



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

Mestrado em Ciências Empresariais

Plano de Negócio Para a Criação do Restaurante PIGMEU

Rita Pacheco Nobre Madureira Teixeira



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

Mestrado em Ciências Empresariais

Plano de Negócio Para a Criação do Restaurante PIGMEU

Rita Pacheco Nobre Madureira Teixeira

**Orientação:** Professor Doutor Nuno Joel Gaspar Fernandes Crespo

## Agradecimentos

Um grande obrigado ao Professor Nuno Crespo, que alinhou nesta aventura comigo e que se mostrou disponível até ao último minuto.

Obrigada ao meu pai pelo bichinho e à minha mãe pela paciência para tantos planos. À minha irmã que ajuda sempre à sua maneira e aparece com soluções. (Mano, estás longe!)

Ao Francisco que foi o meu braço direito nesta luta que encarou como sua. Nunca será de mais agradecer-lhe.

Obrigada à minha inquilina de fins-de-semana, a Inês, uma peça estratégica. À Margarida! A companheira de estudos.

Às minhas prestáveis revisoras: Constança, Francisca, Margarida P. Sem a ajuda minuciosa destas três especialistas dificilmente estaria a escrever este agradecimento.

Era impossível não agradecer aos meus sócios, do fundo do coração: Mariana, Eduardo e Miguel. Por muitos mais anos #detudoumporco!

Sem me querer esquecer de ninguém, fica um abraço apertado para quem me teve de aturar (especialmente a quem fingiu algum gosto) naquilo que foi dos meus maiores desafios até hoje.

OBRIGADA



## **Resumo**

Apesar da acentuada crise económica vivida em Portugal, o setor da Restauração é o que tem apresentado os melhores resultados de crescimento e aumento de postos de trabalho, contribuindo com 4,9% para o Produto Interno Bruto em 2013.

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócio para a criação de uma empresa – Trinca na Mesa – que pretende alavancar a sua atividade num restaurante especializado em sandes e petiscos de Porco e em produtos nacionais, almejando a sua implementação e expansão num futuro próximo, criando novos conceitos e novas formas de explorar o mercado existente.

Para estruturar este projecto foi realizado um Projeto de Pesquisa, que utilizou diferentes fontes de forma a adquirir informação relevante para o mesmo. Foram comparadas diferentes metodologias, sendo que o modelo escolhido foi o de Harvard. Realizou-se um questionário quantitativo de resposta fechada elaborado propositadamente para efeitos de tomada de decisão que contou com 665 respostas. Da análise das respostas ao questionário importa salientar que 93,2% consomem carne de porco e que 79,8% fazem-no de 1 a 3 vezes por semana. O plano financeiro realizado para sustentar e conduzir a criação deste negócio financiado com capitais próprios dos quatro sócios da empresa demonstrou que o restaurante é viável e que atingirá, segundo as projeções, o break-even no final do primeiro ano de atividade. Apesar da forte concorrência da indústria, tudo leva a crer que o PIGMEU tem lugar para crescer e até expandir.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Restauração; Porco; Plano de Marketing; Plano Financeiro.

## Abstract

Despite de severe economic crisis experienced in Portugal in the last few years, the Restaurant segment has shown the best growth results, it has increased employment in the industry, representing 4,9% of the Gross Domestic Product in 2013. This project aims to draw up a Business Plan for starting a business – Trinca na Mesa – which intends to leverage its activity in a restaurant specialized in pork sandwiches and snacks and also portuguese products, targeting the implementation and expansion in the near future, creating new concepts and new ways to exploit the existing market.

To structure this project, it was conducted a research project using different sources in order to acquire relevant information for the same. Different methods were compared, and the model chosen was Harvard. A quantitative survey of closed responses was purposely designed for decision-making support and had 665 responses. It matters to notice that 93.2% consume pork and 79.8% do it 1-3 times a week. The financial plan demonstrated that the restaurant is viable and will reach, according to projections, the break even at the end of its first operations year. Despite the strong competition in this segment, we can say that PIGMEU will take place to grow and to expand.

Key-words: Entrepreneurship; Business Plan; Restaurant Segment; Pork; Marketing Plan; Financial Plan.

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Índice.....	vi
1 Revisão de Literatura .....	1
1.1 Definição e Relevância do Plano de Negócio .....	1
1.2 Estrutura e Conteúdo do Plano de Negócio.....	3
1.3 Plano de Negócio como Ferramenta Operacional .....	4
1.4 Os Destinatários do Plano de Negócio .....	5
2 Metodologia .....	6
3 Plano de Negócios.....	8
3.1 Sumário Executivo .....	8
3.2 A Empresa e Apresentação da Equipa .....	9
3.3 Descrição do Negócio .....	9
3.3.1 Conceito .....	9
3.3.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social.....	10
3.3.3 Ser Socialmente Justo.....	12
3.3.4 Características do Produto/Serviço oferecido .....	13
3.3.5 Características Diferenciadoras.....	14
3.4 Caracterização do Mercado.....	15
3.4.1 Tendências do Meio Envoltente .....	15
3.4.2 Análise da Concorrência .....	19
3.4.3 Modelo das 5 Forças de Porter .....	21

---

3.5	Estratégia Global .....	21
3.5.1	Missão .....	22
3.5.2	Visão .....	22
3.6	Estratégia de Marketing .....	22
3.6.1	Matriz de TOWS .....	22
3.6.2	Definição do Mercado-alvo.....	23
3.6.3	Posicionamento .....	24
3.7	Marketing Mix .....	24
3.8	Plano Financeiro.....	28
3.8.1	Pressupostos/Limitações .....	28
3.8.2	Vendas.....	28
3.8.3	Custo de Mercadoria Vendida e Matéria Consumida (CMVMC) e Custos Fixos ..	29
3.8.4	Investimento .....	30
3.8.5	Demonstração de Resultados .....	30
3.9	Análise de Risco.....	31
3.9.1	Análise de Sensibilidade da Procura .....	31
3.9.2	Análise de Sensibilidade do Preço .....	32
3.9.3	Análise Break-even .....	32
3.10	Plano Operacional .....	33
3.10.1	Estrutura Legal .....	33
3.10.2	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio .....	34
3.10.3	Diagrama de Operação .....	34
3.10.4	A Equipa.....	35

4	Conclusão de Exequibilidade .....	36
5	Bibliografia Provisória .....	37
	ANEXOS.....	40

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Tows .....	23
Tabela 2 - Marketing Mix .....	25
Tabela 3 - Pressupostos Financeiros .....	28
Tabela 4 - Vendas e Receitas Anuais .....	28
Tabela 5 - CMVMC e Custos Fixos .....	29
Tabela 6 – Custos com Pessoal .....	29
Tabela 7 - Investimento.....	30
Tabela 8 – Demonstração de Resultados.....	30
Tabela 9 - Relação de Média de Refeições Vendidas com Break-Even .....	32
Tabela 10 – Cadeia de Valor .....	34

## Índice de Figuras

Figura 1 – Impacto da Procura no VAL.....	31
Figura 2 - Impacto dos Preços no VAL.....	32
Figura 3 – Diagrama de Operação.....	35
Figura 4 - Organigrama .....	35

## 1 Revisão de Literatura

### 1.1 Definição e Relevância do Plano de Negócio

“O planeamento é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento”

Kuratko (2009a)

A sustentabilidade de uma empresa existente, ou *startup*, depende grandemente da sua capacidade de identificar oportunidades de negócio no mercado e de as aproveitar (Kampaa & Borsatob, 2007). No entanto, identificá-las e decidir quais as mais viáveis num futuro incerto não é fácil.

O problema é a imprevisibilidade do futuro (Trout, 2005). E nesse sentido, segundo Dolabela (1999), é impossível garantir o sucesso de uma empresa a longo prazo. Nesse cenário de incerteza, a melhor alternativa para se fazer a aposta certa será procurar elementos que contribuam para a redução do risco de falhar. O Plano de Negócio reduz a incerteza num ambiente externo instável, facilita a tomada de decisão, e desenvolve novas formas de ação (Brinckmann, et al., 2010), definindo os passos necessários para que os objetivos sejam alcançados. Ajuda a antecipar problemas antes de se tornarem desastres (McKeever, 2007).

Sahlman (1997) considera o risco como sendo inevitável, pelo que a chave é a gestão do mesmo. Para mitigar esse risco, o que o empreendedor pode fazer pelo seu negócio é planear (Dornelas, 2014).

Apesar de Dornelas (2014) considerar que a necessidade de planeamento é transversal a todas as empresas, e que essa necessidade advém da imposição de gerir o próprio negócio e de apresentar a sua ideia a potenciais investidores, bancos e clientes, Sahlman (1996) discorda que seja imprescindível.

São poucos os empresários que têm conceitos básicos de planeamento, de vendas, projeções e marketing e que sabem escrever adequadamente um plano (Dornelas, 2014). A grande finalidade do plano de negócios é contribuir para a eficiência na gestão dos empreendimentos, facilitando a tomada de decisões acertadas e confiáveis pelo empreendedor e que mostre os caminhos a serem percorridos (Santos & Silva, 2012), uma importante ferramenta de gestão, planeamento e monitorização do negócio, servindo também como aprendizagem e autoconhecimento (Alfaiate, 2010).

A criação de um PN é igualmente uma forma de conhecer os parceiros do negócio, aperceber-se do estilo, forças e fraquezas de cada um e de como trabalharão em conjunto (Sahlman, 1997).

Um bom Plano de Negócios é essencial para prever a viabilidade de um dado negócio, no entanto, o sucesso depende da implementação do planeado e da capacidade de o gerir (McKeever, 2007). Vários estudos comprovam a relação positiva da elaboração de um PN no lançamento de uma empresa, com a sua boa implementação e *performance* (Burke, et al., 2010; Chwolka & Raith, 2012), assim como o seu especial impacto na gestão de objetivos de desenvolvimento de empresas acabadas de surgir (Gruber, 2007). Hashimoto (2014) considera que este tipo de documento testa uma ideia de negócio em papel e que serve como um guia e Kuratko (2009) define-o como um “mapa para o sucesso”. São contrapostos por Sahlman (1997) que diz que o PN exige ação, tem de reconhecer que o negócio depende da equipa de gestão para resolver os seus problemas proativamente, não sendo uma solução *per si*.

Apesar da clara importância do PN na criação de um novo negócio, não é uma condição necessária para que o mesmo seja concretizado (Sahlman, 1996; Karlsson & Honig, 2007). Há ainda autores (Brinckmann, et al., 2010) que discutem a sua utilização com o argumento que o comportamento formalizado e previsto pode criar alguma rigidez interna face às condições externas dinâmicas e imprevisíveis. Ainda o estudo de Karlsson & Honig (2007) comprova que para algumas empresas a elaboração de um PN é uma

atividade meramente simbólica e que muitas vezes não são seguidos ou nem chegam a ser implementados.

## 1.2 Estrutura e Conteúdo do Plano de Negócio

Poucas áreas de negócio atraem tanta atenção como os novos empreendimentos e poucos aspectos do mesmo chamam tanta atenção como o Plano de Negócio (Sahlman, 1997). Não há, no entanto, uma estrutura fixa e pré-determinada para se escrever um Plano de Negócio (Dornelas, 2007; Brandão, 2013).

Sahlman (1997, p.6) apresenta um modelo de PN que avalia sistematicamente os quatro actores críticos interdependentes de todos os novos negócios:

Pessoas: todos os intervenientes no negócio.

Oportunidade: o negócio em si: a oferta e o consumidor, a margem de crescimento e todos os recursos necessários para que a empresa requisitante possa avaliar riscos e barreiras que possa encontrar.

Contexto: Fatores externos incontrolláveis pelo empreendedor.

Risco e recompensa: avaliação geral das possibilidades de resultados e devida ação da equipa de gestão. Já Kuratko (2009) destaca objetivos realistas, compromisso de todos os empresários e de quem os rodeia, metas a ser definidas continuamente e uma flexibilidade no confronto de obstáculos como os principais pontos de enfoque na elaboração de um Plano de Negócio.

Um PN deve demonstrar o domínio de todo o processo empreendedor, desde a identificação da oportunidade até à colheita dos seus frutos (Sahlman, 1997), não sendo elaborado de um dia para o outro. Um bom PN poderá levar de seis meses a um ano a ser realizado (Imasato, 2005), pois tem de ser baseado na informação e análises certas (Sahlman, 1997).

Em termos de conteúdo, embora variem na forma, vários autores (Scott Peters, 2008; McKeever, 2007; Sahlman, 1997; Dornelas, 2014; McKinsey, s.d.; Dornelas, 2011)

concordam nos elementos essenciais do mesmo: descrição da empresa, direção que pretende tomar, produtos ou serviços oferecidos, análise de mercado, plano de estratégia e de marketing, plano operacional e plano financeiro. Em termos estruturais, é relevante considerar os modelos de Harvard (2007), Ernst&Young (2001), Kuratko (2009) e Berardi (2007) (ANEXO I).

Qualquer PN deve ser elaborado segundo regras básicas mas que são flexíveis e permitem ao empreendedor utilizar a sua criatividade e espírito crítico (Dornelas, 2007). Aliás, o que varia maioritariamente de modelo para modelo é a organização.

### 1.3 Plano de Negócio como Ferramenta Operacional

Existe outro paradigma que é o de se achar que assim que um Plano de Negócios é feito e posto em prática pode ser esquecido (Dornelas, 2007). O mercado muda, as pessoas mudam, a concorrência muda (Dornelas, 2007), e o Plano de Negócio deve mudar com essas variáveis, pois é delas que ele trata (Sahlman, 1997; Kierulff, 2008). O ato de planear é dinâmico, como deve ser o Plano de Negócio: uma ferramenta que tem de ser atualizada ciclicamente para acompanhar as constantes alterações de ambiente externo (Dornelas, 2007). O PN serve, como ferramenta operacional, para representar a situação atual e possíveis ações futuras da empresa (Santos & Silva, 2012) e assim determinar o sucesso da mesma, apenas se os seus fundadores acreditarem no seu potencial mas, mais importante, se o revirem periodicamente, em função das mudanças a ocorrer no ambiente envolvente e no mercado (Dornelas, 2007). Tal revisão deveria acontecer regularmente (Dornelas, 2007): pelo menos semestralmente (Brandão, 2013), se não a cada quadrimestre (Scott Peters, 2008).

Assim este passará não só a acompanhar a gestão da empresa atuando de forma preventiva e identificando ineficiência nalguns processos, como servirá de instrumento avaliador de resultados e medidor de desempenho (Santos & Silva, 2012). Não são só as novas empresas que necessitam de um Plano de Negócio, mesmo as empresas grandes e já

existentes necessitam desta ferramenta para ajudar na tomada de decisão interna e de investimento (Mckinsey, s.d.; Dornelas, 2007).

O estudo de Karlsson & Honig (2007) demonstrou que os empreendedores escreviam os seus PN – extensos e com previsões a longo prazo – de forma a que o seu negócio ganhasse legitimidade. O que acaba por acontecer é que estes perdem interesse no seu próprio documento, deixando de o atualizar, criando um fosso entre o Plano e a real estratégia, *performance* financeira e variáveis externas (Karlsson & Honig, 2007). Ainda assim, os mesmos autores (Karlsson & Honig, 2007) relevam a ideia de que não existe relação sustentada entre planeamento e *performance*.

#### 1.4 Os Destinatários do Plano de Negócio

O mecanismo institucionalizado para se contar a história e o futuro do negócio é o Plano de Negócio (Delmar & Shane, 2004).

O PN foi utilizado, nos EUA, inicialmente como forma de obter fundos de investidores privados e de capital de risco, que participariam na empresa como acionistas garantindo o capital necessário (Mckinsey, s.d.). Noutros países o PN começou a ser obrigatório para todas as novas empresas aquando de uma tentativa de negociar com qualquer tipo de parceiro: clientes, distribuidores, bancos ou fornecedores (Mckinsey, s.d.). Há evidências que sugerem que os potenciais investidores e clientes importantes querem ver o Plano de Negócio de uma empresa antes de se comprometerem com a mesma, sendo que o conteúdo do plano serve para persuadir os *stakeholders* externos da legitimidade da ideia (Delmar & Shane, 2004).

Um sinal de que os fundadores da empresa entendem o negócio e os processos de criação de um é a elaboração de um PN (Delmar & Shane, 2004). Assim, é necessário adaptar a linguagem do Plano de Negócio ao seu destinatário, pois esta é uma ferramenta que pretende ser o cartão-de-visita da empresa, mas que mal direcionado pode funcionar no sentido contrário (Dornelas, 2007). Só o facto de ter sido elaborado um PN de

determinado empreendimento, legitima-o aos olhos dos *stakeholders* externos, pois fazê-lo reflete a intenção e empenho em desenvolver o negócio (Delmar & Shane, 2004). Ainda assim, é necessário convencer os diferentes públicos-alvo: fornecedores, investidores particulares, bancos, a empresa internamente e potenciais parceiros (Dornelas, 2007). Segundo Fry e Stoner (1985, citados por Imasato, 2005) existem dois tipos de PN: um direcionado para a utilização interna da empresa, e outro voltado para a obtenção de investimento externo. Assim demonstra-se a necessidade de criação de diferentes planos, com diferentes conteúdos, direcionados para diferentes públicos, com propósitos diferentes(Imasato, 2005).

Os investidores, os mais usuais destinatários dos PN, esperam uma descrição realista dos riscos que a empresa enfrenta e da forma como pretende ultrapassá-los (Mckinsey, s.d.). É esperado que o Plano de Negócio seja uma ferramenta que permita ao fundador da empresa expor as suas ideias numa linguagem que o leitor do plano compreenda, demonstrando viabilidade e probabilidade de sucesso do empreendimento (Dornelas, 2007). Apesar de vários autores denotarem que bancos e investidores exercem uma grande pressão sobre novas empresas para que criem um Plano de Negócios, o estudo realizado por Karlsson&Honing (2007), demonstra que essa relação é fraca. São aconselhadas pelos bancos a escrever PN, mas estes têm os seus próprios procedimentos de avaliação de investimento (Karlsson&Honing, 2007).

## 2 Metodologia

De forma a estruturar o “Plano de Negócio do PIGMEU”, foi elaborado um Projeto de Pesquisa que, segundo Manzato & Santos(2012, p.5), “faz a previsão e a provisão dos recursos necessários para atingir o objetivo proposto de solucionar um problema e estabelece a ordem e a natureza das diversas tarefas a serem executadas dentro de um cronograma a ser observado”.

Para adquirir informação relevante para o mesmo, diferentes fontes (primárias e secundárias) – foram utilizadas.

A pesquisa primária teve diferentes origens para preencher diferentes requisitos. Em primeiro lugar, é de relevar a experiência académica obtida, nomeadamente adquirida nas disciplinas de “Empreendedorismo”, “Marketing” e “Análise de Investimentos”, durante o mestrado de Ciências Empresariais do ISEG, disciplinas essas que forneceram ferramentas académicas e práticas necessárias ao planeamento e execução deste projeto. Em segundo lugar foi realizada uma consulta bibliográfica qualitativa de teorias de enquadramento de diversas fases de assemblagem de um Plano de Negócio (ferramentas de Marketing), e que explicam a sua utilização.

A pesquisa secundária centrou-se na utilização de relatórios do *Euromonitor International 2013*, assim como um conjunto de outros relatórios sobre a indústria da restauração e as tendências de consumo em Portugal (*Pordata*, *Trendwatching.com*, *AHRESP*, e outros).

Foi realizado um questionário quantitativo, de respostas fechadas, elaborado propositadamente para efeitos de tomada de decisão do Negócio em causa e cuja análise foi considerada ao longo do Plano. O questionário (ANEXO II) foi colocado online na plataforma *SurveyMonkey* e difundido através do *Facebook*, do *e-mail* e com a ajuda do ISEG e obteve 665 respostas (apenas uma resposta por pessoa). Dos respondentes 61,14% são do sexo feminino e 38,86% do sexo masculino. A maioria de respostas foi dada por pessoas entre os 18 e os 29 anos (71,7%), seguido de pessoas entre os 30 e os 39 (13,6%), tanto por serem as que mais acesso têm às redes sociais como por corresponderem ao perfil das pessoas da rede de contactos por onde foi difundido à partida. Em termos de habilitações literárias, quase metade dos inquiridos (48,2%) estão empregados, 36,3% são estudantes, enquanto reformados, trabalhadores por conta própria e desempregados são apenas, somados, 15,6%. A maioria dos inquiridos tirou a Licenciatura (56,3%), enquanto 30,1% concluíram o Mestrado.

Não há necessidade de os PN seguirem um modelo pré-determinado pois cabe ao empreendedor definir, através do seu público-alvo, como quer apresentar a informação

(Harvard, 2007; Ernst & Young, 2001; Bernardi, 2007; Kuratko, 2009). O que os mesmos apontam é que existe informação crítica que deve constar do mesmo. Assim, e tendo em conta o que cada um destes quatro modelos apresentavam – escolhidos dois modelos de instituições de renome (Harvard, 2007 e Ernst & Young, 2001), um de um autor estudado no percurso académico (Kuratko, 2009) e o quarto de um autor que apresenta um plano ligeiramente menos comum no que toca ao conteúdo (Bernardi, 2007) – foi feita uma análise (ANEXO VI) e optou-se por se considerar o Modelo de Harvard, apenas com algumas alterações de ordem.

## 3 Plano de Negócios

### 3.1 Sumário Executivo

A empresa Trinca na Mesa nasceu pela mão de quatro jovens empreendedores portugueses. Apesar das suas pretensões de crescimento e expansão, têm como primeiro projeto a criação de um restaurante de sandes e petiscos de Porco em Campo de Ourique – o PIGMEU. O público-alvo deste são homens, dos 25 aos 35 anos, executivos ou trabalhadores das redondezas, que procuram o *status* através do que consomem, mas que, ao mesmo tempo, estão muito ligados às origens, a Portugal, a comer bem, a comer Porco. Dirige-se ainda, pela sua tipologia, a casais e grupos pequenos. Se por um lado a conjuntura atual – com a crise mundial, a subida do IVA para 23%, e a diminuição do poder de compra dos portugueses – prevê um cenário negativo para este setor, o empreendedorismo é valorizado e o setor da restauração está, na verdade, em melhoria. Os quatro sócios são provenientes de áreas totalmente distintas, que acabam por se complementar e que formam uma equipa versátil que responde com facilidade aos diversos problemas que possam surgir. Destes sócios apenas um trabalhará a tempo inteiro e será para isso remunerado. A nível qualitativo, o primeiro projeto da empresa oferece um serviço/produto único e inovador, que conjugará cozinha tradicional com técnicas de alta cozinha, a preços acessíveis. A nível quantitativo o objetivo fixa-se numa

média diária de 80 refeições, num mês com 26 dias e prevê-se atingir o *break even* no final do primeiro ano.

Em suma, o PIGMEU traduz-se num negócio inovador e com potencial de crescimento. Para além de um possível crescimento ao nível geográfico, a longo prazo, a Trinca na Mesa também pretende diversificar ainda mais os seus serviços.

### 3.2 A Empresa e Apresentação da Equipa

A empresa Trinca na Mesa nasce da reunião de quatro jovens portugueses, em Maio de 2014. Pretende alavancar a sua atividade num restaurante com um conceito popular e inovador – o PIGMEU –, mas pretende mais tarde crescer e expandir-se, encontrando formas de explorar o mercado existente.

A equipa fundadora da Trinca na Mesa é jovem, dinâmica, empreendedora e eclética, visto que a área de formação dos seus elementos é diversa e, em muitos aspetos, complementar. Dos quatro elementos, um tem formação e percurso profissional em Hotelaria e Restauração, um em Comunicação, um em *Design* e o último em Gestão.

Apesar do percurso distinto de cada um (ANEXO III), a equipa está muito vocacionada para este tipo de negócio. Quase todos os elementos têm um *background* familiar na área, destacando-se a experiência acumulada de cada um que, em conjunto, constitui um valioso ativo e se perspectiva ser uma grande vantagem competitiva para a empresa.

### 3.3 Descrição do Negócio

#### Conceito

Existe em Portugal uma forte tradição no consumo de carne de porco. Está enraizado na nossa cultura que esta se come desde a orelha aos pezinhos, e não há parte do animal que não seja aproveitada. É, aliás, a carne mais consumida em Portugal (ANEXO IV e V). Esses dados são comprovados pelos resultados do inquérito lançado no âmbito deste

projeto. Dos inquiridos, 93,2% consomem carne de porco, 79,8% fazem-no de 1 a 3 vezes por semana, 17,6% de 4 a 6, 2,2% entre 7 e 9 e apenas 0,4% 10 ou mais vezes.

Assim, remetendo para a cultura e hábitos portugueses e as infinitas combinações com um só produto – o Porco– nasce o primeiro projeto da empresa: o PIGMEU, um restaurante de sandes e petiscos de Porco. Embora a cultura em volta do Porco tenha uma imagem muito rústica e tradicional, o facto de estarmos na cidade e de sermos uma loja de rua leva-nos a transportar essa rusticidade e tradição para um ambiente multi-sensorial mais urbano, contemporâneo e *trendy*. O local escolhido foi Campo de Ourique, um bairro em transformação, no coração de Lisboa, onde o antigo e o novo se misturam e que faz parte da vivência de todos os lisboetas. Mais ainda, revelou ser uma das zonas preferenciais dos inquiridos, a terceira, com 3,01 em 4 pontos.

Este restaurante informal, descontraído e urbano pretende ser um local de culto ao Porco, onde se podem provar petiscos e sandes de porco criados por jovens chefes portugueses, beber um copo de vinho, uma cerveja, ou um *cocktail*, também estes de marcas nacionais. Todas as sandes, petiscos, acompanhamentos e sobremesas foram idealizadas com a ajuda de *Chefs* que trabalham em restaurantes de alta cozinha, com o intuito de criar produtos únicos, baseados em receitas tradicionais portuguesas mas aplicando-lhes técnicas de alta cozinha. Esta vontade é suportada pela análise do questionário realizado (ANEXO VI). Dos inquiridos, 75,1% prefere comida tradicional.

Este conceito gira também em torno da sustentabilidade, querendo criar relações proveitosas ao longo de toda a cadeia de valor, para os clientes, os fornecedores, toda a equipa, a comunidade envolvente, o meio ambiente e para os proprietários da empresa.

### **Sustentabilidade e Responsabilidade Social**

Este capítulo, menos comum num plano de negócio, pretende evidenciar a importância da sustentabilidade, implícita nos nossos valores, na forma como pensamos e vivemos o nosso negócio.

"Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades" (UN, 1987, p.1)

O conceito de negócio sustentável engloba três premissas: ser ecologicamente correto, socialmente justo, e economicamente viável. Sendo a viabilidade económico-financeira abordada e descrita ao longo do restante plano de negócio, neste capítulo centramo-nos apenas nas seguintes premissas: Ser ecologicamente correto e Ser socialmente justo.

### **3.3.1.1 Ser Ecologicamente Correto**

Cada decisão tomada tem um impacto no planeta e por isso baseamos as nossas decisões e operações em 4 R's: Reduzir, Reciclar, Reutilizar, Repensar. Algo de muito relevante para os consumidores é a origem dos produtos. Dos inquiridos, 62,6% consideram Relevante e Muito Relevante a utilização de produtos biológicos e 74,4% dão grande relevância à utilização de produtos de origem certificada.

#### **Reduzir**

Reduzir os km que os nossos ingredientes percorrem – produtores locais, compra directa ao produtor; Reduzir as embalagens – dos ingredientes e para os clientes; Reduzir o desperdício alimentar – não permitir que alimentos se transformem em lixo, reaproveitamento de aparas e separação de lixo orgânico; Reduzir o desperdício energético – escolher equipamentos adequados com baixo consumo energético; Criação de lixo não transformável – procurar os equipamentos e produtos recicláveis ou mais duráveis e optar, sempre que possível, por resolver problemas dos equipamentos em vez de comprar novos; Reduzir *stocks* – Reduzir a quantidade de produtos armazenados em câmaras frigoríficas, reduzindo desperdício alimentar e desperdício energético.

#### **Reutilizar**

Reutilizar é uma forma de evitar que vá para o lixo, aquilo que não é lixo; Reutilizar equipamentos, mobiliário etc. – Preferir sempre artigos que possam ser reutilizados e doar

ou vender sempre que já não tenham uso; Reutilizar desperdícios alimentares – utilizar talos, cascas e folhas de frutas, e legumes são altamente nutritivos e, com um pouco de criatividade, podem ser transformados em pratos saborosos.

### **Reciclar**

Apenas quando não conseguimos reduzir nem reutilizar é que passamos a reciclar.

Contamos que 90% do nosso lixo seja reciclável: 30% lixo orgânico destinado a compostagem e 60% materiais recicláveis (papel, vidro, plástico, óleo). Os restantes 10% de lixo não reciclável deve ser continuamente reduzido até representarem menos de 5%.

### **Repensar**

Serão traçadas metas para cumprir os 3R's anteriores e o impacto ambiental da empresa.

Estas devem ser reavaliadas anualmente.

### **Ser Socialmente Justo**

Retribuir à comunidade o que comunidade nos dá. Para além dos clientes, os gestores da empresa estarão empenhados em satisfazer a sua Equipa, os seus Parceiros e Vizinhos.

Equipa – Equipa feliz, clientes felizes. Para motivar a equipa e combater a elevada taxa de rotação de pessoal que existe neste setor, a Trinca na Mesa procura ser uma das melhores empresas onde trabalhar. Para isso, será fomentada uma cultura de felicidade, sucesso e progressão através da nossa Política de Recursos Humano baseada na Saúde e Bem-Estar, Formação, Remuneração e Incentivos, Impacto positivo, Igualdade e Responsabilidade.

Parceiros – Ser justo com os fornecedores garantindo sempre o pagamento atempado, o encontro de preço de mercadorias que sejam justos e lucrativos para ambas as partes, promovendo os seus produtos e as suas marcas não só no nosso espaço, mas também no nosso *site* e sobretudo escolhendo fornecedores que vão de encontro à nossa filosofia de sustentabilidade. Assim criando uma relação duradoura e proveitosa para ambos.

Vizinhos – A empresa quer fazer parte dos bairros onde se inserem as suas lojas. Ser ativa a criar relações com os vizinhos, tendo atenção aos problemas do bairro e contribuindo para a sua resolução. A Trinca na Mesa trabalhará em parceria com as associações e instituições locais. (Ex. *Re-food for good* e Banco Alimentar contra a Fome)

### Características do Produto/Serviço oferecido

Os ingredientes e as receitas deste restaurante serão portugueses, mas nem sempre tradicionais. Esta opção será transmitida em toda a imagem e comunicação da marca, nomeadamente na decoração, que adoptará um estilo urbano com características portuguesas, fugindo aos apontamentos típicos, surpreendendo com aspetos portugueses diferentes do que é habitual. O restaurante possuirá outras características que remetem para o âmbito do projeto, como por exemplo ter uma vertente didática sobre o porco e o seu consumo, com informações a esse respeito na loja, e passar apenas música portuguesa.

Uma das grandes apostas do projeto, tendo em vista a fidelização de clientes, é a manutenção de uma relação próxima entre consumidor e marca. Sendo o atendimento ao público um dos principais veículos desta relação, o restaurante terá um serviço descontraído, simpático e atencioso mas sempre profissional, educado e eficaz. Para além disso foi definida uma estratégia de comunicação baseada no boca-a-boca e na comunicação direta com o cliente por SMS e *e-mail* através de uma plataforma de fidelização de clientes “gamificada” que será apresentada mais à frente neste plano. Existirá também serviço de *take-away*, para incentivar os clientes a comer as sandes do restaurante no local que eles considerarem mais apropriado.

O menu (ANEXO VII) foi desenhado tendo em conta 4 pressupostos: Base - carne de porco; produtos portugueses; refeições com qualidade, com processos simples de alta cozinha; *Foodcost* máximo 30%.

Os elementos que o compõem foram escolhidos tendo em conta a relação qualidade-preço, rentabilidade e aproveitamento e a perceção do consumidor em relação à peça. O

Lombo está no topo das preferências dos inquiridos (3,54 pontos em quatro, numa escala de Gosto Muito, Gosto, Gosto Pouco e Não Gosto), seguido por Presunto (3,31) (ANEXO VI). Os menos preferidos são: Focinho (1,39) e Pezinhos (1,53). É importante salientar a associação do produto ao nome. Chispe e Pezinhos, sendo a mesma parte do porco, obtiveram resultados diferentes (diferença de 0,18 pontos), assim como Entremeada e Barriga (diferencial de 0,73).

Existirá uma garrafa caracterizada de vinho da casa e será realizada uma parceria com a cerveja artesanal portuguesa Mártir, que constará no menu, e terá um rótulo concebido para o efeito com o logo PIGMEU (ANEXO VIII e IX). Assim, aumentamos a oferta com produtos portugueses e que refletem a filosofia do espaço.

Para incentivar o consumo na vertente *take-away*, a loja terá um mapa na parede com boas localizações para disfrutar a sua refeição ao ar livre. Este mapa estará preparado para os clientes marcarem outras localizações da sua preferência.

### **Características Diferenciadoras**

As três principais vantagens são a utilização de apenas um tipo de proteína (carne de porco), a aplicação de técnicas de alta cozinha à comida rápida e tradicional, e ter uma equipa de gestão profissional e diversificada.

As proteínas podem representar cerca de 1/3 dos custos de um restaurante. Ao comprar apenas Carne de Porco Portuguesa, compra-se uma proteína que já por si não é cara e, utilizando-a em grandes quantidades, consegue-se reduzir o preço de compra diminuindo o custo da operação.

O PIGMEU servirá, à exceção da *coca-cola*, apenas produtos portugueses. Dos inquiridos, 72,5% considera tal facto Relevante ou Muito Relevante.

A maioria dos restaurantes de rua são restaurantes de gestão familiar (Euromonitor, 2013), não profissionalizados, sem grande capacidade de expansão. O facto de este ser

encabeçado por uma equipa de gestão diversificada, com conhecimentos nas áreas de cozinha, processos e operações, gestão de empresas, marketing, comunicação e *design*, e que não trabalha apenas nas operações do dia-a-dia, garante uma maior capacidade de crescimento, expansão, diversificação e adaptação.

### 3.4 Caracterização do Mercado

#### Tendências do Meio Envolvente

Conceptualmente, “tendência” é definida como uma sequência de eventos ou direção ocorrida em determinado espaço de tempo e que indica durabilidade (Kotler & Keller, 2006).

Um estudo global recente da *TrendWatching* (2014) identificou 2,5 mil milhões de “consumidores aspiracionais”, que representam um terço da classe consumidora mundial. Estes consumidores definem-se pelo gosto de comprar (78%), o desejo de consumo responsável (92%) e a sua confiança em marcas que agem pelo melhor interesse da sociedade (58%). O povo português sempre foi adepto do uso de produtos locais/portugueses. Preocupam-se com a origem e qualidade dos produtos que consomem. O estudo Consumo Consciente: Percepção do Consumidor Português, apresentado em Abril de 2014 na 2ª Conferência Fórum do Consumo <sup>1</sup> revelou que 40% dos portugueses preferem comprar produtos frescos portugueses e não importados, devido à sua maior qualidade (71%) e frescura (30%) e porque, deste modo, ajudam a economia nacional. Este é um forte indicador de que a perceção de qualidade passa pela utilização de ingredientes tanto nacionais como mais puros.

Em consequência da conjuntura económica mundial atual gerou-se um novo tipo de consumidor. O novo consumidor está mais informado, é altamente tecnológico, móvel, imprevisível e mais exigente com as marcas, concluíram os investigadores Pedro Dionísio

---

<sup>1</sup>Estudo realizado pela empresa de estudos de mercado GfK Metris, entre 7 e 18 de Março, abrangendo 1.208 pessoas residentes em Portugal Continental, com idade igual ou superior a 18 anos

e Hélia Pereira, do Future Cast Lab, do ISCTE, na primeira conferência promovida pelo Fórum do Consumo “*Engage To Win*”, em Janeiro (Tomás, 2013).

Segundo Paulo Caldeira da Kantar Worldpanel, 27% dos consumidores portugueses admitem não serem capazes de satisfazer as suas necessidades atuais enquanto a maioria (51%) afirma ter tido de alterar os seus hábitos de consumos para satisfazer as suas necessidades. Num estudo sobre a evolução do perfil do consumidor desde o início da crise, apenas 0,6% diz não ter alterado em nada os seus hábitos de consumo devido à crise contra 21,4% dos consumidores que diz que esta os levou a fazer pequenas alterações no momento da compra. Reflexo desta alteração de hábitos é a mudança de setores. Tem havido um grande *switch* do sector de *cash&carry* e do sector da restauração para o retalho nos últimos cinco anos (Tomás, 2013).

A suportar a vertente de bairro do projeto está a estagnação da procura de Centros Comerciais desde 2012. Os Portugueses têm mostrado preferir lojas de rua ou de bairro do que restaurantes em Centros Comerciais. Prevê-se que esta tendência se mantenha nos próximos tempos (Euromonitor, 2013).

A tendência da utilização de produtos portugueses continua a crescer, e a popularidade de tais produtos vem do facto de estes serem percebidos como mais autênticos (Euromonitor, 2013).

Ainda segundo o estudo da Euromonitor Internacional (2013), independentemente da crise global e económica, as empresas domésticas e internacionais continuam a utilizar ingredientes locais e a introduzi-los nos seus menus para os adaptar aos sabores portugueses, dependendo das tradições culinárias de cada região.

Um número crescente de consumidores não consegue escapar à consciência do impacto do seu consumo: no planeta, na sociedade ou em si próprios. Mas uma mistura de indulgência, vícios e prazer significa que a maioria não consegue mudar os seus hábitos de consumo, resultando numa espiral de culpa interminável (Watching, 2014). Esta

realidade cria oportunidades para marcas que combinem *modus* que contrariem essa espiral, e a interminável busca de *status* – isso o PIGMEU faz através da sua proposta de sustentabilidade, busca por produtos nacionais e público a quem se dirige, apresentadas mais à frente.

Uma outra tendência crescente é o *crowdsourcing*. O *crowdsourcing* é um modelo de produção recente que utiliza a mão-de-obra coletiva para desenvolver produtos ou encontrar soluções para um determinado problema, através do uso conjunto das capacidades individuais de cada participante. A empresa ou a organização faz um convite aberto na internet (*sites*, redes sociais, ou outros) onde incentiva colaboradores ou outras empresas para contribuir com o seu conhecimento para um projeto ou solução para um problema. O modelo pode ser remunerado ou voluntário e o colaborador ou a empresa têm apenas de apresentar as suas soluções à outra parte (empresa ou organização) e a esta cabe a tarefa de escolher a melhor proposta.

#### ***3.4.1.1 Análise Micro –Sector da Restauração e Similares***

Apesar da crise económica vivida em Portugal e contrariando as expectativas, a constituição de empresas continua a aumentar em termos absolutos, e um dos setores em destaque é o de Alojamento e Restauração. Em 2013 foram criadas, no sub-setor da restauração, mais 16% de novas empresas do que no ano anterior, repartidas entre restaurantes (crescimento de 14%) e estabelecimentos de bebidas (20%)(D&B, 2013). Apesar da extinção de empresas, em termos gerais ter decaído 20% (D&B, 2013), havia em 2013 menos 3.413 empresas do que em 2011, menos 19.191 postos de trabalho, e houve ainda um decréscimo de 16,7% em volume de negócios em relação a 2011(AHRESP, 2014).

Em 2013, no sub-setor da Restauração e Bebidas contabilizavam-se 74.664 empresas nacionais, 211.199 postos de trabalho, um volume de negócios de 6.010.519.307€ (1,9%

do VN Nacional) e uma contribuição de 4,9% para o Produto Interno Bruto (AHRESP, 2014).

Do sector da Restaurações e Bebidas, 63,5% das empresas em 2013 eram empresas individuais contra apenas 36,5% de sociedades (AHRESP, 2014). Sabemos ainda que, em 2012, 93,3% eram micro empresas, 3,4% pequenas empresas, 0,18% médias empresas e apenas 0,03% grandes empresas (AHRESP, 2014). Estes dados vêm reforçar a volatilidade da criação de empresas no setor e, ainda, o seu carácter de gestão pouco profissionalizada e mais familiar (Euromonitor, 2013).

As tendências negativas no setor são, em parte, resultado da pressão que o aumento do IVA para 23% em 2012 provocou e continua a provocar (PwC, 2012). Segundo um inquérito realizado pela PwC aos principais fornecedores no setor da Restauração e Bebidas apurou que a contração do canal Horeca se reflete nas quebras nas compras que oscilaram entre 10 e 20% em 2012, os prazos médios de pagamento têm aumentado, muito porque a maioria dos operadores absorveu o aumento do imposto sem o ter reflectido no preço de venda ao público (PwC, 2012). Para agravar esta situação, a crise económica europeia também teve um forte impacto no orçamento disponível dos portugueses destinado a este tipo de serviços. O consumidor português tornou-se num consumidor mais exigente, que mais do que nunca valoriza a relação qualidade/preço.

Entre os 18 países da União Económica Monetária (UEM), Portugal é o país com a Taxa de IVA dos Serviços de Alimentação de Bebidas mais alta. A média da UEM fixa-se nos 13,1%, 9,9 pontos percentuais mais baixa em relação à praticada em Portugal (AHRESP, 2014). É um setor em que se tornou mais difícil planear, e em que há maior variação na procura (PwC, 2012).

No entanto, no último ano o setor da restauração apresentou um crescimento de 2,3% (BdP, 2014). Ainda, de acordo com as previsões mais recentes do Banco de Portugal (BdP) e da Troika, depois de uma contração do PIB de 1,4% em 2013, projecta-se que o ano de 2014 termine com um crescimento de 1,2%, uma melhoria de 0,4% relativamente

aos números de Dezembro de 2013. Para 2015 espera-se uma aceleração para 1,4%. Segundo ainda o Banco de Portugal, a recuperação da atividade económica estará assente numa aceleração da procura interna privada e no aumento das exportações. Consequentemente, é expectável a redução da taxa de desemprego a par da recuperação do emprego privado. A inflação não deverá ser um fator de risco, mantendo-se em níveis baixos (BdP, 2014).

Olhando agora para os resultados do inquérito, em termos mais relativos sabemos que 27,5% das 665 pessoas inquiridas raramente almoça fora de casa, 30% almoça fora entre 1 a 2 vezes por semana, 17,5% entre 3 e 4 vezes, 22,4% entre 5 e 6 e 2,7% almoça fora todos os dias. Quanto ao jantar os números são ligeiramente menos animadores. 33,3% janta fora raramente, contra 52,2% que jantam entre 1 e 2 vezes, 10,6% entre 3 e 4, 2% entre 5 e 6 e apenas 1,6% todos os dias.

### **Análise da Concorrência**

Consideram-se dois tipos de concorrentes, os “conceptuais” e os “locais”.

Concorrentes conceptuais- são os novos conceitos e espaços *trendy* que têm aparecido e sido bem-sucedidos nos últimos tempos com conceitos, *targets* e ambientes parecidos com os ambicionados para o PIGMEU.

Concorrentes locais - aqueles que se localizam perto do PIGMEU – Campo de Ourique – quer por terem um preço competitivo, quer pela proximidade de conceito, ou *feeling* que transmitem.

#### **3.4.1.2 Concorrência Direta**

Para definir a nossa concorrência direta, sendo que não existem em Portugal estabelecimentos que vendam apenas sandes de carne de porco da forma que está definida para o PIGMEU, foram considerados os restaurantes de rua que vendem sandes ou que utilizam monoproduto, localizados em Lisboa. Enquanto a concorrência local condiciona

mais o almoço, a conceptual concorre mais com o jantar, visto que, para esta refeição, a localização é um problema menor.

Como concorrência direta foram considerados: Honorato, Hamburgueria do Bairro, Cais na Pedra e Prego na Peixaria, por venderem sandes, na sua maioria hambúrgueres, considerando que são *top-of-mind* dos Lisboaetas. Por proximidade de localização e por venderem algumas sandes de carne de porco ou utilizarem monoproduto, foram considerados outros estabelecimentos: U-Try, Casa do Leitão – ambos no Mercado de Campo de Ourique –, Hamburgueria da Parada e Moules&Beer.

Em termos de *ticket* médio, o U-Try apresenta o preço mais baixo, 7€, que é também a média de preço das suas sandes já que no local em que se encontra (Mercado de Campo de Ourique), os restaurantes não servem bebidas nem sobremesa. Isto faz com que seja a Hamburgueria da Parada a apresentar os preços mais baixos (hambúrguer mais barato – 4,9€; refeição média com bebida e acompanhamento – 9€). Na categoria de preços mais altos está o Moules&Beer com o *ticket* médio mais alto, 29,90€, e o preço médio de bebidas igualmente o mais alto (16,50€). Isto justifica-se por um dos seus fatores críticos de sucesso ser a aposta na carta de bebidas que, para além de uma vasta oferta de vinhos, tem também uma grande variedade de cerveja artesanal. Já a sandes mais cara é do Cais da Pedra - 11,90€.

No ANEXO X poderemos compreender melhor a posição da concorrência, tanto a nível de preços, como de qualidade percebida e de fatores críticos de cada negócio.

#### **3.4.1.3 Concorrência Indireta**

Como concorrência indireta é necessário referir algumas condicionantes como por exemplo a tendência exponencial para substituir uma parte de refeições feitas fora por refeições cozinhadas em casa, consequência do poder de compra actualmente limitado dos portugueses.

Todos os restaurantes da zona de Campo de Ourique foram considerados concorrência indireta, embora excluindo os já citados anteriormente. De um modo geral consideram-se também que todos os restaurantes da zona de Lisboa são concorrência indireta, especialmente em relação ao jantar, quando o fator “localização” não tem tanta representação. Já a escolha do local para almoçar tem em consideração, segundo apurado através do inquérito realizado, em primeiro lugar o preço, e em segundo (com o maior número de respostas como primeira prioridade) a proximidade do local de trabalho. Por esta razão consideramos estes dois factores características concorrenciais críticas.

### **Modelo das 5 Forças de Porter**

Para ser possível lidar com a competitividade do ambiente em que a empresa se insere, e para continuar a crescer independentemente da mesma, é necessário compreender aquilo a que Porter (1979) chama de as 5 Forças Competitivas: a ameaça de novos concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade da indústria. Estas definem a “natureza e grau de competitividade” de uma indústria (Porter, 1979)

No ANEXO XI é feita uma análise detalhada das forças competitivas que influenciam a estratégia de negócio.

As maiores ameaças, para o PIGMEU vêm da Ameaça de Novos Concorrentes e do Poder Negocial dos Clientes. O meio é claramente competitivo e de certa forma imprevisível. Como o restaurante depende de fornecedores que praticam preços competitivos, por haver muitos, a dependência que é quase nenhuma acaba por ser ainda menor, com custos de mudança mínimos, se bem que pode ser um problema a procura de produtos portugueses.

### **3.5 Estratégia Global**

O primeiro projeto da empresa Trinca na Mesa pretende adoptar uma estratégia de diferenciação pois, apesar de ter um público-alvo – a quem comunica – definido, o facto de ser um restaurante faz com que o seu âmbito competitivo seja bastante abrangente,

para além de a base do seu negócio ser um produto diferente. A aposta será feita em produtos de excelência, que irão antecipar a necessidade e curiosidade do consumo de porco de forma tradicional e moderna ao mesmo tempo.

Haverá uma moderada comunicação do produto para criar *awareness*, que culminará na experimentação e na fidelização, confiando que haverá *buzz* suficiente para criar uma corrente de *word-of-mouth*. Tudo isto e a importância do CRM, bem como a imagem apelativa, faz com que seja utilizada uma estratégia de *Marketing Pull*– antecipa-se às necessidades dos consumidores, fazendo com que sejam estes a “pedir” este produto/serviço –, num negócio de contacto directo B2C (*Business to Consumer*).

### Missão

Aliada a uma filosofia de sustentabilidade e inovação, queremos garantir a máxima satisfação dos nossos clientes, surpreendendo-os sempre que possível através da comida que servimos e do nosso atendimento. Apostamos em práticas de trabalho justas e éticas, desde a origem dos produtos que usamos até à comunidade que nos envolve.

### Visão

Continuar a surpreender os nossos clientes.

Liderar o mercado da restauração sustentável em Portugal.

Criar empregos onde as pessoas sejam felizes.

Contribuir para o desenvolvimento de Portugal e das comunidades onde nos inserimos.

## 3.6 Estratégia de Marketing

### Matriz de TOWS

A Matriz de Tows relaciona as variáveis Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT).

Tabela 1- Matriz de Tows

	<b><u>Forças (S)</u></b>	<b><u>Fraquezas (W)</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito novo e inovador;</li> <li>- Menu concebido por <i>chefs</i> profissionais;</li> <li>- Boa relação qualidade/preço;</li> <li>- Monoproduto;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Gestão profissional;</li> <li>- <i>Networking</i>;</li> <li>- Estratégia de comunicação e fidelização de clientes;</li> <li>- Controlo de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitações de monoproduto;</li> <li>- Dependência de ingredientes portugueses;</li> <li>- Peso dos RH nos custos;</li> <li>- Financiamento;</li> <li>- Localização – falta de estacionamento, ausência de metro.</li> </ul>
<b><u>Oportunidades (O)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação qualidade/preço será exponenciada por um aumento do consumo privado;</li> <li>- A estratégia de comunicação e fidelização de clientes permitir-nos-á tirar partido da grande afluência à localização, garantindo que os clientes tenham conhecimento da nossa existência e que depois de uma visita serão facilmente fidelizados; A localização promove a afluência nos dois períodos-chave (almoço e jantar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A limitação do monoproduto é minimizada pela grande afluência e diversidade da nossa localização, assim como pela existência de um conceito forte;</li> <li>- O facto de os clientes valorizarem os produtos portugueses, minimiza a desvantagem de dependência de ingredientes nacionais.</li> </ul>
<b><u>Ameaças (T)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O facto de o nosso menu ser concebido por <i>chefs</i> profissionais, aliado à estratégia de comunicação e fidelização, ajudarão a combater a imagem de porco pouco saudável, o crescimento do consumo de aves e a tendência para comida saudável, explicando as vantagens e o lado mais saudável do porco;</li> <li>- Uma estratégia de comunicação e fidelização focada na criação de uma marca e o facto de as receitas não serem facilmente copiadas dão-nos alguma segurança num sector onde facilmente se imitam conceitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estratégia de comunicação nunca afirma que os produtos são 100% portugueses, para além da carne de porco, garantindo-nos espaço de manobra para alterar o fornecimento quando necessário.</li> </ul>

### Definição do Mercado-alvo

Tendo em conta o nosso produto e a imagem pretendida e desenvolvida, dirigimos o nosso negócio a Homens, dos 25 aos 35 anos, com poder de compra médio e médio-alto, apreciadores de carne de porco que valorizam conceitos novos e produtos de origem portuguesa. Acreditamos que estes criarão uma forte relação e identificação com a marca,

sendo depois seguidos por faixas etárias mais novas e mais velhas que seguem estes *early adopters*. A partir do momento em que o restaurante estiver aberto, o mercado-alvo será melhorado de acordo com a procura real, com base na informação do sistema de fidelização de clientes, que nos confere a idade, sexo e toda informação sobre os consumidores.

Devido ao conceito e configuração do espaço, espera-se que este seja um espaço atrativo para jovens casais, pequenos grupos de amigos (até 6 pessoas) e trabalhadores da zona.

### Posicionamento

Olhando para o mapa do posicionamento (ANEXO XII), baseado na perceção geral dos restaurantes em causa, é fácil compreender o espaço que este negócio ocupa dentro do setor de *Fast-Food* e *Quick-Food*.

O PIGMEU destaca-se entre os outros por ter um nível alto da variável Qualidade Percebida a par de alguns concorrentes directos como o Prego da Peixaria e o Cais na Pedra. No entanto, destaca-se destes ao trazer o melhor dos produtos e neste caso das sandes tradicionais portuguesas.

Se por um lado se destaca dos restaurantes *Quick-Food* mais sofisticados ao fazer uma proposta mais tradicional com a mesma sofisticação, destaca-se também dos mais tradicionais que vão desde as *roulottes* às novas cadeias de bifanas como as Bifanas de Vendas Novas, ou o Slow, ao oferecer maior variedade e qualidade nos seus produtos.

### 3.7 Marketing Mix

Visto o PIGMEU se tratar de um restaurante e ser, por isso, considerado um serviço, os habituais 4 P's do Marketing Mix serão estendidos a 7. Na tabela abaixo serão analisados os componentes do mesmo.

Tabela 2 - Marketing Mix

<p>Produto (ANEXO VII)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sandes de porco português, criadas por jovens <i>Chefs</i>. Incluem sempre um acompanhamento, batata frita caseira ou salada.</li> <li>✓ Solução para refeição principal em prato, que surge como resposta a uma necessidade que tem sido transmitida pelas pessoas a quem foi apresentado o projeto.</li> <li>✓ Petiscos como produto secundário, complementar.</li> <li>✓ Carta de bebidas caseiras com produtos portugueses (à exceção da <i>coca-cola</i>).</li> <li>✓ Ingredientes extra para as sandes (bacon estaladiço, queijo da serra meia cura), sopa e sobremesas.</li> <li>✓ Cerveja artesanal Mártir com rótulo PIGMEU, vinho da casa com rótulo PIGMEU (ANEXO VIII e IX).</li> </ul>
<p>Preço</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço ajustado à realidade do mercado.</li> <li>✓ <i>Foodcost</i> igual ou inferior a 30%.</li> <li>✓ Preço baseado na concorrência.</li> <li>✓ Preço determinado através duma matriz de Preço x Qualidade: preço médio para uma qualidade alta (ANEXO XII).</li> <li>✓ Inquérito: sensibilidade ao preço evidente (fator de maior importância na escolha de lugar para almoçar); 42,3% estão dispostos a pagar até 5€ e 49,6% entre 6€ e 10€.</li> </ul>
<p>Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campo de Ourique: zona no coração de Lisboa, zona residencial mas com muito movimento empresarial, bairro típico.</li> <li>✓ A terceira zona preferida pelos inquiridos, com 3,01 em 4 pontos. Considerada por 269 pessoas como uma Boa zona e Muito Boa por 176.</li> <li>✓ Aberto das 12h às 15h e das 19h à 00h de Segunda a Sábado.</li> </ul>

Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aposta nas redes sociais – <i>Facebook, TripAdvisor, Foursquare, Google Places, Instagram</i>, assim como criação de um <i>website</i> e <i>blog</i>.</li> <li>✓ Cartões-de-visita entregues sempre.</li> <li>✓ Comunicação via talão.</li> </ul> <p><b>Clube do Porco – CRM “Gamificado”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Software de fidelização de clientes que permite a comunicação com os mesmos via <i>e-mail</i> e <i>SMS</i>.</li> <li>✓ Competição para obter a posição mais alta do nosso “quadro de honra”, e a obtenção de crachás que se traduzem em prémios.</li> <li>✓ Interface com redes sociais.</li> </ul> <p><b>Promoções</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Numa fase inicial não estão previstas promoções.</li> </ul> <p><b>Ações de Promoção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a provar as sandes do restaurante em escritórios da zona.</li> <li>✓ Dar a provar o produto na rua.</li> <li>✓ Posteriormente criar uma onda de <i>awereness</i> – através de <i>flyers</i> e cartazes – no bairro.</li> </ul> <p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antes de abrir será realizado um evento para teste de marca e de imagem, junto a um público composto por pessoas relevantes do meio, público-alvo para afinar operações e recolher opiniões relevantes sobre a qualidade percebida, a parte gráfica, qualidade do produto.</li> <li>✓ Evento de inauguração posterior à abertura da loja para <i>opinion makers</i> e imprensa.</li> <li>✓ Prevêm-se provas de vinho, <i>workshops</i> culinários, visitas a produtores, entre outros que coloquem a educação do consumidor no foco da atenção da empresa.</li> </ul>
-------------	---

Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processos de produção maximizados: gestão de <i>stocks</i>, maximização da validade dos produtos e redução de desperdício.</li> <li>✓ Acompanhamento do cliente em todo o momento do serviço (desde que entra até sair).</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como serviço que oferece um produto, as pessoas são o foco principal: tanto <b>clientes</b> como <b>colaboradores</b>.</li> <li>✓ A equipa tem de estar motivada, ser educada, agir no melhor interesse do cliente informando-o, sendo cortês. O culminar do serviço está em si.</li> <li>✓ Diariamente há duas refeições, confeccionadas pelo <i>chef</i> de cozinha, para toda a equipa (mesmo em dias de folga, excepto dia de encerramento) obedecendo a um menu pré-estabelecido com controlo nutricional. As refeições são um momento de descanso e devem ser partilhadas ao mesmo tempo por toda a equipa à mesa.</li> <li>✓ Formação contínua na empresa, tendo em vista a sua preparação para a progressão na carreira de acordo com a expansão da empresa.</li> <li>✓ Diversas formações (oferecidas por fornecedores, AHRESP e outras entidades) nas quais será incentivada a participação dos nossos colaboradores.</li> <li>✓ As remunerações base não se encontram ainda todas, nesta fase, acima das propostas pelo Contrato Colectivo de Trabalho, mas é um dos objetivos</li> <li>✓ A curto prazo serão estabelecidas métricas de avaliação de desempenho para cada cargo e incentivos por obtenção de resultados.</li> </ul>
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decoração e imagem são apostas de peso do PIGMEU.</li> <li>✓ Ambiente alinhado com o posicionamento.</li> <li>✓ Imagem da marca, visual exterior da loja e decoração interior alinhados.</li> <li>✓ Menus e cartões-de-visita em português e inglês.</li> <li>✓ Aposta no <i>design</i>.</li> <li>✓ Cutelaria e serviço de copos cuidados.</li> <li>✓ <i>Social Media</i> como plataforma de apresentação da marca.</li> </ul>

### 3.8 Plano Financeiro

#### Pressupostos/Limitações

Como são disponibilizados vários produtos individualmente (apenas as sandes já vêm com acompanhamento), foi necessário estimar um *ticket* médio. A sensibilidade de preço ao almoço fez com que se determinasse um *ticket* médio de 8€. A disponibilidade económica para jantar é, habitualmente maior, assim como o consumo de bebidas espirituosas e *cocktails*, o que nos fez chegar a um *ticket* médio de jantar de 13€.

A maior imprevisibilidade na elaboração de um plano financeiro é a afluência. Apesar dos resultados do inquérito indicarem que as pessoas, em geral almoçam mais vezes fora de casa do que jantam, devido à localização do restaurante considerámos uma média de 35 almoços e 45 jantares.

Foram considerados anos operacionais, ou seja, o ano 1 corresponde aos primeiros 365 dias operacionais, o ano 2 aos segundos 365 dias e assim sucessivamente, até ao 5º ano de funcionamento. O ano 0 é o investimento pré-operações. Foi considerado um crescimento de 10%/ano nos cinco primeiros anos.

Tabela 3 - Pressupostos Financeiros

IVA	23%
Crescimento de Vendas	10%
Retorno	0%
IRC	25%

#### Vendas

O restaurante tem 50 lugares, e as vendas foram calculadas tendo em conta o *ticket* médio e a média de refeições servidas mencionados anteriormente.

Tabela 4 - Vendas e Receitas Anuais

Realista	Preço	Sem IVA	Qtd/dia	Dias/Mês	Meses	Qtds Anuais	Receitas Anuais
<i>Ticket</i> Almoço	8,00 €	6,50 €	35	26	12	10 920	71 024 €
<i>Ticket</i> Jantar	13,00 €	10,57 €	45	26	12	14 040	148 390 €
<i>Ticket</i> Médio	10,81 €	8,79 €	80	26	12	24 960	219 415 €

As receitas por ano têm em conta o crescimento anual de 10%.

### Custo de Mercadoria Vendida e Matéria Consumida (CMVMC) e Custos Fixos

A exigência foi determinar um custo marginal de 30% para todos os produtos. Na tabela abaixo podemos perceber os custos fixos mensais e o valor anual equivalente a pagar.

Tabela 5 - CMVMC e Custos Fixos

Custos Fixos	Mês	Ano
Pessoal	6 038,22 €	72 458,69 €
Renda	900,00 €	10 800,00 €
Energia + Água + Gás	1 139,02 €	13 668,29 €
FSE's	428,58 €	5 142,93 €
Total	8 505,83 €	102 069,91 €

#### 3.8.1.1 Pessoal

A equipa contratada do PIGMEU é constituída por um gerente, um *chef*, um chefe de sala, um ajudante de cozinha, dois empregados de mesa e um copeiro. Os seus salários são ajustados à função que desempenham (ANEXO XIII). Um dos empregados de mesa trabalhará através de um estágio do IEFP, a quem pagaremos directamente apenas subsídio de almoço. Na tabela abaixo é possível perceber os encargos mensais e anuais com os trabalhadores.

Tabela 6 – Custos com Pessoal

Encargos com RH Anuais	72 458,7 €
Encargos com RH Mensais	6 038,2 €

#### 3.8.1.2 Fornecimento e Serviços Externos (FSE's)

O valor desta rúbrica (ANEXO XIV) inclui fornecimentos e serviços externos tais como: alarme, comunicações, licenças, AHRESP, seguros, TOC, conservação e reparação, desgaste de material e manutenção de redes sociais (que será realizada por uma empresa externa).

## Investimento

O investimento foi dividido em quatro grandes grupos como se pode ver na tabela abaixo, que ainda relaciona o peso de cada um dos grupos com o investimento total.

Tabela 7 - Investimento

Equipamento Sala	980,07 €	3%
Equipamento de Cozinha	15.349,66 €	41%
Base para FSE'S	1.636,00 €	4%
Obras	19.092,00 €	52%
<b>TOTAL</b>	<b>37.057,73 €</b>	<b>100%</b>
Total c/ IVA	45.581,01 €	

Também na linha de sustentabilidade inerente ao conceito, foi feito um grande aproveitamento de móveis, louças, e outros elementos já existentes no espaço. Quadro detalhado de investimento no ANEXO XV.

## Demonstração de Resultados

Tabela 8 – Demonstração de Resultados

DR	0	1	2	3	4	5
Receitas		219414,6	241356,1	265491,7	292040,9	321245
CMVCM		65824,39	72406,83	79647,51	87612,26	96373,49
Custos Fixos		102069,9	102069,9	102069,9	102069,9	102069,9
EBITDA		51520,33	66879,36	83774,28	102358,7	122801,6
Inv.	37057,73	0	0	0	0	0
Dep.	0	5053,044	5053,044	5053,044	4468,02	3604,493
EBIT	-37057,7	46467,29	61826,31	78721,24	97890,68	119197,1
Taxas	0	11616,82	15456,58	19680,31	24472,67	29799,27
Proveitos	-37057,7	34850,47	46369,73	59040,93	73418,01	89397,8
Dep.	0	5053,044	5053,044	5053,044	4468,02	3604,493
CF	-37057,7	39903,51	51422,78	64093,97	77886,03	93002,3
VAL acumulado/ano	-37057,7	2845,778	54268,56	118362,5	196248,6	289250,9
VAL acumulado 5 anos	289.250,9					

No quadro apresentado é possível perceber que não vamos fazer investimento ao longo dos primeiros 5 anos de operações, estando este fluxo centralizado no ano zero. As depreciações feitas têm em conta os 4 grupos de investimento ainda subdivididos

consoante a sua taxa de depreciação. Não temos investimento externo (utilizaremos capitais próprios), por isso não incluimos nenhuma percentagem a pagar. Com os nossos pressupostos (de vendas e *ticket* médio) no ano 1 conseguimos cobrir o investimento todo e pagar as operações tendo um VAL de 2.846€.

### 3.9 Análise de Risco

Para a análise de risco, foram calculados os diferentes VAL ao fim de cinco anos oscilando em 10% cada variável (procura e preço) em relação à anterior (-10%, -10%<sup>2</sup>, -10%<sup>3</sup>; 10%, 10%<sup>2</sup>, 10%<sup>3</sup>).

#### Análise de Sensibilidade da Procura

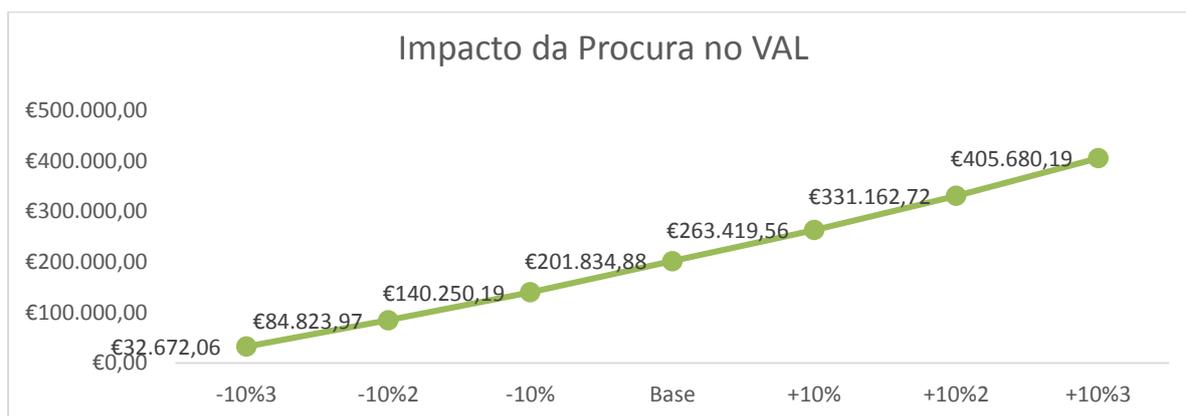


Figura 1 – Impacto da Procura no VAL

Mesmo que a procura diminua 10% três vezes seguidas, o VAL dos cinco anos continuará positivo.

### Análise de Sensibilidade do Preço

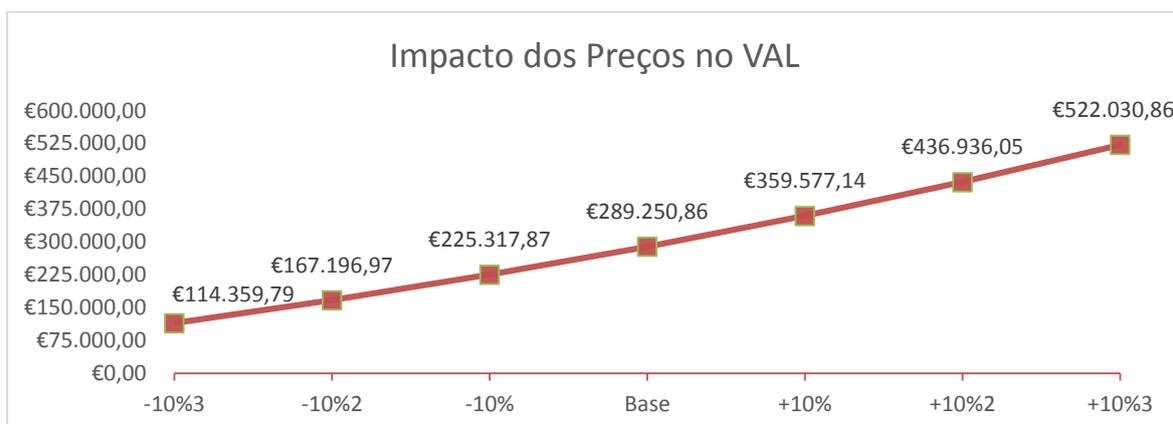


Figura 2 - Impacto dos Preços no VAL

Mesmo que os preços desçam três vezes 10% consecutivas (ou seja, 10% em relação ao decréscimo de 10% anterior), o negócio continua a obter um com VAL positivo.

### Análise Break-Even

O quadro abaixo demonstra quantas refeições em média por dia – todos os dias operacionais do ano – são necessárias para se atingir o *Break-even* em cada um dos cinco anos previstos.

Tabela 9 - Relação de Média de Refeições Vendidas com Break-Even

	Almoços	Jantar	Total
Ano 1	34,14	43,89	78,03429
Ano 2	27,15	34,91	62,05714
Ano 3	24,16	31,06	55,22286
Ano4	22,3	28,67	50,97143
Ano5	20,88	26,85	47,72571

É possível então compreender mais facilmente a relação entre o número de refeições vendidas e o *break-even*.

### 3.10 Plano Operacional

#### Estrutura Legal

A constituição da Trinca na Mesa como empresa foi feita sob a forma de uma Sociedade por quotas, com um Capital Social de 360€ e com o nome de Trinca na Mesa, Lda. Dividiram-se as quotas correspondentes ao capital social da empresa da seguinte maneira: todos os sócios detêm 22,2%, 80€ de Capital Social, à exceção de Miguel Peres que detém 33,4%, 120€ do Capital Social.

A criação da Sociedade foi realizada através do Balcão do Registo Nacional de Pessoas Colectivas de Lisboa a 20 de Maio de 2014 e teve um custo de 360€. Foi elaborado o Pacto de Sociedade e o Registo Comercial, e foi dado o início de atividade a 29 de Maio de 2014.

Por fazer o seu registo nesta entidade, a empresa teve direito ao registo do domínio.pt, funcionalidade que será gratuita no primeiro ano de utilização.

Será necessário registar o logótipo e a marca. Estes serão registados a nível nacional, no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), tendo um custo de 240€ no total (120€ por cada um, IVA incluído) (ANEXO XVI).

## Modelo de Gestão e Controlo de Negócio

### 3.10.1.1 Cadeia de Valor

A figura abaixo decompõe as atividades de relevância do negócio em duas áreas: Atividades Primárias – criação e entrega do produto/serviço – e Atividades de Suporte – suportam as atividades primárias. Permite perceber o acréscimo de valor de cada facção até à entrega ao consumidor final.

### Diagrama de Operação

Tabela 10 – Cadeia de Valor

INFRAESTRUTURA	1. Administração 2. Contabilidade 3. Comunicação 4. Gestão de Operações			
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	1. Gestão de Colaboradores 2. Formação de Colaboradores 3. Avaliação de desempenho e recompensas 4. Partilha e desenvolvimento de conhecimentos 5. Manutenção da cultura da empresa			
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	1. Feedback de clientes 2. melhoria de serviços e produtos 3. Inovação 4. Análise da base de dados de consumo			
PROCUREMENT	1. Aquisição de recursos 2. Ingredientes de fornecedores locais			
LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS	SERVIÇO E PÓS-VENDA
1. Aquisição de produtos como:  Carne de porco; Pão; Legumes e fruta; vinho e destilados; cerveja e refrigerantes, temperos.	1. Preparação e acondicionamento dos molhos 2. Pré-preparação e acondicionamento da carne 3. Pré-preparação de acompanhamentos 4. Cozer pão 5. Preparação do pedido 6. Controlo do tempo de saída	1. Entrega rápida na mesa 2. Embalar para entrega rápida	1. Estratégia Pull 2. Segmentação e Mercado Alvo 3. Branding 4. Pricing 5. CRM e Fidelização dos clientes 6. Comunicação online	1. Serviço de mesa 2. Recepção ao cliente 3. Cliente escreve o seu pedido no menu - colaborador recolhe 4. Surpreender o cliente sempre que possível 5. Ordem de chegada dos produtos, bebidas e sandes 6. Sugerir sobremesa e café 7. Conta, pedido e nº de clientes ou novo registo 8. Despedida, incentivo à recomendação, manutenção de relação com clientes registados

O diagrama abaixo esquematiza as operações necessárias desde a encomenda ao pós-venda, passando pela entrega do produto.

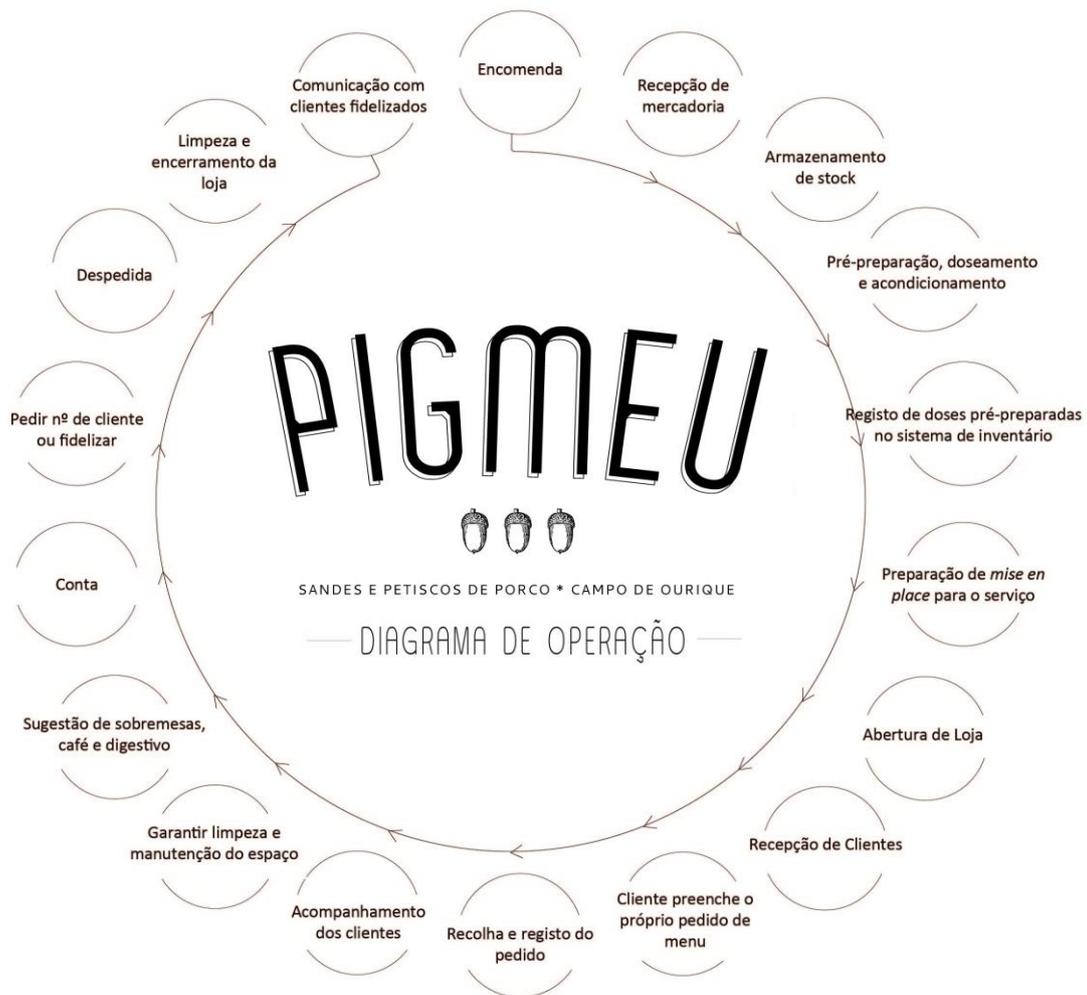
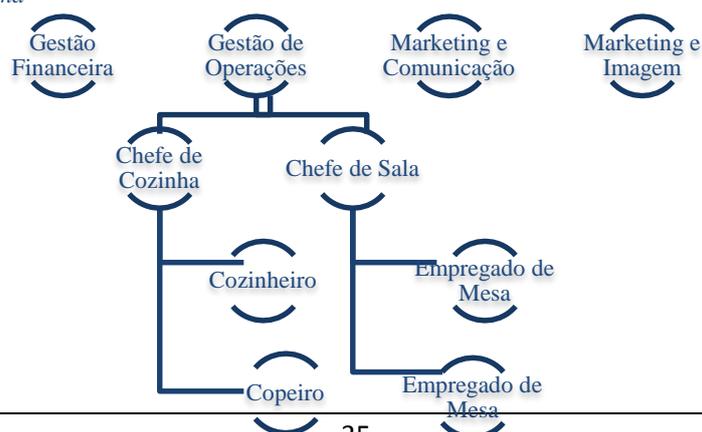


Figura 3 – Diagrama de Operação

## A Equipa

A equipa do Pigmeu será composta pelas posições incluídas no organigrama abaixo. A gestão financeira, Marketing e comunicação e Marketing e imagem serão funções de três dos sócios que não trabalharão, inicialmente, no restaurante a tempo inteiro.

Figura 4 - Organigrama



## 4 Conclusão de Exequibilidade

Neste Plano de Negócio foi identificada a oportunidade da empresa Trinca na Mesa – já registada –, o contexto e ambiente envolvente em que irá operar, a equipa que o irá gerir bem como toda os seus pressupostos financeiros e consequente viabilidade. Apesar de vários autores relevarem que, para apresentação externa, o PN deverá ser curto, para implementação e utilização interna tal necessidade já não se verifica, tendo tido esse facto consequências ao nível de inclusão de informação. Dados como a planta do restaurante, detalhes sobre fornecedores, imagem da marca mais desenvolvida, plano de Recursos Humanos mais detalhado ou planificação temporal foram preteridos à informação constante neste documento, considerada de extrema relevância na concretização de um Plano de Negócio inicial. A elaboração de um PN é algo que consome muito tempo e exige muita pesquisa e, mais que isso, é algo que por vezes é desenvolvido em paralelo com o próprio negócio. Foi o que ocorreu com o PIGMEU, que se foi desenvolvendo simultaneamente ao seu documento base, exigindo várias alterações ao longo do tempo, mas fornecendo *inputs* que, de outra forma, não seria possível obter.

De acordo com o trabalho efetuado, é possível confirmar que o conceito tem características diferenciadoras dentro do setor da restauração. Apesar da difícil situação económica em que o país se encontra, as projeções financeiras são bastantes positivas, e o próprio setor – altamente volátil – dá sinais da sua recuperação. São indícios mais que positivos para prosseguir com o investimento neste novo empreendimento.

É importante também referir que uma grande mais-valia deste negócio é o facto de ser algo que é facilmente susceptível a uma expansão em várias vertentes: fazer do restaurante uma cadeia ou abrir novos restaurantes de monoproduto com outros produtos. É nesse sentido que a empresa Trinca na Mesa pretende caminhar.

## 5 Referências Bibliográficas

Alves dos Santos, E. & Eduardo Silva, C., 2012. Os modelos de plano de negócios e sua relevância e para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(Empreendedorismo e Inovação), pp. 38-62.

Brandão, F., 2013. *Plano de negócios: material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas*, Porto Alegre: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D., 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 25, pp. 24-40.

Burke, A., Fraser, S. & Greene, F., 2010. The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies*, Volume 47, pp. 391-415.

Chwolka, A. & Raith, M., 2012. The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 27, pp. 385-399.

Delmar, F. & Shane, S., 2004. Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, p. 385–410.

Dolabela, F., 1999. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J., 2007. *Plano de negócio: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade?*, S. Paulo: Universidade de S. Paulo.

Dornelas, J., 2011. *Plano de negócios: seu guia definitivo*. s.l.:Campus.

Dornelas, J., 2014. *Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios*. [Online]

Available at: <http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>

[Acedido em 18 Setembro 2014 ].

Gruber, M., 2007. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 22, pp. 782-807.

Hashimoto, M., s.d. *Exame*. [Online]

Available at: [http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart\\_0701\\_08032004\\_31259.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_08032004_31259.shl)

[Acedido em 29 Setembro 2014].

Imasato, T., 2005. *O Sentido do Processo de Incubação, do Processo de Planejamento e do Plano de Negócios na Vivência de Novos Empresários*, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Kampaa, J. R. & Borsatob, M., 2007. *A Study on the Application of Business Plans in New Product Development Process*. London: Springer London.

Karlsson, T. & Honig, B., 2007. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, pp. 27-45.

Kierulff, H., 2008. *What a Business Plan Must Show*, s.l.: Institute of Organization and Management in Industry.

Kuratko, D. F., 2009. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.

Kuratko, D. F., 2009. <http://keusahawanan.wordpress.com/>. [Online]

Available at:

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkeusahawanan.files.wordpress.com%2F2011%2F01%2Fkuratko8ech06.ppt&ei=it0eVKy3MYvkaNK0gZAD&usg=AFQjCNEBdtlgzlyyzlvS\\_OBr2tDFLifiiQ&sig2=ZneLbMJ5kFg8A5U5i\\_5Z3g&bvm=b](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkeusahawanan.files.wordpress.com%2F2011%2F01%2Fkuratko8ech06.ppt&ei=it0eVKy3MYvkaNK0gZAD&usg=AFQjCNEBdtlgzlyyzlvS_OBr2tDFLifiiQ&sig2=ZneLbMJ5kFg8A5U5i_5Z3g&bvm=b)

[Acedido em 19 Setembro 2014].

Manzato, A. J. & Santos, A. B., 2012. *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*.

[Online]

Available at:

[http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf)

[Acedido em 18 Setembro 2014].

McKeever, M., 2007. *How to Write a Business Plan*. 8º ed. Berkeley: Nolo.

Mckinsey, s.d. *How To Write a Business Plan*. [Online]

Available at: [http://14k.inc.hse.ru/files/McKINSEY\\_GUIDE\\_to\\_business\\_plan.pdf](http://14k.inc.hse.ru/files/McKINSEY_GUIDE_to_business_plan.pdf)

[Acedido em 21 Setembro 2014].

Sahlman, W. A., 1997. *How to write a great business plan*. Boston: Harvard Business School.

Salim, C., Hochman, N., Ramal, A. & Ramal, A., 2003. *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Scott Peters, D., 2008. It's never to late to plan. *Restaurant Hospitality*, Agosto, pp. 58-60.

Shane, S. & Delmar, F., 2003. Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, Volume 19, pp. 767-785.

Trout, J., 2005. *O líder genial*. Rio de Janeiro: Best Seller.

UN, 1987. UN. [Online]

Available at: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#l>

[Acedido em 23 Setembro 2014].

## ANEXOS

## ANEXO I

TABELA COMPARATIVA DE METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DE UM PN

Harvard	E&Y	Kuratko	Bernardi
<b>Sumário executivo</b>  Resumo superficial do PN. Inclui a envolvente de mercado, a oportunidade de negócio, as estratégias-chave para o sucesso, o potencial financeiro, a equipa de gestão e os recursos financeiros.	<b>Sumário Executivo</b>  Descrição do propósito do plano, o mercado, os objectivos da equipa, o produto/serviço que oferecem, as operações da empresa, a estratégia de marketing e vendas, as projeções financeiras. No fundo um resumo de todo o plano.	<b>Sumário Executivo</b>  Resumo de todo o negócio incluindo: conceito, equipa, potencial de crescimento, fatores críticos de sucesso e ambiente concorrencial.	<b>Conceito do Negócio</b>  Natureza do negócio, produto/serviço oferecido, visão do negócio, localização, aspetos legais, operações, definição de clientes, análise financeira, formulando estratégias a partir destas premissas iniciais.
<b>Descrição do Negócio</b>  Descrição das qualidades do negócio, as características positivas do mercado para o acolher, o compromisso da equipa e a capacidade de fazer o negócio vingar.	<b>Background</b>  Breve sumário do negócio, do desenvolvimento da ideia, da empresa até à data e financiamentos já realizados.	<b>Conceito</b>  Descrição do conceito do negócio, ainda antes do produto/serviço.	<b>Operações</b>  Diagrama operacional, seleção de fornecedores, controlo de stocks, qualidade, saúde e segurança, etc.
<b>Análise do Ambiente</b>  Classificação e análise da Indústria e do mercado onde se insere o negócio, acautelando as estratégias a levar a cabo para diminuir o risco.	<b>Produto e Serviço</b>  Características diferenciadoras, oportunidade de negócio, SWOT, identificação do risco	<b>Análise do Ambiente</b>  Características do mercado, identificação de público-alvo, concorrência, estudo de mercado, tendências.	<b>Recursos necessários</b>  Determinação de investimento.
<b>Análise do Setor</b>  Definição do produto, previsão de tendências do setor e cálculo da entrada no mercado.	<b>Análise de Mercado</b>  Características do mercado, posição em relação ao mercado e influência nele. Identificação de clientes e potenciais clientes. Comparação com a concorrência, definição do tamanho do mercado ou nicho, estudo de mercado, prospecções de mercado, estado de desenvolvimento do mesmo. Segmentação do mercado.	<b>Equipa de Gestão</b>  Ativo crucial da empresa que deve ser descrito.	<b>Plano Financeiro</b>  Demonstração de Resultados: balanço, cash flow e ROI, de forma a analisar viabilidade.
<b>Análise Competitiva</b>  Análise da concorrência (preços, posicionamento, influência). Características distintas no negócio em relação aos concorrentes.	<b>Marketing e Vendas</b>  Explicação e justificação das estratégias de Marketing utilizadas, incluindo pricing, promoção e venda. Demonstração de modelo de negócio viável. Identificação dos canais de distribuição	<b>Produto/Serviço oferecido</b>  Características do produto/serviço oferecido, determina oportunidade de negócio dada a análise do mercado.	<b>Implementação</b>  Propõe implementação, controlo e gestão. Inclui cronograma, parte legal e constituição legal da empresa.
<b>Plano de Marketing</b>  Promoções, canal de vendas.	<b>Equipa de Gestão</b>  Descrição dos elementos da equipa, seu percurso e responsabilidades. Organigrama.	<b>Plano Financeiro</b>	<b>Sistemas de controlo</b>  Determinação de quais as rubricas sob controlo e explicação das mesmas.
<b>Plano Operacional</b>  Plano de operações, cadeia de valores, estrutura, tipo de organização.	<b>Financiamento</b>  Explicar qual o tipo de financiamento pretendido. Incluir despesas de todo o tipo.	<b>Planificação Temporal</b>  Determinação de objectivos temporais.	
<b>Equipa de Gestão</b>  Descrição sumária da equipa de gestão e sua contribuição para o negócio.	<b>Projeções Financeiras</b>  Incluído no plano deve estar informação relevante para a fase do negócio. Se for de raiz, não é necessária informação muito detalhada. Receitas, custos, cash flow.		
<b>Plano Financeiro</b>  Demonstrações financeiras, investimento.	<b>Análise de Risco</b>  Concorrência, mercados, equipa de gestão, tendências. Demonstração de compreensão do risco.		
	<b>Plano de Ação</b>  Estágios-chave para obtenção do planeado para os 12 a 24 meses seguintes.		
	<b>Alianças Estratégicas</b>  Consideração de que alianças estratégicas são necessárias.		

## ANEXO II

### QUESTIONÁRIO SOBRE RESTAURAÇÃO E HÁBITOS ALIMENTARES



O Questionário que se segue insere-se no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, sob a orientação do Professor Nuno Crespo.

Gostaria de solicitar a sua colaboração através do preenchimento de um conjunto de questões sobre restauração e hábitos alimentares, que não demorará mais de 10 minutos a realizar. Todos os dados são confidenciais, pelo que o seu anonimato está assegurado.

#### \* 1. Género

- F  
 M

#### \* 2. Idade

- <18  
 [18 a 29]  
 [30 a 39]  
 [40 a 49]  
 [50 a 65]  
 + de 65

#### \* 3. Situação atual

- Empregado  
 Desempregado  
 Trabalhador por conta própria  
 Estudante  
 Reformado

**\*4. Habilitações Literárias**

- 4º ano  
 6º ano  
 9º ano  
 12º ano  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Pós- Doc

**\*5. Quantas vezes almoça fora de casa por semana?**

- Raramente almoço fora de casa  
 1-2  
 3-4  
 5-6  
 + de 6 vezes

**\*6. Quantas vezes janta fora de casa por semana?**

- Raramente janto fora de casa  
 1-2  
 3-4  
 5-6  
 + de 6 vezes

**\*7. Quando vai almoçar fora escolhe o restaurante por (coloque por ordem de importância decrescente, sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante):**

<input type="text"/>	Ser o mais perto do local onde estou à hora de almoço
<input type="text"/>	Ficar mais perto do meu local trabalho
<input type="text"/>	Apresentar preços mais acessíveis
<input type="text"/>	Ter um serviço de atendimento mais rápido
<input type="text"/>	Ter campanhas promocionais
<input type="text"/>	Oferecer menus (prato+bebida+sobremesa+café) pré-definidos

**\*8. Gosta de comida mais tradicional ou mais sofisticada?**

- Mais Tradicional
- Mais Sofisticada

**\*9. Tendo em conta os seguintes exemplos de pratos típicos portugueses diga-nos quais os 3 que gosta mais.**

- Cozido à Portuguesa
- Iscas
- Alheira de Caça
- Bacalhau à Braz
- Bacalhau à Lagareiro
- Carne de Porco à Alentejana
- Chocos à Algarvia
- Francesinha
- Moelas
- Feijoada à Transmontana
- Pica-Pau
- Amêijoas à Bulhão Pato
- Prego no Pão

**\* 10. Diga-nos, para a localização de um restaurante, tendo em conta a sua percepção geral, se considera as seguintes zonas de Lisboa como Muito Boa, Boa, Indiferente ou Má**

	Muito Boa	Boa	Indiferente	Má
Campo de Ourique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cais do Sodré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av. da República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parque das Nações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alvalade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mouraria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alfama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Castelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bairro Alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Príncipe Real	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro (especifique)

**\* 11. Quanto estaria disposto a pagar (em euros) por uma refeição que incluíse: Sandes de Carne de Porco + Acompanhamento + Bebida sem álcool?**

- [0 a 5]  
 [6 a 10]  
 [11 a 15]  
 [16 a 20]  
 + de 20

**\* 12. Que importância atribui ao facto de um restaurante servir apenas produtos portugueses?**

- Muito relevante  
 Relevante  
 Pouco relevante  
 Sem relevância

**\* 13. Qual a importância que atribui ao uso de produtos biológicos na confeção de pratos num restaurante?**

- Muito relevante  
 Relevante  
 Pouco relevante  
 Sem relevância

**\* 14. Qual a importância que atribui ao uso de Alimentos Certificados (DOP, DOC, etc) num restaurante?**

- Muito relevante  
 Relevante  
 Pouco relevante  
 Sem relevância

**\* 15. Classifique de 0 a 5 (coloque 5 se considera muito importante, e 0 se considera pouco importante) a importância de cada aspeto quando escolhe um restaurante:**

	0	1	2	3	4	5
Higiene	<input type="radio"/>					
Decoração / Ambiente do espaço, incluindo musica ambiente	<input type="radio"/>					
Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>					
Aspeto da comida	<input type="radio"/>					
Preço	<input type="radio"/>					
Variedade da ementa	<input type="radio"/>					
Comida biológica	<input type="radio"/>					
Produtos portugueses	<input type="radio"/>					
Localização	<input type="radio"/>					
Acesso transportes públicos e parque automóvel	<input type="radio"/>					
Notoriedade do restaurante	<input type="radio"/>					
Opções vegetarianas	<input type="radio"/>					
Opções sem glúten	<input type="radio"/>					

**\* 16. Come carne de porco?**

- Sim  
 Não

**\* 17. Em quantas refeições come carne de porco por semana?**

- 1-3  
 4-6  
 7-9  
 10 ou +

**\* 18. Classifique as seguintes partes do porco consoante Gosta muito, gosta pouco ou não gosta da parte em questão.**

	Gosto Muito	Gosto	Gosto Pouco	Não Gosto
Barriga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costeleta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chispe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pernil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lombo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isclas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entremeada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bochechas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orelha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pezinhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO III

### CURRICULUM VITAE

#### Eduardo Vaz Pinto Rebelo de Andrade

Nascido em 27/05/1989 (25 anos) | Email: edurandrade@gmail.com | Telemóvel: +351 91 671 04 19  
Residente em Lisboa (Zona Preferencial)

#### Ensino

Set.2012–Jan.2014	Mestrado em Gestão na Nova School of Business and Economics em Lisboa, Portugal <b>Nota Final: 15/20;</b>
Set.2007–Jun.2011	Licenciatura (Pós-Bolonha) em Gestão na Nova School of Business and Economics (Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa) – Média final: 15/20 valores;
Set.2009-Jun.2010	Programa Erasmus durante 1 ano na Kozminski Business School em Varsóvia, Polónia.

#### Experiência Profissional

Jun.2013–Set.2013	Estágio como <b>Gestor de Produto</b> na <b>Invine</b> ( <a href="http://www.invine.com">www.invine.com</a> ) – <b>Startup</b> na área de <b>Aplicações para Telemóveis/Tablets</b> (Serviço: Carna de vinhos num iPad para os restaurantes). Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de Clientes;</li> <li>- Desenvolvimento de Produto e respectiva plataforma online;</li> <li>- Desenvolvimento de Plano de Marketing;</li> <li>- Estudo de Mercado;</li> <li>- Análises Estatísticas;</li> <li>- Estudo da concorrência.</li> </ul>
Set.2011–Fev.2012	Estágio na, <b>TMN (Telecomunicações Móveis Nacionais)</b> , encarregue de três serviços diferentes – <b>Music Box, Toques e Ring Back Tones</b> Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de Clientes;</li> <li>- Desenvolvimento de Produto;</li> <li>- Análises Estatísticas.</li> </ul>
2005-2014	Colaboração ocasional numa empresa familiar (restaurante: <b>Chef – Comida Pronta e Lda.</b> )
2007-2010	Trabalho numa vacaria ( <b>MORVIFER</b> ) com as responsabilidades de assegurar a alimentação de cerca de 250 vacas e de treiná-las para passagem em concursos. (Trabalho de Verão).

#### Formação Complementar

Maio 2014	Formação intensiva em “ <i>Project Management Framework</i> ” certificada pela PPM Coachers;
Maio 2012	Curso intensivo de Inglês na <b>Global School of English</b> em Edimburgo, Escócia.

#### Actividades Extracurriculares

2007-2011	9 vezes <b>animador/monitor voluntário</b> de campos de férias de verão compostos por cerca de 40 crianças dos 9 aos 16 anos, organizados pelas associações “ <b>CAMTIL</b> ” e “ <b>Campos da Quinta da Fonte da Prata</b> ”. Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação e organização do campo e respectivas actividades;</li> <li>- Liderança de Equipa de 7 a 8 crianças;</li> <li>- Gestão de Orçamento do campo.</li> </ul>
2005-2011	Voluntário no <b>Banco Alimentar Contra a Fome</b> nas campanhas bianuais em supermercados;
2008-2011	<b>Explicador de matemática</b> para crianças do 6º ano ao 12º ano de escolaridade.

#### Conhecimentos de Línguas e informática

<b>Inglês:</b>	Bom nível escrito e oral – (cadeiras dos 2 últimos anos da licenciatura leccionados em Inglês);
<b>Espanhol:</b>	Nível iniciado (curso oferecido pela universidade durante o mestrado);
<b>Microsoft Office:</b>	<b>Muito bom domínio:</b> - Domínio de Excel adquirido com os trabalhos de análise realizados na TMN e na Invine; - Principiante em Programação VBA (Macros do Excel).

#### Desporto

1995 – 2009	<b>Hóquei em Patins</b> , atleta federado, tendo sido <b>capitão de equipa</b> durante duas temporadas (Equipas: Clube Atlético de Campo de Ourique e Associação Académica da Amadora);
Desde 2012	Prática de Hóquei em Patins com a equipa de veteranos do Campo de Ourique;
Since 2005	Jogos regulares de Futebol e de Ténis com amigos.

## Mariana Lencastre

mariana.lencastr@gmail.com

### Experiência

#### **Co Founder at Trinca na mesa**

- Janeiro de 2014 - até o momento (11 meses)

#### **Criadora do Projeto | Designer de Produto at Mexetrada**

- Dezembro de 2011 - até o momento (3 anos)

O projecto MEXETRADA é um projecto criado a pensar na fusão do design jovem nacional e da sabedoria antiga artesanal portuguesa.

#### **Recenseadora do Censos 2011 at Instituto Nacional de Estatística**

- Março de 2011 - Junho de 2011 (4 meses)

### Experiência com trabalhos voluntários

#### **Monitora do núcleo de Artes na EB 1 no30 Moinhos do Restelo | JF São Francisco Xavier**

- Janeiro de 2011 - Junho de 2011 (6 meses)

#### **Dirigente de grupo de jovens na Movimento Apostólico de Schoenstatt**

- Outubro de 2009 - até o momento (5 anos 2 meses) Dirigente de grupo católico.

#### **Catequista na Paróquia de São Francisco Xavier**

- Setembro de 2008 - abril de 2012 (3 anos 8 meses)

### Formação académica

#### **Licenciatura, Faculdade de Belas Artes | Design de Equipamento**

Universidade de Lisboa Design de Equipamento

#### **IADE | IPAM**

Master's degree, Design Management, 2013 - 2015

### Projetos

#### **PM4 All | Co-organizer & workshop facilitator**

- Janeiro de 2011 até Setembro de 2011

#### **P E C O - "não deixes morrer esse amor"**

- Outubro de 2010 até Julho de 2011

#### **Educar para a cidadania**

- Janeiro de 2008 até Setembro de 2008

Voluntária do Projeto

### Competências e especialidades

- **Photoshop; Illustrator; InDesign; 3D Studio Max; Solidworks; AutoCAD; Cinema 4D**

### Reconhecimentos e prêmios

- Finalista "Ikea Contest" 2009



**MIGUEL AZEVEDO PERES**

**Nome:** Miguel Matos de Azevedo Peres **Data de Nascimento:** 16/12/1987

#### Experiência Profissional

**Galeriarmazém:** Gestão dos serviços de catering e bar - de 8/10/2005 a 30/06/2007

Galeriarmazém, Lda

Rua da Vinha, 26, 1200-476 Lisboa

**Personal Chef:** Organização de serviços de catering ao domicilio - desde 06/2008

Serviço por contra própria

**Hotel Marqués de Riscal:** Estágio no departamento de F&B - de 30/07/2007 a 29/09/2007

Hotel Marqués de Riscal - Starwood Hotels and Resorts (The Luxury Collection)

Calle Torrea, 1, 01340 Elciego, Álava (Espanha)

**Sergi Arola Gastro:** Estágio em cozinha - de 27/06/2009 a 15/08/2009

Sergi Arola Gastro (2 estrelas Michelin)

Calle Zurbano 31, 28010 Madrid (Espanha)

**As Melhores Tardes de Lisboa:** Criação, implementação e gestão de eventos - desde 27/02/2010

As Melhores Tardes de Lisboa - Afterwork Wine Experience

(Projecto Vencedor do concurso Poliemprende regional do Estoril e 10º Classificado no Concurso Nacional Poliemprende)

**Estrela da Bica:** Estágio em cozinha - de 14/10/2010 a 1/12/2010

**Cafetaria do MNAC - Museu do Chiado:** Criação do projecto, gestão e Chef

Executivo - de 7/04/2011 a 5/01/2012

**Quinta do Gradil:** Responsável de enoturismo - de 15/04/2012 a 17/09/2012

**Edições do Gosto:** Colaboração na Revista Comer, Inter Magazine, Produção de

Eventos, Revisão de textos, Desenvolvimento das plataformas online da Revista

Comer - de 11/2012 a 3/2013

(-----): Assistente Operacional - Abertura de um Restaurante em Lisboa.

Assistência à Gestão, Compras, Serviço, Organização de Eventos, Comunicação - de 5/2012 a →

#### Educação e Formação

**ESHTE - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril:**

Finalista Licenciatura em Produção Alimentar em Restauração - desde 15/09/ 2008

(falta apenas uma disciplina de estágio curricular)

**ISPI - Instituto Superior Politécnico Internacional:**

Frequência do 1º ano da Licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira -

de 09/2006 a 07/2007

**Estação Vitivinícola da Bairrada:**

Curso intensivo de prova de vinhos - de 07/05/2007 a 11/05/2007

Curso intensivo de Vinificação - de 04/09/2006 a 08/09/2006

**Escola Secundária Mª Amália Vaz de Carvalho:** 12º ano agrupamento 1 ciências -

de 10/2003 a 07/2006

#### Outras Aptidões e Experiências Pessoais

**Idiomas:** Inglês Fluente, Espanhol Fluente, Francês médio.

**Voluntariado:** Dador de Sangue (desde 10/2006); Participação nas campanhas de recolha de Alimentos do Banco alimentar (desde 12/2005); Voluntário e membro da Direcção da AASUL, participação em 2 projectos humanitários em Cabo Verde.

**Viagens Relevantes:** 1 mês sozinho na América do Sul- (Lisboa - Buenos Aires - Montevideo - Porto Alegre - Iguazu - Salta - Jujuy- San Pedro de Atacama - Uyuni - Santiago del Chile - Mendoza - Buenos Aires - Lisboa);

miguelazevedoperes@gmail.com | +351 913277086



## Rita Pacheco Nobre Madureira Teixeira

**Birth:** Lisbon, 20th January 1989  
**Nationality:** Portuguese  
**Address:** Rua Prof. Ricardo Jorge 7 – 7do  
 1495-153 Lisboa | Portugal

**Contacts:** +351 917 048 486  
**E-mail:** ritanobreteixeira@gmail.com

### EDUCATION

<b>Lisboa School of Economics and Management (ISEG)</b> Master in Management/Business Science Average grade: 16,4 Working on the dissertation	<b>Lisbon, Portugal</b> Sep.12
<b>Higher School of Communication and Media Studies (ESCS)</b> Bachelor Degree in Journalism Average Grade: 16	<b>Lisbon, Portugal</b> Sep.07-Jun.11
<b>St. Kliment Ohridski – Mass Communication Faculty</b> International Exchange – Erasmus Program	<b>Sofia, Bulgaria</b> Sep.08-Jun.09

### PROFESSIONAL EXPERIENCE

<b>Philip Morris International</b> <i>Channel and Consumer Activation Intern</i> Trade Programs, Trade Communication, results analysis, tactical material management	<b>Sintra, Portugal</b> Apr.2014-Jan.2015
<b>Primary School of Bairro do Restelo</b> <i>English teaching to children from 1<sup>st</sup> to 4<sup>th</sup> grades</i>	<b>Lisbon, Portugal</b> Nov.2013-Apr.2014
<b>“O Talho” Restaurant</b> <i>Hostess</i> Receiving clients, making reservations, communication and cash handling.	<b>Lisbon, Portugal</b> Ago.13-Sep.13
<b>Destak, Cofina</b> <i>Redaction, website</i>	<b>Lisbon, Portugal</b> Sep.11-Dec.11

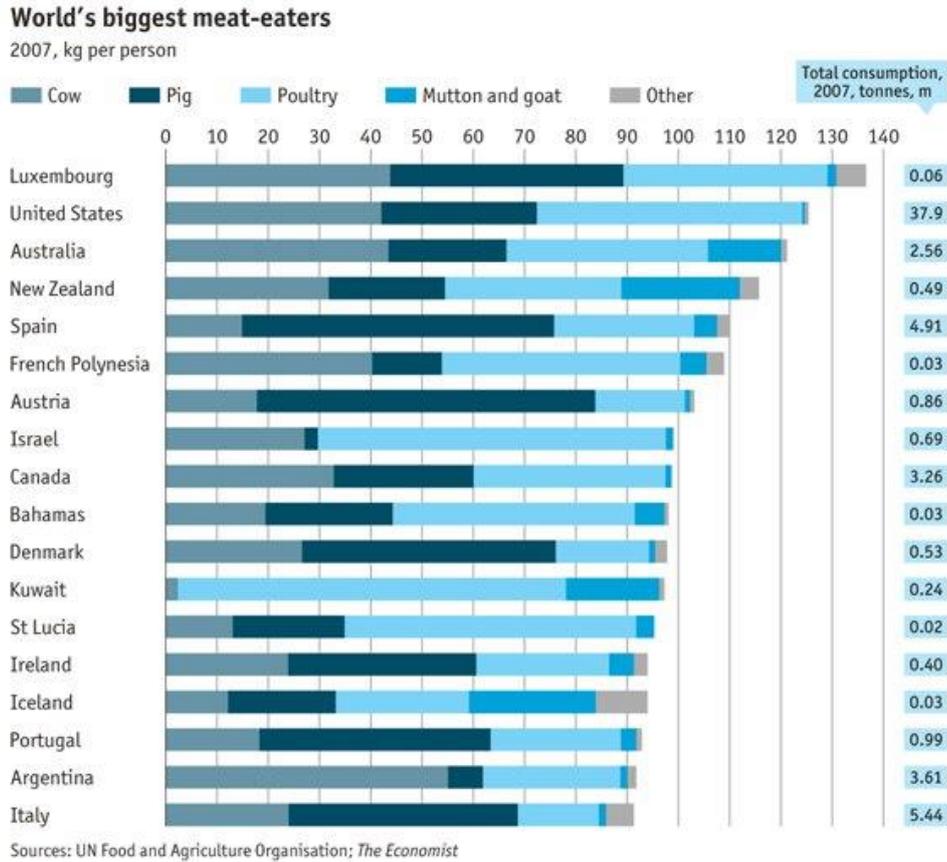
### LANGUAGE SKILLS

**Portuguese** - Native Speaker | **English** - Fluent (FCE, CAE) | **Spanish** - Basic |  
**Bulgarian** - Basic | **French** - Basic

### OTHER INTERESTING INFORMATION

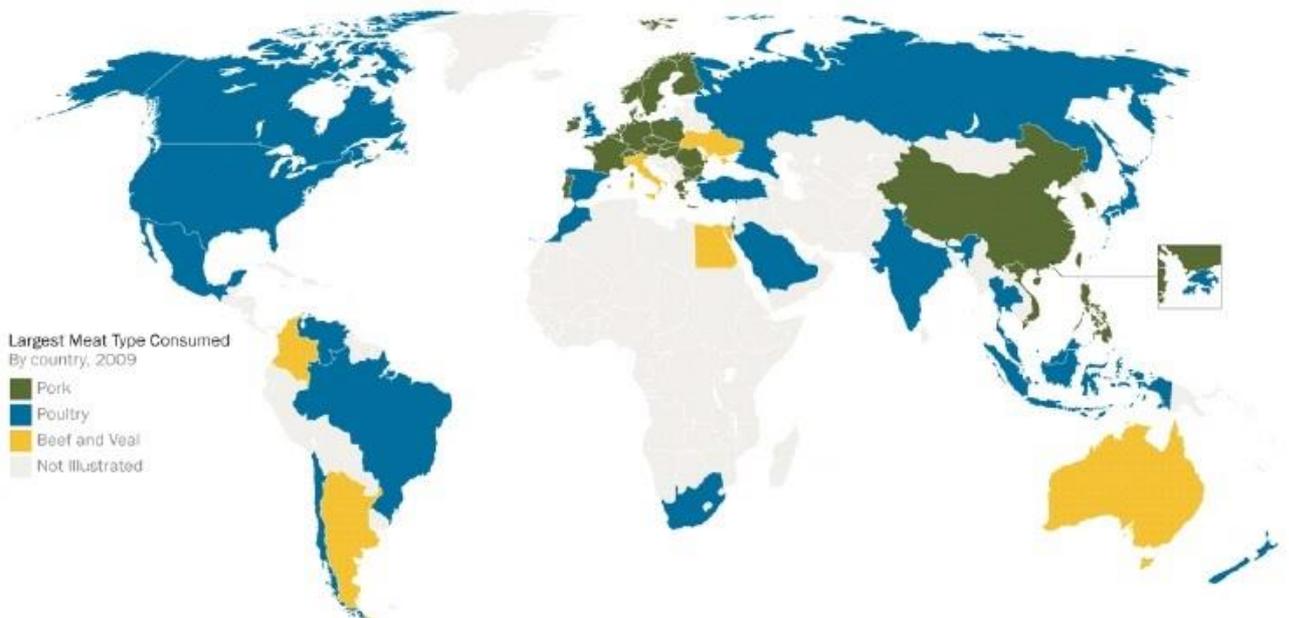
- <i>IT skills:</i> Excel, PowerPoint, Word, SPSS	
- <i>Volunteer work:</i> AASUL – weekly visits to the Prisional Hospital São João de Deus, to the Serafina’s nursing home, two months project in Cape Verde (2009), project leader in Cape Verde for two months (2010).	<b>Portugal &amp; Cape Verde</b> Jun.09-Ago.13
- <i>Sports:</i> Federated rugby practice in AAISA	<b>Lisbon, Portugal</b> Since 2005
- <i>CISV Children International Summer Village:</i> Volunteer organizer since 2009. Had the possibility of organizing and coordinate summer camps with more than 100 people.	<b>Worldwide</b> Since 2009
- <i>Work with children:</i> responsible in summer camps, babysitting, birthday parties and working with children trough the company Terra do Nunca	<b>Portugal</b> Since 2005
- <i>Hobbies:</i> Entrepreneurship; Photography; Sports; Art; Volunteering and especially Travelling (backpacked through South America between Feb 2012 and Aug 2012).	
- <i>Skills:</i> Communication, problem solving, risk management, leadership, success-orientation and team-building	

ANEXO IV  
CONSUMO MUNDIAL DE CARNE



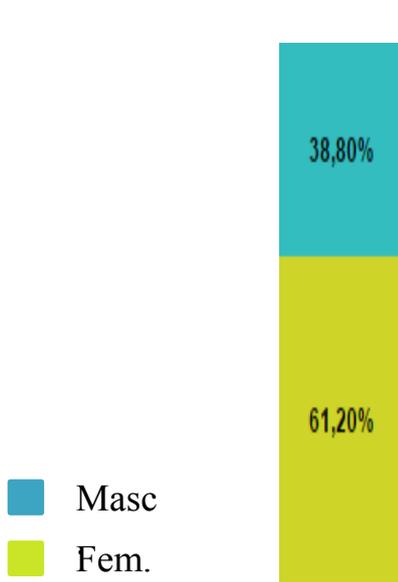
ANEXO V  
CONSUMO MUNDIAL DE CARNE

DATAGRAPHIC  
**Fresh Food**  
LARGEST MEAT TYPE CONSUMED  
By country, 2009

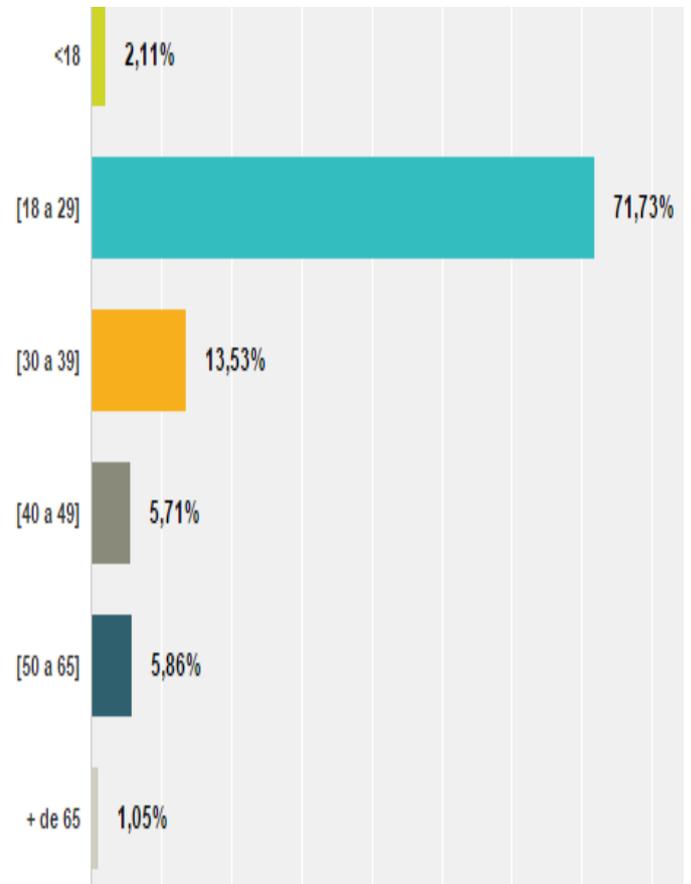


ANEXO VI  
ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

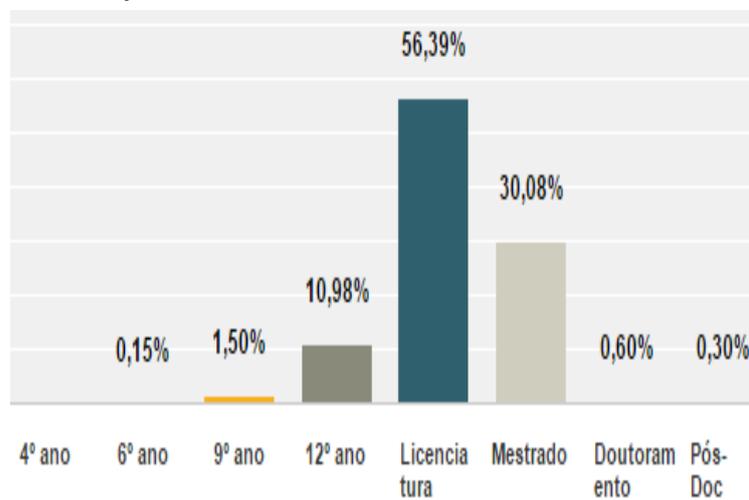
Sexo:



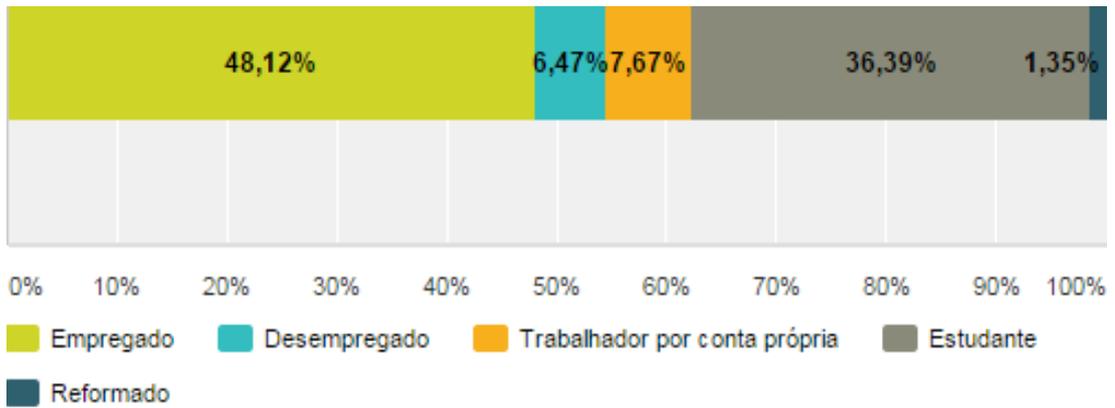
Idade:



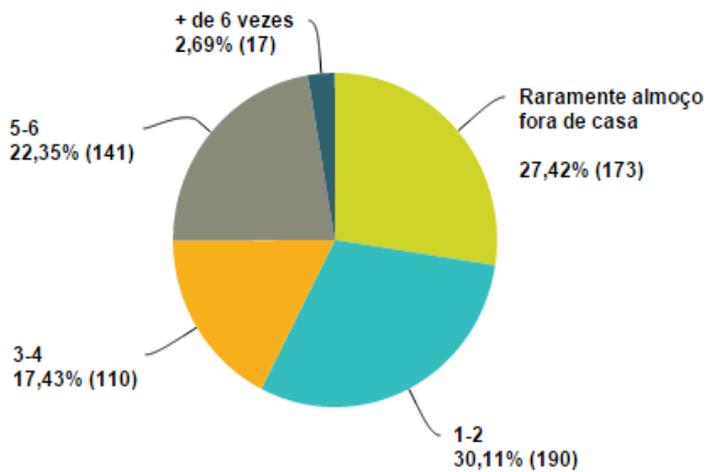
Habilitações Literárias:



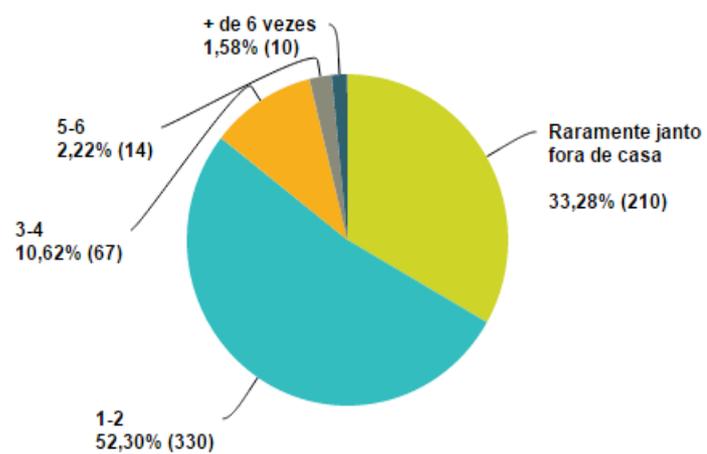
Situação atual:



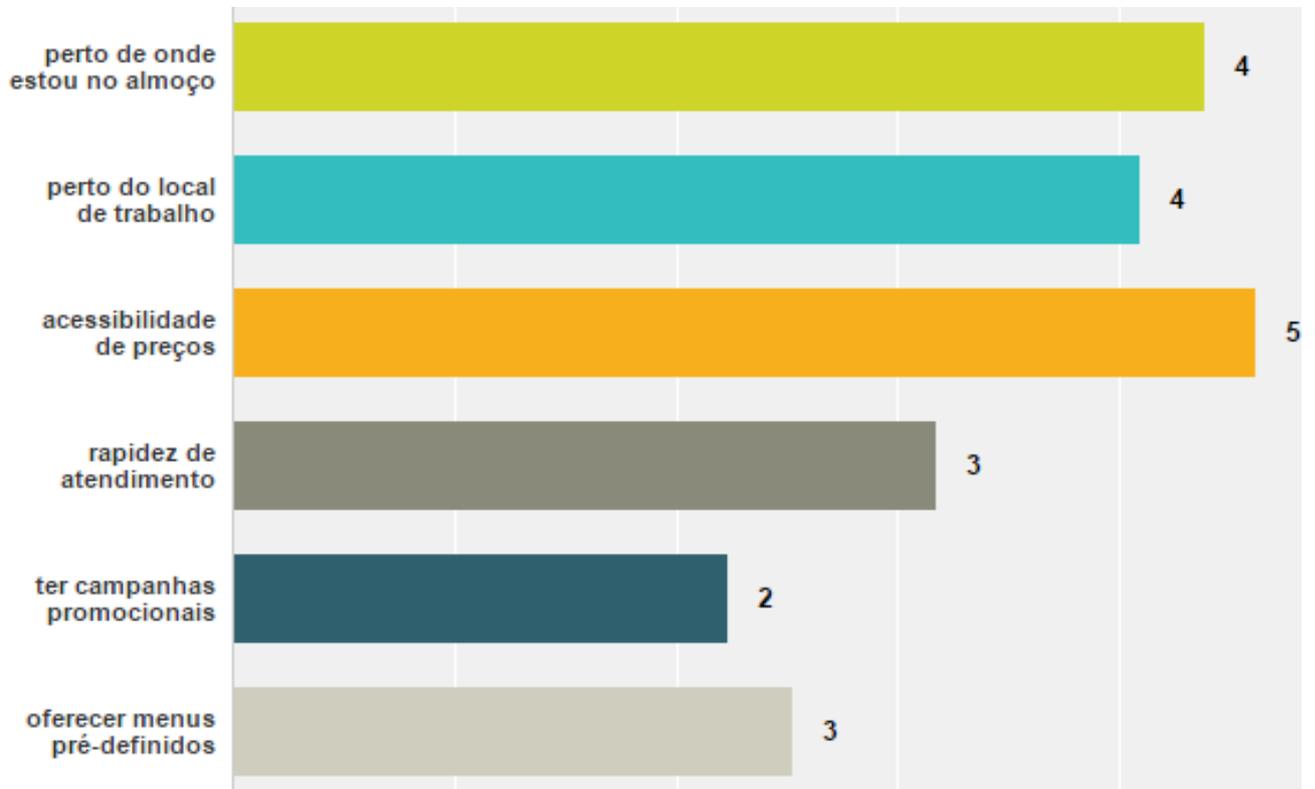
Vezes que almoça fora por semana:



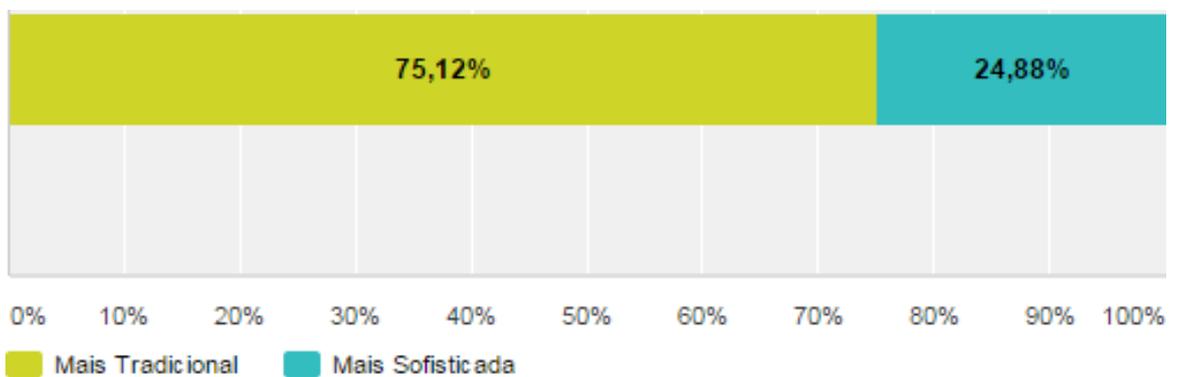
Vezes que janta fora por semana:



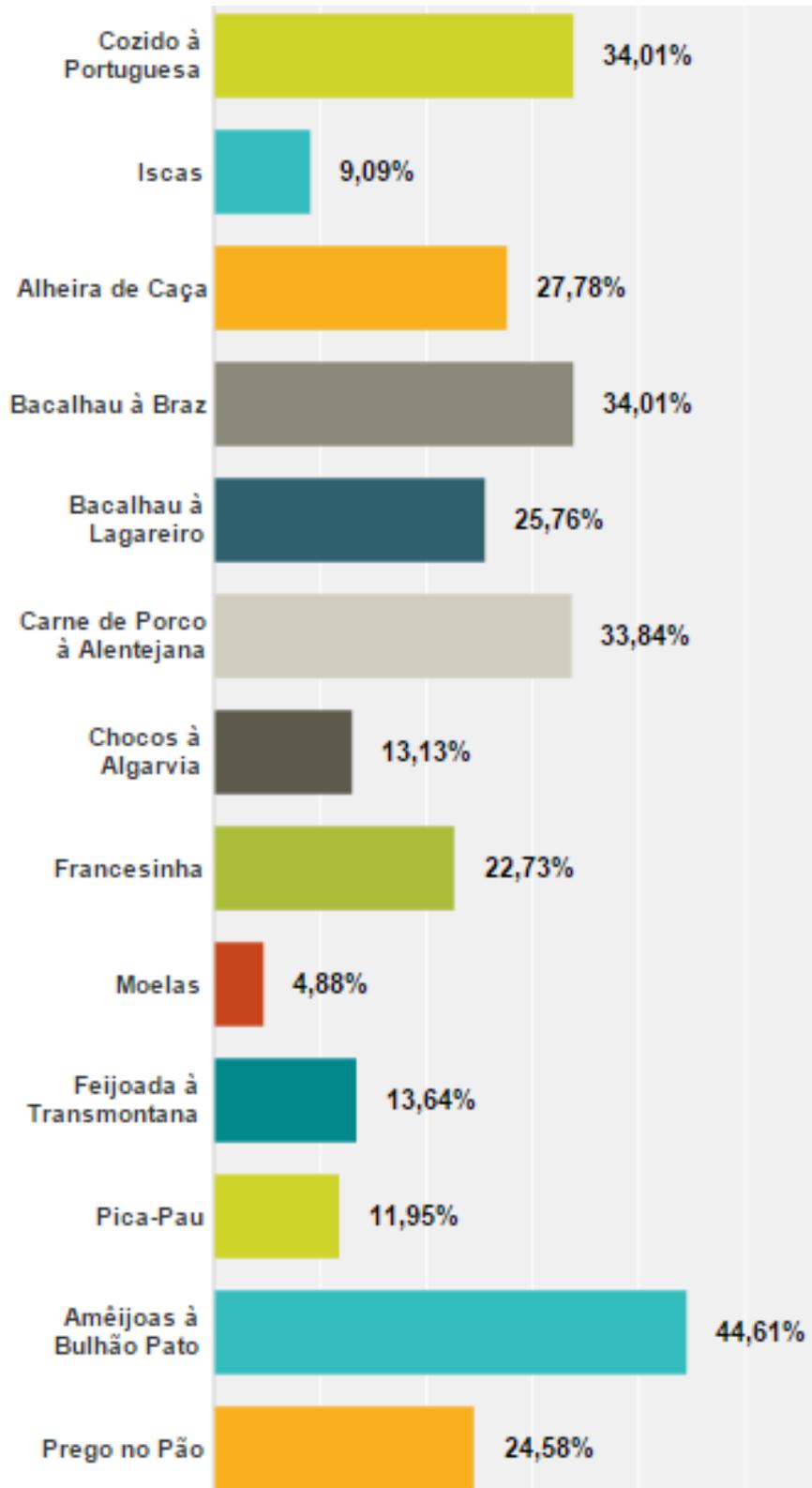
Escolha de restaurante por ordem de preferência:



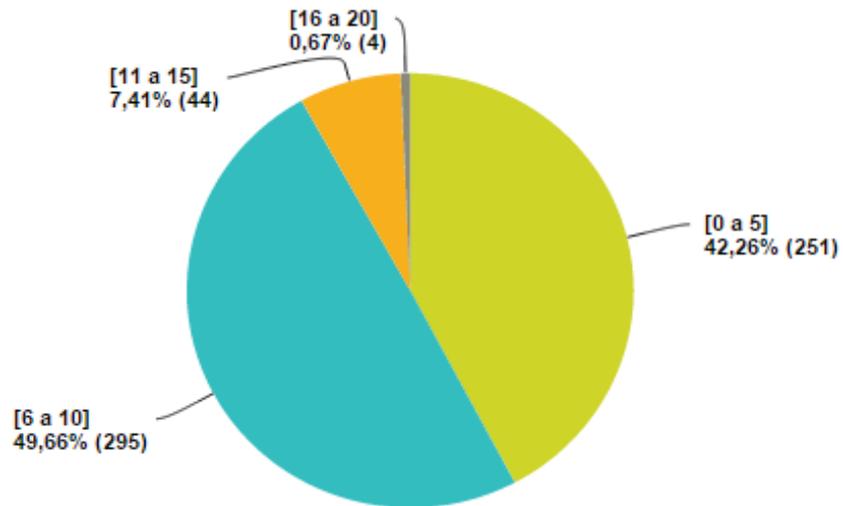
Comida mais tradicional vs mais sofisticada:



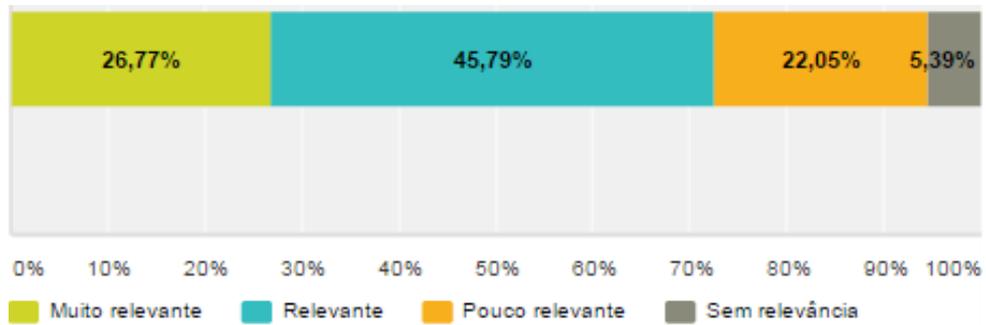
Preferência de pratos típicos:



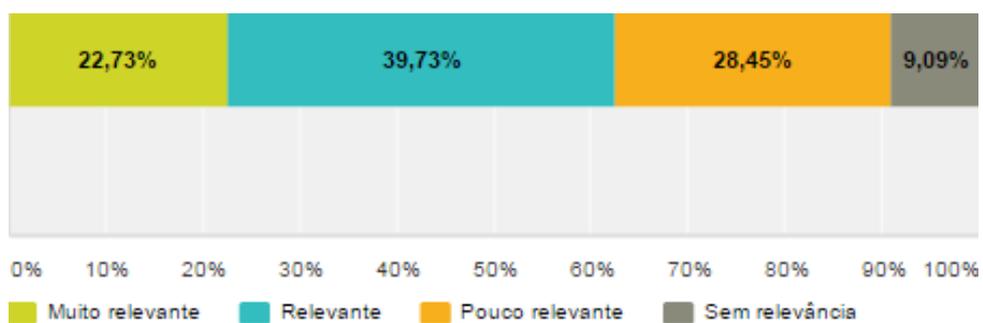
Preços:



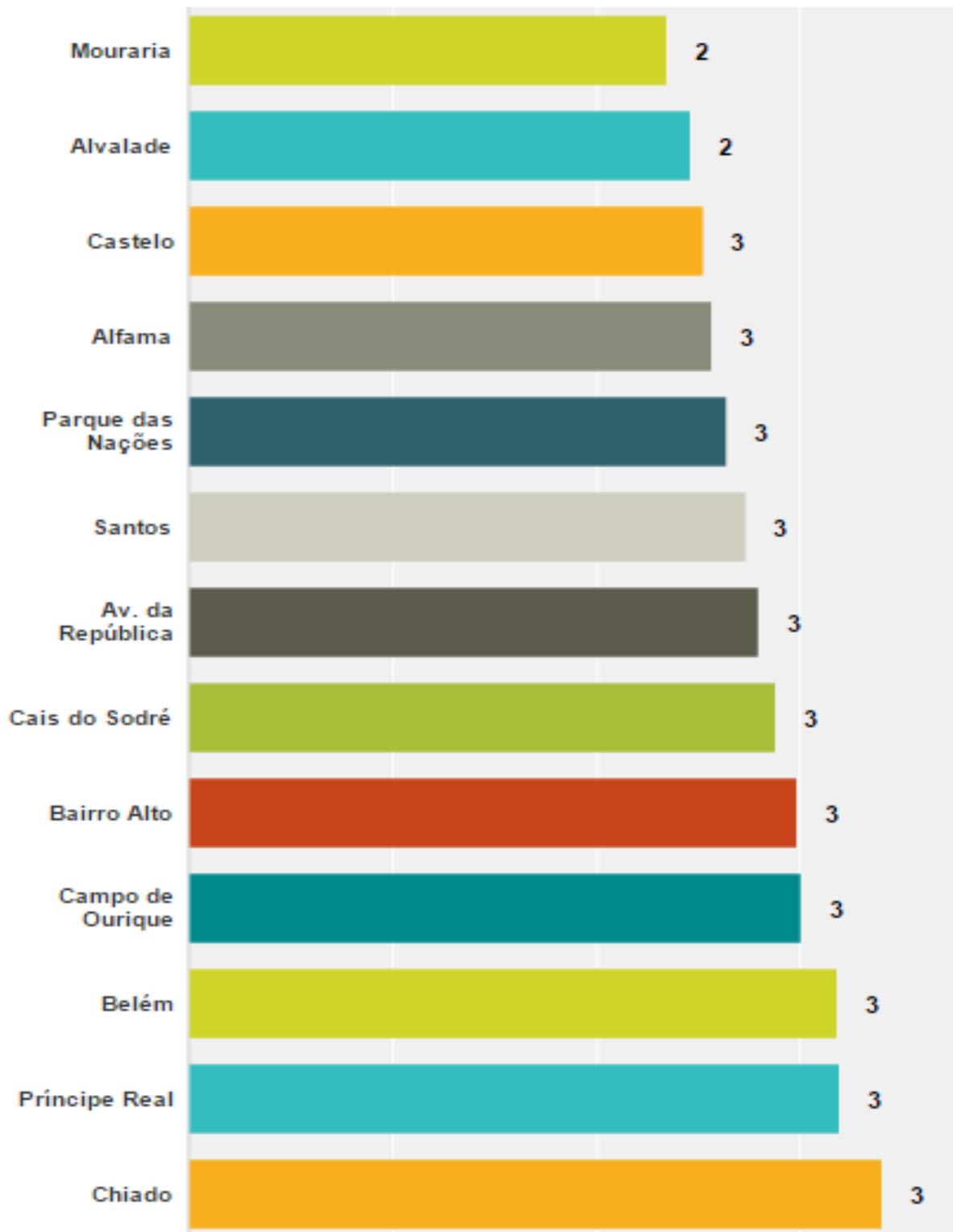
Relevância de ser produto Português:



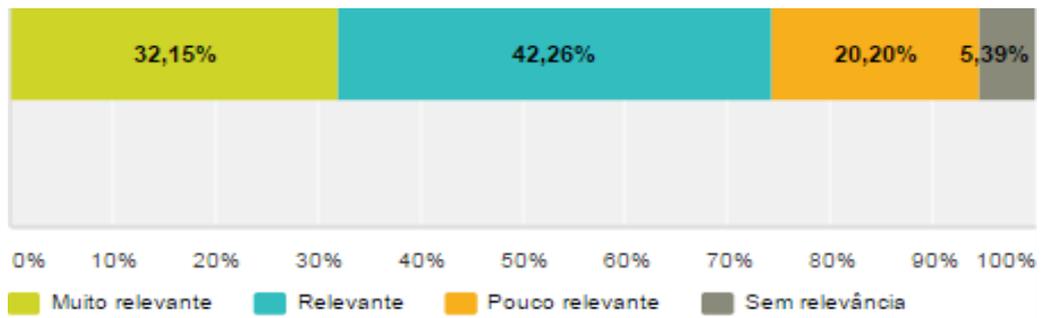
Relevância de ser produto biológico:



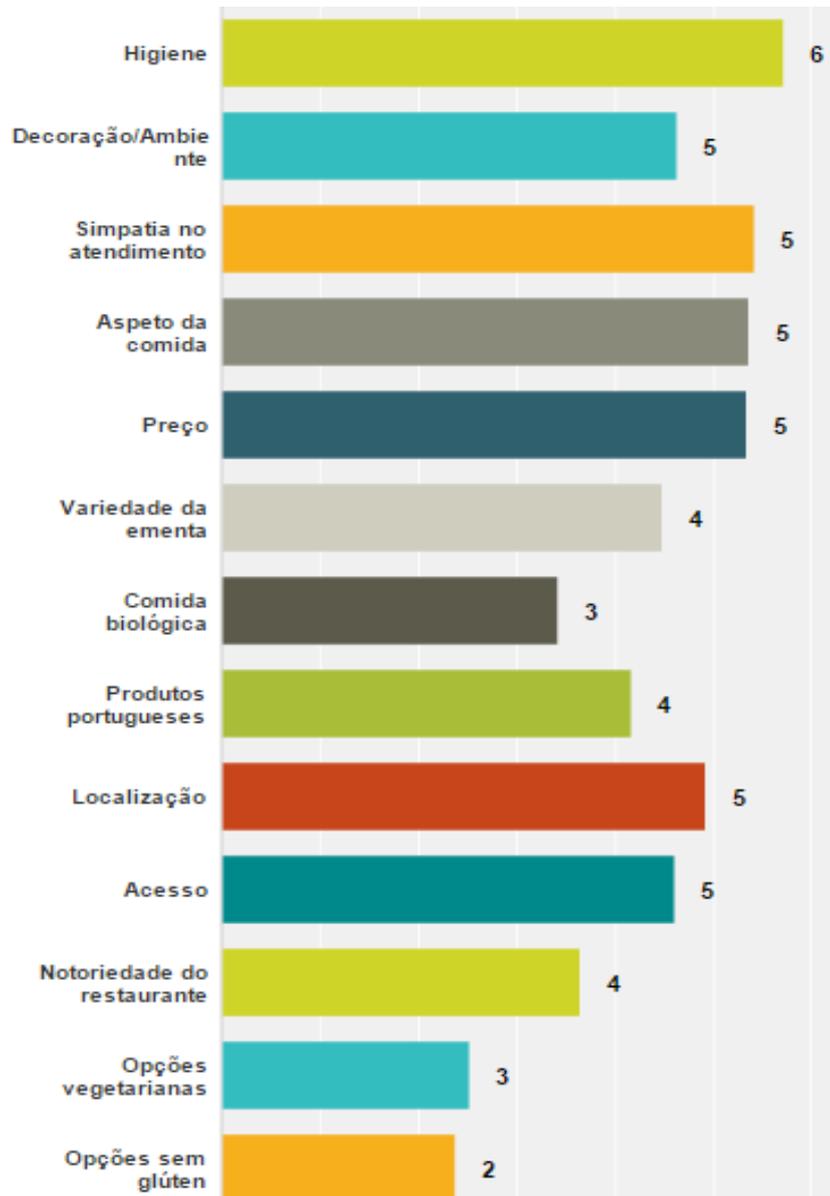
Localização:



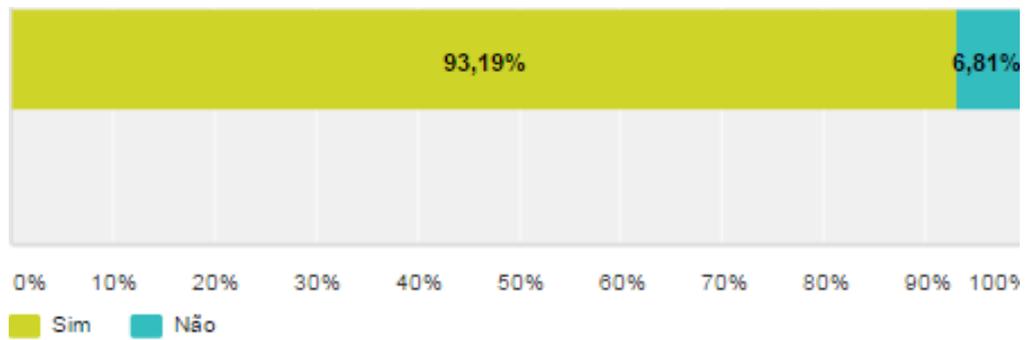
Relevância de ter certificado:



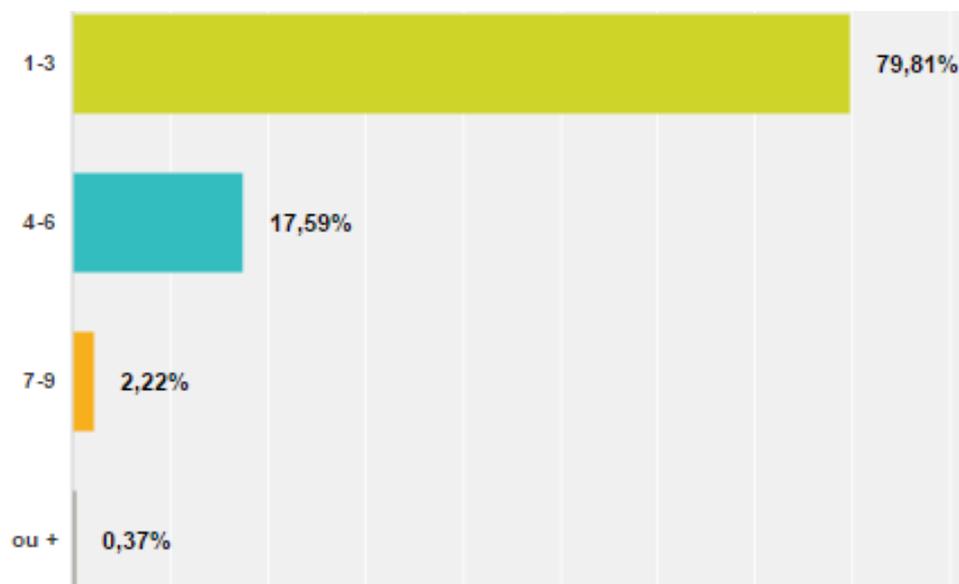
Importância de cada aspeto na escolha de restaurante:



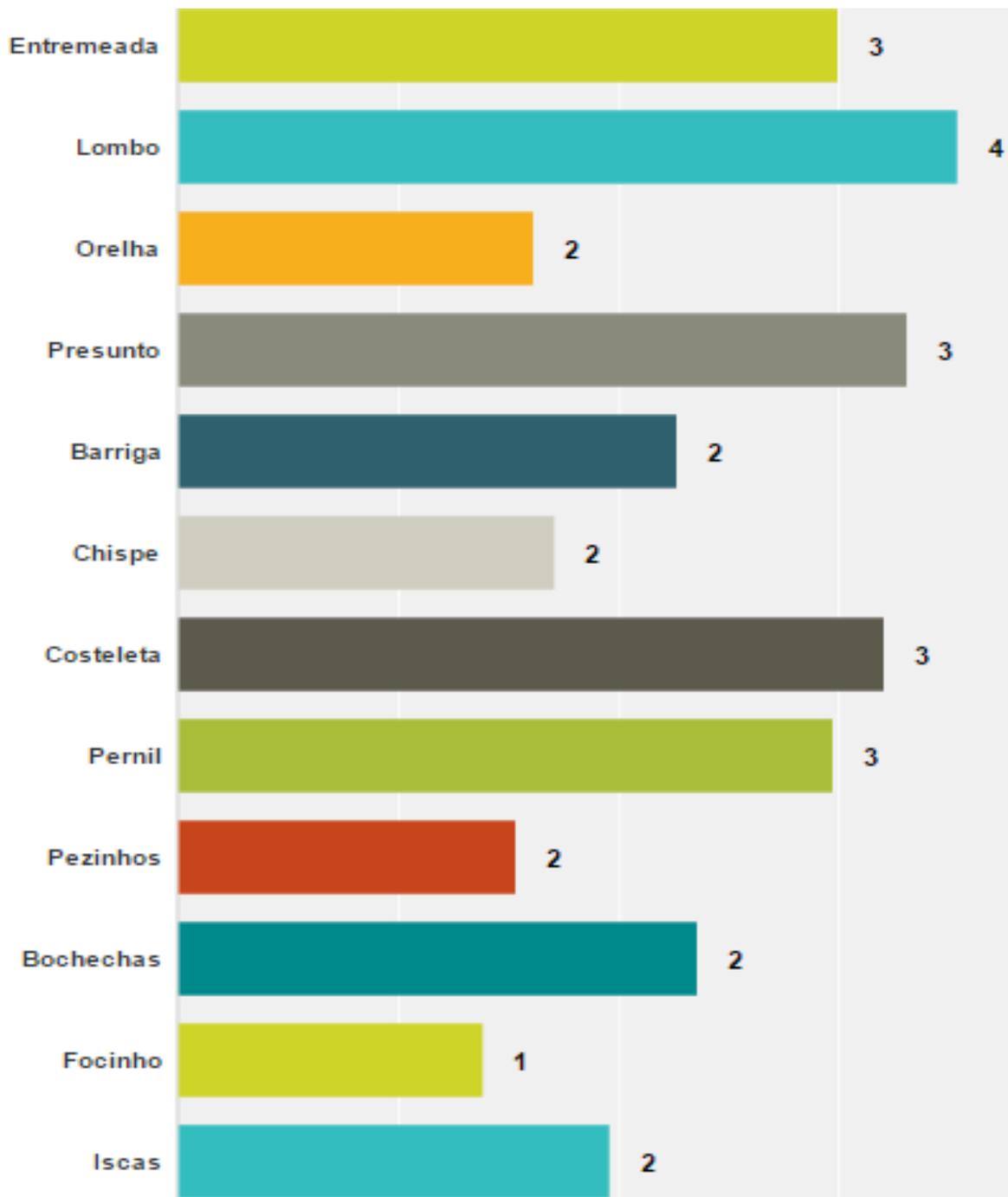
Come carne de porco:



Quantas vezes por semana come carne de porco:



Que partes do porco aprecia:



## ANEXO VII

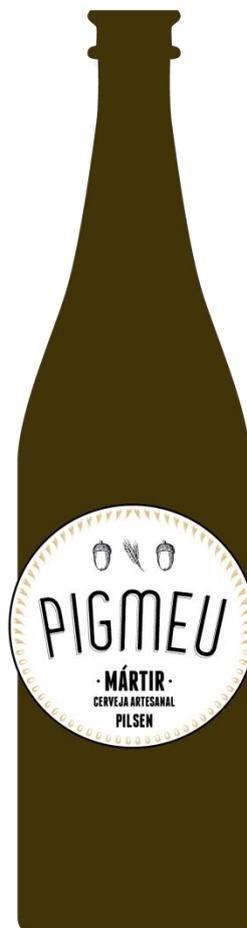
## MENU



PETISCOS	
Croquetes de porco	1.80 €
Empada de porco	1.80 €
Tábua de enchidos	6.50 €
Orelha	6.50 €
Pézinhos	6.50 €
Bocadinhos de leitão	10.00 €
Salada queijo e presunto	6.50 €
SOPA	
Sopa da horta	2.50 €
SANDES	
Bifana de secretos	6.50 €
Pernil	6.50 €
Presunto	7.50 €
Leitão	9.00 €
Entremeada	5.50 €
Entrecosto	7.50 €
ACOMPANHAMENTOS	
Dose de batata	1.60 €
Salada	1.60 €
Legumes salteado	3.50 €
COCKTAILS E APERITIVOS	
Moscatel de Setúbal	2.00 €
Amarguinha Sour	2.50 €
Gin Português	7.00 €
Caipirinha Madeirense	7.00 €
Porto tinto	3.50 €
BEBIDAS	
Sumo do mês	2.50 €
Limonada	1.80 €
Iced tea caseiro	1.80 €
Coca-Cola lata	2.00 €
Àgua de 33cl plástico	1.50 €
Àgua das Pedras 0,25 cl	1.60 €
Imperial	1.40 €
Caneca	2.40 €
Cerveja preta	2.00 €
Cerveja sem Alcool	2.00 €
Vinho Branco	2.50 €
Vinho Tinto	2.50 €
Vinho Branco	4.00 €
Vinho Tinto	4.00 €
Espumante	3.50 €
Sangria de Espumante 0,5	8.00 €
Sangria de Espumante 1L	15.00 €

ANEXO VIII  
GARRAFA DE VINHO DA CASA

ANEXO IX  
GARRAFA CERVEJA ARTESANAL MÁRTIR



ANEXO X  
CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA DIRETA

		Média de Preços								
		Sandes/Prato	Acompanhamento	Bebida	Sobremesa	Refeição Média	Sandes/Prato mais barata	Menu	Tipologia	Características
Conceptuais	Hamburgueria do Bairro	6,07 €	- €	1,25 €	1,75 €	9,07 €	4,95 €	Estudante; Reguila	Hamburgueria	Cadeia de restaurantes bem implementada e muito reconhecida; Boa localização dos restaurantes; Parceria com o NoMenu; Serviço de <i>take-away</i> .
	Honorato	7,70 €	- €	2,00 €	- €	9,70 €	5,50 €	Não tem	Hamburgueria	Cadeia de restaurantes bem implementada e muito reconhecida; Boa localização dos restaurantes.
	Cais da Pedra	11,90 €	2,50 €	2,50 €	4,50 €	21,40 €	8,90 €	Não tem	Hamburgueria de autor	<i>Chef</i> reconhecido em Portugal; Lugares ao ar livre; <i>Wi-fi</i> disponível; Área para fumadores; Vista para o rio Tejo;
	Prego da Peixaria	8,50 €	1,50 €	2,60 €	2,50 €	15,10 €	8,50 €	Não tem	Pregos	Conceito inovador; Inserido em zonas com bastante afluência (Mercado da Ribeira e Príncipe Real); <i>Wi-Fi</i> disponível
Locais	U-Try	7,00 €	- €	- €	- €	7,00 €	5,50 €	Não tem	Hamburgueria	Inserido numa zona com bastante afluência (Mercado de Campo de Ourique); Não servem bebidas nem sobremesas; Cartão pré-pago 5 hambúrgueres com desconto 2,5€.
	Casa do Leitão	8,45 €	1,50 €	- €	- €	9,95 €	5,00 €	Sandes+batata	Sandes	Serve APENAS leitão; Zona de grande afluência (Mercado de Campo de Ourique); Não serve bebidas nem sobremesas.
	Moules & Beer	9,25 €	- €	16,50 €	4,00 €	29,75 €	8,50 €	Não tem	Mexilhão	Conceito inovador; Situado num bairro com bastante comércio de rua; Local próximo de zona de escritórios; <i>Wi-Fi</i> disponível.
	Hamburgueria da Parada	4,90 €	1,60 €	2,50 €	- €	9,00 €	3,90 €	+2€	Hamburgueria	Quiosque com esplanada no Jardim da Parada; Situado no centro da atividade comercial de Campo de Ourique.



**LISBOA**  
**SCHOOL OF**  
**ECONOMICS &**  
**MANAGEMENT**

ANEXO XI  
CINCO FORÇAS DE PORTER

Poder negocial dos clientes	Força Média	Produto único; Grande concentração de negócios semelhantes na zona; Grande gama de produtos substitutos de sandes
Poder negocial dos fornecedores	Força Baixa	Muitos fornecedores – não existe dependência; Preços competitivos; Custos de mudança rápidos
Ameaça de novos concorrentes	Força Alta	Negócio altamente imitável; Produto acessível (carne de porco); Inexistência de patentes e barreiras legais; O <i>know-how</i> necessário para abrir um negócio concorrente não é demasiado técnico
Ameaça de novos produtos	Força Baixa	Neste sector a entrada de serviços substitutos não tem um impacto muito forte nos outros restaurantes individualmente
Rivalidade competitiva	Força Alta	Meio altamente competitivo; Poucas barreiras à entrada; Meio muito dinâmico

ANEXO XII  
POSICIONAMENTO



### ANEXO XIII CUSTOS COM PESSOAL

Segurança Social (Trabalhador)	11%							
Segurança Social (Empresa)	23,75%							
Seguros Acidente de Trabalho	1%							
Subsídio de Almoço	130,46 €							
Custo pessoal	Gerente	Chef	Chefe de Sala	Empregado 1	Empregado 2	Empregado 3	IEFP	Total
Para o trabalhador	800,00 €	1 000,00 €	650,00 €	505,00 €	505,00 €	505,00 €	- €	3 965,00 €
Salário líquido	800,00 €	1 000,00 €	650,00 €	505,00 €	505,00 €	505,00 €	- €	3 965,00 €
Seguro Acid. Trab.	8,00 €	10,00 €	6,50 €	5,05 €	5,05 €	5,05 €	- €	39,65 €
Sub. Alime. Mensal	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Segurança Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Salário Bruto	808,00 €	1 010,00 €	656,50 €	510,05 €	510,05 €	510,05 €	- €	4 004,65 €
Encargos do Patrão Anual	11 312,00 €	14 140,00 €	9 191,00 €	7 140,70 €	7 140,70 €	7 140,70 €	- €	56 065,10 €
Encargos do Patrão Mensal	942,67 €	1 178,33 €	765,92 €	595,06 €	595,06 €	595,06 €	- €	4 672,09 €

ANEXO XIV  
FSE's

FSE's	Preço	Freq. Mensal	Custo Mensal
Alarme	25,00 €	1	25,00 €
Comunicações	56,91 €	1	56,91 €
Licença Spa	32,52 €	0,08	2,71 €
AHRESP	40,65 €	0,08	3,39 €
Seguros	20,33 €	1	20,33 €
TOC	121,95 €	1	121,95 €
Conservação e Reparação	81,30 €	1	81,30 €
Desgaste de Material	20,33 €	1	20,33 €
Facebook	290,00 €	0,33	96,67 €
<b>Total</b>	<b>428,58 €</b>		<b>428,58 €</b>
<b>Total Anual</b>			<b>5 142,93 €</b>

**ANEXO XV**  
**QUADRO DE INVESTIMENTO**

	Quantidade	Preço	Total	Peso %
<b>1. Equipamento sala</b>				
Cadeiras	50	- €	- €	
Mesas	12	- €	- €	
Bancos Altos	5	8,00 €	40,00 €	
Tábuas de madeira	50	8,10 €	405,00 €	
Taças de Salada/petisco	45	4,00 €	180,00 €	
Molheira (vidro)	90	0,17 €	14,93 €	
prato sopa/ salada	45	3,00 €	48,78 €	
prato normal	45	3,00 €	44,72 €	
prato de sobremesa	90	1,50 €	40,65 €	
copo de sumo	60	0,60 €	36,00 €	
copo de vinho	75	0,60 €	45,00 €	
copo gin	45	1,00 €	45,00 €	
jarro sangria	20	4,00 €	80,00 €	
garfo	75	- €	- €	
faca	75	- €	- €	
colher	75	- €	- €	
<b>Subtotal</b>			<b>980,07 €</b>	<b>2,64%</b>
<b>2. Equipamento de cozinha</b>				
faca chef	3	34,00 €	102,00 €	
faca serra	2	34,00 €	68,00 €	
faca legumes	4	10,00 €	40,00 €	
varas	2	6,00 €	12,00 €	
escumadeira	4	6,00 €	24,00 €	
sauté	9	20,00 €	180,00 €	
panela caldo 20 L	1	200,00 €	200,00 €	

panela saucier	8	20,00 €	160,00 €
secador de salada	1	20,00 €	20,00 €
panela de arroz electrica	1	172,00 €	172,00 €
Travessas gastronorm	3	295,29 €	885,86 €
varinha magica industrial	1	300,00 €	300,00 €
bandejas pequenas inox	20	3,00 €	60,00 €
torneira copa	1	85,00 €	85,00 €
Fry Tops	1	670,05 €	670,05 €
luz infravermelhos	2	150,00 €	300,00 €
tabua de corte	6	16,20 €	97,20 €
Bancada Frigorífica	1	1 176,77 €	1 176,77 €
Torneira Mista Bancada	2	62,71 €	125,42 €
Armário	1	371,43 €	371,43 €
Electrocaçador	0	61,25 €	- €
Bancada Frigorífica 2	1	1 300,00 €	1 300,00 €
Fritadeira	2	109,41 €	218,82 €
Filtros Churrasqueira	3	35,71 €	107,14 €
Filtros de Gordura	3	20,00 €	60,00 €
Sous vide	2	350,00 €	700,00 €
Mesa c rodas	1	201,43 €	201,43 €
Máquina gelo	1	648,27 €	648,27 €
Mesa c prateleira	2	194,29 €	388,58 €
Topo lateral inox	11	14,24	156,64 €
porta com ventilação	1	122,58 €	122,58 €
mesa prateleira 2	1	241,43 €	241,43 €
mesa 2 prat	1	342,86 €	342,86 €
lavacopos	1	56,34 €	56,34 €
meio gavetão povoas	1	92,86 €	92,86 €
mesa	1	273,60 €	273,60 €
tampo trapezio adicional	1	78,57 €	78,57 €

Grelhador porta simples	0	169,97 €	- €	
Prateleira	1	75,00 €	75,00 €	
Torradeira c 2 planos	1	108,43 €	108,43 €	
Máquina de lavar	1	1 166,69 €	1 166,69 €	
Frigorífico positivo	1	717,14 €	717,14 €	
Fry Top 2	1	1 192,86 €	1 192,86 €	
Hott	1	746,15 €	746,15 €	
Embalar vácuo com vuva	1	1 134,54 €	1 134,54 €	
balde do lixo	1	170,00 €	170,00 €	
<b>SubTotal</b>			15 349,66 €	41,42%
<b>3. FSE's</b>				
Alarme	1	350,00 €	350,00 €	
Pos software e hardware	1	1 220,00 €	1 220,00 €	
Livro de reclamacoes	1	16,00 €	16,00 €	
Ahresp	1	50,00 €	50,00 €	
<b>SubTotal</b>			1 636,00 €	4,41%
<b>4. Obras</b>				
Arquitecto	1	1 560,00 €	1 560,00 €	
Toldo	1	530,00 €	530,00 €	
Paredes Madeiras	1	4 300,00 €	4 300,00 €	
Estaleiro	1	234,00 €	234,00 €	
Demolições	1	338,00 €	338,00 €	
Instalações Especiais	1	4 699,50 €	4 699,50 €	
Paredes	1	217,75 €	217,75 €	
Tectos	1	1 392,53 €	1 392,53 €	
Pavimentos	1	240,00 €	240,00 €	
Serralharias	1	2 535,00 €	2 535,00 €	
Pinturas	1	3 045,22 €	3 045,22 €	

SubTotal			19 092,00 €
TOTAL			37 057,73 €
Total c/ IVA			45 581,01 €

4,41%

ANEXO XVI  
LOGO



SANDES E PETISCOS DE PORCO \* CAMPO DE OURIQUE