

PLANO DE NEGÓCIOS: MERENDEIRA
Confeção e entrega de refeições no local de trabalho

António José Baptista

Projeto de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador

Professor Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, Professor Auxiliar, Departamento de
Finanças, ISCTE-IUL Business School

Outubro 2014

Resumo

Pretendo com o projeto de mestrado a elaboração de um Plano de Negócios com o objetivo de encontrar uma oportunidade em tempo de crise e criar uma nova empresa que confeccione e entregue refeições no local de trabalho, sob forma de servir as atuais necessidades da sociedade moderna. Esta pretende-se distinguir por se poder obter facilmente uma opção saudável de comida rápida a preços baixos.

Assim, o projeto deverá orientar o início de atividade tendo em conta três pilares: um Plano Estratégico, um Plano de Marketing e um Plano Financeiro:

- O plano Estratégico fornecerá uma visão do mercado e do setor, de forma a avaliarmos e evidenciarmos as opções através da matriz SWOT, para podermos criar sustentação no rumo que pretendemos seguir;

- O Plano de Marketing como forma de definir os principais aspetos do serviço: os preços, região e públicos pretendidos assim como a melhor forma de comunicá-lo ao mercado;

- Por fim, o Plano Financeiro que analisará a viabilidade económica do novo negócio, onde foram realizadas projeções sustentadas em estudos realizados por mim ou por autores de referência. Essas suportam os cálculos financeiros necessários para obter os principais indicadores económicos como forma de verificar a viabilidade do projeto.

O plano foi sustentado quanto possível para que fosse exequível, com o intuito de ajustar as novas tendências à realidade da empresa. Contudo, em alguns casos foram usadas suposições teóricas, podendo em parcas situações, a informação estar inconscientemente tendenciosa. A Avaliação financeira permitiu concluir sobre a viabilidade do projeto.

Palavras-chave: plano de negócio, restauração, comida rápida, viabilidade

Classificação JEL: L11 (Produção, Preços e Mercado Estrutura; Tamanho distribuição das empresas), L26 (Empreendedorismo)

Abstract

The intention of this Master's level thesis is to offer a business plan for an opportunity that presents itself during times of need and that sustains the demands of a modern society: a business operation that offers and delivers meals to local businesses. This business operation is unique in that it offers healthy options for quick meals at a cheap price.

This business plan is created and established with three fundamental pillars, each of which will be further detailed and discussed: Strategic Plan, Marketing Plan, and Financial Plan.

Through the use of the SWOT matrix, the Strategic Plan will look into evaluating the market and the opportunities that exist so that it can firmly establish the path with which the business plan looks to explain.

The Marketing Plan will look into analyzing how the product will arrive at the hands of consumers, more especially through the use of pricing, and the means and mode of presenting the business idea.

Finally, the Financial Plan will analyze the economic and financial feasibility of the project being proposed. Primary research performed on behalf of this specific project will be proposed and analyzed as well as secondary research that will be used to support the findings.

This business plan was created with feasibility in mind so that the proposed business activity could easily adjust and adapt to the reality of business today. With that said, certain theoretical assumptions are used in particular circumstances with full understanding that it could ultimately affect the end result.

The financial evaluation allows for a definite conclusion on the feasibility of the proposed business activity.

Key Words: business plan, restoration, fast food, feasibility

JEL Classification: L11, L26

Índice

Resumo.....	I
Abstract	II
Índice.....	III
Sumário executivo:.....	IX
1 - Proposta e Promotores	1
1.1. Proposta	1
1.2. Promotores.....	1
2 - Enquadramento Geral	2
2.1. Esboço Histórico	2
2.2. Tema da problemática	3
2.3. Conjuntura económica no sector da restauração	5
2.4. Planear o negócio	7
2.5. Estratégia em Marketing	11
2.6. Segmentação e Posicionamento	12
2.7. Alimentação saudável	14
3 - Quadro conceptual de referência	14
4 - Análise de mercado.....	16
4.1. A envolvente mediata.....	16
4.1.1. A envolvente Politico/Legal/Fiscal	16
4.1.2. Envolvente Económica.....	18
4.1.3. Envolvente social	20
4.1.4. Envolvente Tecnológica.....	21
4.2. A envolvente imediata.....	22
4.2.1 Caracterização e estrutura do sector.....	22
4.2.2 Comportamento do consumidor na restauração	24

4.2.3	Resumo das Tendências do mercado	26
4.2.4	Escolha do Local	27
4.2.5	Dimensão do Mercado	29
4.2.6	- As 5 Forças de Porter	30
4.2.6.1	- Poder dos Clientes.....	30
4.2.6.2	Rivalidade entre concorrentes	31
4.2.6.3	Ameaça de entrada de novos competidores	33
4.2.6.4	Fornecedores	34
4.2.6.5	Ameaça de produtos substitutos.....	34
4.2.7	Atratividade da Industria.....	35
5	- Análise Interna	35
5.1	. Visão Missão e Valores.....	35
5.2	. Identificação e constituição da empresa.....	36
5.3	. Estrutura Organizacional.....	37
6	- Análise competitiva	38
6.1	. Oportunidades e ameaças	38
6.2	. Pontos Fortes e Fracos.....	38
6.3	. Análise SWOT	39
6.4	. SWOT sistémica.....	40
6.5	. Fatores Críticos de Sucesso.....	42
7	- Objetivos do plano de negócios	43
8	- Estratégia de desenvolvimento	43
9	- Imagem de marca.....	44
9.1	. Nome da empresa	45
9.2	. Símbolo	45
9.3	. Slogan.....	46
10	- Estratégias de implementação do negócio	46

10.1. Plano de Marketing	47
10.1.1. Segmentação.....	47
10.1.2. Targeting	47
10.1.3. Posicionamento	49
10.1.4 Clientes.....	50
10.2. Marketing-Mix	52
10.2.1. Produto	52
10.2.2. Preço.....	54
10.2.3. Distribuição	55
10.2.3. Comunicação.....	56
10.2.4 Síntese Marketing Mix:.....	58
10.3 Tecnologia.....	58
10.4 Organização.....	60
10.4.1 Contratos de trabalho e Recursos Humanos.....	60
10.4.2. Layout.....	60
10.4.3 Pressupostos Financeiros.....	61
11 - Requisitos para a implementação do plano.....	62
11.1 Requisitos essenciais:.....	62
11.2 Licenciamento	63
11.3 Planos alternativos.....	63
12 – Avaliação Financeira.....	64
13 - Conclusão.....	67
Bibliografia.....	70
Anexos.....	73
Anexo 1 - Média de idades por Habilitações Literárias	73
Anexo 2 - Tipo de restaurante e bebidas consumidas (Almoço).....	73
Anexo 3 - Tipo de restaurante e valor médio (Jantar).....	75

Anexo 4 - Modelo das 5 Forças de Porter	76
Anexo 5 - Funções e responsabilidades	77
Anexo 6 - Cronograma de desenvolvimento do projecto.....	78
Anexo 7 - Packs adicionais	78
Anexo 8 - Preços dos produtos adicionais	79
Anexo 9 - Processos de seguimento	79
Anexo 10 - Políticas de comunicação	80
Anexo 11 - Comunicação.....	81
Anexo 12 - Lista de material e orçamento	82
Anexo 13 - Políticas de Recursos Humanos	84
Anexo 14 – Planta Cozinha.....	86
Anexo 15 - As principais normativas legais na restauração.....	87
Anexo 16 - Pressupostos e Cálculos Económico Financeiros.....	88
Anexo 17 - Demonstração de Resultados provisionais (Cenário 2).....	96

Índice Tabelas

Tabela 1 - Custos operacionais do setor da restauração em 2009	7
Tabela 2 - Segmentação da Procura na Restauração por grandes grupos	13
Tabela 3 - Produto interno bruto a preços de mercado (preços correntes; anual).....	20
Tabela 4 - Número de empresas por localização geográfica e atividade económica.....	24
Tabela 5 - Dimensão do sector da restauração (diversos indicadores)	29
Tabela 6 - Nº de estabelecimentos de comida rápida por anos	30
Tabela 7 - Detalhes da Concorrência Direta	32
Tabela 8 - Detalhes da Concorrência Alargada.....	32
Tabela 9 - Consolidação da análise da indústria	35
Tabela 10 - Lista das ameaças e oportunidades	38
Tabela 11 - Lista dos Pontos Fortes e Fracos.....	39
Tabela 12 - Estratégias a seguir por cliente alvo.....	48

Tabela 13 - Pessoal ao serviço por localização geográfica	50
Tabela 14 - População residente com idade igual ou superior a 65 anos.....	51
Tabela 15 - Nº de empresas por localização geográfica e escalão de pessoal ao serviço	51
Tabela 16 - População residente por local de residência e grupo etário	52
Tabela 17 – Cash Flows	64
Tabela 18 - Principais indicadores económicos e financeiros (Cenário 1)	65
Tabela 19 - Indicadores económicos e financeiros (Cenário 2)	67
Tabela 20 - Média de idades por Habilitações Literárias (total de 533 pessoas).....	73
Tabela 21 - Modelo das 5 Forças de Porter.....	76
Tabela 22 - Cronograma de desenvolvimento do projecto	78
Tabela 23 - Lista de material e orçamento	82
Tabela 24 - Remuneração base por função	85
Tabela 25 - Pressupostos Gerais.....	88
Tabela 26 - (FSE) Fornecimentos e Serviços Externos.....	89
Tabela 27 - Volume de negócio	90
Tabela 28 - (CMVMC) Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	90
Tabela 29 - Gastos com o Pessoal.....	91
Tabela 30 - Necessidade de Fundo Maneio	91
Tabela 31 - Investimento.....	92
Tabela 32 - Financiamento.....	93
Tabela 33 - Demonstração de Resultados Previsional	93
Tabela 34 - Mapa de Cash Flows Operacionais	94
Tabela 35 - Balanço Previsional.....	95
Tabela 36 - Demonstração de Resultados provisionais (Cenário 2)	96

Índice de Figuras

Figura 1- Tendências da Indústria Agroalimentar.....	5
Figura 2 - Evolução do número de inícios e cessações de atividade no setor da restauração e similares, entre 2011 e 2013 (até maio)	6
Figura 3 - Inflação: Contributo para a taxa de variação anual em pontos percentuais	19
Figura 4 - Evolução do PIB, taxa de variação anual em percentagem.....	19

Figura 5 - Classes e subclasses (CAE)	23
Figura 6 - Nº de refeições fora de casa.....	25
Figura 7 - Nº de refeições fora de casa.....	25
Figura 8 - Valor médio por refeição (Período de almoço)	25
Figura 9 - Localização da Merendeira.....	28
Figura 10 - Total de estabelecimentos por região	29
Figura 11 - Organograma da Merendeira	37
Figura 12 - Matriz SWOT	40
Figura 13 - SWOT Sistémica	41
Figura 14 - Logótipo da Merendeira	46
Figura 15 - Resumo Marketing Mix.....	58
Figura 16 - Máquina de embalagem automática	59
Figura 17 - Contentores Isotérmicos	59
Figura 18 - Embalagens de acondicionamento das refeições.....	60
Figura 19 - Estrutura de custo no 1º ano de atividade.....	62
Figura 20 - Tipo de restaurante mais usado ao almoço.....	74
Figura 21 - Percentagem de bebidas consumidas (almoço)	74
Figura 22 - Tipo de restaurante mais usado ao jantar	75
Figura 23 - Valor médio por refeição ao jantar	75
Figura 24 - Processos de seguimento (na distribuição).....	80

Sumário executivo:

A tendência da atual sociedade depara-se com cada vez mais falta de “tempo” no seu dia-a-dia, o que, simultaneamente com as incertezas económicas da conjuntura atual, criam um paradoxo que se vive atualmente entre não ter tempo para fazer refeições em casa e não ter disponibilidade financeira de a realizar fora da mesma.

O serviço de entrega de refeições no local de trabalho e outros, vem assim suprir essa tendência, tornando possível que as pessoas possam obter a preços idênticos às refeições unitárias de casa sem as ter de preparar, permitindo-lhes controlar melhor o pouco tempo que têm. Também, sendo que o local de abertura será numa zona com bastante passagem de pessoas e tráfego na zona industrial de Oiã em frente à EN 235, o serviço de *take-away* está planeado para que rapidamente possam adquirir a sua refeição pronta a comer.

O presente plano de negócios encontra-se dividido em três partes: na primeira será feito o levantamento da problemática e das referências do projeto, a segunda o delinear da estratégia e marketing e por fim é verificada a sustentabilidade de negócio no plano financeiro. Para tal, foi usado como metodologia referências bibliográficas de modo a sustentar as opções escolhidas. O plano de abertura da Merendeira, perspectiva-se que seja no início do próximo ano 2015. As operações deverão ser iniciadas em meados de março, dependendo do financiamento que se pretende ser através de empréstimo bancário com 60% do total do investimento (com o valor de 90 mil euros). Os promotores António José Baptista (pai e filho) originários e conhecedores da região do negócio, participarão com o restante. Pretende-se iniciar a empresa com ambos os fundadores, com o chefe de cozinha que atualmente se procura para ser o “mentor” da produção e posteriormente o respetivo *staff* necessário para o normal funcionamento.

A empresa tem como missão ser reconhecida na região como a melhor opção a utilizar em termos económicos e temporais, nas refeições e a preferida pelo público alvo. Para tal, será dado ênfase no marketing da empresa para que o público alvo receba e entenda a Merendeira dessa forma, através da comunicação com a indicação de valores como modernização, inovação, qualidade do produto e serviço.

O mercado total pretendido é a faixa etária dos 15 aos 85, no qual trabalhadores e reformados (que se considerou por defeito ser todas as pessoas com idade superior a 65 anos) que apresentam um total de 106.977 pessoas. Verificou-se no entanto com apoio em estudos

que 46,3% desse total pertencem ao grupo de pessoas identificadas como possíveis consumidoras para o tipo de serviço prestado pela Merendeira (31.700 pessoas).

Da SWOT Sistémica obteve-se que os maiores desafios são o incremento rápido das vendas, para obter vantagens através de economias de escala. Por outro lado deve-se dar especial atenção à possível disputa de preços no setor, quer pelos produtos substitutos, quer pela concorrência, à necessidade de grandes volumes de produção e vendas que podem também gerar alguns constrangimentos e o facto de se ter optado por baixos preços, pode dificultar o atingir do *Break Even Point*¹.

Os objetivos definidos para a empresa são o crescimento de 35% ao ano até 2017, considerando o início em 2015, em que se pretende servir a região de Águeda, Anadia, Albergaria-a-Velha e Oliveira do Bairro nos primeiros anos, avançando para a região de Aveiro posteriormente. Este plano de negócios tem também aliado um conceito inovador, sob o facto de não existirem empresas especializadas neste tipo de serviço na região que se pretende servir, assumindo assim o pioneirismo desta especialização.

O plano de investimento será dividido em 2 partes. Primeira será o investimento inicial necessário para confeccionar até 600 refeições com um total de 112.500 euros, e o segundo que será no final do segundo ano de atividade com o incremento para 1200 refeições com o total de 37.465 mil euros. O volume de vendas planeado no primeiro ano é cerca de 450 refeições por dia no primeiro ano de atividade, com crescimentos de cerca de 35% nos primeiros 2 anos. Este volume é esperado com base no atual crescimento de mercado de refeições rápidas e no ampliado mercado que se pretende servir, o que será mais detalhado noutros capítulos. Existem no entanto estratégias alternativas caso o volume de vendas pretendidas não seja atingido. Uma delas será dar início à inclusão da região de Aveiro no imediato, e também diversificar o produto para segmentos mais específicos (vegetarianos, dietéticos, entre outros).

Verifica-se a viabilidade económica do projeto com os valores apresentados:

VAL: 325.314

TIR: 95%

Payback period: 2 Anos

¹ Significado de *Break Even Point*: Ponto de equilíbrio, é a denominação dada ao estudo nas empresas quando o total das receitas é igual ao total dos gastos.

A gestão do restaurante é da responsabilidade dos promotores com o suporte do Chef de cozinha que será o responsável pela operacionalidade da produção.

Tudo isto enquadrado numa cultura de empresa de pessoal inovador, responsável e proactivo, onde serão os colaboradores os premiados com as boas prestações da Merendeira.

1 - Proposta e Promotores

1.1. Proposta

A paixão pela comida e pela cozinha está na origem desta ideia de negócio. Devido a esta paixão os promotores do projeto são conhecedores do mercado, com envolvimento e contactos importantes em várias áreas da restauração.

Foi no entanto detetada uma oportunidade única na região, com a inexistência de confeção e serviço de entrega de refeições por uma empresa especializada neste serviço, sendo que na região que se pretende servir existem muitas pequenas e médias empresas mas que não têm dimensão para ter serviço de cantina. Oferecem no entanto espaços para quem quiser realizar a sua refeição.

Este projeto prestará um importante serviço às pessoas e às empresas, uma vez que os trabalhadores não têm de se ausentar da empresa para obter a sua refeição, permitindo de certo modo um melhor controlo na gestão do tempo dos seus funcionários. O espírito empreendedor de ambos os promotores, a capacidade de inovar e o esforço pessoal levarão ao arranque deste projeto.

1.2. Promotores

“A maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto.” (Kotler, 2000:25)

Promotores do projeto:

-António José Sá Baptista (Filho), nascido a 07 Maio de 1983, em Coimbra, Engenheiro Eletrotécnico, 7 anos de experiência profissional na área da qualidade na indústria automóvel, excelente negociador e ótimo em relações comerciais.

-António José Neves Baptista (Pai), nascido a 21 de maio de 1956 em Coimbra, Gestor, com cerca de 35 anos a exercer atividades de gestão em diferentes empresas na área da indústria transformadora tendo já sido proprietário de algumas. Encontra-se recentemente ligado à área da restauração através de serviços pontuais. Pessoa de muita experiência na gestão, muito prático e sempre atento a novas oportunidades. Excelente para organizar as tarefas do dia-a-dia.

2 - Enquadramento Geral

Neste capítulo é feito o enquadramento do tema na literatura de suporte à elaboração do plano de negócios de forma a sustentar o conceito da Merendeira bem como as estratégias e ferramentas adotadas. Nesse sentido, a literatura irá incidir sobre a problemática do sector, estratégias e o marketing.

2.1. Esboço Histórico

A alimentação desde a pré-história sofreu inúmeras alterações. Inicialmente, os alimentos eram consumidos crus (carnes, frutas, vegetais entre outros), no entanto com a descoberta do fogo e a sua domesticação, ponto fulcral para a história da alimentação, a culinária² transformou-se e evoluiu ao longo da história dos povos para tornar-se parte da sua cultura e tradição, através de alimentos, utensílios ou técnicas culinárias adquirindo em cada uma, características próprias. Estas podem refletir aspetos da cultura, da religião e de práticas alimentares (vegetarianismo, entre outros).

Segundo Barcelos (2009), a preparação industrial remonta ao início da agricultura e da domesticação de animais por volta de 4000 a.C., no qual houve a necessidade de armazenagem devido à quantidade de alimentos produzidos ser maior do que os que podiam ser consumidos, criando assim técnicas de conservação como por exemplo a seca de alimentos. Mais tarde, também os mosteiros contribuíram durante a idade média para a industrialização da cozinha, através de novas formas de conservação e confeção de refeições em maiores quantidades. Contudo, foi durante a revolução industrial (por volta do século XVIII) que se deu o desenvolvimento das cozinhas indústrias e da indústria alimentar. Os equipamentos e utensílios utilizados na cozinha diversificaram-se de forma a ajudar na confeção dos alimentos. Este período de industrialização, levou à procura de alimentos produzidos em série, estimulado pelo facto dos trabalhadores passarem o dia longe de casa. Foi também nesta altura que se deu o aparecimento de uma classe média que potenciou o acesso a este tipo de serviço. Entretanto, o conceito de alimentação rápida tornou-se famoso entre os anos 30 e 40, com o surgimento dos *drive-ins*, os cinemas ao ar livre, que atraíam os jovens com atendimento de garçonetes, carros e comida fora de horas (Menezes, 2004).

² Culinária: arte de cozinhar ou confeccionar os alimentos.

Hoje, o conceito de “comida rápida” encontra-se em grande expansão, existindo cada vez mais variedade de oferta neste tipo de produto havendo maior proliferação de consumo nas grandes cidades, conforme será referenciado ao longo do plano de negócios.

2.2. Tema da problemática

*“Se não sois capazes de um pouco de feitiçaria, não vale a pena meter-vos a cozinheiro”-
Colette, escritora*

Nas últimas décadas a sociedade urbanizou-se, havendo cada vez uma maior concentração da população nos centros urbanos, e conseqüentemente perdendo qualquer ligação com a atividade agrícola. Hoje em dia, confeccionar alimentos em casa diariamente tornou-se uma tarefa árdua por existir menos disponibilidade para o fazer. Segundo Inkeles e Smith (1981), as pessoas tendem a exercer um controle sobre o seu tempo, de forma a aproveitá-lo eficientemente como forma de atingir as metas.

Como tal, Rebelato (1997), realiza uma análise aos restaurantes self-service (como opção de comida rápida) que surgiram como resposta às necessidades da sociedade moderna. Em contexto de trabalho, as pessoas têm menos tempo ou não pretendem fazer as refeições em casa. Este explica que devido ao ritmo atual acelerado nos centros urbanos, existe tendência a dar menos importância à refeição de forma a disponibilizar mais tempo para o trabalho ou lazer afirmando mesmo que *“a tendência observada nas pessoas economicamente ativas que vivem nos centros urbanos é dar menor atenção à refeição e maior atenção ao trabalho, já que a refeição não pode ser encarada como uma atividade produtiva (...) A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade.”* (Rebelato, 1997:323). No entanto, a crise financeira que se vive atualmente, tem influência nos aspetos económicos e sociais dos consumidores do mundo inteiro e os comportamentos foram alterados de acordo com os diferentes níveis de economia (Mansoor e Jalal, 2011). Voinea e Filip (2011) descrevem que a crise económica mundial provocou nos consumidores mudanças no comportamento em que os padrões de referência foram transformados para a grande maioria deles. Os consumidores passaram assim a ter comportamentos mais económicos, exigentes e responsáveis.

Tendo em conta a crise atual é necessário compreender os consumidores neste tipo de contexto, de forma a compreender o seu comportamento para melhor responder à sua problemática. Amalia e Ionut (2009), explicam que as organizações devem focar a sua atenção em entender o que se passa na mente dos consumidores e como estes reagem em

contexto de crise, de forma a saberem responder às alterações que ocorrem no seu comportamento, para que possam adequar a sua oferta aos novos padrões, podendo mesmo criar novas oportunidades. O índice de confiança do consumidor desceu com a atual situação da conjuntura económica, sendo que o português tem agora um novo comportamento na hora de compra, tendo como objetivo cada vez mais a poupança ("*O smart shopper veio para ficar*" APED, 2012). Também, Kantarworldpanel (2013) verificou que 76% dos consumidores procuram atualmente mais os menores preços do que antes. Os fatos anteriormente assinalados levam a concluir que hoje em dia o tempo é um bem precioso na vida das pessoas. Estas tendem a geri-lo de forma a dar prioridade ao trabalho, preferindo optar por uma rotina com soluções rápidas, como o caso das refeições consumidas durante o período laboral. Adicionalmente, verifica-se que em tempos de crise as pessoas ficam mais sensíveis aos preços e atendem às escolhas em função dos mesmos. No entanto, segundo a FIPA (Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares) existe uma cada vez maior circulação de bens alimentares, aumentando a preocupação relativamente à inocuidade dos produtos que se consomem³, assim como também segundo Verbeke (2004) as pessoas estão cada vez mais atentas às consequências da alimentação na saúde. A atual conjuntura, incentivou o crescente aumento de refeições rápidas, tendo-se substituído por vezes os padrões de nutrição e saúde tradicionais de consumo de produtos mais simples, mas hoje menos fáceis de obter nas grandes cidades. As necessidades atuais de consubstanciar a rapidez com a qualidade, a necessidade contínua de procurar fornecedores de matérias-primas, tornar os processos eficientes e conseguir recrutar e formar as pessoas para que se consiga obter e assegurar os resultados pretendidos. Para tal será necessário aprofundar a gestão de pessoal que intervém em todo esse processo. Segundo estudos de Cavalli (2007), o autor identifica a problemática da gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições como um fator com impacto negativo na cadeia alimentar, devido ao baixo nível de escolaridade e falta de formação dos trabalhadores da restauração. (Este sector é muitas vezes entendido ou existe a crença que na restauração “todos” percebem). No estudo⁴ “Restauração e bebidas, uma visão de quem trabalha no sector” desenvolvido entre 2005 e 2009, verifica-se que a percentagem mais relevante (com 27,9%) de pessoas no sector, detém apenas o Ensino básico (3º Ciclo), que advém no entanto da maioria das pessoas com mais de 45 anos que trabalham no sector (ver tabela 20 no anexo 1) assim como este é um sector que serve em muitos casos de “escape” ou “almofada” para o desemprego. De entre os critérios que se usam no sector para contratação

³ <http://www.fipa.pt/pdf/1343986257FN0911.pdf>.

⁴ http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/restauracao_trab.pdf.

de pessoas, os mais considerados são: experiência, higiene, referências, escolaridade, disponibilidade para horas extra e distância do local de trabalho, sendo que na falta de formação e de experiência estão as maiores dificuldades na contratação de funcionários no sector.

Os factos presentes neste capítulo serão também sustentados ao longo do presente plano de negócios, através de estudos que reforçam a análise aqui realizada, tendo como base os factos apresentados, de forma a posicionar-se e direccionar a estratégia em função dos mesmos.

Segundo a FIPA, a tendência da indústria agroalimentar divide-se em 3 caminhos. A “Conveniência”, com base nas comidas rápidas, o “Prazer” como base gastronómica, e a “Saúde” através de alimentos funcionais (Figura 1).

Figura 1- Tendências da Indústria Agroalimentar



Fonte: FIPA

2.3. Conjuntura económica no sector da restauração

Contexto Internacional:

No estudo “Study on the competitiveness of the EU-27 Tourism industry”⁵ é possível verificar que este sector não apresenta somente importância em Portugal mas também na Europa a 27. Exemplo disso são os cerca de 308 milhões de euros que gerou em volume de negócios e aproximadamente 9 milhões de empregos em 2006. No entanto a restauração é muito vulnerável ao clima económico. Em períodos de recessão criam-se profundas alterações nos padrões de consumo. No inquérito do estudo realizado ao sector, verificou-se que 80%

⁵http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/study_on_tourism_competitiveness_2009_en.pdf.

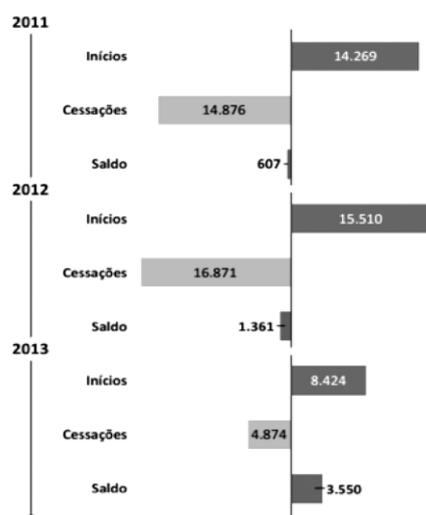
dos inquiridos identificaram mudanças nos padrões de consumo nos clientes e em cerca de 75% verificou-se que existiu uma maior consciencialização dos preços, o que se repercutiu nas margens de lucro do sector na Europa a 27.

Adicionalmente, segundo estudo DBK (2014) verifica-se que a estrutura empresarial europeia tem um alto grau de atomização da oferta, e tem vindo a diminuir com o crescente aparecimento de cadeias de comida rápida (que liderou o crescimento neste mercado) que por sua vez contrasta com o desaparecimento de pequenas empresas.

Contexto Nacional:

A atual conjuntura do sector da restauração em Portugal tem sofrido uma diminuição nos últimos anos, derivado à pouca evolução da economia em Portugal. Estudos feitos pela DBK (2014) indicam que em 2013 a procura no sector continuou débil devido, ao contexto económico, ao elevado desemprego e ao aumento do IVA. Em 2008, ano em que o sector gerou 5,2 mil milhões de euros, tem havido uma tendência decrescente, no qual entre 2008 e 2013 houve uma descida de 31,5%. O sector de comida rápida, paralelamente ao verificado na Europa a 27 tem sido o menos afetado pela crise. Este obteve um crescimento de 0,8% em 2013 representando 18,7% do total do sector, contra o decréscimo de cerca 6,3% do total do sector, inferior aos 14,6% de 2012. Relativamente ao saldo de atividade (fecho e início), verifica-se na figura 2, que o saldo foi negativo até 2012 inclusive. No entanto, no início de 2013 verifica-se uma inversão, com um saldo positivo de 3550 empresas até maio.

Figura 2 - Evolução do número de inícios e cessações de atividade no setor da restauração e similares, entre 2011 e 2013 (até maio)



Fonte: Banco de Portugal (2014)

Segundo dados do relatório DBK (2014), por cada empresa que encerrou nos últimos 12 meses até Agosto de 2014, nasceram 2,6 empresas no sector de alojamento e restauração, prevendo-se assim uma melhoria da atividade no ano de 2014 consolidando este aumento em 2015.

Também importante para a análise deste setor é a informação financeira destas empresas. Como tal, recorreu-se ao estudo “Análise sectorial do Alojamento, Restaurantes e Similares” analisado pela Central de Balanços do Banco de Portugal em 2011. A estrutura de custos operacionais deste setor em 2009 é identificada na tabela 1.

Tabela 1 - Custos operacionais do setor da restauração em 2009

CMVMC (Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas)	41%
FSE (Fornecimento e Serviços Externos)	21%
Custos com o Pessoal	27%
RCP (Rentabilidade de capitais próprios) total sector	-14%
RCP (Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviços de refeições)	21%
AF (Autonomia Financeira)	15%
CMVMC + Custos com pessoa	70%
EBITDA (Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)	8%
PMP (prazo médio de pagamento) - PMR (prazo médio de recebimento)	40 dias

O PMP de 40 dias na restauração é um valor que quando comparado com outras empresas não financeiras tem um valor substancialmente maior.

2.4. Planear o negócio

São aqui identificados alguns instrumentos de estratégia, sob o ponto de vista de vários autores de modo a sustentar as opções tomadas ao longo da execução do projeto.

Porter (1988) descreveu a estratégia competitiva como o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro do seu sector de atividade, e que constituem uma resposta às 5 forças competitivas (descrita no presente capítulo) que caracterizam a natureza e o grau de competição de um sector/indústria. Identificou 3 estratégias alternativas a seguir:

- **Custo:** a estratégia competitiva através do custo caracteriza-se pelo facto de a empresa concentrar os seus esforços na busca da eficiência dos custos e o refletir no preço final, sendo este um dos principais apelos para o consumidor;
- **Diferenciação:** a empresa investe mais recursos em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, entre outras, com o objetivo de criar percepções de diferenças fortemente valorizadas pelos consumidores;
- **Foco:** a empresa escolhe um alvo de mercado específico, onde, por meio da diferenciação ou dos custos, ou da combinação de ambos, se especializa.

A adoção destas estratégias competitivas tem riscos associados. Na estratégia de baixo custo pretendida para o atual projeto, os principais riscos são: a excessiva importância que se dá à produção, a possibilidade de aparecimento de um novo concorrente com uma nova tecnologia, um novo processo que ganhe uma parcela significativa de mercado, ou então o facto de o mercado passar a valorizar o produto por critérios diferentes.

Como tal, de forma a minorar os riscos, Mintzberg (1987) identifica 5 P's possíveis para delinear uma estratégia:

1. Estratégia como *Plan* (Plano) a estratégia precisa de ser desenvolvida com antecedência e com um propósito.
2. Estratégia como *Ploy* (artimanha) a estratégia é uma forma de ser mais inteligente. Onde levar a melhor sobre os concorrentes, por conspirar para atrapalhar, dissuadir, desencorajar, ou influenciá-los, pode ser parte de uma estratégia. Pode ser considerado como exemplo o crescimento rápido de negócio defendido por Wheelen e Hunger (2011) de modo a não dar capacidade de resposta à concorrência.
3. Estratégia como *Pattern* (Padrão) aprendizagem do que foi sucesso no passado pode levar ao sucesso no futuro.
4. Estratégia como *Position* (Posição) aquando a organização se relaciona com seu ambiente competitivo, e o que ele pode fazer para tornar os seus produtos exclusivos no mercado. Neste tipo de estratégia, pretende-se transpor qual o posicionamento da empresa/produto na mente dos consumidores, de forma a conferir com isso benefício em mercados que se encontram cada vez mais competitivos. Os benefícios consequentes são: facilitar a penetração no mercado, reduzir os obstáculos ao produto, melhorar o acesso às informações, menores custos de venda e o

recrutamento de recursos humanos adequados. Existem no entanto diferentes estratégias de posicionamento, alguns exemplos são: o posicionamento pelo preço/qualidade, como substituto, uso ou aplicação, referente a um concorrente, classe de produto, por atributo ou benefícios. Porter (1980) defende no entanto que a vantagem competitiva existe apenas quando o posicionamento no mercado é realizado segundo três diferentes fatores: custo, diferenciação e foco.

5. Estratégia como *Perspective* (perspetiva) a estratégia que enfatiza a influência substancial de que a cultura organizacional e o pensamento coletivo pode ter na tomada de decisões estratégicas dentro de uma empresa.

No entanto, para que seja possível definir a estratégia certa a adotar é necessário analisar o mercado em que a empresa se encontra. Wheelen e Hunger (2006) defendem que para se analisar a envolvente (mediata) tem de se considerar os aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos (PEST) e conhecer as oportunidades e ameaças que daí advêm. Já Ventura (2008) refere que os resultados de uma empresa dependem do grau de atratividade do sector que integra e da sua posição competitiva relativamente aos seus concorrentes. Neste sentido e de forma a conhecer a envolvente imediata da empresa na indústria, é necessário obter-se o grau de atratividade do sector através do Modelo das 5 forças de Porter: Barreiras à entrada de novos concorrentes; Poder negocial dos fornecedores; Poder negocial dos clientes; Ameaças à entrada de serviços substitutos; e Rivalidade entre as empresas do sector.

Para se verificarem as competências e características internas de determinada organização utiliza-se a análise interna para se identificar as características específicas que lhe permitem diferenciar-se das restantes, criar vantagens competitivas de uma determinada cultura organizacional, que em certas circunstâncias se traduzem em pontos fortes ou na definição dos seus pontos fracos que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente.

Após a análise de mercado e interna, Públio (2008) sugere o uso da ferramenta SWOT (ou TOFA em Português: Trunfos, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen de modo a se conseguir identificar quais as fraquezas, forças, oportunidades e trunfos, sob forma de se conhecerem quais os desafios, alertas, os constrangimentos e os perigos existentes na empresa.

Para Porter (1986:23) "*O conhecimento dessas fontes (SWAT) subjacentes de pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidade, quer como ameaça.*"

Ventura (2008) define o modelo do Ciclo de Vida de um Mercado relativamente às etapas da evolução de vendas (Nascimento/Introdução, Desenvolvimento, Maturidade e Declínio) como uma ferramenta que categoriza e ajuda na percepção da evolução das vendas do mercado ao longo do tempo. Adiciona também que com, as novas tecnologias ou novos métodos de negócio e distribuição, as vendas mesmo que se encontrem em fase de maturidade podem criar um novo ciclo nas vendas.

Qual então o caminho a seguir?

Porter (1986) descreve que se deve fazer o mesmo que os concorrentes mas de um modo específico, em que se consiga estabelecer a diferenciação nessa organização que não seja facilmente copiada. O autor descreve que a definição da estratégia deve ter em conta as questões:

- Em que segmentos nos devemos focar? Qual é o nosso mercado alvo?
- Que tipo de produtos se deve oferecer? E a que segmentos?
- Qual a nossa proposta de valor? A nossa fonte de diferenciação?
- Como vamos lidar com a concorrência?
- Que tipo de interação *online* se vai ter? Queremos criar fidelização com sistemas CRM (Customer Relationship Management, explicado no capítulo seguinte)? Que etapa de evolução pretendemos?
- Que complexidade de base de dados se pretende? Consegue-se tratar cada cliente individualmente independentemente de como nos contacta (telefone, email, Web, redes sociais)?
- Como se a comunicação com o cliente com foco na compra?
- Como fazemos retenção dos clientes?

Estas são algumas das questões que serão respondidas ao longo do plano de negócios, no qual direta ou indiretamente se encontram confrontadas e contestadas.

2.5. Estratégia em Marketing

O significado de Marketing é hoje amplamente descrito por vários autores, estando em grande parte das vezes implícito que este serve como ferramenta à criação de valor. No entanto, Kotler (2004: 57) define Marketing como “*um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem criando, oferecendo e transacionando livremente produtos e serviços de valor com outros, num espaço económico*”. Já Antunes (2005) introduz-nos o Marketing Relacional, como forma de fidelizar o cliente uma vez que é menos oneroso do que a captação de novos clientes. Para tal é necessária a compreensão dos clientes, criar marketing interativo, direcionar o marketing interno para que a empresa no seu conjunto seja uníssona nos objetivos de satisfação do cliente entre outros mecanismos de forma a conseguir-se a compreensão, comunicação e *feedback* dos clientes. Para tal a criação de um sistema CRM, conforme Buttle (2009) evidencia, um sistema de relacionamento que não implica grandes investimentos tecnológicos, e que tem como objetivo a fidelização do cliente através do seu envolvimento com o mesmo. Existem no entanto, várias abordagens ao sistema CRM. Greenberg (2010) apresenta como se pode obter uso dele, e dá como exemplo dinamizar-se nas redes sociais em busca do marketing viral. Existem diversos tipos de comunicação na Internet com resultados diferentes, no qual se podem posteriormente examinar os indicadores de performance como forma de medição do retorno do investimento. Rita (2005) apresenta alguns casos práticos, entre os quais o uso do *facebook* no qual de entre várias funções para o normal utilizador detém uma funcionalidade de *advertising* para empresas, que se pretende fazer uso para o atual projeto. No entanto, Allen (2011) sugere que a comunicação da empresa tenha um formato com capacidade de criar atividades de relações públicas capazes de gerar notícias em imprensa e em redes sociais, defendendo que na restauração a publicidade direta provoca o ceticismo dos clientes, ao invés, sendo citado em notícias (publicidade não paga) tem um fator menos intrusivo no sentimento das pessoas. De acordo com Peter e Olson (2009), os consumidores tendem a acreditar mais em outros consumidores do que nas empresas. Isto é, cada vez mais a WOM⁶ (*Word-of-Mouth*) é utilizada como forma de publicidade. Como tal, a ascensão das redes sociais torna este processo mais rápido, onde se denota uma migração da publicidade diretamente vinda das empresas para serem os próprios consumidores a fazerem uso da mesma, com a vantagem adicional de cerca de 90% dos consumidores confiarem nas recomendações de pessoas que eles conhecem (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Tal acontece uma vez que a WOM é percebida como independente

⁶ WOM é a comunicação entre consumidores sobre um produto, serviço ou uma empresa, na qual as fontes são consideradas independentes de influência comercial.

relativamente à fonte da mensagem, em que cada vez mais se encontra em redes sociais e WOM (Lindgreen e Vanhamme, 2005).

O marketing-mix foi formulado pela primeira vez por McCarthy (1960) Este é um modelo amplamente aceite como guia da abordagem ao mercado segundo Booms e Bitner (1981). A expressão passou a ser aceite para definir o conjunto de variáveis que a empresa pode trabalhar no sentido de influenciar a procura pelo seu produto, visando o marketing tático e operacional, tendo em consideração os segmentos alvo e o posicionamento que pretende. Os 4 P's do marketing-mix resultam da simplificação dos doze elementos constituintes identificados por Neil Borden nos anos 60, e congregam todas as variáveis do marketing mix em quatro: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Praça (*Place*; ponto de venda/distribuição) e Promoção (*Promotion*).

Sintetizando: *“O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisar e seleccionar mercados-alvo, delinear estratégias, planear programas, organizando implementando e controlando o esforço de marketing.”* (Kotler, 2000: 108).

2.6. Segmentação e Posicionamento

“Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e as promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de serem clientes. Presumivelmente, a empresa já levantou o perfil dos melhores clientes potenciais, que idealmente teriam as seguintes características: os primeiros a adotar o produto, usuários frequentes e líderes de opinião e alcançados a um baixo custo. Poucos grupos têm todas estas características. A empresa deve classificar vários grupos potenciais e visar o melhor grupo, tentando gerar vendas robustas tão rápido quanto possível, para motivar a força de vendas e atrair novos clientes potenciais.” (Kotler, 2000:376)

Relativamente à procura, Cestur (2005) defende que se pode dividir em 3 grupos. O primeiro grupo é o de consumidores locais e os que se encontram por motivos profissionais, mas que necessitam de se alimentar. Outro grupo é referente também aos locais mas com propósitos gastronómicos e lúdicos. O último é relacionado ao turismo, como satisfação das necessidades alimentares e gastronómicas. Adiciona também que como forma de segmentar, existem as divisões entre dias úteis ligadas às necessidades de alimentação e o fim-de-semana com a procura ligada ao lazer. Igualmente, o mercado do jantar está orientado para negócios ou lazer e o almoço que é procurado pela população residente ou em trabalho na área geográfica. Weber (2009) defende também que a segmentação por comportamentos e atitudes,

onde indica que as pessoas são agrupadas pelo que as move relativamente ao que pensam, gostam, fazem ou pela importância das coisas. Assim é possível orientá-los com atividades de marketing direcionado a esse padrão. Isto porque os consumidores tendem a ter maior abertura para a segmentação baseada no comportamento, sendo que assim sentem que têm controlo nas suas escolhas, isto é, cada vez mais o consumidor quer produtos pensados e feitos para si.

O negócio que se pretende abrir atividade, está neste caso dependente do mercado da região de implantação, relativamente aos consumidores locais (ver tabela 2). Ryan e Chrisler (2003) referem algumas questões que devem ser previamente respondidas de modo a verificar se o conceito é adequado à área de mercado:

- Quais os segmentos da população que são o alvo com este conceito? Considerar a idade, renda, estado civil, família e de outras características demográficas.
- Qual o tamanho destes segmentos de mercado dentro da sua área de mercado? É crescente o mercado?
- Qual a percentagem do mercado que é razoavelmente espectável?
- Será que esta base de clientes é grande o suficiente para suportar a operação?

A tabela 2, identifica quais os padrões atuais usados pelos grandes grupos para a segmentação da Procura na Restauração:

Tabela 2 - Segmentação da Procura na Restauração por grandes grupos

Tipo de Clientes	Motivação	Características
Consumidores Locais	Alimentação quotidiana Satisfação de uma necessidade fisiológica/ Encontro Profissional	- Residentes Locais - Pessoas que exercem a sua atividade profissional na zona - Reuniões de negócios
Ócio/Lazer (Não Turístico)	Aspectos lúdicos e gastronómicos	- Residentes na zona que procuram o restaurante para reuniões familiares, complemento de cerimónias, uniões de companheiros, espetáculo social etc.
Turísticos	A necessidade fisiológica tende a evoluir no sentido da valorização da gastronomia	- Mercado interno (turistas e excursionistas) - Visitantes estrangeiros (turistas e excursionistas)

Fonte: Estudo “A competitividade da restauração Portuguesa face à oferta equivalente em Espanha” (Pag. 174)

2.7. Alimentação saudável

"Diz-me o que comes; eu te direi quem és."⁷ Este ditado popular, exemplifica a percepção que cada vez mais as pessoas têm em relação ao que comem. Nemeroff e Rozin (1989) confirmam o princípio “*you are what you eat*”. Ou seja, se as pessoas consideram os alimentos pouco saudáveis maus, podem assim acreditar provavelmente de forma implícita, que a “maldade” será uma característica daqueles que o ingerem. No entanto Stein e Nemeroff, 1995 identificaram que os julgamentos e impressões formadas em relação às pessoas baseadas na sua alimentação, pode traduzir um efeito *Halo*. Isto é, as pessoas que ingerem alimentos considerados saudáveis, são percebidas como saudáveis e preocupadas com o peso e assim causar uma impressão geral mais positiva. Os fatores atrás referidos pretendem demonstrar a forma de identificar o exemplo do fast food, hoje ligado muitas vezes à obesidade⁸ e a comida pouco nutritiva. Pretende-se assim no presente projeto ter em atenção este fator sob forma de criar o afastamento do tipo de comida *fast-food* e adotar medidas de forma a passar a mensagem de comida tradicional e caseira como saudável.

3 - Quadro conceptual de referência

Neste capítulo encontra-se em resumo as mais importantes referências da literatura que fundamentam o plano de negócios.

⁷ Fonte - La Physiologie du Goût Autor - Brillat-Savarin , Anthelme (1825)

⁸ [http://www.news-medical.net/health/Obesity-and-Fast-Food-\(Portuguese\).aspx](http://www.news-medical.net/health/Obesity-and-Fast-Food-(Portuguese).aspx)

Os grandes temas considerados foram:

- Problemática** **Rebelato, (1997, 323)** “A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade”
- APED (2012)** O índice de confiança do consumidor, desceu com a atual situação da conjuntura económica, sendo que o português tem agora um novo comportamento na hora de compra, tendo em consideração cada vez mais a poupança.
- Kantarworldpanel (2013)** verificou que 76% dos consumidores procuram atualmente mais os preços do que antes.
- Verbeke, (2004)** as pessoas estão cada vez mais atentas das causas da alimentação na saúde.
- Cavalli (2007)**, a gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições, apresenta o impacto negativo na cadeia alimentar, aquando o baixo nível de escolaridade e formação dos trabalhadores da restauração.
- Planear o negócio** **Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006)** – analisar a PEST como forma saber qual a envolvente externa global da empresa
- Ventura (2008)** – resultados da empresa dependem do grau da atratividade do sector obtido das 5 Forças de Pórtter para assim se conhecer qual envolvente ao exterior da empresa
- Michael Porter (1980)** – Seleccionar a Vantagem Competitiva
Opção estratégica: Custo
Descrição: Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais.
- Mintzberg (1987)** – define 5P’s possíveis para delinear a estratégia:
Estratégia como Posição: opção “Baixo custo”
Estratégia como artimanha: opção “Crescimento rápido”
- Públio (2008)** uso da ferramenta SWOT para através das análises realizadas ao mercado, se identificarem quais as fraquezas, forças, oportunidades e trunfos, sob forma de se conhecerem quais os desafios, alertas, os constrangimentos e os perigos existentes na empresa
- Estratégia no marketing** **Kotler (2004)** define Marketing como “um processo social através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem criando, oferecendo e transacionando livremente produtos e serviços de valor com outros, num espaço económico”
- Antunes (2005)** introduz-nos o Marketing Relacional, como forma de fidelizar o cliente uma vez que é menos oneroso do que a captação de novos clientes.
- Booms e Bitner (2009)** - O Marketing mix como um modelo amplamente aceite como guia da abordagem ao mercado. Produto, Preço, Praça (ponto de venda/distribuição) e Promoção

O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisar e seleccionar mercados-alvo, delinear estratégias, planear programas, organizando implementando e controlando o esforço de marketing.” (KOTLER, 2000, p.108)

4 - Análise de mercado

Na análise de mercado, pretende-se descrever o macro ambiente que afeta todas as indústrias (envolvente mediata), assim como ao nível do segmento de mercado ou do ambiente competitivo que compara o exterior da empresa com as empresas que trabalham em produtos e em mercados similares (envolvente imediata). De certo modo, é uma forma de analisar “onde estamos?” e onde podem ser levantadas sugestões de “para onde queremos ir?”

4.1. A envolvente mediata

Neste capítulo será feita a análise externa global, em que serão abordados os fatores político/legais, económicos, sociais e tecnológicos.

4.1.1. A envolvente Politico/Legal/Fiscal

Portugal esteve durante 3 anos (entre 2011 e 2014) a ser intervencionado pela *troika*⁹, uma vez que os mercados financeiros apenas realizavam empréstimos a juros incomportáveis. Como tal, esta intervenção surgiu como necessidade de fazer face às obrigações que o estado português tinha para com os seus credores, contraindo empréstimos com juros mais favoráveis. Durante o período no qual a *troika* intervencionou o País, esta delineou metas pelas quais o governo teria de se reger e cumprir, sob pena de não serem libertados os empréstimos faseados acordados ao longo da intervenção. Como tal, a “obrigação” de realizar reformas estruturais, de certo modo retiraram flexibilidade ao poder político em Portugal. Este foi então “obrigado” a reduzir a despesa do estado e aumentar impostos criando um descontentamento geral na população para com a política. Atualmente o país já não se encontra em intervenção, sendo que continua a ser necessário cumprir com as políticas da União Económica e Monetária através do pacto da Estabilidade e Crescimento¹⁰ entre os estados membros. Um dos exemplos é o facto de se ter de cumprir o défice inferior a 3% nas contas públicas no próximo ano de 2015, sendo a política em parte condicionada por estas diretrizes.

Um dos sectores que sofreu com as necessidades de aumento dos impostos foi o da restauração, uma vez que suportou a subida do IVA (Imposto sobre o valor acrescentado) de 13 para 23% em 2012, sendo hoje alvo de grande discussão e controvérsia, uma vez que as

⁹ *Troika* é a designação atribuída à equipa composta pela Comissão Europeia, o Banco Central Europeu - BCE e o Fundo Monetário Internacional – FMI.

¹⁰ Iniciado em 1999, é a coexistência de uma política monetária única com políticas orçamentais da responsabilidade dos Estados-Membros participantes.

grandes associações do sector indicam que a sustentabilidade do sector terá sido colocada em causa aquando a subida do referido imposto. Portugal é o país com a maior Taxa de IVA aplicável ao setor da restauração, face a 6 países comparados (Alemanha, Espanha, França, Irlanda, Itália e Reino Unido), países muitas vezes usados como referência nos modelos praticados em Portugal. O relatório Informa D&B (2014) vem reforçar este impacto, ao descrever que é um dos vários causadores do negativo desempenho do sector, acrescentando que foi o sector que absorveu a subida do IVA, sem o refletir nos preços de venda ao público. Ainda em relação aos impostos praticados, estes encontram-se em valores elevados quando comparados com o período que antecede à intervenção da *troika*. No entanto, existe a tendência de descida, recentemente verificado nos impostos aplicados às empresas, através do exemplo da TSU (Taxa Social Única), na qual está previsto uma segunda descida deste imposto (segundo o Documento de Estratégia Orçamental do Governo) para o próximo ano. Tem havido também a preocupação acrescida à fuga de impostos relativamente à economia paralela. Para tal têm sido criados mecanismos de forma a reduzir os elevados valores desviados e que se estimaram em 44.283 milhões de euros em 2012¹¹. Em 2011, foi apresentado pelo Governo o Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras (PECFEFA). Neste sentido, desde 2013 que vigora uma reforma do regime de faturação, que veio alterar o paradigma nas obrigações de emissão de fatura, aumentando o grau de exigência para com as empresas e consumidores na obrigação de apresentação de fatura.

Para garantir a saúde pública foi regulamentado em Portugal um conjunto de leis respeitantes à manipulação de produtos alimentares. As leis são reguladas e os alimentos inspecionados pela ASAE (Autoridade Administrativa Nacional Especializada) organismo responsável pela fiscalização (atualmente sob a tutela do secretário de estado adjunto da Economia), para que o processo produtivo e de transporte se encontrem em boas condições higiénicas e evitar riscos para a saúde pública. Os funcionários que exerçam aqui atividade são obrigados por lei a ter formação nos procedimentos legais de higiene e segurança alimentar. No subcapítulo “11.2 Licenciamento” é possível encontrar os principais normativos para o sector. Estas condições obrigam a que os responsáveis dos estabelecimentos do sector alimentar demonstrem a utilização de um sistema eficaz de controlo adequado e que o mesmo seja baseado em princípios do modelo de sistema de segurança e de garantia de qualidade

¹¹<http://www.publico.pt/economia/noticia/economia-paralela-subiu-para-267-e-representa-mais-de-metade-do-emprestimo-da-troika-1607000>, consultado em 15-10-2014.

designado por HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), sistema de carácter preventivo, na medida em que identifica os perigos específicos no decorrer de todas as etapas de produção.

4.1.2. Envolvente Económica

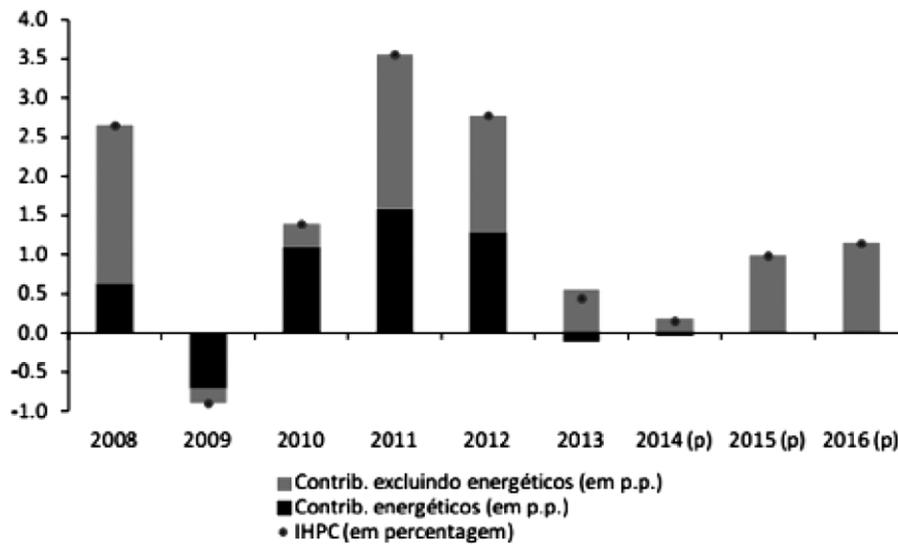
Segundo o Banco de Portugal (2014), a evolução económica mundial no período 2003-2013 foi marcada por vários eventos não previstos, que vieram perturbar o normal funcionamento de fluxos económicos à escala global. Durante esse período são de assinalar os anos subsequentes ao início da crise financeira internacional, marcada pela surgir da crise financeira nos Estados Unidos em 2007. Esta crise veio provocar na economia Portuguesa, o aumento do custo da dívida soberana a partir de meados de 2010, provocando o seu colapso e o pedido de ajuda em 2011.

Com a atividade económica global a decrescer, levou a que os principais parceiros económicos de Portugal tivessem uma quebra dos fluxos de comércio. A transmissão deste choque foi imediata, refletindo-se nas exportações, com consequências na atividade económica e nos níveis de emprego assim como na procura interna com a consequente redução na atividade económica da restauração. Todavia, a partir do segundo trimestre de 2013 registou-se uma inversão desta tendência (Banco de Portugal, 2014). Esta recuperação refletiu a aceleração da procura interna, em linha com o aumento da confiança dos agentes económicos, a par da manutenção de um crescimento significativo das exportações. Em paralelo ao crescimento recente da economia em Portugal, nos últimos tempos, a restauração tem também vindo a dar sinais de melhoria.

De acordo Banco de Portugal (2014) as projeções do PIB Português apontam para um recuperação da atividade com taxas médias anuais de 1,1% em 2014, 1,5% em 2015 e 1,7% em 2016. O consumo privado deverá registar uma inversão passando a positivo de 1,4% em 2014 e de 1,5 em 2015 e 2016, podendo vir a trazer alguma solvabilidade nos orçamentos das famílias. O crescimento das exportações é esperado que continue na trajetória de subida sendo previsto para 2014 um aumento de 3,8%, de 6,1% em 2015 e de 5,6% em 2016. As expectativas implícitas nos mercados financeiros sugerem a manutenção da taxa EURIBOR a 3 meses em valores historicamente baixos ao longo de 2014 e 2015 com 0,3%, aumentando para 0,4% em 2016. No entanto a taxa de inflação em Portugal tem vindo a descer desde de 2011, de acordo com o INE (figura 3). Em 2013 a taxa foi de 0,3%, sendo que em 2012 obteve 2,8% e em 2011 Portugal teve como taxa de inflação 3,65%. Na figura 3, é possível verificar que a inflação para este

ano de 2014 será muito próxima de zero, mas no entanto terá uma subida para valores em torno de 1% nos de 2015 e 2016.

Figura 3 - Inflação: Contributo para a taxa de variação anual em pontos percentuais

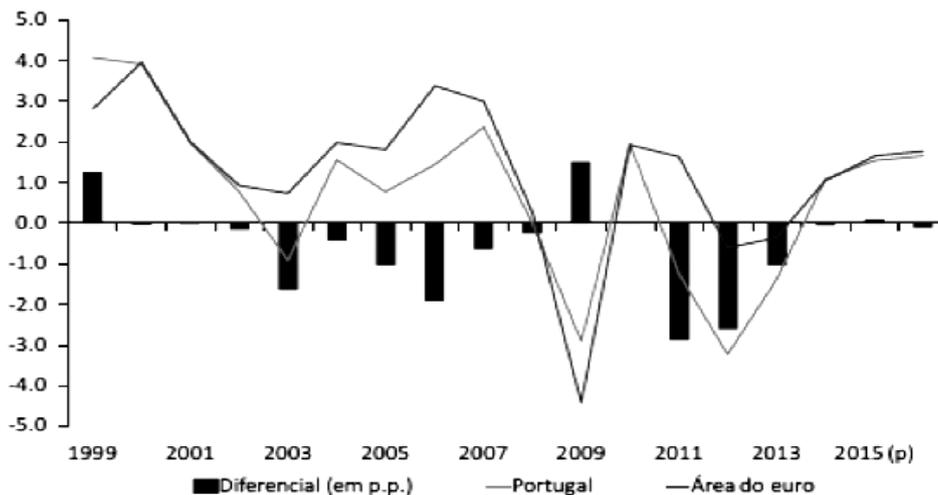


Fonte: Banco de Portugal (2014)

Nota: (P) Projetado

A figura 4, identifica a variação do PIB para Portugal e zona Euro desde o ano de 1999 até à projeção para 2015, onde se verifica que desde 2013 estes têm convergindo em crescimento.

Figura 4 - Evolução do PIB, taxa de variação anual em percentagem



Fonte: Banco de Portugal

Nota: (P) projetado

Na tabela 3, é possível verificar que o PIB em Portugal em 2013 era inferior ao PIB de 2007. No entanto, verifica-se de 2012 para 2013 um suave crescimento.

Tabela 3 - Produto interno bruto a preços de mercado (preços correntes; anual)

Ano	Produto interno bruto
2005	154.268,70
2006	160.855,40
2007	169.319,20
2008	171.983,10
2009	168.529,20
2010	172.859,50
2011	171.126,20
2012	165.107,40
2013	165.690,00

Fonte: INE

4.1.3. Envolvente social

A atual conjuntura levou a que os modelos sociais existentes no passado onde se assumia “emprego para a vida”, “emprego garantido”, entre outros, fossem de certo modo alterados verificando-se a possibilidade de se estar perante uma mudança de paradigma (mudança nas conceções básicas, ou paradigmas, dentro da teoria científica dominante). Hoje vive-se uma agitação social onde os direitos que se consideravam adquiridos pela nova geração (ainda que com maior e melhor formação), vêm-se negados pelas condições do mercado em Portugal não estando por exemplo salvaguardados empregos para todos os que terminam a sua formação.

Muraro (1971), descreve que a mulher não pretende mais o *status* de dona de casa. Esta que outrora era assim designada, está cada vez mais ativa profissionalmente resultando em cada vez menos tempo disponível para as lides da casa como para cuidar da alimentação da família. Ao adicionar o atual ritmo de vida cada vez mais acelerado na nossa sociedade, é hoje visível uma menor disponibilidade para despender tempo para cozinhar. Em resultado verifica-se que hoje o tempo médio na confeção é de 19 minutos¹². Esta consequência da adaptação da sociedade aos tempos de hoje, com cada vez menos tempo disponível concede cada vez mais preferência a comidas rápidas, que têm ganho rápido crescimento em Portugal e na Europa e onde o recurso a comida rápida é recorrente nas famílias no qual fazem uso em 75% desses produtos alimentares de segunda a sexta-feira.¹³

¹² <http://m.jornaldenegocios.pt/news.aspx?ID=315901>

¹³ <http://m.jornaldenegocios.pt/news.aspx?ID=315901>

No entanto, e com o decorrer da evolução dos valores socioculturais, os consumidores encontram-se cada vez mais atentos e conscientes relativamente aos problemas de saúde causados por hábitos alimentares incorretos. Pode-se assim dizer que cada vez mais os consumidores pretendem obter refeições rápidas, baratas mas saudáveis.

A sociedade tende cada vez mais a fazer uso das redes sociais como forma de mostrar os seus padrões de vida, onde são criados juízos de valor sobre marcas e produtos por parte dos utilizadores ou consumidores e comunica-lo nessas mesmas redes positiva ou negativamente.

4.1.4. Envolvente Tecnológica

Existe um elevado ritmo de evolução das diferentes tecnologias, quer ao nível dos materiais, quer ao nível da sua utilização e manipulação, com impactos na economia e nas relações entre as pessoas. Estas encontram-se com cada vez ciclos mais curtos, e algumas distinguem-se por conseguirem mudar a forma de estar da sociedade. As redes sociais e o acesso às mesmas através de *smartphones* são um bom exemplo disso. O acesso à internet com cada vez mais utilizadores tem sido uma ferramenta tecnológica pelo qual as empresas têm explorado a comunicação, o contacto e as vendas com o consumidor. É uma ferramenta para o qual existe a possibilidade de utilizar a metodologia CRM, que em contexto internauta eCRM. As ferramentas *online* que abrangem um mercado cada vez maior, estão na base da atual migração na forma de comunicação das empresas de *outbound* (e-mail marketing, Publicidade na TV, Feira e eventos, entre outros) para *inbound* (Blogs, redes sociais, vídeos virais, entre outros), isto é, são agora os consumidores que encontram a marca ao invés de serem as marcas a encontra-los. Ou seja, existe uma alteração dos padrões de partilha de informação nas ferramentas de marketing *online* e da importância do “*word-of-mouth*” que daí advém através destas novas tecnologias.

Relativamente a equipamentos tecnológicos, muitos estabelecimentos na restauração tiveram de se adaptar, de forma a responder aos crescentes normativos legais do sector. Exemplo disso é a distribuição de alimentos perecíveis, que através de tecnologias de vácuo ou de sistemas de refrigeração e manutenção de temperatura consegue-se com que os produtos alimentares tenham uma maior durabilidade durante o transporte ou no armazenamento.

O sector tecnológico tem importância na área da restauração, pois deste depende a qualidade do produto apresentado ao consumidor sob forma de eliminar os perigos na higiene e segurança alimentar, assim como pelo facto de este poder ser encarado como um importante

fator crítico de sucesso na diferenciação sobre a concorrência. A tecnologia é um dos pilares essenciais para o desenvolvimento futuro do sector, sendo que se perspectiva que se continue a melhorar os investimentos na utilização da tecnologia na produção e conservação, como forma de melhorar o produto, satisfazendo mais as necessidades dos consumidores e eliminando os receios sobre estado de conservação dos produtos.

4.2. A envolvente imediata

Conhecida a envolvente mediata é agora necessário avaliar a envolvente externa da empresa. Para tal, é realizado uma análise ao sector da restauração assim como a decomposição das cinco forças de Porter (Fornecedores, Barreiras à entrada e à saída, Concorrentes e Clientes). A estrutura da indústria e os fatores críticos de sucesso são também analisados.

4.2.1 Caracterização e estrutura do sector

O sector do presente projeto é muito concorrencial e competitivo, com muitas micro e pequenas empresas a competir entre si. Ou seja, tem um número elevado de compradores, mas é também seguido pelo grande número de estabelecimentos a oferecer o mesmo produto ou similares. Na restauração são conhecidos os restaurantes, estabelecimentos de *fast-food*, estabelecimentos de *take away*, com e sem serviço ao balcão, em sala entre muitas outras combinações. As denominações vão desde as marisqueiras, snack-bar, tabernas, pizzarias, tascas, adegas, *pub*, cafetarias, bares, entre outras.

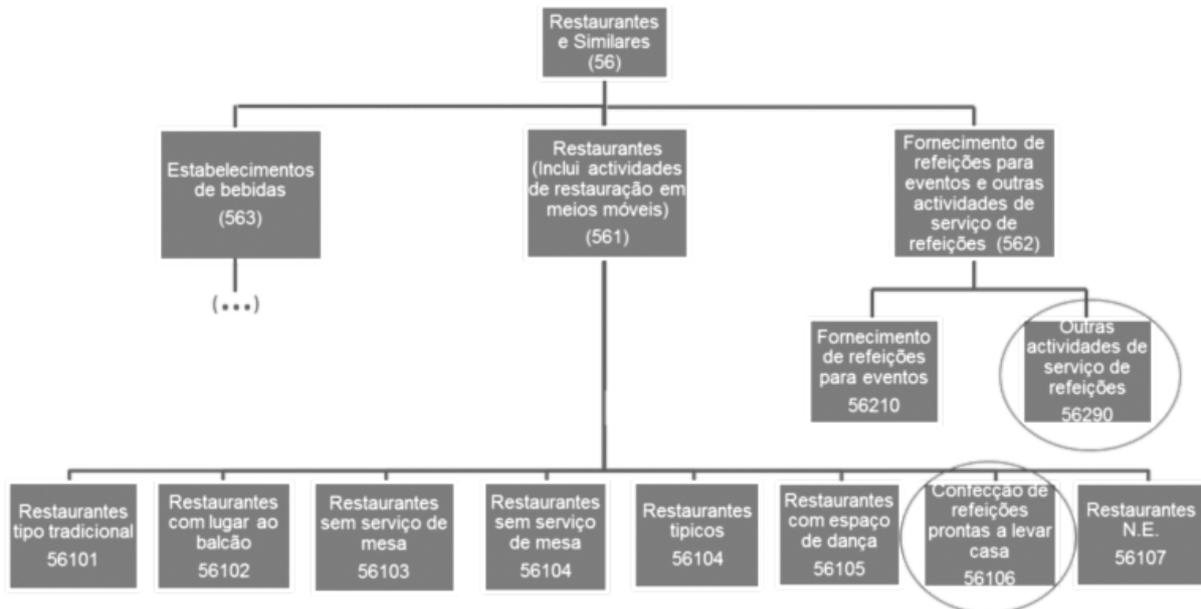
Contudo com o decreto-lei número 381/2007 cuja estrutura foi publicada no Diário da República, estabelece a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE - Rev. 3), que constitui o quadro comum de classificação de atividades económicas a adotar a nível nacional. Isto é, o CAE¹⁴ é um sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas em unidades estatísticas de bens e serviços. Assim, a cada atividade económica e empresarial é atribuído um código de classificação específico. Cada empresa dependendo do seu objeto ou ramo de atividade, está abrangida por um ou mais destes códigos, consoante a diversidade das suas atividades, que tem como objetivo essencialmente a estatística, e que concilia satisfazer as condições atuais de organização económica.

O presente projeto tendo em consideração o CAE-Rev.3 e encontra-se na Secção “I” – “Alojamento, Restauração e Similares”, na divisão “Restaurantes e Similares”. A figura 5,

¹⁴ http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf, consultado em 26/10/2014.

identifica as classes e subclasses do sector. Outro sector que faz parte de “Restaurantes e similares” é o de “estabelecimentos de bebidas” mas que não se encontra detalhado na figura.

Figura 5 - Classes e subclasses (CAE)



Conforme se pode verificar na figura 5, o “fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições”, segundo a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas não são considerados restaurantes, apesar de servirem refeições e bebidas mediante o pagamento das mesmas. Sendo que o CAE “Outras actividades de serviço e refeições” (56290), será o que mais se aproxima da modalidade em que se pretende abrir atividade (entrega de refeições). No entanto uma vez que se pretende também vender em regime *take away*, será necessário adicionar a subclasse “confeção de refeições prontas a levar para casa” assinaladas na figura 5.

O sector da restauração e similares, relativamente ao número de empresas em 2012 era representado maioritariamente por “estabelecimentos de bebidas” com 61,2%, 37,5% por “restaurantes”, e 1,3% “fornecimento de refeições para eventos e outras actividades de serviço de refeições” conforme identificado na tabela 4.

A região do Baixo Vouga¹⁵, corresponde com valores idênticos à percentagem relativa indicada a nível nacional.

Tabela 4 - Número de empresas por localização geográfica e atividade económica

Atividade económica (Subclasse - CAERev. 3)	Empresas (Nº) por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Atividade económica (Subclasse - CAERev. 3); Anual (1)			
	2012			
	Portugal	Baixo Vouga	Percentagem Relativa Portugal	Percentagem Relativa Baixo Vouga
	Nº	Nº		
Restauração e similares	75779	2461	100%	
Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis)	28409	971	37,5%	39,5%
Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições	1013	30	1,3%	1,2%
Estabelecimentos de bebidas	46357	1460	61,2%	59,3%

Fonte: INE

4.2.2 Comportamento do consumidor na restauração

Segundo estudo da Gira Foodservice (2012), verifica-se que em Portugal:

- 560 euros são gastos por pessoa todos os anos a comer fora de casa;
- Os Portugueses consomem em média 2,17 refeições por semana, que representa 10% do total de refeições.

Para traçar o perfil e hábitos dos consumidores foi tido em conta o estudo da AHP e Multidados (2009), que identifica alguns dos comportamentos de consumo dos Portugueses na restauração. O estudo está dividido entre os períodos de trabalho *versus* descanso e almoço *versus* jantar.

Durante o período de trabalho: 30% dos inquiridos consome 5 vezes por semana fora de casa contra 15% de pessoas que comem sempre em casa (ver figura 6).

Em períodos de descanso: a maior percentagem situa-se entre os consumidores que apenas consomem a sua refeição fora de casa uma vez com 45%, e com 15% são os consumidores que não fazem refeições fora de casa (ver figura 7).

¹⁵ Região analisada para alguns dos dados estatísticos, abrange os concelhos de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos, com uma área total de 169.270 hectares.

Figura 6 - Nº de refeições fora de casa (Período de trabalho)

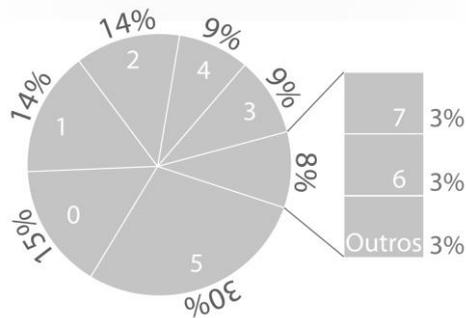
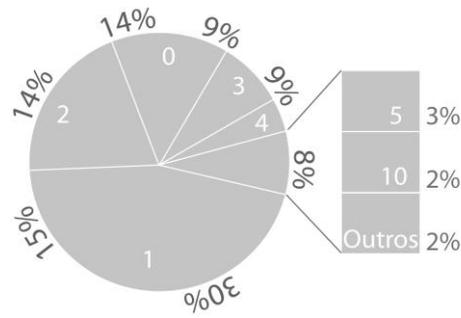


Figura 7 - Nº de refeições fora de casa (Período de Descanso)



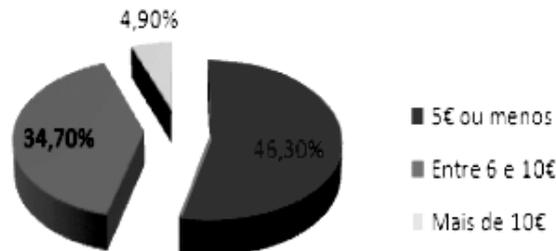
Fonte: AHP e Multidados (2009), “Hábitos de Consumo na Restauração”

Referente aos períodos de almoço e jantar verifica-se:

Ao almoço:

Existe uma preferência por restaurantes de serviço rápido com 28,4% (figura 20 anexo 2), em que 46,3% está disposto a pagar valor igual ou inferior a 5 euros e 34,7% por valores entre 6 e 10 euros (figura 8).

Figura 8 - Valor médio por refeição (Período de almoço)



Relativamente às opções temos que, 64,1% consome entrada, 78,4% consome apenas um prato, 62,7% opta por menu, 48% pede sobremesa, e 55,6% bebe café. As bebidas com maior consumo são sumos e refrigerantes com gás (25,8%) e água sem gás engarrafada (25,2%) (anexo 2, figura 21).

Ao jantar:

Existe percentualmente uma maior preferência por restaurantes tradicionais com 38,9% dos inquiridos, no entanto cerca de 30% não janta fora de casa. (anexo 3, figura 22)

A percentagem de inquiridos que realizam refeições entre os 6 e 10 euros situa-se nos 30,4% e em valores iguais ou inferiores a 5 euros são apenas 15,4%. (anexo 3, figura 24)

A preferência nas opções são que 60,8% consomem apenas um prato, 43,8% come sobremesa, 35,4% opta por menu e cerca de 40% bebe café.

Também neste estudo, é identificado que os inquiridos pretendem fazer menos refeições em restaurantes (37,9%), que por consequência pretendem realizar mais refeições em casa (53,9%). Esta relação pode ter como causa o facto da necessidade de economizar dos inquiridos. Adicionalmente, 30,1% dos inquiridos entendem que no futuro passarão a comprar mais comida semi-preparada.

4.2.3 Resumo das Tendências do mercado

Seguidamente enumeram-se as tendências do mercado da restauração em Portugal:

- Progressiva concentração da oferta e encerramento de pequenos estabelecimentos tradicionais (DBK, 2014);
- Continuação da expansão do *franchising* de grandes grupos da restauração (DBK, 2014);
- Agressivas estratégias de marketing de forma a captar clientes com promoções com base na redução do preço (DBK, 2014);
- Presença em redes sociais e aplicações para telemóveis como ferramentas de marketing (DBK, 2014);
- Desinvestimentos em estabelecimentos que não sejam rentáveis (DBK, 2014);
- Progressiva centralização de gestão dos processos das cadeias de alimentação: cozinha, aprovisionamento, administração (DBK, 2014);
- Expansão internacional (DBK, 2014);
- A debilidade de consumo continuará a curto prazo (DBK, 2014);
- Volume de negócios em 2014 ligeiramente inferior a 2013 (DBK, 2014);
- Em 2015 espera-se uma melhoria moderada por volta dos 3% (DBK, 2014);
- O segmento da comida rápida continuará em crescimento com perspectivas de 2% em 2014 e de 4 a 5% em 2015 (DBK, 2014);
- Dificuldade de acesso ao financiamento continuará a limitar a expansão (DBK, 2014);
- Os maiores grupos de restauração através de políticas agressivas de preços vão continuar a ganhar quota de mercado aos restaurantes independentes de comida tradicional (DBK, 2014);
- Aumento do take-away (Gira Food Service, 2012);

- As cadeias de restaurantes estão suscetíveis de registrar uma diminuição de atividade (Gira Food Service, 2012);
- Negócios familiares são as que mais sofrem com a tendência do mercado (Gira Food Service, 2012);
- O mercado Hotel & Lodging, o mercado de Catering Lazer e Eventos, bem como o serviço de comida em Transportes, são os que mais vão subir até 2015 (Gira Food Service, 2012);
- Mais de 81%% do número de crescimento de refeições virá do segmento de bem-estar (Gira Food Service, 2012);
- Consumidores à procura de produtos de qualidade e mais saudáveis (Gira Food Service, 2012).

4.2.4 Escolha do Local

As oportunidades de mercado que são analisadas ao longo deste capítulo considerando o exemplo da inexistência de concorrência direta especializada¹⁶ na zona de Oiã, afirma o pioneirismo na região, determinante na decisão tomada da escolha deste local para a abertura do negócio.

“Pesquisas revelam que os consumidores frequentemente preferem marcas pioneiras. Os primeiros usuários favorecem a marca pioneira se a aprovarem. A marca pioneira também estabelece os atributos que a classe de produto deve ter. Esta normalmente visa o mercado médio, para captar mais usuários. Há também vantagens para o fabricante: economia de escala, liderança tecnológica, posse de ativos escassos e domínio de outras barreiras à entrada.” (Kotler, 2000: 329)

Como tal, pretende-se criar o negócio num mercado menos concorrencial (análise realizada no subcapítulo “Rivalidade entre concorrentes”), em que se verificou que com a abertura na região de Oiã (zona conhecida pelo promotor do negócio), se poderá usufruir do princípio enunciado acima por Kotler. Com esta localização, pretende-se que a área de influência sejam as áreas circundantes da região: Águeda, Oliveira do Bairro, Albergaria e Anadia (Aveiro para uma segunda fase de crescimento) identificadas na figura 9.

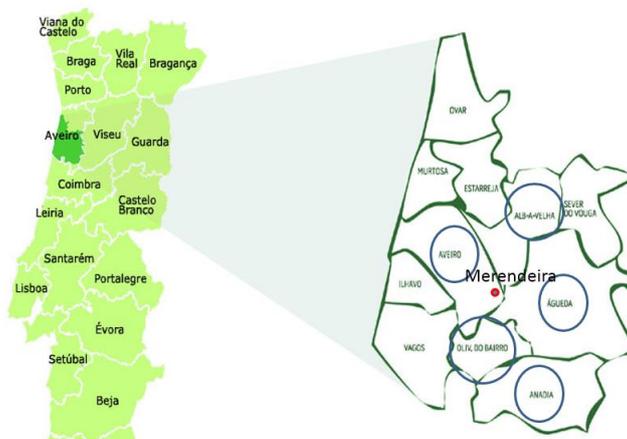
¹⁶ Assumiu-se como “concorrência direta especializada”, as empresas que detenham cozinha central onde as refeições são preparadas para posterior fornecimento a grupos definidos de pessoas, a preços reduzidos e que não tenham como principal atividade serviço de restaurante.

Assim, foram realizadas diversas reuniões com diferentes proprietários de pavilhões na zona industrial de Oiã, no qual surgiram as seguintes hipóteses de escolha do local pretendido:

- Hipótese A: Pavilhão com 680 m² a 1€ o m² (680 € de renda), no entanto é um local escondido e fora da zona de movimento da EN 235;
- Hipótese B: Pavilhão que se encontra em fase de término (Dezembro 2014) com 280 m² para produção e 120 m² para escritórios, com boa localização (acesso à EN 235) e valor de 1100 €;
- Hipótese C: Pavilhão com boa localização, edifício recente (4 anos) com 450 m² para produção e 200 m² para escritórios, valor de 2500 €.

Com a necessidade de ajustar o local às necessidades do projeto, expostas nos capítulos seguintes, a hipótese B será a melhor escolha, tendo em conta que se encontra dentro das quantias disponíveis e na área pretendida apresentando a vantagem de se encontrar visível e localizada na EN 235.

Figura 9 - Localização da Merendeira



Na figura 9, encontra-se a localização pretendida para a empresa Merendeira.

Esta localização é servida de bons acessos à Autoestrada (acesso de entrada a 1 km) situada na zona industrial de Oiã e com acesso direto à EN 235.

4.2.5 Dimensão do Mercado

Conforme se pode verificar na tabela 5, a dimensão do mercado da “Restauração e similares”, tem grande expressão a nível nacional. Em termos percentuais o pessoal ao serviço na restauração e similares, em comparação com o total nacional, representa 6% da população empregada em 2012, e de 5% se considerarmos a zona do Baixo Vouga.

Nos restantes indicadores (volume de negócios, gastos com o pessoal e valor acrescentado Bruto) as percentagens variam entre os 2 e 3% quer a nível nacional quer na região apresentada.

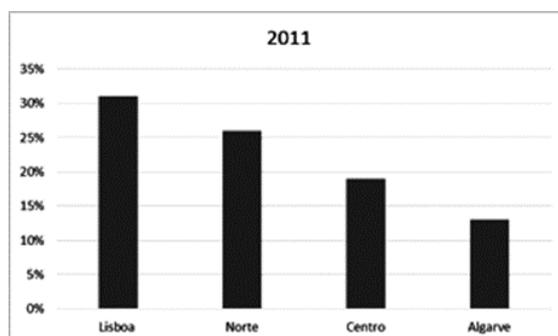
Tabela 5 - Dimensão do sector da restauração (diversos indicadores)

Atividade económica (Subclasse - CAERev. 3)	Pessoal ao serviço (N.º)		Volume de negócios (€)		Gastos com o pessoal (€)		Valor Acrescentado Bruto	
	2012		2012		2012		2012	
	Portugal	Baixo Vouga	Portugal	Baixo Vouga	Portugal	Baixo Vouga	Portugal	Baixo Vouga
Total de actividades em Portugal	3.511.666	125.930	325.870.314.200	10.751.858.398	47.453.783.033	1.612.676.226	75.968.968.067	2.433.019.957
Restauração e similares	216.327	6.075	6.060.907.183	170.801.224	1.597.975.424	41.932.780	2.056.865.796	57.606.585
Restaurantes tipo tradicional	56.029	1.926	1.618.425.127	64.408.139	474.359.405	17.566.592	474.024.019	18.934.652
Restaurantes com lugares ao balcão	13.594	534	365.511.950	12.770.093	94.750.662	3.334.632	123.584.063	4.333.097
Restaurantes sem serviço de mesa	9.313	112	364.616.404	4.692.000	99.672.737	1.177.102	148.361.411	949.961
Restaurantes típicos	3.753	108	100.445.101	3.118.687	28.169.746	895.402	27.855.854	872.168
Confeção de refeições prontas a levar para casa	3.415	101	102.499.495	3.037.761	26.448.890	676.882	26.587.376	723.118
Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)	25.812	757	731.582.638	23.475.490	204.277.772	6.413.410	228.014.329	7.344.680
Fornecimento de refeições para eventos	974	10	43.552.218	102.314	9.003.760	20.521	9.104.364	62.474
Outras atividades de serviço de refeições	17.564	53	629.211.821	1.627.189	200.711.992	317.356	223.902.340	575.641

Fonte INE

Na figura 10, são apresentados em percentagem o total de estabelecimentos por região.

Figura 10 - Total de estabelecimentos por região



Fonte: INE

Na tabela 6, encontram-se por ano a quantidade de estabelecimentos de comida rápida:

Tabela 6 - Nº de estabelecimentos de comida rápida por anos

Ano	Nº de estabelecimentos de comida rápida
2013	1120
2012	1150
2011	1180
2010	1150
2009	1100
2008	1000

Fonte: DBK, Estudo de sectores, Restaurantes, 2014

O estudo da DBK (2014), indica que em 2013 existiam por regime de exploração 44% dos estabelecimentos em *franchising*, contra os 56% dos que detinham a propriedade. Nesse ano as maiores empresas a operar por volume de negócio eram: o grupo Ibersol, MacDonald's, Telepizza, grupo Portugália e o grupo Multifood, com uma quota de mercado de 8,2%, enquanto no segmento de comida rápida os 5 maiores operadores detinham 40,3% do mercado.

4.2.6 - As 5 Forças de Porter

De forma a aprofundar a envolvente externa da empresa, neste capítulo é feito a análise às 5 forças de Porter.

4.2.6.1 - Poder dos Clientes

O poder dos clientes é no geral **baixo**.

No presente negócio, que se pretende ser dirigido diretamente ao consumidor final, B2C¹⁷ (*Business-To-Consumer*), o cliente pretendido não obtém volume médio de compras suficientes que expressem porções significativas no negócio, de forma a obter poder negocial, assim como o número de clientes na indústria é elevado. No entanto, o facto do custo de mudança do cliente ser baixo ou inexistente assim como a falta de fidelidade dos consumidores, são pontos a ter em consideração pois reflete-se no poder negocial do cliente. A crise económica veio criar no cliente uma maior atenção e sensibilidade ao fator preço, estando este cada vez mais presente na hora da seleção por parte do consumidor. Posto isso, pretende-se criar fidelização através do preço.

¹⁷ Significado B2C: é a sigla que define a transação comercial entre empresa (indústria, distribuidor ou revenda) e consumidor final.

4.2.6.2 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes neste sector é **considerada alta**.

Garvey (2004) refere que para análise da concorrência, deverá ter-se em conta aspetos como o menu (tipo de comida, amplitude), relação qualidade preço, eficiência do serviço, tipo de serviço, notoriedade da marca, localização, entre outros. A concorrência existe devido ao facto de os concorrentes se sentirem pressionados ou por existir possibilidade de melhorarem a sua posição. Conforme anteriormente analisado, atualmente a restauração encontra-se pressionada pelo facto de as vendas terem diminuído nos últimos anos. Assim a necessidade de diversificação aumentou no sector, surgindo assim cada vez mais restaurantes com serviço de entrega de refeições, embora com serviços de entrega muito restritos devido ao tamanho limitado das suas cozinhas. No entanto, sendo que o negócio base dos restaurantes não é o serviço de entrega, não interpretámos este tipo de concorrente como direto mas como de concorrência alargada.

Concorrência Direta

Apesar de este tipo de serviço não ser novidade em Portugal, o mesmo está concentrado nas metrópoles de Lisboa e Porto, com empresas como “A Marmita” em Lisboa ou “One, Two, Taste” no Porto e Lisboa entre outros (ver tabela 7).

Na região que se pretende fornecer, não foram encontradas empresas especializadas e direcionadas para este tipo de serviço e produto a serem entregues no local de trabalho. No entanto, na tabela 7, são apresentados alguns exemplos de concorrência direta ainda que fora da área que se pretende servir, mas que no entanto funcionará como *benchmarking*, para o plano de negócios.

Tabela 7 - Detalhes da Concorrência Direta

Nome	Marmita	One, Two, Taste	Almoço.come	Easy.come
Local de serviço	Lisboa	Lisboa e Porto	Lisboa	Lisboa
Preço refeição	3,99 €	Variada (de 4,50 € a 8 €)	4,50 €	1,99 € Low cost 2,79 € premium
Preço outros produtos	1 € Sopa 1 € sumos 1 € sobremesas	2 € Sopa 1,3 € bebidas 1,95 a 3,95 € sobremesas	1 € Bebidas 1,50 € sobremesa 0,50 € talheres	0,80 € Bebidas 0,80 € Sopas
Tipo refeição	Servida a frio (2-3 min micro-ondas)	Individual ou grupo (Preços variados)	Servida quente, prática	Low cost
Site	www.amarmita.pt	http://www.onetwotaste.pt/	http://almoco.ambitoinfinito.pt/	http://www.easycome.pt/

Fonte: Autor

Concorrência Alargada

Conforme referido, aqui serão considerados os restaurantes que têm como segunda atividade a entrega de refeições no local de trabalho ou outros. Na tabela 8, encontram-se alguns dos restaurantes com serviço de entrega:

Tabela 8 - Detalhes da Concorrência Alargada

Restaurante	Refeições	Preço	Localização	Site	Notoriedade	Qualidade
Oficina de Sabores D'angeja	3 refeições: Carne / Peixe / Bitoque	4,40 €	Alegaria-a-velha	Não	Muito Reduzida	Reduzida
Casa Branca	2 refeições: Carne / Peixe	4,50 €	Águeda	Não	Muito Reduzida	Reduzida

Fonte: Autor

A apreciação da qualidade e notoriedade da marca identificada na tabela 8, foi feita com base em entrevistas não registadas a consumidores frequentes das empresas descritas. Foram realizadas 9 entrevistas a 9 diferentes consumidores (4 consumidores diários da “Oficina de Sabores D’angeja” e 5 consumidores diários do restaurante “Casa Branca”). Como tal, existe a possibilidade de a informação apresentada não ser de total fiabilidade. A restante informação (refeições, preço, localização, site) foi obtida através de visita realizada a ambos os estabelecimentos. Foram referenciados somente 2 restaurantes, sendo que apenas se pretende indicar uma amostra de referência, uma vez que outros estabelecimentos existentes

têm o mesmo *feedback*. Esta conclusão é com base em entrevistas realizadas a familiares e amigos que vivem e trabalham na região, uma vez que não são encontrados dados estatísticos, *sites* ou referências com este tipo de oferta na região que possam ser avaliados. Contudo, este tipo de serviço realizado por restaurantes está condicionado pela pequena capacidade de produção e de mobilidade, tornando-se um serviço muito localizado.

Concorrência indireta

Foi considerada de concorrência indireta, os restantes estabelecimentos que tenham como base preços baixos e serviços rápidos em toda a região em que se pretende servir.

São então considerados estabelecimentos com *takeaway*, *snack-bars*, cafés e bares locais assim como serviços de catering em empresas, e catering em escolas. Deverá também ser considerado, as pessoas que levam de casa a “merenda” para o local de trabalho.

4.2.6.3. Ameaça de entrada de novos competidores

A ameaça da entrada de um novo concorrente no sector depende das barreiras à entrada e da reação esperada dos atuais concorrentes.

O poder de ameaça de novos concorrentes tem uma **força média**, principalmente porque existem muitos concorrentes. No entanto, a tendência do sector em anos transatos tem sido negativa com perda de empresas no sector da restauração (apesar de alguma recuperação nos últimos tempos). A ameaça de novos concorrentes vem essencialmente de pequenos negócios e restaurantes que pretendem diversificar o negócio, uma vez que a restauração “típica” (menos diferenciada) se encontra na sua maturidade. Contudo, em relação à entrada de restaurantes a competir neste tipo de especialização com maior poder de produção e preparadas eficientemente, perdem vantagem (economia de escala) face ao possível preço que as cozinhas especializadas podem praticar, reduzindo a ameaça face a este tipo de competidores.

Também, as políticas governamentais cada vez mais apertadas nesta área, dificultam os pequenos negócios locais, em que muitas vezes tendem a não ir de encontro às regras necessárias nas instalações e funcionamento para este tipo de serviço.

No entanto, qualquer entrante na atividade tem facilmente acesso à obtenção da matéria-prima, tecnologias usadas, a curva de experiência é relativamente baixa, e os custos de mudança dos clientes é baixo ou inexistente.

4.2.6.4. Fornecedores

O mercado de fornecimento de produtos alimentícios (grossistas) caracteriza-se em Portugal com um grau considerável de atomização, embora se identifique um reduzido número de empresas com grande dimensão no mercado nacional.

Em Portugal, um estudo da DBK (2013) identificou que em 2011 existiam 11.480 empresas no sector de Grossistas de Produtos alimentares. O sector em 2012 devido à retração do consumo dos lares decresceu em 5,5%.

Com o elevado número de empresas existentes no sector e o decréscimo de mercado nos últimos anos, pode-se afirmar que o **poder negocial dos fornecedores é baixo**.

No entanto é de referir que o conceito que dá origem à Merendeira, implica que os prazos de entrega de mercadoria são de extrema importância, uma vez que será necessário ser abastecido diariamente, e em grandes quantidades, não sendo possível para normal funcionamento a falha no abastecimento de mercadorias. Isto leva a que a necessidade de pesquisa de fornecedores de qualidade no serviço tenha uma importância acrescida.

A qualidade da comida e conseqüentemente dos seus ingredientes é também um fator crítico de sucesso, gerador de vantagem competitiva. Neste sentido, a escolha dos fornecedores é um processo bastante importante, para a qualidade dos produtos.

Em relação a outros fornecedores (Embalagens, pratos, talheres, entre outros) o poder negocial é também relativamente baixo, uma vez que existe uma forte concorrência em Portugal assim como o acesso de produtos vindos do exterior.

4.2.6.5. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é **considerada média**.

Podem ser considerados produtos substitutos, os congelados, *fast food*, *snacks*, assim como todas as refeições pré-preparadas. Essencialmente, todos os produtos que possam ser consumidos a um preço reduzido e com rápida preparação.

No entanto, as tendências de mercado apontam para uma maior preocupação no equilíbrio nutricional das receitas, sendo este um fator que a Merendeira pretende seguir como diferenciador dos produtos.

O consumidor atual tem cada vez mais consciência do papel da alimentação na prevenção de doenças e na promoção do bem-estar, tornando-se mais exigente na escolha dos alimentos.

Os produtos substitutos referidos estão no entanto muito ligados a comidas menos saudáveis, o que é uma desvantagem perante o tipo de comida mais simples e saudável que se pretende no negócio.

4.2.7. Atratividade da Indústria

Através da análise das forças competitivas, pode-se concluir que a **atratividade da indústria é média e continuará média no futuro** (ver tabela 9). No entanto, verifica-se um aumento da força competitiva na ameaça de entrada de novos competidores.

No anexo 4, encontra-se em maior detalhe a grelha das 5 Forças de Porter.

Tabela 9 - Consolidação da análise da indústria

		ATTRATIVIDADE DA INDÚSTRIA					ATTRATIVIDADE DA INDÚSTRIA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Força competitiva		ACTUAL					FUTURA					
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			X				X				Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			X					X			Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			X					X			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto				X					X		Baixa
Poder negocial dos clientes	Alto			X					X			Baixa
Avaliação Global				X					X			

Fonte: Autor

5 - Análise Interna

5.1. Visão Missão e Valores

Visão: Pontualidade na entrega de refeições no local de trabalho, a custo reduzido para o cliente, com a qualidade de comida caseira.

Missão: Ser empresa reconhecida como a melhor opção a utilizar em poupança de tempo e dinheiro, nas refeições, e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Valores: Entusiasmo dos clientes; Inovação; Modernização; Qualidade do produto e serviço.

5.2. Identificação e constituição da empresa

Uma vez que existe a possibilidade de *online* se fazer a constituição da empresa, sob forma de diminuir os *sunks costs*¹⁸, pretende-se através do portal¹⁹ da empresa na hora realizar a sua constituição.

Tipologia de Sociedade:

A intenção é a de criar uma Sociedade por quotas: Merendeira Lda., em que o promotor terá 70% do capital da empresa e o sócio que ajudará através de investimento com 30%. Esta tipologia tem como característica, o facto de só o património social responder pelas dívidas da sociedade.

O capital social inicial será de 50.000€, com reforço de capital no segundo ano de 40.000, através de prestações suplementares.

A empresa no que respeita a classificação de PME segundo a Recomendação da Comissão Europeia nº 2003/361/CE, de 6 Maio de 2003, será de Microempresa uma vez que terá inicialmente menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros.

CAE

Os CAE principais da empresa são:

56290 - Fornecimento de refeições com base num contrato

56106 - Confeção de Refeições Prontas a Levar para Casa

Registo da marca: Merendeira

O registo da marca impede que terceiros possam utilizar, sem consentimento a marca em produtos ou serviços idênticos. No entanto este apenas protege a marca nas atividades em que está registada.

A classe de Nice²⁰, que se pretende proteger é:

¹⁸ Significado *Sunk Costs*: Em economia conhecido como custos irrecuperáveis, são recursos empregues na construção de ativos que, uma vez realizados, não podem ser recuperados em qualquer grau significativa.

¹⁹ www.empresanahora.mj.pt .

²⁰ Classe de Nice: Classificações internacionais e listas de classes para o registo de marcas

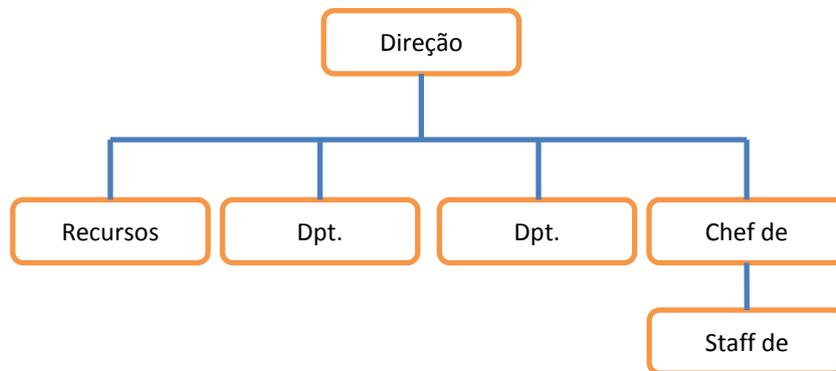
43 - Serviços de restauração (alimentação); alojamento temporário.

5.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa seguirá fundamentalmente uma lógica funcional, flexível e o menos hierárquica possível.

Sendo que no início de atividade as estruturas pretendem-se pequenas, o departamento financeiro será em regime de outsourcing. As restantes divisões serão asseguradas por funcionários da empresa, sendo que a mesma pessoa possa ser incorporada em mais que um departamento no início do projeto (ver figura 11).

Figura 11 - Organograma da Merendeira



Fonte: Autor

Na fase de arranque o número de colaboradores será de 7 pessoas a tempo inteiro (2 pessoas na direção, 1 chef de cozinha 2 ajudantes de cozinha e 2 *deliveries* que farão a entrega das refeições (que inicialmente trabalharão em tempo parcial).

Nas fases seguintes com o aumento de produção, estes números serão multiplicados consoante as necessidades.

Por cada 400 refeições²¹ existe a necessidade adicional de mais:

1 Chef de cozinha

2 Ajudantes de cozinha

1 *Deliverie*

²¹ Fonte: Entrevista não registada com chefe de cozinha do serviço de catering presente na Volkswagen Autoeuropa.

As principais responsabilidades dos vários departamentos da empresa encontram-se no anexo 5.

6 - Análise competitiva

6.1. Oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças são o resultado da Análise do Mercado realizada anteriormente, e que correspondem à perspectiva de evolução do mercado e meio envolvente em que a empresa atua. A tabela 10, descreve a *lista* dessa análise com as oportunidades e ameaças.

Tabela 10 - Lista das ameaças e oportunidades

Check List de Ameaças e Oportunidades								
Fatores	Ameaças	Oportunidades	Impacto			Tendência		
			E	M	F	↗	=	↘
Análise do Meio Envolvente								
Crescimento atual do emprego		X		X		X		
Sociedade com menos tempo para cozinhar		X	X			X		
Maior volatilidade dos hábitos		X			X	X		
Consumidor procura cada vez mais comida saudável		X			X	X		
Novas tecnologias no embalamento e conservação		X		X			X	
Hábitos e rotinas em almoçar em casa ou restaurantes	X			X				X
Mercado								
Economias de escala		X	X			X		
IVA a 23%	X			X				X
Expectável aumento de consumidores		X		X		X		
Concorrência								
Concorrência pouco especializada na região		X	X			X		
Produtos substitutos	X		X				X	
Concorrência com pouca notoriedade		X		X				
Elevada concorrência indireta	X		X				X	

Fonte: Autor

As ameaças mais relevantes são: produtos substitutos que são em grande número e a preços competitivos.

As oportunidades mais importantes são: possibilidade de economias de escala e o facto de na sociedade existir cada vez menos tempo para cozinhar.

6.2. Pontos Fortes e Fracos

Os pontos fortes e fracos são o resultado da Análise interna, que correspondem aos aspetos que diferenciam a empresa ou o serviço dos concorrentes. A tabela 11, descreve a *check list* dessa análise com os pontos fortes e fracos.

Tabela 11 - Lista dos Pontos Fortes e Fracos

Check List dos Pontos Fortes e Pontos Fracos								
Fatores	Ponto Forte	Ponto Fraco	Impacto			Tendência		
			E	M	F	↗	=	↘
Performances Quantitativas da Empresa								
Rápida análise de vendas realizadas	X				X		X	
Tempos de entrega	X			X		X		
Marketing e Vendas								
Baixo Preço do produto	X		X			X		
Preços competitivos			X				X	
Elevada rotatividade dos pratos	X			X		X		
Impessoalidade		X		X			X	
Produto mais caseiro (não <i>fast food</i>)	X			X		X		
Esperado rápido aumento das vendas	X			X		X		
Área Financeira								
Investimento elevado		X		X			X	
Lucros reduzidos devido ao baixos preços		X	X			X		
Esperado grande volume de vendas	X			X		X		
Tempo médio de recebimentos superior aos pagamentos	X			X			X	
Área de Compras								
Concorrência elevada nos fornecedores matéria prima	X			X			X	
Rotura de Stock		X		X				X
Área de Recursos Humanos								
Organização pouco hierárquica	X				X		X	
Melhor padrão de incentivos nos R.H. face à concorrência	X			X			X	
Área de Produção								
"Gama" capacidade para serviços diferentes	X			X		X		
Baixo Know How inicial		X		X		X		
Com antecedência conhecem-se as refeições necessárias	X			X			X	
Perecibilidade da matéria prima		X		X			X	

Fonte: Autor

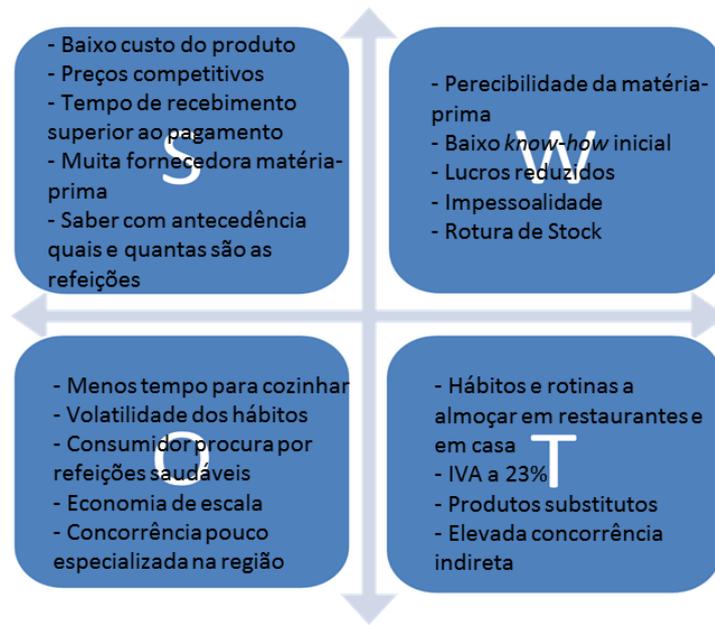
Os pontos fortes mais relevantes são: baixos custos do produto e os preços competitivos.

Os pontos fracos com maior impacto são: lucros reduzidos devido aos baixos preços do produto.

6.3 Análise SWOT

A análise SWOT, é uma ferramenta de gestão utilizada por empresas para diagnóstico estratégico, em que através das conclusões retiradas das análises Externa e Interna se obtém o resultado das oportunidades e ameaças assim como os pontos fortes e fracos que se podem agora sintetizar e analisar através da matriz SWOT (Figura 12).

Figura 12 - Matriz SWOT



Fonte: Autor

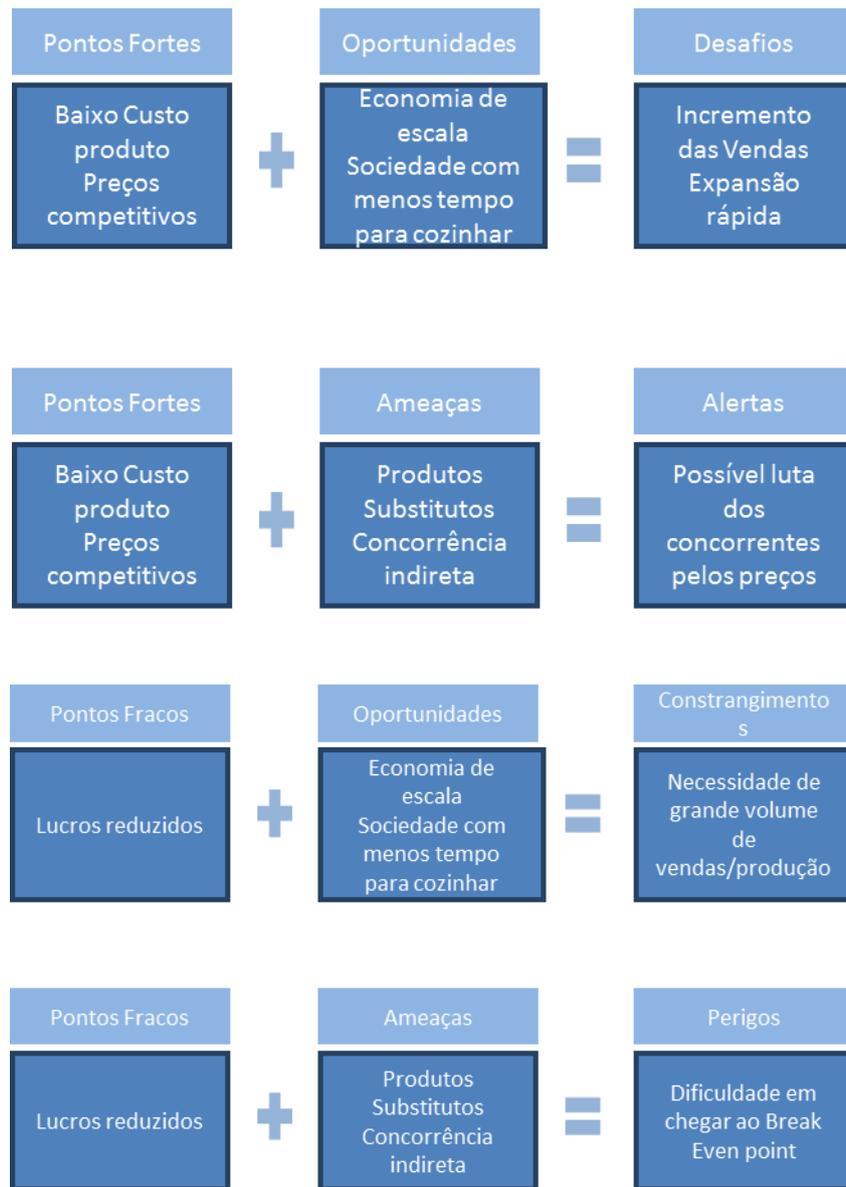
6.4. SWOT sistémica

A SWOT Sistémica permite perceber como as forças e fraquezas da empresa podem influenciar as oportunidades e ameaças, tipificando as seguintes variáveis:

- Desafios: quais são as forças que permitem à empresa usar as oportunidades ao seu alcance?
- Constrangimentos: quais são as fraquezas que não permitem à empresa usar as oportunidades ao alcance?
- Alertas: quais são as forças que permitem á empresa superar possíveis ameaças?
- Perigo: quais são as fraquezas que aumentam as ameaças e podem pôr o negócio em risco?

Na figura 13, encontra-se a SWOT Sistémica esquematizada.

Figura 13 - SWOT Sistémica



Fonte: Autor

Como tal, definiram-se as seguintes estratégias a seguir para exponenciar os desafios e bloquear ou diminuir os perigos:

- **Desafios:** Apostar na capacidade de produção;
- **Alertas:** Crescer rapidamente, e sustentar em paralelo a marca Merendeira;
- **Constrangimentos:** Apostar na publicidade direcionada para a população com menos tempo para a cozinha e aproveitar a economia de escala de forma a diminuir os custos de produção, aumentando o lucro por cada refeição vendida;

- **Perigos:** A empresa deve ficar especialmente atenta a este item, mantendo-o sob monitorização e utilizar os meios estratégicos neste plano de negócios para o conseguir ultrapassar.

Caso a empresa se depare com os perigos mencionados, pretende-se inovar, verificar a possibilidade de diversificar e colocar novos produtos de maior valor acrescentado.

6.5. Fatores Críticos de Sucesso

Da SWOT sistémica foi verificado que existem fraquezas que podem limitar o sucesso do projeto.

A notoriedade da marca como forma de diminuir a dependência que a força da concorrência indireta tem na Merendeira, uma vez que pode dar-se início à “guerra” de preços ou à eventual entrada de um concorrente direto na região.

É ainda essencial que a empresa consiga a curto prazo ter uma elevada capacidade de produção, de modo a conseguir crescer rapidamente, sendo que o volume de produção e vendas é o que sustenta o baixo preço do produto.

A necessidade de comunicação da empresa para com os consumidores é também um fator que deverá ser continuamente fomentado.

Qualidade do produto: cozinheiro (*chef*) experiente, fornecedores com produtos que a baixo preço mantenham a qualidade.

Entrega das refeições, na hora pré-combinada é determinante para a perceção de poupança de tempo por parte do consumidor.

Cumprimentos dos requisitos de qualidade do processo e dos produtos.

Segundo a DBK (2014), os fatores críticos de sucesso para a comida rápida em 2014 relativamente às operações são: localização do estabelecimento; economia de escala; logística de aprovisionamento. Para o marketing-mix, são definidos o preço, a comunicação, a rapidez de serviço e inovação. Os fatores aqui definidos pela DBK, vão de encontro à maioria dos do projeto.

7 - Objetivos do plano de negócios

A elaboração do plano de negócios tem como objetivo principal a criação de uma empresa que virá a atuar no sector da restauração de acordo com as atuais necessidades dos consumidores. Este plano servirá como guia à sua implementação, sendo a linha orientadora da empresa nos seus objetivos cruciais, de modo a poder implementar o projeto e tomar decisões ajustadas às necessidades do planeamento. Não obstante, mediante as alterações de mercado, este poderá também ser corrigido e ajustar-se à realidade, que se encontra em constante mutação.

8 - Estratégia de desenvolvimento

Através da análise de mercado anteriormente descrita, em que se identificaram oportunidades, ameaças, fatores críticos de sucesso da atividade e vantagens competitivas, entre as quais os pontos fortes e fracos, optou-se claramente por uma estratégia de baixo custo. Este último será o principal aspeto diferenciador da concorrência. Para tal será necessário concentrar os esforços na procura de eficiência nos custos assim como na sustentabilidade da marca.

Fatores chave

- Produção: pretende-se produzir e distribuir em grandes quantidades o produto. Isto é, enquadrar o negócio numa grande rede de consumidores de modo a obter elevadas produções, de forma a assegurar economias de escala vantajosas quando comparado aos concorrentes da região (restaurantes, *takeaway*, entre outros);
- Empreender as mais recentes tecnologias sob forma de redução de custo na produção;
- Ter em atenção os critérios atuais pelo qual os consumidores possam valorizar o produto;
- Desenvolver técnicas do LEAN *production*²², para minimizar desperdícios, de forma a melhorar qualidade e o tempo e custo de produção diminuir.

²² Significado LEAN: é uma filosofia de trabalho, no qual se usam diversas ferramentas de forma a obter o correto material, no correto lugar, com a correta quantidade, minimizando o desperdício, sendo flexível e aberto a mudar.

- Sustentar a produção através da promoção e comunicação com o mercado viabilizando a imagem da marca. Estes pontos serão no entanto detalhados e analisados nos capítulos seguintes;
- A Certificação do Produto como forma de ferramenta estratégica de se diferenciar pela qualidade higiene e segurança. Pretende-se assim reforçar a confiança do consumidor e do mercado, uma vez que na indústria alimentar existem receios relativos à falta de transparência e qualidade alimentar. Como tal, pretendemo-nos associar a uma imagem positiva, suportada em valores que o consumidor procura cada vez mais na obtenção das refeições;
- O crescimento da empresa deverá ser sempre feito de modo a sustentar o baixo custo do produto, através de uma estrutura pequena e de controlo de desperdícios;
- Aproveitar a redução de pessoal nas empresas de *catering*, de forma a encontrar colaboradores experientes no ramo;
- Apostar em sinergias com outras empresas de modo a que os clientes possam obter descontos. Exemplos: Continente vs o cupão de descontos no combustível. Obtendo por exemplo descontos em ginásios enquanto clientes.

No anexo 6, tabela 22, encontra-se o cronograma de desenvolvimento do projeto.

9 - Imagem de marca

Já dizia um famoso ditado popular “Uma imagem vale mais do que mil palavras”.

Nos restaurantes é necessário e importante, segundo Walker (2008), uma imagem cuidada e bem definida. Os logotipos, os menus, a publicidade devem combinar como um todo, para que o público consiga perceber facilmente a mensagem implícita na imagem.

Pode-se designar de marca um sinal distintivo que advenha do nome, números, forma do produto ou embalagem, sons, sinal, símbolo, desenhos ou simplesmente a combinação entre eles, com o intuito de identificar bens ou serviços de um negócio, diferenciando-os dos concorrentes.

Em cenários competitivos tal como o sector pretendido, o reconhecimento da marca pode-se transformar numa vantagem. Como a tecnologia é utilizada com frequência neste

ramo, a marca torna-se ainda mais importante para a diferenciação da empresa de forma a destacar-se na opção de compra do cliente.

É objetivo da Merendeira conseguir ganhar notoriedade e reconhecimento na região onde atuará, sendo identificada e lembrada pelo consumidor, como que a baixo custo se obtém qualidade de comida caseira. No entanto, deve-se salientar que os diferentes consumidores podem não partilhar a perspetiva perante os atributos de uma marca, uma vez que estes nem sempre têm valores ou prioridades iguais.

Foram definidos para o negócio os seguintes indicadores da marca: Nome, Símbolo e *slogan*. Seguidamente, proceder-se-á ao registo através dos Direitos de Propriedade Industrial no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), de modo a conferir o uso exclusivo da marca para os produtos e serviços a que se destina, impossibilitando que sem consentimento prévio seja feito o uso dela por terceiros.

9.1 Nome da empresa

O nome serve de base para comunicar parte da imagem da empresa ao consumidor que deverá gerar de imediato associações ao tipo de negócio prestado. Procurou-se por isso um nome simples de reconhecer e memorizar, distinto e com o intuito de deixar passar uma mensagem subliminal do tipo de negócio.

Em baixo possíveis significados da palavra Merendeira que se pretende como nome da empresa.

- “Cesta ou maleta em que se leva a **merenda**”²³;
- “Lancheira ou **merendeira** é uma maleta de mão de tamanho reduzido para transportar refeições e bebidas.”²⁴

Pretende-se assim com este nome, levar o consumidor a depreender facilmente do que se trata o negócio e obter um fácil entendimento da mensagem que se pretende transmitir.

9.2. Símbolo

Os consumidores podem também identificar os restaurantes através dos símbolos. Exemplo disso é quando se está em locais desconhecidos mas se vê a simbologia da

²³ <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/merendeira>

²⁴ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lancheira>

McDonald's, associa-se rapidamente a uma apreciação ou sentimentos que afetam a lealdade e a qualidade percebida da marca (Aaker, 1998).

Existem vários tipos de símbolo: formas geométricas, logotipo, pessoas, tipo de embalagem, entre outros.

No presente caso, pretende-se passar essa mensagem de simbologia através do logotipo. Na figura 14, é identificado o logotipo pretendido para a Merendeira.

Figura 14 - Logótipo da Merendeira



Fonte: Autor

As cores escolhidas têm a intenção passar a imagem de frescura (verde), dos campos ou terra de cultivo (castanho) e de estimulante do apetite (laranja). Os talheres foram desenhados em formas “vegetalistas” assentes num prato cor de terra remetendo para a ideia de uso de produtos frescos, naturais e saudáveis.

9.3. Slogan

Nós Alimentamos Satisfação!

10 - Estratégias de implementação do negócio

Em mercados competitivos, é comum encontrar sucesso nas empresas que melhor vão de encontro às necessidades dos clientes.

Pretende-se assim maximizar o potencial de sucesso da empresa, e para isso é necessário que se tenha uma rigorosa implementação do negócio. Foram assim feitas abordagens em quatro áreas: Marketing, tecnologia, organização e aspetos financeiros.

10.1. Plano de Marketing

“A equipa de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo, posicionamento” é a essência do marketing estratégico.” (Kotler, 2000:107)

Indo de encontro a Kotler, pretende-se de seguida definir os segmentos, selecionar o público-alvo (*targeting*), e posicionar a empresa consoante as decisões tomadas, com o intuito de obter vantagem competitiva e sustentável em relação aos concorrentes.

10.1.1. Segmentação

Entende-se por segmentação a divisão do total dos consumidores em subgrupos que apresentem características homogêneas e que respondam de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é necessário para que melhor se compreenda cada segmento e ir de encontro às suas necessidades e expectativas de uma forma mais eficiente.

Os critérios de segmentação dividiram-se em geográficos (proximidade física), demográficos (Idade, género, classe social), Psicográfico (estilos de vida, personalidade), comportamentais (atitudes, lealdade).

A abordagem inicial de segmentação foi feita em função dos motivos que podem levar as pessoas a pretenderem os produtos da empresa.

No presente projeto foram utilizados os seguintes critérios de segmentação:

- **Geográfico:** Região, densidade populacional;
- **Psicográfico:** Estilos de vida, classe social;
- **Demográfico:** Ocupação, idade.

10.1.2. Targeting

O tipo de clientes que se pretende para o projeto são os consumidores locais, no qual têm como característica serem residentes locais ou que exerçam a sua atividade profissional na região abrangida pelo negócio.

Na tabela 12, são apresentados os clientes alvo para a empresa, sendo importante referir que cada tipo de cliente tem em função do critério assinalado, necessidades diferentes com a empresa, seguindo esta estratégias distintas, para cada um deles.

Tabela 12 - Estratégias a seguir por cliente alvo

Crítérios	Segmentos por:	Cliente alvo/ Target	Estratégia
Demográficos	Ocupação	- Reformados, Estudantes, c/ atividade profissional: (professores, operários fabris e quadros intermédios, pessoas ligadas ao comércio)	Estudantes: Não investir.
			Reformados: distribuir panfletos em lares.
			C/ atividade Profissional: Publicitar junto do local de trabalho, Site, Redes sociais.
	Disponibilidade Financeira	>3 € a 5 € <por refeição	Não investir abaixo ou acima destes valores.
Idade	dos 15 aos 60 anos	Não investir abaixo dos 15 anos.	
	dos 60 aos 85 anos	Distribuição de panfletos e publicitar refeições <i>light</i>	
Psicográfico	Estilos de vida	Pouco tempo para almoçar <1 hora	Redes sociais, Site na internet, notícias criadas com a facilidade do serviço
		Não sabem, ou não querem cozinhar	Redes sociais, Site na internet, notícias ao demonstrar a facilidade deste serviço.
		Preocupação com a saúde	Investir mais tarde através da diversificação com adicional prato vitalidade e dieta. Promover marketing direcionado para este tipo de comportamento.
	Classe social	Classe média, média baixa, média alta	Para classe média e média baixa publicitar prato económico Média alta investir mais tarde Não investir nas restantes classes
Geográficos	Região	Baixo Vouga	Águeda
			Oiã
			Oliveira do Bairro
			Aveiro
			Albergaria
	Densidade Populacional	Zonas comerciais	Distribuição de folhetos, criar eventos perto desses locais
		Zonas habitacionais	Não investir inicialmente
Zonas industriais		Distribuição de folhetos, criar eventos perto desses locais	

Fonte: Autor

Nas estratégias a implementar, abordadas mais à frente, pretende-se adotar sistemas de CRM, sob forma de fidelizar os clientes.

É também importante referir, que ao optar-se pela estratégia de baixo preço, deve-se procurar vantagens apenas junto de segmentos de mercado onde seja valorizado o preço pelos clientes. Contudo, para os clientes alvo que se definiu não investir, não significa que os mesmos não possam vir a ser clientes. Apenas no início da atividade não será feito esforço de marketing para com esses grupos, que no entanto poderão vir a gerar vendas adicionais.

Essencialmente, os clientes alvo que a Merendeira pretende atingir, são os trabalhadores de zonas fabris e zonas comerciais que tenham densidade populacional considerável (durante a hora do almoço), com pouco tempo de intervalo para o almoço e que não pretendam despendar valores superiores a 5 € pela refeição.

Adicionalmente, pretende-se também incluir o grupo etário superior aos 60 anos, presentes em lares ou centros de dia, direcionando parte do marketing para esse grupo através de folhetos que serão distribuídos junto dos locais que este frequenta. As refeições serão especificamente direcionadas para este grupo etário. Realizar eventos em locais que este grupo frequenta como forma de publicitar o negócio. Rebelato (1997) descreve o público de terceira idade como um público que come pouco e não se dispõe a fazer comida em casa.

Relativamente aos consumidores que não sabem ou não pretendam cozinhar, pretende-se chegar a eles, através de redes sociais, notícias e através do *site* disponível da Merendeira.

Outros tipos de atividade promocional serão mais detalhados no subcapítulo “Comunicação” (10.2.3) que se encontra mais à frente.

10.1.3. Posicionamento

“A empresa deve visualizar os vários mercados de produto em que poderia inicialmente entrar e deve saber que não pode entrar em todos de uma vez só.” (Kotler, 2000:330).

Isto é, perante o produto existente deve-se focar em partes de mercado de modo a distinguir-se das demais encontrando atributos nos quais se verifiquem condições para se poder diferenciar, evidenciando-os na sua comunicação ao mercado-alvo, para que este perceba a mensagem de diferença perante a outra oferta existente. Ou seja, pretende-se com este foco criar posicionamento na mente do consumidor relativamente à marca ou ao produto o qual deverá ocupar um lugar distinto e valioso, em que os detalhes da oferta sejam facilmente recordados pelo consumidor-alvo, obtendo assim o desejado posicionamento.

No presente projeto o objetivo é posicionar-se na mente dos clientes de forma que a Merendeira seja recordada pela conveniência de não ter de cozinhar, sem que com isso tenha de despendar quantias relevantes para obter uma refeição com qualidade e sabor genuíno. Isto é, pretende-se um posicionamento pela qualidade/preço.

10.1.4 Clientes

Considera-se como mercado, o total de pessoas vivam ou trabalhem na região, sendo que todas podem consumir o produto tornando-se assim potenciais clientes.

No entanto e de modo a não desperdiçar energias, tempo ou dinheiro em segmentos não enquadrados neste tipo de negócio, pretende-se apenas focar nos clientes dos segmentos anteriormente definidos.

Para tal, é feita uma avaliação do atual mercado existente de forma a responder às seguintes questões:

- Quantas pessoas no mercado são potenciais clientes?
- Quantas delas estão dispostas a obter a refeição?

Para se responder a estas questões usou-se o estudo AHP e Multidados (2009), de forma a ajudar a identificar e analisar o mercado alvo. Como anteriormente referido, temos ao almoço uma percentagem de 46,3% de pessoas que pretende obter a refeição por menos de 5 €. Sendo que o valor indicado vai de encontro aos preços que se pretendem praticar na Merendeira, fez-se a analogia e usou-se esse valor para o presente projeto.

Com base nos dados da tabela 13, que indicam o número de pessoal ao serviço²⁵ é 42.520, pode concluir-se que cerca de 19.700 pessoas (46,3% do total) são consideradas potenciais clientes. Aveiro não foi considerado neste cálculo, uma vez que não será incluído no início da atividade da empresa.

Tabela 13 - Pessoal ao serviço por localização geográfica

Localização geográfica	Pessoal ao serviço (N.º) por Localização geográfica
	2012
Águeda	18341
Albergaria-a-Velha	7752
Anadia	8399
Oliveira do Bairro	8028
Total	42520

Fonte: INE

Para efeitos de cálculo assumiu-se por defeito que o total de pessoas com idade superior a 65 anos se encontram reformadas. Como tal, e sendo este grupo de pessoas um

²⁵ Pessoal ao serviço=População empregada

grupo alvo ao qual se pretende chegar, verifica-se a possibilidade de um mercado adicional de mais 25.950 pessoas (ver tabela 14). Assim sendo, e utilizando o mesmo raciocínio, 46,3% deste grupo é potencial cliente, ou seja, mais 12.000 pessoas.

Tabela 14 -

Tabela 14 - População residente com idade igual ou superior a 65 anos

Período de 14referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência e Grupo etário
		Grupo etário (Por ciclos de vida)
		65 e mais anos
		N.º
2013	Águeda	9675
	Albergaria-a-Velha	4591
	Anadia	6934
	Aveiro	13817
	Oliveira do Bairro	4750
	Total sem Aveiro	25950

Fonte INE

No entanto, pretende-se inicialmente direcionar para empresas que tenham número de colaboradores acima de 10 pessoas. Tal objetivo deve-se ao facto de tornar mais fácil a logística de entrega de refeições.

Na tabela 15, é possível identificar um total de cerca de 700 empresas com número de colaboradores, igual ou superior a 10 pessoas.

Tabela 15 - N.º de empresas por localização geográfica e escalão de pessoal ao serviço

Localização geográfica	Empresas (N.º) por Localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual				
	2012				
	Escalão de pessoal ao serviço				
	Menos de 10 pessoas	10 - 19 pessoas	20 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Águeda	4489	148	119	49	2
Albergaria-a-Velha	2227	68	41	13	2
Anadia	2878	72	41	11	2
Aveiro	8429	209	112	49	10
Oliveira do Bairro	2244	73	31	25	0
Total sem Aveiro	11838	361	232	98	6

Fonte INE

Na tabela 16, encontra-se a quantidade de população residente por grupo etário.

Tabela 16 - População residente por local de residência e grupo etário

Período de referência dos dados	Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência e Grupo etário		
		Grupo etário (Por ciclos de vida)		
		15 - 24 Anos	25 - 64 Anos	65 e mais anos
		N.º	N.º	N.º
2013	Portugal	1110874	5724730	2069843
	Águeda	4857	26318	9675
	Albergaria-a-Velha	2677	13993	4591
	Anadia	2788	15228	6934
	Oliveira do Bairro	2517	12643	4750
	Aveiro	7962	44231	13817
	Total s\ Aveiro	12839	68182	25950
			Total: 106.971	

Fonte INE

Síntese:

Num universo de 106.971 pessoas (tabela 16), existem 31.700 possíveis consumidores (entre reformados e pessoal ao serviço) que são alvo da empresa Merendeira, para o qual esta irá direccionar os seus esforços de Marketing de forma a conquista-los e torna-los clientes.

10.2. Marketing-Mix

O marketing-mix é a combinação dos vários elementos das diferentes atividades de marketing. O autor McCarthy (1960) definiu quatro grandes grupos de atividades em marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Estes grupos serão a seguir abordados e desenvolvidos, para o caso da Merendeira.

10.2.1. Produto

Nos dias que correm onde se pretende rapidez, conveniência e qualidade aliado ao cada vez menor tempo para cozinhar, pretende-se que a preços reduzidos as pessoas possam obter as refeições diárias sem esforço. O produto que a Merendeira disponibiliza, facilita o dia-a-dia das pessoas quer na realização de refeições quer na gestão do seu tempo. Como tal, o produto deverá ir de encontro a essas necessidades dos consumidores, dividindo-se em 2 tipos de serviço:

- Serviço de entrega: será descrito no subcapítulo “Distribuição”;
- Confeção de refeição: a baixo custo, com variedade diária limitada, refeições com acompanhamento (não muito elaboradas), refeições diárias diferentes, que tenham

como base comida típica e de sabor caseiro. “*É função do plano de ementas, oferecer alimentos adequados às pessoas que os vão consumir adaptados às suas necessidades*” (Nutrícias, 2007:...))

Pretende-se assim que diariamente existam os seguintes pratos principais:

- 1 Prato de Peixe (variado diariamente);
- 1 Prato de Carne (variado diariamente);
- 1 Opção (a variar entre carne e peixe);
- Pack Sandwich (Sandwich + Sopa).
(Pack = Menu)

Como complementos existem as seguintes opções:

- Sopa (variada diariamente);
- Refrigerantes e águas ou sumos naturais;
- Sandwichs, obrigatoriedade de ser acompanhado de sopa Pack Sandwich ou então adicional ao prato principal;
- Sobremesas (gelatina, tartes, doces, fruta).

Numa segunda fase pretende-se procurar nichos de mercado diversificando as refeições com a apresentação de um prato de dieta e vitalidade e de um prato *premium*. Ainda, de forma a aproveitar as infraestruturas, o *know-how* e o transporte, pretende-se também incluir menus padronizados que contenham outros produtos, para aumentar o volume de negócios. Exemplo disso serão produtos para reuniões de empresas, promoções de produtos típicos (vendas ocasionais) ou mesmo a entrega de bolos ou *snacks* para aniversários. (detalhado no anexo 7). Estes não foram objeto de estudo neste plano de negócio, no entanto, pretende-se no futuro adiciona-los de forma a complementar a disponibilidade de serviço existente na entrega de refeições. Este tipo de produto será também contabilizado na verificação da viabilidade económica do projeto, ainda que com valores residuais de modo a não influenciar por excesso a viabilidade do negócio de serviço de refeições que se pretende conhecer.

Adicionalmente, e uma vez que a localização da empresa ficará situada em zona que tem considerável afluência de passagem de pessoas e carros, admite-se também como possível cliente os que eventualmente se dirijam à empresa para adquirir a refeição como

serviço *takeaway*. As refeições que mais forem apreciadas pelos consumidores através de análises de *feedback* (através de CRM), passarão a ser as refeições mais disponíveis para serviço *takeaway*. Estas estarão em ambiente controlado com temperaturas iguais ou inferiores a 4°C (temperatura de segurança)²⁶. “A refrigeração é um processo de conservação de alimentos largamente utilizado, onde as temperaturas devem, regra geral, oscilar entre 1 e 4°C. A eficácia da refrigeração deve-se basicamente à redução da atividade dos microrganismos presentes no alimento, que conduz ao retardamento da degradação dos seus componentes e consequente ao aumento do seu tempo de vida” (ARESP, 2010).

10.2.2. Preço

Podem existir objetivos, nos quais as empresas se podem focar para determinarem os preços de venda, assim Kotler e Armstrong (2004:266) citam alguns desses objetivos:

“A empresa pode utilizar atingir outros objetivos mais específicos. Ela estabelece preço baixo para impedir a concorrência de entrar no mercado, ou determinar preços no mesmo nível dos concorrentes para estabilizar o mercado. Eles podem ser estabelecidos também para manter a fidelidade e o apoio dos revendedores ou para evitar intervenção do governo. Os preços podem ser reduzidos temporariamente para criar interesse por um produto ou atrair mais clientes. Pode-se determinar preço de um produto para ajudar as vendas de outros produtos da linha da empresa. Dessa maneira o preço pode prestar um grande auxílio à empresa para que ela atinja seus objetivos em muitos níveis.”

No entanto, pretende-se seguir uma política de preço de penetração no mercado (*Market-penetration pricing*) que consiste em estabelecer um preço baixo para o produto, inferior ao preço dos produtos concorrentes, de forma a atrair o maior número de clientes no menor espaço de tempo possível, tirando partido de economias de escala e da capacidade produtiva da empresa (Lancaster e Reynolds, 2005), sob o objetivo de chegar às 1200 unidades no quinto ano de atividade.

Este número prende-se com o facto de se considerar ser uma quantidade de refeições suficiente para criar os efeitos de economia de escala em relação à concorrência alargada (exemplo de restaurantes locais) e beneficiar das devidas vantagens de forma a refleti-las no preço do produto. Não obstante, mesmo optando por preços mais baixos pretende-se que a

²⁶ <http://www.gnr.pt/documentos/cadernoEncargos/cbpraticas.pdf>.

qualidade seja igual a segmentos mais caros, pretendendo assim obter uma melhor relação qualidade/preço de produto.

Existem várias formas de se definirem preços. Neste caso, preferiu-se optar pela determinação do preço com base na concorrência, ainda que esta se encontre concentrada nas cidades do Porto e Lisboa. Como o próprio nome indica, e com base no valor que os concorrentes cobram por produtos ou serviços similares, ou seja, a organização não considera os custos ou a procura do produto. Como base nos preços praticados pela concorrência, chegou-se ao valor de 3,7 €, que se encontra balizado pelos preços apresentados anteriormente na tabela 7, assumindo esse valor para todos os pratos disponíveis.

É por isso de extrema importância conhecer o *break-even-point* (ponto de equilíbrio), de modo a conhecer-se o número refeições são necessárias para começar a gerar lucro.

Seguindo a mesma linha de baixo preço, esta estratégia será também aplicada para os produtos complementares (ver anexo 8).

10.2.3. Distribuição

“As estratégias de logística de mercado devem vir de estratégias de negócios, em vez de serem baseadas apenas em considerações de custos. O sistema de logística deve transmitir informações e estabelecer ligações eletrónicas entre todas as partes significativas. Por último, a empresa deve estabelecer as suas metas de logística para igualar ou exceder os padrões de atendimento dos concorrentes e deve envolver os membros de todas as equipas relevantes para o processo de planeamento.” (Kotler, 2000;564).

Conforme já anteriormente analisado, o mercado da restauração encontra-se na sua fase de maturação. No entanto surgem alguns casos onde se consegue identificar diferenciação, ou pelo tipo de ambiente e serviço ou pelo tipo de pratos servidos, e mais recentemente através da entrega de refeições no local de trabalho de forma mais eficiente quer na embalagem do produto quer no tempo de entrega.

“Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviços são a facilidade de pedido, entrega, instalação, treino do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.” (Kotler, 2000:314).

A distribuição do produto é das grandes questões do presente projeto, no qual será realizada diretamente pela empresa ao consumidor final (canal de marketing direto²⁷).

Como tal foram definidas algumas regras:

- Entregas entre as 11:30 e as 14:00 horas;
- Serviço *takeaway* entre as 11:30 e as 19:30;
- Aberto durante a semana e encerra ao final-de-semana;
- Pedidos através de *e-mail*, telefone, site internet, ou informação recolhida aquando a entrega das refeições;
- Pedidos aceites somente até às 23 horas do dia anterior. Após esta hora será cobrada uma taxa de 50 cêntimos;

“A entrega refere-se à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui velocidade, precisão e preocupação com o processo de entrega.” (Kotler, 2000:315).

Conforme verificado por Kotler na distribuição é necessário uma gestão bem planeada. Sendo este um facto de extrema importância no negócio, realizaram-se alguns processos e políticas que se consideraram mais importantes (anexo 9, Figura 24,).

Relativamente ao *stock* de matérias-primas, uma vez que estas são perecíveis, pretendem-se reduzidas ao máximo, através de acordos com fornecedores que diariamente abastecerão a Merendeira.

10.2.3. Comunicação

Sabendo que existe a necessidade de se chegar ao máximo de consumidores possível, de forma a conseguir atingir as metas traçadas relativamente às quantidades vendidas necessárias para obter viabilidade, a comunicação toma um lugar fundamental no projeto. Já se verificou que existe mercado, tal como as tendências revelam, que continuará o aumento de consumidores para este tipo de produto, sendo então necessário chegar ao consumidor com a mensagem correta.

Pretende-se primeiramente desmistificar possíveis preconceitos a este tipo de produto, através da credibilidade da marca que se pretende ser geradora de bons padrões de qualidade, higiene e segurança. Para tal serão realizados os seguintes passos:

²⁷ Consiste na venda do produto diretamente ao consumidor, sem a existência de intermediários.

- Certificação HACCP (assim que esta seja conseguida, será comunicado em todas as embalagens com refeições), permitindo com isso efetivar que os requisitos regulamentares estão a ser cumpridos;
- Possibilidade de visitas semestrais ao estabelecimento de modo a demonstrar a higiene e segurança assim como a qualidade do produto, fazendo destas visitas um gerador de notícias na imprensa, que previamente será também informada e convidada;
- Será também aplicada a metodologia dos 5S²⁸ de modo a que a organização e disciplina no local de trabalho seja vista positivamente pelos clientes e fornecedores;
- Gerar notícias através de ações de solidariedade (servir refeições a instituições sem fins lucrativos);
- Ligar a marca ao desporto, através de sinergias com clubes de desporto.

Relativamente às políticas de comunicação que serão promovidas, haverá o dia da inauguração, participação em feiras, propaganda, promoção de vendas e online marketing, brochuras institucionais e de promoção de produtos que se encontram detalhadas no anexo 10.

O *Facebook* será também utilizado como ferramenta de comunicação aproveitando as seguintes vantagens:

- Criar o perfil da empresa é grátis;
- Criar Facebook advertising²⁹ (serviço pago), no qual é possível direcionar anúncios através de filtros de modo a poder alcançar diretamente os segmentos pretendidos que se podem escolher através da idade, género, educação, localização, local de trabalho, entre muitos outros. Esta ferramenta é de extremo valor, uma vez que não se desperdiça tempo e energia em esforços que atingem o público no geral, sendo este facilmente direcionado apenas ao mercado pretendido;

E-mail: base de dados de e-mails através do qual os clientes introduzem aquando a sua inscrição, que se irá usar para enviar ocasionalmente promoções relativamente a vendas ocasionais. Também será usado como forma de promover o produto semanalmente.

Uma vez que o contacto da empresa para com o cliente é reduzido, existirá uma importância acrescida em comunicar com o consumidor através dos meios físicos de maior

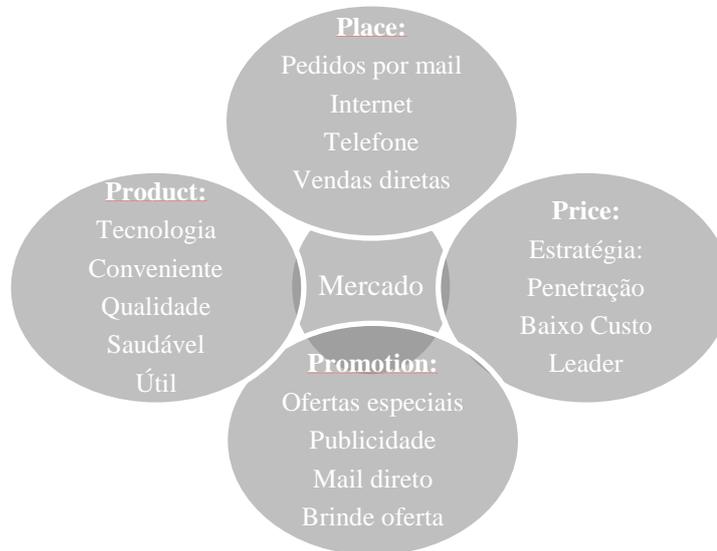
²⁸ Metodologia 5S: Programa de Qualidade (Sentos: Organização, Identificação, Limpeza, Standarização, Disciplina)

²⁹ <https://www.facebook.com/advertising/> .

contacto. Exemplo da embalagem, do carro de transporte das refeições e dos uniformes utilizados nos *deliveries* que se encontram detalhados no anexo 11.

10.2.4 Síntese Marketing Mix:

Figura 15 - Resumo Marketing Mix



Fonte: Autor

10.3 Tecnologia

A produtividade das empresas e a sua conseqüente competitividade depende, em grande parte, dos resultados decorrentes da inovação e desenvolvimento tecnológico que estas promovem. Como tal a empresa pretende-se moderna tecnologicamente, procurando a eficiência, uma vez que são pretendidas grandes quantidades de produção e qualidade.

Esta deverá ser dividida em 3 grupos:

Tecnologia necessária para a cozinha industrial:

Será necessário identificar possíveis *bottleneck*³⁰, e eliminá-los através de tecnologia. Exemplo disso é a necessidade de automatizar o processo de embalagem. Neste caso, pretende-se adquirir uma máquina de embalagem automática (figura 16), de modo a evitar menor intervenção humana (diminuindo a possibilidade de falhas e aumentando as condições de higiene), e minorar possíveis atrasos na saída do produto para distribuição.

³⁰ *Bottleneck*: ou ponto de estrangulamento, limita o desempenho ou capacidade de todo o sistema.

Figura 16 - Máquina de embalagem automática



No anexo 12, encontra-se a lista de todos os materiais necessários e maquinaria para a montagem da cozinha, assim como o preço de cada item.

Tecnologia necessária para a distribuição:

Para a distribuição será necessário ter em conta as necessidades legais em vigor, em que existem necessidades diversas desde a temperatura (para refeições quentes) com o mínimo de 65°C (temperatura de segurança)³¹ a que devem permanecer as refeições, entre outras presentes no Regulamento (CE) n° 852/2004, de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios.

Assim serão necessárias viaturas de transporte que possam transportar os contentores isotérmicos (figura 17) que mantêm a temperatura durante períodos de tempo superiores a 4 horas.

Figura 17 - Contentores Isotérmicos



Já na figura 18, exemplifica-se o tipo de embalagens pretendidas para o serviço diário de entrega de refeições, que irão acondicionar os alimentos. Estas também podem ser utilizadas para o consumo da refeição servindo de prato, já que a própria embalagem contém os respetivos talheres estando o consumidor provido de todos os utensílios necessários usufruir da sua refeição comodamente evitando gastos extras à entidade patronal se for o caso.

³¹ <http://www.gnr.pt/documentos/cadernoEncargos/cbpraticas.pdf> .

Figura 18 - Embalagens de acondicionamento das refeições



Tecnologia de Software:

Será também necessário *software* que faça a gestão dos pedidos online diretamente do site para o sistema de contabilidade e para os pedidos de produção.

Tecnologias no negócio como forma de fidelização (cartões pré-pagos) com descontos em lojas com parceria com a empresa.

10.4 Organização

10.4.1 Contratos de trabalho e Recursos Humanos

“Um colaborador satisfeito muito dificilmente fugirá para trabalhar para a concorrência”³²

Neste sector, a rotatividade dos recursos humanos é muitas vezes apontada como um obstáculo³³, condicionando o normal funcionamento e subsequente qualidade do serviço e produto. Para isso, serão definidas políticas de forma a cativar os colaboradores para permanecerem na empresa o máximo de tempo possível.

Tendo em conta o reduzido conhecimento nesta área por parte dos promotores, pretende-se recorrer a técnicos especializados com experiência na área de maneira a que possam acrescentar uma mais-valia ao desempenho da empresa. No anexo 13 encontram-se algumas das políticas de recursos humanos a aplicar.

10.4.2. Layout

O *layout* deverá ser o mais funcional possível, uma vez que o que se pretende é a eficiência no processo de modo a evitar os *bottleneck* que possam ocorrer. Terá também de ter em conta a legislação do sector definida mais à frente.

³² Fonte Anónima.

³³ http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/restauracao_trab.pdf .

No anexo 14, encontra-se a planta da cozinha identificados com números para que se possam correlacionar diretamente com o orçamento das ferramentas da cozinha.

10.4.3 Pressupostos Financeiros

Os principais pressupostos gerais que foram assumidos e que influenciam financeiramente a empresa são os seguintes:

- O prazo médio de pagamentos a fornecedores será de 45 dias, enquanto a cobrança ao cliente será de 15 dias (superior à média na restauração);
- O prazo médio de *stocks* é de 3 dias, uma vez que grande parte serão produtos perecíveis. Haverá a necessidade de estabelecer protocolos com fornecedores para a entrega diária de produtos;
- A taxa do IVA das vendas é de 23%. A taxa de IVA da compra das matérias-primas considerou-se um valor médio de 11%, uma vez que grande parte da taxa aplicada aos produtos alimentícios incide nos 6% sendo que dependendo do produto pode também ser de 13% ou 23%, optando assim por uma taxa intermédia para melhor se aproximar à realidade;
- Taxa de juro para aplicações financeiras de 2,5%, a obtenção de financiamento a curto prazo de 7%, e longo médio prazo de 10%. Estes são valores conjunturais e sofrem rápidas alterações;
- A taxa de juro para ativos sem risco considerou-se de 2,8% e relativamente ao prémio de risco do mercado considerou-se 11%.

Existem 2 fases de investimento:

- 1º Investimento: preparar cozinha para 600 refeições com a pré instalação para aumento de capacidade;
- 2º Investimento (final 2º ano): completar a capacidade de 1200 refeições.

O projeto está projetado para que seja financiado a 40% com capitais próprios e 60% com capitais alheios.

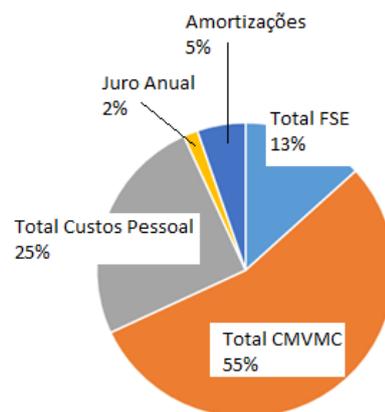
A taxa de IRC considerada foi de 21%, sendo que na proposta do orçamento de estado para 2015³⁴ irá ser reduzido em 2 pontos percentuais do valor atual (2014) de 23%.

³⁴ <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/oe-2015-saiba-tudo-o-que-muda-para-empresas> .

O custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas para as refeições têm uma margem bruta de 41%, valor que representa a média nacional em 2011 (conforme anteriormente referenciado). No entanto, uma vez que se optou por estratégias de baixo preço entende-se que este valor irá ser superior, pelo que foi considerado o valor de 47%. Relativamente aos *packs* considerou-se 20%, pois conforme fora descrito, pretende-se que este tipo de vendas tenha pouca relevância nos cálculos de viabilidade da venda das refeições, sabendo que no entanto os valores serão substancialmente superiores.

Na figura 21, é apresentada a estrutura de custos do projeto no seu arranque, havendo um claro desequilíbrio referente ao CMVMC uma vez que se optou por diminuir a percentagem bruta das refeições.

Figura 19 - Estrutura de custo no 1º ano de atividade



Fonte: Autor

11 - Requisitos para a implementação do plano

11.1 Requisitos essenciais:

Em seguida descrevem-se os requisitos que foram considerados essenciais para se conseguir proceder ao desenvolvimento do projeto:

- Obter um espaço com dimensão mínima de 200 m² para produção e 100 m² para escritórios;
- Obtenção de licenças (licenciamento da obra e subsequente alvará de funcionamento) por parte da Câmara Municipal de Oiã;

- A obtenção do financiamento que se considerou necessário, associado a uma taxa de juro razoável, dentro da incerteza que se vive atualmente;
- A contratação dos vários Fornecedores não exceder as previsões de custos;
- Encontrar um chefe de cozinha experiente, que possa acompanhar o projeto durante a fase inicial de obras;
- Vendas atingirem o *Break even point* até ao início do segundo ano.

11.2 Licenciamento

Para a criação de uma empresa na área alimentar, existem requisitos e condições que têm de ser devidamente cumpridos, já que esta é uma atividade de grande sensibilidade e importância e que interfere diretamente com a saúde da população.

O Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril veio no entanto simplificar (também) o sector da restauração na abertura dos negócios, denominado com o regime de licenciamento zero.

Com este novo regime, apenas é necessário comunicar através do balcão do empreendedor a abertura do negócio, que no entanto terá de declarar que se compromete a cumprir com toda a legislação respeitante e acessível no *site* do “portal da empresa”. Assim que seja comunicado e forem pagas todas as taxas, pode-se abrir no imediato o estabelecimento.

No anexo 15 encontram-se os principais normativos para a restauração.

11.3 Planos alternativos

Em caso de falha dos requisitos essenciais existem alternativas que podem ser adotadas para o plano de negócio.

- Caso o espaço que se encontra previamente identificado e já apalavrado com o senhorio não seja possível de se realizar, existem outras opções na cidade de Águeda também situado em zona industrial e com tráfego considerável com a vantagem de ter preços inferiores, mas no entanto com menos visibilidade (que se pretende para o negócio);
- Em caso de dificuldades de financiamento, procurar um parceiro disponível para investir passando a fazer parte da sociedade;
- Se as vendas não se comportarem como esperado, direcionar também as vendas para a cidade de Aveiro previamente assinalada ao longo do plano de negócios. Como tal

será necessário a compra de mais uma carrinha de transporte ou alugar de forma a verificar o mercado inicialmente. Também se poderá introduzir antecipadamente pratos específicos de forma a ir de encontro a nichos de mercado (vitalidade, dieta);

- Se não for possível encontrar um chefe de cozinha experiente perante os valores oferecidos, incluir regalias sociais adicionais tais como a hipótese de usar carro de empresa como forma de incentivo.

12 – Avaliação Financeira

Segundo os autores Mota e Custódio (2008) descrevem que o tema avaliação de investimentos reais, consiste numa aplicação de recursos com o objetivo da sua recuperação integral e a obtenção de um excedente financeiro. Assim, a avaliação económica de um projeto de investimento faz-se pela identificação de todos os *cash flows* (fluxo de caixa) gerados pelo projeto, e pela aplicação posterior de um conjunto de metodologias de avaliação.

Foram definidos 2 cenários. O primeiro cenário é referente ao projeto principal tal como foi desenhado ao longo do plano de negócios (inclui a venda de “refeições”, “suplementos”, “Pack produtos típicos” e “Pack empresa + Pack Aniversário”. O segundo cenário é referente apenas à venda de refeições (sendo que todos as suposições referentes ao cenário 1 são válidas neste cenário também), de forma a verificar a viabilidade caso a empresa vendesse apenas o seu produto de referência.

Cenário 1:

Os *cash flows* gerados pelo projeto encontram-se na tabela 17:

Tabela 17 – Cash Flows

Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free cash-flow	- 66.857	6.062	116.851	128.393	151.684	142.442

Conforme verificado, no primeiro ano de atividade o *cash flow* encontra-se negativo, significando que nesse ano o montante de caixa é negativo em cerca de 67 mil euros. O que indica que nesse ano terá de existir suporte financeiro para esse valor de forma a colmatar esse montante. No entanto, nos anos seguintes existem valores de caixa positivos. É com base

nestes cash flows (atualizados ao primeiro ano de atividade), que se fará o cálculo do VAL (Valor Atual Líquido).

Na tabela 18 encontram-se os resultados dos principais indicadores económicos e financeiros considerados para o projeto.

Tabela 18 - Principais indicadores económicos e financeiros (Cenário 1)

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio	0	47%	38%	22%	12%	3%
Rentabilidade Líquida das Vendas	0	-2%	9%	9%	11%	12%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO	0	30%	22%	25%	24%	24%
Return On Investment (ROI)	0	-7%	24%	20%	23%	20%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0	-80%	81%	48%	41%	31%
Autonomia Financeira	0	8%	29%	43%	55%	65%
Solvabilidade Total	0	9%	42%	74%	122%	184%
Endividamento Total	0	92%	71%	57%	45%	35%
Endividamento ML Prazo	0	49%	29%	17%	10%	6%
EBITDA (Resultado antes de depreciações, juros e impostos)	9.658	18.725	119.836	136.814	175.733	174.752
EBIT (Resultado Operacional)	- 11.584	- 10.860	90.252	108.596	156.990	169.759
RAI (Resultado antes de impostos)	- 16.258	- 14.993	90.331	113.072	166.542	184.061
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- 16.258	- 14.993	77.924	89.327	131.569	145.409

A **taxa de crescimento de negócio** nos primeiros anos é alta pois considerou-se que no primeiro ano de atividade apenas se atinja menos de metade (cerca de 450) do total da capacidade diária de 1200 refeições. Tal deve-se ao facto de se considerar que a empresa não é conhecida na região. Sendo esta pioneira na área onde atua, planeou-se um aumento grande nos 2 primeiros anos.

A **rentabilidade líquida**, é negativa em 2016 uma vez que nesse ano não é ainda gerado lucro, isto é, não foi ainda atingido o *Break Even Point*. Deve-se ter especial atenção a este ponto sobre forma de capitalizar a empresa de modo a nos 2 primeiros anos esta consiga aguentar os prejuízos, que mais tarde serão colmatados com o crescimento da mesma.

O **peso dos custos com o pessoal** no primeiro ano é de 30% acima da média nacional do sector (cerca de 24%), no entanto vai ao encontro desses valores nos anos seguintes.

A **Autonomia Financeira** é o que determina a dependência da empresa face a Capitais Alheios. Este valor deverá, segundo Nabais (1997), ser superior ou igual a 35% ou seja, que o Ativo Líquido seja financiado, pelo menos, por 35% de Capitais Próprios. Contudo, este projeto mesmo no início de atividade tem meios libertos brutos altos, que

suporta de algum modo as necessidades de financiamento devido à diferença entre pagamentos e recebimentos. Contudo, se se verificar um ponto negativo para a obtenção do empréstimo, será feito o esforço de aumentar os capitais próprios.

A **solvabilidade total** é baixa nos primeiros anos, perante o financiamento adquirido de início. No entanto durante o quinto ano de atividade verifica-se que o valor do património é suficiente para cobrir todas as dívidas da empresa.

A **rentabilidade dos capitais próprios** no primeiro ano encontra-se negativa, uma vez que o resultado líquido desse período foi negativo, passando a positivo apenas no ano seguinte. Uma vez que o resultado líquido foi negativo transitou esses valores para o ano seguinte diminuindo os capitais próprios ficando desajustado o 2º ano, devido aos capitais próprios terem sido reduzidos e o resultado líquido ter passado a positivo.

O **Return on investment**, tal como a RCP é negativo no primeiro ano devido aos resultados líquidos terem sido negativos nesse período.

Sumarizando, pode-se concluir que o promotor tem o investimento pago entre os primeiros 2 a 3 anos (Pay Back Period), em que apresenta uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 95%, além de um VAL de cerca de 325 mil euros.

- **Valor Atual Líquido (VAL):** 325.314
- **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):** 95%
- **Pay Back Period:** 2 Anos

Os resultados dos cálculos económico-financeiros e dados que suportam estes indicadores encontram-se no anexo 16 (Tabela 25 - Pressupostos Gerais, Tabela 26 - Fornecimentos e Serviços Externos, Tabela 27 - Volume de negócio, Tabela 28 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, Tabela 29 - Gastos com o Pessoal, Tabela 30 - Necessidade de Fundo Maneio, Tabela 31 – Investimento, Tabela 32 – Financiamento, - Tabela 33 - Demonstração de Resultados Previsional, Tabela 34 - Mapa de Cash Flows Operacionais, Tabela 35 - Balanço Previsional).

Cenário 2:

Conforme verificado na tabela 19, os indicadores económicos são menos favoráveis neste cenário.

Tabela 19 - Indicadores económicos e financeiros (Cenário 2)

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio	-	41%	38%	22%	12%	3%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-	-10%	5%	5%	7%	8%
Peso dos Custos c/Pessoal	-	34%	26%	29%	27%	28%
Retorno sobre investimento (ROI)	-	-26%	14%	15%	19%	18%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	-	-572%	79%	50%	45%	33%
Autonomia Financeira	-	5%	18%	30%	42%	53%
Solvabilidade Total	-	5%	21%	42%	72%	112%
Endividamento Total	-	95%	82%	70%	58%	47%
Endividamento ML Prazo	-	53%	37%	25%	15%	9%
EBITDA	-9770,50	-20193,76	66370,73	71409,16	102305,37	99013,18
EBIT	-31012,17	-49778,43	36786,06	43191,16	83562,37	94020,18
RAI	-36246,54	-54260,22	35092,58	44453,63	88520,09	102139,89
RESULTADO LÍQUIDO	-36246,54	-54260,22	35092,58	44453,63	72232,59	80690,51

No entanto, verifica-se que também neste cenário o investimento é viável, com um VAL de cerca de 130 mil euros.

- **Valor Atual Líquido (VAL):** 130.177
- **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):** 71,16%
- **Pay Back Period:** 3 Anos

No anexo 17, encontra-se a Demonstração de Resultados provisionais para este cenário.

13 - Conclusão

Durante as pesquisas do plano de negócios verificou-se que as pessoas necessitam de ter um serviço que lhes permita obter refeições rápidas e saudáveis a preços económicos durante o período de trabalho.

A oportunidade deste negócio tem como referência o facto de hoje se viver uma conjuntura economicamente desfavorável conectada à necessidade de se obter mais tempo disponível. Como tal, as pessoas sentem a necessidade de “terceirizar” alguns serviços familiares mas a preços baixos. Assim, acredita-se que enquanto existirem estes dois fatores em conjunto, a necessidade de existirem “Merendeiras” é cada vez mais crescente. Contudo, pretende-se abrir enquanto não existam competidores especializados na região, como forma de assumir o pioneirismo nesta área. São então três os fatores que podem ser considerados as janelas de tempo para se iniciar este negócio. Em caso de se conseguir cumprir com os

mesmos, acredita-se fortemente na viabilidade das previsões colocadas ao longo do plano de negócios.

Destacam-se os seguintes pontos:

- ✓ Algumas das estimativas foram feitas de acordo com a teórica média nacional do sector, havendo assim o risco de desvio. No entanto usaram-se sempre cenários mais adversos, como por exemplo a margem bruta por refeição utilizada de 47%, ao invés dos 41% da média nacional;
- ✓ Os portugueses despendem quantias monetárias menores ao almoço durante o período de trabalho, e dão preferência a serviços rápidos e económicos (inferiores a 5€) durante essa refeição. Uma das explicações pode ser o facto de se economizar nas refeições num período que se tem menos tempo para desfrutar.
- ✓ Ao jantar, os valores despendidos são superiores, com preferência pelo tipo de restaurante tradicional. Tal pode-se dever ao lado cultural dos portugueses em privilegiar o convívio em família ou amigos, em que fazem desse tempo um momento social.
- ✓ Identificou-se que existe uma tendência em diminuir as refeições nos restaurantes em substituição por comidas congeladas ou semi-preparadas.
- ✓ A atratividade da indústria é média e prevê-se que se mantenha igual, sendo que deverá dar especial atenção aos produtos substitutos e à concorrência com possíveis aumentos nas promoções, nas reduções de preço e na entrada de novos competidores;
- ✓ Quanto às previsões de vendas, existem vários cenários alternativos que podem ser aplicados para se seja possível chegar aos valores de venda previstos;
- ✓ O projeto é viável mesmo no cenário em que a empresa somente vende refeições, isto é, excluindo os packs (empresa, parabéns, produtos ocasionais) e os produtos opcionais (água, sopa, refrigerantes, sobremesa), nos quais se pretende apostar.

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

- ✓ Criar uma linha de produto para negócio de *vending*;
- ✓ Criar uma gama de produto específica que possa ser utilizada em hospitais evitando o serviço de *catering* presente nos mesmos, eliminando o manuseamento de produtos alimentares em hospitais;
- ✓ Criar nova gama de produto específica para ser utilizada em transportes (Ex. Avião, comboio, ou outros);
- ✓ Abrir este negócio em novas localizações que tenham como característica da região grandes núcleos de pequenas e médias empresas com cantina;
- ✓ Introduzir o serviço de *takeaway* para lanches e pequeno-almoço *low cost*.

Por tudo o que foi escrito anteriormente, somos levados a acreditar mesmo que o mercado da restauração se encontre numa fase de maturidade, nós acreditamos que com a nossa motivação para este novo desafio, juntamente com a nossa formação profissional e educacional, os colaboradores certos e ajuda familiar, a Merendeira terá sucesso e será rentável para o período em análise.

Bibliografia

Monografias (livros) e artigos científicos:

- AAKER, D. A. (1998), *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Elsevier.
- Adam Lindgreen e Joelle Vanhamme (2005), *Viral marketing: the use of surprise*, *Advances in Electronic Marketing*, Clarke, I. and Flaherty, T.B. (Eds.) Hershey, PA: Idea Group Publishing, 122-138.
- Antunes, J. e P. Rita (2005), *Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização dos clientes*, *Economia Global e Gestão*, Lisboa: INDEG-ISCTE Vol.X, nº2, 111-134.
- Barcelos (2009), “A história da culinária e dos vinhos”, Brazil: Planum Editora
- Bitner, J. e Booms, B. (2009) "Marketing strategies and organizational structures for service firms", em Donnelly, J. en George, W., *Marketing of services*, American Marketing Association, Chicago)
- Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management*. Elsevier. Greenberg (2010)
- Cavalli, S.B. e E.Salay (2007), *Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar*, *Revista de Nutrição* vol.20, nº6 Campinas, 657-667.
- CESTUR (2005), *A Competitividade Da Restauração Portuguesa Face À Oferta Equivalente Existente em Espanha*, ARESP - Associação da Restauração e Similares de Portugal, Estoril
- Durães, P. (2012). *O consumidor português em tempos de troika*. *Meios&Publicidade*, 14-16.
- Garvey, M. e H.e A. Dismore, (2004), *Running a Restaurant For Dummies – Wiley Publishing, Inc.*
- Gomes M., Custódio, A. e C. (2008), *Finanças da Empresa*, 4ª edição, bnomics.
- Kotler, (2004: 54), *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- Kotler, P e Armstrong, G. (2004), *Princípios de Marketing*. 98 edição, São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, P (2000), *Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão*, Tradução Baza Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Larry Weber (2009), *Marketing to the social web: how digital customer communities build your business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons
- Mansoor, D., e Jalal, A., 2011, “The Global Business Crisis and Consumer Behaviour: Kingdom of Bahrain as a Case Study”. *International Journal of Business and Management*
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach* Illinois, EUA: Richard D. Irwin.

- Menezes, E. (2004), Dez coisas que você precisa saber sobre: Fast Food. Revista Mundo Estranho. Ano 5 – nº29, p.18-20, Julho 2004
- NABAIS, Carlos (1997), Como interpretar um balanço, Editorial Presença, 4.^a Edição, Lisboa.
- Nemeroff, C. e P. Rozin, You are what you eat: Applying the demand-free "impressions" technique to an unacknowledged belief, Ethos, the Journal of Psychological
- Nutricias (2007), “Guidelines para a elaboração do plano de ementas”. A revista da associação portuguesa dos nutricionistas, Nº7, 45
- Peter, J. P., e Olson, J. C. (2009), Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing (8ª edição), Brasil: McGraw-Hill
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2010), Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons
- Porter, M. (1988), Competitive Strategy. The Free Press.
- Porter, M. E. (1986: 23), – Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 7 ed.
- Porter, Michael E. (1980), Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors, Free Press
- PÚBLIO, M. A., (2008), Como Planejar e Executar uma CAMPANHA DE PROPAGANDA. São Paulo: Atlas, 2008.
- Rebelato, M. G., (1997), Gestão e Produção: Uma Análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service, v.4, n.3, p. 321-334
- Rita, P. (2005), A Publicidade na Internet: Formatos, tendências e indicadores de performance, Economia Global e Gestão, Lisboa: INDEG-ISCTE X:1, 9-31. Allen (2011)
- Ryan, B. e Chrisler, M. (2003), Restaurant Market Analysis, University of Wisconsin - Extension Center for Community Economic Development and the Small Business Development Center
- Stein, R.I., e Nemeroff, C.J. (1995), Moral overtones of food: Judgments of others based on what they eat. Personality & Social Psychology Bulletin, 21, 480–490.
- Ventura, J. (2008), Análisis Estratégico de la Empresa, Madrid: Paraningo – Cengage Learnig, pág.121-312.
- Verbeke (2004), Sustainable food consumption: exploring the consumer “attitude-behavioral intention” gap, Journal of Agricultural and Environment Ethics, 19, 169-194.
- Voinea, L., e Filip, A., 2011, "[Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis](#)" [International Journal of Economic Practices and Theories](#), Academy of Economic Studies.
- Walker, J. R., (2008), “The restaurant, from concept to operation, fifth edition”, John Wiley & sons, Inc., New Jersey

Referências retiradas da internet:

- AHP e Multidados (2009), "Hábitos de Consumo na Restauração",
http://issuu.com/comunicacao_ahp_ttt/docs/habitos_consumo_restauracao_abril2009
- APED (2012). O smart shopper veio para ficar Acedido em 20/09/2014,
<http://www.briefing.pt/comunicacao/14896-aped-o-smart-shopper-veio-para-ficar.Html>
- Banco de Portugal (2012), Projeções para a economia portuguesa: 2012-2014.
BoletimEconómico Inverno 2012, 18,
http://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_inverno12_p.pdf
- Banco de Portugal (2014), Boletim Económico Junho 2014, http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/Bol_Econ_junho2014_p.pdf
- DBK (2014), Estudo de Sectores Portugal, Restaurantes,
[http://www.dbk.es/pdf/sectoresportugal/sumarios/Restaurantes%20\(Portugal\).pdf](http://www.dbk.es/pdf/sectoresportugal/sumarios/Restaurantes%20(Portugal).pdf)
- DBK (2013), Estudo de Sectores Portugal, Restaurantes,
https://www.informadb.pt/idbweb/public/EEstudiosSectoriais.xhtml/estudios.php?area=sectore_spt2013
- DBK Estudo Grossistas de Produtos Alimentares para Hotelaria, Janeiro 2013
https://www.informadb.pt/idbweb/public/EEstudiosSectoriais.xhtml/sectores-portugal2013/jan_Grossistas_produtos_alimentares_hotelaria.pdf acedido em 22-04-2014
- Gira Foodservice (2012), "FoodService Portugal 2012", Portuguese Foodservice market 2012
http://www.girafoodservice.com/publications/2012/81/foodservice_portugal_2012.php
- Kantar Worldpanel. (2013). "E quando vai acabar esta crise?" Acedido em 28/09/2014,
<http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/E-quando-vai-acabar-esta-crise->
- Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept I: Five P's For Strategy",
<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>
- Rebelato, M. G. (1997), "UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA E OPERACIONAL DOS RESTAURANTES SELF-SERVICE",
<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a06v4n3.pdf>
- Wheelen, T. L. e Hunger, J. D., (2011), Strategy Management and Business Policy: Toward Global Policy,
https://www.academia.edu/7053808/Thomas_L._Wheelen_J._David_Hunger_Strategic_Management_and_Business_Policy_Toward_Global_Sustainability_13th_Edition_2011
- <http://www.ine.pt>

Anexos

Anexo 1 - Média de idades por Habilitações Literárias

As habilitações escolares a maioria tem até 9 anos de escolaridade, ainda que uma percentagem significativa tenha no máximo 4 anos de escolaridade.

Tabela 20 - Média de idades por Habilitações Literárias (total de 533 pessoas)

Habilitações literárias	Média	N
Inferior ao ensino básico	46,68	60
Ensino básico - 1º ciclo	44,14	106
Ensino básico - 2º ciclo	36,18	91
Ensino básico - 3º ciclo	31,46	149
Ensino secundário	28,76	110
Ensino superior	29,12	17
Total	35,87	533

Anexo 2 - Tipo de restaurante e bebidas consumidas (Almoço)

Figura 20 - Tipo de restaurante mais usado ao almoço

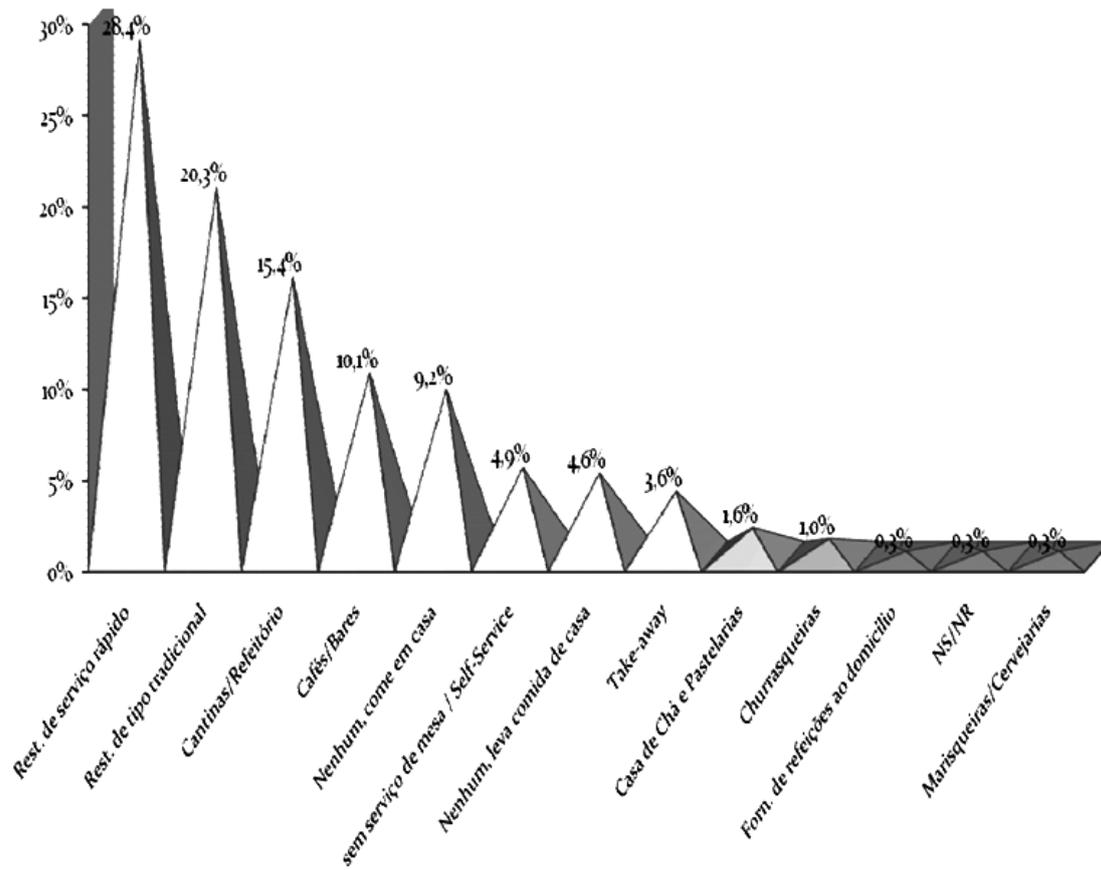
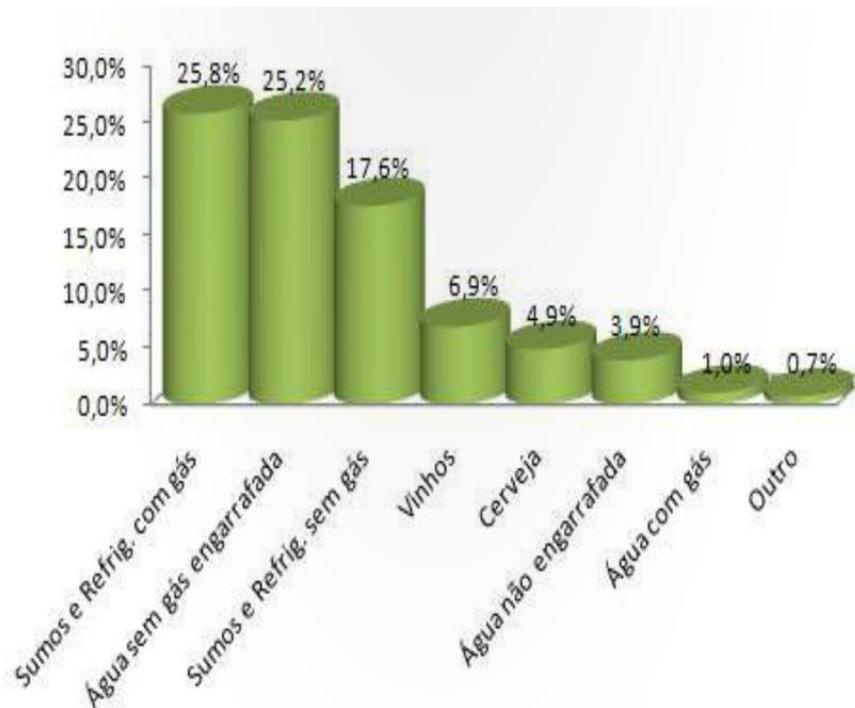


Figura 21 - Percentagem de bebidas consumidas (almoço)



Anexo 3 - Tipo de restaurante e valor médio (Jantar)

Figura 22 - Tipo de restaurante mais usado ao jantar

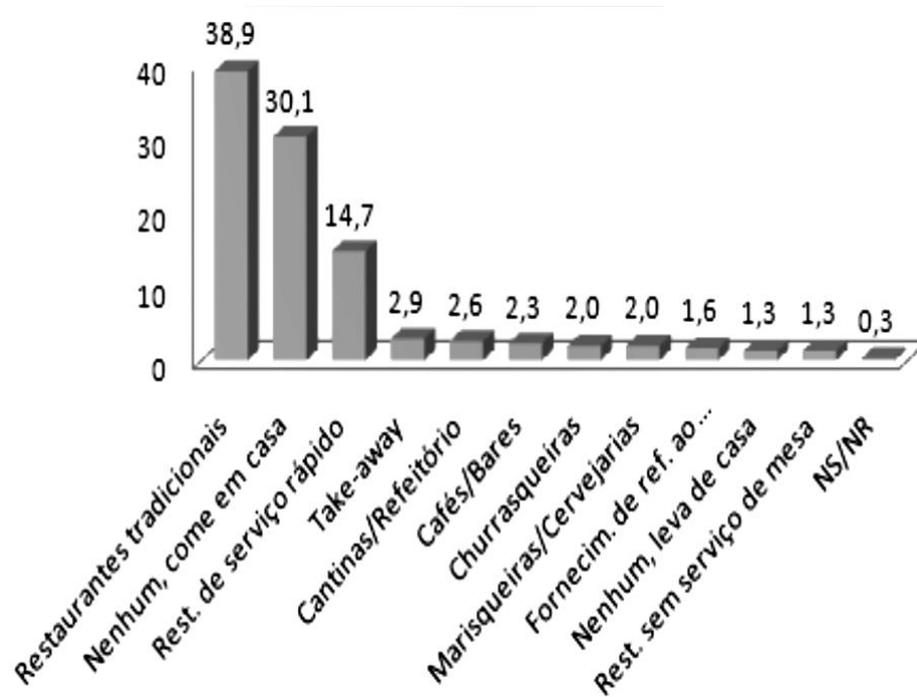
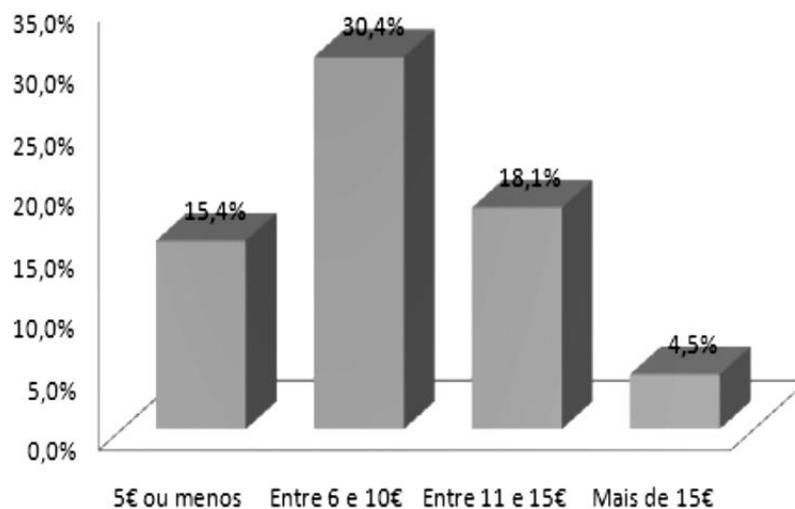


Figura 23 - Valor médio por refeição ao jantar



Anexo 4 - Modelo das 5 Forças de Porter

Tabela 21 - 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					
Economias de escala	Altas	F	A		Baixas
Diferenciação do produto	Alta		AF		Baixa
Identificação da marca	Alta	F	A		Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas		AF		Baixas
Necessidades de capital	Altas		AF		Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		F	A	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta			AF	Baixa
Políticas proteccionistas	Altas	F	A		Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta			AF	Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta			AF	Baixa
Efeitos de experiência	Altos	F	A		Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta	F	A		Baixa
Valor global da força	Baixa	F	A		Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria					
Nº de empresas concorrentes	Baixo		F	A	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		AF		Baixo
Crescimento do mercado	Alto			AF	Baixo
Custos fixos	Baixos		AF		Altos
Custos de posse de stock	Baixos		AF		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto		AF		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos			F	A
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa			AF	Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta		AF		Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa			AF	Alta
Barreiras à saída				AF	
Grau de especialização dos activos	Baixo		AF		Alto
Custo concentrado da saída	Baixo		AF		Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos		AF		Altos
Barreiras emocionais	Baixas		AF		Altas
Restrições legais e sociais	Baixas		AF		Altas
(Valor global das barreiras à saída)			AF		
Valor global da força	Baixa		AF		Alta
Ameaça de produtos substitutos					
Disponibilidade de substitutos	Baixa			AF	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto			F	A
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	AF			Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		AF		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa		AF		Alta
Valor global da força	Baixa		AF		Alta
Poder dos fornecedores					
Nº de fornecedores da indústria	Alto	AF			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo	AF			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta		AF		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	F	A		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	A	F		Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		AF		Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		A	F	Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa			AF	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa		AF		Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		AF		Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	AF			Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	F	A		Baixa
Valor global da força	Baixa	AF			Alta
Poder dos clientes					
Nº de clientes da indústria	Alto	F	A		Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		AF		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	AF			Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				AF
Rentabilidade dos clientes	Alta		AF		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo	F	A		Baixo
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa			AF	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			AF	Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa			AF	Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	AF			Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa	A	F		Alta
Valor global da força	Baixa		AF		Alta

Anexo 5 - Funções e responsabilidades

Diretor Geral

Responsável pela direção geral da empresa e pela gestão integrada dos vários Departamentos.

Diretor de Marketing

Responsável pela atividade comercial da empresa. Terá de garantir uma correta afirmação da marca na região através do *Branding*. Deverá também dinamizar e controlar a parte comercial. Adicionalmente, fará o apoio à administração em diversificar o mercado e o produto após estabilização da produção e vendas.

Serviços Financeiros

Os serviços financeiros serão realizados inicialmente em regime de *outsourcing* de modo a garantir um serviço de custo controlado e maior eficiência, de modo a não diversificar excessivamente as tarefas dos poucos colaboradores iniciais.

Recursos Humanos

Esta função será assumida pela direção geral. Terá como funções gerir o capital humano da empresa.

Chef de Cozinha

Será inicialmente 1 chef contratado para o serviço que comandará toda a operação na cozinha. Desde os pedidos de matéria-prima (tarefa partilhada com a administração) à produção dos pratos diários.

Futuramente é pretendido aumentar os quadros da empresa, adicionando 1 departamento de Qualidade que deverá conter um Nutricionista.

Anexo 6 - Cronograma de desenvolvimento do projecto

Tabela 22 - Cronograma de desenvolvimento do projecto

	Dez-14	Jan-15	Fev-15	Mar-15	Abr-15	Mai-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Set-15	Out-15	Nov-15	Dez-15
Aluguer do espaço	■												
Recrutamento Chef de cozinha		■											
Montagem de cozinha		■											
Início de atividade		■											
Aprovação do projeto		■											
Recrutamento Staff		■	■										
Formação (Staff)			■										
Materiais promocionais			■	■	■								
Vendas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Anexo 7 - Packs adicionais

Reuniões de empresas:

- *Snacks* e salgados;
- Refeições;
- Águas e refrigerantes.

Nota: serão realizados packs por cada 4 pessoas. Pack Reuniões de empresas.

Produtos típicos da região ou Nacionais:

- Enchidos;
- Doces;
- Queijos.

Nota: produtos a ser vendidos também em packs: Pack Produtos Típicos.

Aniversários:

- Bolo de aniversário;

- Refrigerantes e águas;
- Salgados.

Nota: Serão promovidos 2 packs diferentes. Pack Parabéns: Inclui apenas Bolo. Pack Muitos Parabéns: inclui bolo, refrigerantes, águas e salgados.

Anexo 8 - Preços dos produtos adicionais

Preços Packs:

- Prato: Pack Sandwich + Sopa: 3,7 €;
- Pack Reuniões de empresas: 20 €;
- Pack Produtos típicos: 7 €;
- Aniversários: Pack Parabéns:12 €. Pack Muitos Parabéns:22 €.

Preços suplementos:

- Água: 0,90 €;
- Refrigerantes: 0,90 €;
- Sopa: 1 €;
- Sobremesa 1: 0,90 €;
- Sobremesa 2: 1,4 €;
- Sandwich: 2,8 €;

As políticas de aumento de preços será de 1% no primeiro ano, e de 2% nos anos seguintes. No entanto, caso a inflação seja superior a estes valores no ano de atividade o valor de subida acompanhará essa mesma inflação.

Anexo 9 - Processos de seguimento

Figura 24 - Processos de seguimento (na distribuição)



Anexo 10 - Políticas de comunicação

- **Inauguração:** serão enviados convites à imprensa local para participarem na inauguração, sob forma de gerarem notícias nos meios de comunicação locais. Adicionalmente através das redes sociais, os convidados serão incutidos a partilhar os momentos fotográficos obtidos na inauguração. Pretendendo assim atrair possíveis consumidores a uma primeira visita ao *site* da Merendeira;
- **Feiras:** estar presente em feiras industriais locais (com os produtos para empresas), assim como em feiras de consumo da região (para atingir diretamente o consumidor final);
- **Propaganda:** Durante o primeiro mês, aparecer sucessivamente nos média da região, em forma de notícia a explicar o conceito, que se pretende inovador no baixo preço para o produto/serviço prestado;
- **Promoção de vendas:** De modo a chamar a atenção de clientes mais sensíveis ao preço, pretende-se oferecer estrategicamente amostras grátis do produto;

- Online Marketing: Será construído um *site* na internet, com as informações da empresa e dos produtos, onde se pretendem aplicar campos para que haja a possibilidade de obtenção de indicadores para CRM.
- Brochuras Institucionais:
 - Demonstrar que são utilizadas as mais modernas tecnologias na segurança alimentar;
 - Fundamentação da aposta em produtos locais e no seu desenvolvimento;
 - Vantagens em ser cliente;
 - Colocar os objetivos e visão da empresa de forma a identificar qual o posicionamento da empresa;
 - Usar o slogan.
- Brochura Promocional de produtos
 - Gama de produtos;
 - Preços praticados.

Anexo 11 - Comunicação

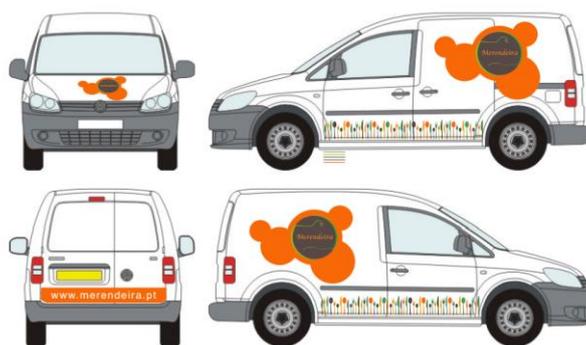
Embalagem

A embalagem deverá ser apelativa com o intuito de passar a mensagem de comida caseira, feita de forma saudável, genuína e fresca de modo a evitar ligações à comida *fast-food*. O logotipo da empresa será também identificado nas embalagens, assim como uma breve descrição de guia nutricional do produto, onde existirão 3 cores (verde, amarelo e vermelho), de modo a dirigir uma mensagem de credibilidade ao consumidor, passando a entender rapidamente a mensagem nutricional de cada refeição.

Carro

Será usado o símbolo da Merendeira e os contactos da empresa, conforme se pode verificar na figura 15.

Figura 15 - Simbologia da Merendeira no carro de transporte de refeições



Fonte: Autor

Uniformes

Todos os motoristas terão de usar uma indumentária específica e bem cuidada com o logotipo da empresa.

No entanto no mercado da restauração a publicidade direta é por vezes considerada abusiva. Como tal, haverá um esforço na estratégia de comunicação que se pretende ser sob forma *inbound*³⁵.

Anexo 12 - Lista de material e orçamento

Tabela 23 - Lista de material e orçamento

1- Câmara Taver com solo Temp. Negativa (-18º/-20º)	4.492 €
(Conservação de Congelados) (Carne Peixes)	4.492 €
2- Câmara Taver com solo Temperatura Positiva (0º/+4º)	4.223 €
(Fruta/Legumes)	
3- Conjunto de Estanteria Modular	890 €
4- Postigo em Aço INOX AISI 304 MOD	98 €
5- Bancada pré-lavagem em aço INOX AISI 304 MOD	950 €
6- Torneira de chuveiro marca magnus	145 €
7- Balde para detritos em aço INOS Marca Junex	98 €
8- Máquina de lavar louça de Campanula Marca Magnus	2.503 €
10- Bancada de apoio a máquina de lavar louça em aço INOS AISI 304 Mod	264 €
10.1 - Conjunto de prateleiras gradeadas em aço Inox AISI 304 MOD	110 €
11- Bancada de Apoio à saída de Louça em Aço Inox AISI MOD	539 €
11.1 Termoacumulador Marca Teka	179 €

³⁵ *Inbound*: consumidor é que encontra a marca através de redes sociais, blogs, notícias da região ligadas a desporto, pesquisas em motores de busca mas também na comunicação tradicional e presencial.

Zona C- Preparação de Tubérculos / Demolhadores de Bacalhau	
12- Bancada de Preparação de Tubérculos em Aço Inox AISI 304 MOD	653 €
13- Bancada de Apoio à Peladora de Batatas em Aço INOX AISI 304 MOD:	91 €
14- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
15- Balde para detritos e, Aço INOX Marca Junex	98 €
16- Peladora de Batatas Marca Macindal	1.120 €
17- Demolhador de Bacalhau Marca GF Mod	1.050 €
18- Bancada de Lavagem Bacalhau em Aço Inox AISI 304 Mod	290 €
19- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
20- Carros Cuba em Aço INOX AISI 304 Mod	630 €

zona D - Zona de Preparação	
21- Bancada de apoio à preparação em Aço Inox AISI 304 MOD	440 €
22- Esterilizador de FACA AEF	438 €
23- Cepo de Corte em Aço INOX AISI 304 MOD	217 €
24- Balde para detritos em Aço INOX Marca Junex	98 €
25- Bancada de apoio à preparação de carne em aço INOX AISI 304 MOD	511 €
26- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
27- Placa de Corte em Rilene	85 €
28- Bancada de apoio à preparação de peixe em Aço INOX AISI 304 MOD	555 €
29- Balde para detritos em Aço Inox Marca JUNEX	98 €
30- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
31- Placa de corte em Rilene	85 €
32- Bancada de apoio à preparação de Legumes em Aço INOX Aisi 304 Mod	555 €
33- Balde para detritos em aço INOX Marca JUNEX	98 €
34- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
35- Placa de Corte em Rilene	85 €
36- Bancada de apoio à preparação de Aves em Aço INOX AISI 304 MOD	416 €
37- Balde para detritos em aço INOX Marca JUNEX	98 €
38- Torneira de Chuveiro Marca Magnus	145 €
39- Placa de Corte em RILENE	85 €
40- Forno Conveter a Gás Marca Magnus	3.575 €
41- Bancada para apoio do Forno em aço AISI 304 MOD	210 €
41.1- Hote Parietal Direita em aço INOX AISI 304 MOD (c\ exaustão)	1.850 €
42- Bancada de apoio ao forno em aço INOX AISI 304 MOD	405 €
43- Bancada de apoio À Linha de Queima em Aço INOX AISI MOD	498 €
44- Torneira de cotovel marca Magnus	145 €
45- Balde para Detritos em Aço INOX Marca Junex	98 €
45- Bancada de Apoio à linha de queima em Aço INOX AISI 304 MOD	765 €
46- Bancada de apoio à linha de queima em Aço INOS AISI 304 MOD	625 €
47- Hotel Central Direita Compensada em aço INOX AISI 304 MOD	7.555 €
48- Bancada em Aço INOXO AISI 304 MOD	315 €
49- Fogão 4 queimadores c\ 1 Forno Marca Junex	1.735 €
50- Marmita a Gás de Aquecimento Indirecto Marca Magnus	3.328 €

51- Monolumes de Alto Rendimento Marca JC	1.134 €
52- Braseira a Gás Marca Magnus	3.695 €
53- Fritadeira Dupla a Gás Móvel Marca Magnus	3.077 €
54- Bancada de apoio À linha de Queima em Aço INOX AISI 304 MOD	126 €
55- Ponto de Higienização em Aço AISI 304 MOD	210 €
56- Bancada em Aço INOX AISI 304 MOD	346 €
57- Bancada em Aço INOX AISI 304 MOD	747 €
58- Tampo amovível em Aço INOX AISI 304 MOD	105 €
59- Captador de Insetos Marca FIAMMA	84 €
60- Captador de Insetos Marca FIAMMA	72 €
61- Armário em Aço INOX AISI 304 MOD	406 €
62- Ponto de Higienização em Aço INOX AISI 304 MOD	210 €
63- Máquina de embalagem automática Marca Foshan Aolide	3.500 €
Total	62.465 €

Anexo 13 - Políticas de Recursos Humanos

Formação:

A formação contínua dos colaboradores na área será também um dos objetivos da empresa, onde se farão regularmente atividades referentes à saúde, higiene e segurança alimentar e cursos específicos de cozinha.

Contratos de trabalho e recrutamento:

Excluindo o Chefe de cozinha, serão na fase inicial recrutados e contratados através de empresa especializada na seleção e recrutamento. Este é um processo mais dispendioso, mas facilita em não se ter de processar salários, elaborar contratos de trabalho entre outros. Após um ano, caso estes sejam do interesse comum da empresa, deverão passar automaticamente para os quadros da empresa.

Remuneração:

Sendo que no início de atividade deverá existir uma maior contenção de custos não se poderá optar por pagar salários superiores aos concorrentes (que será objetivo a médio prazo), pretende-se assim tomar como referência o salário médio da função a nível nacional³⁶, onde o

³⁶ www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/@content/documents/digitalasset/hays_789077.pdf .

chefe de cozinha na cidade do Porto tem um valor de 35.000€, com um total mensal de 2500€ (valor usado no modelo económico financeiro). O crescimento dos salários é previsto ser de 3% ao ano (ver figura 26).

No entanto e no final do ano, consoante os resultados da empresa serão distribuídos prémios de desempenho.

Tabela 24 - Remuneração base por função

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Comercial / Marketing	600	618	637	656	675	696
Produção / Operacional						
- Chefe de Cozinha	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898
- Ajudante de Cozinha	500	515	530	546	563	580
- Delivery	300	309	318	328	338	348

A função *delivery* com o valor de 300€ deve-se pelo fato de ser em part time.

Regalias Sociais:

Com o objetivo adicional de prevenir o absentismo, serão feitos investimentos na área da saúde tais como seguro de saúde, acesso a ginásios com valores mais em conta, acesso a médicos para colaboradores e família direta.

Horário de trabalho:

Sendo que a entrega de refeições se pretende ser nas horas do almoço, não será necessário o uso de turnos como habitualmente se verifica na restauração, facilitando assim a gestão dos colaboradores.

Anexo 14 – Planta Cozinha



Anexo 15 - As principais normativas legais na restauração

- Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril: Licenciamento Zero;
- Lei n.º 60/2007 de 4 de Setembro: obras de construção, alteração ou modificação;
- Decreto-Lei n.º 234/2007 de 19 de Junho: Regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas;
- Decreto Regulamentar n.º 20/2008 de 27 de Novembro: Requisitos estruturais e funcionais que estes estabelecimentos devem possuir;
- Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março – Define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar;
- Regulamento (CE) n.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004: relativo à higiene dos géneros alimentícios. Aqui é também definido a obrigatoriedade das empresas do sector alimentar aplicarem procedimentos da análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos baseados nos princípios HACCP.

Nota: O Sistema HACCP é o controlo efetuado ao longo de todas as etapas que envolvem a produção de alimentos. Identifica os perigos, a probabilidade de ocorrência, definindo para cada etapa medidas preventivas, limites de controlo, procedimentos de monitorização e ações corretivas. É resultado da implementação dos sete princípios do sistema HACCP:

Princípio 1 - Análise dos perigos;

Princípio 2 - Determinação dos Pontos Críticos de Controlo;

Princípio 3 - Estabelecimento de limites críticos para cada PCC;

Princípio 4 - Estabelecimento de um sistema de monitorização para cada PCC;

Princípio 5 - Estabelecimento de ações correctivas;

Princípio 6 - Estabelecimento de procedimentos de verificação;

Princípio 7 - Estabelecimento da documentação e registos.

Anexo 16 - Pressupostos e Cálculos Económico Financeiros

Tabela 25 - Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	45	1,5
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	3	0,1
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	11%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	21,00%	
Taxa de distribuição dividendos	10,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,50%	
Taxa de juro de empréstimo M/L Prazo	10,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2,80%	
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^*	11,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

Para custos de FSE – Fornecimento e Serviços externos (tabela 26), consideraram-se 12 meses e taxa de crescimento de 3%.

Tabela 26 - (FSE) Fornecimentos e Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%		100%							
Electricidade	23%	80%	20%	300	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Combustíveis	23%	40%	60%	700	8.400	8.652	8.912	9.179	9.454	9.738
Água	5%	80%	20%	150	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
Outros Fluidos	23%	10%	90%	20	240	247	255	262	270	278
Ferramentas e Utensílios	23%	20%	80%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Livros e doc. técnica	23%	50%	50%	20	240	247	255	262	270	278
Material de escritório	23%	50%	50%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Artigos para oferta	23%		100%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Rendas e alugueres	23%	100%		1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Despesas de representação	23%		100%	50	600	618	637	656	675	696
Comunicação	23%	70%	30%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Seguros		100%		300	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Royalties	23%		100%							
Transportes de mercadorias	23%		100%	400	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Deslocações e estadas	23%		100%	40	480	494	509	525	540	556
Comissões	23%		100%							
Honorários	23%	100%		120	1.440	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669
Contencioso e notariado	23%		100%	20	240	247	255	262	270	278
Conservação e reparação	23%	50%	50%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Publicidade e propaganda	23%		100%	500	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Vigilância e segurança	23%	100%		40	480	494	509	525	540	556
Trabalhos especializados	23%	80%	20%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Outros form. e serviços	23%		100%	2.500	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778
TOTAL FSE					85.920	88.498	91.153	93.887	96.704	99.605

FSE - Custos Fixos	32.424	33.397	34.399	35.431	36.493	37.588
FSE - Custos Variáveis	53.496	55.101	56.754	58.457	60.210	62.017
TOTAL FSE	85.920	88.498	91.153	93.887	96.704	99.605
IVA	13.338	13.738	14.150	14.575	15.012	15.462
FSE + IVA	99.258	102.236	105.303	108.462	111.716	115.067

Tabela 27 - Volume de negócio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		1,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Refeições	378.000	534.492	735.995	900.858	1.010.763	1.041.288
Quantidades vendidas	126.000	176.400	238.140	285.768	314.345	317.488
Taxa de crescimento das unidades vendidas		40,00%	35,00%	20,00%	10,00%	1,00%
Preço Unitário	3	3,03	3,09	3,15	3,22	3,28
Suplementos	37.800	76.611	105.493	129.123	144.876	149.251
Quantidades vendidas	37.800	75.852	102.400	122.880	135.168	136.520
Taxa de crescimento das unidades vendidas		40,00%	35,00%	20,00%	10,00%	1,00%
Preço Unitário	1,00	1,01	1,03	1,05	1,07	1,09
Pack Produtos Típicos	840	976	1.144	1.342	1.575	1.606
Quantidades vendidas	120	138	159	183	210	210
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15%	15%	15%	15%	
Preço Unitário	7,00	7,07	7,21	7,36	7,50	7,65
Pack empresa + Pack Aniversário	1.800	2.091	2.452	2.877	3.374	3.958
Quantidades vendidas	120	138	159	183	210	241
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15%	15%	15%	15%	15%
Preço Unitário	15,00	15,15	15,45	15,76	16,08	16,40
TOTAL	418.440	614.169	845.085	1.034.201	1.160.588	1.196.104

Tabela 28 - (CMVMC) Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MERCADO NACIONAL		221.352	324.039	445.701	545.392	612.102	630.960
Refeições	47,00%	200.340	283.281	390.078	477.455	535.704	551.883
Suplementos	50,00%	18.900	38.305	52.746	64.562	72.438	74.626
Pack Produtos Típicos	20,00%	672	781	916	1.074	1.260	1.285
Pack empresa + Pack Aniversário	20,00%	1.440	1.673	1.962	2.301	2.699	3.166
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		221.352	324.039	445.701	545.392	612.102	630.960
IVA	11%	24.349	35.644	49.027	59.993	67.331	69.406
TOTAL CMVMC + IVA		245.701	359.683	494.729	605.385	679.433	700.365

Para os sócios gerentes não foi considerado o seguro de acidentes de trabalho (Tabela 29)

Tabela 29 - Gastos com o Pessoal

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direção	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	600	618	637	656	675	696
Produção / Operacional						
- Chefe de Cozinha	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898
- Ajudante de Cozinha	500	515	530	546	563	580
- Delivery	300	309	318	328	338	348
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

QUADRO RESUMO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vencimentos						
Gerência/Administração	14.000	28.840	29.705	30.596	31.514	32.460
Pessoal	65.800	115.360	118.821	172.869	185.934	196.380
Encargos	18.603	33.527	34.532	47.558	50.856	53.538
Seguros Acidentes de Trabalho	798	1.442	1.485	2.035	2.174	2.288
Sub. Alimentação	2.310	3.739	3.851	5.048	5.571	6.121
Comissões						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL CUSTOS PESSOAL	101.511	182.907	188.395	258.107	276.050	290.787

O fato de o fundo de manei ser negativo (Tabela 30) significa que existe esse recurso financeiro por parte da empresa. No presente projeto esse excedente é usado como financiamento da atividade.

Tabela 30 - Necessidade de Fundo Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Clientes	21.445	31.476	43.311	53.003	59.480	61.300
Existências	1.845	2.700	3.714	4.545	5.101	5.258
*						
*						
TOTAL	26.290	37.176	50.025	60.548	67.581	69.558
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	43.120	57.740	75.004	89.231	98.894	101.929
Estado	20.823	39.911	51.463	62.142	68.432	70.713
*						
TOTAL	63.943	97.651	126.467	151.373	167.325	172.642
Fundo Maneio Necessário	-37.653	-60.474	-76.442	-90.825	-99.744	-103.084
Investimento em Fundo de Maneio	-37.653	-22.821	-15.968	-14.383	-8.919	-3.340

Na tabela 31, as outras imobilizações incorpóreas são desdobradas nos seguintes investimentos:

2015: 2500€ no desenvolvimento do site.

2016: 300€ em melhoramentos do site.

No imobilizado incorpóreo do ano 2016 é referente ao incremento da capacidade de produção de 600 refeições para 1200 e da necessidade de mais um carro de transporte. Os valores assumidos para o equipamento básico referem-se aos valores apresentados anteriormente no anexo 12 tabela 23 (62.465€) com mais 10.000€ de margem de segurança.

Tabela 31 - Investimento

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação	1.500					
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O.Direitos						
Trespases						
Outras Imobilizações Incorpóreas	2.600	300				
Total Imobilizado Incorpóreo	4.100	300				
Imobilizado Corpóreo						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	25.000					
Equipamento Básico	50.000	22.465				
Equipamento de Transporte	30.000	15.000				
Ferramentas e Utensílios	5.000					
Equipamento Administrativo	2.500					
Taras e Vasilhame						
Outras Imobilizações Corpóreas						
Total Imobilizado Corpóreo	112.500	37.465				
Total Investimento	116.600	37.765				

O financiamento será garantido por 50.000€ de capitais próprios e 90.000€ de empréstimo bancário (Tabela 32). Será realizado um empréstimo à empresa pelos promotores no ano de 2016 de forma a colmatar os resultados negativos do primeiro ano.

Considerou-se também uma margem de segurança de 2%.

Tabela 32 - Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento = Capital Fixo + FMN	78.947	14.944	-15.968	-14.383	-8.919	-3.340
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	80.500	15.200	-16.300	-14.700	-9.100	-3.400

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	12.090	21.005	100.884	114.009	142.765	139.102
Capital Social	50.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos		40.000				
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	90.000					
TOTAL	152.090	61.005	100.884	114.009	142.765	139.102

Tabela 33 - Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	418.440	614.169	845.085	1.034.201	1.160.588	1.196.104
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	418.440	614.169	845.085	1.034.201	1.160.588	1.196.104
(-) Variação da Produção						
CMVMC	221.352	324.039	445.701	545.392	612.102	630.960
Outros custos variáveis (FSE)	53.496	55.101	56.754	58.457	60.210	62.017
Margem Bruta de Contribuição	143.592	235.029	342.630	430.352	488.276	503.127
	34%	38%	41%	42%	42%	42%
FSE- Custos Fixos	32.424	33.397	34.399	35.431	36.493	37.588
Resultado Económico	111.168	201.632	308.231	394.922	451.783	465.539
Impostos						
Custos com o Pessoal	101.511	182.907	188.395	258.107	276.050	290.787
% de Vendas	24%	30%	22%	25%	24%	24%
Outros Custos Operacionais						
Outros Projeitos Operacionais						
EBITDA	9.658	18.725	119.836	136.814	175.733	174.752
Amortizações	21.242	29.585	29.585	28.218	18.743	4.993
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	-11.584	-10.860	90.252	108.596	156.990	169.759
Custos Financeiros	6.325	6.325	5.060	3.795	2.530	1.265
Projeitos Financeiros	1.651	2.192	5.139	8.271	12.082	15.568
RESULTADO FINANCEIRO	-4.674	-4.133	79	4.476	9.552	14.303
Custos Extraordinários						
Projeitos Extraordinários						
RAI	-16.258	-14.993	90.331	113.072	166.542	184.061
Impostos sobre os lucros			12.407	23.745	34.974	38.653
RESULTADO LÍQUIDO	-16.258	-14.993	77.924	89.327	131.569	145.409

Tabela 34 - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-9.151	-8.579	71.299	85.791	124.022	134.109
Amorizações do exercício	21.242	29.585	29.585	28.218	18.743	4.993
Provisões do exercício						
	12.090	21.005	100.884	114.009	142.765	139.102
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	37.653	22.821	15.968	14.383	8.919	3.340
CASH FLOW de Exploração	49.743	43.827	116.851	128.393	151.684	142.442
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-116.600	-37.765				
Free cash-flow	-66.857	6.062	116.851	128.393	151.684	142.442
CASH FLOW acumulado	-66.857	-60.795	56.056	184.449	336.133	478.575

Tabela 35 - Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	4.100	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
Imobilizado Corpóreo	112.500	149.965	149.965	149.965	149.965	149.965
Amortizações Acumuladas	21.242	50.826	80.411	108.629	127.372	132.365
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	1.845	2.700	3.714	4.545	5.101	5.258
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	21.445	31.476	43.311	53.003	59.480	61.300
Ajustamentos de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	69.036	90.684	208.567	333.834	486.294	625.714
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	187.684	228.399	329.546	437.118	577.868	714.272
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		-16.258	-31.251	46.673	136.000	267.568
Resultados Líquidos	-16.258	-14.993	77.924	89.327	131.569	145.409
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	33.742	18.749	96.673	186.000	317.568	462.977
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	90.000	72.000	54.000	36.000	18.000	
Dívidas a Fomecedores de Imob						
Suprimentos		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fomecedores	43.120	57.740	75.004	89.231	98.894	101.929
Estado e Outros Entes Públicos	20.823	39.911	63.869	85.887	103.406	109.366
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	153.943	209.651	232.873	251.118	260.299	251.295
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	187.684	228.399	329.546	437.118	577.868	714.272

Anexo 17 - Demonstração de Resultados provisionais (Cenário 2)

Tabela 36 - Demonstração de Resultados provisionais (Cenário 2)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas	378.000	534.492	735.995	900.858	1.010.763	1.041.288
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	378.000	534.492	735.995	900.858	1.010.763	1.041.288
(-) Variação da Produção						
CMVMC	200.340	283.281	390.078	477.455	535.704	551.883
Outros custos variáveis (FSE)	53.496	55.101	56.754	58.457	60.210	62.017
Margem Bruta de Contribuição	124.164	196.110	289.164	364.947	414.848	427.389
	33%	37%	39%	41%	41%	41%
FSE- Custos Fixos	32.424	33.397	34.399	35.431	36.493	37.588
Resultado Económico	91.740	162.714	254.765	329.516	378.355	389.801
Impostos						
Custos com o Pessoal	101.511	182.907	188.395	258.107	276.050	290.787
% de Vendas	27%	34%	26%	29%	27%	28%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	-9.771	-20.194	66.371	71.409	102.305	99.013
Amortizações	21.242	29.585	29.585	28.218	18.743	4.993
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	-31.012	-49.778	36.786	43.191	83.562	94.020
Custos Financeiros	6.325	6.325	5.060	3.795	2.530	1.265
Proveitos Financeiros	1.091	1.843	3.367	5.058	7.488	9.385
RESULTADO FINANCEIRO	-5.234	-4.482	-1.693	1.262	4.958	8.120
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	-36.247	-54.260	35.093	44.454	88.520	102.140
Impostos sobre os lucros					16.288	21.449
RESULTADO LÍQUIDO	-36.247	-54.260	35.093	44.454	72.233	80.691