pedido do cliente
- O pedido fica pronto
- É entregue o pedido ao cliente

O processo para a confeição da refeição está directamente relacionado com o processo de preparação das refeições, sendo que, para a preparação da refeição, o método a seguir é o seguinte:

Todos os dias, os cozinheiros e empregados de mesa entram no restaurante às 10h. Das 10h às 11h, preparam as mesas e cada um dos espaços. Na cozinha são preparadas as entradas, descascados, cortados e preparados os ingredientes. Às 11h há uma pausa para lanche e posteriormente são continuados os trabalhos de preparação do espaço e das refeições.

Às 11h50 é aberta a porta aos clientes.

Do 12h às 15h30 decorre o atendimento ao cliente e a confeição dos pedidos deste.

Das 14h00 às 15h30 o pessoal do restaurante almoça por turnos.

Às 15h30 é fechado o espaço de restaurante e apenas fica aberto o café, esplanada e loja.

Às 18h30 recomeçam todos estes procedimentos para servir as refeições do jantar.

Por fim, o horário do restaurante: aberto de segunda a sábado.

#### Restaurante

De segunda a quinta-feira: Almoço - aberto do 12h das 15h30 e Jantar das 19h30 às 24h

Sexta-feira: Almoço - aberto do 12h das 15h30 e Jantar das 19h30 à 1h

Sábado: Almoço - aberto do 12h das 15h30 e Jantar das 19h30 à 2h

#### Café/Esplanada/Loja

De segunda a quinta-feira: Almoço - aberto do 12h às 24h

Sexta-feira: Almoço - aberto do 12h à 1h

Sábado: Almoço - aberto do 12h à 2h

Paralelamente, é importante a definição de outros processos, nomeadamente:

- Fornecimento dos ingredientes para a confecção dos pratos
- Planos de folgas para os empregados

- Mapa de limpeza do restaurante
- Gestão de stocks de produtos duráveis (como guardanapos, papel higiénico, vinhos, etc)

### 11.1.7 Comunicação

A Comunicação terá um papel fundamental na estratégia de Marketing deste projecto, pois será através da estratégia de comunicação que numa primeira fase o cliente irá captar o conceito, a ideia central do restaurante.

A mensagem a comunicar coloca a personalidade do restaurante em destaque, de forma a que o publico alvo se identifique rapidamente com o conceito.

Na escolha dos meios de comunicação e nos suportes desenvolvidos foi tido em conta os seguintes objectivos genéricos de comunicação:

- Fazer saber (objectivos de informação) – dar a conhecer o novo restaurante
- Fazer gostar (objectivos de alteração de atitude) – comunicar os serviços diferenciadores
- Fazer agir (objectivos de alteração de comportamentos) – incentivar o cliente a conhecer o espaço

Como objectivo específico, pretende-se o reforço da variável conhecimento, apreço, preferência e convicção.

A estratégia de comunicação delineada para o inicio do restaurante pretende atingir os potenciais clientes. No futuro, a comunicação será mais restrita e direccionada para os clientes actuais da casa.

O eixo de comunicação utilizado terá um carácter racional e emocional simultaneamente:

**Eixo racional:** comida de qualidade e diversificada

**Eixo emocional:** o espaço acolhedor, experiências diferentes – o próprio cliente sente-se diferente e bem consigo por participar neste espaço

Os meios de comunicação:

Comunicação Externa

Site do Restaurante – os clientes poderão visionar imagens do espaço Comidas e Cantos do Mundo, a programação do espaço, os menus disponíveis, efectuar reservas, contactos e outras informações.

Imprensa – revistas como a visão, a timeout, o publico, o expresso e revistas de turismo

Internet – página própria do restaurante, blog´s, facebook, boatos pela internet

Casas de banho – cartazes nas casas de banho do LX Factory, do Lux e de alguns bares no Bairro Alto

e-mailing – envio de newsletter para consumidores que cederam os seus dados para informação de marketing e indicaram nos seus interesses: Cultura, Viajar e Restaurantes.

Postais personalizados – a distribuir gratuitamente pelos clientes

Promoção no interior do restaurante – através das campanhas indicadas de seguida:

**Campanhas “ O Mundo está louco” (para clientes):** As Campanhas “O Mundo está louco” serão campanhas pontuais realizadas 2 vezes por semana, em que por algumas horas determinados pratos ou bebidas terão um desconto de 20%.

**Cartão cliente “Faço parte do Mundo” (para clientes):** Os clientes do restaurante poderão adquirir o cartão “Faço parte do Mundo”. Este cartão terá o custo de €1 para o cliente e permite-lhe beneficiar das nossas campanhas “O Mundo está louco” e das condições especiais oferecidas pelos parceiros.

Os clientes com este cartão terá ainda direito a 4 cafés gratuitos por mês e ao seu jantar de aniversário.

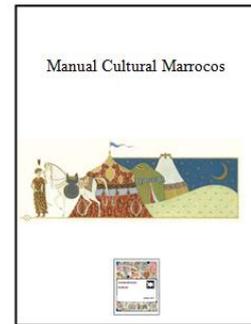
Numa fase posterior será possível carregar este cartão e efectuar pagamentos com o mesmo. No fundo o cliente ao carregar este cartão irá abrir uma conta crédito no restaurante, sendo esta mais uma hipótese de fidelização ao restaurante.

## Comunicação interna

### **Manuais Culturais (para clientes e colaboradores)**

Semestralmente, de acordo com o país em destaque serão desenvolvidos Manuais Culturais para consulta dos clientes.

Estes Manuais, irão contar ao cliente curiosidades, lendas, costumes, receitas, tradições entre outras características do povo e do país em destaque.



Como exemplo alguns artigos que irão integrar o Manual Cultural de Marrocos (ver anexo IX).

Quanto à arquitectura de comunicação, encontra-se definida abaixo.

### **Sistema de identificação**

A partir do logo, o cliente deve identificar o restaurante comidas e cantos do mundo.

O formato em recorte de selo, identifica o restaurante como um selo único, o selo é o elemento característico do restaurante pois este objecto liga e percorre todo o mundo. Os vários selos representam todas as nacionalidades que se pretende expor neste restaurante. Por



Por último o envelope com o nome do restaurante e o símbolo, tem o objectivo de passar a mensagem de que com este restaurante o cliente vai percorrer todo o mundo e claro o símbolo do restaurante como símbolo racional do serviço.

Dentro do restaurante não haverá uma linha gráfica única, visto que cada divisão terá a sua própria decoração característica.

No espaço de café e loja, haverá uma linha gráfica própria.

O Café Pausa, terá uma decoração old vintage com uma mistura de urbano, dando continuidade há promessa de um espaço acolhedor, onde se respira historia e cultura.

A Loja Objectos de Cultura, será também decorada de forma old vintage, oferecendo vastas opções de artigos únicos, desde roupa, acessórios, objectos de decoração, perfumes, entre outros.

As cores utilizadas nas comunicações serão à base do preto, visto que o logo já tem uma panóplia de cores e o todo os espaço é muito variado.

### **Sistema de comunicação de pertença**

A comunicação interna será assente na partilha de valores, fomentando a procura de novos conhecimentos, de respeito pelo cliente e de qualidade de serviço.

Os colaboradores viverão estes valores nos jantares mensais, onde partilharam as suas boas práticas e as práticas menos correctas e será recompensado o colaborador do mês com um livro, um bilhete para um concerto, um cinema, entre outros. No final do ano, o colaborador que tenha sido mais vezes um exemplo ganhará uma pequena viagem.

<p>Mês=Ano=Viagem</p> <p>Todos os dias são bons para melhorar e no final do mês vamos partilhar!</p>	
--	---

No âmbito da comunicação interna serão ainda desenvolvidos os seguintes aspectos:

### **Comunicação Sou Colaborador**

- Relatórios Mensais com os resultados atingidos (partilhar os sucessos)
- Oferta de bilhetes para exposições culturais (os colaboradores têm que experimentar e compreender para dar a conhecer e partilhar aos clientes)
- Jantar Mensal Culinário (experimentar os pratos que oferecemos aos clientes, provar para acreditar)

### Sistema de comunicação comercial

A comunicação comercial será simples, de acordo com o exemplo ao lado. Com esta pretende-se passar ao cliente aos factores chave do restaurante: Gastronomia, Cultura e Experiência.



### Sistema de auditoria

A organização do feedback dos clientes terá em conta o livro de reclamações e o livro de recomendações, pois não só as críticas deverão ficar registadas.



## 11.2 Tecnologia Indicada e Equipamentos

### Tecnologia

A tecnologia utilizada será o WinRest FrontOffice Pro, uma ferramenta essencial para o profissional da restauração na gestão operacional do negócio.

Este sistema permitirá:

- Controlo de assiduidade de funcionários
- Controlo dos pedidos feitos pelos clientes
- Controlo de entrega de pedido certo na mesa certa
- Controlo das contas apresentadas aos clientes
- Controlo de descontos e ofertas
- Controlo de anulações
- Controlo de movimentos de caixa
- Controlo de menus turísticos e promoções
- Controlo de pratos do dia
- Controlo de clientes com pagamento a crédito
- Implementação de uma política de fidelização de clientes
- Controlo dos meios de pagamento utilizados
- Facilidade na atribuição de responsabilidade pelos erros cometidos
- Implementação de um sistema de controlo fiável e rápido



Com um PVP de €1.250,00, o Recheio participa a aquisição deste sistema com 5% sobre o incremento das compras mensais participáveis, durante o primeiro ano. No segundo e terceiro ano, basta manter o valor de compras para receber idêntico valor de participação. No caso, do valor das compras ser superior nestes anos, o Recheio participa mais 5% (sobre o incremento calculado face ao ano anterior ao primeiro), com um limite máximo de €20.000,00.

Para a utilização deste sistema será necessário um POS START Touch Restauração, com o custo de €1.475,00.



## Equipamentos

A cozinha deve ser equipada de acordo com as imagens e legendas indicadas abaixo.

1 – Patru, equipamento colocado entre o fogão e o espaço em que o empregado busca a comida.

Serve como uma estufa, onde o prato que terminou de ser feito, permanece aquecido até a vinda do empregado. Também tem uma parte que ajuda a manter a temperatura adequada para as saladas;

2 – Coifa, é ideal que utilizem a que possui um sistema que “leva” o fumo;

3 – Não tem armário fechado. Tudo fica aberto para facilitar a visualização dos utensílios;

4 – Forro tem que ser de PVC lavável;

5 – A luminária tem que ser protegida. Para que quando uma lâmpada estoure nada caia sobre os alimentos que estão sendo preparados;

6 – Piso tem que ser antiescorregadio, para evitar acidentes de trabalho e de preferência o material tem que ser cerâmica;



São ainda necessários outros equipamentos para equipar a cozinha e o restaurante no seu todo, estes estão discriminados no anexo X.

### **11.3 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional do restaurante Comidas e Cantos do Mundo é simples, caracterizada por dois níveis hierárquicos: a gerência no topo e o pessoal encarregue das funções operacionais na base.

A gerência será constituída por 3 pessoas (sócios), uma pessoa externa e os responsáveis de Marketing e de Gestão. O pessoal será constituído por 9 pessoas no total.

Esta estrutura permite uma relação constante entre os níveis hierárquicos, facilitando uma comunicação e um ambiente informal entre os gerentes e os restantes empregados, garantindo uma maior flexibilidade na adaptação às mudanças e exigências do exterior.

### **11.4 Parcerias**

Numa primeira fase, será interessante para este projecto estabelecer parcerias estratégicas, nomeadamente com a TAP, para a promoção de viagens ao país em destaque no semestre e alguns museus, hotéis e outros serviços turísticos em Portugal de acordo com a região em evidência na sala.

No caso da TAP, para além das ofertas especiais para viagens, será interessante numa etapa seguinte, converter os consumos dos clientes no restaurante em milhas Tap Victoria, tornando-se uma forma de fidelizar o cliente.

Posteriormente, o leque de parceiros e ofertas para os clientes deverá ser alargado a outras áreas, como escolas de dança, experiências como o surf, no caso do continente Oceânia entre outras.

Estas parcerias beneficiam tanto o restaurante como o parceiro e ainda o cliente do restaurante que beneficiará de condições especiais (descontos) nos produtos/serviços do parceiro do “Restaurante Comidas e Cantos do Mundo”.

## **12. Requisitos para a Implementação**

Os requisitos necessários para a implementação do projecto são para além das licenças referidas anteriormente, reunir o capital necessário para os custos de início de actividade.

Atendendo ao capital social (3 sócios cada um entra com €5.000,00 para a sociedade) e ao empréstimo realizado, o capital necessário inicialmente não deverá apresentar um nível de dificuldade e risco elevados.

Caso a procura não atinja as expectativas no final do terceiro ano de funcionamento, o espaço do restaurante será novamente colocado a alugar.

### 13. Avaliação Financeira

De modo a avaliar este projecto para o restaurante Comidas e Cantos do Mundo foram feitas previsões para os próximos 5 anos, nomeadamente de 2011 a 2016.

Seguidamente essas análises económico-financeiras são detalhadas abaixo, sendo que para a sua elaboração foram tidos em conta os seguintes pressupostos:

#### Pressupostos

1º Ano actividade	2011
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	21%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	21%
Taxa de IVA - CMVMC	21%
Taxa de IVA - FSE	21%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	20,00%
Taxa de distribuição dividendos	10,00%
Taxa de juro de empréstimo M/L Prazo	5,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,00%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	3,00%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou $p^\circ$	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

▪ **Volume de Vendas**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Produto A *</b>	<b>840.000</b>	<b>908.460</b>	<b>982.499</b>	<b>1.062.573</b>	<b>1.149.173</b>	<b>1.242.831</b>
Quantidades vendidas	42.000	44.100	46.305	48.620	51.051	53.604
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
<b>TOTAL</b>	<b>840.000</b>	<b>908.460</b>	<b>982.499</b>	<b>1.062.573</b>	<b>1.149.173</b>	<b>1.242.831</b>
<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>840.000</b>	<b>908.460</b>	<b>982.499</b>	<b>1.062.573</b>	<b>1.149.173</b>	<b>1.242.831</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>840.000</b>	<b>908.460</b>	<b>982.499</b>	<b>1.062.573</b>	<b>1.149.173</b>	<b>1.242.831</b>
<b>IVA VENDAS</b>	21%	<b>176.400</b>	<b>190.777</b>	<b>206.325</b>	<b>223.140</b>	<b>241.326</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>840.000</b>	<b>908.460</b>	<b>982.499</b>	<b>1.062.573</b>	<b>1.149.173</b>	<b>1.242.831</b>
<b>IVA</b>	176.400	190.777	206.325	223.140	241.326	260.994
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>1.016.400</b>	<b>1.099.237</b>	<b>1.188.824</b>	<b>1.285.714</b>	<b>1.390.499</b>	<b>1.503.825</b>

**Tabela 3 - Volume de Vendas**

Para a previsão de vendas assumiu-se que no primeiro ano, a ocupação do restaurante seria de 70% (140 refeições por dia) - atendendo a uma capacidade máxima de 200 refeições por dia, 100 por almoço e outras 100 por jantar.

Este valor vezes 25 dias por mês (numa primeira fase, o espaço encerra ao domingo para descanso do pessoal) e posteriormente vezes 12 meses, obtém-se o valor das vendas previstas.

▪ **Investimento**

A construção da cozinha e algumas obras de recuperação do espaço, que rondará os € 50.000,00 (Despesas de Instalação) juntamente com o montante de €150.000,00 para a aquisição do equipamento básico necessário para equipar a cozinha e o espaço de restauração/café, constituem o principal investimento. O equipamento administrativo necessita de €8.000,00 e considera a mobília e o equipamento informático necessário para o escritório e para a gestão do negócio.

## Restaurante Comidas e Cantos do Mundo

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Imobilizado Corpóreo</b>						
Edifícios e Outras Construções	50.000					
Equipamento Básico	150.000		2.000		2.000	
Equipamento Administrativo	8.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>208.000</b>	6.000		6.000		6.000
<b>Total Investimento</b>	<b>208.000</b>	6.000	<b>8.000</b>	6.000	<b>8.000</b>	6.000
<b>Valores Acumulados Balanço</b>						
<b>Imobilizado Corpóreo</b>						
Edifícios e Outras Construções	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipamento Básico	150.000	150.000	152.000	152.000	152.000	154.000
Equipamento Administrativo	8.000	14.000	20.000	26.000	32.000	38.000
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>208.000</b>	<b>214.000</b>	<b>222.000</b>	<b>228.000</b>	<b>236.000</b>	<b>242.000</b>
<b>Total Imobilizado</b>	<b>208.000</b>	<b>214.000</b>	<b>222.000</b>	<b>228.000</b>	<b>236.000</b>	<b>242.000</b>
<b>Amortizações do Exercício</b>						
Edifícios e Outras Construções (taxa de 5%)	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Equipamento Básico (taxa de 20%)	30.000	30.000	30.400	30.400	30.800	800
Equipamento Administrativo (taxa de 25%)	2.000	3.500	5.000	6.500	6.000	6.000
<b>Total Imobilizado Corpóreo</b>	<b>34.500</b>	<b>36.000</b>	<b>37.900</b>	<b>39.400</b>	<b>39.300</b>	<b>9.300</b>
<b>TOTAL Amortizações</b>	<b>34.500</b>	<b>36.000</b>	<b>37.900</b>	<b>39.400</b>	<b>39.300</b>	<b>9.300</b>

**Tabela 4 – Investimento**

▪ **Liquidez**

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		108%	108%	135%	160%	184%
Liquidez Reduzida		81%	81%	104%	130%	156%

**Tabela 5 – Liquidez**

Os compromissos com fornecedores serão pagos com o recebimento de clientes e desta forma o modelo de negócio é estável e a liquidez do mesmo está assegurada. As únicas exceções serão os custos de estrutura, investimentos em imobilizado, em fornecimentos e dívidas ao estado e outros entes públicos.

▪ **Indicadores Financeiros**

INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		1%	5%	20%	35%	53%
Solvabilidade Total		1%	5%	25%	54%	112%
Endividamento Total		99%	95%	80%	65%	47%
Endividamento ML Prazo		55%	43%	29%	12%	0%

**Tabela 6 - Indicadores Financeiros**

Com o rácio da autonomia financeira a aproximar-se de 1 e o rácio de solvabilidade acima de 1, verifica-se que a empresa terá cada vez mais uma maior independência financeira.

▪ **Rácio de Rentabilidade Financeira**

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		-4%	3%	11%	18%	24%
Rendibilidade do Activo		0%	7%	15%	23%	28%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-358%	74%	57%	51%	44%

**Tabela 7 - Rácio de Rentabilidade Financeira**

No quadro acima, verifica-se que a rentabilidade dos diversos rácios é positiva e tendencialmente crescente, o que torna o negócio rentável.

▪ **Análise da Viabilidade**

O VAL deste projecto é de € 254.047, logo positivo e superior a zero, e visto que a taxa interna de rentabilidade é de 51,41%, isto é, superior à taxa de actualização, 13,94%, conclui-se que o projecto é viável.

De acordo com o pay back period o investimento será recuperado em 5 anos.

▪ **Risco de Negócio**

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		158.455	182.814	210.512	241.994	249.254
Grau de Alavanca Operacional		-13263%	1040%	527%	358%	247%
Ponto Crítico		958.896	974.666	989.792	997.387	848.880
Margem de Segurança		-1%	11%	23%	39%	68%

**Tabela 8 - Risco de Negócio**

A margem de segurança permite algum conforto ao projecto visto que esta está a crescer mas por outro lado é necessário prestar a devida atenção ao ponto crítico nos primeiros 3 anos, pois apesar de ser inferior à previsão de vendas (a partir do 3 ano) a margem de manobra não é muito flexível no caso da previsão de vendas falhar.

▪ **Balanco Previsional**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>						
<b>Imobilizado</b>						
Imobilizado Incorpóreo						
Imobilizado Corpóreo	208.000	214.000	222.000	228.000	236.000	242.000
Amortizações Acumuladas	34.500	70.500	108.400	147.800	187.100	196.400
<b>Existências</b>						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	28.000	31.724	35.943	40.724	46.140	47.524
<b>Créditos de curto prazo</b>						
Dívidas de Clientes	84.700	95.965	108.728	123.189	139.574	143.761
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
<b>Disponibilidades</b>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Aplicações Financeiras</b>	3.715			14.087	63.082	117.482
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>291.915</b>	<b>273.189</b>	<b>260.272</b>	<b>260.200</b>	<b>299.696</b>	<b>356.367</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						

## Restaurante Comidas e Cantos do Mundo

Capital Social	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Suprimentos				10.000	10.000	10.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		-5.327	-16.799	-7.803	21.785	75.404
Resultados Líquidos	-5.327	-11.472	8.997	29.588	53.619	83.876
<b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>14.673</b>	<b>3.201</b>	<b>12.197</b>	<b>51.785</b>	<b>105.404</b>	<b>189.280</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Provisão para impostos</b>						
<b>Dívidas a 3º - M/L Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito	187.000	149.600	112.200	74.800	37.400	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
<b>Dívidas a 3º - Curto Prazo</b>						
Dívidas a Instituições de Crédito		17.797	21.269			
Dívidas a Fornecedores	71.782	80.914	91.249	102.946	116.185	119.671
Estado e Outros Entes Públicos	18.461	21.677	23.356	30.670	40.706	49.089
Outros credores						
<b>Acréscimos e Diferimentos</b>						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>277.242</b>	<b>269.988</b>	<b>248.074</b>	<b>208.415</b>	<b>194.291</b>	<b>168.760</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>291.915</b>	<b>273.189</b>	<b>260.272</b>	<b>260.200</b>	<b>299.696</b>	<b>358.040</b>

**Tabela 9 - Balanço Previsional**

### ▪ Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	840.000	951.720	1.078.299	1.221.712	1.384.200	1.425.726
Prestações de Serviços						
<b>Volume de Negócios</b>	<b>840.000</b>	<b>951.720</b>	<b>1.078.299</b>	<b>1.221.712</b>	<b>1.384.200</b>	<b>1.425.726</b>
(-) Variação da Produção						
CMVMC	672.000	761.376	862.639	977.370	1.107.360	1.140.581
Outros custos variáveis (FSE)	30.960	31.889	32.845	33.831	34.846	35.891

## Restaurante Comidas e Cantos do Mundo

<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>137.040</b>	<b>158.455</b>	<b>182.814</b>	<b>210.512</b>	<b>241.994</b>	<b>249.254</b>
	16%	17%	17%	17%	17%	17%
FSE- Custos Fixos	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883	17.389
<b>Resultado Econômico</b>	<b>122.040</b>	<b>143.005</b>	<b>166.901</b>	<b>194.121</b>	<b>225.112</b>	<b>231.865</b>
Impostos						
Custos com o Pessoal	93.053	108.200	111.431	114.759	118.187	121.717
% de Vendas	11%	11%	10%	9%	9%	9%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
<b>EBITDA</b>	<b>28.987</b>	<b>34.805</b>	<b>55.470</b>	<b>79.362</b>	<b>106.925</b>	<b>110.148</b>
Amortizações	34.500	36.000	37.900	39.400	39.300	9.300
Provisões						
<b>EBIT</b>	<b>-5.513</b>	<b>-1.195</b>	<b>17.570</b>	<b>39.962</b>	<b>67.625</b>	<b>100.848</b>
Custos Financeiros		10.277	8.573	5.632	3.755	1.877
Proveitos Financeiros	186			704	3.154	5.874
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>186</b>	<b>-10.277</b>	<b>-8.573</b>	<b>-4.928</b>	<b>-601</b>	<b>3.997</b>
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
<b>RAI</b>	<b>-5.327</b>	<b>-11.472</b>	<b>8.997</b>	<b>35.034</b>	<b>67.024</b>	<b>104.844</b>
Impostos sobre os lucros				5.446	13.405	20.969
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>-5.327</b>	<b>-11.472</b>	<b>8.997</b>	<b>29.588</b>	<b>53.619</b>	<b>83.876</b>
<b>% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>
<b>% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN</b>	<b>-1%</b>	<b>-1%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>

**Tabela 10 - Demonstração de Resultados**

▪ **FSE – Fornecimentos e Serviços Externos**

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Electricidade	21%	80%	20%	500	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Combustíveis	21%		100%	375	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065	5.217
Água	5%	80%	20%	450	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078	6.260
Livros e doc. técnica	21%	100%		250	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Material de escritório	21%	80%	20%	15	180	185	191	197	203	209
Rendas e alugueres	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Comunicação	21%	70%	30%	40	480	494	509	525	540	556
Seguros		100%		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
<b>TOTAL FSE</b>					<b>45.960</b>	<b>47.339</b>	<b>48.759</b>	<b>50.222</b>	<b>51.728</b>	<b>53.280</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					15.000	15.450	15.914	16.391	16.883	17.389
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					30.960	31.889	32.845	33.831	34.846	35.891
<b>TOTAL FSE</b>					<b>45.960</b>	<b>47.339</b>	<b>48.759</b>	<b>50.222</b>	<b>51.728</b>	<b>53.280</b>
<b>IVA</b>					2.299	2.368	2.439	2.512	2.587	2.665
<b>FSE + IVA</b>					<b>48.259</b>	<b>49.706</b>	<b>51.198</b>	<b>52.733</b>	<b>54.315</b>	<b>55.945</b>

Tabela 11 - Fornecimentos e Serviços Externos

▪ **Custos com o pessoal**

							2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nº Meses</b>							12	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>								3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Colaboradores</u>	Rem. Base Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b><u>Gerência / Administração</u> (nominal)</b>							
Responsável pelo Departamento de Finanças e Gestão	750	9.000	10.815	11.139	11.474	11.818	12.172
Responsável pelo Departamento de Imagem/Marketing e Cultural	750	9.000	10.815	11.139	11.474	11.818	12.172

## Restaurante Comidas e Cantos do Mundo

<b>Sub-Total Remunerações</b>	<b>18.000</b>	<b>21.630</b>	<b>22.279</b>	<b>22.947</b>	<b>23.636</b>	<b>24.345</b>

### Pessoal

<i>Categorias</i>	<i>N.º de trabalhadores</i>	<i>Rem. Base Mensal</i>						
Empregados de Balcao	3	500	18.000	21.630	22.279	22.947	23.636	24.345
Cozinheiros	3	600	21.600	25.956	26.735	27.537	28.363	29.214
Ajudante de cozinha	1	500	6.000	7.210	7.426	7.649	7.879	8.115
<b>Sub-Total Remunerações</b>	<b>7</b>		<b>45.600</b>	<b>54.796</b>	<b>56.440</b>	<b>58.133</b>	<b>59.877</b>	<b>61.673</b>

<b>TOTAL Remunerações</b>	<b>63.600</b>	<b>76.426</b>	<b>78.719</b>	<b>81.080</b>	<b>83.513</b>	<b>86.018</b>
---------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>Nº de colaboradores (Incluindo Gerência)</b>		<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<u>Outros Custos</u>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	3.825	4.596	4.734	4.876	5.023	5.173
Outro Pessoal	23,75%	10.830	13.014	13.404	13.807	14.221	14.647
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	636	764	787	811	835	860
Subsídio Alimentação	126,50	13.662	12.899	13.286	13.685	14.095	14.518
Formação		500	500	500	500	500	500
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL OUTROS CUSTOS</b>		<b>29.453</b>	<b>31.774</b>	<b>32.712</b>	<b>33.678</b>	<b>34.674</b>	<b>35.699</b>
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>		<b>93.053</b>	<b>108.200</b>	<b>111.431</b>	<b>114.759</b>	<b>118.187</b>	<b>121.717</b>

<u>QUADRO RESUMO</u>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Vencimentos						
Gerência/Administração	18.000	21.630	22.279	22.947	23.636	24.345
Pessoal	45.600	54.796	56.440	58.133	59.877	61.673
Encargos	14.655	17.610	18.139	18.683	19.243	19.821
Seguros Acidentes de Trabalho	636	764	787	811	835	860
Sub. Alimentação	13.662	12.899	13.286	13.685	14.095	14.518
Formação	500	500	500	500	500	500
Outros custos com pessoal						

Restaurante Comidas e Cantos do Mundo

<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>		<b>93.053</b>	<b>108.200</b>	<b>111.431</b>	<b>114.759</b>	<b>118.187</b>	<b>121.717</b>
-----------------------------	--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>							
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	1.800	2.163	2.228	2.295	2.364	2.434
Outro Pessoal	11,00%	5.016	6.028	6.208	6.395	6.586	6.784
Retenção IRS Colaborador	15,00%	9.540	11.464	11.808	12.162	12.527	12.903
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>16.356</b>	<b>19.654</b>	<b>20.244</b>	<b>20.851</b>	<b>21.477</b>	<b>22.121</b>

**Tabela 12 - Custos com o pessoal**

## 14. Conclusão

A pesquisa de informação sobre os temas chave para este projecto – Marketing Experimental, Cenários, Tendências do Consumidor e Importância da Cultura – sustenta o desenvolvimento do mesmo e revela que as características diferenciadoras – experiência de consumo e oferta de menus diversificados – são valorizadas pelo cliente e competitivas face à concorrência actual. No entanto, factores externos, como a crise económica e a diminuição do poder de compra do consumidor, ou factores internos, como a dificuldade de coordenar todas as actividades culturais, poderão converter-se em limitações do projecto. Nesse âmbito, como plano de contingência é essencial controlar regularmente a actividade do restaurante e ouvir os clientes de forma a definir e implementar planos de acções que assegurem o “bom caminho” do projecto. Como exemplo, as acções a desenvolver para minimizar o impacto da crise serão: disponibilizar pratos mais económicos ou combinados de menus.

Por último, sugere-se a pesquisa futura sobre a viabilidade das seguintes ideias:

- Completar a oferta de serviços diferenciadores disponível no restaurante (exemplo: ter internet wireless);
- Transpor a experiência de consumo do cliente dentro do restaurante para o exterior (exemplo: piqueniques temáticos);
- Alargar o conceito do restaurante para outro target além daquele aqui definido;
- Ajustar o conceito de Pop up (acções relâmpago para escoamento de stock) para jantares temáticos pontuais por toda a cidade;
- Criar parcerias que incentivem o consumo dos produtos do restaurante (exemplo: na compra de uma revista oferta do café).

## 15. Bibliografia

### Literatura

- Baker J. (1986), *The role of the environment in marketing services: the consumer perspective*, American Marketing Association, pág.79-84.
- Bernarda, Luis da, *Não fazer “mais do mesmo”*, in HORECO.
- Bourdieu, Pierre (1979), *La distinction*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Brochand, L., Dionísio, P. e Rodrigues, J. (1999), *Publicitor*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAMPOS, José Ruy Veloso (2005), *Introdução ao Universo da Hospitalidade*, Campinas: Papirus.
- Carrecedo, Luisa Bielawski (2008), *O cenário e o valor percebido do restaurante: Um estudo da experiência Ráscal*, Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Carvalho, José Luís Felício do Santos de; Motta, Paulo César (2002), *Experiências em cenários temáticos de serviços*, RAE, Revista de Administração de Empresas.
- Castelli, Geraldo (2003), *Administração hoteleira*, 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS.
- DaMatta, Roberto (1997), *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Dubois, Bernard (1990), *Compreender o Consumidor*, Pub. Dom Quixote Lda.
- Featherstone, Mike (1995), *Localism, globalism and cultural identity*, in W. Dissanayake and Rob Wilson (eds) *Global/Local: Cultural Production and the Transnational Imaginary*, Durham: Duke University Press. Reprinted in M. Featherstone (1995), *Undoing Culture*, London: Sage, forthcoming.
- Fernandes, Ana Patrícia Rodrigues Leite Luana de Oliveira, *A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões*, Potiguar - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
- Fontenelle, Isleide A. (2004), *Os Caçadores do Cool*, Lua Nova nº63, pág. 163 – 176.
- Giddens, A. (1991), *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*, Cambridge (Polity Press).
- Giddens, A. (1994), *Beyond left and right, The future of radical politics*, Cambridge: Polity Press.
- Gonçalves, Alexandra Rodrigues Gonçalves *As Comunidades Criativas, o Turismo e a Cultura, dos Algarves*, – ESGHT, pág. 10-18.

- Gottdiener, M., (1998), *The semiotics of consumer spaces – The growing importance of the themed environments*, by SHERRY, John F., *ServiceScapes - The concept of place in contemporary markets*, NTC Business books.
- Hanefors, Monica; Mossberg, Lena. (2003), *Searching for the extraordinary meal experience*, *Journal of Business and Management*, vol. 9, n. 3, p.249.
- Henriques, Susana, *Identidades e estilos de vida nos consumos – Reflexões Teóricas*, Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, pág. 69 – 75.
- Hofman, D. K.; Bateson, J. E. G. (2003), *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Krech, David; Crutchfield, Richard; Ballachey, Egerton (1975), *O Indivíduo na Sociedade: um Manual de Psicologia Social*, 2º volume, Ed. Livraria Pioneira, Editora, São Paulo.
- Jesus, Andréa Araújo. (2005), *Satisfação de Clientes de Serviços de Restaurantes: um estudo na cidade de salvador BA*, Dissertação no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Turismo e Hotelaria, UNIVALL, Balneário Camboriú.
- Kahtalian, Marcos, *Marketing de services*, in *Coleção Gestão Empresarial*, pág.19 – 29.
- Kotler, Philip (1997), *Mapping The Future Marketplace; Rethinking the Future*, Edit by Roman Gibson, Nicholas Brealey.
- Kotler, Philip. (1998), *Administração de Marketing*. 5. ed. Ed. Atlas.
- Kotler, Philip. (1999), *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo: Futura.
- Kotler, Philip. (2000), *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., (2005), *Administração de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P.; Keller, K. L.(2006) *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson Brasil.
- Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa: McGraw-Hill, 3-32 e 233-707.
- Levitt, Theodore, *Miopia em marketing*, Biblioteca Harvard, pág. 3-15.
- Librizzi, Ézio, (2007), *Bons ventos em 2007*, disponível em: [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br).
- Lindon, D., Lendrive, J., Rodrigues, J., Dionísio, P., Levy, J. (2004), *Mercator XXI*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 49-54, 135-195 e 555-571.
- Longman, Dictionary of Contemporary English (2003), *The Living Dictionary*, International Edition.
- Lovelock, Christopher. (2001), *Serviços: marketing e gestão*, São Paulo: Saraiva.

- Lovelock, C. H. e Wirtz, J. (2007), *Services marketing: people, tchnology, strategy*, Londres: Pearson - Prentice-Hall.
- Lovelock, C.; Wright, L. (2004), *Serviços, marketing e gestão*, São Paulo: Saraiva.
- Lunt, P. and Livingstone, S. (1996). *Rethinking the focus group in media and communications research*, *Journal of Communication*, Vol. 46(2), pág.79-98.
- Mckenna, Regis. (1999), *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro: Campus.
- McDougall, G.H.G. and D.W. Snestsinger (1990), “The intangibility of services: measurement and competitive perspectives”, *Journal of Services Marketing*, Vol.4, No.4, pág. 27-40.
- Menezes, H. C. (2001), *Princípios de Gestão Financeira*, Lisboa: Editorial Presença, pág. 243-346.
- Mota, A. G., Nunes, J. P. e Ferreira, M. A. (2004), *Finanças Empresariais – teoria e prática*, Lisboa: Publisher Team, pág. 15-320.
- Pine, Joseph; Gilmore, James H.,(1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press.
- Pinheiro, Carla Maria, *Consumo de Massas e Estilos de vida: comportamentos, simbolismo e vice-versa*, IV Congresso Português de Sociologia.
- Pinto, J.C.C. e Curto, J.J.D. (1999), *Estatística para economia e gestão – instrumentos de apoio à tomada de decisão*, Lisboa: Edições Sílabo, pág. 283-291.
- Proença, João F. (2005), *Marketing de Serviços: Regresso às Origens*, in *Revista Portuguesa de Marketing*, Edições IPAM, pág. 41-50.
- Rathmell, J.M. (1974), *Marketing in Service Sector*, Winthrop Publishers, Cambridge, MA.
- Reto, Luis, *O Consumidor na Mudança do Século – Tendências*, in *Revista Portuguesa de Gestao*, pág. 39-42.
- Rifkin, Jeremy, (2001), *A era do acesso: A transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia*, Pear Makron Books.
- Rodrigues, F. S. e Sabes, J. J. S. (2006) *A percepção do consumidor de alimentos “fora de casa”*: um estudo multicaso na cidade de Campo Grande, MS. In: *CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO*. V. 14, N.2, pág.. 37-45.
- Salazar, Viviane Santos (2006), *Atmosfera de Serviços em Restaurantes Gastronômicos: influências Hedônicas na Satisfação do Consumidor*, Salomão Alencar de Farias – EN ANPAD 1-15.
- Sanders, Betsy (1995), *Fabled Service*, Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin; Bowen, David E. (1995), *Winning the Service Game*, Harward Ed..

- Schmenner, R. G. (1986), *How can business survive and prosper*, *Sloan Management Review*, Boston, v. 27, pág. 21-32, Spring.
- Schmitt, Bernd H.; Simonson, A. (2000), *A Estética do Marketing*. São Paulo: Nobel.
- Schmitt, Bernd H. (2001), *Marketing Experimental*, São Paulo: Nobel.
- Schmitt, Bernd H. (2008), *Entrevista O Cliente é Pura Emoção*, in *SuperVarejo*, pág. 18-20.
- Seybold, Patrícia B. (2002), *A revolução do cliente*, São Paulo: Makron.
- Skinner B.F. (1969), *Contingencies of Reinforcement*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Stone, Merlin. (1998), *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.
- Tavares, Marcos Alexandre (2005), *Estilos de Vida e Comportamento de Consumo – Uma Análise Conceptual*, pág. 118 – 131.
- Turley, L. W.; Milliman, Ronald E., (2000), *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*, *Journal of Business Research*.
- Vasconcelos, Deisy Lúcio, (2006), *Restaurantes: Evolução do Sector e Tendências Actuais, Monografia – Curso de Especialização em Gastronomia e Segurança Alimentar*, Brasília.
- Vavra, Terry G. (2001), *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Saraiva.
- Ventura, J. (2008), *Análisis Estratégico de la Empresa*, Madrid: Paraningo – Cengage Learnig, pág.121-312.
- Ward, Alan; Martens, Lydia (2000), *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiermair, K. e Peters, M. (2002), «*Innovation and Innovation behavior in hospitality and tourism: Problems and Prospects*», in *Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability - Fifth Biennial Conference*, Hong Kong, pág. 600-612.

### **Internet**

<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=766131&path=/suasfinancas/estilo/comportamento/>

[www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

[www.ikea.com/pt](http://www.ikea.com/pt)

[www.netmenu.pt/receitas.asp](http://www.netmenu.pt/receitas.asp)

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

[www.aresp.pt](http://www.aresp.pt)

[www.makro.pt](http://www.makro.pt)

<http://br.monografias.com/trabalhos913/fast-food-comer/fast-food-comer.shtml>

[www.scribd.com/doc/212030/Monografia-Advertainment](http://www.scribd.com/doc/212030/Monografia-Advertainment) - 718k -

[www.leveiumpenabunda.com.br/catnews-8.html](http://www.leveiumpenabunda.com.br/catnews-8.html) - 69k

[www.cecc.eng.ufmg.br/trabalhos/Monografia\\_Maria%20Cristina%20Almeida.pdf](http://www.cecc.eng.ufmg.br/trabalhos/Monografia_Maria%20Cristina%20Almeida.pdf)

[www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br)

[www.anthropos.com.br](http://www.anthropos.com.br)

[www.google.com.br](http://www.google.com.br)

[www.ccfb.com.br/Cultura/gastronomia/dicas.html](http://www.ccfb.com.br/Cultura/gastronomia/dicas.html)

<http://poweringanewfuture.org/>

[www.mundodomarketing.com.br/3,929,o-consumidor-quer-mais-experiencia.htm](http://www.mundodomarketing.com.br/3,929,o-consumidor-quer-mais-experiencia.htm)

[www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf](http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf)

[www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/.../SCC\\_SumEx.pdf](http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/.../SCC_SumEx.pdf)

## 16. Anexos

### **Anexo I - Enquadramento ao início do termo Restaurante**

Em 1765, um parisiense abriu um estabelecimento destinado ao preparo e comércio de refeições. Esta foi a primeira vez em que o uso do termo restaurante se aproximou do significado actual. No início, século XVI, este termo surgiu com o significado de “comida restauradora”, referindo-se a uma sopa.

O primeiro restaurante (conforme o significado dos de hoje: o cliente escolhe um prato individual de um menu, aguardando na sua mesa a entrega do pedido) foi fundado em 1782, o "*Grande Taverne de Londres*", em Paris.

Embora as pousadas e tavernas, conhecidas desde a antiguidade, o povo das suas cidades excepcionalmente se alimentavam lá, estes estabelecimentos eram voltados para os viajantes. Apenas depois da Revolução Francesa arruinar a aristocracia, o restaurante se afirmou na França. A destruição da aristocracia deixou serviços hábeis no trato com os alimentos, ao mesmo tempo que muitos provincianos chegavam à cidade sem pessoas para cozinhar para elas, e o encontro destes dois públicos deu origem ao hábito de se fazer refeições fora de casa

A partir deste momento, rapidamente os restaurantes proliferaram por todo o mundo e com abordagens variadas.

## Anexo II - Novas Tendências

- **Bazar (Amsterdã):** Numa antiga igreja, a fusão de diferentes elementos orientais, azulejos em toda parte dá-lhe a sensação de estar num palácio de 1001 noites. Este restaurante arejado em dois andares tem a capacidade de encontrar o equilíbrio entre o ambiente público e privado.



- **Icehotel (Suécia):** Localizado dentro do Ice Hotel, todo construído em gelo, o restaurante não segue o mesmo padrão friorento de decoração. No entanto, os pratos, estes, sim, congelados, vêm directo do cristalino rio Torne, que marca a fronteira do país com a Finlândia.



- **Rainforest Café (Inglaterra):** Decoração "selvagem", os alto-falantes reproduzem sons de uma floresta - incluindo tempestades tropicais.

- **Ithaa Undersea Restaurant (Ilhas Maldivas):** Come-se a quase 5 metros abaixo do nível do mar. Paredes de vidro garantem uma linda vista de 180 graus dos seres marinhos.



- **Naha Harbor Diner (Japão):** Situado em cima de uma árvore de Gajumarú, é um restaurante com menu asiático e oferece aos seus clientes pratos da cozinha japonesa, chinesa, tailandesa e indiana. A árvore possui um elevador que dá acesso ao restaurante.



- **Dinner in the Sky (Bélgica):** Sob uma estrutura de ferro e cabos de aço, comporta 22 pessoas sentadas (com cinto de segurança), o chef, o garçom e mais um funcionário. Ele fica suspenso a 50 metros de altura. Um teto de acrílico protege da chuva e de surpresas de pássaros.



O restaurante é móvel, pode ser levado para qualquer lugar com, pelo menos, 500 m<sup>2</sup>.

- **Christon Café (Japão):** Com a Virgem Maria na entrada, estátuas de santos espalhados pelos espaços e vitrais de igrejas, dão um olhar religioso ao local. A sensação é de realmente estar entrando em uma igreja.



- **Canibalesco (Japão):** Simulam que comem pessoas, ou comem comida em cima de pessoas.



- **Vampire Café (Japão):** Decoração de um velório, as paredes são de vermelho-sangue, as cortinas são de veludo e os caixões são pretos respingados de vela. A decoração também conta com objetos como esqueletos e cruzes.



- **The Supperclub (Holanda, Turquia, EUA, Cingapura):** Esse é para quem gosta de comer na cama. O restaurante é uma espécie de dormitório, você escolhe uma cama, senta, e janta. Simples.



- **Eternity (Ucrania):** Sua estrutura é um grande caixão e não possui janelas. Dentro, você encontra uma decoração com vários caixões humanos, coroas de flores, paredes negras, velas e Cruzes.



**Anexo III – Envolvente Económica**

**Quadro 2.2 - Principais Indicadores Económicos**

Indicadores Anuais / Trimestrais	Fonte	Unidade	2007	2008	4T07	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	2T09	3T09
PIBpm		Milhões euros	163 052	166 276	41 392	41 359	41 838	41 642	41 437	40 254	40 501	
PIBpm		VH Real	1,9	0,0	1,8	0,9	0,7	0,3	-2,0	-4,0	-3,7	
Consumo Privado		VH Real	1,6	1,7	1,9	2,3	1,2	2,2	1,1	-1,5	-1,0	
Consumo Público		VH Real	0,0	0,7	0,7	0,6	0,5	0,4	1,2	3,7	1,2	
FBCF		VH Real	3,1	-0,7	8,5	3,9	2,9	-1,2	-7,9	-15,5	-15,9	
Exportações Bens e Serviços		VH Real	7,8	-0,5	5,8	4,0	2,1	0,9	-8,9	-19,3	-17,1	
Importações Bens e Serviços		VH Real	6,1	2,7	8,4	7,5	4,5	3,4	-4,4	-15,4	-16,4	
FBCF sem construção	INE	VH Real	6,0	3,5	10,4	11,0	6,6	1,8	-4,6	-17,2	-16,9	
Balança Corrente / PIB (fim de período)	BP	%	-9,4	-12,1	-9,4	-11,8	-12,4	-11,8	-12,1	-10,2	-10,0	
Balança Corrente + Capital / PIB (fim de período)	BP	%	-8,1	-10,5	-8,1	-9,5	-10,5	-10,2	-10,5	-9,2	-8,9	
Saldo Total-SPA / PIB (exc. med. tempor)	DGO/INE	%	-2,6	-2,7								
Taxa de desemprego	INE	(%)	7,9	7,6	7,8	7,6	7,3	7,7	7,8	8,9	9,1	
Inflação	INE	(%)	2,5	2,6	2,7	2,9	2,9	3,0	1,5	0,0	-1,1	-1,5
Custos do Trabalho de Portugal face à UE 15	AMECO	2000=100 (Nominal)	104,8	105,2								
Contributo da Procura Externa Líquida p/ PIB	INE	(%)	0,0	-1,4	-1,7	-1,9	-1,3	-1,3	-1,2	0,1	1,4	
Contributo da Procura Interna p/ PIB	INE	(%)	1,9	1,4	3,4	2,8	1,9	1,5	-0,7	-4,1	-5,1	

Fonte: Minitério da Economia e da Inovação – síntese estatística de conjuntura – nº44/2009 – 30 de Outubro 2009

**2. Conjuntura Nacional**

**Quadro 2.1 - Previsões para a Economia Portuguesa**

Crescimento real em percentagem:	2009						2010					2011	2014
	PEC	CE	ROPO	OCDE	BP	FMI	PEC	CE	OCDE	BP	FMI	PEC	FMI
	Jan-09	Mai-09	Mai-09	Jun-09	Jul-09	Out-09	Jan-09	Mai-09	Jun-09	Jul-09	Out-09	Jan-09	Out-09
PIB	-0,8	-3,7	-3,4	-4,5	-3,5	-3,0	0,5	-0,8	-0,5	-0,6	0,4	1,3	1,3
-Consumo privado	0,4	-1,3	-1,4	-2,4	-1,8	-	0,6	-0,4	0,0	-0,6	-	1,0	-
-Consumo Público	0,2	0,6	-0,6	0,4	1,0	-	0,1	0,2	-0,2	0,7	-	-0,1	-
-FBCF	-0,9	-14,4	-14,1	-18,7	-14,3	-	-0,3	-8,0	-1,2	-3,8	-	1,7	-
-Exportações Bens e Serviços <sup>(1)</sup>	-4,4	-11,7	-11,8	-21,5	-17,7	-	1,9	-0,1	-1,2	-0,9	-	3,1	-
-Importações Bens e serviços <sup>(1)</sup>	-1,3	-10,0	-11,1	-21,1	-17,1	-	1,3	-2,3	-0,1	-1,2	-	1,7	-
IHPC (t.v.) <sup>(2)</sup>	1,2	-0,3	0,1	-0,2	-0,5	-0,6	2,0	1,7	1,0	1,3	1,0	2,0	1,8
Taxa de Desemprego (% da pop activa)	8,5	9,1	8,8	9,6	-	9,5	8,2	9,8	11,2	-	11,0	7,7	-
Saldo Orçamental (% do PIB)	-3,9	-8,5	-5,9	-8,5	-	-	-2,9	-6,7	-6,5	-	-	-2,3	-
Balança Corrente (% PIB) <sup>(3)</sup>	-10,7	-9,8	-8,2	-8,5	-8,3	-9,9	-9,9	-9,5	-10,7	-9,6	-9,7	-9,1	-8,7

(1) No caso do FMI: Exportações e Importações só de bens.

(2) No caso do PEC e ROPO - Índice de Preços no Consumidor (IPC)

(3) No caso do Banco de Portugal e ROPO, Balança Corrente + Balança de Capital

Fontes: FMI, World Economic Outlook 1 de Outubro de 2009 (para o PIB, IHPC e Tx. Desemprego); OCDE, Economic Outlook Nº84, Novembro de 2008 e OCDE, Economic Outlook Nº 85, Junho 2009; CE- Comissão Europeia, "Economic Forecasts" - Outono 2008; BP- Boletim Económico de Verão, 2009; PEC - Plano de Estabilidade e Crescimento 2008-2011 FMI, "World Economic Outlook", 22 de Abril de 2009, "Economic Forecasts" - Primavera 2009, Maio 2009; ROPO - Relatório de Orientação da Política Orçamental, Maio 2009

Fonte: Minitério da Economia e da Inovação – síntese estatística de conjuntura – nº44/2009 – 30 de Outubro 2009

## **Anexo IV – Envolvente Politico-Legal**

### **▪ Decreto Regulamentar n.º 20/2008 de 27 de Novembro**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Disposições gerais**

###### **Artigo 1.º**

###### **Objecto**

O presente decreto regulamentar estabelece os requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas.

###### **Artigo 2.º**

###### **Âmbito de aplicação**

O presente decreto regulamentar aplica -se aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas, sem prejuízo da demais legislação aplicável, nomeadamente relativa a:

- a) Edificação do estabelecimento, incluindo os regimes especiais de segurança contra incêndio, emissão de fumo e ruído, acesso a fumadores e a utentes com deficiências e ou mobilidade condicionada;
- b) Licenciamento do estabelecimento tendo em conta as actividades desenvolvidas no mesmo, designadamente quando se trata de estabelecimento que disponha de zona de fabrico próprio com potência eléctrica contratada superior a 50 kVA, ou de espaço de esplanada com ocupação da via pública;
- c) Condições técnico-funcionais relativas ao tratamento, higiene e salubridade dos géneros alimentícios;
- d) Gestão de resíduos;
- e) Sistemas e actividades de segurança privada em estabelecimentos de restauração ou de bebidas que disponham de espaços ou salas destinados a dança ou onde habitualmente se dance, e regras relativas à realização de espectáculos e divertimentos públicos;
- f) Organização de serviços e prescrições mínimas de segurança e saúde nos locais de trabalho e outras regras de segurança, higiene e saúde pública aplicáveis aos utentes.

#### **CAPÍTULO II**

##### **Dos requisitos dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas**

###### **SECÇÃO I**

###### **Dos requisitos das instalações**

###### **Artigo 3.º**

### **Infra -estruturas**

1 — Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem possuir infra -estruturas básicas de fornecimento de água, gás, electricidade e rede de esgotos com as respectivas ligações às redes gerais.

2 — Sempre que não exista rede pública de abastecimento de água, os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem dispor de reservatórios de água próprios com capacidade suficiente para satisfazer as necessidades correntes dos serviços que prestam.

3 — Para efeitos do número anterior, a captação e a reserva de água devem possuir adequadas condições de protecção sanitária e o sistema ser dotado dos processos de tratamento requeridos para potabilização da água ou para a manutenção dessa potabilização, de acordo com as normas de qualidade da água para consumo humano definidas na legislação aplicável, devendo para o efeito ser efectuadas análises físico -químicas e microbiológicas por entidade devidamente credenciada, de acordo com o disposto no Decreto -Lei n.º 306/2007, de 27 de Agosto.

4 — As áreas do estabelecimento, circundantes e de acesso ao mesmo devem apresentar -se livres e limpas, com pavimentação apropriada à não estagnação de águas, e devidamente conservadas.

Artigo 4.º

### **Área de serviço**

1 — A área de serviço compreende as zonas de recepção e armazenagem de géneros alimentícios, cozinha, copa e zona de fabrico, bem como os vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal.

2 — A área de serviço é de acesso reservado ao pessoal do estabelecimento, sendo estritamente proibida a entrada e permanência de animais vivos nas zonas que a integram.

3 — Nos estabelecimentos de restauração ou de bebidas, a área de serviço deve estar completamente separada da área destinada ao público e instalada de forma a evitar -se a propagação de fumos e cheiros.

4 — Os estabelecimentos de restauração e bebidas devem ser dotados de equipamentos que permitam assegurar a separação dos resíduos na origem de forma a promover a sua valorização por fluxos e fileiras.

5 — As zonas integrantes da área de serviço devem obrigatoriamente observar os requisitos gerais e específicos aplicáveis às instalações do sector alimentar nos termos previstos na legislação nacional e comunitária em vigor.

6 — Quando existente e em funcionamento, o sistema de climatização deve ser regulado no sentido de estabilizar a temperatura média do ambiente a cerca de 22° C, admitindo -se uma variação negativa ou positiva de 3° C, devendo o equipamento manter -se em bom estado de higiene e de conservação.

Artigo 5.º

### **Zonas integradas**

1 — Nos estabelecimentos de restauração ou de bebidas as zonas de serviço que compõem a área de serviço podem estar integradas, desde que o circuito adoptado e equipamentos utilizados garantam o fim específico a que se destina cada zona, e não seja posta em causa a higiene e segurança alimentar.

2 — Nas salas de refeição dos estabelecimentos de restauração podem existir zonas destinadas à confecção de alimentos, desde que o tipo de equipamentos utilizados e a qualidade da solução adoptada não ponha em causa a segurança e a higiene alimentar.

3 — Nos estabelecimentos de bebidas em que sejam servidos produtos confeccionados ou pré-confeccionados, nos termos previstos no n.º 3 do artigo 14.º, devem existir os equipamentos adequados, nomeadamente, microondas, forno, chapa, sistema de exaustão fritadeira eléctrica, torradeira, máquina de café, máquina de sumos e outros equiparados.

Artigo 6.º

### **Cozinhas, copas e zonas de fabrico**

1 — A zona de cozinha corresponde à zona destinada à preparação e confecção de alimentos, podendo também destinar -se ao respectivo empratamento e distribuição.

2 — A copa limpa corresponde à zona destinada ao empratamento e distribuição do serviço, podendo também dar apoio na preparação de alimentos, e a copa suja corresponde à zona destinada à lavagem de louças e de utensílios.

3 — A zona de fabrico corresponde ao local destinado à preparação, confecção e embalagem de produtos de pastelaria, padaria ou de gelados.

4 — As cozinhas, as copas e as zonas de fabrico devem estar equipadas com lavatórios e torneiras com sistema de accionamento não manual destinadas à higienização das mãos, podendo existir apenas uma torneira com aquele sistema na cuba de lavagem da copa suja, quando se trate de zonas contíguas ou integradas.

5 — As prateleiras, mesas, balcões e bancadas das cozinhas e zonas de fabrico devem ser de material liso, resistente, lavável e impermeável, e os talheres e todos os utensílios para a preparação dos alimentos devem ser de fácil lavagem e ser mantidos em bom estado de higiene e conservação.

6 — Nas cozinhas deve, preferencialmente, existir uma zona de preparação distinta da zona de confecção.

7 — A cozinha deve ser próxima das copas, devendo ambas ser instaladas de forma a permitir uma comunicação rápida com as salas de refeição com trajectos diferenciados para sujos e limpos, sempre que possível, e através de acessos verticais quando o trajecto envolver mais de um piso.

8 — Na copa suja deve existir pelo menos uma cuba de lavagem equipada com água quente e fria e máquina de lavar a loiça.

Artigo 7.º

### **Vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal**

1 — Na área de serviço devem existir locais reservados ou armários para guarda de roupa e bens pessoais dos trabalhadores.

2 — Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem dispor de instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal, separadas das zonas de manuseamento de alimentos, dotadas de lavatórios com sistema de accionamento de água não manual e, sempre que possível, com sanitários separados por sexos.

3 — A existência de instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal não é obrigatória:

a) Nos estabelecimentos integrados em área comercial, empreendimento turístico ou habitacional que disponha de instalações reservadas, equipadas e adequadas ao uso do pessoal do estabelecimento;

b) Nos estabelecimentos com área total igual ou inferior a 100 m<sup>2</sup>, desde que as instalações sanitárias destinadas ao público observem os requisitos exigidos para as instalações do pessoal, previstos no número anterior.

Artigo 8.º

### **Fornecimentos**

Sempre que não exista entrada de serviço, os fornecimentos devem fazer -se fora dos períodos em que o estabelecimento esteja aberto ao público ou, não sendo possível, nos períodos de menor frequência.

Artigo 9.º

### **Área destinada aos utentes**

1 — A área destinada aos utentes do estabelecimento corresponde ao espaço reservado ao público que compreende as salas de refeição, zona de acolhimento e de recepção, bar, balcão, bengaleiro, instalações sanitárias e, quando existentes, as esplanadas e as salas ou espaços destinados a dança e ou espectáculo.

2 — As zonas destinadas aos utentes devem manter-se em bom estado de higiene e conservação e dispor de ventilação natural e ou artificial capaz de garantir uma adequada renovação do ar e a eliminação de fumos e cheiros.

3 — Quando existente e em funcionamento, o sistema de climatização deve ser regulado no sentido de estabilizar a temperatura média do ambiente a cerca de 22° C, admitindo -se uma variação negativa ou positiva de 3° C, devendo o respectivo equipamento manter -se em bom estado de higiene e conservação.

4 — As zonas destinadas aos utentes devem cumprir todas as regras em matéria de acessibilidades a pessoas com deficiências e ou mobilidade condicionada, quando aplicáveis.

Artigo 10.º

### **Instalações sanitárias destinadas a utentes**

1 — As instalações sanitárias destinadas aos utentes devem encontrar -se no interior do estabelecimento, separadas das salas de refeição e das zonas de manuseamento de alimentos.

2 — As instalações sanitárias destinadas aos utentes devem dispor dos equipamentos e utensílios necessários à sua cómoda e eficiente utilização e ser mantidas em permanente bom estado de higiene e conservação.

3 — As instalações sanitárias não podem ter acesso directo com as zonas de serviço, salas de refeição ou salas destinadas ao serviço de bebidas, devendo ser instaladas de forma a garantir o seu necessário isolamento do exterior.

4 — Nos estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 25 lugares, as instalações sanitárias são obrigatoriamente separadas por sexo e devem dispor de retretes em cabines individualizadas e lavatórios em número adequado à capacidade do estabelecimento.

5 — A existência de instalações sanitárias destinadas aos utentes não é exigível:

a) Aos estabelecimentos integrados em área comercial ou empreendimento turístico que disponha de instalações sanitárias comuns que preencham os requisitos previstos nos n.os 1 e 2;

b) Aos estabelecimentos que confeccionem refeições para consumo exclusivo fora do estabelecimento.

## **SECÇÃO II**

### **Dos requisitos de funcionamento**

Artigo 11.º

#### **Tipologia e designação**

1 — Os estabelecimentos devem adoptar a tipologia que mais se adequa ao serviço que prestam.

2 — Sem prejuízo do disposto no artigo 13.º do Decreto- -Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho, os estabelecimentos de restauração ou de bebidas podem usar qualquer designação consagrada nacional ou internacionalmente pelos usos da actividade que exerçam, em função do serviço ou serviços que se destinem a prestar.

Artigo 12.º

### **Licenciamento**

1 — As disposições relativas ao processo de licenciamento dos empreendimentos turísticos aplicam -se aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas que deles façam parte integrante.

2 — As disposições relativas ao processo de licenciamento dos estabelecimentos de comércio aplicam-se às secções acessórias de restauração ou de bebidas que deles façam parte integrante.

3 — O previsto nos números anteriores não dispensa o cumprimento dos requisitos específicos relativos à instalação, modificação e funcionamento dos estabelecimentos, previstas no Decreto -Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho, e do presente decreto regulamentar.

4 — Os estabelecimentos que pretendam confeccionar alimentos devem necessariamente licenciar -se como estabelecimentos de restauração.

5 — Os estabelecimentos que pretendam servir alimentos confeccionadas no exterior por operador do sector alimentar, podem optar por licenciar -se como estabelecimentos de restauração ou como estabelecimentos de bebidas.

Artigo 13.º

### **Serviço nos estabelecimentos de restauração**

1 — O serviço prestado nos estabelecimentos de restauração consiste, essencialmente, na confecção e fornecimento de alimentação, acompanhado ou não de bebidas, com ou sem fabrico de padaria, pastelaria ou gelados.

2 — O serviço de restauração é prestado directamente aos utentes no estabelecimento, em lugares sentados ou em pé, ou através da entrega de alimentação e bebidas devidamente acondicionadas, no estabelecimento ou ao domicílio.

Artigo 14.º

### **Serviço nos estabelecimentos de bebidas**

1 — O serviço prestado nos estabelecimentos de bebidas consiste, essencialmente, no fornecimento de bebidas directamente aos utentes, em lugares sentados ou em pé, acompanhadas ou não de produtos de cafetaria, padaria, pastelaria ou de gelados.

2 — Os estabelecimentos de bebidas com fabrico de padaria, pastelaria ou gelados devem dispor de secções de fabrico próprias.

3 — Os estabelecimentos de bebidas que não disponham de zona de fabrico, apenas podem operar com produtos confeccionados ou pré -confeccionados, acabados ou que possam ser acabados no estabelecimento, através de equipamentos adequados, designadamente os previstos no n.º 3 do artigo 5.º Artigo 15.º

### **Condições gerais de funcionamento**

1 — Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem possuir o equipamento, o mobiliário e os utensílios necessários ao tipo e às características do serviço que se destinam a prestar, devendo apresentar -se permanentemente limpos e arrumados.

2 — Os estabelecimentos devem dispor de telefone com ligação permanente ao exterior, através de rede fixa ou móvel.

3 — Nos serviços prestados nos estabelecimentos de restauração ou de bebidas deve observar -se o seguinte:

a) Na confecção das refeições só podem utilizar -se produtos em perfeito estado de conservação e salubridade;

b) Os alimentos e produtos de pastelaria e semelhantes destinados ao público devem estar colocados em vitrinas, expositores ou outros equipamentos com ventilação e à temperatura adequada, de forma a impedir o contacto directo do público com aqueles, excepto tratando -se de serviço de *self -service* e de *buffet*, e a permitir a manutenção da salubridade e o seu resguardo de insectos ou de outras fontes de contaminação;

c) Quando não estejam embalados, os produtos alimentares devem ser manuseados com luvas ou por meio de pinças, colheres, garfos, facas, pás ou outros utensílios de material de fácil lavagem e que se apresentem devidamente higienizados;

d) Só podem ser fornecidos géneros alimentícios e bebidas que estejam dentro dos respectivos prazos de validade para consumo.

Artigo 16.º

### **Informações**

1 — Junto à entrada dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem afixar -se, em local destacado, as seguintes indicações:

a) O nome, a entidade exploradora, o tipo e a capacidade máxima do estabelecimento;

- b) A existência de livro de reclamações;
- c) Qualquer restrição de acesso ou permanência no estabelecimento decorrente de imposição legal ou normas de funcionamento do próprio estabelecimento, designadamente relativas à admissão de menores e fumadores;
- d) Restrição à admissão de animais, exceptuando os cães de assistência;
- e) Símbolo internacional de acessibilidades, quando aplicável;
- f) O horário de funcionamento, período de encerramento semanal ou anual;
- g) A lista de produtos disponíveis no estabelecimento e respectivos preços;
- h) O tipo de serviço prestado, designadamente, serviço de mesa, *self-service* ou misto;
- i) A exigência de consumo ou despesa mínima obrigatória, quando existente, nos estabelecimentos com salas ou espaços destinados a dança ou espectáculo.

2 — O disposto no número anterior não prejudica o cumprimento de normas específicas que obriguem a informação a ser visível do exterior.

3 — A informação referida na alínea i) do n.º 1 é obrigatoriamente visível do exterior do estabelecimento.

4 — Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, podem ser afixadas nos estabelecimentos outras informações consideradas relevantes para o público em geral, designadamente línguas faladas, existência de sistema de climatização, especialidades da casa, classificação ou distinções atribuídas ao estabelecimento.

Artigo 17.º

### **Lista de preços**

1 — Nos estabelecimentos de restauração deve existir ao dispor dos utentes uma lista de preços, obrigatoriamente redigida em português, com as indicações seguintes:

- a) A existência de *couvert*, respectiva composição e preço;
- b) Todos os pratos, produtos alimentares e bebidas que o estabelecimento forneça e respectivos preços.

2 — Nas zonas turísticas, designadamente nos centros históricos das cidades, marinas e apoios de praia, a lista referida no número anterior deve ser redigida também em língua inglesa ou noutra língua oficial da União Europeia.

3 — Quando o estabelecimento dispuser de equipamento adequado para o efeito, a lista referida no n.º 1 deve ser redigida em braille de modo a facilitar informação a utentes cegos e amblíopes.

Artigo 18.º

**Capacidade do estabelecimento**

O número máximo de lugares dos estabelecimentos é calculado em função da área destinada ao serviço dos utentes, deduzida da área correspondente aos corredores de circulação obrigatórios, nos termos seguintes:

- a) Nos estabelecimentos com lugares sentados, 0,75 m<sup>2</sup> por lugar;
- b) Nos estabelecimentos com lugares de pé, 0,50 m<sup>2</sup> por lugar;
- c) Não se considera área destinada aos utentes, para efeitos exclusivos do disposto nas alíneas anteriores, as zonas de recepção, incluindo sala de espera;
- d) Nos estabelecimentos que disponham de salas ou espaços destinados a dança, estas não podem exceder 90 % da área destinada aos utentes.

Artigo 19.º

**Pessoal de serviço**

1 — Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem dispor do pessoal necessário à correcta execução do serviço, de acordo com a sua capacidade, devendo o atendimento de utentes fazer -se com a adequada correcção e eficiência.

2 — Em todos os estabelecimentos os responsáveis e restante pessoal devem cumprir os preceitos elementares de higiene pessoal, nomeadamente no que respeita:

- a) Ao uso de vestuário adequado, roupas e calçado, em perfeito estado de limpeza;
- b) Ao uso de toucas ou de outro tipo de protecção para o cabelo pelo pessoal que manipula os alimentos;
- c) À lavagem de mãos antes do início dos períodos de serviço e após utilização dos sanitários por todo o pessoal do estabelecimento, sempre que necessário e sempre que se mude de tarefa ou actividade pelo pessoal que manuseia, prepara ou confecciona os alimentos;
- d) À prevenção de hábitos pessoais susceptíveis de pôr em causa a higiene e salubridade dos alimentos.

CAPÍTULO III

**Regime de classificação**

Artigo 20.º

**Classificação voluntária**

A adopção de uma classificação com vista à diferenciação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas é voluntária e da responsabilidade exclusiva das associações e agentes do sector.

#### CAPÍTULO IV

##### **Fiscalização**

Artigo 21.º

##### **Fiscalização e cooperação**

1 — Nos termos do disposto no artigo 20.º do Decreto- -Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho, compete aos médicos que desempenham as funções de autoridades de saúde vigiar e fiscalizar o nível sanitário dos estabelecimentos de restauração e bebidas de maneira a evitar situações de grave risco para a saúde pública, de acordo com o estipulado na base XIX da Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto.

2 — As competências de fiscalização referidas no número anterior são exercidas em cooperação com as demais entidades com competências de fiscalização no sector.

#### CAPÍTULO V

##### **Disposições finais e transitórias**

Artigo 22.º

##### **Estabelecimentos de restauração e de bebidas em funcionamento**

1 — Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas existentes à data da entrada em vigor do presente decreto regulamentar dispõem do prazo de seis meses para se adaptarem e darem cumprimento aos requisitos estabelecidos no presente decreto regulamentar.

2 — Os estabelecimentos em funcionamento que, à data da entrada em vigor do presente decreto regulamentar, estejam classificados como restaurantes típicos ou estabelecimentos de luxo, mantêm as respectivas classificações por um prazo de cinco anos, findo o qual não podem ostentar e ou publicitar a classificação atribuída ao abrigo do regime anterior.

Artigo 23.º

##### **Norma revogatória**

É revogada a Portaria n.º 255/84, de 19 de Abril.

Artigo 24.º

##### **Entrada em vigor**

O presente decreto regulamentar entra em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 18 de Setembro de 2008.

**HACCP:** Baseia-se em 7 princípios:

1. Conduzir uma análise de perigos;

2. Determinar os Pontos Críticos de Controlo (PCC);
3. Estabelecer limites críticos;
4. Estabelecer um sistema de vigilância e controlo dos PCC's;
5. Estabelecer acções correctivas a serem tomadas quando a monitorização indica que um particular PCC não está sob controlo;
6. Estabelecer procedimentos de verificação para confirmar se o HACCP está e funcionar efectivamente;
7. Estabelecer documentação para todos os procedimentos e registos apropriados e esses princípios e sua aplicação.

**Controlo de temperaturas:**

É necessário monitorizar as temperaturas das áreas refrigeradas (frio negativo e positivo) todos os dias.

Essas leituras devem ser registadas e mantidas durante 1 ano.

Se houver possibilidade de investimento, o ideal é um sistema centralizado que registre ligado a um sistema de alarme, outra opção é utilizar um termómetro equipado com uma sonda para medir e registar, diariamente, as temperaturas e hora de medição para cada área refrigerada.

Controlo de temperatura: \_\_\_\_\_

Responsabilidade: \_\_\_\_\_

Data / Hora: \_\_\_\_\_

Data	Temperatura recomendada	Temperatura medida	Assinatura	Acções tomadas quando há desvios

*a) Licenciamento*

**Processo de Licenciamento:**

Em primeiro lugar é necessário dirigir-se à entidade licenciadora - Câmara Municipal - da área de instalação do estabelecimento, e efectuar um requerimento e entregar a restante documentação necessária à instrução do processo (exemplos de documentos que poderão ser exigidos: plantas de localização, projecto de arquitectura, projectos de especialidade, cartão de pessoa colectiva ou de empresário em nome individual, comprovativo de titular do imóvel, entre outros).

**Nota:** no caso do edifício estiver sujeito ao regime de propriedade horizontal, é importante verificar se o título constitutivo permite a sua utilização como estabelecimento de restauração ou de bebidas. Não sendo o caso, necessitará de autorização de todos os condóminos para proceder a essa alteração.

Posteriormente, a Câmara Municipal irá consultar as seguintes entidades externas:

- Autoridade Nacional de Protecção Civil (vulgarmente designada por Serviço Nacional de Bombeiros), no que respeita às medidas de segurança contra riscos de incêndio;
- Autoridade de Saúde para verificação do cumprimento de normas de higiene e saúde públicas.

Aquando a conclusão da obra e equipado o estabelecimento em condições de iniciar a actividade, deverá ser requerido a concessão da licença ou autorização de utilização à Câmara Municipal.

**Nota:** Na ausência de resposta do município no prazo de 30 dias (concessão da licença) ou de 20 dias (autorização de utilização), poderá ser comunicar à Câmara Municipal a decisão de abrir ao público - declaração prévia. Para tal há que remeter:

- Termo de responsabilidade do director técnico da obra;
- Termo de responsabilidade do autor do projecto de segurança contra incêndios;
- Termo de responsabilidade dos autores dos projectos de especialidades, quando obrigatórios e ainda não entregues (instalações eléctricas, água, gás);
- Quando tenham ocorrido vistorias, deveram ser anexados os Autos. No caso de terem sido impostas condicionantes durante a vistoria, o responsável pela obra é responsável por assegurar que as mesmas foram respeitadas.

Por fim, enviar o modelo da declaração de Instalação, Modificação e de Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração ou de Bebidas para a Câmara Municipal e também para a Direcção-Geral das Actividades Económicas (DGAE), esta declaração prévia constitui título válido de abertura do estabelecimento e legitima o seu funcionamento, identificação, transmissão e registo.

**Proibição de entrada de animais nos estabelecimentos de restauração e de bebidas:**

Segundo o Decreto-Lei nº 74/2007 de 27 de Março, é possível recusar o acesso a pessoas que se façam acompanhar por animais, excepto no caso de cães guia, e desde que essa restrição esteja devidamente publicitada.



### **Livro de Reclamações**

Pelos termos do Decreto-Lei nº 156/2005 de 15 de Setembro, deve existir um livro de reclamações em todos os estabelecimentos de restauração ou de bebidas. A sua identificação deverá ser feita através de um letreiro com a informação: "Este estabelecimento dispõe de livro de reclamações", em local bem visível e com caracteres facilmente legíveis.



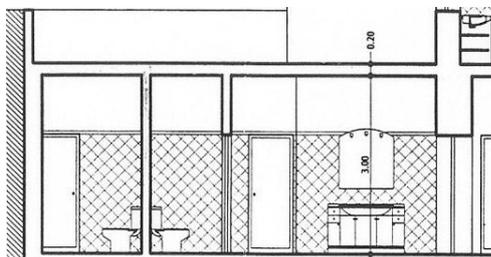
**Nota:** Este livro será facultado imediata e gratuitamente ao cliente sempre que este o solicitar. Quando o livro de reclamações não for imediatamente facultado ao cliente, este pode requerer a presença a autoridade policial a fim de remover essa recusa ou de que essa autoridade tome nota da ocorrência e a faça chegar à entidade competente para fiscalizar o estabelecimento.

Sempre que ocorra uma reclamação, deverá ser enviada uma cópia à ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), entidade competente para fiscalizar e instruir eventuais processos de contra-ordenação.

### ***b) Condições de Instalação – particularidades***

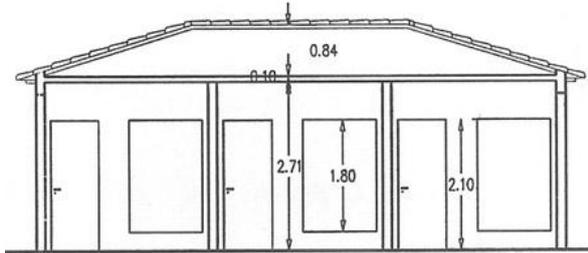
#### **Pé-direito**

O pé-direito é a distância entre o pavimento e o tecto, e é uma característica sanitária essencial, relacionada com o volume de ar disponível no compartimento. Resumidamente, quanto maior o pé-direito, maior o volume de ar no interior, logo, melhor será a ventilação daquele espaço.



Pelo RGEU (Regulamento Geral das Edificações Urbanas) um pé-direito livre deve ter um mínimo dos pisos destinados a estabelecimentos comerciais de 3 metros (IMG1), tolerando-se, geralmente, uma redução do pé-direito até 2,70 metros (IMG2) desde que se reforce a ventilação com meios complementares de renovação do ar. Esta regra aplica-se aos

compartimentos com utilização permanente de pessoas (exemplo: cozinha, copa e sala de refeições); nos compartimentos sem utilização permanente de pessoas (instalações sanitárias, zona de armazenagem) aceita-se a redução do pé-direito até 2,20 metros.

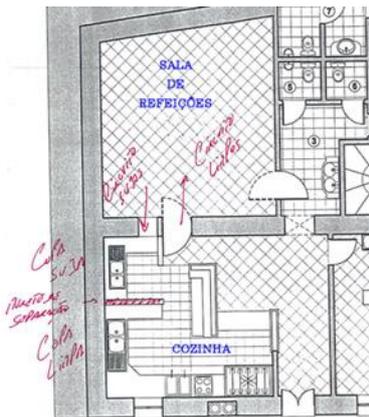


### Áreas de Serviço

A área de serviço compreende as zonas de recepção e armazenagem de géneros alimentícios, cozinha, copa e zona de fabrico, bem como os vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal. Deve estar completamente separada da área destinada ao público e instalada de e cheiros.

### Cozinha e Copas

A zona de cozinha corresponde à zona destinada à preparação e confecção de alimentos, podendo também destinar-se ao respectivo empratamento e distribuição. As copas são zonas de apoio e destinam-se ao empratamento (copa limpa) e lavagem de louças e utensílios (copa suja).



Na imagem de exemplo, é possível observar um circuito do serviço de refeições que utiliza um passa-pratos da copa limpa ou zona de empratamento directamente para a sala de refeições; e a recolha dos pratos já utilizados com os resíduos utiliza o outro passa-pratos directamente para a copa suja.

Quando a cozinha e a sala de refeições se situam em diferentes pisos deverá ser criado um acesso vertical através de um monta-pratos, não sendo permitido o serviço através das escadas.

As prateleiras, armários e bancadas de preparação das cozinhas devem ser de material liso, resistente, lavável e impermeável, e os talheres e todos os utensílios para a preparação dos

alimentos devem ser de fácil lavagem e ser mantidos em bom estado de higiene e conservação.

### **Ventilação e Exaustão**

A cozinha, tal como os restantes compartimentos necessitam de ser ventiladas. No caso de a renovação do ar da cozinha for efectuada através de janelas, estas deverão dispor de rede mosquiteira para poderem estar abertas, na eventualidade da cozinha ser interior, deverá existir um equipamento de ventilação mecânica que insuffle ar novo do exterior e retire o ar viciado.

Nas cozinhas há a obrigatoriedade de um equipamento de extracção dos fumos e gases de combustão quando estes existirem. Este equipamento deve ser dimensionado de acordo com os aparelhos de queima presentes.

Há ainda a necessidade de manter a cozinha em ligeira depressão (pressão negativa) para evitar a fuga de odores para outros compartimentos, em particular a sala de refeições.

No que concerne à exaustão da cozinha e segundo o RGEU, a conduta deverá elevar-se, pelo menos, 50 cm (meio metro) acima da parte mais elevada da cobertura do prédio e manter um raio de 10 metros das edificações contíguas.

Nos prédios mais antigos, onde não foi previsto a instalação de ducto interior até ao topo, a solução poderá passar pela instalação de uma conduta exterior.

### **Sala de Refeições**

Na sala de refeições é cada vez mais importante a instalação de um sistema de climatização (mantendo a temperatura aproximadamente a 23° C).

Para determinar uma secção da sala para fumadores, há que respeitar a Lei nº 37/2007 de 14 de Agosto (Lei do Tabaco), nomeadamente:



- Afixar dísticos de sinalização em locais visível;
- Separar fisicamente esta secção das restantes instalações;
- Garantir a ventilação directa para o exterior através de um sistema de extracção de ar que proteja dos efeitos do fumo os trabalhadores e os clientes não fumadores.

### **Balcão**

O balcão deverá ser provido com um lavatório de comando não manual, com cuba de lavagem (preferencialmente dupla) e máquina para lavagem de copos e chávenas. Quando existir um

retrobalção, a parede na zona de encosto deverá ser revestida em material impermeável, resistente e de fácil lavagem.

### **Zona de Armazenagem**

A zona de armazenagem deverá ser um espaço compartimentado e bem arejado, destinado a armazenar o material de apoio e o vasilhame.

É aconselhável a utilização de estantes e prateleiras em material facilmente lavável e afastadas do solo aproximadamente entre 12cm a 20cm.

Nos restaurantes sugere-se também a existência de uma pequena despensa na cozinha (despensa do dia) para guarda dos produtos de utilização frequente (arroz, massas, azeite, óleo, farinha, açúcar, condimentos, etc.).

### **Instalações Sanitárias**

#### *- Instalações Sanitárias para Clientes*

O número de instalações e a dotação das peças sanitárias deverá ser proporcional à lotação do estabelecimento e ao número de clientes previstos. A título de exemplo poderá seguir a regra de 1 urinol mais uma sanita por 25 homens; e 1 sanita por 25 mulheres.

As peças sanitárias mínimas serão lavatório, sanita (preferencialmente em cabine individualizada) e urinol na instalação para homens. O ideal na concepção deste espaço é a existência de uma antecâmara central com lavabo e duas instalações com divisão por sexos.

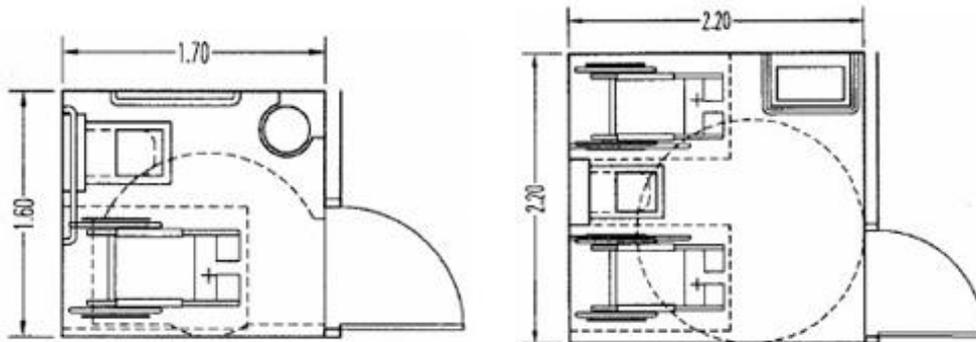
A ventilação das instalações sanitárias é obrigatoriamente feita de forma directa e permanente para o exterior da edificação (através de janela ou ventoinha de extracção - ventax).

#### *- Instalação Sanitária para Pessoas com Mobilidade Condicionada*

Por força do Decreto-Lei nº 163/2006, de 8 de Agosto (regime da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público), os estabelecimentos de comerciais (incluindo os de restauração ou de bebidas) cuja superfície de acesso ao público ultrapasse 150 m<sup>2</sup> deverão respeitar as normas técnicas sobre acessibilidades.

Este tipo de instalações reveste-se de muita especificidade que não se resumem a uma área maior e à existência de barras de apoio junto à sanita. Por exemplo, a porta não poderá abrir para o interior do compartimento, o lavatório não deve estar apoiado sobre uma coluna, a torneira tem de ser apropriada, entre outras características.

A legislação coloca duas hipóteses de configuração da instalação sanitária, devendo optar-se pela de maior área quando se prevê um uso frequente por pessoas com mobilidade condicionada.



#### *- Instalações Sanitárias para Funcionários*

Os estabelecimentos devem dispor de instalações sanitárias para o pessoal preferencialmente separadas por sexos.

É possível a dispensa de instalações sanitárias para uso do pessoal nos estabelecimentos com área total igual ou inferior a 100 m<sup>2</sup>. Nesta situação poderão ser utilizadas as instalações para os clientes, desde que, dotadas de lavatório com sistema de accionamento não manual.

#### *c) Requisitos Funcionais*

##### **Higiene Pessoal**

###### *- Vestuário*

Deverá existir um armário-vestiário ou cacifo individual e um local apropriado para a mudança de roupa.

O calçado deverá ser adequado à função. Quem trabalha na cozinha e copas deverá usar calçado de segurança, anti-derrapante, exclusivo para utilização nestes locais.

###### *- Cabelo*

O cabelo deve encontrar-se limpo e sempre que a tarefa o justifique bem protegido. Nas tarefas de preparação e confecção deve utilizar-se touca, rede ou barrete.

###### *- Mãos*

- Devem estar sempre limpas, as unhas curtas e sem verniz;

- Devem estar desprovidas de adornos (anéis, alianças, pulseiras, relógios);
- Se usar luvas para a manipulação dos produtos alimentares estas devem ser mantidas em boas condições de higiene;
- As escoriações ou pequenos cortes devem ser tratados e protegidos com pensos impermeáveis e de cores vivas.

*d) Gestão de Resíduos*

**Certificado Verdoreca**

Desde 1 de Janeiro de 1999 que os estabelecimentos de hotelaria,  restauração e bebidas só podem comercializar bebidas refrigerantes, cervejas e águas minerais naturais, de nascente ou outras águas embaladas destinadas a consumo no estabelecimento, se acondicionadas em embalagens reutilizáveis, ou seja, embaladas com tara recuperável. Exceptuam-se os concentrados destinados à preparação de bebidas refrigerantes por diluição no próprio local de consumo. Esta obrigação resulta da legislação em vigor, no âmbito da gestão de resíduos de embalagens - Portaria nº 29-B/98, de 15 de Janeiro. Este diploma prevê, contudo, a possibilidade de venda daqueles produtos em embalagens não-reutilizáveis (de tara perdida), desde que estas sejam encaminhadas para um sistema de recolha selectiva que garanta a reciclagem dos resíduos em que aquelas embalagens se tornam após consumo.

Com o intuito do cumprimento da legislação foi criado o subsistema VERDORECA no âmbito da actividade da SPV - Sociedade Ponto Verde, que promove o encaminhamento e a reciclagem de embalagens consumidas nos estabelecimentos de hotelaria, restauração e similares, conhecido como canal HORECA.

Como pré-requisito para a adesão a este sistema deverão existir ecopontos nas imediações do estabelecimento (3 contentores: amarelo para plástico e metal; azul para papel e cartão; verde para vidro). A outra alternativa é existir recolha porta-a-porta por parte da entidade gestora dos resíduos sólidos urbanos.

Os responsáveis dos estabelecimentos VERDORECA deverão assegurar a separação das embalagens vazias que produzem, por tipo de material, e depositá-las nos recipientes adequados e nos horários (se os houver) determinados pela entidade municipal responsável pela recolha selectiva na área em que se encontram.

A adesão ao sistema é gratuita e os estabelecimentos aderentes passam a poder utilizar o CERTIFICADO VERDORECA.

### **Reciclagem de Óleos de Cozinha**

A qualidade das gorduras e óleos utilizados na fritura está regulamentada através da Portaria nº 1135/95 de 15 de Setembro estando o fabricante ou vendedor do género alimentício frito obrigado a garantir o cumprimento deste diploma.

Existem dois conselhos a seguir: o primeiro prende-se com o controlo da temperatura; as fritadeiras devem estar equipadas com termostato de forma a limitar a temperatura máxima do óleo aos 180° C, o outro conselho é a renovação periódica do óleo e o controlo da sua qualidade através de kits apropriados que existem no mercado.

Após a sua utilização, estes óleos da cozinha devem ser recolhidos num recipiente próprio e encaminhados para reciclagem.

### **Outros Decretos a considerar:**

Portaria nº 896/2008, de 18.08

Decreto-Lei nº 139/99, de 24.04

Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27.11

Decreto-Lei nº 168/97, de 04.07

Decreto-Lei nº 156/2005, de 15.09

Decreto-Regulamentar nº 4/99, de 01.04

Portaria nº 25/2000, de 26.01

Portaria nº 26/99, de 16.01

Portaria nº 262/2000, de 13.05

Portaria nº 930/98, de 24.10

Portaria nº 1063/97, de 21.10

Portaria nº 1068/97, de 04.07

Portaria nº 1071/97, de 23.10

Portaria nº 1229/2001, de 25.10

Portaria nº 1288/2005, de 15.12

Decreto-Lei nº 234/2007, de 19.06

Declaração de Rectificação nº 10-AR/99, de 30.06

Decreto-Lei nº 9/2002, de 24.01

Decreto-Lei nº 57/2002, de 11.03

Decreto-Lei nº 222/2000, de 09.09

Decreto-Lei nº 263/2001, de 28.09

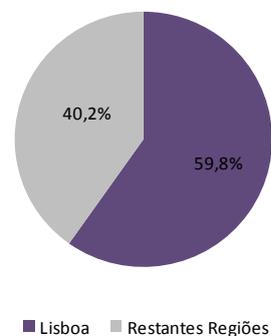
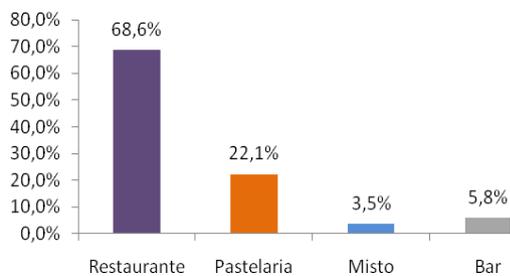
**Anexo V – Mercado**

**Painel global de estabelecimentos**

		Escalões de trabalhadores				Total
		Até 10	11-20	21-50	+ de 50	
<b>Restaurantes</b>	Lisboa	337	22	12	3	374
	Outras Regiões	52	6	9	3	70
	<b>Total</b>	<b>389</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>444</b>
<b>Estabelecimentos de bebidas (Pastelarias e Cafetarias)</b>	Lisboa	200	8	4	1	213
	Outras Regiões	23	4	3	1	31
	<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>244</b>
<b>Total</b>		<b>612</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>688</b>

Fonte: Barómetro nº 16 – AHRESP

**Caracterização geral dos Estabelecimentos e Distribuição geográfica**



Fonte: Observatório do 2º semestre de 2007 - AHRESP

**Volume de Negócios no sector da Restauração e Bebidas**

	2004 (€)		Variação 2005/04		2005 (€)		Variação 2006/05		2006 (€)	
			%	Unidade			%	Unidade		
			%	Unidade			%	Unidade		
<b>Volume de Negócios do sector da Restauração e Bebidas</b>	6.098.676.464	4,8	294.468.825	6.393.145.289	6,2	395.803.107	6.788.948.396			

Fonte: INE - Estatísticas das Empresas 2004, 2005 e 2006 - Volume de Negócios do Sector de Restauração e Bebidas

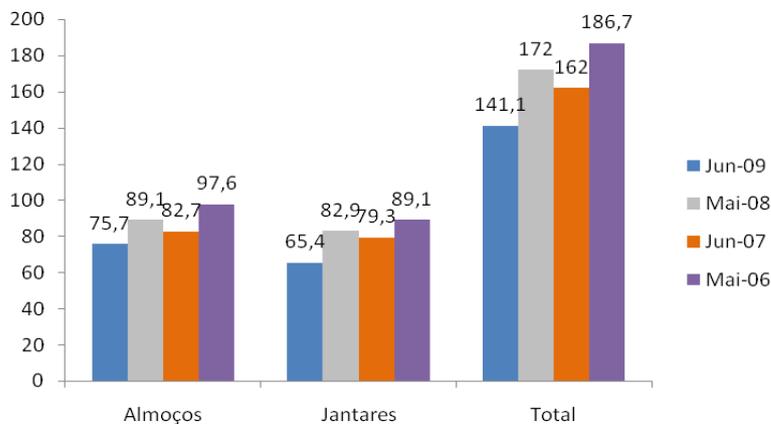
	Até 25.000€	25.001-50.000€	50.001-100.000€	100.001-200.000€	200.001-500.000€	500.001-1.000.000€	Mais de 1.000.000€
<b>2007</b>	14,1%	14,1%	9,0%	20,5%	23,1%	7,7%	11,5%
<b>Variação 07/06</b>	21,55%	21,55%	-48,28%	28,93%	-6,10%	-11,49%	13,86%
<b>2006</b>	11,6%	11,6%	17,4%	15,9%	24,6%	8,7%	10,1%
<b>Variação 06/05</b>	45,0%	-	-3,3%	-11,7%	-18,0%	-13,0%	-36,9%
<b>2005</b>	8,0%	0,0%	18,0%	18,0%	30,0%	10,0%	16,0%

Fonte: AHRESP - Distribuição do Volume Anual de Negócios do Sector da Restauração e Bebidas

SECTOR DA RESTAURAÇÃO E BEBIDAS - 2006 e 2005			
Tipo de Actividade	Volume de Negócios		
	2006	2005	Var.
<b>RESTAURAÇÃO E BEBIDAS</b>	<b>6.788.948.396 €</b>	<b>6.393.145.289 €</b>	<b>6,19%</b>
<b>Restaurantes</b>	<b>3.596.957.880 €</b>	<b>3.320.893.736 €</b>	<b>8,31%</b>
Restaurantes de tipo tradicional	1.640.115.923 €	1.556.424.442 €	5,38%
Restaurantes com lugares ao balcão	525.208.116 €	507.296.084 €	3,53%
Restaurantes sem serviço de mesa	284.316.364 €	260.522.461 €	9,13%
Restaurantes típicos	118.506.878 €	117.616.433 €	0,76%
Restaurantes com local para dança	26.420.253 €	19.996.680 €	32,12%
Restaurantes, n.e.	1.002.390.346 €	859.037.636 €	16,69%
<b>Estabelecimentos de bebidas</b>	<b>2.607.371.699 €</b>	<b>2.501.755.585 €</b>	<b>4,22%</b>
Cafés	1.513.003.960 €	1.454.239.090 €	4,04%
Cervejarias	150.140.179 €	137.815.639 €	8,94%
Bares	266.536.294 €	244.357.005 €	9,08%
Casas de chá e pastelarias	531.210.235 €	523.445.645 €	1,48%
Outros estabelecimentos de bebidas sem espectáculo	85.845.426 €	82.240.296 €	4,38%
Estabelecimentos de bebidas com espectáculo	60.635.605 €	59.657.910 €	1,64%
<b>Cantinas e fornecimento de refeições ao domicílio</b>	<b>584.618.817 €</b>	<b>570.495.968 €</b>	<b>2,48%</b>
Cantinas	442.511.001 €	420.735.257 €	5,18%
Fornecimento de refeições ao domicílio	142.107.816 €	149.760.711 €	-5,11%

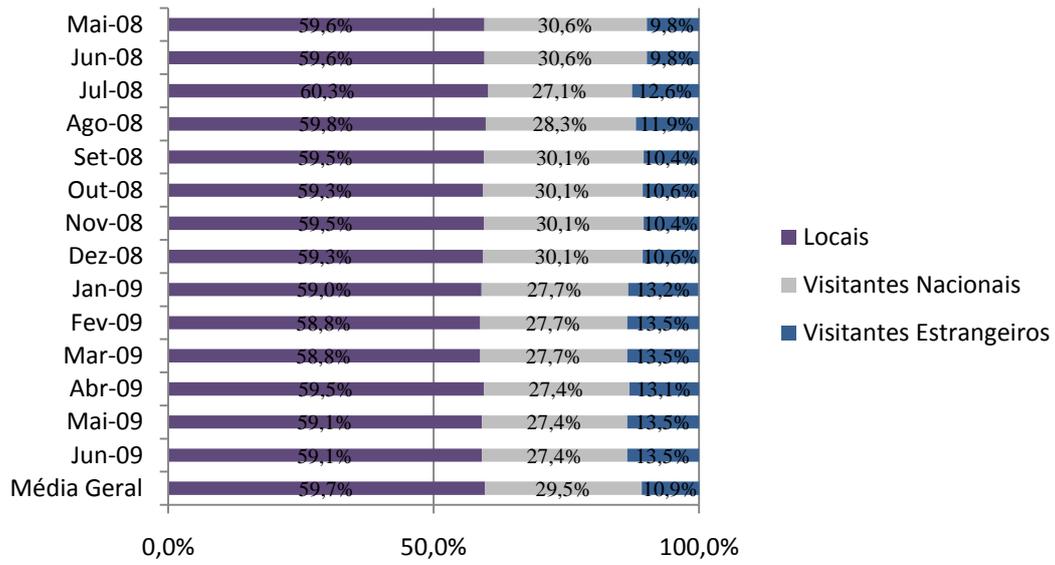
Fonte: INE - Estatísticas das Empresas 2006

### Número Médio e Características dos Clientes



Fonte: AHRESP – Número médio de Clientes por Estabelecimento

## Restaurante Comidas e Cantos do Mundo



Fonte: AHRESP – Distribuição Percentual dos Clientes

## O Mercado: Caracterização do sector em Lisboa

Número de estabelecimentos de comércio a retalho e restauração da cidade de Lisboa, por sector de actividade económica - 2007

Actividade Económica	Alimentar			Não alimentar						
	Especialidade	Não especializado	Artigos de Pastas	Equipamento Tur	Saúde e Higiene	Cultura e Lazer	Diversas	Não especializado	Reparações	Restauração e Bebidas
Freguesias										
AJUDA	28	24	21	13	8	29	39	15	39	101
ALCANTARA	19	30	33	26	17	37	65	15	36	173
ALTO DO PINA	16	14	14	18	7	16	34	4	17	62
ALVALADE	28	11	50	26	16	35	50	6	21	87
AMEIXEIRA	7	16	5	2	1	4	9	3	23	38
ANDOS	36	25	32	44	20	37	57	15	32	95
BEATO	32	29	13	12	9	15	33	6	19	81
BENFICA	92	39	148	93	43	103	117	27	38	204
CAMPO GRANDE	10	6	30	19	10	37	22	1	14	74
CAMPOLIDE	32	36	44	33	15	31	49	8	27	140
CARNIDE	27	14	165	56	28	57	63	3	9	146
CASTELO	0	1	0	0	0	1	5	0	0	7
CHARNECA	6	16	3	5	3	4	7	1	15	33
CORAÇÃO DE JESUS	15	8	82	23	16	49	29	6	15	128
ENCARNAÇÃO	14	8	46	25	5	28	18	4	0	177
GRAÇA	21	14	28	12	9	19	16	7	10	62
LAPA	21	16	18	25	12	26	24	1	15	78
LUMIAR	49	37	82	48	35	81	68	14	35	231
MADALENA	5	1	12	4	3	15	29	2	0	38
MARTIRES	0	3	20	13	3	11	6	2	1	27
MARVILA	49	52	22	16	11	32	42	13	47	168
MERCÊS	12	10	6	29	5	13	13	0	5	52
NOSSA SRA DE FÁTIMA	36	28	143	67	41	111	88	14	31	275
PENA	18	12	28	8	6	18	24	5	10	78
PENHA DE FRANÇA	30	29	31	24	11	27	50	11	27	108
PRAZERES	13	18	15	16	8	15	27	5	15	107
SACRAMENTO	9	2	59	15	6	36	10	1	0	58
SANTA CATARINA	19	11	17	22	4	26	15	2	6	61
SANTA ENGRÁCIA	12	12	6	10	3	8	23	4	7	38
SANTA ISABEL	18	10	113	64	19	37	49	2	16	101
SANTA JUSTA	11	14	160	26	21	55	69	23	6	107
STA MARIA DE BELÉM	21	20	14	24	12	30	45	4	24	147
STA MARIA OLIVAIS	56	44	122	52	36	76	85	8	16	287
SANTIAGO	1	1	1	2	1	3	11	0	0	22
SANTO CONDESTÁVEL	37	26	100	77	19	47	70	8	31	144
SANTO ESTEVÃO	7	12	6	2	1	7	8	0	0	47
SANTOS-O-VELHO	9	8	15	19	5	18	17	2	7	119
SÃO CRISTOVÃO/SÃO LOURENÇO	5	4	4	7	9	8	14	2	0	32
SÃO DOMINGOS BENFICA	73	34	78	57	28	65	81	20	36	223
SÃO FRANCISCO XAVIER	6	7	6	6	2	8	4	1	4	35
SÃO JOÃO	28	25	13	23	9	24	40	8	29	101
SÃO JOÃO DE BRITO	35	21	71	54	22	39	67	10	22	94
SÃO JOÃO DE DEUS	25	24	173	61	31	62	90	6	17	154
SÃO JORGE DE ARROIOS	58	28	205	137	63	106	175	27	48	326
SÃO JOSÉ	16	7	31	16	6	22	35	7	2	102
SÃO MANEDE	9	9	63	35	10	34	27	3	8	113
SÃO MIGUEL	8	6	0	0	1	3	7	6	0	36
SÃO NICOLAU	6	5	263	36	37	77	80	6	5	132
SÃO PAULO	11	13	22	17	11	28	62	10	4	149
SÃO SEBASTIÃO DA PEDREIRA	16	6	104	38	29	58	61	7	18	201
SÃO VICENTE DE FORA	10	5	7	12	3	7	12	2	4	52
SÉ	5	5	0	10	1	5	11	1	0	39
SOCORRO	13	16	39	6	2	13	14	14	2	34
<b>LISBOA TOTAL</b>	<b>1 140</b>	<b>872</b>	<b>2 781</b>	<b>1 485</b>	<b>733</b>	<b>1 753</b>	<b>2 166</b>	<b>372</b>	<b>813</b>	<b>5 724</b>

Fonte: CH / DNIE, Recenseamento dos estabelecimentos de comércio a retalho e restauração e bebidas da cidade de Lisboa, 2007

**Anexo VI – Concorrentes Indirectos**



Fonte: Google maps

- 1- Chiado
- 2- Armazéns do Chiado
- 3- Praça Dom Pedro IV
- 4- Bairro Alto

Restaurantes localizados no Chiado

Nome	Amo-te Chiado	Largo	Café no Chiado	A Brasileira	Café Bernard
Morada	Calçada Nv S. Francisco	Rua Serpa Pinto	Largo do Picadeiro	Rua Garrett	Rua Garrett
Lugares	40	120	50	-	-
€ Médio	€ 15	€ 30	€ 25	-	-
Tipo/ Serviço Distintivo	Mediterrânica, Tradicional, Vegetariana	Internacional, Tradicional	Tradicional	Pastelaria	Pastelaria - Restaurante
Site				abrasileira.pt	

Restaurantes localizados nos Bairro Alto

Nome	Stasha	Café Luso	Momentini Italiani	Pap`Açorda
Morada	Rua das Gáveas	Travessa da Queimada	Rua da Misericórdia	Rua da Atalaia
Lugares	32	160	38	63
€ Médio	€ 20	€ 30	€ 20	€ 30
Tipo/ Serviço Distintivo	Autor, Contemporânea, Fusão, Internacional, Tradicional, Vegetariana	Fusão, Mediterrânea, Tradicional/Fado	Italiana, Regional, Tradicional	Tradicional

Restaurantes localizados nos Armazéns Chiado

Nome	Joshua´s Soarma	Pateo	Restaurante Chinês	Sr. Frango da Guia	Vitaminas & Companhia	Chimarrão
Lugares	0	20	130	106	36	135
€ Médio	€ 5	€ 6	€ 6,50	€ 6	€ 5	€ 12
Tipo/ Serviço Distintivo	Restaurante				Fast-Food	Restaurante
Site		Pateo- restaurante.com		Srfrangoda guia.pt	Vitaminasecompa nhia.com	chimarrao.pt

Nome	C <sup>a</sup> das Sandes III	Lojas das Sopas	McDonald´s II
Lugares	0	0	20
€ Médio	€ 5	€ 5	€ 5
Tipo/ Serviço Distintivo	Fast-Food	Fast-Food	Fast-Food
Site	Companhiadassandes.pt	Lojadassopas.pt	Mcdonalds.com

Nota: Os restaurantes que apresentam o número de lugares igual a zero deve-se á existência de lugares comuns que perfazem 234 lugares.

Restaurantes localizados na Praça Dom Pedro IV

Nome	Restaurante Leão D'ouro	Café Gelo	Buffet Leão D'ouro	Painel da Baixa	C <sup>a</sup> das Sandes I
Lugares	80	90	60	32	108
€ Médio	€ 30	€ 8	€ 7	€ 8	€ 5
Tipo/ Serviço Distintivo	Restaurante/Tradicional Portuguesa/ Fado	Restaurante	Self-Service	Restaurante	Fast-Food
Site	ofaia.com				companhiadassandes.pt

Nome	Tasquinha do Celeiro	Snack-Bar D. Pedro	Adega do Rossio	Nicola Café	Restaurante Pic-Nic	Pastelaria Suíça	McDonald's
Lugares	56	14	16	134	124	526	156
€ Médio	€ 6	€ 30	€ 5	€ 10	€ 5	€ 6	€ 5
Tipo/ Serviço Distintivo	Self-Service	Snack-Bar	Restaurante				Fast-Food
Site						casasuica.pt	Mcdonalds.com

## Anexo VII – Questionário Aplicado

### I. Perfil do cliente

1. Ocupa os seus tempos livres com:

- Musica
- Fotografia
- Cinema
- Desporto
- Leitura
- Outros

Se respondeu Outros na questão anterior, dê um exemplo.

2. Está atento à agenda cultural de Lisboa (ou outros tipos de meios de comunicação sobre a cidade)?

- Sim
- Não

3. Costuma procurar novos locais para frequentar em Lisboa (como cafés, restaurantes, lojas)?

- Sim
- Não

4. Em que momento sai durante a semana útil?

- Não saio
- Ao final do dia de trabalho
- Qualquer período do dia

5. Por que motivo sai durante a semana útil?

- Datas especiais
- Para relaxar
- Estar com os amigos
- Qualquer motivo é bom para sair

6. Que local costuma frequentar quando sai?

- Cinema
- Teatro
- Cafés
- Restaurantes
- Lojas
- Outros

Se assinalou a resposta Outros na pergunta anterior, dê um exemplo.

7. Num mês, com que regularidade frequenta esse local?

- 1 vez por semana
- 1 vez por mês
- Diariamente
- Raramente
- Nunca

8. A escolha desse local é influenciada por:

- Localização
- Preço
- Aconselhamento de um amigo/familiar
- Curiosidade por novos locais

9. Quando sai procura:

- Diversão
- Conhecimento
- Fugir à rotina
- Relaxar

10. Quando está nesse local sente-se:

- Uma pessoa divertida
- Uma pessoa diferente
- A mesma pessoa

II. Hábitos de consumo num restaurante

1. Num mês, quantas vezes frequenta um restaurante:

- Uma vez por mês
- Uma vez por semana
- Todos os dias

2. Em que período do dia costuma ir a um restaurante:

- Pelo almoço
- Pelo jantar
- Nas duas alturas de forma equilibrada

3. Que motivo o levam a ir a um restaurante:

- Motivos de trabalho
- Datas especiais
- Para relaxar
- Falta de tempo para cozinhar

4. Para si a comida tem de ser:

- Boa e em grande quantidade
- Uma descoberta
- Nada de muito diferente

5. Que característica valoriza num restaurante:

- Localização
- Preço
- Diversidade de comida
- O Espaço
- O Atendimento
- O Entretenimento que este oferece

III. Propensão para gostar/frequentar o novo restaurante

Imagine um restaurante, constituído por café, sala de exposições, sala de concertos, cinema, loja, jardim e um piso para a restauração. Este restaurante pretende transmitir conhecimentos

de outras culturas, no café poderá visualizar exposições, filmes e grupos de música do país em destaque. No piso de restauração terá 4 salas com 4 menus distintos e decoradas de acordo com o país em destaque. Após visualizar este cenário por favor siga para as próximas perguntas.

1. Assinale a resposta com a qual se identifica relativamente à valorização de um restaurante que lhe ofereça um espaço amplo mas acolhedor, onde poderia comer a sua refeição no ambiente característico da origem do prato:

	Agrada-me muito	Agrada-me	Não me agrada	Não me agrada de todo
Com os seus Amigos				
Com a sua Família				
Com o/a seu/sua Namorado/a				
Com clientes do trabalho				

2. Assinale a resposta com a qual se identifica relativamente à valorização de um restaurante que lhe ofereça:

	Agrada-me muito	Agrada-me	Não me agrada	Não me agrada de todo
Um programa diversificado com cinema, concertos e workshop				
Um conhecimento alargado do mundo, ao nível de história e costumes				
Um leque distinto de				

salas, em que cada sala é um canto do mundo e lhe dá a conhecer uma nova cultura não só através da comida como também de um espaço característico				
---	--	--	--	--

3. Que palavra associa ao restaurante descrito até agora?

- Confortável
- Diferente
- Acolhedor
- Apetecível
- Diversidade
- Outra

Se respondeu Outra na questão anterior, dê um exemplo.

4. Quanto estaria disposto a pagar por uma refeição neste restaurante?

- Até 10 €
- Até 20 €
- Até 30€
- Até 40€

5. Em que momento pensa ir a este restaurante?

- Em trabalho
- Datas especiais
- A qualquer momento
- Nunca

6. Que tipo de comida prefere?

- Comida tradicional portuguesa
- Vegetariana
- De outras culturas

Se respondeu De outras culturas na resposta, dê um exemplo.

Caracterização do inquirido

Idade

Género

- Feminino
- Masculino

Habilitações Literárias

- 1º/2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

Profissão

Rendimentos médios

- até €600
- até €1200
- mais de €1200

Filhos

- Sim
- Não

Habita:

- Sozinho
- Em casa dos pais
- Em conjunto com amigos
- Com a/o namorada/o/ mulher/marido

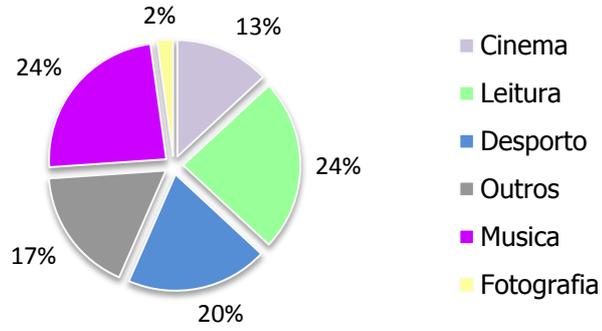
Reside:

- No centro de Lisboa
- Na grande Lisboa
- Fora de Lisboa

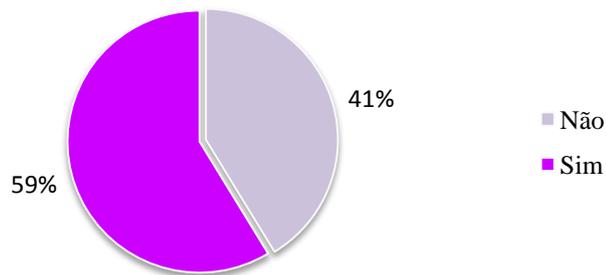
## Outputs do questionário aplicado

### ▪ Perfil do Cliente

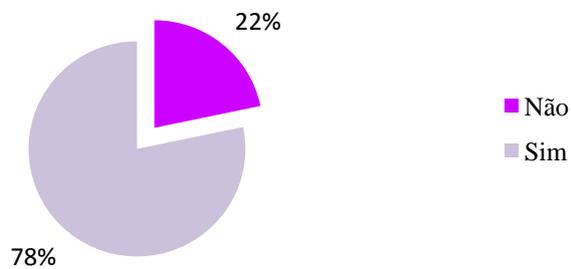
#### 1. Ocupação dos tempos livres



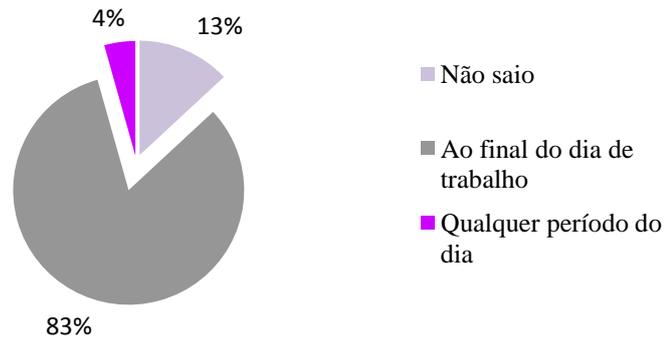
#### 2. Atento à Agenda Cultural



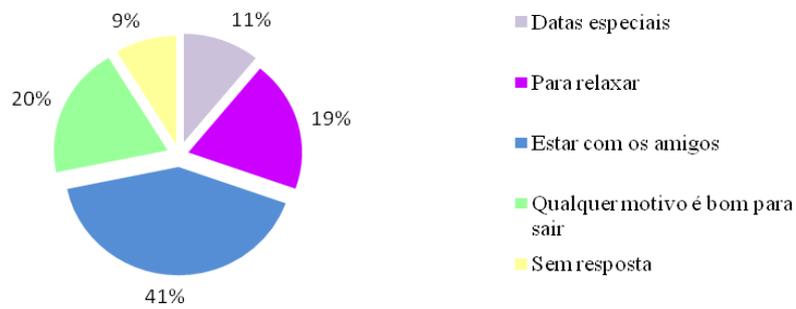
#### 3. Procura Novos Locais



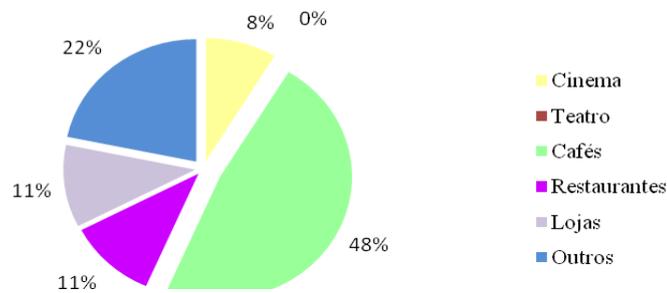
4. Momentos em que sai durante a semana útil



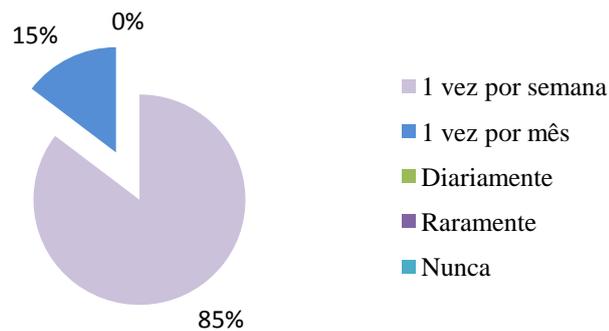
5. Por que motivos sai

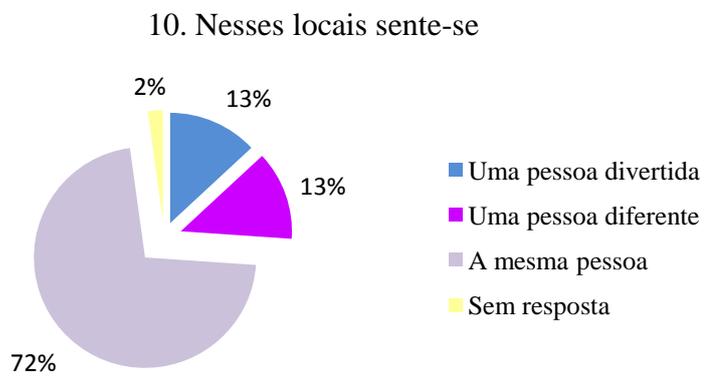
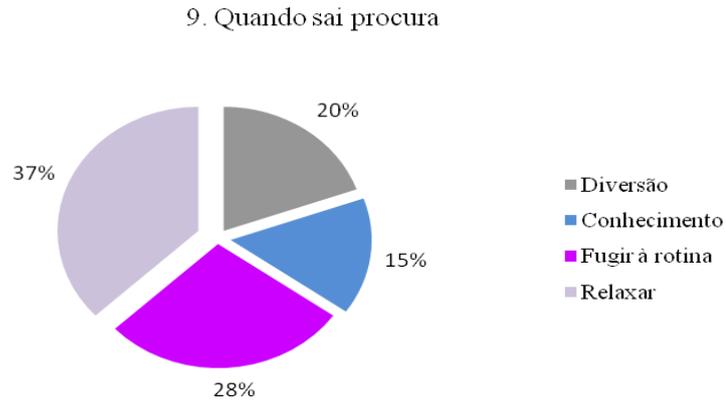
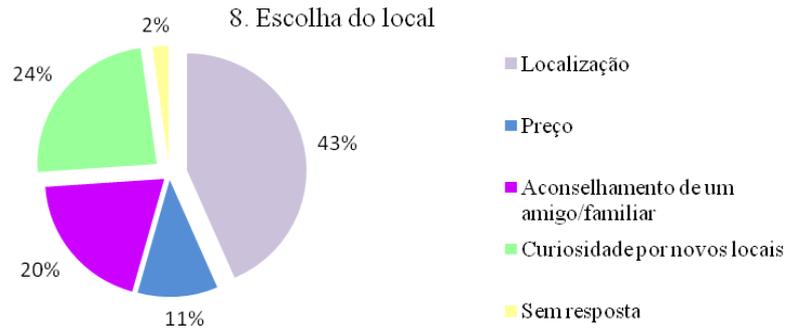


6. Que Locais Frequenta



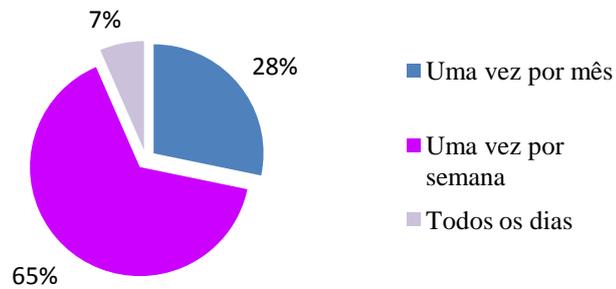
7. Com que regularidade frequenta esses locais



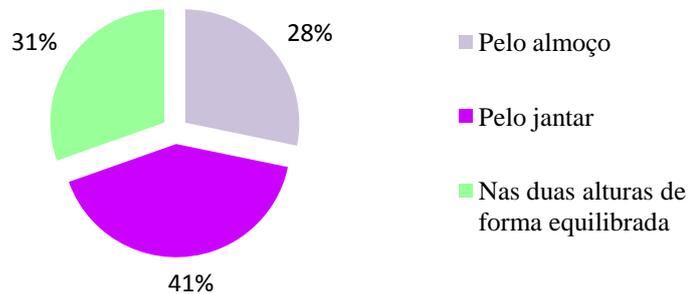


▪ **Hábitos de consumo num restaurante**

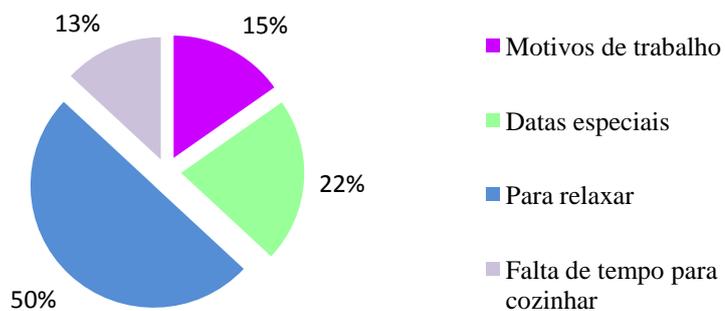
1. Quantas vezes frequenta um restaurante



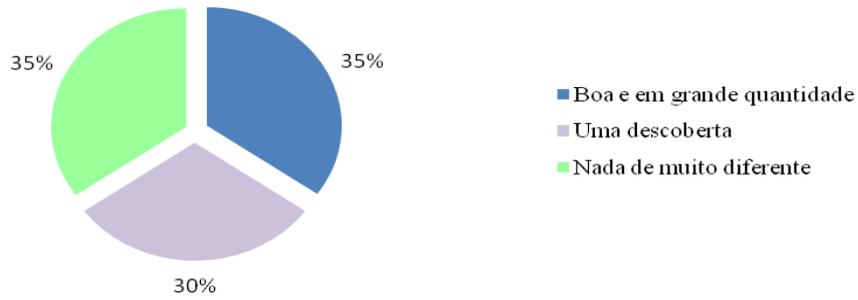
2. Em que período costuma ir a um restaurante



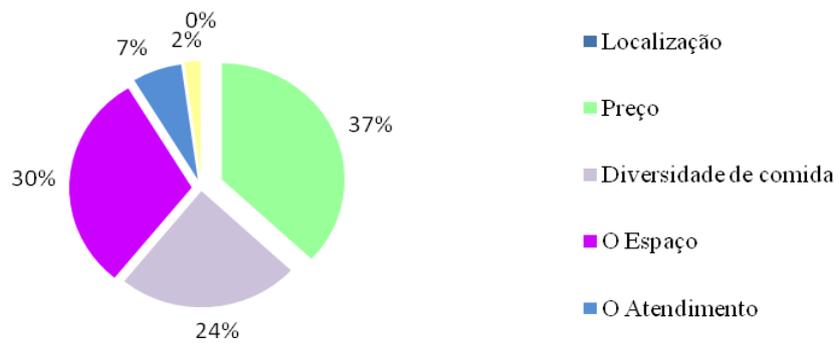
3. Motivo para ir a um restaurante



4. A comida tem de ser

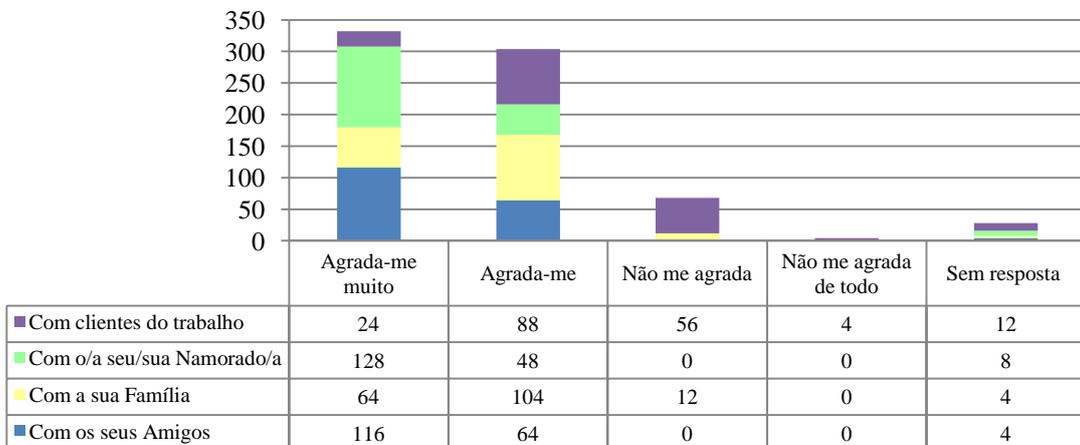


5. Característica valoriza num restaurante

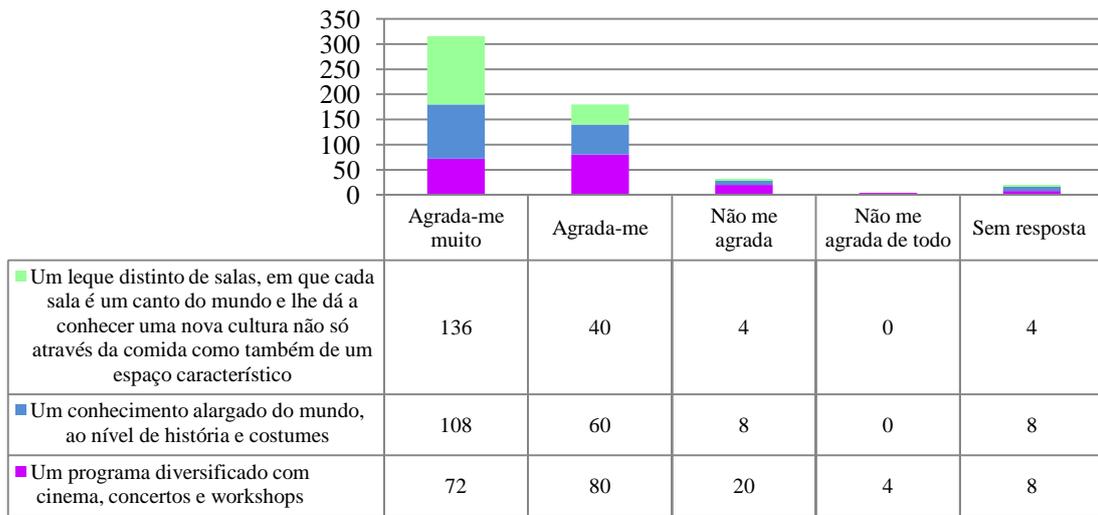


▪ Propensão para gostar/frequentar o novo restaurante

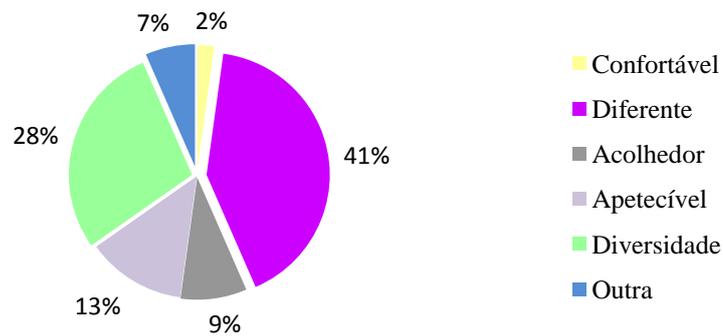
1. Quem levaria a este restaurante



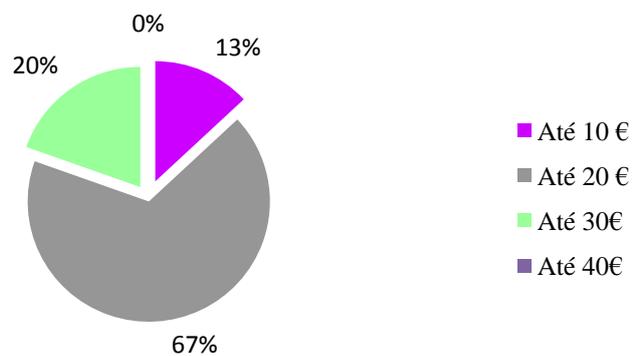
2. Valorização das actividades desta restaurante



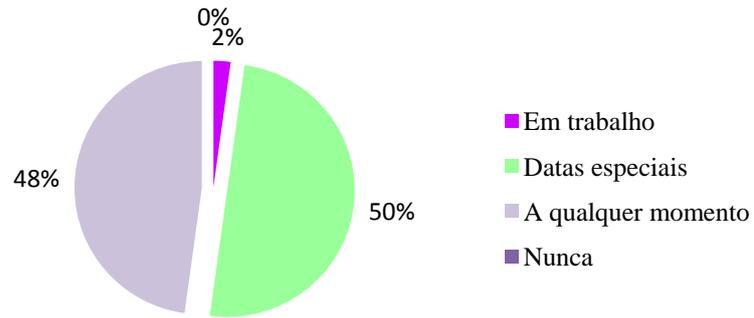
3. Ideia Cental do restaurante



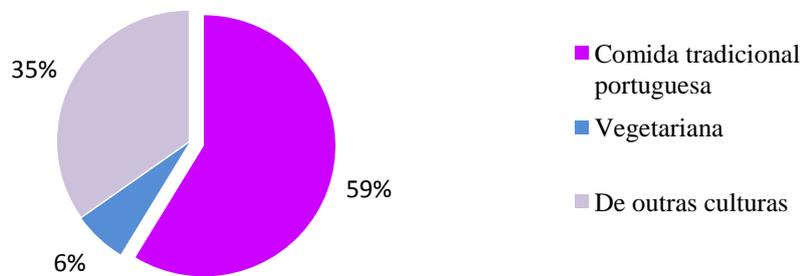
4. Quanto pagaria por uma refeição neste restaurante



5. Em que momento iria este restaurante

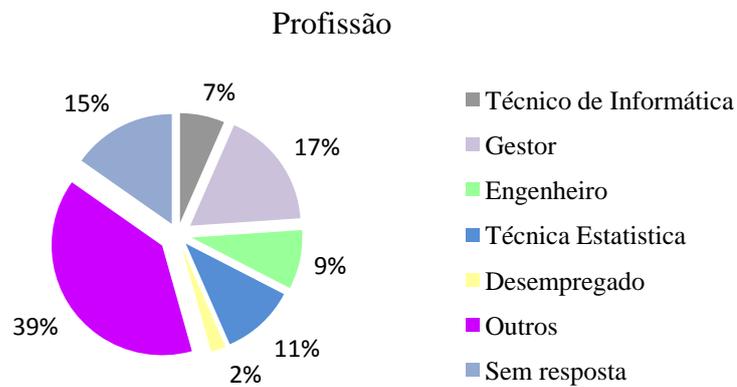
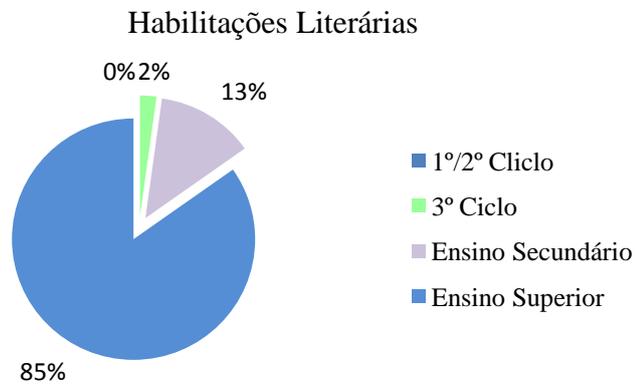
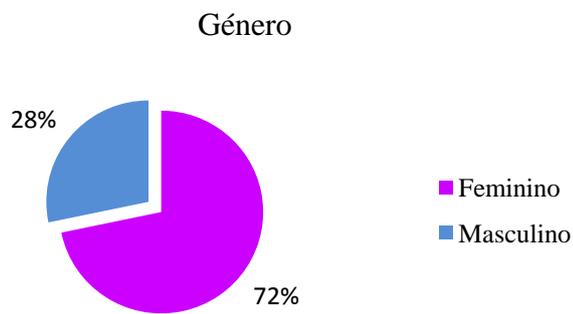
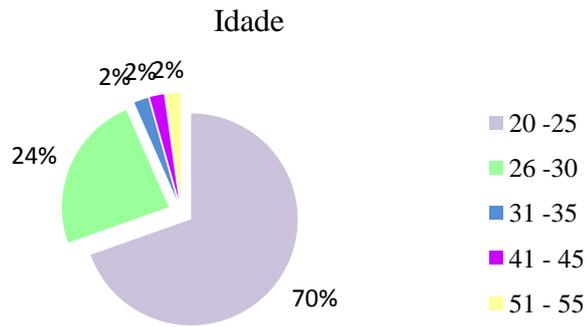


6. Que tipo de comida prefere

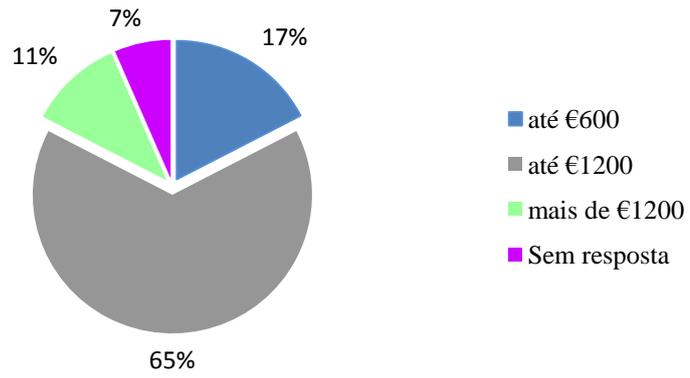


Outras
Chinesa
Indiana
Sul da América
Italiana
Africana
Espanhola
Brasileira
Japonesa
Argentina
Tibetana

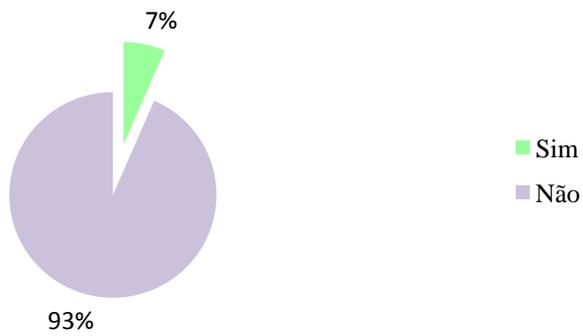
▪ **Caracterização do inquirido**



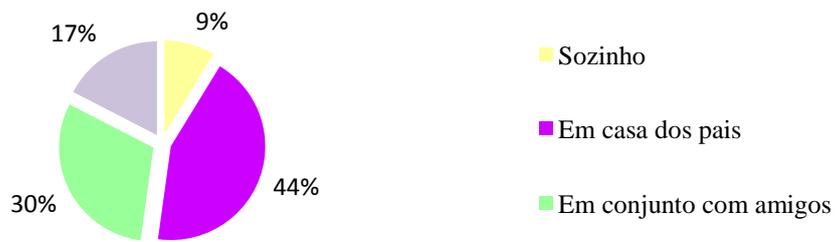
Rendimentos médios



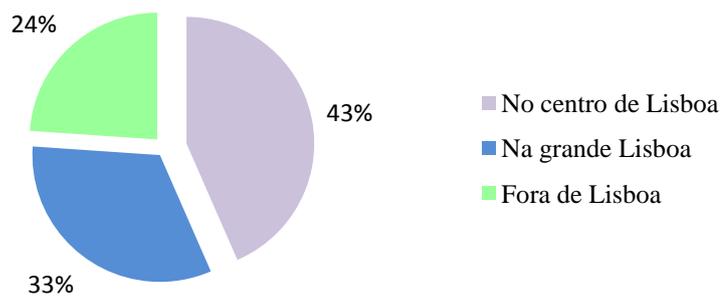
Filhos



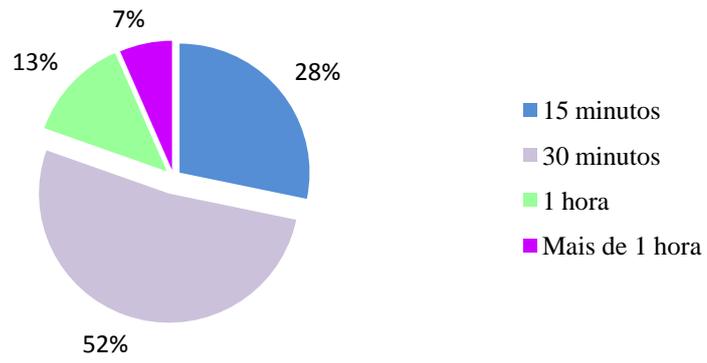
Habita



Reside



Minutos da zona da Baixa/Chiado



## **Anexo VIII – Cozinha do primeiro ano**

**Vegetariana:** A cozinha vegetariana, é por definição aquela que utiliza apenas vegetais, quanto muito alguns produtos de origem animal ou sub-produtos de animais, como os laticínios, os ovos e o mel.



De seguida algumas receitas da cozinha Vegetariana.

### **Assado de Berinjela**

#### **Ingredientes:**

½ (chá) de sal  
3 (sopa) de óleo  
½ de água  
½ pacote (sopa) de Knorr tipo creme (ervilha, cebola ou cogumelos)  
18 bolachas Cream Cracker  
1 berinjela grande picada  
1 cebola média picada  
1 pacote de queijo parmesão  
3 ovos

#### **Modo de Preparo**

Numa panela colocar a berinjela, o sal, o óleo, a cebola e levar a cozinhar com pouca água. Numa tigela colocar os demais ingredientes e mexer bem. Acrescentar a mistura da panela, mexer bem e levar ao forno. Berinjela descascada cortar em água e sal para não ficar escura.

### **Almôndega sj c ragu de cenoura**

#### **Ragu:**

1 (sopa) de fermento em pó  
2 (sopa) de óleo de soja  
½ (chá) de farinha de trigo  
1 (chá) de ervas frescas  
2 (chá) de soja  
300 gramas de tomates-cereja cortados ao meio  
2 dentes de alho amassados  
250 gramas de cenoura-baby

#### **Modo de Preparo**

Escolher os grãos de soja e lavar sob água corrente. Em uma tigela, colocar a soja e 4 xícaras (chá) de água fria. Deixar demolho por 2 horas. Escorrer a água e transferir a soja para uma panela de pressão. Cobrir com água e tampar a panela. Levar ao fogo e, quando começar a soltar o vapor, cozinhar por mais 40 minutos, ou até ficar macia. Retirar. Colocar a panela sob água corrente e retirar a pressão. Transferir a soja para uma peneira e deixar

½ cebola média ralada  
óleo de soja para fritar  
1 cebola média picada  
sal a gosto  
2 ovos

escorrer bem o líquido do cozimento. Em seguida, bater a soja no processador até obter uma pasta homogênea. Transferir a pasta para uma tigela, juntar a farinha de trigo e o fermento em pó peneirados, o sal, os ovos, a cebola e as ervas. Misturar bem até obter uma massa homogênea. Em seguida, moldar com a massa 26 almôndegas de tamanho uniforme. Em uma frigideira grande, aquecer bem o óleo, colocar as almôndegas e fritar, aos poucos, por 8 minutos, ou até dourar. Retirar com uma escumadeira e colocar sobre toalha de papel para retirar o excesso de gordura. Ragu de cenoura: em uma panela aquecer o óleo, adicionar a cebola, o alho e refogar, mexendo de vez em quando, até dourarem levemente. Juntar a cenoura, o tomate e o sal. Misturar bem e tampar a panela. Deixar cozinhar por 7 minutos, ou até a cenoura ficar al dente. Retirar. Servir as almôndegas acompanhadas do ragu.

**Caldeirada de soja com erva-doce**

**Ingredientes:**

1 (sopa) de azeite de dendê  
3 (sopa) de azeite de oliva  
1 (chá) de coentro picado  
1 (chá) de soja  
folhas de hortelã-pimenta para decorar  
1 erva-doce com as folhas picadas  
1 pimenta dedo-de-moça picada  
1 cenoura cortada em rodela  
1 cebola cortada em quatro  
sal a gosto

**Modo de Preparo**

Lavar a soja em água corrente e colocar em uma panela de pressão com capacidade para 4,5 litros. Juntar 1 litro de água, tampar a panela, levar ao fogo por 45 minutos, ou até a soja ficar quase cozida. Retirar do fogo, tirar a pressão e abrir a panela. Juntar a erva-doce, a cenoura, a cebola, o coentro, os azeites de oliva e de dendê, a pimenta e o sal. Acrescentar 2 xícaras (chá) de água, ou o suficiente para cobrir todos os ingredientes e misturar. Levar a panela ao fogo, sem tampar, mexendo de vez em quando, por 10 minutos, ou até os legumes ficarem cozidos. Se necessário, acrescentar mais água. Retirar do fogo, decorar com folhas de hortelã-pimenta ou a gosto e servir com arroz integral.

**Portuguesa:** A gastronomia portuguesa é muito rica em variedade e do agrado de nacionais e estrangeiros em geral. Dos pratos típicos são de destacar o cozido à portuguesa, o bacalhau à Braz, à Gomes de Sá ou em pasteis, o leitão assado à moda da Bairrada, as tripas à moda do Porto, a carne de porco à alentejana, entre muitos.



De seguida algumas receitas da cozinha tradicional Portuguesa.

### **Carne de Porco à Alentejana**

#### **Ingredientes:**

2 colheres (sopa) de massa de pimentão  
800 gramas de carne de porco tenra  
800 gramas de ameijoas  
250 ml de vinho branco  
125 gramas de banha  
1 ramo de coentros  
2 folhas de louro  
3 dentes de alho  
sal e pimenta  
1 limão

#### **Modo de Preparar**

Cortar a carne em cubos com cerca de 30 gramas cada e temperar com a massa de pimentão, o alho esmagado, as folhas de louro, sal e pimenta. Envolver tudo muito bem e deixar nesta marinada cerca de 3 a 4 horas. Entretanto colocar as ameijoas em água com sal durante 2 horas para perderem a areia e a seguir lavar muito bem em água corrente. Colocar a banha numa frigideira grande e quando estiver quente, colocar a carne bem escorrida e deixar fritar, mexendo de vez em quando, até ficar frita e loura. Juntar a marinada e deixar ferver cerca de 2 minutos e juntar as ameijoas. Vá mexendo e logo que as ameijoas estejam abertas, juntar os coentros picados. Misturar bem e servir imediatamente.

### **Costeletas de Porco**

#### **Ingredientes:**

4 colheres (sopa) de vinho verde branco  
5 colheres (sopa) de óleo vegetal  
750 gramas de batatas pequenas  
150 gramas de presunto

#### **Modo de Preparar**

Temperar as bistecas com sal e pimenta, dourar no óleo e retirar. Refogar na mesma gordura a cebola e o presunto picados, juntar o vinho e as batatas. Cozinhar em fogo brando

Sal e pimenta à gosto  
8 bistecas de porco  
2 cebolas médias

até a batata ficar macia. Colocar as bistecas para tomar gosto e servir em seguida.

### **Feijoada do Alto Barroso**

#### **Ingredientes:**

1 colher (sopa) de azeite de oliva  
300 gramas de lombo de porco defumado  
2 tomates sem pele e sem semente  
100 gramas de toucinho defumado  
300 gramas de carne seca  
1 quilo de feijão branco  
2 lingüiças calabresas  
2 dentes de alho  
2 cenouras  
1 folha de louro  
3 cebolas  
Tomilho  
sálvia  
manjerona  
cominho  
pimenta  
2 paios  
sal

#### **Modo de Preparar**

Deixar o feijão de molho na véspera, assim como a carne seca. Cozinhar o feijão até amaciar, juntar sal, pimenta, ervas, cenouras em rodela, tomate picado, lingüiça e paio em rodela e as carnes em pedaços. Aquecer o azeite e refogar a cebola, alho e toucinho picado, jogar no feijão e ferver por mais 10 minutos para tomar gosto. Servir com arroz branco.

### **Frango à Moda de São Martinho**

#### **Ingredientes:**

1 colher (chá) rasa de pimenta moída  
1 colher (sopa) de sal grosso  
1 frango caseiro de 1 quilo e 200 gramas aproximadamente  
100 gramas de chouriço de carne caseiro  
raminhos de salsa para decorar a gosto  
1 cebola média cortada em gomos  
100 gramas de banha de porco  
½ quilo de batatas miúdas  
azeite para fritar a gosto  
alface para decorar a gosto  
100 ml de vinho branco  
1 quilo de castanhas  
3 dentes de alho  
8 cebolinhas

#### **Modo de Preparar**

Limpar muito bem o frango, lavar e enxugar. Esmagar muito bem o alho com o sal e misturar numa tigelha com a pimenta e a banha, misturando tudo até obter uma massa. Temperar muito bem o frango com esta massa, introduzindo-lhe o restante no interior. Colocar o frango numa panela de barro juntamente com as batatas miúdas, as cebolinhas (previamente descascadas) e levar a assar em forno bastante quente durante cerca de 40 minutos. Durante o tempo que o frango estiver assando, regar de vez em quando com o molho do próprio assado e borrifar com o vinho branco. Regar igualmente as batatas e as cebolinhas. Vá virando o frango para obter coloração por todos os lados, terminando por ficar com o peito para cima, pois será a parte mais bonita. Entretanto dê um golpe superficial no lombo das castanhas, de modo a que a pele fique mesmo cortada. Fritar em azeite quente durante cerca de 10 minutos, pelando-as seguidamente, devendo ter um aspecto dourado. Cortar o chouriço (cru) em rodelas. Dourar ligeiramente o chouriço numa frigideira, servindo-se de um pouco da gordura do assado. Misturar as castanhas com o chouriço e mexer com cuidado até que estas ganhem paladar e aqueçam. Colocar o frango numa travessa, regando-o com o molho ou gordura do assado e com um ramo de alface enfiado na abertura traseira. Colocar em volta, aos montinhos, as cebolinhas, as batatas e as castanhas e enfeitar com pontas de salsa. À parte, servir azeitonas e uma salada.

**Alemã:** Em toda a Alemanha há uma variedade de comidas. O café da manhã compõe-se de pão com presunto, mel, rodelas de carne cozida, queijo e um ovo cozido. Ao domingo à tarde é habitual café com bolos. A cozinha Alemã é famosa pelos seus queijos, salsichas e presuntos.



De seguida algumas receitas da cozinha tradicional Alemã.

### Zwiebelkuchen

#### **Ingredientes:**

um pouco de margarina para a forma  
 25 gramas fermento fresco  
 60 gramas de margarina  
 1 pitada boa de açúcar  
 375 gramas de trigo  
 1 pitada de sal  
 1 ovo fresco  
 250 ml Leite

#### **Ingredientes do recheio:**

150 gramas de bacon de gordura média  
 (da costela)  
 Pimenta preta (se possível em grãos  
 ralados)  
 Um pouco de cominho em grãos  
 Um pouco nos-moscada  
 500 grama de nata  
 1 quilo de cebolas  
 4 Ovos

#### **Modo de preparo:**

Esfarelar o fermento no leite morno e acrescentar um pouco de açúcar e um pouco do trigo e misturar. Deixar a massa de lado por 10 minutos, num lugar sem ventilação e umidade, com um pano encima da tijela. Com o trigo restante, fazer uma nova massa, acrescentar a pitada de sal, a margarina e o ovo e misturar bem até a massa se soltar da tijela. Colocar esta segunda massa, coberta por um pano, num lugar sem ventilação e sem umidade por 20 minutos. Esquentar o forno para a temperatura máxima. Cortar as cebolas em rodelas finas. Cortar o bacon em pequenos cubicos. Juntar numa panela e os refogar, adicionando o cominho, pimenta e nos moscada a gosto. Colocar um pouco de margarina numa forma redonda (de pizza). Colocar a massa esticada encima e fazer uma borda. Colocar os cebolas. Misturar os ovos com a nata e colocar tudo encima. Colocar a torta por aproximadamente 40 Minutos no Forno, até ficar marrom dourado.

### **Apfelstrudel**

#### **Ingredientes Massa:**

2 colheres (sopa) de manteiga  
1 xícara (sopa) de água  
½ quilo de farinha de trigo  
1 pitada de sal

#### **Ingredientes Recheio:**

8 a 10 maçãs descascadas e fatiadas bem finas  
200 gramas de uvas passas sem sementes  
2 colheres (sopa) de canela em pó  
2 xícaras (chá) de açúcar  
farinha de rosca o suficiente  
ovo batido para pincelar  
manteiga o suficiente  
açúcar para polvilhar

#### **Modo de Preparar**

Misturar bem todos os ingredientes da massa até ela ficar bem trabalhada e lisa. Deixar descansar por ½ hora. Depois, com um rolo, abrir a massa bem fina e estender sobre uma mesa polvilhada com farinha de trigo. Sobre o lençol de massa, fazer uma camada de fatias de maçã e, por cima, espalhar as passas sem sementes. Polvilhar com açúcar e canela em pó. Finalizar polvilhando com um punhado de farinha de rosca bem fina e pedacinhos de manteiga. Enrolar com muito cuidado, como se fosse um rocambole. Dobrar as pontas, pincelar com ovo batido e polvilhar com açúcar. Levar para assar em forno médio (180°C), preaquecido, por cerca de 40 minutos.

### **Batatas com Manjerona**

#### **Ingredientes:**

2 tabletes de caldo de carne dissolvidos em 2 xícara (chá) de água  
1 colher (chá) de manjerona seca em pó  
1 colher (café) de sal se necessário  
4 colher (sopa) de farinha de trigo  
1 colher (sopa) de vinagre branco  
4 colher (sopa) de manteiga  
1 quilo de batata média

#### **Modo de Preparar**

Cozinhar as batatas com cascas. Descascar e cortar em rodela. Numa panela, derreter a manteiga, juntar a farinha e deixar dourar. Acrescentar aos poucos o caldo de carne, mexendo sempre até obter um creme grosso e ligado. Juntar o sal, o vinagre, a manjerona e cozinhar por mais 10 minutos. Na hora de servir, juntar as batatas.

### **Gugelhupf**

#### **Ingredientes:**

1 colher (chá) de casca de limão ralado  
½ colher (chá) de sal  
2 xícaras e ½ (chá) de farinha de trigo  
¼ xícara (chá) de manteiga  
½ xícara (chá) de açúcar  
½ xícara (chá) de leite  
1 xícara (chá) de água morna  
200 gramas de ameixa sem caroço  
200 gramas de passa sem caroço  
1 tablete de fermento para pães  
16 amêndoas sem pele  
2 ovos

#### **Modo de Preparar**

Ferver o leite. Juntar o açúcar, o sal e a manteiga. Deixar esfriar até ficar morno. Reservar. À parte dissolver o fermento na água morna. Juntar à mistura de leite. Adicionar os ovos, a casca de limão ralada e a farinha peneirada. Bater bem por 5 minutos. Cobrir. Deixar descansar e crescer em lugar abrigado e quente, livre de correntes de ar, durante mais ou menos 1 hora e meia. Untar com margarina e polvilhar com farinha uma forma lisa, ou de gomos, com buraco no meio. Cobrir o fundo com ameixas e as amêndoas. Sobre estas, despejar a massa. Misturar as passas. Mexer na própria forma e deixar crescer novamente em lugar abrigado, até dobrar o volume, durante mais ou menos 1 hora. Assar em forno regular, durante 50 minutos.

### **Salada de Pepinos**

#### **Ingredientes:**

2 xícaras de creme de leite fresco  
4 pepinos descascados, cortados em rodelas  
vinagre de vinho branco  
sal e pimenta-do-reino  
estragão fresco

#### **Modo de Preparar**

Bater o creme de leite até ficar um pouco espesso. Acrescentar os pepinos e temperar com sal, pimenta, vinagre e estragão.

**Mexicana:** A cozinha mexicana é famosa pela riqueza de sabores, texturas e por muito apimentada. A tortilha de milho e trigo são um dos pratos típicos, estas também podem ser de carne, legumes, verduras, frango, frutas ou queijos. A tortilha se consome em todas as refeições, pequeno-almoço, almoço, jantar, lanches e sobremesas. O principal prato é o Taco (uma tortilha recheada com carnes, pimentas, milho, tomate, cebola e guacamole), podendo ser crocantes (fritos ou assados) ou enrolados com diversos recheios.



De seguida algumas receitas da cozinha tradicional Mexicana.

### **Buñuelos**

#### **Ingredientes:**

1 colher (sopa) de gordura de porco  
1 colher (sopa) de fermento em pó  
Canela em pó para polvilhar  
½ quilo de farinha de trigo  
½ quilo de açúcar  
1 litro de óleo  
8 ovos

#### **Modo de Preparar**

Colocar a farinha sobre uma superfície de trabalho, fazer um cova no centro, colocar nela as 8 gemas de ovos, a gordura de porco e o fermento em pó. Trabalhe a massa, colocando um pouco de água para umedecer se necessário, até que ela fique macia e se desprenda das mãos. Deixar descansar por meia hora. Estenda a massa com um rolo. Cortar com um cortador redondo com mais ou menos 5 cm de diâmetro. Pincele os discos com as claras. Fritar em óleo bem quente. Escorrer em papel absorvente e polvilhar com uma mistura de açúcar e canela em pó.

### Arroz Mexicano

#### **Ingredientes:**

Arroz Vermelho  
2 colheres (sopa) de extrato de tomate  
1 xícara (chá) de arroz  
2 dentes de alho bem picados  
1 pimenta malagueta  
2 cebolas médias  
água

#### **Guacamole**

1 tomate sem pele e sem sementes  
1 cebola pequena bem picada  
1 punhado de coentro picado  
1 abacate bem maduro  
suco de limão  
óleo  
sal

#### **Montagem**

½ xícara (chá) de queijo prato  
1 pacote de tortillas

#### **Modo de Preparar**

Refogar o alho e em seguida fritar muito bem o arroz. Adicionar o extrato de tomate e mexer bem. Colocar a água, um pouco de sal, a pimenta malagueta e as cebolas inteiras. Cozinhar o arroz normalmente. Colocar em uma forma de pudim e reservar. Para o guacamole, temperar a cebola picada com óleo, limão e sal.

Deixar marinando. Cortar o abacate em cubos e amassar com um garfo. Cortar o tomate e misturar com o abacate, a cebola e, por último, o coentro. Verificar o tempero e, se for necessário, corrigir com mais suco de limão e sal. Cortar as tortillas em quartos e fritar.

Desenformar o arroz em um prato que possa ir ao forno. Espetar as tortillas no arroz, colocar um pouco de guacamole sobre elas, polvilhar com queijo ralado e levar ao forno preaquecido por alguns minutos. Servir imediatamente e levar para a mesa mais tortillas e guacamole.

### **Burrito de Frango**

#### **Ingredientes:**

#### **Recheio:**

2 xícara (chá) de carne de galinha cozida e desfiada  
1 xícara e ½ (chá) de queijo ralado  
¼ xícara (chá) de cebola picada  
4 xícara (chá) de feijão cozido  
1/3 xícara de (chá) de óleo  
250 gramas de molho de tomate  
1 dente de alho amassado  
Pimenta a gosto

#### **Modo de Preparar**

Juntar 1 colher (sopa) de óleo à mesma frigideira onde foram feitas as tortillas. Acrescentar a cebola e o alho. Fritar até a cebola dourar. Acrescentar a pimenta. Juntar o molho de tomate e azeite. Acrescentar 1 xícara de feijão e amassar bem com um garfo. Juntar mais um pouco de óleo e mais um pouco do feijão, aquecendo e amassando novamente. Continue até terminar o óleo e o feijão. Dividir o frango em 12 porções. Colocar 1 porção no meio de cada tortilla. Cobrir com umas 3 colheres de sopa da mistura de feijão. Salpicar com 1 colher (sopa) de queijo ralado. Dobrar um lado da tortilla sobre o recheio. Dobrar o outro lado por cima. Dobrar as duas outras extremidades para formar um embrulho. Burritos são trouxinhas feitas com as panquecas mexicanas, as tortillas. Preparar as tortillas conforme a receita e as mantenha quentes.

### **Ceviche**

#### **Ingredientes:**

Pimenta-malagueta sem sementes, a gosto  
3 cebolas médias cortadas bem fino  
½ quilo de filés de linguado  
Salsinha para polvilhar  
Suco de 6 limões  
Sal

#### **Modo de Preparar**

Cortar o peixe cru em tiras finas. Colocar em uma tigela e juntar a pimenta. Acrescentar os ingredientes restantes, menos a salsinha. Levar à geladeira de um dia para o outro. Temperar com sal a gosto e sirva, polvilhado com salsinha.

**Marroquina:** A refeição mais importante da cozinha marroquina é o almoço. Há uma combinação de sabores: legumes e frutos secos, especiarias perfumadas, carnes bem condimentadas. A refeição começa com uma salada ou uma sopa, segue-se um Tajine (cozido de carnes com legumes e tomate, cozinhado e servido num recipiente de barro com o mesmo nome) ou uma das variedades de Cuscuz. O pão é sempre uma oferta, mesmo nos restaurantes. No final da refeição é obrigatório o chá de menta.



De seguida algumas receitas da cozinha tradicional Marroquina.

### **Cuscuz com Legumes**

#### **Ingredientes:**

1 colher (café) pimenta do reino  
1 colher (café) de sal  
200 gramas de grão-de-bico deixados de molho desde a véspera  
500 gramas de carne de carneiro ou de vaca  
30 gramas de manteiga  
500 gramas de cebola  
500 gramas de cenoura  
500 gramas de nabo  
500 gramas de abóbora  
1 molho de salsa  
½ copo de óleo  
2 ou 3 tomates  
1 repolho  
Açafrão

#### **Modo de Preparo**

Em uma panela, cozinhar a carne, cebola, salsa e grão-de-bico. Em outra, cozinhar os legumes. Colocar o cuscuz (sêmola de trigo) numa cuscuzeira e cozinhar à vapor até ficar pronto. Regar o cuscuz com molho de carne e legumes. A seguir, colocar o cuscuz num prato fundo grande em forma de pirâmide e acrescentar a carne no centro coberto com legumes e grão-de-bico. Colocar um pouco de molho que sobrou numa molheira para que cada um possa se servir a gosto.

## **Bastela**

### **Ingredientes:**

1/3 xícara (chá) de açúcar de confeitiro  
1/2 xícara (chá) de manteiga  
1 colher (chá) de canela em pó  
4 colheres (sopa) de salsinha picada  
1 colheres (chá) de gengibre ralado  
2 colheres (sopa) de açúcar  
2 massas folhadas semiprontas congeladas de 400g cada  
250 gramas de amêndoas torradas, sem pele e picadas  
600 gramas de frango sem pele  
1 quilo de cebola picada  
4 ovos  
Sal

### **Cobertura**

1/4 xícara (chá) de açúcar de confeitiro  
1 colher (chá) de canela em pó

### **Modo de Preparo**

Temperar o frango com sal e misturar a amêndoa com açúcar de confeitiro e 1/2 colher (chá) de canela. Reservar. Levar ao fogo para cozinhar por 10 minutos o frango com manteiga, cebola, 3 colheres da salsinha, canela restante e açúcar. Mexer de vez em quando. Abaixar o fogo e deixar cozinhar por mais 20 minutos, sem mexer. Deixar esfriar e tirar o frango, cortar em pedaços pequenos. Retornar e acrescentar os ovos ligeiramente batidos e o gengibre, salsinha restante e sal. Mexer sem parar e levar ao fogo até que os ovos estejam cozidos. Deixar esfriar bem. Descongelar a massa conforme as instruções da embalagem e abrir com um rolo. Com uma massa, forrar o fundo e as laterais de uma fôrma untada. Polvilhar metade da mistura das amêndoas e despejar o recheio frio. Espalhar o restante da mistura de amêndoas sobre o recheio e cobrir a torta com a outra massa. Cortar o excesso de massa que sobrar nas laterais. Apertar bem as bordas com as pontas dos dedos para impedir que a torta se abra. Levar ao forno preaquecido por 30 minutos ou até que a torta esteja dourada. Desenformar devagar e retorne ao forno para dourar por inteiro.

### **Cobertura**

Misturar tudo e polvilhar toda a torta ainda quente.

### **Berinjelas em Puré**

#### **Ingredientes:**

2 colheres (sopa) de sementes de cominho  
3 colheres (café) de colorau  
¼ xícara de azeite  
1 pitada de pimenta preta  
3 dentes de alho  
1 quilo de berinjela  
1 clara  
3 pão pita  
sal

#### **Modo de Preparo**

Lavar, descascar e cortar as beringelas em pedacinhos pequenos. Colocar num coador ou peneira grande com sal grosso durante ½ hora, para que libertem o líquido amargo. Passado esse tempo passar por água corrente fria para limpar o sal.

Escorrer bem e secar num pano de cozinha, para eliminar o excesso de água. Levar os pedacinhos de beringela a cozinhar em vapor durante 30 minutos (se não dispuser de panela de vapor, colocar a peneira numa panela alta com água a ferver sem que a peneira nela toque e tampar o melhor que conseguir). Entretanto vá picando o alho.

Numa panela aquecer o azeite. Juntar os pedacinhos de berinjela, o alho, o colorau e a pimenta e mexer muito bem. Deixar refogar em fogo brando durante 10 minutos e retificar os temperos. Preparar o pão: cortar as pitas ao meio no sentido longitudinal. Pincelar cada metade de pita com a clara de ovo batida e polvilhar com sementes de cominho. Colocar as metades de pita num tabuleiro de ir ao forno, lado a lado, e levar a forno médio durante 15 a 20 minutos, ou até dourarem um pouco. Servir ainda quente, com o puré de berinjela em tacinhas.

**Chamuças Marroquinas de Mel e Amêndoa**

**Ingredientes:**

4 colheres (sopa) de água de flor de laranjeira  
2 colheres (sopa) de sementes de sésamo  
3 colheres (sopa) de açúcar mascavado  
½ colheres (sopa) de canela em pó  
250 gramas de amêndoa  
150 gramas de manteiga  
200 gramas de massa filo  
óleo de amendoim  
½ litro de mel

**Modo de Preparo**

Colocar o miolo de amêndoa em água a ferver, para que seja mais fácil retirar a pele. Descascar as amêndoas, secar bem e fritar no óleo de amendoim até dourarem. Escorrer e retirar o excesso de gordura com papel absorvente. Picar na picadora elétrica, até obter uma pasta lisa. Numa superfície de trabalho juntar o açúcar, 1,5 colheres de água de flor de laranjeira e amassar muito bem.

A massa deve ficar moldável, se assim não for, juntar uma colher (sopa) de manteiga derretida e amassar bem. Entretanto, cortar a massa filo em várias partes iguais. Pincelar depois toda a massa filo com a manteiga derretida e colocar pedaços de massa de amêndoa no centro de cada pedaço. Dobrar cada unidade de massa filo em triângulos.

Levar as chamuças ao forno a 180° C num tabuleiro durante 30 minutos. Retirar cada triângulo, mergulhar num recipiente com mel derretido misturado com a restante água de flor de laranjeira e polvilhar com sementes de sésamo. Colocar as várias chamuças numa travessa. Servir ainda morno.

**Anexo IX – Manuais Culturais**



Provérbio urabe

"A gente não perde tempo na vida; o que se perde é a vida, ao perder-se tempo."

Dança com véu

Várias são as suposições a respeito da dança com o véu. Registros pictóricos revelam que, nos rituais antigos, as sacerdotisas dançavam envoltas por um véu. Retirá-lo era uma demonstração de que o mistério seria revelado, trazendo luz e sabedoria. Associado ao elemento Ar e às deusas Ísis, Afrodite ou Héstia, dependendo de como for utilizado.



Casamento marroquino

Para começar, num casamento tradicional marroquino não há misturas entre homens e mulheres. É cada um para o seu lado!

Às mulheres é reservada a sala principal, onde encontra-se a banda e a pista de dança. Os homens ficam numa sala à parte, com vista para a sala das mulheres.

A sensação é de que nesta cultura a mulher é tratada como um tesouro! O melhor da festa é reservado às mulheres, elas podem dançar e divertir-se, elas são servidas em primeiro lugar e só depois de terem acabado a refeição é que os homens são servidos, as mulheres enfeitam-se com os melhores vestidos e jóias - tudo de uma ostentação de meter inveja à rainha de Inglaterra – enquanto que os homens aparecem mais sóbrios e discretos.

Outra diferença óbvia entre uma festa marroquina e uma europeia: não são servidas bebidas alcoólicas!





### Ramadan

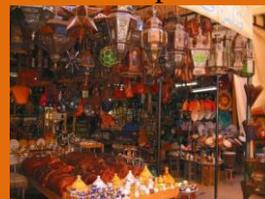
O Ramadan (nono mês do calendário Muçulmano) é um mês especial. É um tempo de reflexão, de devoção a Deus e de autocontrole. Para muitos, é um modo de auto purificação espiritual. Os muçulmanos jejuam durante todo o mês. O jejum começa quando o dia amanhece e termina no pôr-do-sol. Durante as horas do dia, não podem comer, beber ou fumar. Normalmente há uma refeição rápida (suhoor) no alvorecer e outra (iftar) no final do dia. Os marroquinos são proibidos por lei de desprezitar publicamente o jejum e alguns são presos por este motivo.

Quando o mês de jejum termina, há uma celebração, o Id-al-Fitr (banquete da quebra do jejum), que dura três dias, onde presentes são trocados e amigos e famílias se reúnem para as refeições.



### Souks

Os souks (mercados marroquinos) são um emaranhado de estreitas passagens e túneis. As pessoas vão para os mercados, não apenas para comprar e vender mercadorias, mas também para socializar. Os souks têm muitas pequenas lojas lotadas com todos os tipos de artigos, que vão de especiarias a roupas. Devido às estreitas passagens, burros e bicicletas são a única maneira de transportar as mercadorias por dentro dos souks.





### Instrumentos musicais - Qanoon

Uma cítara trapezoidal, que é posicionada no colo do músico, ou em cima de uma mesa especial, colocada em frente ao músico, que a tocará sentado. Vinte e cinco ou 27 conjuntos de cordas são esticados, da direita para a esquerda, sobre o instrumento (a maior parte destes conjuntos têm três cordas). As cordas são tocadas com a ajuda de duas pequenas palhetas presas aos dedos indicadores de cada mão.



### Narguilé

Narguile é um cachimbo de água utilizado para fumar. Além desse nome, de origem árabe, também é chamado de hookah (na Índia e outros países que falam inglês), shisha ou goza (nos países de norte da África), narguilê, narguila, nakla, arguile etc.



### Roupa tradicional marroquina

A roupa tradicional marroquina é o djellaba (jallaba em árabe, que significa atraente) que é uma veste longa, larga e de mangas compridas. Muitas mulheres ainda seguem a tradição Islâmica e cobrem o rosto com um véu. Os homens geralmente cobrem a cabeça com um tarbouch (também chamado fez pelos ocidentais) nas ocasiões formais. Os homens de descendência Berbere usam sandálias de couro de cabra, turbantes brancos e carregam elaboradas adagas entalhadas. Em casa e nos encontros sociais, as mulheres usam longas *caftans* e *caftans* das *caftans*.



**Anexo X – Equipamentos**

<b>Equipamento</b>	<b>Preço</b>	<b>Fornecedor</b>
Fabricador de Gelo	€129	www.makro.pt
Bancada	€620	www.makro.pt
Bancada	€1500	www.makro.pt
Bancada Fria	€1600	www.makro.pt
Frigorifico	€700	www.makro.pt
Fritadeira	€1000	www.makro.pt
Fogão	€4000	www.makro.pt
Grelhador	€4000	www.makro.pt
Tostadeira	€300	www.makro.pt
Aquecedor Banho-Maria	€595	www.makro.pt
Máquina Lavar Loiça	€1000	www.makro.pt
Bancada	€200	www.makro.pt
Armário Parede	€180	www.makro.pt
Bancada Trabalho	€600	www.makro.pt
Catoplanas	€30	www.makro.pt
Assadeira/Tabuleiros	€30	www.makro.pt
Forma para Pizza	€20	www.makro.pt
Travessas	€30	www.makro.pt
Tigelas	€20	www.makro.pt
Microondas	€ 100	www.makro.pt
Máquina de Café	€ 160	Delta Cafés
Pratos	€150	www.makro.pt
Copos	€60	www.makro.pt
Talheres	€40	Ikea
Formas	€50	www.makro.pt
Outros	€1000	www.makro.pt
Fardas	€ 100	www.makro.pt
Total	€ 18214	

## Anexo XI – Glossário

**CFC`S:** Composto do fluído refrigerante à base de clorofluorcarbonos nocivo para a camada do ozono devido à sua elevada concentração de cloro (proibida a sua utilização).

**Chapa lacada:** Aço pré-lacado revestido com pintura termoplástica, constituído por um suporte de aço galvanizado revestido com tinta ligeira numa das faces.

**Classe climática:** Indica para que temperatura ambiente o equipamento funcionará em perfeitas condições (ex.: um equipamento de classe 3 indica que o equipamento funcionará em perfeitas condições para uma temperatura ambiente entre os +16°C e os +32°C)

**Condensador:** Componente onde o fluido frigorigénio passa do estado gasoso ao estado líquido libertando o calor absorvido durante o processo de refrigeração. Normalmente de cor preta é colocado perto do motor com ventilação assistida (condensador ventilado) ou na sua traseira sem ventilação (condensador estático). Uma boa manutenção sobre este componente (limpeza periódica de 3 em 3 meses com uma escova ou aspirador), permite um aumento da vida útil do seu equipamento, assim como, uma redução no consumo de energia.

**Congelação:** Sistema de conservação de alimentos a temperaturas inferiores a 0° C.

**Esterilização:** Tratamento com o calor ou com agentes químicos que provoca a destruição de todos os microorganismos.

**Evaporador:** Componente onde o fluído refrigerante passa do estado líquido ao gasoso absorvendo calor do meio a ser refrigerado, podendo ser estático sem ventilação ou ar forçado com ventilação assistida. Now frost é um evaporador a ar forçado com descongelação automática onde não há formação de gelo no interior do móvel.

**Filtro secante:** Componente instalado entre o condensador e o evaporador sendo a sua função remover toda a humidade e impurezas do sistema.

**HACCP (APCPC):** Análise de perigos e controlo dos pontos críticos. O regulamento nº 852/2004 ( ce ) refere a obrigatoriedade dos operadores de empresas do sector alimentar criarem e manterem processos baseados nos princípios APCPC. Trata-se de um instrumento que auxilia os operadores de empresas do sector alimentar a alcançarem padrões mais elevados de segurança dos géneros alimentícios. A sua implementação requer a plena cooperação e o empenhamento do pessoal das empresas do sector alimentar.

**HFC`S:** Composto do fluído refrigerante à base de hidrofluorcarbonos, que pela sua isenção de cloro vem substituir os cfc`s.

**Inox aisi 304:** Chapa inox. Devido à presença de níquel na sua composição química tem uma enorme propriedade anticorrosiva.

**Intensidade:** Valor de corrente consumida para o bom funcionamento do equipamento.

**Isolamento térmico:** Revestimento que garante a temperatura dentro do equipamento, não permitindo que a temperatura externa interfira com a temperatura interior.

**Limite crítico:** Um valor ou um intervalo de valores, que determina a aceitabilidade ou não de um parâmetro de controlo.

**Niveladores:** Reguladores aplicados no fundo do armário para impedir o deslizamento involuntário do móvel, assim como permitir o seu nivelamento.

**Poliuretano expandido:** É um produto sólido, de células fechadas com um gás inerte com textura de espuma rígida e com elevado poder isolante. É obtido a partir da reacção química que ocorre quase que instantaneamente entre dois compostos químicos líquidos. Um dos compostos químicos é um activo da reacção, o isocianato (conhecido por MDI) e o outro é um composto químico conhecido como polioli, sendo o agente de expansão o HFC.

**Porta reversível:** Porta à qual se pode inverter o sentido de abertura.

**Potência:** Trabalho que o equipamento pode realizar em cada Unidade de tempo.

**R134a:** Fluido frigorigénio muito eficiente em instalações frigoríficas de médias temperaturas de trabalho (temperaturas até  $-15^{\circ}\text{C}$ ), não inflamável e não tóxico até determinada concentração, sem cheiro e ecológico. Substituto dos CFC'S.

**R404a:** Refrigerante muito eficiente em aplicações de média e baixa temperaturas de trabalho, não inflamável, não tóxico até determinada concentração, sem cheiro e ecológico. Substituto dos CFC'S.

**Refrigeração:** Sistema de conservação de alimentos a temperaturas inferiores a  $10^{\circ}\text{C}$ .

**Rodízios:** Rodas pequenas adaptadas ao fundo do armário para facilitar o seu deslocamento.

**Skinplate:** Aço pré-revestido, revestido com filme termoplástico, constituído por um suporte de aço galvanizado ou electrozincado revestido com um filme de cloreto de polivinilo (PVC) de alta resistência e flexibilidade numa ou ambas as faces, com elevada resistência à corrosão.

**Tensão:** Diferença de níveis de electrização entre dois pontos de um condutor.

**Termóstato analógico:** Controlador da variação de temperatura, ligando e desligando o compressor, de acordo com a temperatura.

**Termóstato digital:** Controlador normalmente com indicação digital da temperatura, ligando e desligando o compressor de acordo com o programado.

**Volume bruto:** Espaço interno do móvel não descontando o espaço ocupado por prateleiras, divisórias ou outros elementos.

**Volume líquido ou útil:** Espaço útil do equipamento descontando todo o espaço ocupado por elementos constituintes do móvel (verdadeiro espaço utilizável).