

PLANO DE NEGÓCIOS: “TAPAS ALGARVIAS”

Rui Guerreiro Santos Vicente

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador(a):
Prof. Doutora Ana Oliveira Brochado, ISCTE Business School, Professora Auxiliar do
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Lisboa, outubro 2013

PLANO DE NEGÓCIOS: “TAPAS ALGARVIAS”

Rui Guerreiro Santos Vicente

- Lombada –

Resumo

O presente projeto consiste num Plano de Negócios para um Restaurante de Tapas, de nome “Tapas Algarvias”, o qual pretende afirmar-se no mercado da restauração através de um conceito bastante desenvolvido noutros países, contudo, acrescentando dois fatores diferenciadores, um ao nível do ambiente e envolvência do cliente, aproveitando as potencialidades da cultura Algarvia ao nível da Gastronomia e o outro, ao nível do turismo na cidade de Lisboa e do contexto económico atual.

O principal objetivo do projeto está relacionado com a avaliação económica e financeira do plano de negócios e consequente análise de viabilidade. Neste sentido, é efetuada uma revisão da literatura mais relevante nas áreas do Empreendedorismo, da Restauração, das Tendências do Setor e do Comportamento do Consumidor.

Procede-se também à realização de uma análise de mercado onde são avaliadas as oportunidades e ameaças para o Tapas Algarvias e quais os seus pontos fortes e fracos, o que permite estudar a integração da empresa na sua envolvente.

Com base no levantamento de dados de mercado e respetivo estudo, é então delineada a estratégia de desenvolvimento do Tapas Algarvias, que contempla todo o processo de formulação estratégica, desde a explicação do conceito de negócio à definição dos fatores críticos de sucesso para o projeto.

Por fim, é definido com maior detalhe, um conjunto de políticas de implementação do negócio que, acompanhadas das respetivas estimativas de custos e que fundamentando a análise de viabilidade económica e financeira realizada, pretende afirmar o Tapas Algarvias como um projeto viável e de futura implementação.

Palavras-Chave:

Plano de Negócios, Empreendedorismo, Estratégia, Gastronomia Tradicional, Restauração.

Classificação JEL:

M13, M21.

Abstract

This project consists in a Business Plan for a Tapas Restaurant, named Tapas Algarvias, which aims to be in the market of the restoration through a concept already developed in other countries, however, adding two factors differentiating one level the environment and surroundings of the customer, leveraging the potential of culture to the level of Algarve Gastronomy and the other at the level of tourism in the city of Lisbon and the current economic context.

The main objective of the project is related to the economic and financial assessment of the business plan and subsequent viability analysis. In this regard, a review is made with relevant literature in the areas of Entrepreneurship, Restaurants Market, Sector Trends and Consumer Behavior.

Process is performed also to conduct a market analysis which assesses the opportunities and threats to the Tapas Algarvias and what are its strengths and weaknesses, which allows studying the integration of the company in the surrounding.

Based on survey data from market and the respective study, it is then outlined a development strategy of the Tapas Algarvias, which includes whole process of strategy formulation, since the explanation of the concept at definition of business critical success factors for the project.

Finally, is defined in greater detail, a set of policies to implement the business, accompanied by the respective cost estimates and basing the analysis of economic and financial viability performed Tapas intends to assert the Algarve as a viable project and future implementation .

Keywords:

Business Plan, Entrepreneurship, Strategy, Traditional Gastronomy, Restoration.

JEL Classification:

M13, M21.

Agradecimentos

A realização desta tese em muito se deve ao contributo dos que me rodeiam, a quem gostaria de expressar os meus agradecimentos.

Agradeço à Professora Doutora Ana Oliveira Brochado, por ter aceitado orientar o presente projeto, pela sua disponibilidade, orientação e importantes conselhos.

Quero agradecer também aos meus avós, que transmitiram-me o passado de uma cultura, a Algarvia, e o respeito que devemos ter pela mesma, preservando-a e transmitindo-a de forma original. Aos meus pais por me terem apoiado desde o início dos meus dias, na prossecução dos meus estudos e da minha carreira profissional.

Há minha irmã por ter-me mostrado que conseguimos ser mais fortes, nos momentos difíceis, como a doença, eu aproveitei e agarrei essa força para me aplicar neste projeto.

Agradeço também o apoio incondicional de todos os amigos, que me rodeiam e com quem partilhei alguns dos belíssimos petiscos algarvios.

Índice Geral

1. Introdução.....	1
2. Sumário Executivo	2
3. Identificação do Promotor e do Projeto.....	4
4. Revisão Literária.....	5
4.1. Empreendedorismo “Sua Origem”	5
4.1.1 “Dados GEM” sobre o Empreendedorismo	6
4.1.1.1 Atividade Empreendedora em Portugal	8
4.1.2 Empreendedorismo por “Oportunidade” ou por “Necessidade” - Posicionamento	15
4.2 Mercado da Restauração	16
4.2.1 Setor da Restauração em Portugal.....	16
4.3 Tendências da Restauração	22
4.4 Requisitos para abertura de um Restaurante.....	25
4.5. Comportamento do Consumidor.....	27
5. Esboço da Metodologia e Métodos	29
6. Análise da Envoltente	30
6.1 Análise Externa.....	31
6.1.1 Análise PEST	31
6.1.1.1 Envoltente Política/Legal/Fiscal.....	31
6.1.1.2 Envoltente Económica/Demográfica.....	32
6.1.1.3 Envoltente Social/Cultural	33
6.1.1.4 Envoltente Tecnológica.....	34
6.1.2 Análise das 5 Forças de Porter	34
6.1.3 Caracterização do Ciclo de Vida e Estrutura da Indústria	37
6.1.4 Identificação de Oportunidades e Ameaças	38
7. Análise Interna.....	39
7.1 Modelo dos 7 S ’s McKinsey.....	40
7.2 Localização	42
7.3 Forças e fraquezas do negócio	44
8. Análise Competitiva (Externa/Interna) / Benchmarking de outros Restaurantes.....	45
8.1 Matriz de Produtos e Mercados Ansoff	45
8.2 Análise SWOT Dinâmica	46

8.3 Matriz Mckinsey / General Electric	48
9. Questionário “Estudo de Mercado da Restauração”	48
10. Objetivos dos Planos de Negócios	53
11. Estratégia de Desenvolvimento	54
11.1 Formulação Estratégica.....	55
12. Políticas de Implementação do Projeto	58
12.1 Produto/Serviço	58
12.2 Preço	60
12.3 Espaço Físico	60
12.4 Comunicação	61
12.5 Organização	62
12.6 Tecnologia	66
12.7 Investimento.....	67
12.8 Financiamento.....	68
13. Processo de Implementação do Projeto	68
14. Avaliação Financeira do Projeto.....	71
15. Conclusões.....	75
Bibliografia.....	77
<i>Monografias (Livros):</i>	77
<i>Artigos Científicos:</i>	77
<i>Teses:</i>	79
<i>Referências publicadas retiradas da Internet (Pdf):</i>	80
<i>Referências publicadas retiradas de Jornais Online:</i>	80
<i>Netgrafia:</i>	81
Anexos.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 - O processo empreendedor e as definições operacionais do GEM	8
Figura 2 - Planta do Tapas Algarvias após obras de remodelação do espaço	61
Figura 3 - Logotipo do Tapas Algarvias.....	62
Figura 4 - Organograma do Tapas Algarvias	63
Figura 5 – Fases da implementação do negócio do Tapas Algarvias.....	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Taxa TEA por faixa etária em Portugal, em 2007 e em 2010.....	11
--	----

Tabela 2 - Localização geográfica, por Grupos da CAE-Rev.3 (2009)	18
Tabela 3 - Ciclo de Vida na Indústria.....	37
Tabela 4 - Estrutura da Indústria	38
Tabela 5 - Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff.....	45
Tabela 6 - Análise SWOT Dinâmica.....	47
Tabela 7 - Matriz Mckinsey / General Electric	48
Tabela 8 - Estratégias Genéricas de Porter	54
Tabela 9 - Capacidades, Recursos e Competências: Cruzamento.....	56
Tabela 10 – Custos com Pessoal e Pagamentos (a Preços Correntes).....	66
Tabela 11 – Mapa de Investimento Anual.....	67
Tabela 12 – Mapa de Financiamento.....	68
Tabela 13 – Mapa de Vendas / Prestações de Serviços Anual – Preços Correntes.....	72
Tabela 14 - Mapa do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – CMVMC – Preços Correntes.....	73
Tabela 15 – Mapa dos Custos com Fornecimento de Serviços Externos – FSE – Preços Correntes.....	73
Tabela 16 – Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio – Preços Correntes.....	74
Tabela 17 – Mapa de Cash-Flows - Preços Correntes.....	75
Tabela 18 – Mapa de Avaliação do Projeto – Preços Correntes	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da Taxa TEA por setores	10
Gráfico 2 - Grau de internacionalização.....	13
Gráfico 3 - Razões para a desistência do negócio	14
Gráfico 4 - Composição do setor, por Grupos da CAE-Rev.3 (2009)	17
Gráfico 5 - Composição das classes de dimensão das empresas (volume de negócios - 2009).....	17
Gráfico 6 - Composição do setor, por maturidade das empresas (volume de negócios - 2009).....	19
Gráfico 7 - Herfindahl-Hirschman Index (2009).....	19
Gráfico 8 – Necessidades de Fundo de Maneio	74

Índice de Anexos

Anexo 1 – Detalhe das Fontes utilizadas no GEM 2010.....	82
Anexo 2 - Resumo das Condições Estruturais do Empreendedorismo em Portugal, no GEM 2010	82
Anexo 3 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	86
Anexo 4 - Metodologia de Hax & Majluf	87

Anexo 5 - Localização.....	88
Anexo 6 - Análise SWOT.....	89
Anexo 7 - Análise da Atratividade da Indústria vs. Força Competitiva do Negócio	90
Anexo 8 – Questionário “Estudo de Mercado da Restauração”	91
Anexo 9 - Output Estatístico do Questionário.....	98
Anexo 10 - Análise da vertente da Diferenciação	112
Anexo 11 - Menu Tapas Algarvias.....	113
Anexo 12 - Cálculo do Preço Médio por Refeição com Base no Menu.....	114
Anexos 13 - Tabela de Custos com Equipamentos Comuns à Restauração.....	114
Anexo 14 – Mapa de Depreciações e Amortizações	116
Anexo 15 - Tabela de Custos com a Constituição da Sociedade & Registo da Marca	116
Anexo 16 – Tabela de Pressupostos do Projeto.....	116
Anexo 17 - Anexos Financeiros	117

Glossário:

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal.

BdP - Banco de Portugal.

Business Angels - procuram empresas no arranque, algumas até mesmo ainda na fase da ideia, assumindo um papel de mentores no projeto e comprando uma parte do capital da empresa. O investimento é entre 3 a 5 anos, usa capitais próprios e o retorno vai depender do sucesso da empresa. Daí que os *Business Angels* acompanhem, geralmente, a empresa de uma forma muito próxima, para garantir o retorno do dinheiro aplicado, que pode variar entre 150 mil e 500 mil euros.

CE - Comunidade Europeia.

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas.

Early Stage - são empresas recém-instaladas, que já completaram a fase de desenvolvimento do produto ou serviço e podem ter iniciado a sua comercialização. Ainda não têm lucro e carecem de financiamento para melhorar os processos de fabrico, marketing e comercialização.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*.

HACCP - A Análise de Perigos e Pontos de Controlo Críticos (**HACCP** - *Hazard Analysis and Critical Control Points*) é uma abordagem preventiva quanto à segurança alimentar, segurança farmacêutica e outros domínios. Considera os riscos físicos, químicos e biológicos do ponto de vista da prevenção e não tanto como uma inspeção de produtos acabados. Esta abordagem é utilizada na indústria alimentar para identificar potenciais riscos de segurança alimentar, de forma a que ações fulcrais, conhecidas como Pontos de Controlo Crítico (**CCPs** - *Critical Control Points*) possam ser levados a cabo para reduzir ou eliminar o risco da ocorrência de situações de perigo.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

I&D - Investigação e Desenvolvimento.

IPO - Ofertas Públicas Iniciais.

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado.

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade.

Obercom - Observatório da Comunicação.

Payback - Período de Recuperação do Investimento.

PME's - Pequenas e Médias Empresas.

RJUE - Regime Jurídico da Urbanização e Edificação.

Start-up - Projetos de negócio que resultam de investigação ou de ideias originais, que estão em fase de criação, não tendo ainda iniciado atividade. Precisam, geralmente, de financiamento para poderem arrancar com o investimento de marketing e de comercialização do produto ou serviço.

TEA - Taxa de atividade Empreendedora Early-Stage (TEA - *Total Early-Stage Entrepreneurship Activity*).

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

VAL - Valor Acrescentado Líquido.

1. Introdução

Ao longo do atual plano de negócios será avaliado o potencial de negócio, de um restaurante de Tapas Algarvias, do ponto de vista conceptual, económico e financeiro.

No sentido de alargar o conhecimento das áreas afetas ao projeto, será efetuada uma revisão literária nas temáticas do empreendedorismo, do mercado da restauração, com especial enfoque nas tendências do setor e na estratégia, onde se pretenderá posicionar o projeto do ponto de vista interno e externo.

Após a revisão literária, proceder-se-á a uma análise da envolvente do mercado da restauração mais tradicional, com foco especial na região metropolitana de Lisboa, onde o projeto se irá localizar.

Ao nível da vertente externa, serão apresentadas as oportunidades e ameaças inerentes ao mercado, recorrendo para isso a fatores gerais da sociedade, da competitividade da indústria, do ciclo de vida e estrutura de mercado.

Seguir-se-á uma análise interna, onde serão identificados os pontos fortes e fracos da empresa, de acordo com a sua estratégia, valores, cultura e recursos.

Após a análise destas duas vertentes, será avaliada a integração da empresa na sua envolvente, onde se pretenderá assinalar os riscos, desafios, barreiras e apostas que possam ser consideradas no futuro pelo Tapas Algarvias.

Serão apresentados os resultados de um estudo, sobre o mercado da restauração, efetuado com base em questionário, em que se pretendeu analisar, o comportamento do consumidor, a sensibilidade deste face ao conceito de “Tapas” e o seu perfil.

Atendendo ao conhecimento adquirido sobre o mercado, definir-se-á o processo de formulação estratégica do Tapas Algarvias. Apresentando-se neste ponto o conceito do plano de negócios, a visão, missão, valores, recursos, capacidade e objetivos da empresa, permitindo desta forma a identificação das vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso do projeto.

A definição das políticas de implementação do negócio, onde será apresentado o produto, preço, comunicação, ambiente, estrutura e necessidades de investimento da empresa, será sustentado com o estudo desenvolvido anteriormente.

Por fim, realizar-se-á uma análise de viabilidade económica e financeira do plano de negócios, onde onde apresentar-se-ão indicadores como o Valor Acrescentado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (*Payback*) do projeto, para sustentar a decisão de investimento.

2. Sumário Executivo

O Projeto¹ assume a figura de um Plano de Negócios que tem como base a criação do Restaurante Tapas Algarvias, sob a forma de uma sociedade por quotas que se dedicará à restauração tradicional Algarvia (CAE 56104 - Restaurantes Tipo Típicos²).

O Tapas Algarvias localizar-se-á em Lisboa, num espaço situado no LxFactory, no sentido de aproveitar a envolvente do espaço, composto por um *cluster* de indústrias criativas, com cerca de 96 empresas com atividades diversas (ligadas à arquitetura, música, representação, design, eventos, fotografia, moda, artes plásticas, propriedade intelectual, restauração e serviços entre outras).

Através da análise da envolvente, foram extraídas algumas conclusões que ajudam a sustentar a implementação de uma Estratégia de Diferenciação, no mercado da Restauração. Pelo que através da análise PEST, foram identificados fatores importantes, como a maior racionalidade do consumidor, no momentos de maior retração económica, o que conduz a este a optar, por experiências únicas, com maior valor, principalmente a nível da envolvente cultural, conjugado com uma dieta saudável, como a mediterrânica, com efeitos benéficos para a saúde e para a qual foi apresentada uma candidatura por parte de Portugal, a Património Imaterial da Humanidade, junto da UNESCO. A nível do turismo, um dos principais produtos que potenciam as nossas exportações, são a gastronomia e vinhos, sendo um pilar estratégico a nível do turismo nacional e para quem nos visita, que conjugado com o aumento do número de visitantes na zona da Grande Lisboa, torna o local como apetecível, á implementação do conceito.

Além disso, na zona da Grande Lisboa residem cerca de 2 milhões de pessoas de acordo com o INE, que é incrementado pelo número de visitantes à cidade, o que conjugado com um mercado fortemente diversificado e com enorme concorrência, esta poderá ser a melhor estratégia de afirmação do Tapas Algarvias.

Os resultados do estudo efetuado através de questionário, demonstraram que estes tem uma forte preferência pela gastronomia Tradicional Portuguesa, preferindo normalmente um restaurante com um ambiente tradicional e familiar, onde se possa usufruir de uma refeição saudável e equilibrada (entre almoço, lanche/petisco e jantar), estando sempre disponíveis para experimentar novos conceitos.

¹ O presente Projeto encontra-se escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.

² Os restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e, eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa. (CAE, publicação INE).

A localização constitui assim um fator crítico de sucesso, a par do conceito único (fusão da gastronomia, com a cultura Algarvia) e do estabelecimento de parcerias com fornecedores específicos da região do Algarve, no sentido de tornar o projeto viável.

Ao nível do conceito, este pretende ser um novo estilo no mercado da restauração, associando o conceito de tapas, a um tipo de gastronomia específica como a Algarvia, recriando o ambiente cultural na envolvente do espaço, fidelizando o cliente pela experiência única e pelos produtos de qualidade dos produtos algarvios.

No sentido de reduzir a força dos fornecedores ao nível do negócio e tornar o preço mais competitivo, serão estabelecidas parcerias com os principais fornecedores de produtos algarvios, potenciando a estes o aumento de visibilidade e promoção dos seus produtos, num mercado com maior dimensão e exposição.

No seguimento da estratégia definida para o presente projeto, serão apresentadas as políticas de implementação do negócio, onde consta o produto/serviço prestado, o preço proposto, garantido a qualidade dos produtos e do serviço prestado, a composição e organização do espaço, a política de comunicação, a estrutura organizativa e funcional, a tecnologia a utilizar, bem como o investimento e o financiamento necessário ao projeto.

Seguidamente é apresentado o processo de implementação do negócio, que se inicia em junho de 2013, estando prevista a abertura do espaço ao público, para o início de janeiro de 2014, sendo necessário um investimento inicial de aproximadamente 61.400€. Este montante de investimento será financiado por capitais próprios em 49%, e os restantes 51% obtidos com recurso a contratação de empréstimo bancário no valor de 31.400€, durante um período de 6 anos, assumindo um custo de capital de 8%.

Tendo sido definido para o espaço do Tapas Algarvias, 62 lugares, um horário das 11:00 horas até as 00:00 horas, foi criado o pressuposto de que os 62 lugares seriam ocupados diariamente na totalidade, 35% dos lugares com refeições ao almoço, 15% com refeições tipo petiscos, e 50% com refeições ao jantar, cobrando um preço médio de 15€ (s/IVA) por refeição, durante os 313 dias de atividade anuais. Representando 291.090€ (s/IVA) de receitas em venda de refeições.

Assim sendo, a viabilidade económica e financeira do projeto Tapas Algarvias, é confirmada pela apresentação de um Valor Acrescentado Líquido (VAL) de 448.483€, sendo a Taxa Interna de Rendibilidade de 73,78% e esperado um *Payback Períod* de três anos e seis meses.

Estes dados resultam da avaliação Financeira do Projeto, sustentando a decisão de investir no negócio do Tapas Algarvias, sendo um instrumento essencial na negociação das condições de financiamentos e/ou atração de investidores/parceiros.

3. Identificação do Promotor e do Projeto

O projeto Tapas Algarvias é promovido por Rui Guerreiro Santos Vicente, licenciado em Economia e atualmente, a terminar, o mestrado em Gestão Empresarial no ISCTE-IUL.

A criação de um restaurante com o conceito de tapas e ingredientes da região do Algarve o “Tapas Algarvias”, resulta primeiramente da origem familiar algarvia, que em conjugação com experiências profissionais passadas na restauração, quer por via familiar, quer aquando de trabalho no período de férias num restaurante em Ferragudo (Algarve), lhe despertaram o gosto pela arte da restauração e pelos sabores da sua terra. Contudo esta ideia começa a construir-se através do *networking* de amigos, onde partilhou alguns dos sabores tradicionais da gastronomia algarvia, sendo que estes amigos incentivaram-lhe a avançar para o projeto. Todavia, a criação de um restaurante de tapas, só por si, não acrescenta inovação na indústria. Nesse sentido, procuraram-se novos conceitos e tendências transversais à indústria, para que se pudesse explorar com maior profundidade no setor. Assim resultou a conjugação da gastronomia algarvia com as tapas, numa cidade como Lisboa, que tem visto o seu turismo crescer ano após ano, aproveitando este crescimento para mostrar o que o país tem de melhor em termos de gastronomia, para que seja possível a quem a experimenta, viajar pela tradição dos sabores de uma dieta fortemente mediterrânica, com uma sazonalidade característica, a um preço mais reduzido, face à qualidade do produto e adequando esta experiência gastronómica a porções mais pequenas (tapas).

Fomentando parcerias com fornecedores, que poderão funcionar como um dos pontos fortes do modelo de negócio, uma vez que estes pela qualidade dos seus produtos, poderão aumentar a sua visibilidade num mercado mais alargado, permitindo desta forma reduzir o preço médio por refeição. Algo que se tem tornado familiar, a investidores e consumidores, em diversos setores e que na restauração tem tido forte aceitação, face à atual conjuntura económica, o que poderá constituir uma boa opção a médio/longo prazo.

É assim que surge a idealização do projeto do Tapas Algarvias, um restaurante que se compromete a oferecer uma experiência gastronómica tradicional, de elevada qualidade, a preços competitivos, face aos praticados no setor, aproveitando os recursos humanos formados nas principais escolas de hotelaria e restauração do país, no sentido de em conjunto invertermos a situação atual de Portugal, em termos de desemprego e criação de riqueza, afirmando o Tapas Algarvias como uma referência da gastronomia a nível Nacional e Internacional.

4. Revisão Literária

No decorrer do atual projeto, será realizada uma breve revisão literária, relevante para a construção e desenvolvimento do plano de negócios. Sendo que nesta secção, será efetuada a abordagem aos temas do Empreendedorismo, do Mercado da Restauração e do Comportamento do Consumidor na Restauração. As temáticas chave do plano, serão aprofundadas de acordo com a vertente ou mercado que se pretende explorar no projeto.

4.1. Empreendedorismo “Sua Origem”

O conceito de empreendedorismo tem a sua origem na palavra “*entrepeneur*”, por volta do século XVII em França, utilizada para denominar indivíduos que pela sua ousadia, assumem riscos e estimulam desta forma o progresso económico, valendo-se das melhores e mais inovadoras formas de ação.

No seguimento da mesma linha, surge Jean Baptiste Say, que no século XIX, define o empreendedor como o indivíduo que “movimenta recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento” (Say *apud* Dees, 2001).

Contudo foi com Joseph Schumpeter em 1950, que a noção de empreendedorismo começa a ser utilizada, definindo-se pela primeira vez o empreendedor, como o indivíduo que revoluciona o processo destrutivo/criativo (in Capitalismo, Socialismo e Democracia), através do desenvolvimento de nova tecnologia ou adaptando os anteriores inventos, recorrendo à inovação. Sendo esta a função fundamental na evolução da vida empresarial, originando a criação de novas empresas, com maior capacidade de aproveitamento das inovações, que substituem, as estabelecidas até então. Com K. Knight em 1967 e Peter Drucker em 1970, introduz-se a ideia de que um empreendedor necessita de assumir os desafios de um negócio, associando portanto o

conceito inicial, à ideia de risco. Peter Drucker chega mesmo a definir empreendedor, como a pessoa que está sempre “à procura de mudanças, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade” (Drucker, 1985).

Só mais tarde, em 1985, Pinchot acrescentará o conceito de intra-empendedor, ou seja uma pessoa empreendedora dentro de uma organização.

Nos dias de hoje, a temática do empreendedorismo relaciona-se não só com a inovação, mas com as novas estruturas empresariais em rede, adaptando-se a elas, permitindo-lhe alcançar uma maior abrangência podendo-se categorizar por tipologias de empreendedorismo (Empreendedorismo Geral, Social, Cultural, Tecnológico e Empresarial) (“Grupo dos 35”, 2011).

Sendo um conceito que tem vindo a obter um grau de relevância cada vez mais maior, funcionando como uma componente crítica para o sucesso de qualquer economia.

Neste sentido, a Comissão Europeia incorpora na sua estratégia de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (Europa 2020), a necessidade de fomentar o empreendedorismo e de este se ligar à inovação, estando cada vez mais presente na educação dos jovens europeus, cada vez mais qualificados e capacitados para abraçar novos desafios. Recorrendo para isso aos apoios financeiros, proporcionados pelos Estados Membros, através dos planos de apoio ao empreendedorismo, pelo Banco Europeu de Investimento e o Fundo Europeu de Investimento, que apoiam o “círculo virtuoso” em que empreendedorismo e inovação podem ser financiados de forma sustentável e rentável, contribuindo desta forma para o Crescimento Inteligente (Inovação, Educação e Sociedade Digital), Sustentável (Clima, Energia, Mobilidade e Competitividade) e Inclusivo (Emprego, Qualificações e Luta Contra a Pobreza).

4.1.1 “Dados GEM” sobre o Empreendedorismo

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) consiste num projeto, que tem como objetivo principal a análise da relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico a nível global, identificando também as condições que impulsionam ou fazem abrandar a dinâmica empreendedora nos países participantes (Participaram 59 países em 2010). Sendo então um ótimo instrumento de *benchmarking* a nível internacional.

Segue a tipologia de desenvolvimento competitivo de Michael Porter, assumindo a existência de economias orientadas pelos fatores de produção, para a eficiência e para a inovação, pelo que os vários países são agrupados por tipologia de economia. Portugal

ficou inserido na economia orientada para a inovação, pois apresenta um maior ênfase nos serviços, reflexo do seu crescimento, amadurecimento e aumento de riqueza.

A informação para o estudo foi recolhida junto de quatro fontes distintas (*Consultar Detalhe das Fontes utilizadas no GEM 2010 – Anexo 1*):

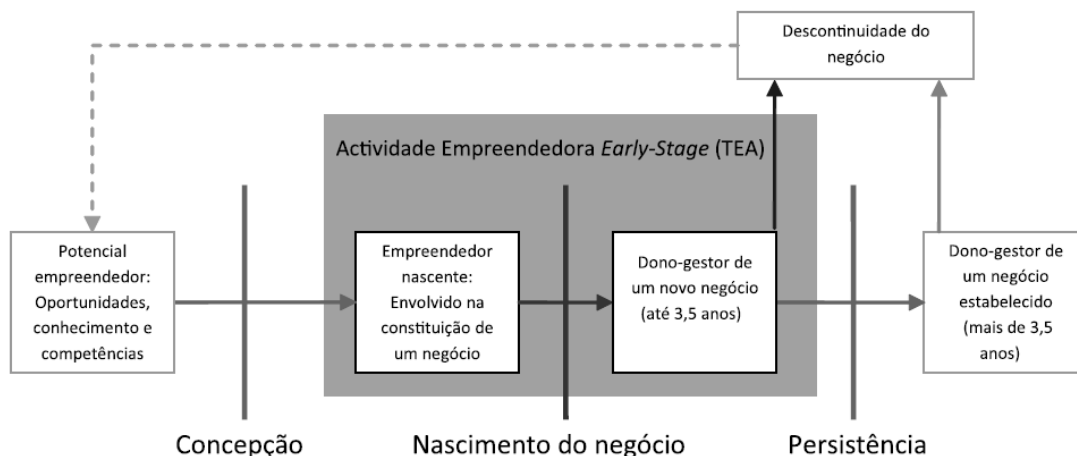
- **Sondagem à população adulta;**
- **Sondagem a especialistas relacionados com a temática do empreendedorismo em Portugal Continental;**
- **Recolha de indicadores macroeconómicos do empreendedorismo**, através de documentação produzida por organismos internacionais;
- **2010 Global Report.**

A nível de conclusões, o GEM 2010 reflete duas dimensões de análise: o nível e características da atividade empreendedora e as condições estruturais do empreendedorismo no país (*Consultar Resumo das Condições Estruturais do Empreendedorismo em Portugal, no GEM 2010 – Anexo 2*).

Ao nível da recolha de dados, este abarca o ciclo de vida do processo empreendedor e debruçando-se sobre os seus agentes, enquadrando-os em três fases distintas: uma primeira em que empregam recursos para dar início a um negócio do qual almejam ser proprietários (empreendedores de negócios nascentes); uma segunda fase em que estes são proprietários e gerem um novo negócio que proporciona remuneração salarial por um período superior a 3 meses e inferior a 3,5 anos (empreendedores de novos negócios); e uma terceira fase em que estes são proprietários e gerem um negócio já estabelecido e que está em funcionamento há mais de 3,5 anos³ (empreendedores de negócios estabelecidos) (Figura 1).

³ In GEM 2010: “O ponto-limite de 3,5 anos foi estabelecido, tendo essencialmente em consideração que a maioria dos novos negócios não sobrevive para além dos 3 ou 4 anos.”

Figura 1 - O processo empreendedor e as definições operacionais do GEM



Fonte: GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

Para o cálculo do indicador de atividade empreendedora *early-stage* num país, são consideradas as taxas de prevalência de empreendedores nascentes (ou empreendedores de negócios nascentes) e de empreendedores de novos negócios, sendo considerado o seu somatório, representando a dinâmica de criação de novas empresas.

Mesmo que parte dos empreendedores de negócios nascentes acabe por não conseguir abrir o seu novo negócio, é considerado que as ações destes, potenciam um efeito benéfico para a economia, através da ameaça de entrada de novos concorrentes colocando a pressão nas empresas existentes no mercado e, obriga-las a ter um melhor desempenho.

Esta taxa dá-nos então, a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) envolvida na criação de uma *start-up* ou na gestão de novos negócios ou que se encontram em fase de crescimento.

4.1.1.1 Atividade Empreendedora em Portugal

No GEM 2010, Portugal obteve uma taxa de atividade empreendedora *early-stage* (TEA) de 4,5%, o que significa que existem entre 4 a 5 *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios), por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado sofreu uma redução, face a 2007 (8,8%), bem como ficou aquém da taxa TEA média dos países da UE (5,2%). Esta quebra registada, deve-se á diminuição verificada em alguns indicadores estatísticos, como o do emprego em 2009, que caiu a uma taxa de -2,8%, acentuada fortemente pela queda no emprego por conta própria, contrariando a tendência de crescimento verificada nos anos anteriores. O decréscimo em 2010, na criação de empresas de acordo com indicadores estatísticos da

“Empresa na Hora”, contribuiu para um agravamento ainda mais acentuado. Sendo transversal a alguns países europeus (Espanha, Itália e Dinamarca), e até mais acentuada em alguns deles.

Esta degradação na taxa TEA, de certos padrões da atividade económica e das políticas governamentais essenciais ao empreendedorismo, poderão estar associados á conjuntura depressiva originada pela crise económica e financeira verificada a nível internacional. Contudo torna-se necessário combater as adversidades, através do surgimento de empreendedores capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investindo e gerando riqueza e emprego, sendo estas as linhas da recuperação e o desenvolvimento nacional e internacional.

Verificou-se também, que as economias orientadas por fatores de produção são as que possuem um Taxa TEA mais elevada (22,7%), face às economias orientadas para a inovação as que apresentam uma menor taxa (5,5%). Tendo sido também agrupadas as médias das taxas TEA, por zonas geográficas, de onde se concluiu que esta, apresenta uma correlação inversa entre o grau de sofisticação das economias e o seu valor, sendo esta alta em países menos desenvolvidos economicamente, onde o emprego por conta de outrem é escasso.

Na análise à correlação entre a taxa TEA e o PIB per capita anual, verificou-se que para economias com rendimentos per capita anuais até aos 15.000 USD, existe uma correlação negativa entre rendimento e a taxa. Para economias com PIB per capita anuais entre os 15.000 USD e 35.000 USD, existe uma maior estabilização e menor amplitude entre as taxas, o que poderá ser explicado pela capacidade que estes países tem de proporcionar trabalho dependente aos seus cidadãos, constituindo desta forma uma alternativa válida à abertura de um negócio, de que é exemplo Portugal. Nas economias com PIB per capita anuais superiores a 35.000 USD, constatou-se uma correlação ligeiramente positiva entre rendimento e a taxa TEA, tendo-se concluindo que nas economias com níveis de desenvolvimento superior, apresentam condições favoráveis para seguir um empreendedorismo motivado por oportunidade e mais focado nas áreas tecnológicas e inovadoras, em detrimento do empreendedorismo por necessidade.

À taxa TEA foram associadas dois níveis de atividade empreendedora: nível de *start-ups* (negócios nascentes)⁴ e o nível de novos negócios⁵, sendo avaliados estes níveis

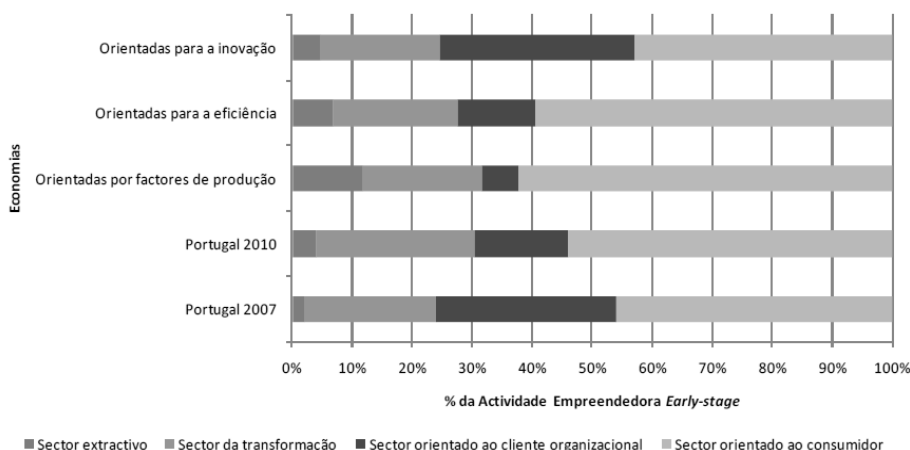
⁴ Proporção da população adulta (18-64 anos) que participa ativamente num processo de start-up, em que os empreendedores envolvidos neste processo aqui designados por empreendedores de negócios nascentes

com base nas respetivas taxas (Taxa de Empreendedorismo Nascente e Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios).

Contrariamente aos 34 dos 59 países que participam no estudo em 2010, Portugal apresentou uma Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios (2,9%) superior à Taxa de Empreendedorismo Nascente (1,9%), contrariamente aos resultados verificados em 2007, bem como a tendência geral das economias orientadas para a inovação.

Na análise à distribuição da atividade empreendedora, por quatro setores de atividade, observa-se que o setor que regista maior percentagem de atividade empreendedora *early-stage* é o setor orientado para o consumidor (54%), seguido do setor da transformação (26,5%), o setor orientado ao cliente organizacional (15,5%) e por fim o setor extrativo (4%), sendo estes últimos os que sofreram uma redução face aos resultados obtido no GEM em 2007 (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição da Taxa TEA por setores



Fonte: GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

Quanto às características demográficas do empreendedorismo em Portugal, verificou-se um maior número de empreendedores *early-stage* do sexo masculino (5,9% da população adulta masculina), cerca do dobro do número de empreendedores *early-stage* do sexo feminino (3% da população feminina), uma vez que o número total de homens e mulheres é aproximadamente igual⁶. Contudo o rácio empreendedores/empreendedoras registado, manteve-se constante face a 2007, embora tenha havido uma redução em geral no números de empreendedores.

e a proporção da população envolvida neste género de atividade designada por Taxa de Empreendedorismo Nascente.

⁵ Proporção da população adulta que participa na gestão de um novo negócio e tendo como indicador associado a Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios.

⁶ Instituto Nacional de Estatística (2009): “Anuário Estatístico de Portugal”, 94-95.

Relativamente à população adulta por género que considera deter conhecimentos e/ou competências para criar um negócio, o género masculino apresenta uma percentagem de 61,3% homens adultos, superior à de mulheres adultas que foi de 43,1%. Tendo-se verificado uma redução dos valores face a 2007, embora mais acentuado na população adulta feminina (cerca de 10 pontos percentuais).

Ao nível das faixas etárias, verificou-se que a faixa etária onde o valor da TEA foi maior, situou-se entre os 25 e os 34 anos em Portugal, contrariamente ao que se verificou em 2007, em que a faixa dos 35 aos 44 anos era a que tinha maior TEA (Tabela 1).

Tabela 1 - Taxa TEA por faixa etária em Portugal, em 2007 e em 2010

Faixa etária	Taxa TEA	
	2007	2010
18 a 24 anos	7,0%	2,5%
25 a 34 anos	11,4%	6,7%
35 a 44 anos	12,1%	4,6%
45 a 54 anos	5,7%	4,9%
55 a 64 anos	5,6%	1,9%

Fonte: GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

Foi atribuída uma especial relevância à distinção entre atividade empreendedora induzida, pela oportunidade e pela necessidade. Pelo que, foram comparadas as proporções de empreendedorismo induzido pela oportunidade (orientado pela vontade de aumentar rendimentos e/ou de obter independência), a de empreendedorismo induzido pela não-oportunidade (orientado pela necessidade/manutenção de rendimento) e a que resulta da combinação de ambos (oportunidade e não-oportunidade).

Em Portugal 38,2% dos empreendedores *early-stage* criam o seu negócio motivados por uma oportunidade de aumentar o seu rendimento, sendo também relevante o número de empreendedores que o fazem por necessidade/manutenção do rendimento (31,1%), situando-se o número de empreendedores por oportunidade de independência nos 18,1% e a mistura de motivos nos 12,6%. Face aos números de 2007 ocorreu uma diminuição do número de empreendedores *early-stage* em que existe uma mistura de motivos, tendo aumentado de forma significativa o número de empreendedores *early-stage* por necessidade/manutenção do rendimento, existindo uma ligeira diminuição nas restantes vertentes.

Portugal apresentou em 2010, uma taxa de empreendedores *early-stage* motivados pela não oportunidade/necessidade de 31,1%, tendo-se verificado um acréscimo de 8,4

pontos percentuais face a 2007, podendo a variação estar relacionada com a degradação do mercado de trabalho no país, que força a população activa a orientar no sentido da actividade empreendedora, pelo dificultar na obtenção de trabalho dependente.

Na actual conjuntura económica, a ligação entre o empreendedorismo e a inovação assume um papel de destaque, uma vez que as iniciativas de negócio relacionadas com a inovação se revelam cada vez mais potenciadoras de crescimento económico. Daí que tenha sido analisada a actividade empreendedora orientada para a inovação, no sentido de compreender três vertentes: a avaliação do produto/serviço, avaliação da concorrência e avaliação da nova tecnologia utilizada.

- Avaliação do produto/serviço:

Em Portugal, a percepção dos empreendedores *early-stage* relativamente à opinião que os seus clientes têm sobre o grau de novidade dos seus produtos/serviços, é descrita por 72,9% dos empreendedores com a opinião de que nenhum dos seus clientes considera os seus produtos/serviços novos ou desconhecidos, 14,6% com a opinião de que alguns dos seus clientes reconhecem novidade nos seus produtos/serviços e 12,5% com a percepção que a totalidade dos clientes considera os seus produtos/serviços novos ou desconhecidos. Relativamente a 2007, as principais diferenças estão relacionadas com, uma maior percentagem de empreendedores *early-stage* com a opinião de que alguns dos seus clientes considera os produtos/serviços novos ou desconhecidos, e uma menor percentagem de empreendedores com a percepção que nenhum dos seus clientes considera os seus produtos/serviços novos ou desconhecidos.

- Avaliação da concorrência:

Quanto à concorrência, 60% dos empreendedores *early-stage* reconhecem a existência de muitos negócios, cuja a oferta de produtos/serviços é muito semelhante, enquanto 24,7% consideram que existem alguns semelhantes e 15,3% acreditam que não existem negócios com produtos/serviços semelhantes. Face a 2007, as principais diferenças foram o decréscimo da percentagem de empreendedores *early-stage* que consideram que algumas empresas têm produtos/serviços semelhantes, tendo um ocorrido acréscimo na proporção de empreendedores que consideram ter muitos e nenhum negócio concorrente.

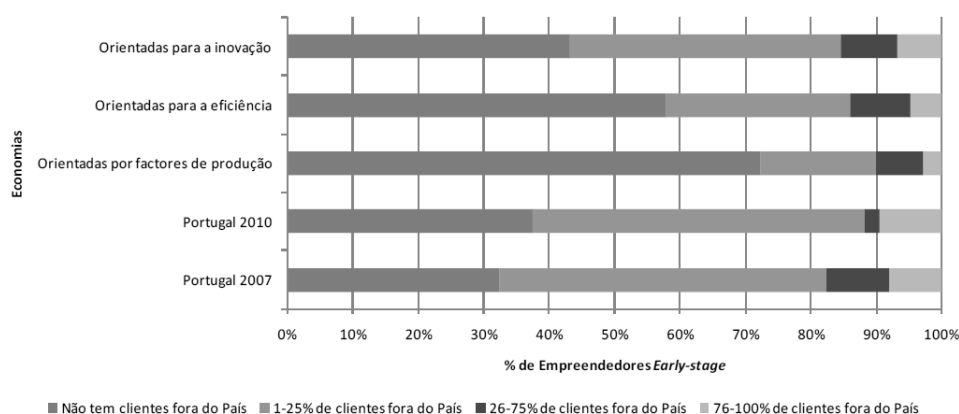
- Avaliação da nova tecnologia utilizada:

Relativamente à tecnologia utilizada em Portugal, verificou-se que, 11,8% dos empreendedores *early-stage* afirmam usar as tecnologias mais recentes no mercado, 20,1% dos empreendedores utilizam tecnologias novas e 68,1% dos empreendedores

utilizam tecnologia disponível há mais de 5 anos. Face a 2007, verifica-se um aumento da proporção de empreendedores *early-stage* que utilizam tecnologia disponível há mais de 5 anos, verificando-se diminuições nos que dizem utilizar tecnologias recentes e novas.

A nível da internacionalização, a maior procura de mercados externos para venda de produtos e/ou serviços, acaba por ser uma etapa determinante no desenvolvimento das empresas que pretendem maximizar o seu crescimento, daí terem sido analisados os empreendedores *early-stage* que possuem clientes internacionais (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Grau de internacionalização



Fonte: GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

Em Portugal, verificou-se que 37,6% dos negócios empreendedores não apresentam clientes internacionais, 50,6% dos negócios empreendedores apresentam até ¼ de clientes no exterior, 2,3% apresentam entre ¼ e ¾ de clientes internacionais e 9,5% apresentam mais de ¾ de clientes estrangeiros. Face a 2007, as principais diferenças prendem-se com uma diminuição dos negócios empreendedores que apresentam entre ¼ e ¾ de clientes estrangeiros e com os crescimentos dos negócios empreendedores sem clientes internacionais e dos negócios com mais de ¾ de clientes no exterior. Tendo-se verificado de 2007 para 2010, uma redução em termos globais, da percentagem de negócios empreendedores com clientes internacionais.

Os resultados obtidos para Portugal vão também ao encontro dos dados estatísticos nacionais obtidos para 2009, onde se verifica uma intensa diminuição das trocas com o exterior, quer ao nível das exportações, como das importações. De acordo com o Anuário Estatístico de Portugal 2009, o grau de abertura da economia portuguesa, medido pelo rácio do valor total das exportações e das importações de bens e o valor do PIB, a preços correntes, teve uma redução de 10,5 pontos percentuais relativamente ao valor verificado no ano anterior, estando a diminuição interligada com a situação

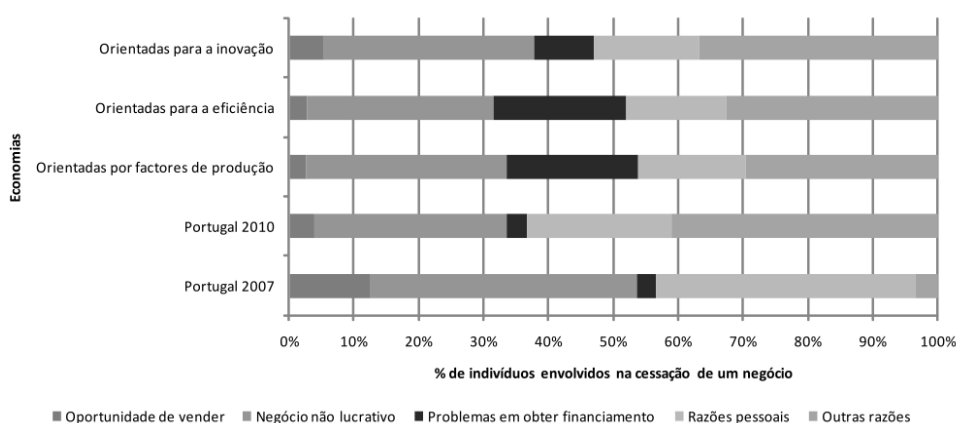
recessiva que se verificou na economia internacional e na portuguesa em particular, afetando o fluxo de exportações e importações.

O último dos pontos, é referente à cessação da atividade empreendedora, uma vez que a abertura e o encerramento de negócios, nem sempre é negativo pois poderá estar interligado com boas oportunidades de venda, ou aparecimento de novas oportunidades de negócio, fenómenos como estes são característicos de economias dinâmicas.

Em Portugal, verificou-se que 1,5% da população adulta desistiu de um negócio nos 12 meses que antecederam a realização da sondagem para o estudo, sendo este resultado igual à média obtida para as economias orientadas para a inovação, contudo 1% da população adulta referiu ter desistido de um negócio, no mesmo período, tendo esse negócio permanecido ativo. Neste ponto os valores obtidos ficaram acima da média obtida para as economias orientadas para a inovação. No geral, os resultados obtidos para o nosso país, foram inferiores aos verificados no GEM 2007.

Quando questionada a população adulta portuguesa, que afirmou ter desistido de um negócio nos 12 meses anteriores à realização da sondagem, e sobre as razões que levaram à sua desistência, foi feita a seguinte distinção por cinco grupos: 1) oportunidade de vender o negócio, 2) negócio não lucrativo, 3) problemas na obtenção de financiamento, 4) razões pessoais e outras razões (surgimento de outras oportunidades de emprego ou de negócio, o planeamento prévio da saída, a reforma ou a ocorrência de um incidente), o que deu origem à distribuição apresentada (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Razões para a desistência do negócio



Fonte: GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

Tendo-se verificado que para 29,7% dos indivíduos que cessam um negócio, o motivo está relacionado com a inexistência de lucro, 22,4% referem situações pessoais, 3,9%

afirmam ter surgido uma oportunidade de venda e 3,1% admitem ter sido confrontados com dificuldades na obtenção de financiamento e 40,9% admitem outras razões.

Face aos dados de 2007, apesar de ter ocorrido um ligeiro acréscimo da percentagem de indivíduos que afirmam ter cessado o seu negócio devido a dificuldades na obtenção de financiamento, esta mantém-se mais ou menos igual, tendo-se verificado variações significativas relativamente à cessação de negócio por oportunidade de venda, por falta de lucro, por razões pessoais e por outras razões, tendo-se verificado um decréscimo nas três primeiras e um acréscimo acentuado na última razão.

4.1.2 Empreendedorismo por “Oportunidade” ou por “Necessidade” - Posicionamento

Existem fatores pessoais determinantes que agilizam o empreendedorismo, daí resultam diversos tipos de empreendedorismo:

- 1) O empreendedorismo induzido pela oportunidade, nasce do desejo, da iniciativa do próprio, que observa uma oportunidade de negócio no mercado, o que pode potenciar a criação de uma empresa.
Neste, o empresário é um indivíduo com emprego, muitas vezes bem remunerado, que acredita no sucesso de determinado projeto, sendo persistente e apresentando uma maior segurança na estratégia delineada para o crescimento do negócio, aceitando desafios quotidianos constantes. Fortemente orientado pela vontade de aumentar rendimentos e/ou de obter independência.
- 2) O empreendedorismo induzido pela necessidade, resulta da inexistência de oportunidades na obtenção de um rendimento (trabalho dependente), levando-lhes a optar pela criação de uma empresa, dado não possuírem melhores alternativas. É um empreendedorismo meritório, mas normalmente mais limitativo, resumindo-se muitas vezes à criação de um ou dois postos de trabalho. Este é orientado pela necessidade/manutenção de rendimento.

No presente projeto, o empreendedor está mais próximo de um empreendedorismo por oportunidade, uma vez que possui um emprego, minimamente estável, acredita no projeto, possuindo algum conhecimento sobre o funcionamento do modelo de negócio, na perspetiva de funcionário, bem como de algumas noções de gestão por intermédio do negócio familiar ligado à restauração. Com este projeto ambiciona a sua independência e aumento no longo prazo dos seus rendimentos.

4.2 Mercado da Restauração

4.2.1 Setor da Restauração em Portugal

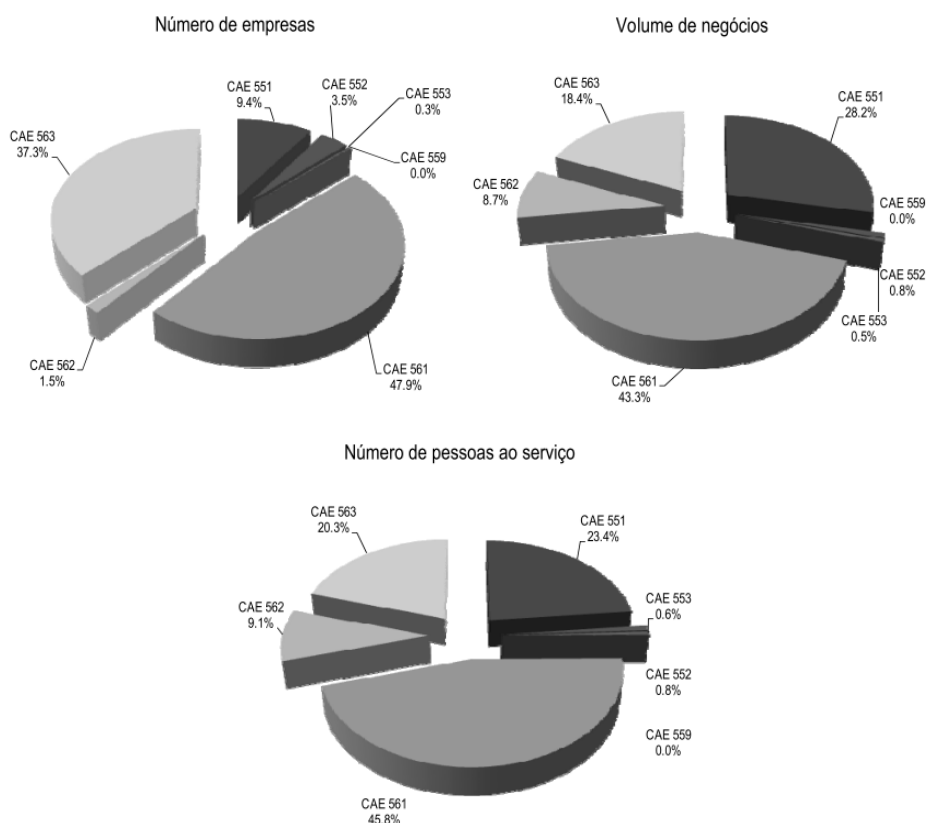
O setor da Restauração em Portugal, é um dos mais especializados de acordo com dados do Eurostat, em virtude do Turismo ser um dos setores mais desenvolvidos no país, pelo que as empresas no setor da restauração, assumem uma importância enorme no desenvolvimento económico e social do país.

O setor da Restauração e Similares corresponde a uma das secções da CAE-Rev.3⁷, com o número CAE 56 – restauração e similares, que “compreende (i) as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos acompanhando as refeições; (ii) as atividades de preparação de refeições ou de pratos cozinhados entregues e/ou servidos no local determinado pelo cliente para um evento específico; (iii) as atividades de fornecimento e, eventualmente, de preparação de refeições e bebidas a grupos bem definidos de pessoas, geralmente a preços reduzidos. Inclui, nomeadamente, cantinas e messes militares; compreende também o fornecimento de refeições com base num contrato, por um determinado período de tempo; (iv) as atividades de venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo. Em termos de nomenclatura, esta divisão é constituída pelos seguintes Grupos: CAE 561 – Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis), CAE 562 – Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições e CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas.”

Em 2009, no setor da Restauração e Similares existiam cerca de 82 mil empresas, de acordo com estudo do Banco de Portugal (BdP) - “Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares”. Comparativamente com dados de 2000, verificou-se um aumento do peso relativo em 1 p.p. em número de empresas, 4,4 p.p. em volume de negócios e 5 p.p. em número de pessoas ao serviço, quando comparados com outros CAE’s (Gráfico 4).

⁷ Corresponde à classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3, abreviadamente designada por CAE-Rev., elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) com a colaboração de duas centenas de entidades, envolvendo a Administração Pública, os Parceiros Sociais e, pontualmente as Empresas, destinou-se a substituir a CAE-Rev.2.1. (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, publicação do INE).

Gráfico 4 - Composição do setor, por Grupos da CAE-Rev.3 (2009)



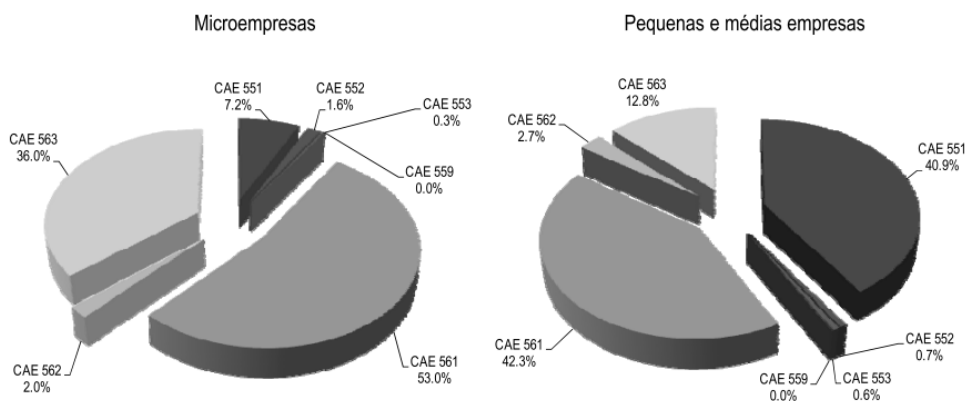
Nota: CAE 551 – Estabelecimentos hoteleiros; CAE 552 – Residências para férias e outros alojamentos de curta duração; CAE 553 – Parques de campismo de caravanismo; CAE 559 – Outros locais de alojamento; CAE 561 – Restaurantes (inclui actividades de restauração em meios móveis); CAE 562 – Fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições; CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas.

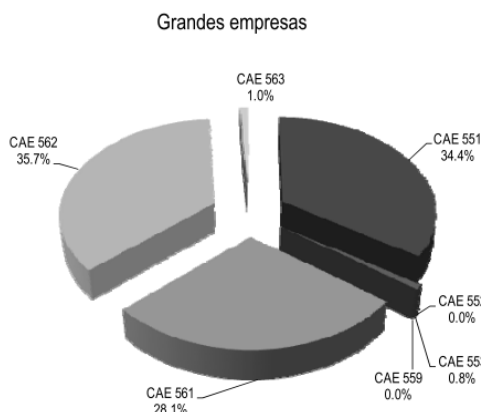
Fonte: Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares.

Ao nível de pessoas empregadas no setor, em 2009 o número era de 237.590 indivíduos. (Dados do INE, Empresas em Portugal 2009).

Relativamente à classe de dimensão das empresas, verificou-se que o CAE 561 – Restaurantes, destaca-se em todas as classes (53% das microempresas do setor, 42% das pequenas e médias empresas (PME) e 28% das grandes empresas (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Composição das classes de dimensão das empresas (volume de negócios - 2009)





Nota: CAE 551 – Estabelecimentos hoteleiros; CAE 552 – Residências para férias e outros alojamentos de curta duração; CAE 553 – Parques de campismo de caravanismo; CAE 559 – Outros locais de alojamento; CAE 561 – Restaurantes (inclui actividades de restauração em meios móveis); CAE 562 – Fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições; CAE 563 – Estabelecimentos de bebidas.

Fonte: Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares.

Quanto à sua localização geográfica (distrito de localização da sede da empresa), as empresas do setor da Restauração e Similares apresentavam uma elevada concentração junto do litoral, principalmente nos distritos de Lisboa e Porto (Tabela 2).

Tabela 2 - Localização geográfica, por Grupos da CAE-Rev.3 (2009)

CAE Rev. 3		Nº de Empresas		Volume de negócios		Pessoas ao serviço	
561	Restaurantes (inclui actividades de restauração em meios móveis)	Lisboa	35.1%	Lisboa	41.1%	Lisboa	39.9%
		Porto	12.8%	Porto	16.7%	Porto	17.4%
		Faro	9.3%	Faro	8.5%	Faro	8.7%
562	Fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições	Lisboa	36.3%	Lisboa	88.2%	Lisboa	89.9%
		Porto	21.8%	Porto	4.3%	Porto	4.4%
		Setúbal	7.5%	Braga	1.6%	Braga	1.1%
563	Estabelecimentos de bebidas	Lisboa	32.4%	Lisboa	37.2%	Lisboa	37.5%
		Porto	18.1%	Porto	15.7%	Porto	17.4%
		Setúbal	7.9%	Setúbal	7.0%	Setúbal	6.6%

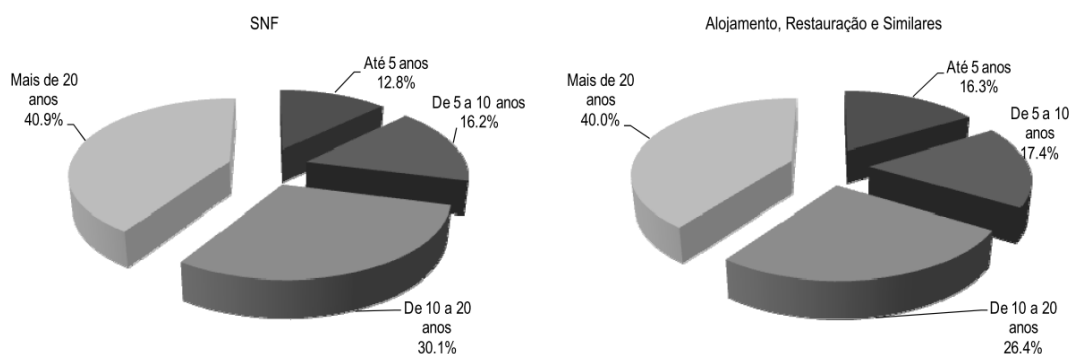
Fonte: Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares.

No que concerne à natureza jurídica⁸, verifica-se que no CAE 56 – Restauração e Similares, para qualquer das variáveis em análise (96% do número de empresas, 82% do volume de negócios e 83% do números de pessoas ao serviço), as sociedades por quotas eram em maior número.

⁸ No estudo efetuado pelo BdP, apenas foram destacadas as sociedades anónimas e as sociedades por quotas, tendo sido as restantes naturezas jurídicas agrupadas sob a designação de “outras”.

Face à maturidade das empresas⁹ do setor do Alojamento, Restauração e Similares, verificou-se que as empresas com mais de 20 anos, concentravam um maior volume de negócios (40%) face às SNF, sendo que para as empresas com menos de 10 anos o número é bastante mais reduzido, mas estas concentram uma parcela mais significativa do volume de negócios (34%) (Gráfico 6).

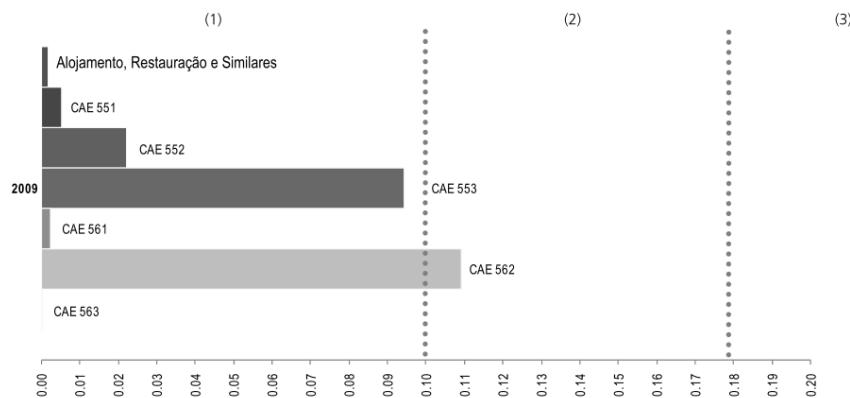
Gráfico 6 - Composição do setor, por maturidade das empresas (volume de negócios - 2009)



Fonte: Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares.

Ao nível da concentração, verificou-se no estudo do BdP, que esta não é significativa no setor, atendendo à quota de mercado de cada empresa analisada, tendo sido utilizado o índice de Herfindahl-Hirschman Index (HHI) (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Herfindahl-Hirschman Index (2009)



Nota: (1) $HHI < 0.1$, i.e., mercado sem concentração; (2) $0.1 < HHI < 0.18$, i.e., mercado com alguma concentração; (3) $HHI > 0.18$, i.e., mercado altamente concentrado.

CAE 551 – Estabelecimentos hoteleiros; **CAE 552** – Residências para férias e outros alojamentos de curta duração; **CAE 553** – Parques de campismo de caravanismo; **CAE 561** – Restaurantes (inclui actividades de restauração em meios móveis); **CAE 562** – Fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições; **CAE 563** – Estabelecimentos de bebidas.

Fonte: Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Setorial do Alojamento, Restauração e Similares.

⁹ No estudo efetuado pelo BdP, a maturidade das empresas corresponde à idade das empresas na data de referência da análise. De forma a definir conjuntos relativamente homogéneos e com significado ao nível da informação produzida, foram construídas três classes de maturidade: até 10 anos (inclusive); entre 10 e 20 anos (inclusive); e mais de 20 anos.

Ao nível da dinâmica do setor, entre 2000 e 2009, este apresentou uma dinâmica de crescimento do número de empresas até 2008, contudo através da Taxa de Turbulência¹⁰, utilizada na análise efetuada BdP, verificou-se que a taxa mortalidade das empresas no setor é superior à da natalidade, verificando-se esta situação principalmente nas microempresas e nas PME's.

De acordo com dados estatísticos obtidos junto do INE para o setor, verificou-se que nos anos 2010 e 2011 ocorreram diminuições no número de empresas e de pessoas empregadas no setor, situação que se encontra fortemente relacionada com a redução no crescimento económico do país e do agravar da dívida pública, que obrigou a uma maior pressão sobre o setor e sobre os consumidores finais, através de medidas de austeridade sobre rendimentos, através dos impostos. É de destacar o aumento do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) de 6% para 23%, que foi aprovada no final de 2011.

A nível do consumo turístico o setor da Restauração e Bebidas, tem mantido uma quota acima dos 23%, desde 2000 até 2008 (de acordo com previsões do Turismo de Portugal-in Relatório Conta Satélite Turismo 2000-2010). Contudo nos últimos anos não só a restauração, como outros negócios ligados ao setor do Turismo (Unidades de Alojamento, Agências de Viagens, Companhias de Transporte, etc), tem vindo a assumir os desafios de consolidar a competitividade, através do ajustamento e redefinição do seu modelo de negócio, assimilando novos fatores como a evolução acelerada das tecnologias de informação, desde logo necessária à modernização empresarial (de acordo com PENT-Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015). Outros fatores como a instabilidade económica e financeira sentida na Europa, o aumento da oferta turística diferenciada e mais competitiva, a mudança no padrão de turista (mais racional) e o desenvolvimento tecnológico que permitiu a maior promoção de destinos turísticos a nível mundial, são pontos que foram alvo de análise no PENT. Nesse sentido foram sugeridos vários caminhos estratégicos ao nível dos produtos turísticos oferecidos (Sol e Mar, Turismo de Saúde, *City Breaks*, *Touring*, Gastronomia e Vinhos, Turismo de Natureza, Golfe, Turismo Náutico, Turismo de Negócios e Turismo Residencial) em toda a área geográfica nacional, com vista a viabilizar e tornar

¹⁰ A taxa de turbulência permite aferir a dinâmica de criação e encerramento de empresas numa economia. É calculada através da soma da taxa de natalidade das empresas (apurada a partir do rácio entre as empresas que iniciaram a sua atividade e o número de empresas ativas no período de referência) e da respetiva taxa de mortalidade (que resulta do rácio entre as empresas que deixaram de manifestar atividade e o número de empresas ativas no período de referência).

a oferta turística nacional, num produto de excelência, sendo esta reconhecida, através do aumento da sua procura.

No que diz respeito à zona de “Lisboa”, verificou-se um aumento entre 2006 e 2011 do número de dormidas de turistas nacionais e internacionais (Dormidas-10% e Proveitos Globais dos Empreendimentos Turísticos-13%), correspondendo 70% da procura ao mercado internacional, sendo os principais produtos as estadias de curta duração na cidade, os circuitos turísticos e o turismo de negócios.

No âmbito do produto “Gastronomia e Vinhos”, foi verificada a necessidade de “diversificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.” (in PENT 2013-2015).

No seguimento da identificação da necessidade já exposta, foram identificadas uma série de atividades estratégicas a desenvolver, sobre o fundamento de que “a qualidade e a diversidade da gastronomia e vinhos nacionais, potenciam uma oferta distintiva” (in PENT 2013-2015), para o turista que nos visita, nomeadamente:

- “Criar e promover um referencial de utilização da marca «Prove Portugal»;
- Sensibilizar os produtores/industriais agroalimentares para formatarem rotinas de visitação/usufruto turístico complementares à sua atividade principal;
- Incrementar a qualificação dos serviços na restauração, ao nível da valorização dos produtos e receituário regionais e da melhoria dos serviços de cozinha e sala no âmbito do «Prove Portugal»;
- Desenvolver roteiros enogastronómicos suportados nos recursos distintivos das regiões, envolvendo produtores e prestadores de serviços;
- Promover internacionalmente os produtos de excelência e os chefes, no âmbito do «Prove Portugal».”

Pelo que o presente projeto acaba por ir ao encontro das estratégias definidas anteriormente, da janela de oportunidades aberta, pela dimensão do mercado existente em Lisboa e pelo contexto atual do setor, valendo-se neste caso concreto, da diferenciação, através de um tipo de gastronomia nacional (Gastronomia Algarvia), muito assente na dieta mediterrânica, ligada ao conceito da alimentação saudável e da sazonalidade dos produtos, para a qual o país apresentou uma candidatura a património imaterial da humanidade (de acordo com artigo no site da SIC Notícias¹¹), promovendo

¹¹ “Candidatura da Dieta Mediterrânica a Património da Humanidade apresentada amanhã no Parlamento” – link do website: <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2013/05/21/candidatura-da-dieta-mediterranica-a-patrimonio-da-humanidade-apresentada-amanha-no-parlamento>, consultado a 13-10-2013.

não só a região, como os produtos num outro local, proporcionando novas experiências culturais aos clientes, através da oferta gastronómica diversa e do transporte de tradições através do “como se faz” ao nosso cliente.

4.3 Tendências da Restauração

Relativamente às tendências do setor, estas resultam do processo evolutivo do mesmo, que advém da necessidade de mudança, provocada por razões económicas, sociais, legais, políticas e de avanço tecnológico.

Um dos fatores que mais tem contribuído na alteração das tendências, tem sido a forte contração económica sentida no País e na Europa, que tem conduzido à alteração dos padrões e comportamentos do consumidor tanto interno, como externo, que nos visita em turismo, contrastando com uma redução significativa da procura. Outro dos fatores que tem afetado a procura, foi a decisão política do acréscimo do iva para produtos alimentares e no setor da restauração, bem patente nos artigos da comunicação social, aquando da aprovação em Novembro de 2011, decorrente do memorando de entendimento entre Portugal e a Troika.

O aumento do desemprego, tem sido uma consequência da contração económica registada no País e na Europa, com impacto direto sobre o consumidor, tendo este tornando-se mais racional e informado, aquando do momento de consumo.

Todas estas alterações, tem tido efeitos na faturação dos restaurantes, levando a que esta em 2012 tenha descido 14,6% (de acordo com artigo no site Jornal de Negócios¹²), acompanhando a tendência decrescente, que se vinha verificando desde 2008, o que levou o setor, a perder 27% do seu valor desde então.

Sendo um setor caracterizado por uma forte fragmentação, predominando operadores independentes e de pequena dimensão, uma das tendências que se tem verificado é para o aumento da concentração, fortemente impulsionada pelas cadeias de restaurantes, representando as quotas das 10 principais cadeias em 2012, 10,5% do volume de negócios. No mercado da comida rápida (*fast food*), as 5 principais empresas, detém uma participação conjunta do volume de negócios de 40%.

Estas mudanças fazem com que o *low-cost* e outras soluções criativas, criem tendências no setor. Daí que a primeira aparece como uma tendência de adaptar o preço à procura,

¹² “Sector da restauração faturou quase menos 15% em 2012” – link do website: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sector_da_restauracao_facturou_quase_menos_15_em_2012.html, consultado a 13-10-2013.

invertendo desde logo a forma de cálculo das margens de lucro, definir um preço pelo qual o mercado está disposto a pagar, acrescentando posteriormente a margem de lucro e determinar o preço de venda, solução que pode ser aplicada e utilizada em qualquer restaurante independentemente do segmento.

Ao nível de outras soluções criativas, estas aparecem como resposta à determinação do preço de venda, sem que se perca a margem de lucro definida, podendo para isso recorrer-se a produtos da época, com custos mais reduzidos, ou recorrer à utilização de produtos 4ª e 5ª gama, que poderão ser mais caros, mas reduzem os custos de armazenamento necessários, caso estes fossem frescos, adequando a tudo isto alguma criatividade e adaptação a cada conceito de restaurante.

Outras das soluções é adaptar o horário de funcionamento do estabelecimento, uma vez que fechar parcialmente uma parte do dia, em que há menos movimento, poderá constituir uma opção financeira, que poderá fazer parte de uma opção estratégica (exemplo do café Buenos Aires em Lisboa) e de melhor gestão do pessoal.

A definição de conceitos e a inovação ao nível da restauração é outra solução, estando estas mais orientadas para os turistas que nos visitam (de que são exemplos o “Cheap and Chic” no Porto e a “Cantina da Estrela” no Hotel da Estrela em Lisboa, onde são definidos valores máximos e mínimos, e onde cabe ao cliente no final decidir qual o que quer pagar).

O plano de comunicação é um meio importantíssimo, na comunicação com os clientes, tais como a Internet, o Facebook e os Sites de Promoções (Let’s Bonus, Groupon, etc).

A definição de menus enquadrados e adequados à oferta turística envolvente, incluindo roteiros gastronómicos que permitam visitar os sabores nacionais, a definição e aplicação de novos conceitos, ou ainda pouco explorados, como a “*Happy Hour*”, as “Tapas”, os “Petiscos”, o “Vinho a Copo”, o “*Show-cooking*” e Restaurantes com “*Late Nights Menus*”, adequando desta forma a restauração atual, à procura atual (in publicação “Notícias Recheio-Dossier”¹³).

O facto da nossa cultura gastronómica ser diversa e fortemente apreciada interna e externamente por quem nos visita através do turismo, é uma oportunidade de visitar a gastronomia de uma forma tradicional, cultural e mais saudável (Alcock, 1995).

A necessidade surgida no turismo mundial da maior adaptação ao meio evolvente, faz com que a gastronomia de um país, funcione cada vez mais como um fator importante

¹³ “Low Cost e Outras Soluções Criativas para Rentabilizar” - link do website: http://www.ventura.pt/linked_files/NR_61.pdf, consultado em 13-10-2013.

na seleção do destino de férias, funcionando esta como uma identidade de um país, visto que os turistas procuram experiências gastronómicas, num ambiente mais descontraído, entre amigos, sendo estes fatores que motivam fortemente a opção dos turistas em comer fora, nos seus destinos de férias (Sparks, Bowen, Klag, 2003). Já a identidade do país, pode sair fortemente reforçada, através da utilização da gastronomia regional, promovendo-a através de atividades locais e de festivais gastronómicos, que criem impacto em quem nos visita, criando uma imagem de marca de um local, associando a um tipo de gastronomia (Lee & Arcodia, 2011).

Relativamente à decisão do cliente entre uma refeição de *Fast-Food* ou Peixe (Ehsan, (2012) / Brunsø, Verbeke, Olsen, Jeppesen, (2009), está em muito dependente das motivações dos consumidores, sendo que no primeiro caso esta, não é só uma forma de mudar de sabores e ter alguma liberdade no consumo alimentar, como está interligada aos fatores que o cliente valoriza, como o preço, a diversidade da oferta, às promoções oferecidas e à rapidez de serviço. Já no consumo de Peixe, está em muito dependente da perceção cultural de um povo face ao que valoriza no produto final, relação de dependência entre preço e qualidade, ou pelo contrário qualidades naturais do pescado, o que influencia o seu consumo ou não.

Por fim, outro dos pontos a que o consumidor final atribui valor, no momento de consumo de uma refeição, é o grau de saúde associado a esta. Aqui a dieta mediterrânica surge como uma nova tendência, uma antiga herança cultural comum aos povos da Região Mediterrânica, constituindo uma maneira de partilhar a vida, sustentada numa agricultura sustentável e de respeito pelo meio ambiente, constituindo um estilo de vida. Sendo esta amplamente reconhecida como uma parte significativa da herança, identidade e património cultural rico, que integra realidades e conhecimentos diversificados expressos na utilização e gestão sustentável de recursos naturais, no equilíbrio do regime produtivo e alimentar, num estilo de vida único e em manifestações de sociabilidade que constituem uma herança dos povos do Mediterrâneo, daí que alguns países conscientes da importância da Dieta Mediterrânica, tenham apresentado uma nova candidatura transnacional da Dieta Mediterrânica a Património Cultural Imaterial da Humanidade, na qual figura Portugal e a sua comunidade representativa Tavira. Caso esta candidatura seja aprovada, Portugal, Chipre, Argélia e Croácia juntam-se à Grécia, Espanha, Itália e Marrocos, quatro países que viram inscritas, em novembro de 2010, as suas dietas mediterrânicas na lista do

património imaterial da UNESCO. Podendo esta facto constituir uma boa base de sustentação ao projeto.

4.4 Requisitos para abertura de um Restaurante

No âmbito da criação de um restaurante, deve ser considerado o Decreto-Lei nº 48/2011¹⁴, o qual veio simplificar a abertura e modificação de determinados negócios (denominado Licenciamento Zero). Este visou uma diminuição dos encargos administrativos para os cidadãos e empresas, na abertura ao público de um estabelecimento comercial, eliminando-se assim as licenças, autorizações, validações, autenticações, certificações, vistorias e outras permissões necessárias à abertura e ao funcionamento do negócio. Como contrapartida do reforço da fiscalização e maior responsabilização dos empresários.

Através de um local via internet, “Portal da Empresa” o empresário tem acesso às regras aplicáveis ao seu negócio, por setor de atividade, e informação sobre as taxas a pagar. Desta forma após tomar conhecimento de toda esta informação, só tem que comunicar a abertura/modificação do seu negócio, declarando comprometer-se a cumprir a legislação inerente ao seu negócio, através do Portal da Empresa, no Balcão do Empreendedor (in Guia Prático Setorial de Empreendedorismo e da Promoção da Competitividade-Como Criar um Restaurante). Contudo, por inoperacionalidade do serviço do Balcão do Empreendedor, no Portal da Empresa, a Câmara Municipal de Lisboa, colocou a disposição a documentação necessária, para que o empreendedor dê início ao processo, junto dos Balcões de Atendimento Municipal (Balcão Iniciativa Lisboa, Balcão Único Municipal-Centro histórico e Balcão Único Municipal-Oriental), em substituição do “Balcão do Empreendedor”.

De acordo com o Decreto-Lei nº 234/2007¹⁵, este estabelece no Artigo nº 2 – no Ponto 1, que “são estabelecimentos de restauração, qualquer que seja a sua denominação, os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele”.

Para abertura de atividade, o primeiro passo será a criação de uma empresa. Esta etapa poderá ser efetuada via internet, através do sítio “Portal da Empresa”, no campo criação de empresa, caso a entrada dos sócios no capital não seja em espécie, ou através do Centro de Formalidade de Empresas. Independentemente do tipo de sociedade

¹⁴ Publicado no Diário da República, 1ª série – Nº 65 – 1 de Abril de 2011.

¹⁵ Publicado no Diário da República, 1ª série - A – Nº 59 – 11 de Março de 2002.

constituída, o Código de Atividade Económica (CAE) da empresa será o CAE 56104 - Restaurantes Tipo Típicos.

No caso concreto do plano de negócios, numa primeira fase será necessária a realização de algumas obras relacionadas com a preparação e adequação do espaço, para que o negócio funcione dentro dos parâmetros desejados pela lei, pelo que nesse sentido o Decreto-Lei nº 60/2007¹⁶, exige que seja efetuado um pedido prévio de licença, de acordo com o artigo 4º do Decreto-Lei, que diz “A realização de operações urbanísticas depende de prévia licença, nos termos e com as exceções constantes da presente secção.”, esta pode ser solicitada ao abrigo do Licenciamento Zero (previsto no Decreto-Lei nº 48/2011 de 1 de Abril), contudo o prazo para dar início à atividade só se inicia após o deferimento do pedido de obras, por parte da Câmara Municipal.

Após a conclusão desta fase, segue-se o pedido de comunicação prévia, de acordo com o previsto no Decreto-Lei 234/2007¹⁷, “Artigo 10º - 1) Concluída a obra e equipado o estabelecimento em condições de iniciar o seu funcionamento, o interessado requer a concessão da licença ou da autorização para estabelecimento de restauração ou de bebidas, nos termos do RJUE.” e “Artigo 11º 1) Existindo licença de utilização ou autorização para estabelecimento de restauração ou de bebidas, o titular da exploração dos estabelecimentos abrangidos pelo presente decreto-lei deve, antes do início da atividade, apresentar uma declaração na Câmara Municipal competente, com cópia à DGAE ou em quem esta expressamente delegar, na qual se responsabiliza que o estabelecimento cumpre todos os requisitos adequados ao exercício da respetiva atividade”, pelo que constitui como título válido de abertura, a posse da declaração prévia prevista nos artigos, com as respetivas taxas associadas liquidadas. Neste decreto-lei é estabelecido o regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração (tipos de estabelecimento, entidades intervenientes, fiscalização, sanções, entre outros).

No que respeita às instalações, de acordo com o Decreto Regulamentar nº 20/2008¹⁸, onde se estabelecem os requisitos estruturais e funcionais que os estabelecimentos devem cumprir, ressalta-se a necessidade da existência de infraestruturas básicas de fornecimento de água, gás, eletricidade e rede de esgotos com as respetivas ligações às redes gerais. Em matéria de acessibilidades, devem garantir o acesso a pessoas com

¹⁶ Publicado no Diário da República, 1ª série - Nº 170 – 4 de Setembro de 2007.

¹⁷ Publicado no Diário da República, 1ª série – Nº 116 – 19 de Junho de 2007.

¹⁸ Publicado no Diário da República, 1ª série – Nº 231 – 27 de Novembro de 2008.

deficiência e ou mobilidade condicionada (quando aplicáveis) e garantir a higiene e segurança alimentar do espaço. A gestão do funcionamento do espaço e dos géneros alimentícios é algo que deve ser cumprido com o maior rigor, no sentido de cumprir com o estabelecido no Decreto-Lei nº 67/98¹⁹, onde se encontram definidas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar. Para além das normas anteriormente mencionadas, devemos ter em atenção também o Regulamento (CE) nº852/2004²⁰, relativo à higiene dos géneros alimentícios, pois neste encontram-se estabelecidas as regras gerais no que se refere à higiene dos géneros alimentícios, sendo que um dos mais importantes aspetos nele definido é a obrigatoriedade dos operadores das empresas do setor alimentar aplicarem procedimentos de Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos baseados nos princípios HACCP.

Existe ainda um conjunto de outros requisitos que devem ser cumpridos e que deverão estar afixados junto à entrada do restaurante: 1) O nome, o tipo e classificação do estabelecimento; 2) A lista do dia e os respetivos preços; 3) A capacidade máxima do estabelecimento, 4) A existência de livro de reclamações e 5) Afixação do horário de funcionamento.

4.5. Comportamento do Consumidor

Nos últimos anos têm surgido estudos e artigos científicos, onde são efetuadas análises aprofundadas ao comportamento do consumidor, face à restauração.

Nos vários estudos procuram-se abordar várias variáveis, como a fidelidade do cliente (Kim & Han, 2008), ambiente (Rowe, 2010), estratégia de preços (Pedraja & Yague, 2001), localização (Buchtal, 2006; Knutson, Beck, & Elsworth, 2006), variedade do menu (Choi, Lee, & Mok, 2010), tipo e qualidade dos alimentos (Auty, 1992), a demografia do consumidor (Bareham, 2004; Kim, Raab, & Bergman, 2010), conteúdo nutricional (Wootan & Osborn, 2006), qualidade do produto/serviço (Fu & Parks, 2001), que influenciam o seu comportamento.

A compreensão de como atua o atual consumidor, resulta da necessidade do próprio setor ir ao encontro das suas necessidades, para que consiga alcançar negócios sustentáveis e alcançar objetivos como incrementar o emprego, a oferta, os custos de utilidade, o lucro, a rotatividade e a competição, face à redução de clientes (Lee, Koh,&

¹⁹ Publicado no Diário da República, 1ª série - A – Nº65 – 18 de Março de 1998

²⁰ Publicado no Regulamento (CE) nº 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004.

Kang, 2011; National Restaurant Association, 2011a). Daí que seja importante a velha máxima de fazer as coisas certas à primeira, pois as primeiras impressões, são aquelas que perduram na mente do cliente, pelo que compete ao setor antecipar e ajudar este no processo de decisão, da escolha de um restaurante, proporcionando uma experiência memorável, que traduza consistência e relação da qualidade-preço.

No estudo de Auty (1992) foi abordado qual o papel das variáveis “soft” e “hard” no contexto de tomada de decisão do consumidor, tendo sido identificadas 10 variáveis: tipo de comida, qualidade da comida, preço, imagem e ambiente, localização, rapidez de serviço, recomendação, experiência, horário de funcionamento e preocupação com os mais jovens, tendo sido as variáveis “hard” o tipo e qualidade da comida as principais na decisão de optar por determinado restaurante. Estas são seguidas da variável “soft” imagem e ambiente. Esta última variável acaba por ser decisiva na decisão, uma vez que num mercado fortemente saturado, em termos de tipos de comidas, muito semelhantes e ambiente de qualidade, as variáveis “soft” acabam por assumir um maior destaque na última opção. Com o mesmo ponto de vista, de que este tipo de variável tem um forte impacto na decisão de consumidor, Kivela (1997) identificou no seu estudo 14 variáveis críticas na decisão por um determinado restaurante: localização, tipo de comida, ambiente, equipa competente, qualidade da comida, custo, conforto, variedade do menu e higiene do espaço. Contrariamente a Auty (1992), no seu estudo Kivela sugere que os seus resultados, demonstram que a opção por um determinado restaurante depende também, do sentido da ocasião, do nível de rendimento, idade e profissão.

Ainda no contexto de decisão dos consumidores Kim, Eves, & Scarles (2009) estudaram os fatores motivacionais que influenciam os turistas, no consumo de bebidas e comida local. Estes identificaram 9 fatores motivacionais, com destaque para a aprendizagem/conhecimento, experiência autêntica, experiência emocionante e o fugir da rotina, tendo ficado relevado no estudo e no de outros que o consumo de comida local, constitui um fator relevante na imagem de muitos destinos turísticos (Kim, Goh, & Yuan, 2010; Karim & Chi, 2010). De referir que 69% dos adultos que participaram num estudo sobre a indústria da restauração (National Restaurant Association, 2011b), indicaram que consomem mais em restaurantes que oferecem comida produzida localmente.

Os investigadores têm também realizado, estudos sobre o consumo de comida saudável na indústria da hospitalidade (Johns & Tyas, 1996; Kivela, Inbakaran, & Reece, 1999; Sulek & Hensley, 2004), com impacto na restauração e nas tendências do consumidor,

sublinhando estes a importância crescente na perspectiva do consumidor pelas opções saudáveis ou oferta de alimentos mais nutritivos e saudáveis. No estudo de Namkung and Jang (2007), conclui-se que as opções saudáveis sejam um forte preditor de satisfação do consumidor, influenciando as suas intenções comportamentais.

Ao nível da variedade do menu existem estudos que indicam que o consumidor tem uma preferência para um menu variado, contudo não muito extenso, variando entre os 5 (Mogilner et al., 2008; Sela et al., 2009) e os 6 (Iyengar & Lepper, 2000), pratos por fase de refeição, variando estes valores caso se trate de um restaurante de “*Quick-service*” ou “*Fine-Service*”, sendo maior o número de pratos neste último (Johns, Edwards & Hartwell, 2013).

A opção dos consumidores por “*Ethnic Food*”, tem sido alvo de estudos, onde se conclui a associação desta a bons “feelings”, como o conforto, convívio em família e a atitudes saudáveis que fazem com que o consumidor aumente o seu gosto por este tipo de comida (Roseman, Kim & Zhang, 2013).

Ao nível dos fatores que conduzem o consumidor da restauração, a optar por determinadas escolhas, destacam-se fatores principais, como a qualidade da comida disponibilizada e a variedade do menu, e outros fatores secundários como, constituir uma experiência positiva, o ambiente limpo na confeção/serviço e a hospitalidade do serviço (Alonso, O'Neill, Liu & O'Shea, 2013).

Daí que no presente projeto exista a necessidade de interpretar e adequar alguns destes fatores prioritários, ao projeto do Tapas Algarvias, para que possa existir uma orientação para o cliente.

5. Esboço da Metodologia e Métodos

A presente dissertação enquadrar-se-á num Projeto de Bolonha, em virtude de se tratar de um novo projeto empresarial/lançamento de um novo negócio que será o “Tapas Algarvias”, pelo que será elaborado sob a forma de um Plano de Negócios, uma das três formas definidas em Bolonha.

Quanto à metodologia o plano foi definido da forma anterior, em virtude da sequência de cada bloco apoiar a análise do bloco seguinte, primeiramente com a definição da origem do mesmo do ponto de vista do promotor, a seguir com o enquadramento do setor e interpretação das tendências do setor (mercado e clientes) - Estudo Qualitativo.

Numa segunda fase é enquadrado o projeto do ponto de vista estratégico a nível Interno, Externo e Competitivo (Estudo Qualitativo), tendo em atenção a revisão da literatura feita no bloco anterior e acompanhada de um questionário de avaliação da sensibilidade/preferências dos clientes por este conceito (Estudo Quantitativo). Tudo isto permitirá definir de forma profunda e concisa a terceira fase, que começa com a definição de objetivos, seguindo-se a parte de implementação e desenvolvimento do projeto, parte que será metódica, criativa e prospetiva, culminando com a Avaliação Financeira do Projeto e suas conclusões de viabilidade (Estudo Qualitativo apoiado pelo Quantitativo).

Desta forma o paradigma de investigação será Interpretativo no primeiro bloco (Revisão da Literatura) e na parte inicial do segundo bloco (Estratégia / Inquérito).

Posteriormente este torna-se Positivista com o questionário que será ministrado, tornando-se no terceiro bloco Híbrido, pois irá aproveitar a informação reunida e recolhida nos blocos anteriores.

Logo como os métodos materializam a metodologia, a metodologia referida utiliza numa primeira fase o método qualitativo, sendo que na segunda e terceira para a utilizar o método híbrido.

6. Análise da Envolve

A análise da envolvente de uma empresa é essencial na compreensão do mercado em que esta irá estar enquadrada e no delinear de um caminho estratégico do negócio.

Embora o setor da restauração tenha vindo a diminuir a sua faturação desde 2008, tem-se verificado um crescimento do número de estabelecimentos de restauração, na grande Lisboa, sendo a zona de maior concentração a nível nacional, o que torna o mercado cada vez mais competitivo, no atual contexto económico, contudo existe margem para apresentar produtos diferenciadores quanto à sua origem e razão cultural no mercado, uma vez que a região tem sido uma das zonas que tem vindo a aumentar o número de turistas que a visitam anualmente e a qual no seu plano estratégico para o Turismo de 2011-2014, assume a Gastronomia e Vinhos como uma área transversal a todos os produtos turísticos²¹.

No sentido de explorar o potencial deste mercado, irá ser efetuada uma análise em profundidade ao meio envolvente, onde o presente plano de negócios se insere,

²¹ *City Breaks, Meetings Industry, Touring, Golfe, Cruzeiros, Gastronomia e Vinhos, Sol e Mar, Turismo Náutico, Turismo de Natureza, Turismo Religioso, Saúde e Bem-Estar e Turismo Residencial.*

identificado oportunidades e ameaças existentes e definir o melhor caminho estratégico a adotar.

Pelo que será considerado o mercado da Restauração da região de Lisboa, com maior enfoque na Grande Lisboa, uma vez existir uma oportunidade de negócio diferenciadora no mercado.

6.1 Análise Externa

Na análise externa serão utilizados instrumentos de análise estratégica que possibilitam a caracterização dos fatores globais da indústria, a estrutura do mercado e identificadas as oportunidades e ameaças a ter em consideração para o projeto.

Primeiramente, através da análise PEST, serão contempladas as perspetivas globais de mercado: Perspetiva Política/Legal/Fiscal, Económica/Demográfica, Social/Cultural e Tecnológica.

Seguidamente será efetuada uma aproximação imediata ao mercado, procurando caracterizar o nível de atratividade da indústria, recorrendo para isso à análise das 5 Forças de Porter, onde serão detalhados os fatores seguintes: Ameaça de Novos Entrantes na Indústria, Poder dos Clientes, Ameaça de Substitutos, Poder dos Fornecedores e a Rivalidade na Indústria.

Após esta análise externa efetuada ao mercado dos Restaurantes e recorrendo aos inputs obtidos, efetuar-se-á a caracterização do ciclo de vida e a estrutura da indústria, em que se pretende implementar o Tapas Algarvias.

6.1.1 Análise PEST

6.1.1.1 Envolve Política/Legal/Fiscal

No que respeita ao quadro político, o país continua a viver as consequências da grave crise económico-financeira, bem como a sentir o impacto da implementação das medidas de austeridade resultantes do memorando de entendimento entre o Governo e a “Troika”, o que conduziu o país a uma recessão económica muito acentuada e a um aumento da contestação social.

Em julho de 2013, a estabilidade política do governo de coligação partidária (PSD, CDS) foi abalada, com o anúncio de demissões de alguns membros do governo, pertencentes ao CDS, tendo sido resolvida a situação com alguma celeridade, através de cedências entre as partes a nível de pastas governativas e do apelo por parte do

Presidente da República a um entendimento, no sentido da estabilização do clima político.

Contudo apesar desta relativa estabilidade política no país, tem sido trazidas a público notícias através dos órgãos de comunicação, de opiniões de políticos nacionais e europeus, sobre a necessidade de um segundo plano de resgate ao país, algo que poderá conduzir a uma segunda vaga de medidas de austeridade, com um forte impacto no aumento das receitas do Estado pela via do pagamento de impostos, cortes nas prestações sociais e cortes a nível da despesa do Estado, o que poderá conduzir a um agravamento das condições dos contribuintes, tendo estes cada vez menos fundos disponíveis, para despesas com a alimentação, especialmente fora de casa.

6.1.1.2 Envolvente Económica/Demográfica

Nos períodos de maior retração económica, os consumidores tendem a ser mais racionais na hora de gastar, uma vez que vêm os seus rendimentos diminuir.

Os próprios indicadores económicos são reveladores da delicada situação económica que o país atravessa e do impacto que certas medidas de austeridade, tem vindo a ter sobre a sociedade portuguesa. Segundo dados do INE, o PIB apresentou uma variação homóloga em volume de -2,0% no 2º trimestre de 2013 (-4,1% no 1º trimestre de 2013), tendo sido registada um aumento de 1,1% face ao 1º trimestre (com uma variação em cadeia de -0,4% no 1º trimestre). Embora tenha sido o país da união europeia em que o PIB mais cresceu, graças a uma redução menos acentuada do investimento e a um aumento expressivo das exportações, mantém-se uma tendência de contração económica em termos homólogos, contudo vários analistas económicos apontam esta fase como o ponto de viragem, colocando um ponto final na contínua recessão que se vem registando há 10 trimestres consecutivos²², tendo o país pela frente uma recuperação lenta. Relativamente ao desemprego, verificou-se um aumento do desemprego em termos homólogos no 2º trimestre de 2013 (com um aumento de 1,4 p.p). Ao nível do preço do Petróleo e do Índice de Preços no Consumidor (IPC), relativo a Restaurantes e Hotéis, registou-se em junho de 2013, uma variação homóloga de 5,2% e 2,18%, respetivamente. O aumento do IVA de 13% para 23%, que começou a vigorar a partir de janeiro de 2012, também tem tido um impacto não só a nível da atividade da

²² “Economia portuguesa cresce 1,1% no segundo trimestre e supera previsões” - link do website: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/economia_portuguesa_cresce_11_no_segundo_trimestre_e_e_supera_previsoes.html, consultado a 13-11-2013.

restauração, como no comportamento do consumidor que reduz desta forma o consumo de refeições fora de casa. Perante este cenário equaciona-se a implementação de novas medidas de austeridade orientadas principalmente para o setor público, tais como a revisão das tabelas remuneratórias no setor, rescisões na Administração Pública, prolongamento do horário de trabalho até às 40 horas, equiparação ao setor privado do número de dias de férias, passagem de trabalhadores para a mobilidade especial e cortes de pelo menos 10% na despesa dos Ministérios, podendo também ocorrer em meados do próximo ano uma descida na taxa do IVA de acordo com notícias que tem vindo a público²³. Toda esta conjuntura económica, fará com que qualquer novo negócio tenha a necessidade de se adaptar às condições do mercado e acima de tudo ao poder de compra dos potenciais consumidores, cada vez mais reduzido.

6.1.1.3 Envolve Social/Cultural

A nível social o presente projeto pretende fornecer aos potenciais consumidores, uma alimentação assente na dieta mediterrânica²⁴, com efeitos benéficos para a saúde, associando-a ao conceito das tapas e proporcionar uma experiência da envolvente cultural algarvia, desde o passado até aos nossos dias, cheia de tradições.

O conceito de tapas cada vez mais, acaba por estar associado a festivais/rotas gastronómicas, onde se conjuga o conceito com a gastronomia tradicional e a partilha de momentos de socialização, sendo exemplos os festivais/rotas como: Rota das Tapas em Lisboa, Rota dos Petiscos em Portimão e Ferragudo.

A presente candidatura da dieta mediterrânica a património imaterial da UNESCO, poderá funcionar como um pilar do projeto, uma vez que toma uma dimensão global, que estando associada à gastronomia algarvia, poderá constituir um produto, com uma marca de qualidade e fortemente diferenciador ao nível do turismo de Portugal.

Visto que no âmbito do Plano Nacional Estratégico de Turismo (PENT), quem nos visita, tem como principal razão a Gastronomia e os Vinhos, é importante desenvolver e potenciar as características diferenciadoras existentes na gastronomia, através de novos projetos como o Tapas Algarvias.

²³ “IVA da restauração só deve descer em Julho de 2014” – link do website: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/impostos/detalhe/iva_da_restauracao_so_deve_descer_em_julho_de_2014.html, consultado a 13-11-2013.

²⁴ Publicação da Globalgrave & Algarve Rural, (2008) – Dieta Mediterrânica Algarvia.

6.1.1.4 Envoltente Tecnológica

Relativamente aos meios tecnológicos, estes têm sofrido enormes desenvolvimentos, até aos dias de hoje, o que conduziu também a uma alteração dos hábitos dos indivíduos, quanto à utilização da tecnologia e sua aplicação.

O recurso na restauração às novas tecnologias poderá funcionar como um meio de otimizar o funcionamento de um espaço, como também poderá funcionar como um forte mecanismo de comunicação com o cliente.

De acordo com um estudo, da Obercom (Observatório da Comunicação) sobre a utilização da internet em Portugal em 2011, verificou-se que esta continua a crescer entre os agregados familiares, de 51,2% em 2010, para 57% em 2011. Sendo que neste estudo confirma-se a preferência dos portugueses pelas redes sociais, sobretudo o Facebook com 52,1% de utilização e com 93,7% de utilizadores registados. Ainda neste estudo, cerca de 59,2% dos inquiridos consideraram importante que as marcas e empresas tenham um perfil na rede social, sendo revelador de uma visão inovadora das empresas e da sua articulação com as novas tecnologias.

Outra das tendências nos últimos anos, um pouco potenciada pelo abrandamento económico e financeiro das famílias, têm sido os sites de promoções online, que tem constituído um bom meio de comunicação e promoção de restaurantes, tornando a forma de chegar ao cliente numa primeira vez, a um custo mais reduzido.

Daí que a relação face ao mercado, tenha que ser de uma maior proximidade, aproveitando a tecnologia e as redes existentes como: a internet, as redes sociais, aplicações para telemóveis, sites e blogs.

Através destes dados revela-se a importância de o presente projeto possuir um *Site*, uma página no *Facebook*, uma aplicação para telemóvel, um *Blog*, no sentido de dar a conhecer o projeto e interagir com os consumidores.

6.1.2 Análise das 5 Forças de Porter

Tendo por base o Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter (*consultar aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter – Anexo 3*), verificamos que estamos perante uma Indústria de Competitividade Média (2,9), existindo uma rivalidade relativamente baixa entre as empresas concorrentes no setor.

Ameaça de entrada de novos competidores

A abertura de um restaurante, carece de um elevado investimento inicial, bem como de um conhecimento aprofundado do funcionamento do setor e tratando-se de um produto com um forte grau de diferenciação, exige um responsável com relativa experiência no setor e conhecimento aprofundado dos produtos tradicionais algarvios.

Em contrapartida, a não existência de barreiras de ordem legal ou de políticas protecionistas, que limitem o acesso ao mercado e o acesso relativamente facilitado à tecnologia, aos canais de distribuição e às matérias-primas, fazem com que se considere que a Ameaça de Entrada de Novos Competidores na Indústria, tenha uma força Alta (3,6).

Rivalidade entre empresas da indústria

Em 2011, existiam na Grande Lisboa 6.926 estabelecimentos de restauração, contudo o número elevado poderá ser interpretado como um indicador de saturação no mercado e forte competitividade, embora essa maior concentração, esteja situada nas zonas mais turísticas da cidade de Lisboa²⁵, existindo apenas um concorrente ao nível do tipo de gastronomia em Lisboa, o Tacho à Mesa by Faz Gostos. Contudo, embora exista apenas um *player*, quanto ao tipo de gastronomia, o Tapas Algarvias vai estar num mercado onde existem mais concorrentes, onde a competitividade e a Rivalidade Entre Empresas da Indústria, assume uma força Alta (3,6).

Ameaça de produtos substitutos

A quebra acentuada verificada no poder de compra das famílias nos últimos anos, provocado pelo agravar da situação económica nacional e internacional, poderá ter maiores impactos na indústria, através de quebra na procura. Esta situação aumenta as probabilidades de muitas famílias optarem por refeições fora de casa, ocasionalmente e com pouca regularidade. Porém, não se verifica a existência de um substituto para este tipo de produto, daí que seja justificado o Baixo nível de ameaça (2).

Contudo, a atual conjuntura económica traz também consigo algumas janelas de oportunidades, pelo que o Tapas Algarvias, surge como a oportunidade de se assumir como um conceito de negócio do tradicional restaurante de Tapas, correspondendo às necessidades dos consumidores.

²⁵ Dados do Comércio de Lisboa: “Comércio em Números” link do website - <http://www.cm-lisboa.pt/investir/comercio/comercio-em-numeros>, consultado em 13-10-2013.

Poder dos fornecedores

Sendo a restauração uma área em que os clientes exigem a máxima qualidade do produto/refeição disponibilizada, exige que os fornecedores tenham um papel importante no fornecimento das matérias-primas necessárias.

Com vista a garantir a qualidade das matérias-primas e minimizar o impacto do poder dos fornecedores (Produtores Específicos, Origem dos Produtos), será necessário a implementação de uma política de compras, onde exista uma seleção de fornecedores, que garantam os níveis de qualidade pretendidos, os prazos de entrega, a assiduidade e pontualidade, as condições de higiene e os prazos de pagamento, no sentido de otimizar custos e recursos. Por outro lado, os fornecedores que atuam neste mercado são em número suficiente, para satisfazer as necessidades dos clientes, sendo que perante o cenário de crise económica, faz com que exista uma maior valorização dos clientes, com forte tendência para o garantir da fidelização.

Existe por sua vez, devido às características dos fornecedores, a probabilidade de estes integrarem atividades na área da restauração, pelo que faz com que o poder dos fornecedores seja Alto (3,6) na indústria.

Poder dos clientes

No mercado da restauração em geral, o poder dos clientes é elevado, devido à diversidade da oferta existente. Pelo que neste mercado, os clientes tem um custo muito reduzido ou mesmo inexistente, em recorrer a um outro restaurante, embora exista exceções, de que são exemplo clientes que já iam a determinado restaurante, com os seus pais, os seus avós, ao longo de um espaço temporal mais alargado.

Apesar da diversidade na oferta, residem na Grande Lisboa cerca de 2 milhões de pessoas de acordo com dados do INE e tem-se verificado nos últimos anos um maior fluxo de visitantes estrangeiros à cidade, que tem uma forte probabilidade de serem clientes do novo espaço.

Contudo, face ao elevado leque de opções de escolha e o elevado número de potenciais clientes, são componentes que fazem com que o poder dos clientes no mercado, seja Médio (2,8), uma vez que existe um equilíbrio de forças.

Em resumo, podemos verificar que estamos perante uma indústria em que o poder dos fornecedores e a rivalidade entre empresas, à semelhança da ameaça de entrada de novos competidores, é elevado. Quanto ao poder dos clientes este é médio, uma vez que estamos num mercado em que existe um maior equilíbrio entre oferta e procura. Em

função da localização escolhida e a tipologia de produto oferecido, para um mercado onde não existem produtos substitutos na gama oferecida, pode-se considerar que existe uma atratividade na indústria (*Consultar - Metodologia de Hax & Majluf – Anexo 4*).

6.1.3 Caracterização do Ciclo de Vida e Estrutura da Indústria

O mercado da restauração, especificamente de tapas na Grande Lisboa, encontra-se na fase embrionária do ciclo de vida (Tabela 3), pois trata-se de um mercado onde existe concorrência por parte de uma oferta muito diversa e repartida. Esta regista taxas de crescimento médias interessantes, que a nível de tecnologia é muito incipiente, uma vez que utiliza os instrumentos de comunicação e promoção que para criar uma relação de proximidade com o cliente. Esta indústria por sua vez apresenta um potencial de crescimento importante pois aproveita para se diferenciar face aos concorrentes.

Tabela 3 - Ciclo de Vida na Indústria

	Embrionária	Crescimento	Madura	Declínio
Taxa de crescimento	Média	Alta	Fraca e estável	Nulo ou negativo
Potencial de crescimento	Importante	Importante	Nulo	Negativo
Nº de concorrentes	Importante	Importante	Reduzido	Reduzido
Estrutura concorrencial e estabilidade de posições	Repartida e volátil	Cristalização de posições	Líderes estáveis	Oligopólio
Tecnologia	Incipiente	Evolutiva	Fixada	Fixada
Barreiras à entrada	Reduzidas	Médias	Muito altas	Baixas

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

Relativamente à estrutura da indústria, estamos num mercado em que existe um grande número de restaurantes. Contudo no que diz respeito ao tipo de gastronomia, para um potencial de clientes, constituído por 2 milhões de residentes e por um maior fluxo crescente de visitantes estrangeiros e nacionais que se tem verificado nos últimos anos., existe apenas um concorrente. Desta forma, o mercado de restaurantes de gastronomia algarvia caracteriza-se como um mercado de competição (Tabela 4).

Tabela 4 - Estrutura da Indústria

		Nº de clientes		
		Um	Alguns	Muitos
Nº de estabelecimentos	Um	Monopólio bilateral; mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
	Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
	Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

Com a entrada no mercado do Tapas Algarvias, o impacto no Ciclo de Vida da Indústria não se fará sentir. Poderá existir um aumento das taxas de crescimento e uma mudança na estrutura, passando para um Oligopólio do lado da oferta (pela diferenciação), passando a existir dois concorrentes a competir pelo tipo de produto oferecido, adotando o Tapas Algarvias, uma estratégia de penetração, pela diferenciação criada com a mistura de conceitos (tipo de gastronomia – tapas – sazonalidade – dieta mediterrânica), num mercado de forte competitividade.

6.1.4 Identificação de Oportunidades e Ameaças

Posteriormente à abordagem analítica efetuada aos fatores globais que condicionam a indústria, ao poder dos intervenientes no mercado, e da caracterização do ciclo de vida e sua estrutura, é possível identificar as oportunidades e as ameaças do Tapas Algarvias, no mercado:

Oportunidades:

- Existência de um mercado competitivo e fragmentado, onde existe apenas 1 concorrente no mercado para o tipo de oferta gastronómica (Algarvia), para um número de potenciais clientes superior a 2 milhões;
- A sazonalidade associada ao tipo de gastronomia e a riqueza cultural do passado e do presente;
- A gastronomia algarvia assenta na dieta mediterrânica, com efeitos benéficos na saúde;
- O Turismo na região de Lisboa apresenta um plano estratégico de crescimento e teve uma forte evolução nos últimos anos;

- A aposta no produto turístico da Gastronomia e Vinhos, um dos pilares estratégicos do PENT;
- Forte influência das redes sociais e dos sites de promoções online, na divulgação do negócio;
- Existência de pessoal com formação e especialização no setor da restauração, que se encontra desempregado ou em vias de emigrar;
- Existência de zonas comerciais novas na cidade de Lisboa, não localizadas na zona histórica da Baixa, que apresentam condições mais atrativas à implementação e desenvolvimento do negócio.

Ameaças:

- Não aderência por parte dos clientes ao conceito de Tapas, com uma oferta gastronómica específica (a Algarvia);
- O atual contexto económico tem impacto nos rendimentos das famílias, levando-as a reduzirem as suas despesas com alimentação fora de casa;
- Oferta gastronómica e cultural Algarvia pouco divulgada ou desconhecida;
- Forte poder dos fornecedores, uma vez que se tratam de produtos específicos de uma região;
- Ineficiência ou falhas no funcionamento do processo de compras, por dificuldades pontuais dos fornecedores.

7. Análise Interna

Após ter sido efetuada uma análise externa, surge a inadiável necessidade de caracterizar o mercado numa perspetiva interna do Tapas Algarvias. Esta análise permitirá avaliar a posição estratégica face aos recursos, à cultura e aos valores empresariais a cultivar e à realidade do meio envolvente. Serão identificados também os pontos fortes e fracos, que foram utilizados na sustentação da análise competitiva que será efetuada na próxima secção e na definição da estratégia de negócio.

Esta análise interna irá apoiar-se no Modelo dos 7 S's da Mckinsey, permitindo detalhar as várias componentes da organização: *Structure, Strategy, Systems, Skills, Style, Staff e Shared Values* e da apresentação da localização, justificando a sua importância estratégica e apresentados os critérios da decisão. Terminando com a identificação dos pontos fortes e fracos.

7.1 Modelo dos 7 S's McKinsey

Estrutura (*Structure*)

O Tapas Algarvias, ao nível da sua estrutura hierárquica, seguirá uma estrutura simples/simplificada, com poucos níveis hierárquicos, estando organizado por tarefas ao longo do processo de produção, não só por se tratar de uma PME, mas também com o intuito de que o processo produtivo tenha um fio condutor, transmitindo organização e libertando a médio prazo os colaboradores, para o estreitamento da relação com os clientes, no sentido de fidelização ao conceito.

A alocação dos colaboradores será feita por áreas, estando esta relacionada com a tarefa a desempenhar e existindo apenas dois níveis de reporte. Existindo num primeiro plano o promotor do projeto, responsável pela gestão estratégica, a quem os colaboradores das diversas áreas reportam diretamente. Num segundo plano, estará um responsável de compras e de sala, que colabora transversalmente quer na gestão da sala, quer no processo de compras, auxiliando a primeira linha face às necessidades em termos de matérias-primas, stocks a deter e melhorias no funcionamento do espaço, com o elemento de primeira linha.

Estratégia (*Strategy*)

O Tapas Algarvias irá estar localizado na Grande Lisboa, onde residem mais de 2 milhões de pessoas, tendo apenas um concorrente face ao produto oferecido (Gastronomia Algarvia).

Este estará num dos espaços do LxFactory, polo de inúmeras indústrias criativas, que tem sido também um ponto de visita dos turistas quando passam por Lisboa.

O Tapas Algarvias pretende penetrar no mercado, através da associação do conceito de Tapas, que tem vindo a despertar o gosto das pessoas por um tipo de gastronomia, a Algarvia. Esta pela sua sazonalidade associada aos seus ingredientes e qualidade a nível nutricional, possibilitará o acesso ao maior número de clientes através de um preço adequado à qualidade e dará também a conhecer o passado e presente cultural do Algarve, indo ao encontro da estratégia definida para o Turismo Português (PENT), através do roteiro Cultural e Gastronómico.

Sistemas (*Systems*)

Ao nível do sistema, esta empresa optará por um nível burocrático baixo, maior flexibilidade e maior competitividade, com o objetivo último de otimizar a resposta às

necessidades do mercado, embora existam alguns regulamentos e diretrizes, impostas pelo setor em termos de legislação que terão que ser cumpridos, como o da higiene e segurança no trabalho.

Ao nível do reporte, este será efetuado por todos os intervenientes das diversas áreas ao diretor-geral, quando necessário. Contudo o responsável de compras e de sala, será o elemento de ligação entre as áreas de base, tendo a capacidade de sugerir e propor alterações e melhorias, ao nível da gestão das compras e do espaço.

Partilha de Valores (*Shared Values*)

O Tapas Algarvias tem o objetivo de transmitir ao mercado a ideia de que os traços culturais podem ser adaptados a conceitos modernos, sem que percam a sua identidade, podendo desta forma perdurar no tempo e ser conhecidos verdadeiramente pelas gerações.

No momento atual de fortes dificuldades económicas e sociais das famílias, existe também um papel social a desempenhar em prol da sociedade. Esse é um dos objetivos do Tapas Algarvias, pelo que serão realizadas algumas iniciativas, no sentido de fazer chegar a todos o direito a uma refeição, que no nosso caso será “aquecida”, envolvendo o calor cultural e os clientes interessados em participar, sempre com o lema que “partilhar não custa nada”.

Atributos (*Skills*)

Como referido anteriormente o Tapas Algarvias pretende introduzir-se no mercado, oferecendo uma experiência gastronómica que assente na qualidade e na diferenciação, praticando um preço, que não comprometa essa mesma qualidade.

Além desta relação custo e qualidade, o Tapas Algarvias assegurará um espaço agradável, um horário flexível, um serviço adequado às expectativas dos clientes, com o ideal de proporcionar uma experiência única através de uma refeição leve que mistura a gastronomia e cultura num só produto.

Estilo (*Style*)

O Tapas Algarvias pretende implementar um novo estilo no mercado da restauração. A associação do conceito de tapas a uma gastronomia específica como a Algarvia e o facto, desta mistura recriar o ambiente cultural da mesma, é algo novo no mercado. Esta associação tem como objetivo diferenciar a experiência de comer fora de casa,

atribuindo-lhe desta forma um caráter de exclusividade, que transmita ao cliente um ambiente familiar, merecedor da sua fidelização e crie a ideia de um espaço de amizade e partilha de momentos únicos, nunca descurando uma imagem de qualidade que procura ter dos melhores produtos algarvios.

Pessoal (*Staff*)

Ao nível do pessoal, este será essencial na afirmação do conceito no mercado através dos clientes. Assim a integração de recursos na empresa constitui uma fase importantíssima, onde será necessário garantir que os mesmos tenham o gosto pelo conhecimento e a capacidade de relacionamento com os clientes. Uma equipa jovem, dinâmica e capaz de trabalhar em conjunto, são algumas das características que se procuram alcançar nos colaboradores, no sentido de fidelizar o cliente pela empatia com os colaboradores.

7.2 Localização

Relativamente à localização já foi referido que o espaço do Tapas Algarvias, se situará na Grande Lisboa, mais propriamente no LxFactory (*Consultar Localização – Anexo 5*).

A escolha do espaço constituiu desde o início, uma decisão estratégica, pois a sua localização é importantíssima para o sucesso do projeto a todos os níveis (financeiro, logístico, entre outros), pelo que iremos fundamentar alguns critérios tidos em consideração na decisão.

Inicialmente, foram consideradas outras zonas da cidade de Lisboa, como o Chiado, o Príncipe Real, Graça, Campo de Ourique, zonas com maior afluxo de pessoas e com maior concorrência, contudo os espaços aqui localizados, não reuniam as condições mínimas para a abertura do restaurante, tais como: a acessibilidade, infraestruturas adequadas à legislação, estrutura de telecomunicações, abastecimento de água e de recolha de águas relativamente nova e a falta de estacionamento. Os mesmos tornar-se-iam dispendiosos pela necessidade de obras, pelo nível do custo do espaço, o que traria enormes problemas a nível da viabilidade económica do projeto.

Assim foi necessário, numa segunda fase, analisar outras soluções em que estivessem reunidas as condições, anteriormente referidas, sempre tendo em consideração o fluxo

de pessoas nessas zonas, a adequação do conceito ao espaço e a concorrência de espaços de restauração, tendo surgido o LxFactory como a alternativa mais viável.

Foram efetuadas algumas pesquisas no sentido de conhecer e compreender o funcionamento do espaço, tendo-se observado que o mesmo está sediado nas antigas instalações fabris da Companhia de Tecidos Lisbonenses, construídas em 1846, que se encontravam devolutas. Após a regeneração do espaço, este foi transformado num cluster de indústrias criativas. Este recebe atualmente um leque variado de acontecimentos, nas áreas da moda, publicidade, comunicação, multimédia, arte, arquitetura e música, algo que tem atraído inúmeros visitantes a (re)descobrir esta zona de Lisboa.

Trata-se de um importante polo de empreendedores, do qual fazem parte “96 empresas com atividades diversas (como a arquitetura, música, representação, design, eventos, fotografia, moda, artes plásticas, propriedade intelectual, restauração e serviços entre outras), que funcionam com um contrato direto de arrendamento com a LxFactory, Lda., recebendo diariamente, mais de 1.300 pessoas, muito pela existência de uma empresa de *coworking*, onde são partilhados espaços de trabalho com profissionais independentes e microempresas” (in Oliveira-Brochado, A. e Portugal, M., 2012).

Este espaço tem sido sugerido em vários artigos de revistas e jornais (Cosmopolitan, The New York Times, Vogue, Expresso), como um dos pontos a visitar na cidade de Lisboa, bem como sido exemplo de reabilitação urbana em alguns livros, ligados à reabilitação urbana (Christiaanse, Martina – *City as a loft*).

Atualmente existem no local 14 espaços ligados à restauração, sendo que alguns deles apenas se dedicam ao negócio de cafetaria e doçaria, sendo o Tapas Algarvias, uma alternativa válida, à restante oferta dada pelos concorrentes no espaço.

O espaço escolhido está disponível para arrendamento por 700€/mês, tem uma área útil de 70m² coberta e funcional em águas furtadas, estando prevista a criação de uma estrutura metálica com mais 40m², ao nível do edifício, para criação de um espaço de esplanada, possibilitando o aumento da capacidade. No início, serão efetuadas obras no sentido de adaptar o espaço à atividade de restauração, munindo-o de algum conforto.

7.3 Forças e fraquezas do negócio

Após a análise estratégica do Tapas Algarvias pela perspetiva interna e de ter sido apresentada a decisão estratégica de localização, serão identificados os pontos fortes e fracos do negócio:

Pontos Fortes:

- Conceito inovador e diferenciador face ao mercado;
- Localização num sítio, onde existe uma dinâmica de negócio, que faz fluir pessoas ao espaço;
- Espaço com forte destaque na imprensa nacional, internacional e nas redes sociais;
- Qualidade do produto oferecido;
- Margens comerciais superiores a alguma da concorrência;
- Responsabilidade social para com a comunidade, envolvendo os clientes no processo;
- Estabelecimento de parcerias com alguns fornecedores, para dinamização/apresentação de certos produtos;
- Aposta num dos pilares estratégicos do Turismo, a Gastronomia e Vinhos, com o acrescento da envolvente cultural da região;
- Baixos custos com o pessoal.

Pontos Fracos:

- Elevado investimento inicial;
- Flexibilidade ao nível de custos, com uma preocupação maior na gestão do processo de compra de produtos,
- Pouca notoriedade do negócio numa fase inicial;
- Rotatividade do pessoal;
- Dificuldade na adaptação e no comprometimento dos colaboradores face ao ideal de negócio;
- Dificuldade ao nível do abastecimento por parte dos fornecedores.

8. Análise Competitiva (Externa/Interna) / Benchmarking de outros Restaurantes

Depois de efetuadas as análises ao mercado, sob a perspetiva externa e interna, segue-se a análise da empresa na sua envolvente. Nesta análise será apresentada a Matriz de Produtos e Mercados Ansoff, a análise SWOT dinâmica e uma matriz Mckinsey / General Electric, com o objetivo de identificar algumas diferenças face aos concorrentes.

8.1 Matriz de Produtos e Mercados Ansoff

Atualmente, em Lisboa (no Chiado), existe um restaurante de comida algarvia, que iniciou a sua atividade em 2010. Na tentativa de se afirmar pela qualidade do serviço, requinte do espaço, pratica um preço médio por menu relativamente elevado, embora tenham considerado em 2013, face ao contexto no setor, reduzir ligeiramente o preço médio, tornando o mesmo democratizado. No entanto, este possui o monopólio no que diz respeito a este tipo de oferta gastronómica algarvia na cidade.

Existe a consciência de que o mercado é fragmentado, onde outros *players*, com uma oferta fortemente diversificada, contribuem para o aumento da competitividade do setor. Contudo, o Tapas Algarvias, tem como ambição procurar entrar neste mercado, adotando uma estratégia de desenvolvimento, situando-se na extensão de mercado (Tabela 5), através do desenvolvimento de um produto já existente, com a criação de elementos de diferenciação no produto face a concorrência, originados pela adaptação às Tapas e a inclusão do elemento Cultura. Assim conduz-se o cliente a uma experiência única, conciliando o prazer da refeição, com o prazer do conhecimento.

Tabela 5 - Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff

		Mercados	
		Existentes	Novos
Produtos	Existentes	Penetração de Mercado	Extensão/Desenvolvimento do mercado
	Novos	Extensão/Desenvolvimento do Produto	Diversificação

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

No projeto do Tapas o elemento preço é também importante, contudo está muito dependente e associado à qualidade dos produtos, sendo este último um elemento chave. A solução encontrada internamente, passa pelo estabelecimento de parcerias com

fornecedores chave, no sentido destes obterem alguma promoção e visibilidade, e internamente conseguir-se alcançar preços médios por refeição, ligeiramente inferiores à concorrência, no sentido de conquistar clientes, que pelo contexto atual estão mais sensíveis à variável preço.

Com esta estratégia, o Tapas Algarvias pretende competir no mercado atual, consciente de que alguns clientes terão algumas resistências, na mudança, pois apesar do produto ser semelhante, o conceito acaba por abranger uma parte mais relacional, social e cultural, face à concorrência.

8.2 Análise SWOT Dinâmica

Ao longo das análises anteriormente efetuadas a nível estratégico, foram assinaladas as oportunidades e ameaças do mercado, através da perspetiva externa e, os pontos fortes e fracos do negócio, através da perspetiva interna (*Consultar Análise Swot – Anexo 6*). Do ponto de vista concorrencial, a realização de uma análise SWOT dinâmica é útil, pois é possível a identificação de desafios, restrições, avisos e riscos que a empresa encontrará no mercado, onde quer competir (Tabela 6).

Tabela 6 - Análise SWOT Dinâmica

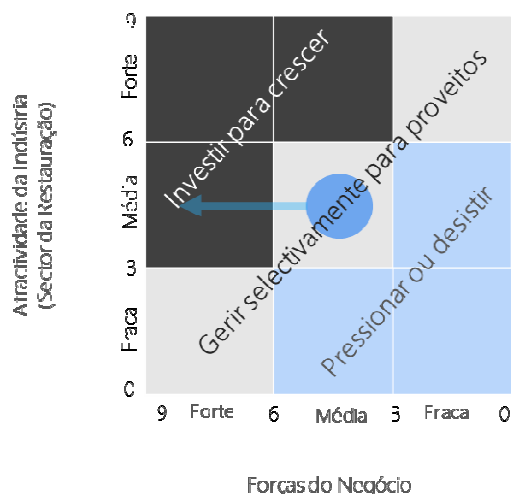
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito inovador e diferenciador face ao mercado; • Localização; • Qualidade do produto/serviço oferecido; • Presença nas redes sociais e outros meios; • Margens comerciais interessantes; • Responsabilidade social na empresa; • Parcerias com Fornecedores; • Aposta na Gastronomia e Vinhos; • Baixos custos com o pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento inicial; • Flexibilidade ao nível dos custos; • Reduzida notoriedade inicial; • Rotatividade do pessoal; • Difícil adaptação e comprometimento dos colaboradores ao ideal de negócio; • Dificuldades no abastecimento de produtos.
Oportunidades	Desafios/Apostas	Restrições
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um mercado competitivo e fragmentado, com apenas 1 concorrente para o tipo de oferta gastronómica (Algarvia); • Sazonalidade gastronómica e riqueza cultural; • Dieta Mediterrânica, efeitos benéficos para a saúde; • Crescimento verificado no Turismo em Lisboa; • Produto Gastronomia e Vinhos (pilar estratégico do PENT); • Poder das redes sociais e sites de promoções online; • Existência de pessoal qualificado na área da restauração; • Condições de arrendamento em zonas novas/requalificadas. 	<p>Os principais desafios do Tapas Algarvias consistem no aproveitamento da oferta diferenciada e pela qualidade dos produtos/serviços, completados pela componente de diferenciação cultural, entrando no mercado de forte competitividade, pela extensão deste. Uma das vantagens competitivas a explorar, será o estabelecimento de parcerias com os principais fornecedores de produtos regionais, no sentido da promoção e visibilidade dos seus produtos, num mercado mais alargado, com o objetivo de redução do preço médio por refeição, utilizando para isso as redes sociais e os sites de promoções.</p>	<p>A existência em abundância de recursos humanos, permite que estes sejam mais económicos em termos de remunerações, contudo poderá ser um entrave à adaptação e comprometimento com o ideal do negócio.</p> <p>O facto de existir um só concorrente no mercado (tipo de oferta) e a notoriedade inicial do negócio do Tapas Algarvias ser reduzida, num mercado fortemente competitivo, a sua entrada no mercado poderá ser restringida pela sua extensão.</p>
Ameaças	Avisos	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Não aderência dos clientes ao conceito de Tapas, associado a um tipo de gastronomia; • Atual contexto económico, com impacto no rendimento e consumo das famílias; • Gastronomia Algarvia pouco conhecida; • Forte poder dos fornecedores; • Ineficiência/falha no processo de compras. 	<p>A abordagem ao mercado do Tapas Algarvias, deverá ser cautelosa pois existe uma elevada probabilidade de não aderência dos clientes ao conceito de Tapas, associado neste caso a uma gastronomia específica e pouco conhecida.</p> <p>O forte poder dos fornecedores poderá conduzir, a uma maior dependência destes, tanto no fornecimento dos produtos, como pelo preço dos mesmos, podendo estar por vezes comprometida a qualidade do produto/serviço.</p> <p>A não afirmação do conceito pela relação qualidade/preço, poderá levar a que as redes sociais, funcionem como uma séria ameaça para o negócio.</p>	<p>O não comprometimento com a ideia base do negócio, pelos colaboradores, pode conduzir a uma elevada rotatividade, pouco desejada, quando se pretende fidelizar o cliente a um novo conceito.</p> <p>O atual contexto económico, tem um impacto direto na redução do consumo das famílias, o que é prejudicial para um negócio com pouca notoriedade inicial.</p>

Fonte: Autor.

8.3 Matriz Mckinsey / General Electric

Numa perspetiva situacional, da integração do Tapas Algarvias na envolvente, foram conjugados dois pilares, o da atratividade da indústria (análise externa), com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna). Com este instrumento pretende-se identificar onde estamos (posicionamento) e transmitir qual o caminho a ser seguido (Target). Relativamente à atratividade da indústria, verificámos anteriormente como sendo média (de acordo com as 5 Forças de Porter). Assim cabe-nos agora identificar qual a força competitiva do negócio. Para isso recorremos a um quadro comparativo entre a atratividade da indústria e a força competitiva do negócio (*consultar Análise da Atratividade da Indústria vs. Força Competitiva do Negócio – Anexo 7*), pelo que em termos de posicionamento encontra-se com uma força competitiva do negócio média, uma vez que o Tapas Algarvias, tem como estratégia especializar-se no conceito de Tapas, adaptado à gastronomia algarvia. Relativamente ao futuro após a abertura do espaço, os desafios estratégicos passam por procurar incrementar os cash-flows e seletivamente identificar zonas ou segmentos de crescimento e maximizar o investimento em força, recorrendo a abertura de novos espaços, mantendo os já existentes.

Tabela 7 - Matriz Mckinsey / General Electric



Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

9. Questionário “Estudo de Mercado da Restauração”

Com o objetivo de compreender as sensibilidades e preferências dos clientes face à restauração e principalmente ao conceito de “Tapas”, foi efetuado um questionário que visou também definir o comportamento e perfil do cliente da restauração. Pelo que foi

elaborado (consultar *Questionário “Estudo de Mercado da Restauração”* – Anexo 8) no sentido de aferir estes pontos, tendo sido o mesmo distribuído através de plataforma online²⁶.

Relativamente à seleção da amostra esta seguiu uma amostragem por conveniência, tendo sido o questionário distribuído, através do envio de email à comunidade académica do ISCTE-IUL (professores, alunos e funcionários), colocado nas redes sociais (Google +, Facebook e LinkedIn) e distribuído a colegas de trabalho.

Este questionário é composto por três partes, a primeira tem como objetivo compreender o comportamento do consumidor, a segunda de analisar a sensibilidade face ao conceito de “Tapas” e uma terceira onde se tenta definir o perfil do consumidor. Tendo sido respondido por um total de 128 inquiridos, sendo que destes, apenas 100 completaram a sua resposta ao questionário na totalidade.

Ao nível do comportamento do consumidor, podemos verificar em média que este opta por ter refeições fora de casa, relacionadas com o almoço, o lanche/petisco e o jantar, com maior significado para esta última.

Quanto às motivações que mais contribuem, para a decisão deste em ter uma refeição fora de casa, são razões como a Amizade, as Pessoais/Familiares e pelo Turismo Cultural.

De acordo com o estudo, as preferências ao nível gastronómico, com maior significado, são a Comida Tradicional Portuguesa, seguida das Carnes, Peixes e Mariscos, assumindo frequência absoluta superior a 50%, tendo sido sugerido o Sushi como outra sugestão.

Quanto aos meios a que recorrem, na pesquisa de um restaurante, a maioria opta pelas Sugestões de Amigos/Colegas, seguido dos Sites de Promocionais (Facebook e Outros) e sendo também atribuída alguma relevância, às Revistas e Jornais, no momento de pesquisa.

Ao nível da frequência com que os consumidores realizam refeições fora de casa, no estudo foi tido em consideração, a necessidade de fazer a distinção entre as refeições por originadas por Motivos Profissionais e as por Motivos Familiares/Amizade, no sentido de identificar diferenças, contudo verificou-se que esta não tem forte impacto, no número de refeições efetuadas, sendo o intervalo mais selecionado o de “1-2

²⁶ Questionário colocado no site da Qualtrics: www.qualtrics.com.

refeições”, embora se verifique exista uma ligeira tendência para ter um maior número de refeições fora de casa, durante a semana, por Motivos Profissionais.

Tendo ainda em consideração a distinção entre refeições fora de casa por Motivos Profissionais e Motivos Familiares/Amizade, foi colocada uma questão valorativa, através de um conjunto de elementos transversais aos restaurantes, no sentido de aferir quais os mais importantes, para cada um dos casos, tendo-se verificado apenas uma diferença ao nível dos três principais elementos em análise. Nas refeições fora de casa por Motivos Profissionais, os elementos mais importantes para os inquiridos são por ordem decrescente de importância, a qualidade da comida, seguida do espaço limpo e cuidado e por fim o tipo de comida. Já nas refeições fora de casa por Motivos Familiares/Amizade, os elementos também por ordem decrescente de importância são, o serviço, seguido do tipo de comida e por último o ambiente, verificando-se aqui algumas distinções, mantendo-se apenas o tipo de comida, como elemento comum.

Ao nível do preço, foi também feito a distinção entre Almoço e Jantar, tendo-se verificado que ao Almoço, o preço médio por pessoa, selecionado com maior frequência, situa-se nos intervalos de 5€-10€ e de 10€-20€. Já ao Jantar este valor médio sobe para um outro intervalo, sendo os intervalos selecionados com maior frequência, o de 10€-20€ e o de 30€->€, verificando-se que aos jantares estes acabam por estar dispostos a despende um valor superior por uma refeição.

Ainda na avaliação do impacto do valor médio gasto nas refeições, foi questionado em que medida este contribui para um aumento ou diminuição do número de refeições fora de casa, tendo-se verificado em mais de metade dos inquiridos, que este tem um contributo significativo na sua decisão.

Quando questionados sobre a possibilidade de viajar através de uma experiência gastronómica, para uma das zonas turísticas de Portugal, qual seria a mais apelativa, quase metade dos inquiridos selecionaram a Gastronomia Alentejana, seguindo-se a de Trás-os-Montes e como terceira opção a Algarvia. Nesta questão foram ainda sugeridas três tipologias de Gastronomia, não apresentados como opção, a Açoriana, a do Minho e da Beira Litoral.

Na análise efetuada ao conceito de “Tapas”, verificou-se que 75% dos inquiridos conhece o conceito. Mas, quando questionados sobre a relação do conceito, com algum restaurante em Lisboa, verifica-se que apenas 32,7% dos inquiridos, diz existir essa relação, tendo sugerido alguns espaços como Adega Vitor Horta, Mezon Andaluz, Lizarran e Tágide Wine & Tapas Bar. Verifica-se também quando questionados sobre o

que um restaurante de tapas tem, que a ligação é efetuada aos petiscos, em grande maioria relacionados com queijos, presuntos e vinhos, existindo sempre uma ligação a Espanha às famosas “Tapas”.

Quando questionados sobre o que era um Restaurante de Tapas, verificou-se que para a maioria dos inquiridos, corresponde a um local de Petiscos, de Partilha de Momentos com Amigos e a um local de Degustação de Novos Sabores. Tendo sido sugeridos também como um local onde é mostrado o que uma região possui, a sua identidade, num ambiente descontraído, de inovação e com criatividade associada. Contudo também para uma grande maioria dos inquiridos, estes não são locais de Refeições, Onde se Pode Reviver o Passado (História) e onde se pode Conhecer Novos Produtos, talvez por existir uma forte associação do conceito às “Tapas” espanholas.

Relativamente ao ambiente, em que estariam dispostos a experimentar o conceito, os inquiridos referiram quase na totalidade (78%), que fosse uma experiência a ter Entre Amigos ou em Família (12%).

Face ao tipo de refeição, a que este conceito mais se adequa, ao longo do dia, verifica-se uma tendência semelhante, à registada na análise ao comportamento do consumidor, em que a maioria dos inquiridos, refere adequar-se ao Almoço, ao Lanche/Petisco e Jantar, contudo a refeição Fora de Horas, consegue ser ligeiramente superior ao Almoço, na perspetiva do inquirido. Quando questionados sobre a possibilidade de o conceito “Tapas” se adaptar a um tipo de Gastronomia Regional Portuguesa, a maioria responde positivamente, sendo sugeridas diversos tipos, como a Gastronomia Algarvias, a Alentejana, a Beirã, a do Porto, Ribatejana, das Ilhas e de Setúbal.

Quanto às escolhas/opções turísticas de férias, estarem condicionadas pelo tipo de gastronomia de um país ou local, verificou-se um forte equilíbrio, embora alguns dos inquiridos tenham contribuído, para que estas não sejam condicionantes (54%).

No sentido de analisar a sensibilidade e conhecimento por parte do consumidor/inquirido, face a produtos regionais característicos do Algarve, que façam parte da imagem de marca da região, foi sugerido a estes, caso conhecessem, os mencionassem, tendo sido referidos produtos como, Peixe Fresco (Sardinha, Atum, Estupeta de Atum, Salada de Polvo, Cataplana de Peixe, Carapaus Alimados, Choquinhos à Algarvia, Lulas recheadas, Moreia Frita), os Mariscos (Lingueirão, Conquilhas, Buzinas), Carnes (Borrego), Doces (Queijo de Figo, Tarte de Alfarroba, Dom Rodrigo, Doce Fino), Frutas (Laranja, Amêndoas, Figos, Alfarroba) e Bebidas (Medronho). De seguida foi sugerido que selecionassem algumas especialidades da

gastronomia algarvia, que conhecessem, tendo sido as mais selecionadas, o Dom Rodrigo (Doce), o Arroz de Lingueirão (Bivalve/Molusco), Carapaus Alimados (Peixe), Galinha de Cabidela (Carne), Queijo de Figo (Doce) e Caldeirada de Sardinhas (Peixe), fazendo estas parte também das que eram apreciadas pelos inquiridos.

Foi também solicitado aos inquiridos que classificasse de acordo com o grau de relevância, um conjunto de pontos relacionados com a Gastronomia Algarvia e a implementação do conceito de Tapas Algarvias, no sentido de avaliar esta possível associação entre Tapas e a Gastronomia Algarvia, tendo-se verificado que os fatores com maior relevância são, por ordem decrescente de importância, a Qualidade dos Produtos (Ingredientes e Vinhos), a Gastronomia Regional, Fornecedores de Produtos Regionais, a Diversidade Gastronómica e a Localização em Lisboa. Enquanto os fatores com menor relevância são, a Concorrência, a Necessidade do Consumidor, a Sazonalidade Gastronómica e a Aplicabilidade.

Foi também sugerido aos inquiridos através de um conjunto de zonas em Lisboa, para que optassem por uma, que fosse a melhor localização para um espaço como o Tapas Algarvias, tendo os resultados indicado o Chiado (42,1%), a Praça do Comércio (14,7%) e o LxFactory e o Centro Comercial (12,6%), com o mesmo resultado. Sendo que o motivo que teve maior impacto na indicação da zona anterior, foram os seguintes, Zonas Turísticas (50,5%), Históricas (17,9%) e Comerciais (15,8%).

No sentido de procurar conhecer o valor médio, que os potenciais clientes/inquiridos estariam dispostos a despende, foram colocadas duas questões, uma em que se pretende saber qual o preço médio que estariam dispostos a pagar por um Almoço de Tapas e a outra por um Jantar de Tapas, tendo sido obtida uma resposta igual, á obtida na análise do comportamento do consumidor. Em que o valor médio por um Almoço de Tapas, se situou nos intervalos de 5€-10€ (46,3%) e de 10€-20€ (46,3%), enquanto de o valor médio por um Jantar de Tapas, se localizou nos intervalos de 20€-30€ (57,9%) e de 30€- > € (18,9%).

Ao nível da avaliação do perfil de consumidor, questionaram-se os inquiridos, quanto à aplicação relativamente à sua pessoa, de um conjunto de preferências, comportamentos, relacionados, com aspetos importantes nos restaurantes, sendo o destaque para os seguintes pontos em que mais de metade dos inquiridos, referiu aplicarem-se a eles, por ordem decrescente de importância:

- “Vai com frequência ao mesmo Restaurante”;
- “Sinto-me bem num Restaurante com Ambiente mais Tradicional/Familiar”;

- “Preocupo-me com a saúde, pelo que dou enorme importância a uma refeição saudável e equilibrada”;
- “Quando surge um novo conceito, gosto de o experimentar”;
- “Valorizo num Restaurante todos os seus serviços externos à refeição (Bom parque de estacionamento, boa esplanada, envolvente do local).

Nota: Os elementos relativos ao output estatístico do questionário foram colocados em Anexos (*Consultar Output Estatístico do Questionário – Anexo 9*).

10. Objetivos dos Planos de Negócios

O plano de negócios do Tapas Algarvias tem como objetivo primordial analisar a viabilidade económica e financeira da implementação do negócio e contribuir também para que enriqueça o mercado da restauração pela diferenciação, através da promoção e consumo dos produtos regionais algarvios, com a sua sazonalidade inerente, num local com forte afluência turística como Lisboa.

Pressupondo que o projeto é viável, este deve ser construído e articulado para que seja alargado o leque de soluções, á sua implementação. Possibilitando desta forma, em caso de necessidade, o estabelecimento de parcerias ou a obtenção de financiamento.

Para que tal ocorra, foi efetuada anteriormente uma análise de mercado (Externa e Interna), onde se identificaram oportunidade e ameaças, pontos fortes e fracos do Tapas Algarvias, face à envolvente, pelo que através da Formulação Estratégica, será apresentado o conceito do negócio de uma forma mais aprofundada, sendo estabelecidos os objetivos específicos do mesmo.

Após o delinear da estratégia, serão definidas as principais Políticas de Implementação, devendo existir nesta fase uma exposição sobre o serviço a prestar, do *pricing* a praticar, as iniciativas de comunicação, a tecnologia a utilizar, a apresentação do espaço e da estrutura organizacional. Estes por sua vez deverão estar devidamente suportados e quantificados no mapa de custos, para que seja possível determinar de forma clara e objetiva, quais as verdadeiras necessidades de investimento e método de financiamento. Será utilizado um cronograma, onde irão constar as diversas fases de implementação do negócio, no sentido de facilmente se identificar a evolução do projeto, até ao início do mesmo.

Com o cumprimento de todas as fases anteriormente referidas e estando estas devidamente estruturadas, estamos capazes de demonstrar a viabilidade e o potencial do

projeto, o que possibilitará a negociação de contratos com financiadores ou investidores, e estabelecer parcerias necessárias ao projeto.

11. Estratégia de Desenvolvimento

Ao nível do caminho estratégico, o projeto do Tapas Algarvias enquadra-se no mercado da restauração, na Grande Lisboa, fortemente dinamizado, que sofre o impacto da atual conjuntura económica e social, exposta na análise da envolvente, principalmente pela redução do poder de compra das famílias, faz com que o Tapas Algarvias, implemente o seu modelo de negócio com base na diferenciação por cima, seguindo uma estratégia de especialização (*consultar Análise da vertente da Diferenciação – Anexo 10*).

Criando para isso um produto diferenciado (Tabela 8), que une o conceito de tapas, com o tipo de gastronomia e cultura, a Algarvia, no sentido de proporcionar uma experiência única ao cliente e que conduza a optar por uma refeição com estas características na altura de decisão.

Tabela 8 - Estratégias Genéricas de Porter

Alvo alargado	Custo	Diferenciação
Alvo estreito	Focalização	

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

Para suportar a sua decisão estratégica, que pressupõe margens comerciais aliciantes face à concorrência, o sucesso desta estratégia irá assentar em três fatores críticos: parcerias com fornecedores específicos da região do Algarve; a localização do restaurante e a prestação de um serviço único (fusão da gastronomia, com a cultura Algarvia), associando uma marca.

Com vista a satisfazer o primeiro fator crítico, serão contactados os principais fornecedores, no sentido de se começar a estabelecer parcerias win-win, apresentando-lhes os traços gerais do projeto, bem como as potencialidades a nível de imagem e promoção dos seus produtos, que o mesmo lhes poderá proporcionar, usufruindo do espaço ocasionalmente para promoção dos mesmos. Estas têm como objetivo, a redução do peso nos custos das compras, para que seja possível praticar um preço médio mais reduzido, mantendo a qualidade do produto e do serviço oferecido ao cliente.

A localização acaba por ser um segundo ponto, decisivo para o alcançar do sucesso do projeto, tendo sido escolhido um espaço na Grande Lisboa, uma vez que é um mercado

com mais de 2 milhões de habitantes. O espaço escolhido localiza-se no LxFactory. A escolha deste teve em conta o custo do arrendamento do espaço (700€/mês), bem mais reduzidos, face aos espaços nos principais bairros de Lisboa, bem como a afluência de pessoas ao local e as suas motivações, fatores que potenciasssem o desenvolvimento do negócio.

Por fim, é apresentado o fator crítico de sucesso do qual depende o projeto e que conduz à escolha de uma estratégia por diferenciação, que se prende com a associação do conceito de tapas a uma gastronomia específica como a Algarvia, associando a esta mistura, o ambiente cultural da mesma. Sendo algo novo no mercado, este tem como objetivo, diferenciar a experiência de comer fora de casa, atribuindo-lhe desta forma um caráter de exclusividade, que na cabeça do cliente lhe pareça familiar, merecedor da sua fidelização, um espaço de amizade e partilha de momentos únicos, isto sem nunca descurar uma imagem de qualidade procurando ter dos melhores produtos algarvios.

Com o assegurar destes fatores críticos de sucesso, fica facilitada a implementação da estratégia e em última instância do negócio do Tapas Algarvias.

11.1 Formulação Estratégica

Visão

O restaurante Tapas Algarvias, ambiciona ser e ser reconhecido pelos seus clientes, como um espaço, em que a gastronomia e a cultura algarvia unem-se, proporcionando um momento único de prazer.

Missão

O Tapas Algarvias pretende afirmar-se como uma proposta diferenciadora e de qualidade reconhecida no mercado da restauração, garantindo a satisfação e fidelização dos clientes, através da enorme envolvimento e empenho dos colaboradores, oferecendo a melhor relação preço/qualidade, no serviço e produto final.

Valores

Tendo em consideração a Visão e a Missão apresentadas, podemos afirmar que o Tapas Algarvias, pretenderá alcançar uma relação de proximidade com o cliente, fidelizando-o ao conceito e envolvendo-o na cultura da organização, através de eventos orientados para a Responsabilidade Social. A cultura do Tapas Algarvias baseia-se no proporcionar

aos seus clientes um produto/serviço único, de fusão entre a gastronomia e a cultura Algarvia, proporcionando a sua preservação no tempo, assumindo também o seu papel de responsabilidade social para com sociedade. Sendo os seus valores, os seguintes:

- Qualidade
- Conceito/Produto/Serviço único;
- Rigor;
- Integridade;
- Proximidade;
- Excelência;
- Ética.

Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas

De forma a assegurar o sucesso da estratégia definida para o Tapas Algarvias, será necessário detalhar a Capacidade Estratégica do negócio, que permite conhecer qual o nível de trabalho requerido, que garante a sobrevivência e a prosperidade do projeto. Assim sendo, para que seja possível alcançar o sucesso da estratégia, recorreu-se ao seguinte quadro, onde se apresenta um cruzamento das capacidades, com os recursos e competências, que caracterizam o Tapas Algarvias (Tabela 9).

Tabela 9 - Capacidades, Recursos e Competências: Cruzamento

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	Recursos Básicos	Competências Básicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante; • Colaboradores do Restaurante; • Equipamentos de confeção e serviço de refeições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de refeições; • Qualidade do serviço; • Animação cultural.
Capacidade para vantagem competitiva	Recursos Únicos	Competências Nucleares
	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com fornecedores específicos da região; • Localização do restaurante; • Prestação de um serviço único (fusão da gastronomia, com a cultura Algarvia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de Custos; • Política de preço/qualidade; • Expansão e Desenvolvimento do Mercado.

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010)

Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

De acordo com a formulação estratégica, que tem vindo a ser delineada, pode-se concluir que os **fatores críticos de sucesso** do projeto Tapas Algarvias, são:

- Parcerias com fornecedores específicos da região do Algarve;
- Localização do restaurante;

- Conceito único (fusão da gastronomia, com a cultura Algarvia) – Diferenciação face ao mercado.

Relativamente às **vantagens competitivas**, as que garantem o desenvolvimento da estratégia de forma sólida e o sucesso na implementação do negócio Tapas Algarvias, são:

- Proximidade de zonas de maior afluência;
- Condições de arrendamento atrativas;
- Baixo custo com o pessoal e sua fidelização ao ideal de negócio;
- Crescimento do Turismo em Lisboa;
- Diferenciação no produto/serviço;
- Efeitos benéficos na saúde, da dieta Mediterrânica;
- Sazonalidade inerente ao tipo de gastronomia.

Goals

- Garantir a envolvência e comprometimento dos colaboradores com o ideal do negócio, transmitindo isso ao cliente, através de uma relação de proximidade e fidelização;
- Consolidar e garantir relações de parceria com fornecedores de produtos regionais do Algarve, a médio prazo;
- Garantir a satisfação e confiança dos clientes com o conceito e a experiência de fusão única;
- Afirmar o conceito de tapas, associado a um tipo de gastronomia, a médio prazo no mercado da restauração;
- Conquistar a médio-longo prazo uma posição de liderança e referência no setor da restauração, na cidade de Lisboa;
- Cumprir com o papel de preservação da cultura e da tradição, através da gastronomia;
- Potenciar a divulgação da marca Tapas Algarvias;
- Expansão do negócio.

Objetivos (SMART)

- Assegurar até final de 2015, que 50% dos fornecedores de produtos regionais algarvios do Tapas Algarvias, tenham aceitado ser parceiros;

- O Tapas Algarvias deve ser responsável por servir mais de 300.000 refeições anuais, a partir de 2015;
- Ter pelo menos 50% do universo de clientes do Tapas Algarvias, a efetuar mais do que duas refeições mensalmente no Tapas Algarvias, a partir do primeiro trimestre de 2015;
- Este deve garantir a partir do início de 2016, uma taxa de crescimento do número de refeições anuais, igual ou superior a 3%;
- Deve existir retorno do investimento efetuado, até final do ano de 2017;
- Alcançar em 2019, um resultado líquido do período, superior a 50.000€;
- Assegurar a abertura de um novo espaço do Tapas Algarvias, no Porto no início de 2019.

12. Políticas de Implementação do Projeto

12.1 Produto/Serviço

O Tapas Algarvias, caracteriza-se por ser um Restaurante que servirá refeições baseadas em receitas tradicionais da Gastronomia Algarvia, adaptando-as ao conceito de “Tapas” (pequenas porções). O espaço deverá ter uma forte envolvente cultural algarvia, no sentido de maximizar as sensações dos clientes, quer pelo sabor, quer pela noção de viagem ao passado desta cultura.

Este procurará utilizar os melhores produtos regionais algarvios, aproveitando por sua vez, a sazonalidade que lhes é inerente (Vila, José – 2010 – Sabores da Cozinha Algarvia) e consequentemente aos pratos tradicionais algarvios, para a composição do menu.

O menu possuirá um traço muito forte da Gastronomia Algarvia, a Dieta Mediterrânica, sendo este composto por produtos do mar: como peixe, moluscos, bivalves e mariscos; por produtos ligados à terra: como as leguminosas, legumes, cereais, por produtos de carne: como o porco, as aves, borrego, cabra e caça; bem como pelas famosas sopas de pão e alho e pela famosa doçaria, acompanhada da bebida mais conhecida do Algarve o Medronho, introduzindo-se também os vinhos algarvios. O agrupamento das tapas oferecidas será efetuado da seguinte forma (*Consultar Menu Tapas Algarvias – Anexo 11*):

- “Petiscos da Taberna” – Incluem os petiscos tradicionais, fortemente ligados ao mar, que eram levados para as tabernas, como moeda de troca. Quem os levava não pagava o vinho, durante quase todo o ano;
- “Sopas da Terra e do Mar” – Inclui as sopas tradicionais algarvias, compostas pela cor dos legumes, pela riqueza dos bivalves e pelo perfume das ervas aromáticas da Primavera que também aqueciam no Outono e no Inverno;
- “Entradas pelo interior Algarvio” – Conduz-nos ao interior dos campos, saboreando as composições de legumes, das quais os trabalhadores dos campos se alimentavam quase todo o ano;
- “Entradas pelo azul do Mar” – Transporta-nos para o imenso azul da costa, ligado aos saborosos bivalves, fonte de rendimento para muitas pessoas, como os mariscadores e de sobrevivência para muitas famílias cujo rendimento não abundava durante o ano;
- “Sabores do Mar” – Caminhamos até ao fundo do mar, de onde provêm os mais saborosos peixes, moluscos e mariscos, ao longo do ano, através da faina do mar, onde os homens eram os protagonistas, e as mulheres, heroínas na cozinha, combinando os sabores;
- “Sabores da Terra” – Conduz-nos ao passado, quando a alimentação ao longo do ano era composta pelas carnes salgadas, acompanhadas do grão e do feijão, para conforto estomacal, pois esta era a comida do Inverno, a comida “de panela”, “de fogo”;
- “As delícias das Amendoeiras, dos Figos e das Alfarrobeiras” – Para terminar uma refeição nada melhor que o sabor doce, composto pela calma e tranquilidade da paisagem do Algarve, composta por Amendoeiras, Figueiras e Alfarrobeiras, donde provem a matéria-prima em certas alturas do ano;
- “Néctares do Campo e da Serra” – Para acompanhar os divinos sabores, nada melhor que um néctar que fale a mesma língua, o Algarvio.

Ao nível da envolvimento cultural, esta será alcançada através da ornamentação do espaço, com objetos antigos e tradicionais que façam a ligação à região, recorrendo a imagens e vídeos que retratem o passado de certas zonas do Algarve. Serão também organizados eventos em parceria com instituições culturais, no sentido de estes dinamizarem algumas tradições mais artesanais e gastronómicas no espaço do Tapas

Algarvias, conduzindo ao envolvimento dos clientes na criação de algo tradicional e único, divulgando estas instituições a cultura Algarvia.

No espaço, iremos ter também disponível, alguns produtos que sejam promovidos pelos nossos fornecedores, podendo estes ser comparados ocasionalmente pelos clientes, mesmo que não se dirijam ao Tapas Algarvias para uma refeição, podendo saboreá-los no conforto do seu lar ou em casa de amigos.

12.2 Preço

Relativamente ao preço, o Tapas Algarvias tenderá a que este esteja associado à qualidade do produto, pelo que no sentido de o tornar mais competitivo, uma vez que pelas suas características é elevado, irá fomentar parcerias com os principais fornecedores no sentido de alcançar competitividade e desta forma reduzirá o poder dos fornecedores.

Contudo de forma a definir a política de preços do Tapas Algarvias, que visa a obtenção de lucro e a rentabilidade do negócio, será calculado um preço mínimo e máximo por cliente, correspondendo o valor intermédio do intervalo, ao preço que permite cobrir os custos fixos do projeto e a obtenção de lucro.

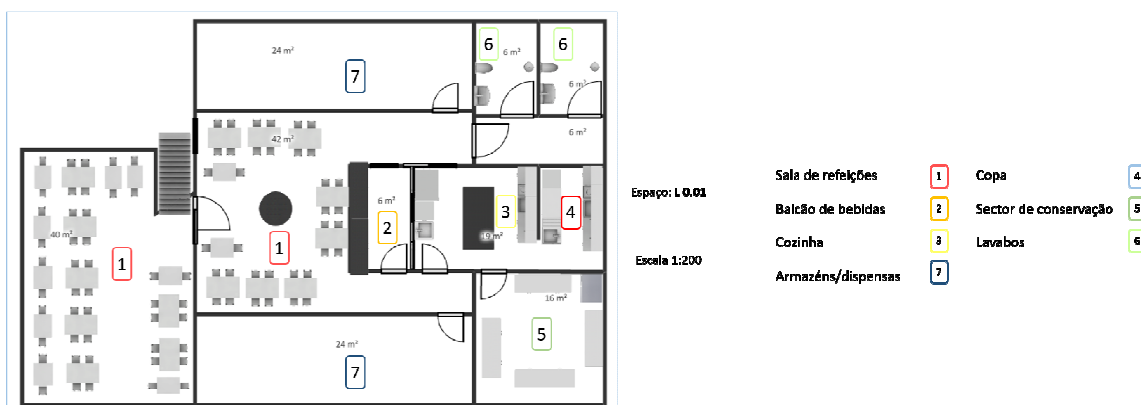
No cálculo destes preços foram selecionados dois menus de tapas diferentes do Tapas Algarvias (*Consultar Menu Tapas Algarvias – Anexo 11*), que proporcionam uma refeição adequada para quatro clientes, tendo sido calculado posteriormente o valor máximo e mínimo da refeição por cliente. Deste processo de cálculo foi encontrado um valor intermédio de 15€ por refeição (*Consultar Cálculo do Preço Médio por Refeição – Anexo 12*).

12.3 Espaço Físico

O restaurante Tapas Algarvias, conforme já foi referido, irá estar localizado, num espaço arrendado em Lisboa, mais propriamente no LxFactory. Este espaço vai ser alvo de obras, no sentido de alargar a sua capacidade. Para isso será construído junto do edifício uma estrutura em metal, criando um espaço de esplanada, possibilitando desta forma o aumento da lotação.

Este espaço contará com uma área útil de 110m², após a construção da estrutura anteriormente referida, encontrando-se organizado da seguinte forma, após as obras no edifício (Figura 2).

Figura 2 - Planta do Tapas Algarvias após obras de remodelação do espaço



Fonte: Autor

O horário de funcionamento do Tapas Algarvias, será das 11:00h às 00:00h, de terça a domingo, havendo lugar a paragens para descanso do pessoal, entre os almoços e os jantares (das 16:00h às 18:00h e das 17:00h às 19:00h, consoante o horário que o funcionário esteja a cumprir), com a existência de horários diferenciado, garantindo-se sempre a presença de colaboradores no espaço, para prestar o serviço ao cliente.

12.4 Comunicação

Ao nível da comunicação, o Tapas Algarvias procurará através do produto e do serviço prestado ao cliente dentro do seu espaço comercial, afirmar-se como uma marca de referência da restauração a nível nacional.

Esta afirmação será efetuada a curto prazo, através da aposta na comunicação e na publicidade, principalmente bellow the line, através da internet (site próprio do Tapas Algarvias, através da criação de uma aplicação para smartphones específica de reserva, com informação sobre as tapas), das redes sociais (Facebook, Google +, Twitter, Instagram) e dos sites de promoções (Best Tables, Groupon, Goodlife, Odisseias, LetsBonus), como meio de ligação ao cliente final. Fazem também parte dos seus objetivos de comunicação explorar as sinergias do espaço onde está localizado, através dos diversos eventos realizados no local, por algumas das 96 empresas com atividades diversas (arquitetura, música, representação, design, eventos, fotografia, moda, artes plásticas, propriedade intelectual, restauração e serviços entre outras), procurando que quem visita o LxFactory tenha mais uma boa razão para voltar.

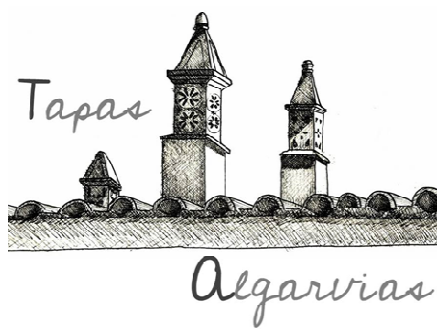
A médio-longo prazo, mediante o desenvolvimento do negócio do Tapas Algarvias, equacionar-se-á a aposta numa comunicação e publicidade above the line, na imprensa

(Revistas de turismo: Rotas & Destinos, Evasões, Volta ao Mundo), na rádio e noutros meios de comunicação, que sejam os mais adequados no momento, à passagem da Visão e Missão, do Tapas Algarvias.

A marca Tapas Algarvias, não poderia deixar de associar a sua essência a um logotipo (Figura 3), que passe essa mesma mensagem e contribua para que seja uma marca de referência no mercado da restauração. A mesma marcará presença em todos os meios de comunicação e *Merchandising* da marca, sendo um meio de alcançar uma identidade e ligação de fidelização com o cliente.

Figura 3 - Logotipo do Tapas Algarvias

Fonte: Autor

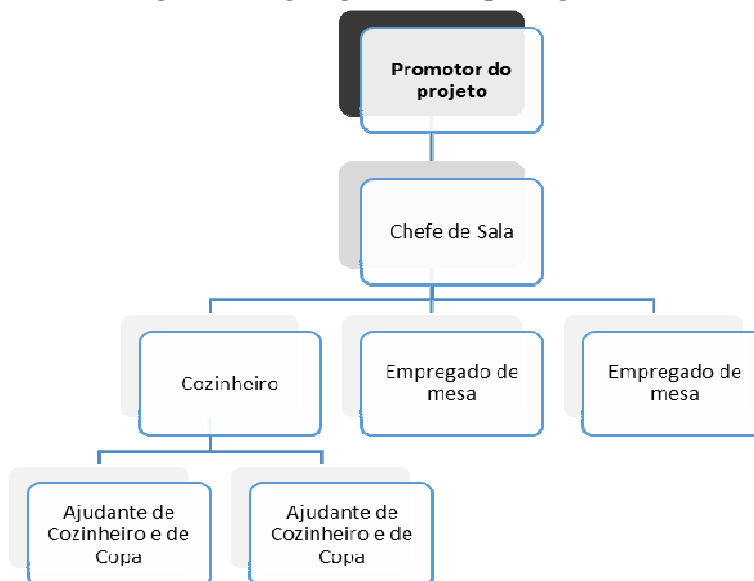


12.5 Organização

Ao nível da sua estrutura, o Tapas Algarvias caracterizar-se-á por uma estrutura simples/simplificada, com poucos níveis hierárquicos. A opção por este tipo de estrutura, esteve ligada principalmente, ao facto do modelo de funcionamento, encontrar-se orientado por tarefas ao longo do processo produtivo, com o intuito de que este tenha uma linha condutora, assente numa organização e fazendo com que exista espaço para um maior foco na relação com os clientes, no sentido da sua fidelização.

Esta estrutura será composta por um conjunto de sete (7) colaboradores, sendo composta pelo promotor do projeto, um chefe de sala, dois empregados de mesa, um cozinheiro, um ajudante de cozinha e um empregado de copa, tendo o seguinte organograma. Ao nível da limpeza do espaço será assegurado externamente, através de uma empresa prestadora de serviços em *outsourcing*.

Figura 4 - Organograma do Tapas Algarvias



Fonte: Autor

Promotor do Projeto

O promotor estará no primeiro patamar de decisão na hierarquia. Este será responsável pela gestão estratégica do negócio, dos recursos humanos e na dinamização do negócio através de parcerias, com fornecedores e com as empresas na envolvente, valendo-se nestes últimos dois pontos da colaboração do Chefe de Sala. Os colaboradores reportam diretamente a este, uma eventual situação, no sentido de existir um acompanhamento de proximidade, muito importante no desenvolvimento do negócio de restauração, por forma a corrigir de imediato desvios e implementar correções ao funcionamento, sempre com o intuito de prestar o melhor serviço ao cliente final.

Pelas funções desempenhadas, com a total flexibilidade, este receberá uma remuneração de 700€/mensais, em regime de isenção de horário, acrescentado do subsídio de alimentação de 121,50€. A esta remuneração, será adicionado 30% dos resultados anuais da empresa.

Chefe de Sala

O chefe de sala encontra-se num segundo patamar da hierarquia. Este será responsável pelo acompanhamento e controlo do processo de compras, em paralelo com o cozinheiro, contribuindo desta forma para uma melhor seleção de produtos a utilizar. Este terá a seu cargo a gestão dos stocks, sendo também o responsável pela gestão da sala, junto dos demais colaboradores, colaborando com o elemento de primeira linha, quanto a possíveis melhorias a efetivar nos processos e no espaço.

Pelas funções desempenhadas, este receberá 1.000€/mês, em regime de isenção de horário, acrescido do subsídio de alimentação 121,50€, correspondendo a remuneração a um horário semanal de 48 horas, com direito a 1 hora de almoço e de 2 horas de descanso, entre as 16:30h e as 18:30h. Sobre este rendimento poderá existir uma componente variável, interligada com objetivos de faturação do restaurante mensalmente, que em caso de cumprimento, consistirá em 1% da faturação, o que representa um incremento na sua remuneração base entre os 15% e os 25%.

Cozinheiro

O cozinheiro será responsável pela seleção de produtos e pela organização semanal dos pratos a figurar no menu, no sentido de manter o carácter sazonal dos pratos, tendo em conta a época do ano. Este tem também como função a confeção das refeições, contando com a cooperação do Ajudante de Cozinheiro. Irá articular com o chefe de sala os produtos necessários para cada semana no sentido de garantir, não só a qualidade dos mesmos, bem como o abastecimento nas melhores condições por parte dos fornecedores, até ao local de entrega, que neste caso será o restaurante, sempre com o objetivo de que o processo de compras não tenha falhas.

Pelas funções desempenhadas, este receberá 1.000€/mês, em regime de isenção de horário, acrescido do subsídio de alimentação 121,50€, correspondendo a remuneração a um horário semanal de 48 horas, com direito a 1 hora de almoço e de 2 horas de descanso, entre as 16:30h e as 18:30h. Sobre este rendimento poderá existir uma componente variável, interligada com objetivos de faturação do restaurante mensalmente, que em caso de cumprimento, consistirá em 1% da faturação, o que representa um incremento na sua remuneração base entre os 15% e os 25%.

Ajudante de Cozinheiro e de Copa

Os ajudantes de cozinheiro e de copa, serão responsáveis por ajudar o cozinheiro na confeção das refeições, bem como a desempenhar funções de copa, aquando dessa necessidade, intercalando entre eles esta última função, semana a semana.

Pelas funções desempenhadas, este receberá 600€/mês, em regime de isenção de horário, acrescido do subsídio de alimentação 121,50€, correspondendo a remuneração a um horário semanal de 48 horas, com direito a 1 hora de almoço e de 2 horas de descanso, um entre as 16:00h e as 18:00h e outro entre as 17h e as 19h. Sobre este rendimento poderá existir uma componente variável, interligada com objetivos de

faturação do restaurante mensalmente, que em caso de cumprimento, consistirá em 0,5% da faturação, o que representa um incremento na sua remuneração base entre os 7,5% e os 12,5%.

Empregados de Mesa

Os empregados de mesa serão responsáveis, por ajudar o chefe de sala na prestação do serviço de refeição aos clientes, tendo com funções a preparação da sala exterior de manhã e a interna ao final da noite, depois de servidas as refeições e antes do fecho.

Pelas funções desempenhadas, este receberá 600€/mêsais, em regime de isenção de horário, acrescentado do subsídio de alimentação 121,50€, correspondendo a remuneração a um horário semanal de 48 horas, com direito a 1 hora de almoço e de 2 horas de descanso, um entre as 16:00h e as 18:00h e outro entre as 17h e as 19h. Sobre este rendimento poderá existir uma componente variável, interligada com objetivos de faturação do restaurante mensalmente, que em caso de cumprimento, consistirá em 0,5% da faturação, o que representa um incremento na sua remuneração base entre os 7,5% e os 12,5%.

Serviço de Limpeza

Este serviço será prestado pela empresa contratada em regime de *outsourcing*, responsável pela prestação do serviço, entre as 9h e as 11h, estimando-se um custo mensal, pelo serviço de 200€.

Estes terão acesso a formação anual na sua área específica, providenciada pela empresa, bem como frequentaram um curso de Higiene e Segurança no Trabalho e um curso de HACCP (*Hazard Analysis And Critical Control Points*), assegurando o cumprimento das 35 horas de formação anuais obrigatórias, de acordo com o Código de Trabalho.

Tabela 10 – Custos com Pessoal e Pagamentos (a Preços Correntes)

Custos com Pessoal e Pagamentos - a Preços Correntes - Euros						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Remuneração Média Mensal						
Promotor do Projeto	700	700	721	743	765	788
Chefe de Sala	0	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Empregado de Mesa	0	600	618	637	656	675
Cozinheiro	0	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Ajudante de Cozinheiro e Copeiro	0	600	618	637	656	675
Remuneração Média Anual						
Promotor do Projeto	2.800	9.800	10.094	10.397	10.709	11.030
Chefe de Sala	0	14.000	14.420	14.853	15.298	15.757
Empregado de Mesa	0	16.800	17.304	17.823	18.358	18.909
Cozinheiro	0	14.000	14.420	14.853	15.298	15.757
Ajudante de Cozinheiro e Copeiro	0	16.800	17.304	17.823	18.358	18.909
Total	2.800	71.400	73.542	75.748	78.021	80.362
Outros Gastos com Pessoal						
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	665	2.328	2.397	2.469	2.543
Pessoal	23,75%	0	14.630	15.069	15.521	15.987
Seguros Acidentes de Trabalho	3%	84	2.142	2.206	2.272	2.341
Subsídio Alimentação	121,50 €/Mês	486	9.356	9.636	9.925	10.223
Formação Genérica		245	245	252	260	276
Formação (HACCP e Higiene e Segurança no Trabalho)		560	560	577	594	630
Total de Outros Gastos com Pessoal		2.040	29.260	30.138	31.042	31.973
Total das Despesas com Pessoal		4.840	100.660	103.680	106.790	113.294

Fonte: Adaptado pelo Autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

12.6 Tecnologia

A nível tecnológico, o Tapas Algarvias irá orientar o investimento para equipamentos que apoiem o desenvolvimento da sua atividade, a sua gestão e que permitam a divulgação do negócio, principalmente nos meios virtuais.

Na perspetiva do negócio da restauração, o Tapas Algarvias irá incorrer num investimento em equipamentos novos, a rondar os 36.311€. Este engloba uma grande diversidade de equipamentos, como equipamento mobiliário, de conforto, equipamento de refrigeração, de limpeza e de apoio à confeção de refeições (*consultar Tabela de Custos com Equipamentos Comuns à Restauração – Anexos 13*).

Na área da gestão este projeto recorrerá à solução apresentada pela PT Negócios, o OfficeBox Restaurantes e Cafés, que corresponde a uma oferta integrada de *Software* de Gestão e equipamentos, composto pelo *software* WinREST PRO, bem como os equipamentos necessários à sua utilização, beneficiando o cliente desta adesão a um serviço de internet, telefone e televisão a um preço mais competitivo face à oferta dita normal. Esta opção permite ainda, a obtenção de benefícios a nível do sistema de compras e financeiro através das parcerias como Recheio Cash & Carry (Compra de Produtos) e Banco Espírito Santo, SA (Redução de Comissões dos TPA's),

Será também efetuado um investimento ao nível tecnológico, com o desenvolvimento de um Site, um domínio nas principais redes sociais (Facebook e no Google +), a criação de uma aplicação móvel e o desenvolvimento do Web Marketing.

12.7 Investimento

O projeto Tapas Algarvias irá pressupor um investimento inicial, que se traduzirá à data do início da sua atividade, num ativo de 55.109€, distribuído da seguinte forma:

Tabela 11 – Mapa de Investimento Anual

Mapa de Investimento Anual - Euros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ativo Fixo Tangível						
Edifícios e Outras Construções	15.000	0	0	0	0	0
Equipamento Básico	36.311	0	3.000	0	3.000	0
Equipamento Administrativo	300	0	0	170	0	0
Total Ativo Fixo Tangível	51.611	0	3.000	170	3.000	0
Ativo Intangível						
Programas de computador	450	0	0	0	0	0
Propriedade industrial	3.048	0	0	0	0	0
Total Ativo Intangível	3.498	0	0	0	0	0
Total Investimento	55.109	0	3.000	170	3.000	0

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

De entre as principais rubricas de investimento do Tapas Algarvias, temos o Equipamento Básico e os Edifícios e Outras Construções, uma vez que nesta primeira, encontram-se os equipamentos imprescindíveis ao bom funcionamento do restaurante, bem como os equipamentos de cozinha, copa e bar, enquanto na segunda figuram investimentos relativos à decoração e preparação do espaço para receber os clientes, proporcionando as melhores condições de bem-estar. (*consultar Tabela de Custos com Equipamentos Comuns à Restauração – Anexos 13*). Ainda no ativo fixo tangível, foi alocado um valor de 300€, relativo à documentação obrigatória e economato diverso (Livro de Reclamações, Horário de Trabalho, Preçário, Menus).

Ao nível dos ativos intangíveis, é apresentado um valor de 3.097€ que corresponderá aos investimentos efetuados no desenvolvimento do plano de negócio, na realização de estudos referentes ao estudo de viabilidade do presente projeto e na abertura de atividade. A rubrica que tem mais peso é a da Propriedade Industrial, onde figuram os investimentos relacionados com o registo da marca, desenvolvimento do site da empresa, da aplicação móvel para SmartPhones, do Web Marketing do negócio e da criação de perfis nas principais redes sociais (Facebook e Google +).

Ao longo da projeção são lançados alguns valores de reinvestimento, contudo inferiores aos iniciais, que estão relacionados com a necessidade de atualização e substituição de determinados equipamentos, que estejam sujeitos a um desgaste mais acentuado como cadeiras, mesas e utensílios de cozinha (Pratos, Talheres, Tachos e outros), apesar da vida útil de alguns destes ser de cerca de 5 anos (*Consultar Mapa de Depreciações e Amortizações – Anexo 14*).

12.8 Financiamento

No início da atividade do Tapas Algarvias, além do investimento inicial, é necessário garantir a existência de fundos que garantam a sustentabilidade do negócio, até que este gere liquidez. Daí que seja necessário, no primeiro ano, que a empresa recorra a um financiamento bancário, que será de aproximadamente 58.429€, que acrescendo uma margem de segurança de 5%, perfaz um montante de 61.400€.

No presente projeto é assumido que, o Promotor do Projeto irá financiar através de fundos próprios o valor total de 30.000 € (49% do montante). O restante será obtido recorrendo à contratação de empréstimo bancário no valor de 31.400€ (51%), durante um período de seis anos, assumindo um custo de capital de 8%.

Tabela 12 – Mapa de Financiamento

Mapa de Financiamento - Euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital em dívida (início período)	31.400	31.400	26.167	20.933	15.700	10.467	5.233
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Juro Anual	2.512	2.512	2.093	1.675	1.256	837	419
Reembolso Anual		5.233	5.233	5.233	5.233	5.233	5.233
Imposto Selo (0,4%)	10	10	8	7	5	3	2
Serviço da dívida	2.522	7.755	7.335	6.915	6.494	6.074	5.654
Valor em dívida	31.400	26.167	20.933	15.700	10.467	5.233	0

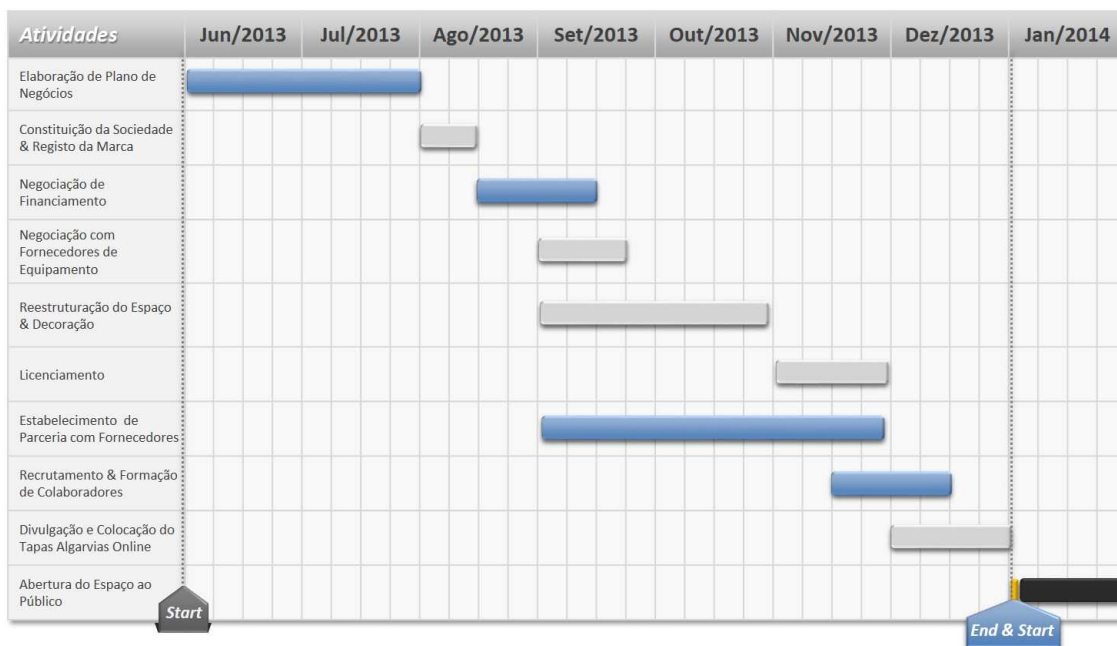
Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

13. Processo de Implementação do Projeto

Neste ponto, pretender-se-á apresentar as diversas etapas do projeto Tapas Algarvias, destacando as principais atividades, prazos e custos, para a implementação do negócio.

A implementação do negócio do Tapas Algarvias está dividida em nove etapas, distribuídas por um período temporal de sete meses (de junho a dezembro de 2013), com o objetivo de proceder à abertura do espaço ao público em janeiro de 2014 (Figura 5).

Figura 5 – Fases da implementação do negócio do Tapas Algarvias



Fonte: Autor

A primeira etapa deste processo é o da Elaboração de Plano de Negócios, tendo em vista o desenvolvimento do modelo de negócio em termos estratégicos e de viabilidade económico-financeira do projeto. Prevê-se uma duração de dois meses para o desenvolvimento desta fase, estando prevista a conclusão no final do mês de julho de 2013. Para esta etapa foi alocada uma verba de 400€, que suportará as despesas relacionadas com deslocações, contactos e instrumentos de apoio.

Como segunda etapa, segue-se a Constituição da Sociedade & Registo da Marca do Tapas Algarvias. Para esta etapa, foi definida a primeira quinzena do mês de agosto de 2013, sendo a mesma efetuada via Internet, possibilitando uma redução dos custos a suportar, que será de 648,42€ (*Consultar Tabela de Custos com a Constituição da Sociedade & Registo da Marca – Anexo 15*).

Após a conclusão do plano de negócios e da constituição da sociedade, segue-se uma das etapas críticas do projeto, a negociação do empréstimo bancário. Esta terá a duração de um mês, iniciando-se em meados de agosto de 2013, estando previsto a sua conclusão para o final da primeira quinzena de setembro de 2013.

Em simultâneo no início de setembro de 2013, iniciar-se-ão três processos em simultâneo com datas de finalização diferentes, sendo eles, o processo de negociação com fornecedores de equipamentos, o processo de reestruturação e decoração do

espaço, e o processo de estabelecimento de parcerias com fornecedores de matérias-primas.

No primeiro processo será realizado o contrato de aquisição e definida a data de entrega de equipamentos necessários ao funcionamento do Tapas Algarvias, prevista para o início da segunda semana de outubro de 2013, junto do fornecedor NX Hotelaria, Lda, sendo investido nesta fase um valor total de 36.311€.

O segundo processo, prende-se com a reestruturação e decoração do espaço. Esta ocorre em simultâneo, no sentido de otimizar o espaço para proporcionar um ambiente de qualidade ao cliente; ser eficiente e funcional ao desenvolvimento do negócio (construção de estrutura em madeira no exterior), permitindo adequar o espaço ao equipamento comprado. Prevê-se um valor de investimento na ordem dos 15.000€, prevendo-se a sua conclusão no final de outubro de 2013.

No terceiro processo, serão sondados e contactados os principais fornecedores de matérias-primas, no sentido de estabelecer não só o canal de ligação comercial, bem como a possibilidade de o Tapas Algarvias, através da especificidade do negócio do Tapas Algarvias (Produtos de origem Algarvia), funcionar como um canal de divulgação e promoção dos seus produtos, num mercado com maior dimensão (Lisboa), concretizando desta forma algumas parcerias. Esta fase irá ter uma duração de três meses, de setembro a novembro de 2013, prevendo-se alguns custos, relativos a contactos telefónicos, deslocações e documentação diversa.

Após a conclusão das obras de reestruturação e decoração do espaço, no final de outubro de 2013, inicia-se a fase de licenciamento do espaço que será efetuada junto dos Balcões de Atendimento Municipal (Balcão Iniciativa Lisboa, Balcão Único Municipal-Centro histórico e Balcão Único Municipal-Oriental), em substituição do “Balcão do Empreendedor”, e ao abrigo do “Licenciamento Zero”, sendo requerida licença ou autorização para estabelecimento de restauração ou de bebidas. Nesta fase existe ainda um conjunto de outros requisitos que devem ser cumpridos, relativos a documentação que deverá estar afixada ou constar no espaço do restaurante, como o nome, o tipo e classificação do estabelecimento, o menu e os respetivos preços, a lotação máxima do estabelecimento, folha a alertar para existência de livro de reclamações e afixação do horário de funcionamento, estando previstas despesas no valor de 300€, na rubrica Equipamento Administrativo (Ativo Fixo Tangível), prevendo-se que esta fase esteja concluída no final de novembro de 2013.

Segue-se a fase de recrutamento e formação, neste processo serão selecionados os colaboradores que estejam mais orientados com o ideal estratégico do negócio e ser-lhes-á prestada formação obrigatória, para que estes estejam devidamente preparados para o desempenho das suas funções (Curso de Higiene e Segurança no Trabalho e de HACCP), estimando-se um custo de 560€ (Rubrica de Outros Custos com o Pessoal). Para finalizar o processo de implementação do negócio, está previsto para o início de dezembro de 2013, a divulgação e colocação do Tapas Algarvias “*Online*”, através da criação e disponibilização do *Site*, da aplicação móvel para SmartPhones, Web Marketing do negócio e do perfil nas principais redes sociais (Facebook e Google +), para que seja feita alguma promoção da abertura do espaço, prevista para o início de janeiro de 2014. Estimou-se um investimento nesta área à volta dos 2.000€, que foi alocada à rubrica, Propriedade industrial (Ativo Intangível), prevendo-se a conclusão desta fase até ao final do mês de dezembro de 2013.

14. Avaliação Financeira do Projeto²⁷

A viabilidade financeira é um assunto de extrema importância e transversal a qualquer negócio, pois perante a incapacidade de gerar proveitos, qualquer negócio deixa de fazer sentido, uma vez que objetivo fundamental deste é gerar riqueza.

No projeto Tapas Algarvias, a sua análise financeira, foi realizada com base numa projeção a seis anos, refletindo o período entre janeiro de 2014, que corresponde ao início de atividade, e dezembro de 2019.

Conforme tem vindo a ser apresentado em pontos anteriores, de que são exemplo os custos com colaboradores, o investimento inicial e reinvestimentos derivados das particularidades do setor da restauração e a necessidade de financiamento, aquando do início de atividade, este projeto teve e tem em consideração alguns pressupostos (*Consultar Tabela de Pressupostos do Projeto – Anexo 16*), essenciais na definição e projeção de valores futuros.

Considerando que o Tapas Algarvias irá dispor de um espaço com 62 lugares, com um horário de funcionamento de terça a domingo, das 11:00 horas até às 00:00 horas, foi definida uma taxa média de ocupação diária por tipo de refeição, e considerado que os 62 lugares serão ocupados diariamente, tendo sido distribuídos da seguinte forma: 35%

²⁷ A avaliação financeira do atual projeto, foi elaborada com recurso a aplicação, disponibilizada pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), no seu “Site”, com o nome “Modelo de Plano de Negócios” – Site: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17> – Consultado em 13-10-2013.

dos lugares são ocupados com refeições ao almoço, 15% são ocupados com refeições tipo petiscos e 50% são ocupados com refeições ao jantar.

Estas proporções serviram para o cálculo das vendas/prestação de serviços, tendo sido considerado o preço médio de 15€ (s/IVA) por refeição e 313 dias de atividade por ano. Nos cálculos foi também considerada uma taxa de inflação de 2% ao ano e um ponderador de crescimento anual no número de refeições, diferenciado de ano para ano (Tabela 14).

Tabela 13 – Mapa de Vendas / Prestações de Serviços Anual – Preços Correntes

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Inflação Anual		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Almoços		101.882	105.998	111.361	116.996	124.109
Quantidades vendidas	-	6.792	6.928	7.136	7.350	7.644
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-		2,00%	3,00%	3,00%	4,00%
Preço Unitário	-	15,00	15,30	15,61	15,92	16,24
Entre Refeições - Petiscos		43.664	45.428	47.726	50.141	53.190
Quantidades vendidas	-	2.911	2.969	3.058	3.150	3.276
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-		2,00%	3,00%	3,00%	4,00%
Preço Unitário	-	15,00	15,30	15,61	15,92	16,24
Jantares		145.545	151.425	159.087	167.137	177.299
Quantidades vendidas	-	9.703	9.897	10.194	10.500	10.920
Taxa de crescimento das unidades vendidas	-	-	2,00%	3,00%	3,00%	4,00%
Preço Unitário	-	15,00	15,30	15,61	15,92	16,24
Total Vendas / Prestação de Serviços	-	291.090	302.850	318.174	334.274	354.598
Iva 23%	-	66.951	69.656	73.180	76.883	81.557
Total Volume de Negócios + Iva	-	358.041	372.506	391.354	411.157	436.155

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Com base na estimativa de vendas foram calculados os CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas), através da definição de uma margem bruta de 58% do valor das vendas/prestação de serviço, que face à tipologia de oferta parece-nos um valor razoável, para estimar o custo incorrido na elaboração das refeições (de acordo com artigo no site da Chron²⁸).

Estes em conjunto, com os custos de Fornecimento de Serviços Externos, possibilitaram o cálculo das Necessidades de Fundo de Maneio da empresa.

²⁸ “ The Average Profit Margin for a Restaurant” – link do website: <http://smallbusiness.chron.com/average-profit-margin-restaurant-13477.html>, consultado a 20-10-2013.

Tabela 14 - Mapa do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – CMVMC – Preços Correntes

Mapa do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas - CMVMC							
	Margem Bruta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Almoços	58%	-	42.790	44.519	46.772	49.138	52.126
Entre Refeições - Petiscos	58%	-	18.339	19.080	20.045	21.059	22.340
Jantares	58%	-	61.129	63.599	66.817	70.198	74.466
Total CMVMC		-	122.258	127.197	133.633	140.395	148.931
Iva 23%		-	28.119	29.255	30.736	32.291	34.254
Total CMVMC + Iva		-	150.377	156.452	164.369	172.686	183.185

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Tabela 15 – Mapa dos Custos com Fornecimento de Serviços Externos – FSE – Preços Correntes

	Iva	CF	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses				4	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento dos FSE				0	3%	3%	3%	3%	3%
Serviços especializados									
Trabalhos especializados (Equipamento)	23%	100%	300,00 €	300	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Publicidade e propaganda	23%	100%	400,00 €	400	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Honorários-TOC	23%	100%	40,00 €	160	494	509	525	540	556
Conservação e reparação	23%	100%	500,00 €	500	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Energia e fluidos									
Eletricidade	23%	100%	400,00 €	400	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Gás	23%	100%	440,00 €	440	5.438	5.602	5.770	5.943	6.121
Água	23%	100%	460,00 €	460	5.686	5.856	6.032	6.213	6.399
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%	700,00 €	2.800	8.652	8.912	9.179	9.454	9.738
Comunicação	23%	100%	45,99 €	184	568	585	603	621	640
Seguros	23%	100%	170,00 €	680	2.101	2.164	2.229	2.296	2.365
Pass Música	23%	100%	43,80 €	-	541	558	574	592	609
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	200,00 €	200	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Outros serviços (WinREST PRO-Plano PT Negócios)	23%	100%	74,90 €	75	926	954	982	1.012	1.042
Total FSE				6.599	46.655	48.055	49.496	50.981	52.511
Iva				599	6.669	6.869	7.075	7.288	7.506
FSE + Iva				7.198	53.324	54.924	56.572	58.269	60.017

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

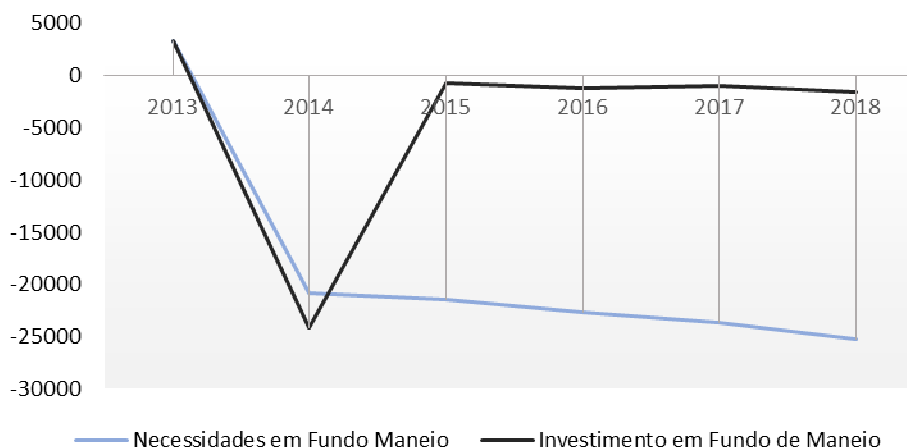
Tabela 16 – Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio – Preços Correntes

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Clientes	0	0	0	0	0	0
Inventários	0	5094	5300	5568	5850	6205
Estado	1919	0	0	0	0	0
Total	3919	7094	7300	7568	7850	8205
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	600	16975	17615	18412	19246	20267
Estado	0	10894	11149	11859	12271	13160
Total	600	27869	28764	30271	31517	33427
Necessidades em Fundo Maneio	3319	-20775	-21464	-22703	-23668	-25222
Investimento em Fundo de Maneio	3319	-24094	-689	-1239	-965	-1554
Estado	-1919	10894	11149	11859	12271	13160
SS	243	2068	2130	2194	2259	2327
IRS	92	785	809	833	858	884
IVA	-2255	8041	8210	8833	9154	9949

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Verifica-se que o Tapas Algarvias regista necessidades em Fundo de Maneio estáveis, cujo seu aumento se deve, ao incremento de CMVMC e dos custos com FSE, relacionado com o aumento do volume de vendas.

Gráfico 8 – Necessidades de Fundo de Maneio



Fonte: Autor.

Através do cálculo dos *Cash-Flow's* líquidos do projeto, verificamos que são alcançados valores positivos a partir do ano 2014, sendo que o valor acumulado só se torna positivo em 2016, quando ocorre o retorno do investimento efetuado.

Tabela 17 – Mapa de Cash-Flows - Preços Correntes

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-17.495	7.860	9.211	12.431	15.524	28.964
Depreciações e amortizações	11.037	11.037	11.637	11.679	12.204	1.243
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
Diferença	-6.458	18.897	20.848	24.111	27.728	30.207
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3.319	24.094	689	1.239	965	1.554
Cash Flow de Exploração	-9.777	42.991	21.537	25.350	28.693	31.761
Investimento./Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-55.109	0	-3.000	-170	-3.000	0
Cash Flow Líquido do Projeto	-64.887	42.991	18.537	25.180	25.693	31.761
Cash Flow Acumulado	-64.887	-21.896	-3.359	21.821	47.515	79.276

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Tabela 18 – Mapa de Avaliação do Projeto – Preços Correntes

Avaliação do Projeto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cash Flow Líquido do Projeto	-64.887	42.991	18.537	25.180	25.693	31.761	671.900
WACC	6,82%	7,66%	8,40%	9,04%	9,54%	9,96%	9,96%
Fator de atualização	1	1,077	1,167	1,273	1,394	1,533	1,686
Fluxos atualizados	-64.887	39.931	15.884	19.787	18.432	20.720	398.616
Valor Atual Líquido do Projeto (VAL)	448.483						
Taxa Interna de Rentabilidade Real do Projeto	73,78%						
Payback Period do Projeto	3 Anos e 6 meses						

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Conclui-se então, que o projeto Tapas Algarvias é viável uma vez que apresenta um Valor Atual Líquido (VAL), no valor de 448.483€. Estimando-se também uma Taxa Interna de Rentabilidade Real do Projeto (TIR), no valor de 73,78% e um *Payback Period* (PP) de 3 anos e 6 meses, o que significa que após este período, o projeto alcança o retorno, que permite cobrir todos os custos incorridos com o mesmo até esse momento.

Nota: Os restantes elementos financeiros foram colocados em Anexos (*Consultar Anexos Financeiros – Anexo 17*).

15. Conclusões

No projeto Tapas Algarvias os seus objetivos foram o estudo da sua viabilidade económica, financeira e do conceito, diferenciador no mercado da restauração.

Tendo-se concluído de acordo com as análises efetuadas, que o projeto é viável, pois obteve-se um Valor Atual Líquido positivo de 448.483€, uma Taxa Interna de Rendibilidade de Real de 73,78% e um *PayBack Period* de 3 anos e 6 meses.

Contudo, não é só da viabilidade do negócio, que se podem tirar conclusões sobre o estudo, é também da opção estratégica por diferenciação no setor com enorme concorrência, principalmente na cidade de Lisboa, pelo que uma estratégia de diferenciação, muito assente num conceito único e diferenciador, que mistura Tapas, com um tipo de gastronomia específico (Algarvia), necessita não só de manter índices de qualidade de serviço e produto elevados, mas também um preço atrativo ao nível do consumidor final. Por isso foram escolhidos outros fatores críticos de sucesso, como a boa localização a um custo mais reduzido face a outras ofertas na cidade de Lisboa e o estabelecimento de parcerias com fornecedores chave, no sentido de garantir não só a qualidade dos produtos de qualidade, como reduzir a sua força, uma vez que os mesmos alcançam um mercado mais vasto e desta forma permitir a médio/longo prazo a redução do custo por refeição.

Através dos resultados do estudo efetuado concluímos, que os consumidores têm uma forte preferência pela gastronomia Tradicional Portuguesa, optando normalmente por restaurantes com um ambiente tradicional e familiar, onde se possa usufruir de uma refeição saudável e equilibrada (entre almoço, lanche/petisco e jantar), estando sempre disponíveis para experimentar novos conceitos.

A nível pessoal este projeto acabou por ser um desafio aliciante e enriquecedor, pois conduziu-me a um estudo mais aprofundado do mercado da restauração, a compreender o que leva os empreendedores a seguirem em frente, a aceitar desafios, a compreender os consumidores da restauração, as tendências do setor, a trabalhar a formulação estratégica e a efetuar a análise de viabilidade económica e financeira do negócio. Colocando em prática muitos dos conhecimentos adquiridos, ao longo da formação académica, principalmente na área da gestão.

Pelo que o projeto desenvolvido, acaba por constituir uma opção de investimento válida, podendo ser colocado em prática num futuro próximo, a nível individual ou em parceria, indo ao encontro da ambição individual do promotor.

Bibliografia

Monografias (Livros):

- Abrams, R. (2003). *The successful business plan: secrets and strategies* (4th ed), The Planning Shop.
- António, N. S. (2006). *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Sílabo.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão - No Centro do Desempenho*, Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. e Filipe, J. C. (2010). *Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro* (3ª Edição), Edições Sílabo.
- Mendes, A.; Lemos, C.; Pinto, B.; Domingues, C.; Fortuna, C.; Tropa, C.; Gama, C.; Pontes, F.; Silveira, G.; Marques, H.; Quintero, J.; Poças, J.; Guimarães, J.; Monteiro, J.; Navarro, J.; Carvalho, J. C.; Cananão, J.; Antunes, L.; Dias, M.; Libório, M.; Pires, M.; Agostinho, M.; Silva, M.; Mascarenhas, M.; Soares, M.; Santos, N.; Baptista, P.; Mata, P.; Pinheiro, P.; Pereira, R.; Lourenço, R.; Cavalheiro, R.; Guerreiro, S.; Roldão, V. e Walter, P. (2011). *Portugal Primeiro-Empreendedores precisam-se*, Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, N.Y.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Editora Fundo de Cultura.
- Soares, I.; Moreira, J.; Couto, J.; Pinho, C. (2007). *Decisões de investimento: análise financeira de projectos*, Edições Sílabo.
- Vila, J. (2010). *Sabores da Cozinha Algarvia*, Edições Clube do Autor.
- Wheelen, T. L.; Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.

Artigos Científicos:

- Alcock, J. P. (1995). "The revival of traditional food in Mallorca", *Nutrition & Food Science*, 95 3: 35 – 38.
- Alonso, A. D.; O'Neill, M.; Liu, Y. e O'Shea, M. (2013). *Factors Driving Consumer Restaurant Choice: An Exploratory Study From the Southeastern United States*, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22 5: 547 – 567.
- Auty, S. (1992). *Consumer choice and segmentation in the restaurant industry*, *The Service Industries Journal*, 12: 324 – 339.
- Bareham, J. R., (2004). *Can consumers be predictable or are they unmanageable*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 3: 159 – 165.
- Brochado, A. O. e Portugal, M. (2012). *Motivações do Empreendedorismo no LXFactory: Oportunidade ou Necessidade?*, *Atas do I Congresso Ibero-Americano de Estratégia*, 12 p.
- Brochado, A. O. e Portugal, M. (2013). *Clusters de Indústrias Criativas. O caso do LXFactory*, *Atas da III Conferência Ibérica de Empreendedorismo*, 6 p.
- Brochado, A. O.; Rosas, A.; Martins, F. V. e Silva, R. J. (2013). *Determinantes do empreendedorismo nas fases de envolvimento inicial e de criação de start-up*, *Atas da III Conferência Ibérica de Empreendedorismo*, 6p.

- Brunsø, K.; Verbeke, W.; Olsen, S. O. e Jeppesen, L. F. (2009). *Motives, barriers and quality evaluation in fish consumption situations: Exploring and comparing heavy and light users in Spain and Belgium*, **British Food Journal**, 111 7: 699 – 716.
- Buchtal, K., (2006). *Growing up*. **Restaurants and Institutions**, 116 10: 67 – 70.
- Choi, J.; Lee, B. e Mok, J. (2010). *An experiment on psychological gaze motion: A reexamination of item selection behavior of restaurant customers*, **Journal of Global Business and Technology**, 6 1: 68 – 79.
- Ehsan, U., (2012). *Factors important for the selection of fast food restaurants: an empirical study across three cities of Pakistan*, **British Food Journal**, 114 9: 1251 – 1264.
- Fu, Y. e Parks, S. C. (2001). *The relationship between restaurant service quality and consumer loyalty among the elderly*, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 25: 320 – 336.
- Iyengar, S. S. e Lepper, M. R. (2000). *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*, **Journal of Personality and Social Psychology**, 79 6: 995 – 1006.
- Joaquim, G. (1997). *Da identidade à sustentabilidade ou à emergência do “Turismo Responsável*, **Sociologia-Problemas e Práticas**, 23: 71 – 100.
- Johns, N. e Tyas, P. (1996). *Investigating of the perceived components of the meal experience, using perceptual gap methodology*, **Progress in Tourism and Hospitality Research**, 2 1: 15 – 26.
- Johns, N.; Edwards, J. S. A. e Hartwell, H. J. (2013). *Menu Choice: Satisfaction or Overload?*, **Journal of Culinary Science & Technology**, 11 3: 275 – 285.
- Karim, S. A. e Chi, C. G. Q. (2010). *The two dimensions of restaurant selection important to the mature market*, **Journal of Hospitality Marketing and Management**, 14 3: 35 – 47.
- Kim, W. e Han, H., (2008). *Determinants of restaurant customers’ loyalty intentions: A mediating effect of relationship quality*, **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, 9: 219 – 239.
- Kim, Y. G.; Eves, A.; e Scarles, C. (2009). *Building a model of local food consumption on trips and holidays: A grounded theory approach*, **International Journal of Hospitality Management**, 28: 423–431.
- Kim, Y. S.; Raab, C. e Bergman, C. (2010). *Restaurant selection preferences of mature tourists in Las Vegas: A pilot study*, **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, 11 2: 157 – 170.
- Kim, Y. H.; Goh, B. K. e Yuan, J. (2010). *Development of a multi-dimensional scale for measuring food tourist motivations*, **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, 11 1: 56 – 71.
- Kivela, J.; Inbakaran, R. e Reece, J. (1999). *Consumer research in the restaurant environment, Part I: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11 5: 205 – 222.
- Kivela, J. J. (1997). *Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9 3: 116 – 123.
- Knutson, B.; Beck, J. e Elsworth, J. (2006). *The two dimensions of restaurant selection important to the mature market*. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, 14 3: 35 – 47.
- Lee, I. e Arcodia, C., (2011). *The Role of Regional Food Festivals for Destination Branding*, **International Journal of Tourism Research**, 13 4: 355 – 367.

- Lee, S.; Koh, Y. e Kang, K. H. (2011). *Moderating effect of capital intensity on the relationship between leverage and financial distress in the U.S. restaurant industry*, ***International Journal of Hospitality Management***, 30: 429 – 438.
- Mogilner, C.; Rudnick, T. e Iyengar, S. S. (2008). *The mere categorization effect: How the presence of categories increases choosers' perceptions of assortment variety and outcome satisfaction*, ***Journal of Consumer Research***, 35 2: 202 – 215.
- **National Restaurant Association**. (2011a). Statement on behalf of the National Restaurant Association.
- **National Restaurant Association**. (2011b). Restaurants by the numbers.
- Namkung, Y. e Jang, S.-C. (2007). *Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioural intentions*, ***Journal of Hospitality and Tourism Research***, 31: 387 – 410.
- Pedraja, M. e Yague, J., (2001). *What information do customers use when choosing a restaurant?*, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 13: 316 – 318.
- Porter, M. E. (1985). “What is Strategy”, ***Harvard Business Review***, Nov-Dec.: 61-78.
- Roseman, M. G.; Kim, Y. H. e Zhang, Y. (2013). *A Study of Consumers' Intention to Purchase Ethnic Food When Eating at Restaurants*, ***Journal of Foodservice Business Research***, 16 3: 298 – 312.
- Rowe, M., (2010) - *Keep it casual*. ***Restaurant Hospitality***, 94 3: 24 – 30.
- Sela, A.; Berger, J. e Liu, W. (2009). *Variety, vice, and virtue: How assortment size influences option choice*, ***Journal of Consumer Research***, 35 6: 941 – 951.
- Sparks, B.; Bowen, J. e Klag, S., (2003). “Restaurants and the tourist market”, ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 15 1: 6 – 13.
- Sulek, J. M. e Hensley, R. L. (2004). *The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait*, ***Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly***, 45: 235 – 247.
- Wootan, M. e Osborn, M. (2006). *Availability of nutrition information from chain restaurants in the United States*, ***American Journal of Preventative Medicine***, 30: 266 – 268.

Teses:

- Araújo, J. M. B. (2012). *Uma caracterização do Sector dos Restaurantes e Similares em Portugal*, Tese de Mestrado em Economia - Especialização em Economia Industrial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Bicho, S. I. S. (2009). *Plano de Negócios: Sweetbio*, Tese de Mestrado em Finanças, ISCTE.
- Carvalho, P. M. R. (2004). *Competências para o Entrepreneurship: Um Modelo Explicativo*, Tese de Doutoramento, Universidade de Salamanca
- Dores, P. A. P. (2012). *FrescosBIO – Agricultura Urbana*, Tese de Mestrado em Marketing Management, ISCTE.
- Ferreira, N. G. B. (2010). *Restaurante de Tapas Portuguesas “TugaSabores”*, Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE.
- Lima, J. A. O. V. (2011). *Kit investidor-decisões de investimento e de financiamento*, Tese de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Lima, T. C. (2012). *A Sustentabilidade em Unidades de Alimentação: Estudo sobre um Restaurante de Cozinha Brasileira*, Tese de Mestrado em Segurança e Qualidade Alimentar em Restauração, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

- Mendes, R. A. (2011). *Plano de Negócios: Clínica Dentária MyDent*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Referências publicadas retiradas da Internet (Pdf):

- GEM PORTUGAL 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo, Autores: SPI Ventures, Instituto de apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.
- INE-Instituto Nacional de Estatística. (2007) - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3.
- Comissão Europeia. (2010) - EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.
- INE-Instituto Nacional de Estatística. (2009) - Empresas em Portugal 2009.
- Banco de Portugal. (2011) – Estudos da Central de Balanços: Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares.
- Eurostat (2009) - More than 9 million persons employed in the hotels and restaurants sector in the EU - Claudia Pelzer, Vaida Bakyste.
- Turismo de Portugal (2011) - O Turismo na Economia Evolução do contributo do Turismo para a economia portuguesa 2000-2010.
- Governo de Portugal-Ministério da Economia e do Emprego (2011) – Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) - Horizonte 2013-2015 (Revisto).
- Estudo desenvolvido pela Deloitte Consultores (2011) - Síntese do Plano Estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014.
- Associação de Jovens Empresários (ANJE), Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC) e a União das Associações Empresariais da Região Norte (UERN) - Guia Prático Sectorial de Empreendedorismo e da Promoção da Competitividade-Como Criar um Restaurante.
- Publicação da Globalgrave & Algarve Rural, (2008) – Dieta Mediterrânica Algarvia.
- PWC; Espanha & Associados, Soc. de Advogados, RL (Setembro de 2012) - “Fiscalidade e Competitividade dos Serviços de Alimentação e Bebidas nos Sectores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria Localizações Possíveis”

Referências publicadas retiradas de Jornais Online:

- *Jornal de Negócios*, “Sector da restauração faturou quase menos 15% em 2012” – link do website: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sector_da_restauracao_facturou_quas_e_menos_15_em_2012.html, consultado a 13-11-2013.
- *Sic Notícias*, “Candidatura da Dieta Mediterrânica a Património da Humanidade apresentada amanhã no Parlamento” – link do website: <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2013/05/21/candidatura-da-dieta-mediterranica-a-patrimonio-da-humanidade-apresentada-amanha-no-parlamento>, consultado a 13-11-2013.
- *Jornal de Negócios*, “Economia portuguesa cresce 1,1% no segundo trimestre e supera previsões” - link do website: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/economia_portuguesa_cresce_11_no_segundo_trimestre_e_supera_previsoes.html, consultado a 13-11-2013.
- *Jornal de Negócios*, “IVA da restauração só deve descer em Julho de 2014” – link do website:

http://www.jornaldenegocios.pt/economia/impostos/detalhe/iva_da_restauracao_so_dev_e_descer_em_julho_de_2014.html, consultado a 13-11-2013.

Netgrafia:

- www.aresp.pt/ - AHRESP.
- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx> - Turismo de Portugal.
- <http://www.visitlisboa.com/Noticias.aspx> - Turismo de Portugal – Lisboa.
- <http://www.portaldolicenciamento.com/licenciamento/restauracao-e-bebidas/> - Portal do Licenciamento.
- <http://www.anje.pt/portal/empreendedorismo-apoios> - ANJE.
- www.pordata.pt - PORDATA
- www.ine.pt - INE
- <http://www.portaldaempresa.pt/cve/pt> - Portal da Empresa.
- <http://www.restaurantedofuturo.com/projecto.html> - Projeto Restaurante do Futuro.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> - EUROSTAT.
- <http://www.cm-lisboa.pt/servicos/servicos-online/licenciamento-zero> - Licenciamento Zero - Câmara Municipal de Lisboa.

Anexos

Anexo 1 – Detalhe das Fontes utilizadas no GEM 2010

- 1) **Sondagem à população adulta**, através de questionário padronizado para todos os países participantes, junto de 2002 indivíduos (18 aos 64 anos), residentes em Portugal Continental, entre Junho e Outubro de 2010;
- 2) **Sondagem a especialistas relacionados com a temática do empreendedorismo em Portugal Continental** (líderes do sistema financeiro, responsáveis governamentais, membros do sistema de ensino e empreendedores de renome), através de questionário padronizado para todos os países participantes, este questionário foi conduzindo tendo por base 10 fatores associados à atividade empreendedora, sendo no estudo designados de condições estruturais do empreendedorismo (in Sumário Executivo do GEM 2010);
- 3) **Recolha de indicadores macroeconómicos do empreendedorismo**, através de documentação produzida por organismos internacionais (World Economic Outlook, do Fundo Monetário Internacional-FMI, e o Global Competitiveness Report, do Fórum Económico Mundial);
- 4) **2010 Global Report.**

Fonte: Adaptado do GEM 2010.

Anexo 2 - Resumo das Condições Estruturais do Empreendedorismo em Portugal, no GEM 2010

Relativamente à análise das condições estruturais a sondagem a especialistas na área do empreendedorismo, foi efetuada junto de 36 personalidades em diversas áreas ligadas ao empreendedorismo, tendo-lhes sido questionado se cada aspeto particular nas condições estruturais do empreendedorismo era proporcionado de forma adequada no País, tendo sido as respostas classificadas através de uma escala de 5 graus, de “Insuficiente” a “Suficiente”²⁹.

1) Apoio Financeiro:

Relativamente ao apoio financeiro, os especialistas nacionais consideraram que este “não é suficiente nem insuficiente”³⁰. Tendo atribuído o destaque á disponibilidade de subsídios governamentais, sendo um dos principais fatores no fomento da atividade empreendedora em Portugal. Em oposição, consideraram como desfavorável a pouca disponibilidade de empréstimos e de capital de Ofertas Públicas Iniciais (IPO) para empresas novas e em crescimento. Daí que o acesso a financiamento pelas empresas novas e em crescimento, constitui uma das principais barreiras ao empreendedorismo em Portugal, apesar da maior dinamização das *Business Angels*, que se tem verificado no País.

2) Políticas Governamentais

Quanto ao grau de neutralidade³¹, das políticas governamentais relativas a impostos e regulamentações, a opinião dos especialistas é na sua globalidade desfavorável, embora com exceção das prioridades políticas atribuídas pelo Governo e a nível local às empresas novas e em crescimento considerada “nem

²⁹ Na análise dos resultados, esta escala está compreendida entre -2 (Insuficiente) e 2 (Suficiente).

³⁰ Classificação atribuída no estudo, que se encontra no Anexo II, do GEM 2010.

³¹ Políticas que são neutras em termos da dimensão do negócio são aquelas que não tomam em consideração a dimensão do negócio aquando da aplicação de impostos e regulamentos (i.e., multinacionais e empresas pequenas são tratadas de igual modo).

suficiente nem insuficiente”, uma vez que os restantes indicadores foram classificados como “parcialmente insuficiente”, estando estes relacionados o grau de ineficiência e/ou inadequação das políticas para as empresas novas, burocracias no processo de licenciamento e a sobrecarga de impostos associada. Foi efetuada também a análise do empreendedorismo de elevado crescimento, tendo sido a sua opinião, de que a atenção atribuída, “não é suficiente nem insuficiente”. Com destaque, para um aspeto mais favorável relacionado com o grau em que o potencial de elevado crescimento é utilizado como critério de seleção aquando da escolha dos destinatários de apoios ao empreendedorismo e um menos favorável como a quantidade de iniciativas de apoio especialmente concebidas para atividades empreendedoras de elevado crescimento.

3) Programas Governamentais

Relativamente ao apoio ao empreendedorismo, através de programas governamentais estes consideraram que “não é suficiente nem insuficiente”, destacando pela positiva, o apoio facultado pelos parques de ciência e pelas incubadoras às empresas novas e em crescimento, que consideram como sendo um dos fatores de enorme importância para o fomento do empreendedorismo em Portugal. Pelo contrário, a opinião é menos favorável, face à competência e eficiência das pessoas que trabalham nas agências governamentais, à facilidade de obtenção de apoio de programas governamentais por parte das empresas novas e em crescimento e à eficácia dos programas governamentais.

4) Educação e Formação

No que diz respeito ao contributo do sistema de educação e formação para o fomento do empreendedorismo, a opinião reparte-se entre o “parcialmente insuficiente” e o “nem suficiente nem insuficiente”. Destacam como resultados mais desfavoráveis, o grau em que o ensino primário e secundário estimulam a criatividade, a autossuficiência e a iniciativa pessoal, proporcionam uma instrução adequada sobre os princípios da economia de mercado e dão atenção adequada ao empreendedorismo e à criação de novas empresas. Estes consideram que este fator é limitador do fomento da atividade empreendedora no País. Em contraponto, destacaram o nível da educação em negócios e gestão, que funcionam como uma boa forma de assegurar a boa e adequada preparação na criação e desenvolvimento de novas empresas, atribuindo relevância ao papel desempenhado pelas entidades do ensino superior.

5) Transferência de Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Relativamente à transferência de I&D no âmbito da atividade empreendedora, os especialistas, repartiram a sua opinião à semelhança da condição anterior. Apresentaram como indicador menos favorável, a capacidade para aquisição de tecnologia recente, por parte das empresas novas e em crescimento e como indicador mais favorável, o acesso das empresas novas e em crescimento à investigação e tecnologia (quando comparado ao das empresas já estabelecidas).

6) Infraestrutura Comercial e Profissional

Na opinião dos especialistas nacionais, a infraestrutura comercial e profissional de apoio aos empreendedores, foi classificada como sendo “nem suficiente nem insuficiente”. Contudo estes destacaram, como aspeto mais positivo, a quantidade de fornecedores de serviços e consultores que apoiam empresas novas e em fase de crescimento, e como aspeto menos favorável o custo associado aos fornecedores de serviços e consultores.

7) Abertura do Mercado/Barreiras à Entrada

Esta condição estrutural analisa em que medida os acordos comerciais são difíceis de modificar, impedindo que as empresas novas e em crescimento compitam e vão substituindo os seus fornecedores e consultores. Esta analisa também a transparência do mercado e as políticas governamentais que estimulam a abertura, do mesmo e o nível de competitividade das empresas.

Os especialistas nacionais consideram que os indicadores associados a esta condição, competitividade e transparência no mercado, são “parcialmente insuficientes”. Destacando como o ponto mais negativo, o grau em que as empresas novas e em crescimento conseguem suportar o custo de entrada no mercado, e como ponto menos desfavorável, o grau em que os mercados de bens de consumo e serviços e os mercados de negócio entre empresas mudam de forma radical de ano para ano.

8) Acesso a Infraestruturas Físicas

Os especialistas portugueses consideraram que o acesso a infraestruturas físicas em Portugal é “parcialmente suficiente”. Apesar de todos os indicadores serem positivos, houve um que se destacou, que foi o da vantagem do apoio que as infraestruturas físicas proporcionam às indústrias novas e em crescimento.

9) Normas Culturais e Sociais

Na análise a esta condição no estudo, foram consideradas vários pontos analisados pelos especialistas, para a compreensão da mesma, que serão apresentados a seguir:

- Considerando que o espectro das normas sociais e culturais inclui uma multiplicidade de aspetos.

De acordo com a opinião destes, a cultura portuguesa está pouco orientada para o empreendedorismo, surgindo a atividade empreendedora, como consequência do aumento do desemprego, associado à crise económico-financeira ainda atual. Daí que tenham atribuído uma classificação de “parcialmente insuficiente”, tendo destacado como o indicador mais negativo, o grau em que a cultura nacional estimula o êxito individual conseguido através do esforço próprio, e como indicador menos desfavorável, o grau em que a cultura nacional estimula a criatividade e a inovação.

- A existência ou inexistência de boas oportunidades para o empreendedorismo é outro fator, que se enquadra na condição estrutural “Normas culturais e sociais”.

Neste ponto, os especialistas consideraram que as oportunidades para a criação de novas empresas, são “nem suficientes nem insuficientes”, e concordaram que o número de boas oportunidades é superior, ao número de pessoas capazes de as aproveitar.

Face a 2007, verificaram-se mudanças. Para dois dos indicadores, e no que diz respeito ao grau em que as oportunidades para a criação de novas empresas aumentaram nos últimos 5 anos e o grau em que os empreendedores conseguem aproveitar facilmente as oportunidades existentes, os resultados foram piores. Contudo, verificou-se uma melhoria, ao nível da existência de boas oportunidades para criar empresas de grande crescimento.

- Para além da existência ou inexistência de boas oportunidades para a criação de novas empresas, é absolutamente relevante, no âmbito da análise à presente condição estrutural, conhecer a perceção dos especialistas no que respeita à capacidade da população iniciar um negócio.

Relativamente à capacidade da população portuguesa para a criação de um negócio, a opinião dos especialistas, é globalmente desfavorável, sendo a capacidade por tendência considerada como

“parcialmente insuficiente”, embora estes considerem a dimensão do negócio como algo relevante, uma vez que o aspeto considerado menos desfavorável está relacionado com a capacidade que as pessoas têm para criar e gerir um pequeno negócio, e o aspeto mais desfavorável com a capacidade que as pessoas têm para criar e gerir um negócio de grande crescimento.

- Outra vertente que se enquadra na condição estrutural “Normas culturais e sociais” é a imagem social dos empreendedores.

Para os especialistas nacionais, a imagem social dos empreendedores é na sua globalidade positiva, destacando como aspetos mais favoráveis o estatuto social e o respeito conquistado pelos empreendedores de sucesso e a cobertura dada pelos media a estes empreendedores, e como aspeto menos favorável o grau em que as pessoas encaram a carreira de empreendedor como uma opção desejável.

- No âmbito da presente condição estrutural é também relevante analisar o nível de aceitação do empreendedorismo feminino em Portugal e nos três tipos de economia em estudo.

Relativamente à aceitação do empreendedorismo feminino, a opinião dos especialistas nacionais, repartiu-se por três dos intervalos qualitativos, o “parcialmente insuficiente”, “nem suficiente nem insuficiente” e “parcialmente suficiente”. Contudo, destacaram como ponto mais positivo, o grau em que homens e mulheres são capazes de criar um negócio, e o mais negativo, o grau em que as mulheres são incentivadas a criarem o seu próprio emprego ou a iniciarem um negócio.

- Na condição estrutural “Normas Culturais e Sociais” esta engloba também a análise da abertura das empresas e dos consumidores para a inovação.

A opinião, em matéria de abertura para a inovação, é na sua globalidade positiva, tendo estes destacado como aspeto mais favorável, o gosto que os consumidores têm por experimentar novos produtos e serviços, e como aspeto menos favorável, o gosto que as empresas têm por experimentar novas tecnologias e novos modos de trabalho.

10) Proteção de Direitos de Propriedade Intelectual

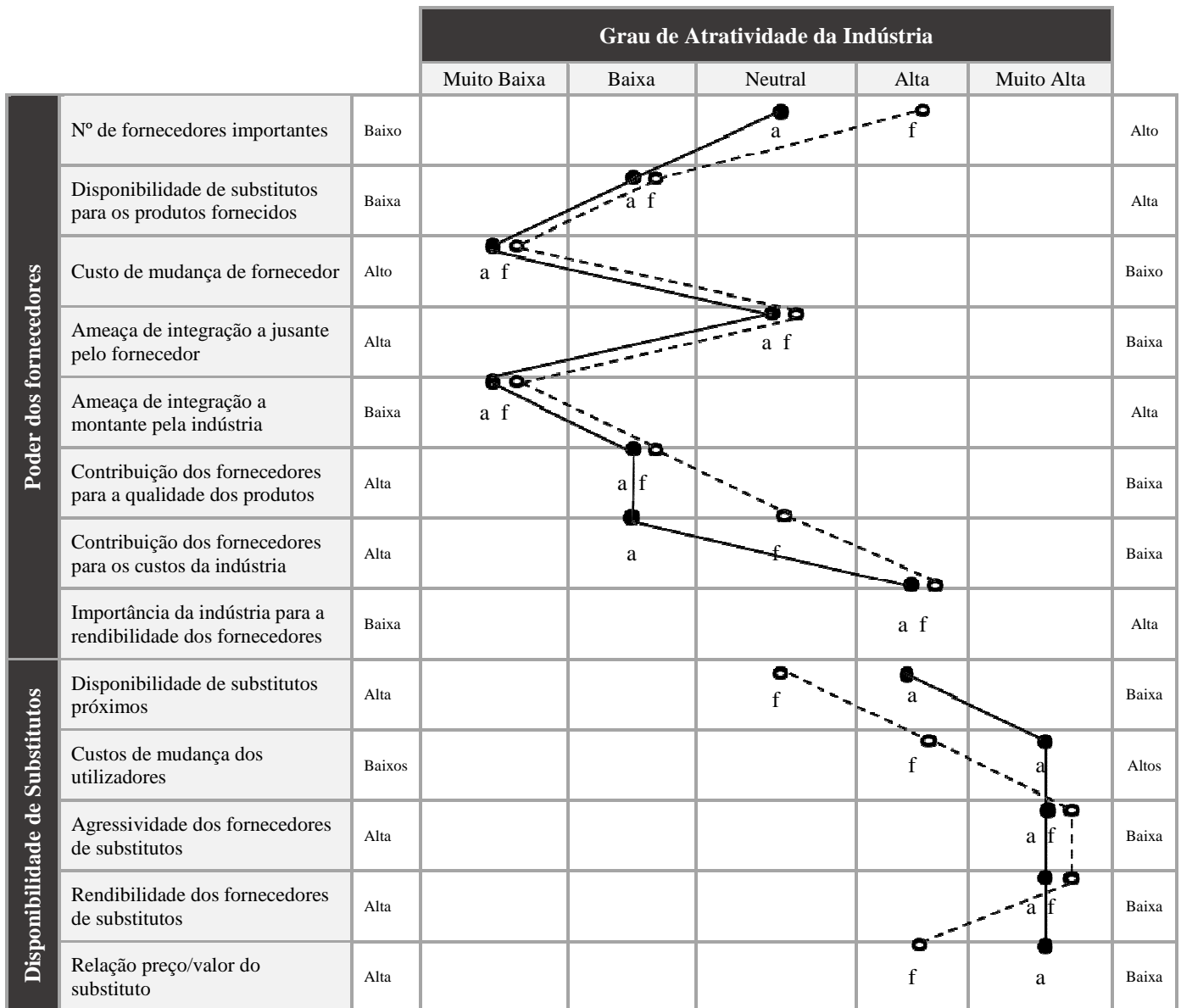
Na opinião dos especialistas, estes consideram que a proteção dos direitos de propriedade intelectual, “não é suficiente nem insuficiente”. Destacam como aspeto mais positivo, o reconhecimento de que esses direitos devem ser respeitados, e como aspeto menos favorável, a eficácia associada à aplicação da legislação relativa aos referidos direitos.

Fonte: Adaptado do GEM 2010.

Anexo 3 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter

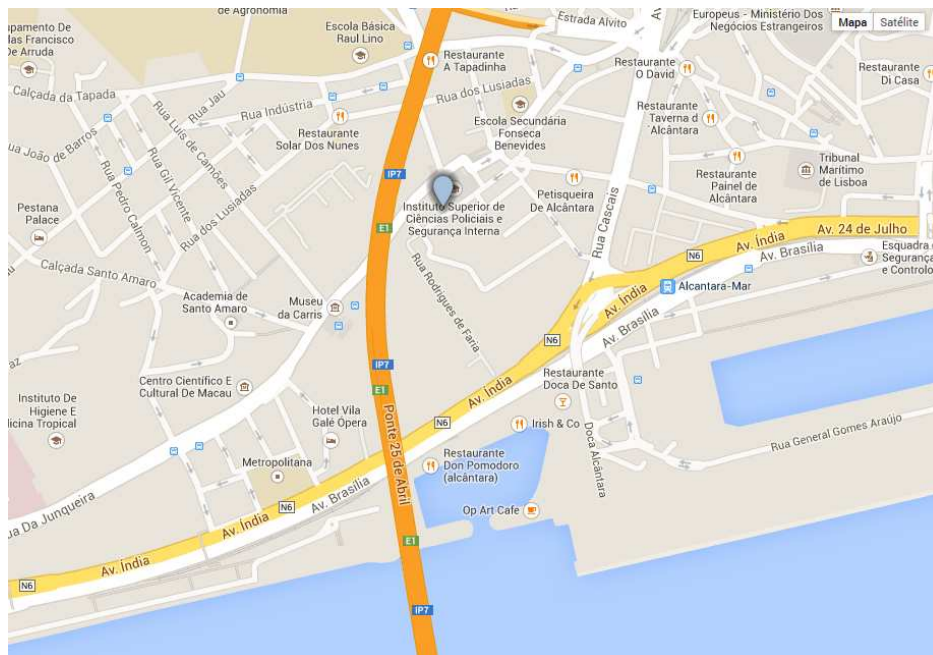
Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	Contribuição para a Força				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Ameaça de entrada de novos competidores					
Diferenciação do produto	Baixa			X	Alta
Necessidades de capital	Baixo			X	Alto
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Alta	X			Baixa
Políticas protecionistas	Baixas	X			Altas
Facilidade de acesso à tecnologia necessária	Alta	X			Baixa
Facilidade de acesso a matérias-primas	Alta		X		Baixa
Efeitos de experiência	Baixos			X	Altos
Valor global da força	Baixa	Alta			Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria					
Nº de empresas concorrentes	Baixo			X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto	X			Baixo
Crescimento do mercado	Alto		X		Baixo
Custos fixos	Baixos			X	Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto	X			Baixo
Custo de mudança para os clientes	Altos			X	Baixos
Importância das apostas estratégicas em jogo	Baixa			X	Alta
Valor global da força	Baixa	Alta			Alta
Ameaça de produtos substitutos					
Disponibilidade de substitutos	Baixa	X			Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto		X		Baixo
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	X			Alta
Valor global da força	Baixa	Baixo			Alta
Poder dos fornecedores					
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X	Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			X	Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	X			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		X		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				X Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				X Alta
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	X			Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	X			Baixa
Valor global da força	Baixa	Alta			Alta
Poder dos clientes					
Nº de clientes da indústria	Alto			X	Baixo
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	X			Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto	X			Baixo
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa			X	Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	X			Alta
Valor global da força	Baixa	Média			Alta

Anexo 4 - Metodologia de Hax & Majluf



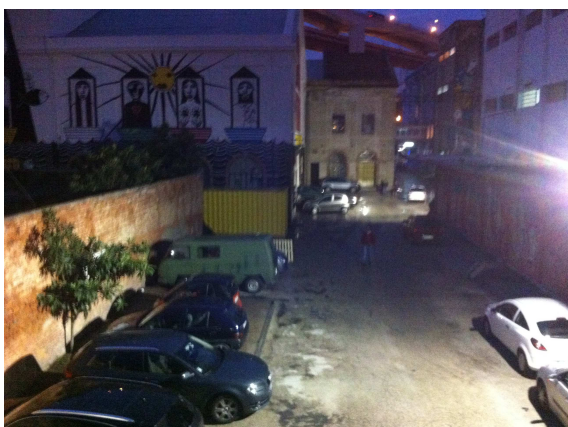
Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010) – 3ª Edição (José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe)

Anexo 5 - Localização



LXFACTORY

Rua Rodrigues Faria, 103
1300 - 501 Lisboa



Anexo 6 - Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
Existência de um mercado competitivo e fragmentado, onde existe apenas 1 concorrente no mercado para o tipo de oferta gastronómica (Algarvia), para um número de potenciais clientes superior a 2 milhões;	Não aderência por parte dos clientes ao conceito de Tapas, com uma oferta gastronómica específica (a Algarvia);
A sazonalidade associada ao tipo de gastronomia e a riqueza cultural do passado e do presente;	O atual contexto económico tem impacto nos rendimentos das famílias, levando-as a reduzirem as suas despesas com alimentação fora de casa;
A gastronomia algarvia assenta na dieta mediterrânica, com efeitos benéficos na saúde;	Oferta gastronómica e cultural Algarvia pouco divulgada ou desconhecida;
O Turismo na região de Lisboa apresenta um plano estratégico de crescimento e teve uma forte evolução nos últimos anos;	Forte poder dos fornecedores, uma vez que se tratam de produtos específicos de uma região;
A aposta no produto turístico da Gastronomia e Vinhos, um dos pilares estratégicos do PENT;	Ineficiência ou falhas no funcionamento do processo de compras, por dificuldades pontuais dos fornecedores.
Forte influência das redes sociais e dos sites de promoções online, na divulgação do negócio;	
Existência de pessoal com formação e especialização no setor da restauração, que se encontra desempregado ou em vias de emigrar;	
Existência de zonas comerciais novas na cidade de Lisboa, não localizadas na zona histórica da Baixa, que apresentam condições mais atrativas á implementação e desenvolvimento do negócio.	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conceito inovador e diferenciador face ao mercado;	Elevado investimento inicial;
Localização num sítio, onde existe uma dinâmica de negócio, que faz fluir pessoas ao espaço;	Flexibilidade ao nível de custos, com uma preocupação maior na gestão do processo de compra de produtos,
Espaço com forte destaque na imprensa nacional e internacional;	Pouca notoriedade do negócio na fase inicial;
Qualidade do produto oferecido;	Rotatividade de Pessoal
Margens comerciais superiores a alguma da concorrência;	Dificuldade na adaptação e no comprometimento dos colaboradores face ao ideal de negócio;
Responsabilidade social para com a comunidade, envolvendo os clientes no processo;	Dificuldade ao nível do abastecimento por parte dos fornecedores.
Estabelecimento de parcerias com alguns fornecedores, para dinamização/apresentação de certos produtos;	
Aposta num dos pilares estratégicos do Turismo, a Gastronomia e Vinhos, com o acrescento da envolvente cultural da região.	
Baixos custos com o pessoal.	

Fonte: Autor.

Anexo 7 - Análise da Atratividade da Indústria vs. Força Competitiva do Negócio

		Atratividade da Indústria		
		Alta	Média	Baixa
Força competitiva do negócio	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Crescer; • Procurar dominar; • Maximizar o investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos a crescer; • Investir em força; • Manter posição nos outros todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a posição global; • Procurar cash-flows; • Investir em níveis de manutenção.
	Média	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar potencial de liderança via segmentação; • Identificar pontos fracos; • Construir pontos fortes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos a crescer; • Especializar o investimento; • Investir seletivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Podar” linhas; • Minimizar o investimento; • Posicionar-se para desinvestir.
	Fraca	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar; • Procurar nichos; • Considerar aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar; • Procurar nichos; • Considerar saída. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar na capacidade do líder; • Atacar os geradores de cash-flow dos concorrentes; • Planear a saída e desinvestir.

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010) – 3ªEdição (José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe)

Anexo 8 – Questionário “Estudo de Mercado da Restauração”

Estudo de Mercado da Restauração

O presente inquérito surge da necessidade de estudar o mercado da restauração, as suas tendências e a propensão para uma novo conceito, em que se mistura o conceito das "tapas", com a cultura da região do Algarve, atendendo ao contexto económico actual. Pelo que gostaríamos de contar com a sua disponibilidade para responder ao conjunto de perguntas que se segue, ficaremos gratos pela sua participação, garantido desde já o acesso as conclusões do mesmo.

1 Parte - Comportamento do Consumidor

Q1 Qual a frequência com que utiliza os seguintes meios, na pesquisa de um restaurante.

	Raramente (1)	(2)	Por Vezes (3)	(4)	Frequentemente (5)
Sites de (Promocionais, Facebook e outros) (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites de cupões (Lifecooler, Goodlife, Groupon) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites de reservas (BestTables, MyTable) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas e Jornais (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugestões de amigos/colegas (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livros sobre Restaurantes e Chefes (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros meios. Quais?

Q2 Quando escolhe ter uma refeição fora de casa, quais as suas preferências entre as seguintes. Classifique cada uma delas de acordo com a seguinte escala.

	Raramente (1)	(2)	Por Vezes (3)	(4)	Frequentemente (5)
Pequeno-Almoço (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brunch (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almoço (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanche/Petisco (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jantar (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fora de Horas (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 Classifique os seguintes pontos, quanto ao poder de motivação, da sua pessoa para realização das suas refeições em restaurantes.

	Fraca (1)	(2)	Média (3)	(4)	Muito Forte (5)
Profissionais (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoais / Familiares (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amizade (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade Pontual (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo Cultural (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outras opções? Quais?

Q4 Com que frequência realiza refeições fora de casa em restaurantes, durante a semana, por motivações profissionais?

- 1 - 2 (1)
- 3 - 4 (2)
- 5 - 6 (3)
- todos os dias (4)

Q5 Com que frequência realiza refeições fora de casa em restaurantes, durante a semana, por motivações familiares/amizade?

- 1 - 2 (1)
- 3 - 4 (2)
- 5 - 6 (3)
- todos os dias (4)

Q6 Qual o valor médio por pessoa, aceitável por um Almoço num restaurante?

- 5 € - 10 € (1)
- 10 € - 20 € (2)
- 20 € - 30 € (3)
- 30 € - > € (4)

Q7 Qual o valor médio por pessoa, aceitável por um Jantar num restaurante?

- 5 € - 10 € (1)
- 10 € - 20 € (2)
- 20 € - 30 € (3)
- 30 € - > € (4)

Q8 Em que medida o valor médio gasto nas refeições fora de casa, contribui para reduzir ou aumentar o número de refeições fora de casa?

- Pouco (1) (1)
- (2) (2)
- Nem muito, Nem pouco (3) (3)
- (4) (4)
- Muito (5) (5)

Q9 Classifique os seguintes tipos de gastronomia, quanto ao seu grau de preferência nas refeições fora de casa em restaurantes, de acordo com a seguinte escala.

	Pouco preferida (1)	(2)	Nem muito, Nem pouco (3)	(4)	Muito preferida (5)
Tradicional Portuguesa (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacional (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peixes (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carnes (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mariscos (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gourmet (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Macrobiótica (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fast-Food (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pizzaria (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brasserie (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vegetariana (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comida de Autor (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wine-Bar / Bistro (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outras opções. Quais?

Q10 O que valoriza na escolha do local ou do restaurante, onde terá uma refeição por motivações Profissionais, de acordo com o seu grau de importância, utilizando a seguinte escala.

	Nada Importante (1)	(2)	Nem muito, nem pouco (3)	(4)	Muito importante (5)
Localização (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de comida (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade dos grandes centros urbanos e turísticos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ambiente (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo refeição (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porção de Comida (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade da comida (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sofisticação do restaurante (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação do Restaurante (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu variado (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço limpo e cuidado (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música ao vivo (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiências gastronómicas diversificadas numa mesma refeição (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outras opções. Quais?

Q11 O que valoriza na escolha do local ou do Restaurante onde terá uma refeição por motivações Familiares/Amizade, de acordo com o seu grau de importância, utilizando a seguinte escala.

	Nada Importante (1)	(2)	Nem muito, nem pouco (3)	(4)	Muito Importante (5)
Localização (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de comida (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade dos grandes centros urbanos e turísticos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ambiente (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo refeição (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porção de Comida (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade da comida (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sofisticação do restaurante (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação do Restaurante (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu variado (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço limpo e cuidado (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música ao vivo (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiências gastronómicas diversificadas numa mesma refeição (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Outras opções. Quais?

Q12 Se tivesse a possibilidade de viajar através de uma experiência gastronómica para uma das zonas mais Turísticas de Portugal, qual a que lhe seria mais apelativa?

- Trás-os-Montes (1)
- Serra da Estrela (2)
- Alentejana (3)
- Algarvia (4)
- Outra (5)

Se respondeu "Outra" qual seria a sua opção?

2 Parte - Conceito Tapas

Q13 O conceito de tapas na restauração é familiar para si?

- Sim (1)
- Não (2)

Q14 Para mim um restaurante de tapas tem ... ?

Q15 Relaciona o conceito de tapas com algum ou alguns Restaurante(s) em Lisboa?

- Sim (1)
- Não (2)

Se respondeu "Sim" quais seriam os Restaurantes?

Q16 Um Restaurante de Tapas para si é um local:

- De petiscos (1)
- De refeições (2)
- De degustação de novos sabores (3)
- Onde se pode reviver o passado (história) (4)
- De partilha de momentos entre amigos (5)
- Onde se pode conhecer novos produtos (6)

Outras opções que ajudam a definir um Restaurante de Tapas?

Q17 Em que ambiente estaria disposto a experimentar o conceito?

- Em Família (1)
- Entre Amigos (2)
- Entre Colegas de Trabalho (3)
- Outro ambiente (4)

Se respondeu "Outro Ambiente" qual seria?

Q18 Do seu ponto de vista, acha que o mesmo é mais adequado para que refeição ao longo do dia?

- Pequeno-Almoço (1)
- Brunch (2)
- Almoço (3)
- Lanche / Petisco (4)
- Jantar (5)
- Fora de Horas (6)

Q19 Poderá adaptar-se o conceito a um tipo de gastronomia regional Portuguesa?

- Sim (1)
- Não (2)

Se respondeu "Sim" qual seria?

Q20 Quando viaja para outros pais ou local em turismo, o tipo de gastronomia local influência as suas escolhas turísticas?

- Sim (1)
- Não (2)

Q21 De acordo com a sua sensibilidade enquanto consumidor, identifique caso conheça, alguns produtos regionais característicos do Algarve, que sejam a marca da região em termos gastronómicos?

Q22 Das seguintes especialidades tradicionais Algarvias, identifique as que conhece?

- Estupeta de Atum (1)
- Moxama (2)
- Xarém de Lingueirão/Berbigão (3)
- Moreia Frita (4)
- Biqueirão (5)
- Arjamolho (6)
- Canja de Conquilhas (Condelpas) (7)
- Arroz de Lingueirão (8)
- Carapaus Alimados (9)
- Caldeirada de Sardinhas (10)
- Sopa de Lebre (11)
- Galinha de Cabidela (12)
- Perdiz na Cataplana (13)
- Queijo de Figo (14)
- Dom Rodrigo (15)

Q23 Existe alguma destas ou outras especialidades tradicionais Algarvias, que aprecie particularmente?

- Sim (1)
- Não (2)

Se respondeu "Sim", quais são?

Q24 Avalie a associação da gastronomia regional Algarvia, ao conceito de tapas e sua possível implementação na cidade de Lisboa. Classificando os seguintes pontos relacionados com a implementação do conceito e com possíveis características da cultura gastronómica, quanto à sua relevância.

	Pouco Relevante (1)	(2)	Nem muito, Nem pouco (3)	(4)	Muito Relevante (5)
Diversidade gastronómica (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores de produtos regionais (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade do consumidor (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicabilidade (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia do Turismo de Lisboa (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos (Ingredientes e Vinhos) (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos culturais (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieta fortemente mediterrânica e saudável (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sazonalidade gastronómica (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto económico actual (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia Regional (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente cultural envolvente (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação do tradicional ao moderno (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização em Lisboa (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros aspectos relevantes, não mencionados?

Q25 Em qual destas zonas seria a melhor localização para um conceito deste tipo em Lisboa, na sua opinião?

- LX Factory (1)
- Príncipe Real (2)
- Chiado (3)
- Praça do Comércio (4)
- Sé / Santa Apolónia (5)
- Centro Comercial (Vasco da Gama, Colombo, Campo Pequeno) (6)
- Outra (7)

Se respondeu "Outra", qual seria?

Q26 Qual o motivo que tem maior impacto na decisão anterior?

- Zona Histórica (1)
- Zona Comercial (2)
- Zona Turística (3)
- Acessos (4)
- Proximidade do locais de residência/trabalho (5)
- Transportes Públicos (6)
- Outro (7)

Se respondeu "Outro", qual seria?

Q27 Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto a despende por um Almoço de tapas (prato, vinho e envolvência-sentidos) de uma determinada gastronomia regional, acompanhada por um ambiente cultural distinto através da projecção da cultura num momento passado, no presente e ao seu alcance?

- 5 € - 10 € (1)
- 10 € - 20 € (2)
- 20 € - 30 € (3)
- 30 € - > € (4)

Q28 Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto a despende por um Jantar de tapas (prato, vinho e envolvência-sentidos) de uma determinada gastronomia regional, acompanhada por um ambiente cultural distinto através da projecção da cultura num momento passado, no presente e ao seu alcance?

- 5 € - 10 € (1)
- 10 € - 20 € (2)
- 20 € - 30 € (3)
- 30 € - > € (4)

3 Parte - Perfil do Consumidor

- Idade (1)
- Profissão (2)
- Sexo (3)
- Nacionalidade (4)

Q29 Enquanto consumidor de refeições fora de casa classifique as seguintes afirmações de acordo com o seu grau de preferência.

	Não se aplica (1)	(2)	Nem sim, Nem não (3)	(4)	Aplica-se (5)
Vai com frequência ao mesmo restaurante (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando descobre um novo restaurante normalmente visita-o para experimentar (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou leal / fiel a uma marca / restaurante (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando surge um novo conceito, gosto de o experimentar (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bem num restaurante com ambiente mais tradicional / familiar (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim é essencial num restaurante boa comida apenas (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ir a restaurantes com uma ementa variada e distinta (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo num restaurante todos os seus serviços externos à refeição (Bom parque de estacionamento, boa esplanada, envolvente do local) (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro um restaurante que proporcione uma refeição rápida e de qualidade (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupo-me com a saúde, pelo que dou enorme importância a uma refeição saudável e equilibrada (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opto normalmente por um restaurante que proporcione um serviço rápido e barato (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opto por restaurantes que tenham nos seus menus o valor nutricional de cada refeição, pois atribuo uma enorme importância à saúde (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecemos a sua participação. Obrigado.

Fonte: Autor, com adaptação da questão nº29, de acordo com questão presente na seguinte tese de mestrado - Rossi, Tiana Farias Leal (Dezembro de 2009), O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto, Tese de Mestrado em Marketing.

Anexo 9 - Output Estatístico do Questionário

Q1	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sites de (Promocionais, Facebook e outros)	122	1	5	2,68	1,544
Sites de cupões (Lifecooler, Goodlife, Groupon)	122	1	5	2,05	1,360
Sites de reservas (BestTables, MyTable)	122	1	5	1,44	,863
Revistas e Jornais	122	1	5	2,63	1,274
Sugestões de amigos/colegas	122	1	5	4,25	,923
Livros sobre Restaurantes e Chefes	122	1	5	1,97	1,192
Valid N	122				

Q1		Count	Column N %
Sites de (Promocionais, Facebook e outros)	Raramente	46	37,7%
	2	11	9,0%
	Por vezes	22	18,0%
	4	22	18,0%
	Frequentemente	21	17,2%
Sites de cupões (Lifecooler, Goodlife, Groupon)	Raramente	68	55,7%
	2	12	9,8%
	Por vezes	19	15,6%
	4	14	11,5%
	Frequentemente	9	7,4%
Sites de reservas (BestTables, MyTable)	Raramente	90	73,8%
	2	17	13,9%
	Por vezes	9	7,4%
	4	5	4,1%
	Frequentemente	1	,8%
Revistas e Jornais	Raramente	31	25,4%
	2	25	20,5%
	Por vezes	35	28,7%
	4	20	16,4%
	Frequentemente	11	9,0%
Sugestões de amigos/colegas	Raramente	1	,8%
	2	7	5,7%
	Por vezes	13	10,7%
	4	40	32,8%
	Frequentemente	61	50,0%
Livros sobre Restaurantes e Chefes	Raramente	63	51,6%
	2	20	16,4%
	Por vezes	24	19,7%
	4	10	8,2%
	Frequentemente	5	4,1%

Q2	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pequeno-Almoço	122	1	5	1,82	1,185
Brunch	122	1	5	1,52	,929
Almoço	122	1	5	3,51	1,038
Lanche/Petisco	122	1	5	2,77	1,163
Jantar	122	1	5	3,97	1,075
Fora de Horas	122	1	5	2,10	1,307
Valid N	122				

Q2		Count	Column N %
Pequeno-Almoço	Raramente	73	59,8%
	2	16	13,1%
	Por vezes	22	18,0%
	4	4	3,3%
	Frequentemente	7	5,7%
Brunch	Raramente	85	69,7%
	2	18	14,8%
	Por vezes	13	10,7%
	4	4	3,3%
	Frequentemente	2	1,6%
Almoço	Raramente	6	4,9%
	2	9	7,4%
	Por vezes	47	38,5%
	4	37	30,3%
	Frequentemente	23	18,9%
Lanche/Petisco	Raramente	24	19,7%
	2	20	16,4%
	Por vezes	45	36,9%
	4	26	21,3%
	Frequentemente	7	5,7%
Jantar	Raramente	5	4,1%
	2	6	4,9%
	Por vezes	24	19,7%
	4	40	32,8%
	Frequentemente	47	38,5%
Fora de Horas	Raramente	60	49,2%
	2	20	16,4%
	Por vezes	20	16,4%
	4	14	11,5%
	Frequentemente	8	6,6%

Q3	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profissionais	122	1	5	2,73	1,385
Pessoais / Familiares	122	1	5	3,76	1,084
Amizade	122	1	5	3,84	1,029
Necessidade Pontual	122	1	5	2,75	1,103
Turismo Cultural	122	1	5	2,79	1,306
Valid N	122				

Q3		Count	Column N %
Profissionais	Fraca	34	27,9%
	2	19	15,6%
	Média	31	25,4%
	4	22	18,0%
	Muito Forte	16	13,1%
Pessoais / Familiares	Fraca	7	5,7%
	2	6	4,9%
	Média	29	23,8%
	4	47	38,5%
	Muito Forte	33	27,0%
Amizade	Fraca	3	2,5%
	2	10	8,2%
	Média	27	22,1%
	4	45	36,9%
	Muito Forte	37	30,3%
Necessidade Pontual	Fraca	19	15,6%
	2	30	24,6%
	Média	42	34,4%
	4	25	20,5%
	Muito Forte	6	4,9%
Turismo Cultural	Fraca	27	22,1%
	2	25	20,5%
	Média	30	24,6%
	4	27	22,1%
	Muito Forte	13	10,7%

		Count	Column N %
Q4	Com que frequência realiza refeições fora de casa em restaurantes, durante a semana, por motivações profissionais?	1-2	83 68,0%
		3-4	19 15,6%
		5-6	13 10,7%
		todos os dias	7 5,7%
		Q5	Com que frequência realiza refeições fora de casa em restaurantes, durante a semana, por motivações familiares/amizade?
3-4	18 14,8%		
5-6	2 1,6%		
todos os dias	0 0,0%		
Q6	Qual o valor médio por pessoa, aceitável por um Almoço num restaurante?	5€-10€	
		10€-20€	37 30,3%
		20€-30€	4 3,3%
		>30€	0 0,0%
		Q7	Qual o valor médio por pessoa, aceitável por um Jantar num restaurante?
10€-20€	88 72,1%		
20€-30€	18 14,8%		
>30€	2 1,6%		

Q8		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Em que medida o valor médio gasto nas refeições fora de casa, contribui para reduzir ou aumentar o número de refeições fora de casa?	Pouco	4	3,1	3,3	3,3
	2	11	8,6	9,0	12,3
	Nem muito, nem pouco	25	19,5	20,5	32,8
	4	34	26,6	27,9	60,7
	Muito	48	37,5	39,3	100,0
	Total	122	95,3	100,0	
Missing	System	6	4,7		
Total		128	100,0		

Q9	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tradicional Portuguesa	122	1	5	4,10	,922
Internacional	122	1	5	3,51	1,046
Peixes	122	1	5	3,66	1,155
Carnes	122	1	5	3,69	1,013
Mariscos	122	1	5	3,36	1,318
Gourmet	122	1	5	2,60	1,264
Macrobiótica	122	1	5	1,61	1,094
Fast-Food	122	1	5	2,48	1,261
Pizzaria	122	1	5	3,06	1,215
Brasserie	122	1	5	2,16	1,160
Vegetariana	122	1	5	1,93	1,231
Comida de Autor	122	1	5	2,00	1,240
Wine-Bar / Bistro	122	1	5	1,97	1,192
Valid N (listwise)	122				

Q9		Count	Column N %
Tradicional Portuguesa	Pouco preferida	3	2,5%
	2	4	3,3%
	Nem muito, nem pouco	16	13,1%
	4	54	44,3%
	Muito preferida	45	36,9%
Internacional	Pouco preferida	6	4,9%
	2	14	11,5%
	Nem muito, nem pouco	33	27,0%
	4	50	41,0%
	Muito preferida	19	15,6%
Peixes	Pouco preferida	7	5,7%
	2	14	11,5%
	Nem muito, nem pouco	25	20,5%
	4	44	36,1%
	Muito preferida	32	26,2%
Carnes	Pouco preferida	4	3,3%
	2	11	9,0%
	Nem muito, nem pouco	30	24,6%
	4	51	41,8%
	Muito preferida	26	21,3%

Mariscos	Pouco preferida	18	14,8%
	2	12	9,8%
	Nem muito, nem pouco	25	20,5%
	4	42	34,4%
	Muito preferida	25	20,5%
Gourmet	Pouco preferida	33	27,0%
	2	24	19,7%
	Nem muito, nem pouco	32	26,2%
	4	25	20,5%
	Muito preferida	8	6,6%
Macrobiótica	Pouco preferida	86	70,5%
	2	12	9,8%
	Nem muito, nem pouco	13	10,7%
	4	7	5,7%
	Muito preferida	4	3,3%
Fast-Food	Pouco preferida	37	30,3%
	2	27	22,1%
	Nem muito, nem pouco	28	23,0%
	4	23	18,9%
	Muito preferida	7	5,7%
Pizzaria	Pouco preferida	17	13,9%
	2	23	18,9%
	Nem muito, nem pouco	30	24,6%
	4	40	32,8%
	Muito preferida	12	9,8%
Brasserie	Pouco preferida	51	41,8%
	2	17	13,9%
	Nem muito, nem pouco	42	34,4%
	4	7	5,7%
	Muito preferida	5	4,1%
Vegetariana	Pouco preferida	67	54,9%
	2	21	17,2%
	Nem muito, nem pouco	13	10,7%
	4	17	13,9%
	Muito preferida	4	3,3%
Comida de Autor	Pouco preferida	62	50,8%
	2	23	18,9%
	Nem muito, nem pouco	18	14,8%
	4	13	10,7%
	Muito preferida	6	4,9%
Wine-Bar / Bistro	Pouco preferida	65	53,3%
	2	16	13,1%
	Nem muito, nem pouco	24	19,7%
	4	14	11,5%
	Muito preferida	3	2,5%

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10	Localização	122	1	5	4,06	,956
	Tipo de Comida	122	1	5	4,24	,844
	Estacionamento	122	1	5	3,46	1,299
	Proximidade dos Grandes Centros Urbanos e Turísticos	122	1	5	2,87	1,199
	O Ambiente	122	1	5	4,10	,983
	O Serviço	122	1	5	4,21	,981
	Custo Refeição	122	1	5	4,22	,975
	Porção de Comida	122	1	5	3,53	,955
	A qualidade da comida	122	1	5	4,48	,784
	A sofisticação do restaurante	122	1	5	2,96	1,040
	Qualidade do Serviço	122	1	5	4,30	,924
	Reputação do Restaurante	122	1	5	3,22	1,056
	Menu Variado	122	1	5	3,45	1,029
	Espaço Limpo e Cuidado	122	1	5	4,43	,881
	Decoração	122	1	5	3,10	1,048
	Música ao Vivo	122	1	5	1,97	1,149
	Experiências Gastronómicas	122	1	5	2,66	1,284
Q11	Localização	122	1	5	3,80	1,083
	Tipo de Comida	122	2	5	4,41	,779
	Estacionamento	122	1	5	3,59	1,134
	Proximidade dos Grandes Centros Urbanos e Turísticos	122	1	5	3,07	1,141
	O Ambiente	122	2	5	4,22	,710
	O Serviço	122	1	5	4,40	,723
	Custo Refeição	122	1	5	4,29	,838
	Porção de Comida	122	1	5	3,75	,992
	A qualidade da comida	122	3	5	4,68	,564
	A sofisticação do restaurante	122	1	5	3,11	1,027
	Qualidade do Serviço	122	1	5	4,47	,729
	Reputação do Restaurante	122	1	5	3,38	1,039
	Menu Variado	122	1	5	3,54	1,084
	Espaço Limpo e Cuidado	122	1	5	4,53	,784
	Decoração	122	1	5	3,28	1,023
	Música ao Vivo	122	1	5	2,56	1,343
	Experiências Gastronómicas	122	1	5	2,92	1,224
	Valid N (listwise)	122				

		Count	Column N %
Q10	Localização	Nada Importante	3 2,5%
		2	5 4,1%
		Nem muito, nem pouco	19 15,6%
		4	50 41,0%
	Tipo de Comida	Muito Impoprtante	45 36,9%
		Nada Importante	2 1,6%
		2	3 2,5%
		Nem muito, nem pouco	11 9,0%
	Estacionamento	4	54 44,3%
		Muito Impoprtante	52 42,6%
		Nada Importante	15 12,3%
		2	14 11,5%

	Nem muito, nem pouco	21	17,2%
	4	44	36,1%
	Muito Impoprtante	28	23,0%
Proximidade dos Grandes Centros Urbanos e Turísticos	Nada Importante	25	20,5%
	2	13	10,7%
	Nem muito, nem pouco	45	36,9%
	4	31	25,4%
O Ambiente	Muito Impoprtante	8	6,6%
	Nada Importante	4	3,3%
	2	5	4,1%
	Nem muito, nem pouco	14	11,5%
O Serviço	4	51	41,8%
	Muito Impoprtante	48	39,3%
	Nada Importante	4	3,3%
	2	5	4,1%
Custo Refeição	Nem muito, nem pouco	9	7,4%
	4	47	38,5%
	Muito Impoprtante	57	46,7%
	Nada Importante	3	2,5%
Porção de Comida	2	5	4,1%
	Nem muito, nem pouco	14	11,5%
	4	40	32,8%
	Muito Impoprtante	60	49,2%
A Qualidade da Comida	Nada Importante	4	3,3%
	2	9	7,4%
	Nem muito, nem pouco	46	37,7%
	4	44	36,1%
A Sofisticação do Restaurante	Muito Impoprtante	19	15,6%
	Nada Importante	2	1,6%
	2	3	2,5%
	Nem muito, nem pouco	1	,8%
Qualidade do Serviço	4	44	36,1%
	Muito Impoprtante	72	59,0%
	Nada Importante	15	12,3%
	2	18	14,8%
Reputação do Restaurante	Nem muito, nem pouco	51	41,8%
	4	33	27,0%
	Muito Impoprtante	5	4,1%
	Nada Importante	4	3,3%
Menu Variado	2	1	,8%
	Nem muito, nem pouco	12	9,8%
	4	43	35,2%
	Muito Impoprtante	62	50,8%
Espaço Limpo e Cuidado	Nada Importante	13	10,7%
	2	11	9,0%
	Nem muito, nem pouco	41	33,6%
	4	50	41,0%
	Muito Impoprtante	7	5,7%
	Nada Importante	5	4,1%
	2	19	15,6%
	Nem muito, nem pouco	29	23,8%
	4	54	44,3%
	Muito Impoprtante	15	12,3%
	Nada Importante	3	2,5%

		2	2	1,6%	
		Nem muito, nem pouco	8	6,6%	
		4	36	29,5%	
		Muito Impoprtante	73	59,8%	
	Decoração	Nada Importante	11	9,0%	
		2	19	15,6%	
		Nem muito, nem pouco	48	39,3%	
		4	35	28,7%	
		Muito Impoprtante	9	7,4%	
	Música ao Vivo	Nada Importante	62	50,8%	
		2	18	14,8%	
		Nem muito, nem pouco	30	24,6%	
		4	8	6,6%	
		Muito Impoprtante	4	3,3%	
	Expriências Gastronómicas Diversificadas numa Mesma Refeição	Nada Importante	33	27,0%	
		2	19	15,6%	
		Nem muito, nem pouco	37	30,3%	
		4	23	18,9%	
		Muito Impoprtante	10	8,2%	
	A		126	98,4%	
		-	1	,8%	
		NÃO tenho refeições por motivos Profissionais.	1	,8%	
Q11	Localização	Nada Importante	6	4,9%	
		2	5	4,1%	
		Nem muito, nem pouco	35	28,7%	
		4	38	31,1%	
			Muito Impoprtante	38	31,1%
	Tipo de Comida	Nada Importante	0	0,0%	
		2	5	4,1%	
		Nem muito, nem pouco	7	5,7%	
		4	43	35,2%	
			Muito Impoprtante	67	54,9%
	Estacionamento	Nada Importante	9	7,4%	
		2	10	8,2%	
		Nem muito, nem pouco	29	23,8%	
		4	48	39,3%	
			Muito Impoprtante	26	21,3%
	Proximidade dos Grandes Centros Urbanos e Turísticos	Nada Importante	14	11,5%	
		2	20	16,4%	
		Nem muito, nem pouco	45	36,9%	
		4	30	24,6%	
			Muito Impoprtante	13	10,7%
	O Ambiente	Nada Importante	0	0,0%	
		2	3	2,5%	
		Nem muito, nem pouco	11	9,0%	
		4	64	52,5%	
			Muito Impoprtante	44	36,1%
	O Serviço	Nada Importante	1	,8%	
		2	2	1,6%	
		Nem muito, nem pouco	5	4,1%	
4		53	43,4%		
		Muito Impoprtante	61	50,0%	
	Custo Refeição	Nada Importante	1	,8%	

		2	2	1,6%
	Nem muito, nem pouco		18	14,8%
		4	41	33,6%
	Muito Impoprtante		60	49,2%
Porção de Comida	Nada Importante		3	2,5%
		2	8	6,6%
	Nem muito, nem pouco		37	30,3%
		4	43	35,2%
	Muito Impoprtante		31	25,4%
A Qualidade da Comida	Nada Importante		0	0,0%
	Nem muito, nem pouco		6	4,9%
		4	27	22,1%
	Muito Impoprtante		89	73,0%
	Nada Importante		10	8,2%
A Sofisticação do Restaurante		2	18	14,8%
	Nem muito, nem pouco		53	43,4%
		4	31	25,4%
	Muito Impoprtante		10	8,2%
	Nada Importante		1	,8%
Qualidade do Serviço		2	1	,8%
	Nem muito, nem pouco		8	6,6%
		4	42	34,4%
	Muito Impoprtante		70	57,4%
	Nada Importante		9	7,4%
Reputação do Restaurante		2	11	9,0%
	Nem muito, nem pouco		40	32,8%
		4	49	40,2%
	Muito Impoprtante		13	10,7%
	Nada Importante		7	5,7%
Menu Variado		2	12	9,8%
	Nem muito, nem pouco		34	27,9%
		4	46	37,7%
	Muito Impoprtante		23	18,9%
	Nada Importante		1	,8%
Espaço Limpo e Cuidado		2	3	2,5%
	Nem muito, nem pouco		7	5,7%
		4	30	24,6%
	Muito Impoprtante		81	66,4%
	Nada Importante		9	7,4%
Decoração		2	13	10,7%
	Nem muito, nem pouco		46	37,7%
		4	43	35,2%
	Muito Impoprtante		11	9,0%
	Nada Importante		40	32,8%
Música ao Vivo		2	16	13,1%
	Nem muito, nem pouco		36	29,5%
		4	18	14,8%
	Muito Impoprtante		12	9,8%
	Nada Importante		21	17,2%
Experiências Gastronómicas Diversificadas numa Mesma Refeição		2	20	16,4%
	Nem muito, nem pouco		42	34,4%
		4	26	21,3%
	Muito Impoprtante		13	10,7%

			Count	Column N %
Q12	Se tivesse a possibilidade de viajar através de uma experiência gastronómica para uma das zonas mais Turísticas de Portugal, qual a que lhe seria mais apelativa?	Trás-os-Montes	26	21,3%
		Serra da Estrela	16	13,1%
		Alentejana	60	49,2%
		Algarvia	17	13,9%
		Outra	3	2,5%
Q13	O conceito de tapas na restauração é familiar para si?	Sim	76	75,25%
		Não	25	24,8%
Q15	Relaciona o conceito de tapas com algum ou alguns Restaurante(s) em Lisboa?	Sim	33	32,7%
		Não	68	67,3%
Q16	De Petiscos	Sim	81	63,3%
		Não	47	36,7%
	De Refeições	Sim	22	17,2%
		Não	106	82,8%
	De Degustação de Novos Sabores	Sim	46	35,9%
		Não	82	64,1%
	Onde se pode reviver o passado (História)	Sim	10	7,8%
		Não	118	92,2%
	De partilha de momentos entre amigos	Sim	60	46,9%
		Não	68	53,1%
Onde se pode conhecer novos produtos	Sim	24	18,8%	
	Não	104	81,3%	
Q17	Em que ambiente estaria disposto a experimentar o conceito?	Em família	12	12,0%
		Entre amigos	78	78,0%
		Entre colegas de trabalho	8	8,0%
		Outro ambiente	2	2,0%
Q18	Do seu ponto de vista, acha que o mesmo é mais adequado para que refeição ao longo do dia?	Pequeno-almoço	0	0,0%
		Brunch	1	1,0%
		Almoço	10	10,0%
		Lanche/petisco	43	43,0%
		Jantar	28	28,0%
		Fora-de-horas	18	18,0%
Q19	Poderá adaptar-se o conceito a um tipo de gastronomia regional Portuguesa?	Sim	65	65,0%
		Não	35	35,0%
Q20	Quando viaja para outros pais ou local em turismo, o tipo de gastronomia local influencia as suas escolhas turísticas?	Sim	46	46,0%
		Não	54	54,0%
Q22	Estupeta de Atum	Sim	19	14,8%
		Não	109	85,2%
	Moxama	Sim	11	8,6%
		Não	117	91,4%
	Xarém de Lingueirão/Berbigão	Sim	26	20,3%
		Não	102	79,7%
	Moreia Frita	Sim	22	17,2%
		Não	106	82,8%
	Biqueirão	Sim	29	22,7%
		Não	99	77,3%
	Arjamolho	Sim	7	5,5%
		Não	121	94,5%
	Canja de Conquilhas (Condelpas)	Sim	28	21,9%
		Não	100	78,1%
Arroz de Lingueirão	Sim	57	44,5%	
	Não	71	55,5%	

	Carapaus Alimados	Sim	51	39,8%
		Não	77	60,2%
	Caldeirada de Sardinhas	Sim	31	24,2%
		Não	97	75,8%
	Sopa de Lebre	Sim	11	8,6%
		Não	117	91,4%
	Galinha de Cabidela	Sim	42	32,8%
		Não	86	67,2%
	Perdiz na Cataplana	Sim	15	11,7%
		Não	113	88,3%
	Queijo de Figo	Sim	40	31,3%
		Não	88	68,8%
	Dom Rodrigo	Sim	76	59,4%
		Não	52	40,6%
Q23	Existe alguma destas ou outras especialidades tradicionais Algarvias, que aprecie particularmente?	Sim	49	51,6%
		Não	46	48,4%

Q24	N	Mínimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Diversidade Gastronómica	95	1	5	3,76	,884
Fornecedores de Produtos	95	1	5	3,95	,972
Necessidade do Consumidor	95	1	5	3,41	1,087
Concorrência	95	1	5	3,33	1,005
Aplicabilidade	95	1	5	3,49	,955
Estratégia do Turismo de Lisboa	95	1	5	3,65	1,201
Qualidade dos Produtos (Ingredientes e Vinhos)	95	1	5	4,33	,805
Aspectos Culturais	95	1	5	3,71	,909
Dieta Fortemente Mediterrânica e Saudável	95	1	5	3,69	,979
Sazonalidade Gastronómica	95	1	5	3,39	1,034
Contexto Económico Atual	95	1	5	3,60	1,086
Gastronomia Regional	95	1	5	3,89	,951
Ambiente Cultural Envolvente	95	1	5	3,73	,994
Adaptação do Tradicional ao Moderno	95	1	5	3,65	,976
Localização em Lisboa	95	1	5	3,80	1,172
Valid N (listwise)	95				

Q24		Count	Column N %
Diversidade Gastronómica	Pouco relevante	2	2,1%
	2	7	7,4%
	Nem muito, nem pouco	18	18,9%
	4	53	55,8%
	Muito relevante	15	15,8%
Fornecedores de Produtos	Pouco relevante	1	1,1%
	2	8	8,4%
	Nem muito, nem pouco	17	17,9%
	4	38	40,0%
	Muito relevante	31	32,6%
Necessidade do Consumidor	Pouco relevante	5	5,3%
	2	14	14,7%
	Nem muito, nem pouco	28	29,5%
	4	33	34,7%
	Muito relevante	15	15,8%

Concorrência	Pouco relevante	4	4,2%
	2	15	15,8%
	Nem muito, nem pouco	32	33,7%
	4	34	35,8%
	Muito relevante	10	10,5%
Aplicabilidade	Pouco relevante	3	3,2%
	2	10	10,5%
	Nem muito, nem pouco	31	32,6%
	4	39	41,1%
	Muito relevante	12	12,6%
Estratégia do Turismo de Lisboa	Pouco relevante	8	8,4%
	2	7	7,4%
	Nem muito, nem pouco	21	22,1%
	4	33	34,7%
	Muito relevante	26	27,4%
Qualidade dos Produtos (Ingredientes e Vinhos)	Pouco relevante	1	1,1%
	2	2	2,1%
	Nem muito, nem pouco	8	8,4%
	4	38	40,0%
	Muito relevante	46	48,4%
Aspectos Culturais	Pouco relevante	3	3,2%
	2	5	5,3%
	Nem muito, nem pouco	24	25,3%
	4	48	50,5%
	Muito relevante	15	15,8%
Dieta Fortemente Mediterrânica e Saudável	Pouco relevante	2	2,1%
	2	9	9,5%
	Nem muito, nem pouco	25	26,3%
	4	39	41,1%
	Muito relevante	20	21,1%
Sazonalidade Gastronómica	Pouco relevante	6	6,3%
	2	10	10,5%
	Nem muito, nem pouco	31	32,6%
	4	37	38,9%
	Muito relevante	11	11,6%
Contexto Económico Atual	Pouco relevante	5	5,3%
	2	9	9,5%
	Nem muito, nem pouco	25	26,3%
	4	36	37,9%
	Muito relevante	20	21,1%
Gastronomia Regional	Pouco relevante	4	4,2%
	2	2	2,1%
	Nem muito, nem pouco	18	18,9%
	4	47	49,5%
	Muito relevante	24	25,3%
Ambiente Cultural Envolvente	Pouco relevante	5	5,3%
	2	4	4,2%
	Nem muito, nem pouco	21	22,1%
	4	47	49,5%
	Muito relevante	18	18,9%
Adaptação do Tradicional ao Moderno	Pouco relevante	4	4,2%
	2	7	7,4%
	Nem muito, nem pouco	22	23,2%
	4	47	49,5%

Localização em Lisboa	Muito relevante	15	15,8%
	Pouco relevante	9	9,5%
	2	2	2,1%
	Nem muito, nem pouco	16	16,8%
	4	40	42,1%
	Muito relevante	28	29,5%

		Count	Column N %
Q25	Em qual destas zonas seria a melhor localização para um conceito deste tipo em Lisboa, na sua opinião?	LXFactory	12 12,6%
		Príncipe Real	8 8,4%
		Chiado	40 42,1%
		Praça do Comércio	14 14,7%
		Sé/ Santa Apolónia	2 2,1%
		Centro Comercial	12 12,6%
		Outra	7 7,4%
Q26	Qual o motivo que tem maior impacto na decisão anterior?	Zona histórica	17 17,9%
		Zona Comercial	15 15,8%
		Zona turística	48 50,5%
		Acessos	1 1,1%
		Proximidade dos locais de residência ou de trabalho	3 3,2%
		Transportes públicos	3 3,2%
		Outro	8 8,4%
Q27	Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto a despende por um Almoço de tapas (prato, vinho e envolvência-sentidos) de uma determinada gastronomia regional, acompanhada por um ambiente cultural distinto através da projeção da cultura num momento passado, no presente e ao seu alcance?	5€-10€	44 46,3%
		10€-20€	44 46,3%
		20€-30€	6 6,3%
		>30€	1 1,1%
Q28	Qual o valor médio por pessoa que estaria disposto a despende por um Jantar de tapas (prato, vinho e envolvência-sentidos) de uma determinada gastronomia regional, acompanhada por um ambiente cultural distinto através da projeção da cultura num momento passado, no presente e ao seu alcance?	5€-10€	21 22,1%
		10€-20€	55 57,9%
		20€-30€	18 18,9%
		>30€	1 1,1%

Q29	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q29_1	94	1	5	4,04	1,116
Q29_2	94	1	5	3,49	1,105
Q29_3	94	1	5	3,46	1,161
Q29_4	94	1	5	3,68	1,039
Q29_5	94	1	5	3,87	,919
Q29_6	94	1	5	3,23	1,062
Q29_7	94	1	5	3,43	,967
Q29_8	94	1	5	3,70	,982
Q29_9	94	1	5	3,26	1,077
Q29_10	94	1	5	3,79	,902
Q29_11	94	1	5	3,12	1,125
Q29_12	94	1	5	2,44	1,223
Valid N (listwise)	94				

Q29		Count	Column N %
Q29_1	Não se aplica	5	5,3%
	2	5	5,3%
	Nem sim, nem não	11	11,7%
	4	33	35,1%
	Aplica-se	40	42,6%
Q29_2	Não se aplica	6	6,4%
	2	9	9,6%
	Nem sim, nem não	30	31,9%
	4	31	33,0%
	Aplica-se	18	19,1%
Q29_3	Não se aplica	6	6,4%
	2	13	13,8%
	Nem sim, nem não	27	28,7%
	4	28	29,8%
	Aplica-se	20	21,3%
Q29_4	Não se aplica	6	6,4%
	2	4	4,3%
	Nem sim, nem não	22	23,4%
	4	44	46,8%
	Aplica-se	18	19,1%
Q29_5	Não se aplica	3	3,2%
	2	1	1,1%
	Nem sim, nem não	25	26,6%
	4	41	43,6%
	Aplica-se	24	25,5%
Q29_6	Não se aplica	6	6,4%
	2	13	13,8%
	Nem sim, nem não	41	43,6%
	4	21	22,3%
	Aplica-se	13	13,8%
Q29_7	Não se aplica	4	4,3%
	2	10	10,6%
	Nem sim, nem não	32	34,0%
	4	38	40,4%
	Aplica-se	10	10,6%
Q29_8	Não se aplica	1	1,1%
	2	10	10,6%
	Nem sim, nem não	27	28,7%
	4	34	36,2%
	Aplica-se	22	23,4%
Q29_9	Não se aplica	8	8,5%
	2	11	11,7%
	Nem sim, nem não	34	36,2%
	4	31	33,0%
	Aplica-se	10	10,6%
Q29_10	Não se aplica	2	2,1%
	2	5	5,3%
	Nem sim, nem não	23	24,5%
	4	45	47,9%
	Aplica-se	19	20,2%
Q29_11	Não se aplica	10	10,6%
	2	14	14,9%

	Nem sim, nem não	35	37,2%
	4	25	26,6%
	Aplica-se	10	10,6%
Q29_12	Não se aplica	27	28,7%
	2	23	24,5%
	Nem sim, nem não	27	28,7%
	4	10	10,6%
	Aplica-se	7	7,4%

Anexo 10 - Análise da vertente da Diferenciação

	<p>Especificidade da oferta variada é entendida e valorizada pelo mercado</p>	<p>Especificidade da oferta diferenciada apenas é entendida e valorizada por um segmento particular do mercado</p>	
<p>Aumento do binómio valor-preço em relação à oferta de referência</p>	<p>Estratégias de melhoria</p>	<p>Estratégias de especialização</p>	<p>Diferenciação por cima</p>
<p>Diminuição do binómio valor-preço</p>	<p>Estratégias de depuração</p>	<p>Estratégias de imitação</p>	<p>Diferenciação por baixo</p>
	<p>Segmentação a posteriori provocada pela oferta diferenciada</p>	<p>Segmentação a priori determinante do carácter específico da oferta diferenciada</p>	

Condições de sucesso da diferenciação:

- Diferenciação significativa;
- Diferenciação economicamente viável;
- Diferenciação defensável no longo prazo.

Fonte: Adaptado do Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2010) – 3ª Edição (José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe)

Anexo 11 - Menu Tapas Algarvias

“Petiscos da Taberna”		“Sopas da Terra e do Mar”	
Lula corada	3,00 €	Açorda ou "Sopa Chocolateira"	1,50 €
Sardinha salgada	3,00 €	Arjamolho	1,50 €
Azeitonas de sal	1,00 €	Sopas de tomate	1,50 €
Azeitonas britadas	1,00 €	Gaspacho	1,50 €
Moreia Frita	4,00 €	Sopa de beldroegas	2,00 €
Estupeta de atum	3,00 €	Sopa de batata	2,00 €
Moxama	4,00 €	Sopa de vagem (feijão verde) com batatas	2,00 €
Biqueirão	3,00 €	Sopa de feijão manteiga	2,00 €
Berbigão	3,00 €	Sopa de lebre	2,50 €
Tiborna	1,00 €	Açorda de conquilhas	2,50 €
Conserva de cenouras	1,00 €	Canja de conquilhas	2,50 €
“Entradas pelo interior Algarvio”		“Entradas pelo azul do Mar”	
Feijão guisado	2,00 €	Xarém de lingueirão	3,00 €
Acelgas com grão	2,00 €	Xarém de berbigão	3,00 €
Ervilhas com ovos	2,00 €	Xarém do caldo da caldeirada	2,00 €
Favas à Algarvia	1,50 €	Massa de lingueirão	3,00 €
Papas mouras	1,50 €	Arroz de lingueirão	3,00 €
“Sabores do Mar”		“Sabores da Terra”	
Conquilhas à algarvia	5,00 €	Cozido de couve à algarvia	4,00 €
Amêijoas cristãs ao natural	5,00 €	Galinha cerejada	5,00 €
Berbigão refogado	5,00 €	Açorda de galinha	4,00 €
Carapaus alimados	5,00 €	Galinha de cabidela	5,00 €
Raia de alhada	5,00 €	Perdiz na cataplana	6,00 €
Cavalas cozidas com orégãos	5,00 €	Borrego com ervilhas	6,00 €
Lula ovada	3,00 €	Jantar de lentilhas	3,00 €
Abrótea arrepiada	3,00 €	Jantar de milhos	3,00 €
Bifes de atum de cebolada	4,00 €		
Polvo assado no forno	4,00 €		
Choco com batata doce e ervilhas	4,00 €		
Caldeirada	4,00 €		
Caldeirada de sardinhas	3,00 €		
Arroz de safio	3,00 €		
Mariscos diversos	6,00 €		
“As delícias das Amendoeiras, dos Figos e das Alfarrobeiras”		“Néctares do Campo e da Serra”	
Doce de amêndoa "doce fino"	2,50 €	Medronho	1,00 €
D. Rodrigo	2,50 €	Vinhos algarvios	8,00 €
Morgado	2,00 €	Refrigerantes	1,50 €
Queijo de gata	2,50 €	Águas	1,20 €
Queijo de figo	3,00 €	Cervejas	1,50 €
Queijo de figo (Queijo de maio)	3,50 €	Digestivos	1,50 €
Estrelas de figo	2,00 €		
Figos Cheios	2,50 €		
Pudim de mel e azeite	3,00 €		

Fonte: Autor.

Anexo 12 - Cálculo do Preço Médio por Refeição com Base no Menu

Menu 1 (4 Clientes / 18 Tapas)		Menu 2 (4 Clientes / 14 Tapas)	
Lula corada	3,00 €	Moxama	4,00 €
Tiborna	1,00 €	Tiborna	1,00 €
Açorda ou "Sopa Chocolateira"	1,50 €	Açorda de conquilhas	2,50 €
Sopa de vagem (feijão verde) com batatas	2,00 €	Açorda ou "Sopa Chocolateira"	1,50 €
Açorda de conquilhas	2,50 €	Favas à Algarvia	1,50 €
Acelgas com grão	2,00 €	Papas mouras	1,50 €
Papas mouras	1,50 €	Xarém de berbigão	3,00 €
Xarém de berbigão	3,00 €	Conquilhas à algarvia	5,00 €
Arroz de lingueirão	3,00 €	Choco com batata doce e ervilhas	4,00 €
Conquilhas à algarvia	5,00 €	Caldeirada	4,00 €
Carapaus alimados	5,00 €	Galinha de cabidela	5,00 €
Choco com batata doce e ervilhas	4,00 €	Jantar de milhos	3,00 €
Caldeirada	4,00 €	Queijo de figo (Queijo de maio)	3,50 €
Açorda de galinha	4,00 €	Pudim de mel e azeite	3,00 €
Doce de amêndoa "doce fino"	2,50 €	Medronho	4,00 €
D. Rodrigo	2,50 €	Vinhos algarvios	8,00 €
Queijo de figo (Queijo de maio)	3,50 €	Total	54,50 €
Pudim de mel e azeite	3,00 €	Preço por cliente	13,63 €
Medronho (4)	4,00 €	Preço para simplificação de cálculos 15,00 €	
Vinhos algarvios	8,00 €		
Total	65,00 €		
Preço por cliente	16,25 €		
Preço Intermédio	14,94 €		

Fonte: Autor

Anexos 13 - Tabela de Custos com Equipamentos Comuns à Restauração

Equipamento Espaço Restaurante	
Cadeiras sem braços (62 unidades)	1.240 €
Mesas quadradas 600X600 (31 unidades)	1.550 €
Electrocaçador de insetos	80 €
Guarda-sóis esplanada (Patrocínio a Fornecedores)	Gratuitos/ Patrocínio
Total (Valores sem IVA)	2.870 €

Fonte: Autor.

Equipamento Armazenamento	
Arca Congelados Tensai Mod. SIF 370	598 €
Estanteria em Alumínio	672 €
Total (Valores sem IVA)	1.270 €

Fonte: Autor.

Equipamento Bar/Cafetaria	
Balcão refrigerado	2.553 €
Vitrine refrigerada	2.662 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	970 €
Máquina de lavar chávenas	980 €
Máquina de gelo	1.145 €
Bancada refrigerada em aço inox Aisi 304	1.194 €
Máquina sumos	313 €
Tostadeira	279 €
Torradeira	241 €
Máquina de café + Moinho de café	Gratuitos Fornecedores/Patrocínio
Máquina de cerveja	Gratuitos Fornecedores/Patrocínio
Total (Valores sem IVA)	10.338 €

Fonte: Autor.

Equipamentos de Conforto/Preparação do Espaço	
Ar condicionado Mural - Inverter - Art Cool Gallery	1.859 €
Telas Interativas de Projeção 19" 16:9 Capacitiva Horizontal ou Vertical	632 €
Duas TV 29 polegadas LG	500 €
Documentação e Economato Diverso (Livro de Reclamações, Horário de Trabalho, Preçário, Menus)	300 €
Decoração (Candeeiros, Envolvente Algarvia)	7.000 €
Construção de Estrutura de Esplanada no exterior	8.000 €
Total (Valores sem IVA)	18.291 €

Fonte: Autor.

Equipamento de Cozinha/Copa	
Electrocaçador de insetos Mod. APB280	99 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304 2 Portas	998 €
Armário parietal em aço inox Aisi 304	495 €
Armário parietal em aço inox Aisi 304	495 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	583 €
Torneira misturadora com chuveiro curto	171 €
Balde lixo em aço inox com tampa e rodas 50Lts	161 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	206 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	583 €
Torneira misturadora com chuveiro curto	171 €
Balde lixo em aço inox com tampa e rodas 50Lts	161 €
Dois Armários Refrigerados Tecnodom AF 04 EKO TN - 400Lts	3.238 €
Dois Baldes do Lixo em aço inox com tampa e rodas 50Lts	322 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	557 €
Torneira misturadora com chuveiro longo e bica	240 €
Máquina Lavar Louça project Alpha 50	1.829 €
Hotte Central Compensada em aço inox aisi 304	1.444 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	635 €
Bancada de apoio em aço inox Aisi 304	297 €
Fritadeira de Bancada Elétrica FBR 7+7 Lts C/torneira	388 €
Fry-Top Unox XP 200 - Vitrocerâmica	633 €
Fogão Gás Lotus Linha 600 Mod. PCT-66G	1.466 €
Forno Elétrico FM Mod. RX-304	671 €
Material e utensílios de Cozinha (Pratos, Talheres, Tachos e outros)	3.000 €
Total (Valores sem IVA)	18.842 €

Fonte: Autor.

Anexo 14 – Mapa de Depreciações e Amortizações

Mapa de Depreciações e Amortizações Anuais em Euros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ativo Fixo Tangível						
Edifícios e Outras Construções	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	0,00
Equipamento Básico	7.262,20	7.262,20	7.862,20	7.862,20	7.862,20	1.200,00
Equipamento Administrativo	75,00	75,00	75,00	117,50	42,50	42,50
Total Ativo Fixo Tangível	10.337,20	10.337,20	10.937,20	10.979,70	10.904,70	1.242,50
Ativo Intangível						
Programas de computador	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	0,00
Propriedade industrial	609,684	609,684	609,684	609,684	609,684	0,00
Total Ativo Intangível	699,684	699,684	699,684	699,684	699,684	0,00
Total Ativo	11036,884	11036,884	11636,884	11679,384	12204,384	1242,5

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Anexo 15 - Tabela de Custos com a Constituição da Sociedade & Registo da Marca

Constituição da Sociedade & Registo da Marca	
Constituição da Sociedade “Empresa na Hora”	360,00 €
Pedido de registo da Marca via “Online”	123,36 €
Pedido de registo de Logotipo via “Online”	123,36 €
Título e certificado emitido em papel, como meio de prova dos registos efetuados.	41,70 €
Total (Valores sem IVA)	648,42 €

Fonte: Autor.

Anexo 16 – Tabela de Pressupostos do Projeto

Pressupostos do Projeto			
Taxa de IVA - Vendas	23%	Margem Bruta CMVMC	58%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	Seguros Acidentes de Trabalho	3%
Taxa de IVA - CMVMC	23%	Subsídio Alimentação	121,50 €
Taxa de IVA - FSE	23%	Taxa de Inflação Anual	2%
Taxa de IVA - Investimento	23%	Taxa de Distribuição de Lucros	30%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75 %	Prazo médio de Recebimento (dias)	0
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75 %	Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00 %	Prazo médio de Stockagem (dias)	15
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00 %	Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,75%
Taxa média de IRS	13,20 %	Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	8,25%
Taxa de IRC	25,00 %	Beta empresas equivalentes	100,00 %
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%	Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,60%	* Rendimento esperado de mercado	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	8,60%	NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:	
		- O prémio de risco (p°) adequado ao projeto;	
		- Beta = 100%	
		==> R(Tx atualização) = Rf + p°	
Para simplificação de cálculos, considerou-se IVA a 23%, embora existam itens em que o IVA é mais baixo.			

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Anexo 17 - Anexos Financeiros

Ponto Crítico Operacional Previsional	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	-	291.090	302.850	318.174	334.274	354.598
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	122.258	127.197	133.633	140.395	148.931
FSE Variáveis	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta de Contribuição	-	168.832	175.653	184.541	193.879	205.667
Ponto Crítico	-	273.021	281.675	289.597	298.586	288.013

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Demonstração de Resultados Previsional	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	0	291.0	302.8	318.1	334.2	354.5
		90	50	74	74	98
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0	0
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	0	0
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	122.2	127.1	133.6	140.3	148.9
		58	97	33	95	31
Fornecimento e serviços externos	6.599	46.65	48.05	49.49	50.98	52.51
		5	5	6	1	1
Gastos com o pessoal	5.691	100.6	103.6	106.7	109.9	113.2
		60	80	90	94	94
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	12.289	21.517	23.918	28.254	32.903	39.862
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.037	11.037	11.637	11.679	12.204	1.243
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
EBIT (Resultado Operacional)	23.326	10.480	12.282	16.575	20.699	38.619
Juros e rendimentos similares obtidos	0	546	848	1.323	1.793	2.443
Juros e gastos similares suportados	1.797	2.522	2.102	1.681	1.261	841
Resultado Antes de Impostos	25.123	8.504	11.028	16.216	21.231	40.221
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	2.656	5.308	10.055
Resultado Líquido do Período	25.123	8.504	11.028	13.560	15.923	30.166

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Plano de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Origens de Fundos						
Meios Libertos Brutos	-12.289	21.517	23.918	28.254	32.903	39.862
Capital Social (entrada de fundos)	30.000	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	31.400	0	0	0	0	0
Desinvestimento em Capital Fixo	0	0	0	0	0	0
Desinvestimento em Fundo de Maneio	0	24.094	689	1.239	965	1.554
Proveitos Financeiros	0	546	848	1.323	1.793	2.443
Total das Origens	49.111	46.157	25.456	30.816	35.661	43.858
Aplicações de Fundos						
Investimento Capital Fixo	55.109	0	3.000	170	3.000	0
Investimento Fundo de Maneio	3.319	0	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros	0	0	0	0	2.656	5.308
Pagamento de Dividendos	0	0	0	0	0	0
Reembolso de Empréstimos	0	5.233	5.233	5.233	5.233	5.233
Encargos Financeiros	1.797	2.522	2.102	1.681	1.261	841
Total das Aplicações	60.225	7.755	10.335	7.085	12.151	11.382
Saldo de Tesouraria Anual	-11.115	38.401	15.121	23.732	23.510	32.477
Saldo de Tesouraria Acumulado	-11.115	27.287	42.407	66.139	89.649	122.126
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-11.115	27.287	42.407	66.139	89.649	122.126
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Balço Previsional	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ativo						
Ativo Não Corrente	44.073	33.036	24.399	12.889	3.685	2.443
Ativos fixos tangíveis	41.274	30.937	22.999	12.190	3.685	2.443
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Ativos Intangíveis	2.799	2.099	1.399	700	0	0
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	3.919	34.381	49.707	73.707	97.499	130.331
Inventários	0	5.094	5.300	5.568	5.850	6.205
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	1.919	0	0	0	0	0
Acionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	2.000	29.287	44.407	68.139	91.649	124.126
Total Ativo	47.992	67.416	74.106	86.596	101.184	132.774
Capital Próprio						
Capital realizado	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Ações (quotas próprias)	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas	0	-25.123	-16.619	-5.591	7.969	23.892
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-25.123	8.504	11.028	13.560	15.923	30.166
Total do Capital Próprio	4.877	13.381	24.409	37.969	53.892	84.058
Passivo						
Passivo não corrente	31.400	26.167	20.933	15.700	10.467	5.233
Provisões	0	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	31.400	26.167	20.933	15.700	10.467	5.233
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Passivo corrente	11.715	27.869	28.764	32.927	36.825	43.483
Fornecedores	600	16.975	17.615	18.412	19.246	20.267
Estado e Outros Entes Públicos	0	10.894	11.149	14.516	17.579	23.216
Acionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	11.115	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Total Passivo	43.115	54.035	49.697	48.627	47.292	48.716
Total Passivo + Capitais Próprios	47.992	67.416	74.106	86.596	101.184	132.774

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

Indicadores Económicos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio			4%	5%	5%	6%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito		3%	4%	4%	5%	9%
Indicadores Económicos - Financeiros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	-52%	13%	15%	16%	16%	23%
Rendibilidade do Activo	-49%	16%	17%	19%	20%	29%
Rotação do Activo	0%	432%	409%	367%	330%	267%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-515%	64%	45%	36%	30%	36%
Indicadores Financeiros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	10%	20%	33%	44%	53%	63%
Solvabilidade Total	111%	125%	149%	178%	214%	273%
Cobertura dos encargos financeiros	-1298%	416%	584%	986%	1641%	4594%
Indicadores de Liquidez	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	0,33	1,23	1,73	2,24	2,65	3,00
Liquidez Reduzida	0,33	1,05	1,54	2,07	2,49	2,85
Indicadores de Risco Negócio	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta	-6.599	122.177	127.598	135.045	142.897	153.156
Grau de Alavanca Operacional	28%	1166%	1039%	815%	690%	397%
Grau de Alavanca Financeira	93%	123%	111%	102%	97%	96%

Fonte: Adaptado pelo autor, de folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.