Mestrado

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios destinado à Iniciativa de Expansão do Restaurante "XPTO"

Jorge Alexandre Figueiredo Alves

Junho de 2017

Mestrado

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios destinado à Iniciativa de Expansão do Restaurante "XPTO"

Jorge Alexandre Figueiredo Alves

Orientador(a):

Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo

Junho de 2017

Dedicatória

Dedico o meu trabalho final de mestrado ao homem da minha vida.

Dedico o meu trabalho final de mestrado a um homem perfeito, profundamente amado pela sua família e por todos à sua volta.

Dedico o meu trabalho final de mestrado ao homem mais cavalheiro, bondoso, humilde e paciente que alguma vez tive a oportunidade de conhecer.

Dedico o meu trabalho final de mestrado a um homem que ficaria efusivamente orgulhoso pela entrega do presente documento.

Dedico o meu trabalho final de mestrado a um homem apaixonado pela vida e pelo culto da aprendizagem.

Dedico o meu trabalho final de mestrado a Manuel Alves, por ter sido o melhor Avô do universo e o melhor homem que alguma vez conheci.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo pelo apoio incansável e orientação demonstrada ao longo da elaboração do presente trabalho.

Ao Professor Doutor Leandro Pereira por me ter concedido a oportunidade de integrar a sua empresa e pela orientação prestada ao longo do projeto.

À Cláudia Teixeira pelo seu apoio incansável, pela sua amizade, pela sua paciência e pela sua incrível capacidade de *coaching*.

À minha família por todo o seu apoio, amor incondicional e por permitirem que realize a entrega deste documento.

À minha irmã em especial por ser a melhor irmã de sempre e pela ajuda incansável que continua a dar-me na revisão e elaboração de qualquer documento.

Ao meu grande amigo Diogo Jesus por toda a sua colaboração e amizade.

Ao meu grande amigo Nuno Castro pela paciência demonstrada no processo de validação de parágrafos.

À Professora Ana Tendeiro pelo trabalho de revisão do meu *Abstract*.

À Joana Figueiredo pela sua flexibilidade e capacidade de compreensão demonstrada nos dias finais antecedentes à entrega deste projeto.

A toda a minha equipa de cliente, nomeadamente ao Manuel Santos, Ana Pires, Vânia Botelheiro, Vânia Ferreira, Carlos Sousa, Bruno Aires, Carla Ribeiro e Cátia Paliotes pela compreensão, apoio e paciência demonstrada nos dias finais antecedentes à entrega do projeto.

À Marta Pérez e à sua família pelo contributo prestado e por toda a sua amizade e carinho.

Resumo

O presente trabalho final de mestrado integra-se no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais visando a sua conclusão, compreendendo a elaboração de um plano de negócios real, aplicado ao desejo de expansão da atividade corporativa de um proprietário, detentor de uma unidade de restauração sediada na região geográfica do Parque das Nações, Lisboa.

Um plano de negócios representa um elemento imperativo na gestão estratégica, detendo um papel chave na linguagem de financiadores e investidores. A supramencionada ferramenta de gestão assume um papel crucial para qualquer empreendedor que pretenda construir um negócio, não só com o intuito de avaliar se o negócio é passível de investimento, mas igualmente orientar o empreendedor ao longo do ciclo de vida do seu projeto.

O plano de negócios elaborado contemplou na sua génese a delineação definitiva da formulação estratégica da iniciativa proposta e ainda a sua análise de viabilidade.

A solução em análise passa pela abertura de uma nova unidade de restauração, orientada para as necessidades de mercado. Pela solução de negócios, entende-se um estabelecimento de restauração, composto por um modelo de comida rápida com a oferta de comida tradicional portuguesa saudável, a um preço acessível e competitivo perante o mercado envolvente.

Sempre com o objetivo de aferir o maior grau cientificidade ao trabalho em análise, foi utilizada uma metodologia estruturada de plano de negócios, sustentada nas metodologias de Harvard e de Kuratko.

Após a definição metodológica foi elaborado uma pesquisa no que concerne ao estudo e levantamento de dados do mercado envolvente e do setor aplicado. Ainda foi realizado um processo de recolha de dados primários e secundários através de inquéritos, entrevistas, levantamento de dados presenciais e levantamento de informação nas diversas bases de dados científicas e estatísticas.

Uma vez realizado todo o processo de recolha de dados, procedeu-se à análise interna da iniciativa proposta e à sua delineação e especificação empresarial e operacional, através de ferramentas de gestão desenvolvidas por entidades e autores de referência no mercado corporativo e científico.

Por fim, foi realizada uma análise bastante criteriosa económico-financeira a fim de aferir a viabilidade da solução de negócios proposta, revelando-se esta bastante atrativa para os sócios gerentes.

Palavras chave: Plano de negócios; restauração; expansão do negócio; gestão estratégica.

Abstract

This final master project is part of the Corporate Sciences Master aiming at its conclusion, comprising the conception of a real business plan, applied to meet the needs of corporate activity expansion of a businessman, owner of a restaurant placed at Parque das Nações, Lisbon.

A business plan is a key element in the strategic management, playing an important role in the language of sponsors and investors. This tool plays a crucial role to any enterpreneur who intends to build a business, not only to prove that the business is worth investing in, but also to lead the enterpreneur along the project's life.

This business plan has comprised on its genesis the final drawing of the strategic formulation of the proposal alongside its viability analysis.

The solution being analysed contemplates the opening of a new restaurant unit, absolutely oriented to the market needs. The business solution aims at a fast food model offering portuguese traditional healthy food, at a reasonable competitive price towards the surronding market.

Always aiming at assessing the biggest scientific degree to this work, the structured methology of business plan has been used, sustained on both the Harvard methodologies and the Kuratko.

After the definition of the methodology an extensive research has been conducted as far as the study, surrounding market data gathering and sector are concerned. A process of primary and secondary data gathering as also been conducted alongside inquiries, interviews, presence data gathering and access to several scientific and statistics databases.

Once the research process and data gathering were completed, an intern analysis of the proposal, drawing, enterprise and operational specifications was conducted with management tools developed by entities and reference authors on the corporate and scientific market.

Finally, an extremelly solid economic and financial analysis was done with the aim of assessing the viability of the solution presented, which was considered highly attractive to the business-manager partners.

Key Words: Business plan; food sector; business expansion; strategic management; market needs.

Índice

1 Introdução 1
2 Revisão da Literatura 2
2.1 Empreendorismo Estratégico 2
2.2 Business Planning 3
3 Metodologia 6
3.1 Dados Primários 7
3.2 Dados Secundários 9
4 Sumário Executivo 9
5 Análise de Mercado 10
5.1 Análise PESTEL 10
5.1.1 Envolvente Política e Legal 10
5.1.2 Envolvente Económica 11
5.1.3 Envolvente Social 12
5.1.4 Envolvente Tecnológica 13
5.1.5 Análise Ambiental 14
6 Análise da Setorial 15
6.1 Modelo das 5 Forças de Porter 15
6.2 Estrutura Setorial 17
6.3 Fatores Críticos de Sucesso 19
6.4 Análise de Tendências e Previsões de Crescimento 20
7 Descrição da Ideia de Negócio 22
7.1 Modelo de Negócios 22
7.2 Missão, Valores e Visão 23
8 Análise Competitiva 24
9 Plano de Marketing 25
9.1 Segmentação de Mercado 25
9.1.1 Definição dos segmentos de mercado-alvo 25
9.2 Posicionamento 26
9.3 Estratégia de Negócios 26
9.4 Vantagem Competitiva 27
9.5 Análise SWOT 27
9.6 Marketing-mix (4 P's) 29
10 Estrutura Organizacional 32
10.1 Estrutura de Recursos Humanos 32
10.2 Análise de Competências 33
11 Plano Financeiro 34
11.1 Análise da Procura 34

11.2 Pressupostos Gerais 36
11.3 Volume de Negócios 36
11.4 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas 36
11.5 Fornecimentos e Serviços Externos 37
11.6 Gastos com Pessoal 38
11.7 Necessidades de Fundo Maneio 38
11.8 Investimento Inicial 38
11.9 Demonstração de Resultados 38
11.10 Mapa de Cash Flows Operacionais 39
11.11 Balanço 39
11.12 Avaliação do Projeto 39
12 Milestones 40
13 Conclusões Finais 40
14 Referências Bibliográficas 42
15 Anexos 46
15.1 Anexo I 46
15.2 Anexo II 46
15.3 Anexo III 57
15.4 Anexo IV 57

Índice de Tabelas

Tabela I - Metodologia implementada 7
Tabela II - Modelo das 5 Forças de Porter 16
Tabela III - Concentração de restaurantes por região | 2012 17
Tabela IV - Evolução do Mercado por Segmentos 19
Tabela V - FCS aplicados ao segmento da comida rápida | Operações 20
Tabela VI - FCS aplicados ao segmento da comida rápida | Marketing Mix 20
Tabela VII - Previsão da Evolução do Mercado por Segmento | Milhões € / % var 21
Tabela VIII - Missão, Valores e Visão 23
Tabela IX - Segmentos de mercado-alvo 26
Tabela X – Análise *SWOT* 28
Tabela XI - Marketing-mix 32
Tabela XII - Levantamento de dados da unidade de restauração existente 35
Tabela XIII - Indicadores de capacidade e de atividade do restaurante "XPTO" 35
Tabela XIV - Pressupostos gerais plano financeiro 36
Tabela XV - Estimação do volume de negócios semanal 36
Tabela XVI - Previsão do volume de negócios anual 36
Tabela XVII - Estimação do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas semanal 37

Tabela XVIII - Previsão do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas anual 37
Tabela XIX - Descriminação da rúbrica de fornecimentos e serviços externos 37
Tabela XX - Previsão dos fornecimentos e serviços externos anuais 37
Tabela XXI - Quadro de Recursos Humanos.....38
Tabela XXII - Quadro resumo gastos com pessoal 38
Tabela XXIII - Mapa de Cash Flows Operacionais 39
Tabela XXIV - Indicadores de viabilidade do projeto 39
Tabela XXV - Análise global do total de respostas 46
Tabela XXVI - Oferta gastronómica | Almoço 51
Tabela XXVII - Outra oferta gastronómica | Jantar 56

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do nº de estabelecimentos de comida rápida.....17
Gráfico 2 - Repartição de Faturação por Segmento | 2014 18
Gráfico 3 – Evolução do Mercado da Restauração | Volume de Negócios 18
Gráfico 4 - Previsão da Evolução do Mercado | Volume de Negócios.....21
Gráfico 5 - Top Competitors | Overall Index.....25
Gráfico 6 - Trabalha, reside ou estuda atualmente na cidade de Lisboa?.....46
Gráfico 7 - Género 47
Gráfico 8 - Idade 47
Gráfico 9 - Situação profissional 47
Gráfico 10 - Funções profissionais 47
Gráfico 11 - Nível escolaridade/académico 47
Gráfico 12 - Local de residência | Principal representatividade de respostas.....48
Gráfico 13 - Local da empresa/universidade/escola | Principal representatividade de respostas 48
Gráfico 14 - Frequência em tomar o pequeno-almoço fora 48
Gráfico 15 - Pequeno-almoço perto da sua localização 48
Gráfico 16 - Combinação preferencial ao pequeno-almoço.....49
Gráfico 17 - Motivos para aumentar a regularidade em tomar o pequeno-almoço.....49
Gráfico 18 - Preço pequeno-almoço 49
Gráfico 19 - Frequência em almoçar fora 49
Gráfico 20 - Fatores mais valorizados num restaurante 50
Gráfico 21 - Tempo médio de almoço.....50
Gráfico 22 - Componentes essenciais na constituição do almoço.....50
Gráfico 23 - Tipo de estabelecimento preferencial 50
Gráfico 24 – Frequência por oferta gastronómica | Almoço.....51

Gráfico 25 - Tipo de confeção....51
Gráfico 26 - 1ª Sopa....51
Gráfico 27 - 1º Prato principal....52
Gráfico 29 - 1ª Sobremesa....52
Gráfico 28 - Fatores instalações/espaço físico....52
Gráfico 30 - Optar por um restaurante sem serviço de mesa....52
Gráfico 31 - Fatores para trazer comida de casa....52
Gráfico 32 - Fatores intoleráveis num restaurante....53
Gráfico 33 - Programa de fidelização....53
Gráfico 34 - Benefício de fidelização....53
Gráfico 35 – Obtenção de informação sobre restaurante....53
Gráfico 36 - Canal/Plataforma de restauração....53
Gráfico 37 - Canal/Plataforma de restauração específico/a....54
Gráfico 38 - Informação sobre o tempo médio de espera....54
Gráfico 39 - Modo de acesso a uma refeição....54
Gráfico 40 - Distância passível de deslocação....54
Gráfico 41 - Cartão recarregável de pagamento....54
Gráfico 42 - Preço almoço....55
Gráfico 43 - Frequência em lanchar fora....55
Gráfico 44 - Motivos para aumentar a regularidade em lanchar fora....55
Gráfico 45 - Preço lanche....55
Gráfico 46 - Frequência em jantar fora....55
Gráfico 47 - Jantar perto de empresa/universidade/escola....56
Gráfico 48 - Frequência por oferta gastronómica | Jantar....56
Gráfico 49 - Preço jantar....57

Índice de Figuras

Figura 1 - Business Model Canvas....23
Figura 2 - Estrutura hierárquica de recursos humanos....33
Figura 3 - Milestones do projeto....40

1 Introdução

O presente documento destina-se à elaboração de um plano de negócios real, aplicado à expansão da atividade de uma empresa existente na forma de uma unidade de restauração na região geográfica do Parque das Nações em Lisboa.

Como anteriormente supramencionado, o projeto em análise assume o carácter de um projeto real na medida que se destina a um promotor da iniciativa com o objetivo cimentado de expansão da sua atividade no setor da restauração.

Por motivos de confidencialidade exigidos pelo promotor do projeto, não será revelado o nome do estabelecimento de restauração, alvo de escrutínio, sendo referido ao longo do documento como "restaurante XPTO".

Atualmente o promotor da iniciativa de projeto detêm uma unidade de restauração, onde impera o modelo de comida rápida segundo o conceito de comida tradicional portuguesa. O *trigger* responsável pela necessidade do pedido de projeto, deveu-se à limitada capacidade instalada no restaurante atual e às reduzidas margens de negócio. Deste modo, pretende-se expandir o negócio a fim de aumentar a capacidade operacional existente, catalisando assim um aumento no volume de negócios e de margens financeiras através do fenómeno de economias de escalas.

Considerou-se como primordial a realização de um plano de negócios, a fim de delinear a solução de negócios de acordo com as necessidades de mercado, de analisar a viabilidade da iniciativa e ainda aprimorar a abordagem estratégica de entrada no mercado. É espectável como *outputs* finais do plano de negócios em análise, os *inputs* necessários que possibilitem a tradução dos objetivos empresariais estipulados pelo cliente numa solução real de negócios a investir.

O trabalho final de mestrado em consideração iniciará com um capítulo destinado à revisão da literatura, seguido da abordagem metodológica utilizada. Numa fase seguinte o trabalho estruturar-se-á de acordo com os seguintes capítulos: sumário executivo; análise de mercado; análise setorial; descrição do negócio; análise competitiva; plano de marketing; estrutura organizacional; plano financeiro; e *milestones* do projeto. Por fim ainda serão apresentadas as conclusões finais do projeto.

2 Revisão da Literatura

2.1 Empreendorismo Estratégico

A essência do termo empreendorismo estratégico baseia-se na integração dos conceitos de empreendorismo e gestão estratégica (Dogan, 2015), tendo ambos os termos mencionados o foco orientado para a criação de riqueza e de valor (Hitt, et al., 2011).

O conceito de empreendorismo advém da palavra francesa "*entreprendre*" significando na sua íntegra "ir ao encontro das oportunidades", possuindo o termo em análise, igualmente, raízes na palavra alemã "*unternehmen*", emblemando esta o significado de "assumir o controlo" (Dogan, 2015).

Atualmente são várias as definições aferidas ao conceito de empreendorismo. Ireland, Hitt, Camp e Sexton (2001) definem a noção de "empreendorismo", como o processo social pelo qual os indivíduos ou equipas geram riqueza através da aglomeração de recursos únicos e a sua posterior aplicação a fim de explorar as oportunidades emergentes de mercado. Segundo os mesmos autores, empreendorismo ainda pode ser aplicado para descrever o conjunto de iniciativas e ações realizadas pelas organizações no seu contexto empresarial.

O propósito fundamental do processo de empreendorismo prende-se pela criação de valor, sustentado pela identificação e exploração de oportunidades de mercado, através da aplicabilidade de ações empreendedoras e estratégicas em mercados emergentes e competitivos (Hitt, et al., 2011). Salienta-se como elemento vital para o processo de empreendorismo a existência de oportunidades de mercado. Por estas, entendem-se situações emergentes em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos inovadores de organização, podem ser introduzidos no mercado corporativo, e consequentemente, vendidos a um preço superior ao de produção. Ainda que o reconhecimento de oportunidades empreendedoras represente um processo subjetivo, as oportunidades em si retratam um fenómeno objetivo que nem sempre é reconhecido por todas as entidades envolvidas, em todos os momentos (Shane & Venkataraman, 2000).

Segundo Kuratko & Audretsch (2009), ao empreendorismo está diretamente associado um sistema dinâmico de visão, mudança e criação, onde a aplicação de energia e paixão ao longo do processo de conceção e de implementação de novas soluções e ideias de negócio, se revela imprescindível para a sua sustentabilidade e desenvolvimento. O empreendorismo centra-se fulcralmente na novidade e inovação em forma de novos produtos, novos processos e novos mercados como fatores impulsionadores para a criação de valor (Ireland, et al., 2003). Como elementos fundamentais do processo de empreendor destacam-se a complacência na iniciativa de tomada de decisão em ações de risco calculado, a formulação e aquisição de uma equipa de negócios eficiente, a mobilização dos recursos necessários, a realização de um *business plan* sólido e, finalmente, a visão necessária para reconhecer uma oportunidade onde todos os outros apenas veem caos (Kuratko & Audretsch, 2009).

Segundo Dogan (2015), o termo "estratégia" deriva da palavra grega "*strategos*", resultante da combinação de "*stratus*" (exército) e "*ago*" (liderar). A origem da noção de planeamento estratégico germinou no exército.

O propósito primordial da estratégia aplicada à realidade empresarial e militar prende-se pela obtenção de vantagens competitivas face ao meio competitivo envolvente (Hitt, et al., 2011). São várias as semelhanças existentes entre os elementos de estratégia empresarial e militar, uma vez que ambos os panoramas conjunturais possuem como evidência primária, a exploração das forças internas de modo a aplicá-las sobre as fraquezas dos adversários (Dogan, 2015).

Por gestão estratégica, entende-se a prática empresarial que está na origem da criação de riqueza nas sociedades industriais, assim como das próprias economias emergentes e em estado de transição (Ireland, et al., 2001). Segundo Storchevoi (2015), o fenónemo de gestão estratégica está diretamente relacionado com a capacidade das organizações em lidar com duas temáticas vitais para a sua sobrevivência e sucesso, sendo elas: a seleção dos negócios concretos em que as empresas se irão envolver e a escolha da estratégia competitiva a implementar, de maneira a atingir o tão desejado lucro financeiro. A gestão estratégica representa um conjunto integrado e coordenado de ações desenhadas com propósito à exploração das principais competências inerentes às organizações, a fim de alcançar vantagens competitivas face ao mercado competitivo envolvente bem como retornos acima da média de mercado (Hitt, et al., 2009; F.Kuratko & Audretsch, 2009). É a presente prática de gestão que assegura na admnistração de uma organização, o planeamento, a organização, a coordenação, a aplicação e controlo das futuras atividades a serem desenvolvidas pelos organismos empresariais (Dogan, 2015).

O conceito de vantagem competitiva foi inicialmente introduzido na literatura por Michael Porter, na tentativa de identificar o seu objetivo (Daniela, 2014). De acordo com Michael Porter (1985), o propósito de todas as empresas, cinge-se pela sua capacidade em obter vantagens competitivas perante os seus concorrentes. Deste modo define-se o termo de "vantagem competitiva" pela existência de um elemento ou a combinação de vários, que capacitam uma empresa de ser mais bem sucedida que as restantes organizações no mesmo ambiente competitivo, não podendo ser esta facilmente replicada pelos concorrentes (Aghazadeh, 2015).

Associada à atual atmosfera de negócios, está agregado um ambiente altamente dinâmico e competitivo, alvo de constantes evoluções. Perante este fenómeno, considera-se indiscutivelmente categórico para a sobrevivência das organizações, para o seu desenvolvimento e sucesso no universo empresarial, a capacidade de adaptação através de ações de planeamento estratégico com o objetivo de explorar de forma eficaz as oportunidades e ameaças externas neste panorama de transformação contínua (Kuratko & Audretsch, 2009).

2.2 Business Planning

Associado ao fenómeno do empreendorismo, o planeamento estratégico revela-se como um importantíssimo precursor, especialmente no que concerne à iniciativa de abarcar novos empreendimentos empresariais. Através das ações de planeamento advêm vantagens que auxiliam os fundadores das empresas no processo de tomada de decisão, dotando-os de uma maior eficácia na gestão dos seus

recursos de modo a tornar os objetivos abstratos pré-idealizados em etapas operacionais efetivas (Delmar & Shane, 2003).

O planeamento de negócios assume-se como um impulsionador imperativo de ação para os empreendedores, pois fornece um *framework* que estabelece um subconjunto de ações integradas e medidas devidamente planeadas, facilitando deste modo a concretização da iniciativa de negócio a implementar. Segundo Delmar & Shane (2003), a atividade de planeamento afere aos empreendedores de novos projetos três principais benefícios na sua materialização, e consequentemente a simplificação na tomada de decisão, provendo celeridade ao processo através da identificação prévia de informação sem o comprometimento antecipado de recursos, o fornecimento de ferramentas e técnicas para uma eficiente gestão de recursos a fim de serem evitados *bottlenecks* operacionais e a identificação e formulação predecessora dos desígnios de ação a fim de alcançar metas mais amplas de forma atempada.

De acordo com os autores Chwolka & Raith (2011), o planeamento de negócios é uma atividade pela qual os empreendedores de um projeto, só irão optar pela sua execução se os benefícios gerados pelo mesmo superarem o seu custo. Ainda associado ao conceito em análise alude-se que o planeamento de negócios integra na sua essência conceptual o desenvolvimento criativo de uma oportunidade de negócios, onde o seu propósito sugere a melhoria referente ao desempenho de mercado do empreendimento empresarial a implementar, tanto em termos de sobrevivência e sustentabilidade de mercado como de saúde financeira. Este conceito ainda integra na sua natureza os pressupostos de avaliação face a uma oportunidade de negócio, apoiando o empreendedor na sua tomada de decisão e na execução das tarefas estipuladas pelos objetivos delineados no projeto e de apoio à decisão de entrar num determinado mercado corporativo (Chwolka & Raith, 2011).

Devido ao crescente estímulo atribuído às iniciativas de empreendorismo por parte das administrações públicas, universidades e outros organismos de promoção da temática em análise, os *business plans* alcançaram uma impreterível relevância na área de gestão de negócios (Fernández-Guerrero, et al., 2012). O termo "*business plan*" representa um elemento fulcral na gestão estratégica, detendo um papel chave na linguagem de financiadores e investidores. Um plano de negócios assume-se como uma ferramenta crucial para qualquer empreendedor que pretenda construir um negócio, não só com o intuito de demonstrar que o negócio é passível de investimento, mas igualmente orientar o empreendedor ao longo da vida do seu projeto (Guţă, 2014). De acordo com os autores Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya (2012), um *business plan* pode ser definido como um documento escrito que sistematicamente e de maneira ordenada, expõe detalhadamente a estratégia empresarial das empresas assim como os seus aspetos operacionais, permitindo na sua génese uma avaliação da viabilidade económica, financeira, comercial e jurídica de um projeto de negócio. Salienta-se que, um *business plan*, representa ainda um documento corporativo que descreve a natureza do negócio a desenvolver, o(s) segmento(s) de mercado alvo, a(s) vantage(s) competitiva(s) que irão advir da correta implementação da iniciativa de negócio face à concorrência de mercado, assim como os recursos e competências disponíveis dos *sponsors* do negócio (Guţă, 2014). O documento alvo de escrutínio, deve determinar antecipadamente qual o propósito da

iniciativa e os objetivos pretendidos, qual a situação atual do negócio e quais as diretrizes futuras necessárias para atingir o objetivo final declarado. Este documento desenvolve os procedimentos e estratégias necessárias à transformação de uma oportunidade de negócios numa iniciativa real, representando um mecanismo fundamentado para projetar o futuro de uma organização. Neste seguimento, com o objetivo de previsão das dificuldades e problemáticas associadas, procede-se a uma análise detalhada das mesmas, identificando possíveis soluções para as diversas situações identificadas a fim de reduzir o risco afeto às projeções financeiras, estratégicas e operacionais através da tomada de decisão efetiva segundo ações preventivas e corretivas sustentadas com dados e informação de mercado previamente recolhida (Fernández-Guerrero, et al., 2012; Jandaghi & Hosseini, 2015).

Muitos são os investigadores detentores da opinião de que a realização de um planeamento adequado de negócios não é relevante para o sucesso de um novo empreendimento empresarial (Delmar & Shane, 2003). Ideologia sustentada nos argumentos de que os exercícios de planeamento desviam montantes de tempo necessários que poderiam eventualmente ser empregues em ações operacionais concretas, bem mais valiosas para a atividade operacional e desenvolvimento das organizações, demonstrando a todos os *stakeholders* interessados um comprometimento e uma evolução real de negócio (Delmar & Shane, 2003). Como refere Allison, *et al.* (2000), os fundadores das empresas possuem na sua essência atributos que os tornam mais capacitados para confiarem nos seus instintos em prol de se submeterem a um processo de planeamento, possuindo na sua íntegra esta intuição nata, os mesmos, situam-se num estado mais capacitado para identificar e avaliar proativamente as oportunidades emergentes de mercado. Por fim, a elevada celeridade e ritmo dos acontecimentos que caraterizam o panorama empreendedor comprometem a viabilidade de um processo de negócio altamente planeado, devendo desta maneira os empreendedores primar pela sua opinião crítica ao invés de reunir e pesquisar informação de mercado que poderá não ser precisa ou atual (Allinson, et al., 2000).

No entanto, os argumentos anteriormente apresentados colidem com a perspetiva literária da teoria da organização, defendendo esta que o planeamento antecipado face ao desenvolvimento de ações, potencia a qualidade aferida à maior parte das ações humanas concretizadas, sugerindo ainda, que o planeamento de negócios fomenta o sucesso implícito na construção de novos empreendimentos empresariais (Delmar & Shane, 2003). Intenso é o adjetivo assinalante da controvérsia gerada ao redor do debate referente à relevância do *business plan* relacionada com o desempenho e sucesso de novos empreendimentos de negócio. Apesar do prisma literário anteriormente analisado, cuja ideologia prima pela realização de ações concretas de construção do negócio e não pelo seu devido pré planeamento, a literatura ainda apresenta uma perspetiva firmada de benefícios resultantes de um adequado planeamento de negócios, especialmente no que concerne ao aumento do desempenho operacional das organizações.

A abordagem de planeamento de negócios, baseia-se na sua íntegra numa ótica de previsão (Wiltbank, et al., 2006), logo segundo esta perspetiva formal respeitante ao desenvolvimento estratégico, firma-se que o planeamento de negócios auxília na previsão de desafios futuros dotando os empreendedores de projetos de uma preparação mais adequada aquando a sua ocorrência (Brinckmann, et al., 2010). São vários os

argumentos cimentados face aos aspetos positivos advindos de um conciso planeamento de negócios dos quais Delmar e Shane (2003) aludem que: o planeamento afere às organizações um tempo de tomada de decisão superior à mera atuação perante adversidades sem um planeamento prévio de atividades, uma vez que existe um conjunto de informação que possibilita um plano de ações perante imprevistos ocorridos; hipóteses de acontecimentos futuros podem ser testadas sem dispêndio de recursos; os fluxos de recursos podem ser otimizados; e ainda os pontos críticos de estrangulamentos operacionais podem ser evitados.

O planeamento envolve a especificação concreta de objetivos, promovendo medidas eficazes de alcance para as metas propostas. Esta medida estratégica permite às empresas obter um controlo acérrimo no que concerne à realização de esforço para a concretização de objetivos, pois caso se deparem com desvios face às *milestones* propostas as suas causas podem ser atempadamente detetadas e ser alvo de ações corretivas num curto espaço de tempo promovendo o desempenho funcional das empresas. Complementarmente, o planeamento faculta às organizações um estruturado mecanismo de comunicação relativamente a todos os *stakeholders* afetos à iniciativa empreendedora (Brinckmann, et al., 2010).

Em suma, conclui-se que a realização de um *business plan*, para iniciativas empreendedoras de negócio, afere às organizações e aos empreendedores um conjunto avultado de benefícios, especialmente numa conjuntura empresarial onde o dinamismo e instabilidade são os fatores caracterizantes que imperam na realidade atual de negócios. Um *business plan* permite capacitar, deste modo, os organismos empreendedores de ferramentas que contemplem na sua génese uma maior previsibilidade de negócio aferida a ocorrências inesperadas, permitindo a tomada de decisão de forma mais célere e fundamentada, através de planos de ação criteriosos e pré definidos para a concretização dos objetivos estipulados, com vista à maximização do desempenho operacional e ao alcance do tão ambicionado sucesso.

3 Metodologia

Com vista à elaboração de um *business plan* é necessária a adoção de uma metodologia de referência existente, com provas de sucesso já cimentadas no contexto empresarial, objetivando a estruturação e composição do plano. Deste modo, foram analisadas as principais metodologias estruturais de *business plan*, aludidas no anexo 1, nomeadamente as das organizações Deloitte (Deloitte & Touche, 2003), EY (Ernst & Young LLP, 2011), McKinsey&Company (McKinsey&Company, 2014), Harvard (Harvard, 2007), IAPMEI (IAPMEI, 2003) e por fim a aclamada metodologia de Kuratko (Kuratko, 2014). A metodologia implementada para o documento em análise, como é possível observar através da tabela 1, teve por base as metodologias de Harvard e Kuratko, por serem as mais completas ao nível das vertentes de pesquisa, nomeadamente no que diz respeito ao enfâse atribuído à análise do meio envolvente, da indústria, do setor, da vertente concorrencial e ainda das secções de especificação da solução de negócios.

Harvard	Kuratko	Estrutura Aplicada
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do Negócio	Descrição do Negócio	Análise de Mercado
Análise da Indústria	Análise de Mercado	Análise Setorial
Análise Setorial	Plano de Marketing	Descrição da Ideia de Negócio
Análise Competitiva	Operações	Análise Competitiva
Análise de Mercado	Modelo de Gestão	Plano de Marketing
Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Estrutura Organizacional
Plano Operacional	Análise de Risco	Plano Financeiro
Equipa de Gestão	Estratégia de *Harvest*	Milestones
Plano Financeiro	*Milestones*	Anexos
Milestones e Anexos	Apêndice ou Bibliografia	Referências Bibliográficas

Tabela I - Metodologia implementada
Fonte: (Harvard, 2007), (Kuratko, 2014)

O presente trabalho, contemplou a elaboração de um *business plan* real para um organismo empresarial. Para além das vertentes de análise ao ambiente externo, especificação da solução, análise do negócio, estimativas da procura potencial e ainda da análise da solução de negócios constituintes de um *business plan*, o trabalho ainda compreendeu o próprio desenvolvimento da ideia de negócios, com o objetivo claro de atender às reais necessidades de mercado e dos consumidores promovendo assim o tão desejado sucesso corporativo. Ao longo de todo o projeto, tendo por base uma periocidade semanal, foram realizadas reuniões em formato de sessões de *brainstorming*, *problem-solving*, investigação e apresentação de resultados com o promotor do projeto.

3.1 Dados Primários

Realizou-se um estudo de mercado em formato de questionário utilizando como base a ferramenta *Limesurvey* ao longo do período de 04/12/2015 a 21/12/2015, direcionado aos habitantes, estudantes e trabalhadores que se situam na região da Grande Lisboa, com o intuito de analisar os comportamentos de consumo atuais da população no âmbito da restauração, assim como a identificação de novas necessidades de consumo, a fim de potenciar a criação e desenvolvimento da solução de negócio em análise.

Com vista à delineação e construção do questionário, inicialmente realizou-se um conjunto de entrevistas a pessoas estrategicamente selecionadas (a seleção da respetiva amostra obedeceu aos critérios do que iriam ser os segmentos de mercado alvo pretendidos a validar, respetivamente: estudantes, trabalhadores e residentes) a fim de sustentar as questões, opções e os seus intervalos de respostas e ainda apurar algum detalhe de teor relevante para incluir no desenho final do inquérito de mercado. A fase de entrevistas desenvolveu-se nos dias de 19 e 20 de novembro a um total de 8 inquiridos.

Procedeu-se ao lançamento e partilha do questionário por parte de todas as partes envolvidas no projeto, a fim de atingir o número de respostas previamente estipulado (400 respostas), essencialmente através de ferramentas *web* como: as redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*; e ainda através de *e-mail*. De frisar que com o objetivo de aprimorar o rigor, aperfeiçoamento e deteção de erros/gralhas, foram executados uma série de pré-testes antes do lançamento oficial do inquérito ao mercado.

O questionário divide-se em 5 componentes constituintes: **caraterização demográfica à população**; análise de comportamentos à refeição de **pequeno-almoço**; análise de comportamentos à refeição de **almoço**; análise de comportamentos à refeição de **lanche**; e análise de comportamentos à refeição de **jantar**. No período supramencionado foi possível atingir o **total de 400 respostas** previamente delineado.

Através do entendimento e auscultação do mercado, no que concerne à perceção dos comportamentos de consumo atuais e ainda à identificação de potenciais necessidades e *gaps* de mercado existentes, entre a oferta e procura existentes no mercado da restauração, essencialmente nas áreas aplicadas de pequeno-almoço, almoço, lanche e jantar, as conclusões do estudo visam, junto de todas as componentes desenvolvidas ao longo do presente *business plan,* cimentar a base de desenvolvimento necessária para desenhar a nova ideia de negócio através da realização do *Marketing-Mix* e ainda realizar uma estimativa precisa da potencial procura de mercado à solução a desenvolver. Por fim procedeu-se à análise geral da informação obtida por questão de modo a ser possível aferir a representatividade geral de respostas adquiridas e verificar a maior afluência de preferências por parte do mercado, como é passível de observação através do anexo II.

No âmbito da Análise Competitiva, resultou como *output* final a identificação da concorrência direta, indireta e os *players* que representam a maior ameaça. Para o processo em escrutínio, através da identificação dos fatores críticos de sucesso referentes ao segmento da comida rápida integrados no relatório Setores Portugal "Restaurantes" publicado pela Informa D&B (Informa D&B, 2015) e ainda da análise às respostas do estudo de mercado realizado, foram definidas as variáveis a implementar na análise competitiva, atribuindo-se uma ponderação específica, resultante destas duas ferramentas. Como segunda fase deste estudo, utilizou-se como *driver* de pesquisa a aplicação Zomato onde se inseriu um conjunto de filtros com o intuito à identificação da concorrência direta e indireta, nomeadamente os filtros:

- **Distância de análise** | Raio de 600 metros aplicado face à localização de onde se projeta que será o novo estabelecimento (distância correspondente a 5 minutos a pé);
- **Conceito do estabelecimento** | Refeições casuais;
- **Preço** | Preço médio aplicado de 19,5€ por refeição, para duas pessoas;
- **Almoço e jantar** | Restaurantes que sirvam almoços e jantares (pois representará o *core* da atividade).

Após realizada esta filtragem, identificam-se um total de 14 restaurantes. Uma vez realizado este processo, o aluno, dirigiu-se aos mesmos, realizando uma refeição de almoço em todos os estabelecimentos, a fim de recolher os dados necessários para a avaliação de todas as entidades no espectro das variáveis definidas. Como etapa final para a conclusão da análise competitiva, uma vez reunida toda a informação

necessária, procedeu-se à atribuição de classificações a cada um dos restaurantes nas respetivas variáveis cimentadas, de acordo com o seu desempenho e capacidade instalada, a fim de apurar quais os estabelecimentos de restauração que representarão uma maior ameaça concorrencial, através de um índice de competitividade calculado e em que variáveis estarão em vantagem face ao futuro restaurante a desenvolver.

3.2 Dados Secundários

Como primeira fonte de recolha de dados, foi analisada e recolhida a informação disponível em artigos científicos publicados em jornais de referência na área da gestão e turismo, dissertações de mestrado e de doutoramentos, livros dos mais prestigiados autores e entidades ao nível das temáticas desenvolvidas e relatórios tanto de elementos corporativos como de organizações estatísticas. Todas as fontes utilizadas estão representadas ao longo de todo o documento sempre que aplicáveis. Esta informação qualitativa e quantitativa representa um pilar chave, na sustentação teórica de conceitos abordados e dos dados de suporte às análises realizadas nas ferramentas e técnicas de gestão implementadas.

4 Sumário Executivo

A iniciativa de projeto assentará na inauguração de uma unidade de restauração derivada do objetivo de expansão de um restaurante existente. O conceito de negócio foi totalmente estabelecido atendo às necessidades de mercado e aos comportamentos de consumo aferidos ao longo de toda a análise do mercado. A solução de negócios é composta por uma unidade de restauração com um modelo de comida rápida contemplando na sua oferta comida tradicional portuguesa saudável a um preço competitivo perante o mercado envolvente. O restaurante XPTO beneficiará de sinergias operacionais do restaurante existente, na medida que se planeia a evolução do mesmo para um centro de produção alimentar, tendo como propósito o abastecimento da unidade de restauração em análise.

O restaurante estará sediado no Parque das Nações e irá operar de segunda-feira a sexta-feira das 12h00 até às 23h00, sendo constituída a sua oferta pelo serviço de almoço, de lanche e de jantar. Relativamente à sua linha de produtos o estabelecimento disponibilizará essencialmente uma variedade de três menus por serviço. Ainda o estabelecimento terá uma capacidade de 75 lugares e uma capacidade máxima semanal para venda, 1500 refeições por serviço (almoço e jantar), na medida que a duração de cada serviço será de 4 horas e o tempo médio de ocupação estimado por lugar, 1 hora.

A proposta de valor do "restaurante XPTO" assentará em quatro pilares base, nomeadamente: adaptação de um conceito às necessidades de mercado e aos comportamentos de consumo; velocidade do serviço; excelente relação de qualidade-preço; e a aprazibilidade do espaço físico. O mercado-alvo efetivo a operar assenta nos segmentos de trabalhadores locais, de residentes locais e em visitantes nacionais, na medida que representam os segmentos com um índice de consumo semanal mais elevado.

A vantagem competitiva prende-se pela eficiência das operações logísticas com impacto numa estrutura de custos otimizada, derivada da existência e relação entre o restaurante "XPTO" e o futuro centro de

produção. Ainda será possível beneficiar de economias de escala, com reflexo direto no preço de venda ao público, dos produtos contemplados na oferta do restaurante.

A empresa será constituída por uma sociedade por quotas, com um capital social associado de 77.100,00 €. A estrutura total de recursos humanos será constituída por 11 colaboradores.

O financiamento da empresa será realizado na sua totalidade por capitais próprios no valor de 77.100,00 €. No que concerne à análise financeira do projeto, aferiu-se que a solução de negócio representa uma iniciativa de investimento viável e atrativa para os investidores na medida que foi apurado um VAL no valor de 111.427,00 €, tendo em consideração um período de análise de 6 anos (de 2016 a 2021) e uma TIR de 54,94 %. O retorno do investimento realizado será reavido ao fim de um período de 3 anos (*Payback*).

5 Análise de Mercado

5.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de gestão utilizada com o propósito de analisar e monitorizar fatores macro ambientais que exercem impacto na atividade das organizações. Esta ferramenta revela-se de extrema importância especialmente no que concerne à entrada das empresas em novos mercados ou mesmo na redefinição do seu posicionamento como entidade empresarial (Songa, et al., 2017). O acrónimo PESTEL é referente a *Political*, *Economic*, *Socio-cultural*, *Techonological*, *Environment* e *Legal*, no caso do atual documento optou-se por aglomerar a vertente política e legal e ainda denominar cada uma das componentes mencionadas por envolvente.

5.1.1 Envolvente Política e Legal

A conjuntura política envolvente no tecido empresarial das indústrias exerce um grande impacto na sua atividade profissional assim como no poder de compra dos seus clientes, estando estas entidades sujeitas a normas e padrões de funcionamento dos organismos políticos nacionais. O panorama legislativo representa simultaneamente um forte impacto no modo de atuação das empresas e, especialmente em setores de atividade que exercem alguma influência direta na saúde da população, como o da restauração em particular. Neste caso a legislação assume-se como um mecanismo essencial, no que concerne especialmente a normas e procedimentos relativos de higiene e segurança alimentar, a condições de conservação e transporte de alimentos e pela exigência de rigor do seu cumprimento.

Desde o ano 2008, marco histórico associado ao início da crise económica e financeira que impactou profundamente em Portugal, na Europa e no Mundo, impulsionou a entrada de Portugal num Programa de Ajustamento Económico Financeiro em junho de 2011. Desde então as empresas portuguesas têm sido alvo de fustigação por políticas de austeridade associadas, dificultando o crescimento económico, a criação de emprego, a geração de riqueza e de valor, afetando negativamente todo o tecido empresarial português (AHRESP, 2015).

A carga fiscal sobre as empresas portuguesas estão afetas registou um aumento elevado a 1 de janeiro de 2012, quando o IVA nos Serviços de Alimentação e Bebidas aumentou de 13% para 23% no Território Nacional Continental, de 9% para 18% na Região Autónoma dos Açores e ainda de 9% para 22% na Região

Autónoma da Madeira, tendência que se confirma na atualidade, colocando assim Portugal como o país da União Económica e Monetária - UEM com o IVA mais elevado, quando a média representativa dos 19 países integrantes apresenta o valor de 13,6%. A AHRESP acredita que estas ações governamentais supramencionadas se revelam extremamente lesivas para o Turismo, para a Restauração e para a Hotelaria, provendo as empresas do setor de uma elevada taxa de encerramento e da destruição associada de milhares de postos de trabalho, registando este indicador a redução de 52.900 postos de trabalho entre 30 de setembro de 2014 e 31 de março de 2015 (INE, 2015a), para além de todo o estrangulamento às entidades empresariais face à redução das suas autonomias financeiras.

A reestruturação identificada da taxa de IVA no setor da restauração e similares visou garantir o objetivo de consolidação orçamental através da solicitação de um esforço acrescido aos empresários do setor, designadamente, os setores do comércio e retalho (Governo de Portugal, 2013). Com efeito, esse esforço traduziu-se num aumento da receita do IVA em 272 milhões de euros, contribuindo significativamente para o esforço integrado de consolidação orçamental em 2012 (Governo de Portugal, 2013).

5.1.2 Envolvente Económica

Em maio de 2014, o Governo anunciou a conclusão e saída do Programa de Assistência Económica e Financeira – PAEF (acordado com a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional em maio de 2011), sem ter de recorrer a assistência financeira externa adicional, recuperando o acesso ao financiamento nos mercados de dívida internacionais (AICEP Portugal Global, 2015).

Na Zona Euro (AE) em início de 2015, destaca-se a recuperação dos indicadores de confiança dos consumidores, tendo o PIB real registado uma variação homóloga de 0,9% no 4º trimestre de 2014 (0,8 % nos dois trimestres anteriores). Os preços das matérias-primas e do petróleo apresentaram variações em cadeia de -5,5% e -18,7%, respetivamente (-1,7% e -20,6% em dezembro de 2014) (INE, 2015a).

Em Portugal, segundo o INE, a economia registou um aumento de 0,9% em volume no ano de 2014, referente aos termos homólogos (após ter diminuído 1,4% em 2013 e 3,3% em 2012). Essa recuperação foi determinada pelo desempenho favorável da procura interna (+2% face a 2013), refletindo uma recuperação do consumo privado (+2,1%) e da formação bruta de capital fixo (+2,3%), enquanto o consumo público registou uma quebra menos acentuada em 2014 (-0,7% face ao ano anterior). O contributo da procura externa líquida foi negativo, evidenciando um crescimento mais intenso das importações de bens e serviços que o das exportações (AICEP Portugal Global, 2015). Segundo as últimas projeções do Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2015) para 2015-2016, estas apontam para um crescimento do PIB de 1,7% e 1,9%, respetivamente. Essa evolução deverá ficar a dever-se, essencialmente, a uma aceleração da formação bruta de capital fixo (+4,0% em 2015 e +4,4% em 2016), bem como a um forte dinamismo das exportações (+4,3% em 2015 e +5,8% em 2016), favorecendo um aumento do excedente da balança corrente e de capital (para 3,3% do PIB nesse período), permitindo uma melhoria da posição do investimento internacional. (AICEP Portugal Global, 2015) No entanto, segundo as projeções do FMI, as mesmas indicam previsões de crescimento ligeiramente mais baixas (+1,6% em 2015 e +1,5% em 2016), apontados fatores exógenos como: taxas de juros baixas, euro fraco e preços do petróleo mais baixos.

Quanto ao nível do emprego em Portugal, tem-se verificado uma ligeira recuperação no mercado. No ano passado de 2014, registou-se uma taxa de desemprego de 13,9%, o que reflete uma melhoria em 2,3 pontos percentuais referentes ao valor de 2013. Esta melhoria verificada resulta essencialmente da redução do número da população ativa, de uma leve melhoria na atividade económica e dos apoios ao emprego gerados pelo IEFP. O FMI projeta um decréscimo futuro da taxa de desemprego nos próximos dois anos, respetivamente 13,1% em 2015 e 12,6% em 2016 (AHRESP, 2015).

Relativamente ao nível da inflação, em dezembro de 2014, a inflação situou-se nos -0,2%, dado que agrava o receio de uma potencial entrada num estado de deflação em Portugal que, tendo em conta o elevado endividamento das empresas e famílias, poderá originar uma nova situação de crise económica, derivado a incumprimento bancário. No entanto, esta redução verificada em 2014, deverá apresentar valores positivos, embora reduzidos, no período 2015 – 2017, projetando-se uma aceleração dos preços em linha com a recuperação da atividade económica. Previsões para o ano de 2015 apontam para um aumento de preços generalizado na ordem dos 0,5%, em termos médios anuais, seguindo-se de aumentos ligeiramente superiores a 1% nos dois anos seguintes (Banco de Portugal, 2015).

O Ministério das Finanças, após a publicação do relatório do Orçamento de Estado para 2015 apresentou previsões do estado do défice orçamental para 2015 de 2,7%, o que afirmava o cumprimento do limite das regras comunitárias de 3%. No entanto as perspetivas, segundo a Comissão Europeia e FMI, não são tão otimistas, na medida em que estas entidades preveem o incumprimento e apontam para valores acima das previsões realizadas pelo Governo português, aludindo um valor respetivo de 3,1% e 3,2%, não cumprindo deste modo com o objetivo de défice abaixo dos 3% (Ministério das Finanças, 2014).

No que concerne ao indicador da dívida pública, é previsível pelo Governo português que em 2015, se situe nos 123,7% do PIB nacional. Já a Comissão Europeia aponta para o valor de 124%, enquanto o FMI aponta para os 126,3%.

5.1.3 Envolvente Social

De acordo com os estudos estatísticos divulgados pelo INE, em 31 de dezembro de 2013, Portugal contava 10 427,3 milhares de indivíduos residentes correspondendo a este valor 4 958,0 homens e 5 469,3 mulheres. Face ao período homólogo anterior, o decréscimo da população agravou-se em -0,57%. Esta evolução resultou da redução do saldo natural como do saldo migratório. Também foi registado um ligeiro agravamento face ao período de 2012 da taxa de crescimento natural em -0,23%. (INE, 2015b). De acordo com os últimos dados publicados no PORDATA, em 2014 a população residente em Portugal registou um valor total de 10.401.062 habitantes (PORDATA, 2015a).

A taxa bruta de natalidade portuguesa tem demonstrado uma tendência regressiva ao longo dos últimos anos, sendo que atualmente a mesma se enquadra no valor de 7,9 nascimentos com vida por mil habitantes em 2013, colocando assim Portugal na pior posição a nível comunitário e bastante afastado da média estimada pelo *Eurostat* (Eurostat, 2015) para o conjunto de países membros (EU = 10,0% em 2013) (INE, 2015b).

De acordo com o estudo do INE, "Inquérito às Despesas das Famílias" de 2011 (INE, 2012a) (estudo recriado com a periocidade de 5 anos) analisa-se que a despesa total média anual por agregado familiar residente em Portugal se situa em 20.391€, ainda face a este resultado verifica-se que 14,5% (2.957€) é referente ao consumo de produtos alimentares e bebidas não alcoólicas.

No que diz respeito à despesa total anual média por regiões e grau de urbanização, destaca-se essencialmente a região de Lisboa, onde o consumo dos agregados familiares supera a despesa total anual média nacional, sendo caraterizada deste modo como a região que afere o maior consumo do país, registando um valor anual médio de consumo de 22.384€ (+ 1.993€ que a média de Portugal). Ainda se salienta na região de Lisboa a despesa total, referente ao mesmo indicador mencionado, nas divisões referentes aos produtos alimentares e bebidas não alcoólicas e ainda hotéis, restaurantes, cafés e similares valores de 2.550€ (11,4%) e 2.429€ (10,9%) respetivamente (INE, 2012a).

A despesa em produtos alimentares (2.545€ em média por família no período de 2010/2011), com uma representatividade de 12,5% da despesa total, destinou-se maioritariamente à aquisição de carne e derivados (3,1%), de cereais e produtos à base de cereais (2,3%) e de peixe e derivados (1,9%), totalizando desse modo um valor de 1.486€. No que concerne à classe de despesas relativas aos lacticínios e ovos, esta registou uma proporção próxima dos 2% (366€) e as despesas com legumes e frutas no seu somatório apresentavam 2,2% (446€ por ano em média).

A nível de comportamentos de compra e consumo no setor da restauração, observa-se uma alteração dos estilos de vida dos clientes, sendo este caraterizado por um ritmo agitado (existindo menos tempo para refeições) resultando a tendência para a procura de comidas rápidas e pré-preparadas, onde impera a perspetiva de rapidez e conveniência (IDTOUR–Unique Solutions, 2012).

5.1.4 Envolvente Tecnológica

Adjacente à conjuntura atual tecnológica está associado um elevadíssimo grau de evolução tecnológica impactando brutalmente a indústria de negócios. O aparecimento da internet teve impacto de um modo revolucionário na conjuntura das sociedades ocidentais na segunda metade da década de 90, contagiando de um modo progressivo e feroz, as demais geografias do Mundo.

De acordo com os resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas famílias, realizado pelo INE (2012b), constata-se que 65% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet na sua casa (mantendo-se a tendência crescente em cerca de mais 3 p.p. face ao período homólogo passado e 17 p.p. face ao ano de 2009), sendo que 63%, dos mesmos agregados, têm a ligação à internet através de banda larga, destacando-se o elevado grau de implementação na região de Lisboa (72%) e entre famílias com crianças até aos 15 anos (87%). Entre os diversos utilizadores de internet, uma representatividade superior à metade (57%) acede à internet em mobilidade, tanto fora de sua casa como no seu local de trabalho, através de dispositivos portáteis (telemóvel, *smartphone*, computador portátil ou outro equipamento portátil).

Ainda segundo o mesmo relatório, destaca-se a utilização do computador portátil como principal equipamento de acesso à internet em casa, sendo utilizado por 88% das famílias com acesso à tecnologia.

De referir que o uso de dispositivos portáteis, mencionados anteriormente, supera em larga escala o uso de computador de secretária. No período de análise de 2014, 66% das pessoas com idades compreendidas entre os 16 e 74 anos utilizam computador, 65% das mesmas acedem à internet e 17% realizam encomendas na internet, existindo uma tendência notória de crescimento para estas utilizações e de sobreposição entre a utilização de computador e a utilização da internet. Conclui-se deste modo que é na faixa etária dos 25 aos 34 anos que se encontram mais utilizadores do comércio eletrónico.

Dados do estudo sobre a relevância das "Tecnologias de Informação Comunicação e Eletrónica aplicadas ao Turismo" promovido pelo Pólo de Competitividade e Tecnologia Turismo (Turismo de Portugal, 2015), e executado pela IDTOUR – Unique Solutions aponta para um aumento exponencial dos cibernautas na ordem dos 32,1% face ao período 2000-2014, realçando deste modo a crescente ponderação da Internet como real canal de comunicação, informação e comercialização. As presentes componentes tendenciais supramencionadas apresentam bastante impacto no setor em análise, especialmente no que concerne a um maior controlo exercido pelos consumidores na medida em que dispõem de uma maior base de acesso face à comparação de preços, produtos e serviços, à procura prévia de informação sobre serviços e viagens aumentando desta maneira o conhecimento, e consequentemente as expectativas sobre esses serviços e destinos, existe a necessidade de garantir que a informação e os serviços proporcionados são de qualidade e são fornecidos através de canais de comunicação digitais de vanguarda e ainda o aumento da procura por parte do consumidor por ofertas criativas e interativas onde o consumidor é simultaneamente produtor, ator e espetador.

5.1.5 Análise Ambiental

Portugal continental está geograficamente localizado na costa Oeste da Europa, sediado na Península Ibérica. O país faz fronteira a Norte e a Leste com Espanha e a Ocidente e a Sul com o Oceano Atlântico, situando-se deste modo numa posição geoestratégica entre a Europa, a América e a África. Para além do território Continental, Portugal ainda abrange as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, dois arquipélagos localizados no Oceano Atlântico. O país alvo de análise apresenta uma diversidade de recursos imperantes na sua caraterização, como o clima, apresentando uma temperatura média anual de 15 °C (PORDATA, 2015a), e luz, património histórico e cultural, a hospitalidade, fortes raízes tradicionais e um elevado grau de diversidade concentrada.

De acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), estando a restauração albergada como um subsetor do Turismo, um dos primordiais objetivos do PENT revela-se em posicionar Portugal como um dos destinos da Europa com o índice de desenvolvimento mais sustentável através do progresso baseado na qualificação e competitividade da oferta, alavancando na criação de conteúdos autênticos e experiências assinalantes e genuínas, dotando o setor de motores de desenvolvimento social, económico e ambiental a nível regional e nacional. Com impacto direto na área da restauração o organismo supramencionado apresenta algumas linhas de desenvolvimento estratégico colocando a sustentabilidade como modelo de desenvolvimento, maximizando as cadeias de valor relacionadas, dinamizando deste modo a economia local, conservando o meio ambiente e fomentando práticas ambientalmente responsáveis (PENT, 2011).

6 Análise da Setorial

6.1 Modelo das 5 Forças de Porter

Pela análise das 5 forças, entende-se um modelo teórico de gestão desenvolvido por Michael Porter, que permite às empresas determinar a atratividade de uma respetiva indústria no que concerne à sua rentabilidade potencial (Barutçu & Tunca, 2012). As 5 forças descritas pelo seguinte modelo referem-se à intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor, à ameaça de entrada de novos concorrentes, ao poder de negociação dos fornecedores, ao poder de negociação dos clientes e por fim à ameaça de produtos substitutos (Dobbs, 2012). De um modo geral quanto maiores as 5 forças caraterizantes do setor forem, menor será o valor de rentabilidade potencial. Uma indústria não atrativa apresenta baixas barreiras à entrada de novos concorrentes, clientes e fornecedores com alto poder de negociação, uma alta ameaça de entrada de produtos substitutos no mercado e uma intensa rivalidade entre os vários *players* do setor. Opostamente uma indústria atrativa é caraterizada por altas barreiras à entrada, clientes e fornecedores com um baixo grau de negociação, poucas ameaças de produtos substitutos e uma moderada rivalidade entre os concorrentes (Hitt, et al., 2009).

Modelo das 5 Forças de Porter	
Forças Competitivas	**Intensidade**
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor	**Alta**
	➢ Agressivas políticas de preço, publicidade; ➢ Alta competição por localizações rentáveis, nomeadamente centros comerciais e zonas urbanas com bastante tráfego; ➢ Número elevado de empresas concorrentes, perfazendo um total de 28.409, sendo que na grande Lisboa se encontra a maior representatividade, em 30,5%, desta massa; ➢ A distribuição da quota de mercado nacional encontra-se essencialmente concentrada num valor de 9% pelos 5 primeiros operadores por volume de negócio, enquanto as 10 principais aglomeram um valor de 12%. No mercado de comida rápida este valor perfaz um montante maior, reunindo as 5 principais empresas deste segmento uma quota de mercado no valor de 43%; ➢ Elevado grau de diferenciação da linha de produtos, no entanto o consumidor tem baixos custos de mudança para outro competidor (restaurante).
Ameaça de entrada de novos concorrentes	**Média**
	➢ Previsão de crescimento da procura no setor da restauração nos próximos anos; ➢ Desaparecimento dos operadores de reduzida dimensão; ➢ Expansão de grandes cadeias de comida rápida; ➢ Forte nível de investimento necessário no que concerne ao espaço e equipamentos, licenciamento e requisitos técnicos, seleção de boas localizações, captação e gestão de pessoal e *know-how* específico; ➢ Apoios Governamentais relativos ao investimento e maximização da atividade a empresas do setor; ➢ Legislação altamente reguladora no que concerne à garantia da saúde pública (ex. HACCP).
	Baixa

Poder de negociação dos fornecedores	➢ Existência de um elevado número de fornecedores; ➢ Elevado volume de compras por parte das grandes cadeias de restauração; ➢ Grande número de espaços comerciais vazios, potenciando deste modo a renegociação de rendas; ➢ Procura por contractos de exclusividade por parte dos fornecedores de bebidas; ➢ Baixos custos associados à substituição/alteração de fornecedores.
Poder de negociação dos Clientes	**Média-Baixa** Cliente Final: **Média** ➢ Extensa amplitude da oferta no mercado; ➢ Real importância atribuída à qualidade e ao serviço pelo consumidor; ➢ Não existem custos de mudança associados para o cliente; ➢ Grandes volumes de informação, em diversos formatos, disponíveis aos clientes. Franqueado (*Franchisee*): **Baixa** ➢ Condicionantes do negócio impostas pelos titulares da marca; ➢ Ponderação bastante significativa quanto à relevância atribuída à imagem da marca.
Ameaça de produtos substitutos	**Média** ➢ Inexistência de custos associados à transição para produtos substitutos; ➢ Contraste no consumo de refeições fora ou em casa; ➢ Fácil replicação dos diversos conceitos de sucesso; ➢ Estabelecimentos de *take-away*, destinados à preparação de refeições ou pratos com o intuito de serem consumidas fora do estabelecimento onde o produto é adquirido, sendo que existem restaurantes com este formato que integram, na sua oferta, serviço de mesa; ➢ *Vending Machines*, representando este canal de distribuição, um ponto de acesso bastante acessível para o consumidor, através de máquinas de auto atendimento inseridas em locais estratégicos, alvos de um grande fluxo de movimentação populacional.

Tabela II - Modelo das 5 Forças de Porter

Em suma, é possível aferir que a rendibilidade no setor da restauração é média, uma vez que existe uma predominância de intensidades médias, respeitante ao total dos 5 vetores considerados. Salienta-se a possível vantagem no que concerne às relações das empresas com os fornecedores, derivado dos vários pontos anteriormente apresentados nesta força de mercado, existindo deste modo uma oportunidade para as empresas maximizarem as suas margens de negócio. Alerta-se para o fato da alta competitividade identificada no setor da restauração, e especialmente em Lisboa, concentrando-se neste local geográfico a maior massa constituinte das empresas participantes na indústria.

Este panorama caraterizante do setor é uma realidade aplicada a qualquer potencial entrante na indústria assim como competidores atuais, sendo que o eventual sucesso das empresas participantes depende em grande parte da análise, conjugação e aplicação da sua estratégia empresarial à respetiva dinâmica e constituição do mercado onde se pretende atuar.

6.2 Estrutura Setorial

Em 2012 operavam em Portugal um total de 28.409 restaurantes[1].Conforme é possível analisar na tabela de seguida apresentada, é na Grande Lisboa que se verifica a maior concentração destes estabelecimentos de restauração, agregando esta um valor total de 8.673 (30,5%) restaurantes na área (Informa D&B, 2015).

Concentração de restaurantes por região | 2012			
Região	**Habitantes**	**Nº de restaurantes**	**Nº de restaurantes/1.000 habitantes**
Lisboa	2.818.388	8.673	3,1
Norte	3.666.234	7.358	2,0
Centro	2.298.938	5.436	2,4
Algarve	444.390	3.605	8,1
Alentejo	748.699	1.996	2,7
Madeira	263.091	848	3,2
Açores	247.549	490	2,0
Total	**10.487.289**	**28.409**	**2,7**

Tabela III - Concentração de restaurantes por região | 2012
Fonte: Informa D&B (2015)

A nível do segmento de comida rápida, como é ilustrado pelo gráfico abaixo, em 2014 registou-se um número total de 1.150 estabelecimentos (+ 10 estabelecimentos face ao período anterior).

Gráfico 1 - Evolução do nº de estabelecimentos de comida rápida
Fonte: Informa D&B (2015)

No que concerne à repartição da faturação por segmento de oferta, observa-se que 76,8% se encontra concentrada nos restaurantes que integram na sua oferta serviço de mesa e 23,2% nos restaurantes sem serviço de mesa repartindo-se este valor pelo segmento de comida rápida (19,3%) e pelo segmento de autosserviços (3,9%).

[1] Empresas gestoras de restaurantes, correspondentes ao código CAE 5610: **Restaurantes**

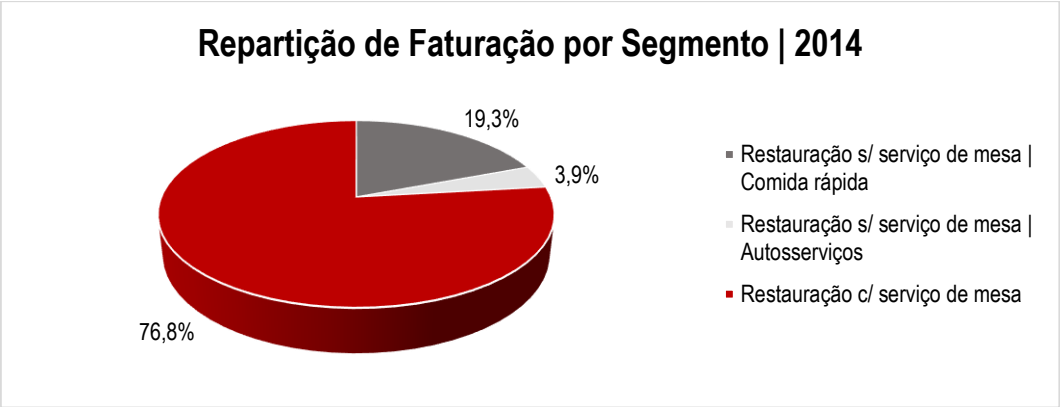

Gráfico 2 - Repartição de Faturação por Segmento | 2014
Fonte: Informa D&B (2015)

Conforme descrito no estudo de Setores Portugal "Restaurantes" publicado pela Informa D&B, entre o ano de 2008 e 2013 o mercado dos restaurantes sofreu perdas no valor de 32%, essencialmente derivado de uma generalizada redução do gasto das famílias e das empresas, assim como pela elevada intensidade concorrencial verificada na política de preço praticada pelas empresas do setor. O ano de 2008 assinalou a primeira vez que o setor da restauração português sinaliza um aumento relativo à faturação gerada. O ano de 2014 assinalou um marco histórico para o setor da restauração, devido à tendência contracorrente instalada no que concerne ao aumento verificado do volume de negócios registado, situando-se este indicador num valor de 3.600 milhões de euros (aumento face ao ano anterior em 1,1%).

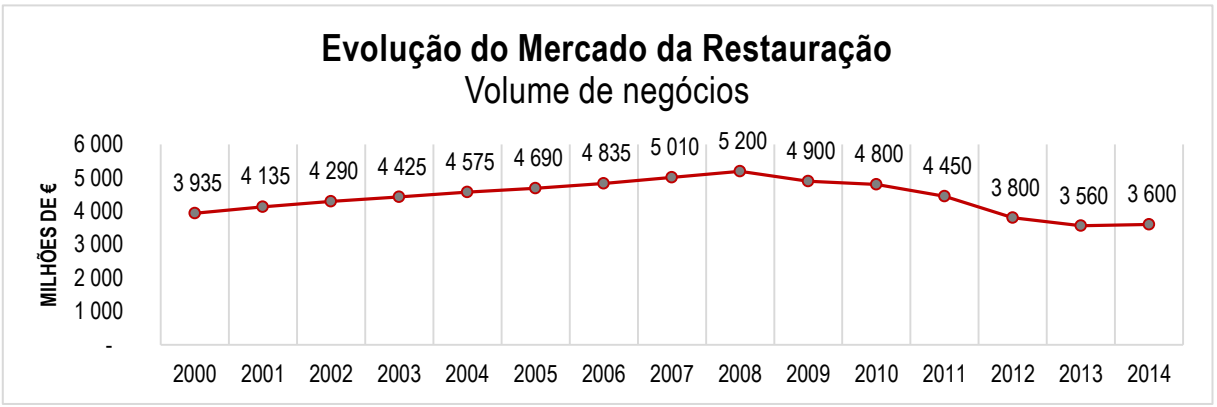

Gráfico 3 – Evolução do Mercado da Restauração | Volume de Negócios
Fonte: Informa D&B (2015)

O gráfico anterior, ilustra a evolução do volume de negócios ao longo dos últimos 15 anos de atividade. Identifica-se que o setor atingiu o seu auge de faturação no ano de 2008 (5.200 milhões de €), sendo que foi no ano 2013 que se assinalou o pior registo a nível de volume de negócios (3.560 milhões de €), no que concerne ao período em análise.

(Milhões de €)	2010	2011	2012	2013	2014	% var. (2014/2013)
Restauração com serviço de mesa	3.880	3.575	2.985	2.750	2.765	0,5%
Restauração sem serviço de mesa	920	875	815	810	835	3,1%
▪ **Comida rápida**	735	705	660	665	693	4,2%
○ **Hamburguerias**	355	343	340	350	370	5,7%
○ **Pizarias**	160	142	125	122	121	- 0,8%
○ **Outros**	220	220	195	193	202	4,7%
▪ ***Self-service***	185	170	155	145	142	-2,1%
Total	**4.800**	**4.450**	**3.800**	**3.560**	**3.600**	**1,1%**

Tabela IV - Evolução do Mercado por Segmentos
Fonte: Informa D&B (2015)

O segmento integrado, no setor da restauração, que registou o comportamento mais favorável comparativamente aos restantes foi o da comida rápida (*fast food*), albergando este segmento 19,30% do mercado total dos restaurantes portugueses. Sucesso sustentado essencialmente devido à sua competitividade a nível de preços praticados e ainda pela mudança apurada dos hábitos alimentares de consumo da população. No exercício de 2014 este segmento consignou um crescimento de 4,2%, a nível de vendas geradas, com um valor representativo de 693 milhões de euros em contraste com os 665 milhões registados em 2013.

Os primeiros cinco operadores do setor, designadamente as entidades Grupo Ibersol, McDonald's, Grupo Multifood, Telepizza e Grupo Alentejo, por volume de negócio, totalizam uma quota de mercado conjunta de 9%, elevando-se a participação global das 10 principais em 12%. No mercado da comida rápida a concentração é bastante maior, perfazendo as primeiras 5 empresas, nomeadamente Grupo Ibersol, McDonald's, Grupo Multifood, Telepizza e Grupo Alentejo, uma quota conjunta de 49% (Informa D&B, 2015).

De acordo com os dados publicados no PORDATA, identifica-se que o índice de Rendibilidade Bruta do setor de restauração em 2012 (dados mais recentes) estabelece-se em 29%. Por este indicador entende-se o valor que resta da produção depois de pagos os impostos, os fornecedores e a mão-de-obra.

6.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) correspondem a variáveis fulcrais para as diversas áreas de negócios, na medida que representam as dimensões chave nas atividades dos organismos empresariais que geram o maior valor para os clientes e a posterior potenciação da sua escolha por determinadas empresas em detrimento de outras, diferenciando deste modo os concorrentes entre si através da criação desse mesmo valor (Karami, et al., 2015). Nas tabelas de seguida aludidas, ilustram-se os Fatores Críticos de Sucesso aplicados ao setor da restauração:

Operações
Localização das unidades de restauração
Economias de escala
Logística de aprovisionamento
Formação dos Recursos Humanos

Tabela V - FCS aplicados ao segmento da comida rápida | Operações
Fonte: Informa D&B (2015)

Marketing Mix
Preço
Publicidade/Imagem da marca
Rapidez no serviço
Inovação
Programas de fidelização
Serviço ao cliente
Lançamento de novos produtos
Layout do estabelecimento
Amplitude da carta

Tabela VI - FCS aplicados ao segmento da comida rápida | Marketing Mix
Fonte: Informa D&B (2015)

Como principais FCS nas operações aludem-se a "Localização das unidades de restauração", as "Economias de escala" e ainda a "Logística de aprovisionamento". No Marketing Mix identificam-se como FCS fulcrais para a atividade o "Preço", a "Publicidade/imagem da marca", a "Rapidez no serviço" e a "Inovação".

6.4 Análise de Tendências e Previsões de Crescimento

Integrado num contexto onde impera uma moderada recuperação económica e posterior aumento do consumo privado das famílias portuguesas, previsões a curto prazo apontam para um ligeiro aumento relativo ao volume de negócios no setor da restauração. Deste modo estima-se um aumento potencial do volume de negócios em 2,8%, face ao ano de 2014, no que concerne ao mercado total da restauração para o final do ano de 2015, alcançando-se deste modo no final do período um valor de 3.700 milhões de euros. Para **2016** é ainda expectável um aumento incremental semelhante, posicionando-se a faturação setorial no final do ano em **3.800 milhões.**

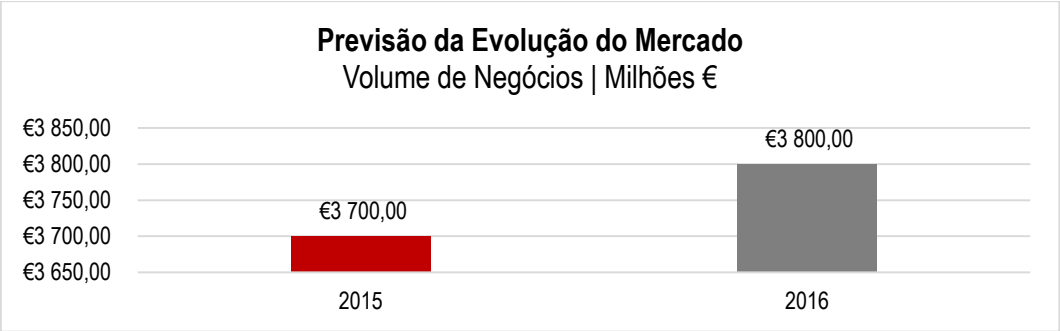

Gráfico 4 - Previsão da Evolução do Mercado | Volume de Negócios
Fonte: Informa D&B (2015)

Na tabela de seguida apresentada, destaca-se o segmento de restaurantes sem serviço de mesa como principal impulsionador da atividade no setor da restauração, registando uma previsão de crescimento de faturação favorável em +4,2% (relativo ao ano de 2014) em 2015. O futuro referente ao segmento da comida rápida assenta num crescimento contínuo, acima da média do mercado geral da restauração, em 4,9%, atingindo valores expectáveis na ordem dos 727 milhões de euros, potenciando assim as suas quotas de mercado em detrimento dos estabelecimentos de restauração independentes de comida tradicional.

Milhões € / % var	€ M 2015	% var 2015	2016	% var. 2016
Restauração com serviço de mesa	2.830	+2,4%	2.895	+2,3%
Restauração sem serviço de mesa	870	+4,2%	905	+4,0%
▪ **Comida rápida**	727	+4,9	761	+4,7
▪ ***Self-service***	143	+0,7%	144	+0,7%
Total	**3.700**	**2,8%**	**3.800**	**2,7%**

Tabela VII - Previsão da Evolução do Mercado por Segmento | Milhões € / % var
Fonte: Informa D&B (2015)

A mudança tendencial de paradigma face aos hábitos de alimentação da população portuguesa, agora bastante focados para uma dieta equilibrada unida com a necessidade de satisfação de alguns requisitos distintos alimentares (celíacos, alérgicos, vegetarianos) pressionaram as empresas do setor para um reajuste e adaptação da sua oferta ao mercado.

Integrado atualmente o contexto de consumo dos clientes portugueses num regime de alta sensibilidade ao preço, os restaurantes vêm-se constantemente sujeitados a reformular e adaptar a sua oferta de modo a reagir às mudanças verificadas no mercado, incorporando deste modo na sua oferta de produtos, pratos mais económicos e ainda uma consequente redução do preço médio nos seus menus, originando esta pressão e adaptação exercida um forte catalisador no que concerne à redução das margens de negócio dos operadores. Prevê-se a continuação das práticas de oferta e de promoção agressivas face às empresas concorrentes, exercendo deste modo uma pressão acentuada nas mesmas, especialmente nos dias de menor afluência de clientes.

7 Descrição da Ideia de Negócio

A fim de se definir o futuro conceito de restauração a implementar, foi tida em consideração toda a Análise Externa previamente realizada, de maneira a que fosse possível explorar e estudar o meio envolvente de modo a serem identificadas as oportunidades e necessidades emergentes no mercado, tendo como objetivo primordial o de alcançar o desejado sucesso empresarial (sucesso medível através da capacidade da empresa em gerar lucro e rendibilidade) através da redução do risco financeiro e operacional, do esforço em potenciar o maior grau de procura expectável traduzindo-se esta componente num elevado grau de receitas/vendas geradas, e ainda na obtenção do maior retorno possível face ao investimento, a realizar, na construção, desenho e implementação do novo conceito de negócio.

Após uma análise exaustiva do mercado externo e de toda a envolvente setorial da restauração, propõem-se como futuro conceito de negócio, um estabelecimento de restauração, composto por um modelo de comida rápida com a oferta de comida tradicional portuguesa saudável, a um preço acessível/reduzido sem a componente de serviço de mesa integrada, pretendendo-se deste modo acompanhar as altas tendências de crescimento no subsetor da comida rápida, proporcionando ao consumidor uma refeição de qualidade a um preço acessível. Uma vez que o *sponsor* do projeto detém atualmente uma unidade de restauração, é pretendido uma expansão da mesma ao nível de uma nova loja (restaurante) a fim de potenciar o espaço atual num centro de produção para o restaurante atual e para o futuro. Frisam-se como pontos iniciais a ter em atenção na construção do modelo que levará à formulação da solução de negócio final, algumas variáveis imperantes para o futuro sucesso empresarial a atingir como: a localização estratégica do estabelecimento; a obtenção de economias de escala a fim de possibilitar a eficiência máxima de produção; a estrutura de logística de aprovisionamentos potenciada e estruturada ao seu máximo; uma oferta de preço bastante competitiva; a realização de publicidade/promoção e um forte posicionamento da marca no mercado; a oferta de um serviço rápido ao cliente; e inovações a nível de produto, serviço, processos operacionais, marketing e gestão.

Assumindo o conceito supramencionado alerta-se ainda para algumas questões chave, que se revelam como impreteríveis no delinear concreto da ideia de negócio, como o elemento de oferta a nível de menu, verificando-se que os modelos de negócio que registam as maiores taxas de crescimento financeiro integram na sua oferta um menu limitado, pois uma linha mais estreita de produtos facilita todo o processo de abertura de novos pontos de venda, ainda simplificando todos os processos produtivos, e os requerimentos de capacidade instalada, nomeadamente as instalações e as qualificações necessárias dos recursos humanos, permitindo deste modo a utilização, como estratégia de crescimento, de modelos de *franchise*, potenciando ao máximo um aumento do crescimento do volume de vendas.

7.1 Modelo de Negócios

Pelo conceito de modelo de negócio entende-se o modo como as organizações criam, entreguem e capturam valor no mercado (Caetano, et al., 2017). Com o intuito de representar graficamente e resumidamente o modelo de negócio da presente solução em análise, optou-se por utilizar a ferramenta

Business Model Canvas, devido ao seu teor eficiente e intuitivo no que concerne à representação estruturada de um modelo de negócio de uma empresa. A figura seguinte ilustra o modelo de negócio a empregar na ideia de negócio proposta.

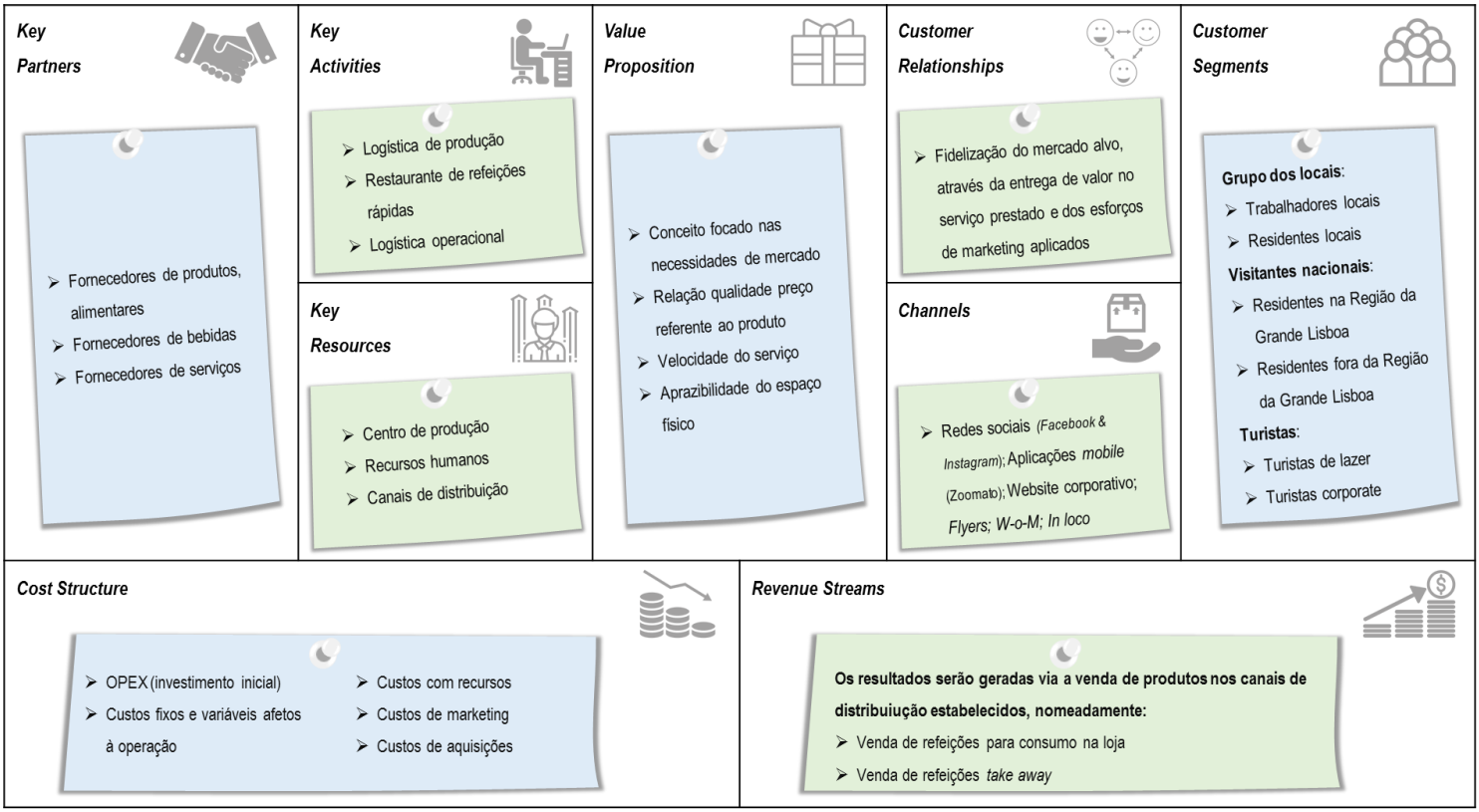

Figura 1 - Business Model Canvas

7.2 Missão, Valores e Visão

Missão, Valores e Visão	
Missão	
Missão "XPTO": "A "XPTO" foi fundada com o propósito de atender às necessidades dos seus clientes, a fim de lhes conferir uma refeição de qualidade, a um preço acessível, com um serviço rápido e atencioso, numa envolvente aprazível onde o objetivo primordial não será o de vender um produto mas sim uma experiência agradável e saborosa".	
Visão	
Visão "XPTO": "A nossa visão assenta em ser a marca de referência na cidade da Grande Lisboa na escolha por refeições de conveniência com a garantia de qualidade gastronómica assegurada".	
Valores	
Confiança	— Gerar confiança nos clientes por parte do produto oferecido — Gerar confiança nos clientes por parte do serviço oferecido — Garantia dos padrões de qualidade na oferta global
Excelência	— Garantia de rigor nos processos operacionais — Garantia de excelência no serviço — Garantia de excelência na oferta de produto
Eficiência	— Eficiência aplicada aos processos produtivos — Eficiência aplicada aos processos operacionais — Eficiência aplicada ao atendimento de clientes

Tabela VIII - Missão, Valores e Visão

8 Análise Competitiva

Após a definição, no início do projeto, da Região da Grande Lisboa como localização geográfica a integrar a nova solução de negócio, selecionou-se como localização a integrar a zona geográfica do **Parque das Nações Sul.** A seleção da presente localização foi sustentada essencialmente pelo conhecimento profundo da zona envolvente devido à operação atual da empresa, pela estratégia de aumento de quota de mercado na região atual de atuação e por motivos de eficiência associados às operações logísticas, uma vez que a solução contemplará sinergias corporativas operacionais entre a unidade de restauração atual e a futura.

Como supramencionado no Capítulo 3.1, foram identificados os concorrentes totais e concorrentes diretos da presente solução em análise. Consideraram-se como concorrentes indiretos, todas as empresas caraterizadas por unidades de restauração que contemplassem na sua oferta o serviço de almoço e de jantar que operassem na região do Parque das Nações. Deste modo foi possível apurar um total de 353 unidades de restauração, sendo que 217 dispõem da oferta de serviço de almoço e 177 de jantar.

Após o processo inicial de identificação dos competidores totais, procedeu-se à alusão dos concorrentes diretos, através do processo de filtragem já mencionado, resultando um total de 14 competidores diretos, nomeadamente os restaurantes *AlhiSalsa, Bistek, CaFe, Canela e Açafrão, Chez Vous, Chimarrão, Da Maria Petisqueira, Dona Bia, Lima-Limão, Meio Pizza Meio Grill, Petit Cabanon Café, Porta do Mar, Só Peso eTastyfood.* Ainda se procedeu a uma análise quantitativa por variável de cada um dos restaurantes, a fim de se apurar os concorrentes diretos que representassem uma maior ameaça numa vertente global e por variável. Como variáveis a integrar na presente análise identificaram-se: a composição do menu, a amplitude da carta, o preço aplicado, a capacidade do estabelecimento, o número de lugares da sala, a existência de esplanada, o número de lugares da esplanada, o serviço de mesa (a sua existência), rapidez no serviço (cronometragem do tempo de atendimento desde o momento do pedido até à sua entrega ao cliente), a existência de programas de fidelização e canais de publicidade e promoção. De seguida atribui-se para cada uma das variáveis de cada restaurante uma caraterização associada a um valor, nomeadamente *very low* associada a uma ponderação de 1 valor, *low* associada a uma ponderação de 2 valores, *medium* associada a uma ponderação de 3 valores, *high* associada a uma ponderação de 4 valores e por fim *very high* associada a uma ponderação de 5 valores.

O gráfico de seguida apresentado alude os concorrentes diretos que representam uma potencial ameaça e o seu respetivo índice de competitividade, medível numa escala de 1 a 5.

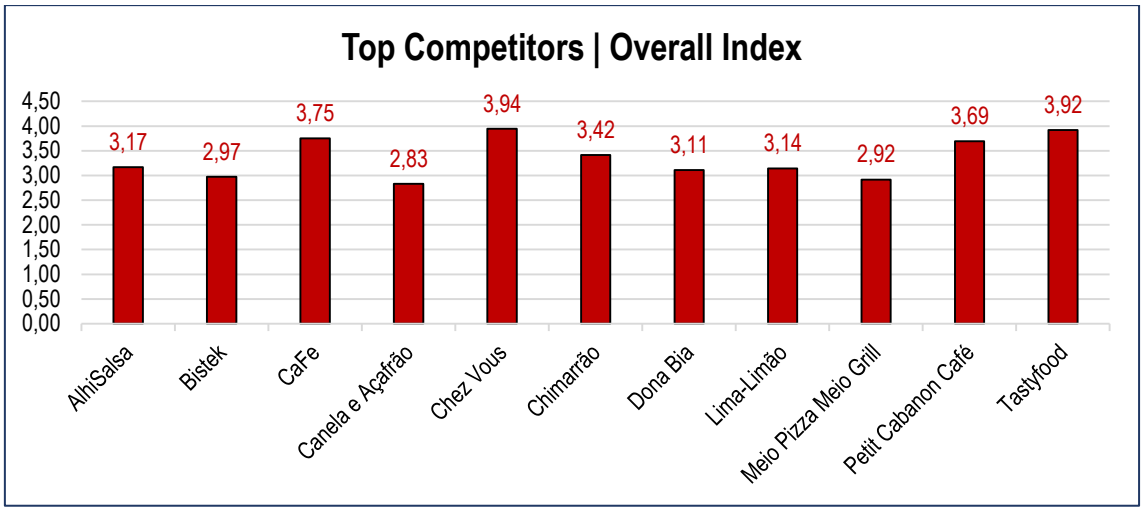

Gráfico 5 - Top Competitors | Overall Index

9 Plano de Marketing

9.1 Segmentação de Mercado

Pelo conceito de segmentação de mercado entende-se a repartição total do mercado de consumidores num determinado número de subconjuntos, com caraterísticas e comportamentos de consumo similares, tão homogéneos quanto possível a fim de se proceder à delineação concreta tanto de esforços como da política de marketing da empresa a aplicar, de modo a servir as necessidades e expetativas específicas desses subconjuntos de mercado supramencionados (Pesonen & Tuohino, 2017).

Tendo em conta que um dos primordiais focos de oferta da atual solução de negócio é dirigida ao mercado geográfico envolvente, o critério mais preponderante de segmentação é a localização geográfica. Ainda se realçam como critérios, a fim de dividir o mercado e orientar esforços concretos e adaptados para cada um dos mesmos supramencionados, o motivo de deslocação à zona geográfica, a situação profissional da população envolvente, o consumo, ou seja, se as pessoas recorrem por hábito a refeições fora da estrutura onde se inserem semanalmente, e ainda a sua frequência de consumo. Todas as decisões de critérios a definir e posterior delineação de grupos de mercado, teve por base toda a informação recolhida em âmbito de análise externa e estudos de mercado realizados, a fim de determinar as necessidades de mercado e a potencial procura por parte dos mesmos.

9.1.1 Definição dos segmentos de mercado-alvo

O cliente alvo será todo aquele que procure um restaurante que ofereça comida tradicional portuguesa (pratos tradicionais portugueses sofisticados) com um serviço rápido, num ambiente aprazível e contemporâneo com o propósito de aferir aos clientes uma refeição de qualidade, com um serviço rápido num ambiente agradável.

Os segmentos de mercado-alvo	
Segmentos de mercado-alvo efetivos	
Grupo dos locais	— Trabalhadores locais — Residentes locais
Segmentos de mercado-alvo potenciais	
Visitantes nacionais	— Visitantes nacionais residentes na Região da Grande Lisboa — Visitantes nacionais residentes fora da Região da Grande Lisboa
Turistas	— Turistas de lazer — Turistas *corporate*

Tabela IX - Segmentos de mercado-alvo

9.2 Posicionamento

A nova solução de negócio pretende-se posicionar na mente dos clientes como a solução diária ideal e mais conveniente no que concerne às suas refeições.

A unidade de restauração "XPTO" posiciona-se como um restaurante localizado estrategicamente de serviço rápido, apresentando como oferta central pratos tradicionais portugueses sofisticados e saudáveis, a um preço acessível conferindo aos seus clientes uma oferta de comida abrangente para todo o dia. Para além da oferta gastronómica e da conveniência aferida pela localização dos espaços ao cliente, o serviço de atendimento, caraterizado por ser rápido, prático e eficaz, assim como o próprio espaço físico dos estabelecimentos, contemporâneos e agradáveis para os clientes, serão os pilares finais constituintes do posicionamento que se pretende atingir.

9.3 Estratégia de Negócios

As empresas optam pela implementação de entre 4 níveis de estratégia empresarial para estabelecer e defender a sua posição face aos seus concorrentes: liderança por custos, diferenciação, foco com baixos custos e foco com diferenciação. Cada uma das estratégias de negócios ajuda a empresa a estabelecer e a explorar uma particular vantagem competitiva com um particular âmbito competitivo.

Quando se opta por um dos 4 níveis de estratégia, as empresas avaliam dois tipos de potenciais vantagens competitivas: "custo inferior aos seus concorrentes, ou a habilidade em diferenciação e a prática de preços *premium* que excede o custo extra em realizá-lo". Possuir baixos custos deriva da habilidade das empresas em realizar atividades diferenciadas da sua concorrência; estar apto para se diferenciar indica a capacidade das empresas em concretizar diferentes (e valiosas) atividades (Azadi & Rahimzadeh, 2012).

Como a futura solução contemplará um estabelecimento de comida rápida, sendo que adjacente ao mesmo está diretamente associada uma preocupação na maximização de eficiência na estrutura de custos a fim de garantir uma otimização das margens de negócios, é necessário orientar os processos produtivos e operacionais de modo a implementar uma estrutura de custos completamente afinada a fim de aferir, como já mencionado, a maior percentagem de margem possível. Por outro lado, como fator imperante no conceito de negócio a oferecer ao mercado, pretende-se oferecer refeições de qualidade, o que implicará um

acréscimo de custos a fim de garantir esse mesmo *standard*. Tendo em conta estas imposições, a estratégia de negócios a operar será a de *liderança por custos*.

A presente seleção de estratégia empresarial irá permitir a entrega de um produto superior às expetativas do cliente e dentro do preço esperado pelo mesmo. Deste modo irá ser incrementada a capacidade de desenvolver produtos diferenciadores a um preço inferior ao da concorrência.

Flexíveis sistemas de produção, redes de informação e uma qualidade total de sistemas de gestão são as três fontes de flexibilidade que são particularmente uteis para as alcançar o objetivo de liderança por custos e constante comprometimento em características de diferenciação.

9.4 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva da solução de negócios em análise é conseguida perante a eficiência das operações logísticas através processo produtivo, conseguido pela existência de um centro de produção responsável pelo abastecimento do produto à unidade de restauração "XPTO". O organismo supramencionado de produção possibilita a existência de economias de escala e a prática de preços competitivos face ao mercado envolvente.

Oferta de comida tradicional portuguesa "*fast-food*" (serviço rápido equiparável a outras cadeias de "fast-food), com prática de preços competitivos perante a concorrência, no entanto, com um elevado value for money, isto é, com uma proposta de valor superior à oferta local através da entrega de produtos frescos, com qualidade e saudáveis.

9.5 Análise SWOT

A análise *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)* representa uma ferramenta de análise e planeamento estratégico que possibilita a identificação dos fatores internos e externos ambientais à iniciativa de negócio, das vantagens e desvantagens de uma indústria em particular e ainda das oportunidades e ameaças do meio envolvente, a fim de possibilitar uma base sólida para o processo de formulação estratégica de um negócio (Xiaojia, et al., 2017).

Oportunidades

- Aumento do **consumo privado nacional**, prevendo-se um aumento específico do consumo em estabelecimentos de restauração, retraindo deste modo a ameaça ao consumo de produtos substitutos como *vending machines*, serviços de *take-away*, alimentos e refeições provenientes de superfícies comerciais ou mesmo outros tipos de unidades de restauração;
  - Faturação prevista de **3.700 Milhões €** até finais de 2015 e de **3.800 Milhões de €** no futuro ano de 2016 (+ 100 Milhões €);
  - Segmento **sem serviço de mesa** é emergente: variação positiva do volume de negócios face ao período homólogo de 2014 em **+3,1%** (+ 25 Milhões de €), no qual se engloba o subsegmento de **comida rápida** com a maior variação positiva registada em **+5,7%** (+20 Milhões de €) face ao ano anterior;
  - Segmento de restauração **sem serviço de mesa** com a maior previsão de crescimento: **+4,0%** (+ 35 Milhões de €) em 2016 face à faturação de 2015;
  - Tendência crescente na procura por **comidas rápidas** e **pré-preparadas**;
- Novos hábitos de consumo e de preferências alimentares:
  - Preocupação no que concerne à realização de uma alimentação saudável e nutricional, dietas equilibradas;

– Consumo de produtos naturais, orgânicos e biológicos e necessidade de satisfação de alguns requisitos distintos alimentares (celíacos, alérgicos e vegetarianos); – Procura por produtos locais/regionais, típicos e étnicos (novas culturas e cozinhas); – Experiências únicas e personalização da oferta; — Crescente papel das tecnologias na divulgação e na execução da operação pelas empresas. Presença em redes sociais e em aplicações *mobile* como canais de marketing e promoção de negócio. *Smartphones* com papel preponderante na relação consumidor negócio e como um ponto de venda emergente (55% dos utilizadores pesquisam sobre restaurantes).
Ameaças
— Crise económica dificulta o acesso ao crédito no que concerne à abertura de novos projetos; — Alguma instabilidade associada às políticas governamentais referentes à aplicação da taxa de IVA no setor; — Apesar previsão aumento da procura, verifica-se sensibilidade ao preço por parte dos consumidores: preferência por menus de preço reduzido; — Inexistência de custos associados à transição para produtos substitutos por parte dos clientes (reduzida lealdade dos clientes); — Baixos custos de transição entre as empresas do setor (restaurantes) por parte dos consumidores; — Número elevado de empresas concorrentes no setor (28.409 empresas) com a maior massa crítica de representatividade em Lisboa (30,5%); — Expansão das grandes cadeias de comida rápida; — Alta competição por localizações rentáveis, nomeadamente centros comerciais e zonas urbanas com bastante tráfego; — Agressivas políticas de preço, publicidade e promoção; — Procura por contratos de exclusividade por parte dos fornecedores de bebidas.
Pontos fortes
— Conceito expressamente desenvolvido em função das necessidades dos segmentos alvo de mercado e em linha com as tendências de mercado; — Localização estratégica dos pontos de venda; — Centro de produção central, potenciando as margens de negócio; — Recursos humanos a empregar; — Proposta alargada de serviços; — Excelência imposta no serviço ao cliente a implementar; — Excelente relação qualidade/preço face ao produto oferecido; — Boa diversidade da oferta; — Espaço bastante aprazível para os clientes; — Introdução de um conceito inovador no mercado, aliando uma oferta de serviço rápido a um conceito de comida contemporânea portuguesa; — Preço alinhado com as expetativas de mercado, com uma qualidade superior ao expetável; — Oferta de produtos frescos e com elevada qualidade associada; — Personalização de serviços ao cliente consoante as suas necessidades.
Pontos fracos
— Falta de notoriedade da marca; — Numa fase inicial, por falta de recursos não irá ser realizado um investimento profundo em ações de marketing; — Elevados custos suportados pela localização da loja; — Dependência externa de serviços especializados;

Tabela X – Análise *SWOT*

9.6 Marketing-mix (4 P's)

O *marketing-mix* representa o conjunto de instrumentos e ferramentas de marketing que os órgãos empresariais utilizam de maneira a atingirem os seus objetivos pré estipulados de marketing e desta forma criarem a sua proposta de valor de acordo com as necessidades do seu mercado alvo. Este processo é constituído por quatro pilares fundamentais, tradicionalmente denominados por "4 Ps" do *marketing-mix*, sendo eles: *product; price; place;* e *promotion* (Tălpău, 2014). Frisa-se que toda a definição e delineamento estratégico deverá ser exclusivamente orientado para o mercado-alvo definido, de maneira a potenciar a rendibilidade esperada e evitar a orientação de esforços e alocação de recursos desnecessária.

Marketing-Mix

Produto

Refeições disponíveis**:**

O estabelecimento de restauração, contemplará na sua oferta os serviços de **almoço**, **lanche** e **jantar**.

Horário de funcionamento**:**

Após uma análise de mercado aos competidores existentes e ainda tendo em consideração as linhas já definidas de negócio, estabelece-se que o **período de funcionamento** do restaurante seja de **segunda-feira a sexta-feira** das **12h00 às 23h30**.

- **Horário específico de serviços:**
  - Durante a semana (de segunda-feira a sexta-feira):
    - **Almoço:** 12h00 – 16h00;
    - **Lanche:** 17h00 – 18h30**;**
    - **Jantar:** 19h00 – 23h00.

Menus**:**

No que concerne às refeições consideradas de cariz ligeiro, como o **lanche**, mais uma vez devido à representatividade de respostas obtidas na análise de mercado efetuada, irá ser aplicado o seguinte regime de menus:

- **Menu acessível** | Bebida limitada (café/leite/sumos básicos + iogurte ou consumível de pão);
- **Menu equilibrado** | Bebida limitada + consumível geral (pão/bolo/croissant/pão especial);
- **Menu *premium*** | Bebida + consumível sem limitações com opção de compostos especiais;
- O **café** será integrado como um **suplemento** aos menus a um preço eventualmente mais reduzido que o tabelado.

Relativamente às refeições mais substanciais, neste caso o **almoço** e o **jantar**, devido à valorização preferencial atribuída às componentes na constituição de um menu, no estudo de mercado realizado, irão ser apresentados **três tipos de menus** readaptados às respostas obtidas:

- **Menu acessível** | Bebida limitada + prato limitado;
- **Menu equilibrado** | Bebida limitado + prato livre + sopa ou sobremesa;
- **Menu alargado** | Bebida + prato + sopa + sobremesa.
- O **café** será integrado como um **suplemento** aos menus a um preço eventualmente mais reduzido que o tabelado.

Oferta gastronómica/pratos:

Como anteriormente mencionado, a oferta global gastronómica da futura solução de negócio será a de **comida tradicional portuguesa**. O modo de confeção a disponibilizar será maioritariamente: **grelhados**; **assados** e **cozidos**;

Frisando no *core* e nas componentes preponderantes constituintes de uma refeição, cimentadas como imperativas pela população já inquirida, apesar da variação de pratos ao longo do tempo de atividade ser um fator autoritário para o sucesso da atividade em questão, de seguida apresentam-se pratos específicos a constarem na oferta de **sopas**, **pratos principais** e **sobremesas** devidamente fundamentados segundo as preferências do mercado, assim como a constituição de oferta de bebidas:

- **Sopas:** legumes; caldo verde; cenoura; e canja;
- **Pratos principais:** arroz de pato; peixe grelhado; bitoque; frango (assado, guisado, no churrasco, caril, fricassé, estufado e grelhado); cozido à portuguesa; bacalhau com natas; lasanha; bacalhau à Brás e massa à bolonhesa;
- **Sobremesas:** mousse de chocolate; fruta da época; salada de frutas; cheesecake; baba de camelo; bolo de bolacha; e gelado.
- **Bebidas**: bebida da casa; chás gelados; refrigerantes; águas e vinhos.

Tendo por base as lições aprendidas e ainda pelas conclusões obtidas no estudo de mercado realizado à situação atual do estabelecimento de restauração ***"XPTO"***, a oferta a nível de variedade assentará em: **1 prato de sopa**; **3 tipos de pratos principais do dia** diferentes; e **3 sobremesas** distintas das quais duas delas serão doces e uma corresponderá a fruta. Ainda existirá sempre **1 prato principal fixo diário durante cada dia da semana** (oferta sempre do mesmo por cada dia da semana), **1 prato que se manterá fixo** ao longo de uma semana, **1 prato vegetariano** que também se manterá imutável durante a semana e ainda a oferta complementar de **folhados** e de **saladas** permitindo deste modo diversas possibilidades de escolha ao consumidor através de uma rotação de oferta gastronómica e trazendo inovação e variedade aos clientes regulares.

Serviço/atendimento:

O primordial foco na componente de serviço visa a **satisfação do cliente**, objetivo cimentado pelos esforços na redução máxima dos tempos de espera, prestando deste modo um serviço de atendimento **rápido**, **prático** e **amável**.

Espaço físico:

Atendendo ao conceito em análise, a fronteira física entre os colaboradores e os clientes no ato de atendimento, aos mesmos, será caraterizada por um **balcão** cujo os **pontos de venda (PV) serão estanques** ao longo do balcão e ainda por um ponto de venda específico destinado ao **serviço de *take-away*** (**PVT**). A seguinte figura ilustrativa demonstra a estrutura a implementar de balcão:

A unidade de restauração ainda será dotada de uma **esplanada**, pois esta ferramenta permitirá rentabilizar o espaço e catalisar mais receita. Este investimento fará sentido uma vez que o clima nacional permite o funcionamento da mesma durante um elevado número de dias anuais. Em 2014 foram registados 236 dias sem chuva em 365 (PORDATA; IPMA, 2015).

Distribuição

Tendo em conta os quatro meios passíveis de distribuição aplicáveis a um restaurante (*in loco, home delivery, take-away e drive-in*) apenas se opta pelos canais de **consumo físico na loja** e ***take-away*** a operar uma vez que no estudo realizado não se verificou uma procura significativa que justificasse o investimento na logística associada aos restantes canais de distribuição.
O restaurante contemplará **dois pontos de venda internos** a fim de atender os clientes que optem pelo consumo da sua refeição no **espaço físico da loja** e os que pretendam usufruir do serviço de ***take-away***. A lógica de separação fundamenta-se segundo a maximização da eficiência gerada no atendimento e entrega de pedidos ao cliente, pois desta maneira ambos os pontos de venda serão autónomos e não entrarão em conflito interno no que consta à fila de espera espectável de consumidores.

Promoção/Comunicação

Objetivo:

O objetivo preponderante na realização de esforços promocionais e comunicacionais prender-se-á pela **aquisição** e **fidelização de clientes**, potenciando o seu desejo de consumo face à oferta da solução de negócio futura, garantindo sempre que as suas expetativas pré consumo sejam no mínimo cumpridas. Os esforços a aplicar, no âmbito de marketing, serão sempre direcionados **exclusivamente para os segmentos-alvo de mercado definidos**, pretendendo-se desta maneira maximizar a eficiência de resultados e minimizar o desperdício desnecessário de recursos.

Ferramentas promocionais:

A aposta em esforços promocionais e comunicacionais irão ser aplicados: nas redes sociais (***Facebook*** e ***Instagram***); ***Google AdWords***; ***e-mail***; **aplicações *mobile*** (***Zomato***); ***website corporativo***; ***flyers***; e **própria localização física do estabelecimento**. Ainda serão realizadas todas as ações possíveis e necessárias (garantia de satisfação do cliente e excelente gestão das suas expetativas) para se atingir o canal promocional mais eficaz e preponderante junto do consumidor, o *worth-of-mouth* (recomendação direta de amigos, conhecidos ou familiares).

Ações:

Tendo em conta os segmentos-alvo de mercado já definidos, pretende-se que mal se inicie a atividade, os colaboradores ou uma equipa nomeada se desloquem **fisicamente** para as **empresas** circundantes e universidades, assim como à população local a fim de promover o restaurante e promover a criação de **protocolos** que permitam a fidelização futura através de **incentivos** à frequência de consumo no espaço.

Preço

Tendo como objetivo estratégico empresarial a aposta na qualidade de produto oferecido assim como na manutenção de uma estrutura de custos otimizada ao máximo a fim de contrair margens positivas que sustentem e potenciem a atividade e ainda os três pilares imperativos (custos, sensibilidade dos consumidores ao preço e estratégia dos concorrentes) foram definidos os seguintes preços de venda ao público (PVP) por produto:

- **Lanche**
  - Menu acessível | **PVP - 1,80€**
  - Menu equilibrado | **PVP - 2,60€**
  - Menu *premium* | **PVP - 3,40€**
  - Café como suplemento para menus | **PVP - 0,60€**

- **Almoço/Jantar**
  - Prato 1 (prato limitado) | **PVP - 5,00€**
  - Prato 2 | **PVP - 6,00€**
  - Bebida 1 (água 33 cl/limonada/chá) | **PVP – 1,00€**
  - Bebida 2 (todas as bebidas) | **PVP – 1,40€**
  - Sumo natural (feito no momento) | **PVP – 2,00€**
  - Fruta ou salada de frutas | **PVP – 1,60€**
  - Doce 1 (gelatina/mini-sobremesas/fatia de bolo) | **PVP – 1,20€**
  - Doce 2 (doces do dia e especiais) | **PVP – 1,80€**
  - Menu acessível | **PVP - 5,00€**
  - Menu equilibrado | **PVP - 6,40€**
  - Menu alargado | **PVP - 8,00€**
  - Café como suplemento para menus | **PVP - 0,60€**
- ***Take-away*** **(Almoço/Jantar)**
  - Acompanhamento (caixa 350cc ou 500cc – arroz/batata/salada) | **PVP – 2,00€**
  - Prato 1 (caixa 1000cc com salada) | **PVP** - **4,40€**
  - Prato 2 (caixa 1000cc com salada) | **PVP** - **4,40€**
  - Menu acessível | **PVP - 5,00€**
  - Menu equilibrado | **PVP - 6,40€**
  - Menu alargado | **PVP - 8,00€**
  - Café como suplemento para menus | **PVP - 0,40€**

Tabela XI - Marketing-mix

10 Estrutura Organizacional

10.1 Estrutura de Recursos Humanos

A empresa detentora da solução de negócios em análise, será uma Sociedade por Quotas, com um capital social correspondente de 77.100,00 €. Frisa-se que nesta forma jurídica da empresa a responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao capital social. A estrutura organizacional da direção geral será composta pelos sócios gerentes, por um diretor de loja, e por um diretor financeiro. A nível operacional a estrutura contemplará um cozinheiro chefe, um cozinheiro de primeira, um auxiliar de cozinha, dois operadores de caixa e um empregado de mesa. A seguinte figura ilustra o que será a estrutura organizacional deste aglomerado administrativo e operacional.

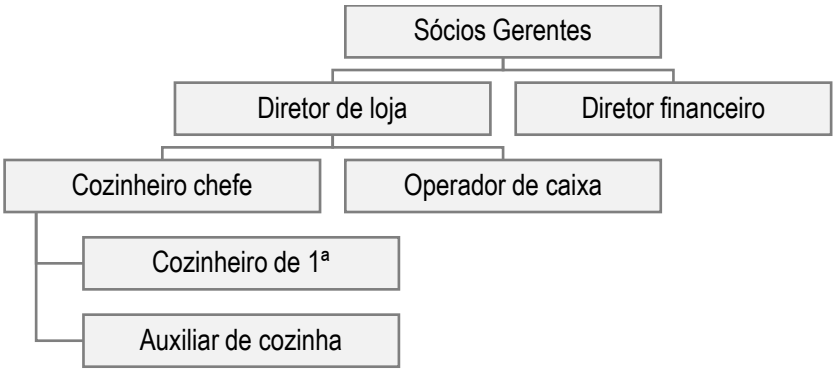

Figura 2 - Estrutura hierárquica de recursos humanos

10.2 Análise de Competências

Após a definição e estruturação do conceito de negócio procedeu-se à definição de funções e postos de trabalho que irão ser necessários a fim de possibilitar a construção da equipa que irá integrar neste novo negócio. Em linha com solução de negócio a implementar e sua respetiva estrutura empresarial, alude-se os cargos e as suas respetivas funções necessárias, a integrar no negócio:

Diretor de Loja: Em qualquer área de negócio um Diretor de Loja deve deter um conhecimento mínimo sobre todas as componentes envolventes operacionais. Sempre liderando pelo exemplo, o mesmo deve integrar um conjunto determinado de *skills* que lhe permitam lidar com as tarefas de previsões financeiras, elaboração e controlo de orçamentos assim como todas as tarefas de cariz numérico e financeiras associadas à atividade empresarial de restauração. O Diretor de loja ainda assegurará funções de marketing, na medida que terá como missão complementar a prospeção contínua ao mercado e divulgação dos serviços da cadeia de restauração, para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Diretor Financeiro: O Diretor Financeiro tem como missão assegurar a correta gestão e disponibilização dos recursos financeiros, em quantidade suficiente, no momento necessário, ao menor custo e com o menor risco, preconizando uma medição contínua da rentabilidade da unidade de restauração e o seu respetivo *forecast* de modo a possibilitar que os seus objetivos possam ser alcançados;

Diretor de Recursos Humanos: O Diretor de Recursos Humanos tem como missão garantir o recrutamento, gestão e retenção de talentos através do contínuo desenvolvimento de competências de elevado desempenho;

Chefe de Cozinha: É o trabalhador que planeia, coordena, dirige e verifica os trabalhos da cozinha e *grill* nos restaurantes e estabelecimentos similares. Executa ou contribui para a elaboração das ementas e das listas de um restaurante. Ainda as suas funções englobam: elaboração de requisições dos produtos e outros bens essenciais às secções responsáveis, instruções aos colaboradores da cozinha no que concerne à preparação e confeção dos pratos, tipos de guarnição e quantidades a servir; criação de receitas e preparação de especialidades; e ainda é a entidade responsável pelo fornecimento da informação de quantidades necessárias às confeções dos pratos e ementas.

Cozinheiros de 1ª, 2ª e 3º: É o trabalhador que se responsabiliza pela preparação e confeção das refeições e dos pratos ligeiros, pela elaboração e auxílio na construção de ementas, pela recolha dos víveres e outros

produtos essenciais à posterior confeção de refeições, sendo o principal responsável pela sua guarda e conservação, pelo empratamento e guarnecimento dos pratos cozinhados e pela confeção dos doces associados às refeições. Armazena, conserva, controla e fornece às respetivas secções e lojas os artigos necessários ao seu funcionamento;

Auxiliares de Cozinha: Para além das suas tarefas englobarem funções referentes à limpeza da cozinha, dos utensílios e demais equipamentos ainda lhes pode ser incutida a responsabilidade de preparação de alimentos, recolha e transporte de mercadorias. Ainda procede à receção dos artigos e verifica a sua concordância com as respetivas requisições; organiza e mantém atualizados os ficheiros de mercadorias à sua guarda, pelas quais é responsável; executa ou colabora na execução de inventários periódicos.

Operador de Caixa: Nas atividades integradas à sua função este colaborador deve: realizar o atendimento de clientes, tendo sempre em vista a satisfação das suas necessidades; processar a venda respetiva de produtos recorrendo a equipamento informático e/ou a outros meios disponíveis; controlar a caixa, executando a sua abertura e fecho; participar no serviço pós-venda, realizando caso a sua existência, reembolsos de acordo com os critérios pré-estabelecidos; e garantir os procedimentos para arquivação da documentação utilizada.

11 Plano Financeiro

O Plano Financeiro assume uma importância preponderante num Plano de Negócios, na medida que representa a ferramenta de análise de viabilidade e atratividade do projeto para potenciais investidores ou mesmo para os *owners* da iniciativa. Deste modo, com a presente análise, procedeu-se a uma estruturada estimação da procura potencial e a um criterioso levantamento dos custos necessários para a sobrevivência do projeto a fim de aferir em última análise os indicadores representativos dos *Free Cash Flows* e a Rentabilidade da iniciativa de negócios proposta. Para a elaboração do plano financeiro foi utilizado o *template* "Finicia 5 anos" do IAPMEI.

11.1 Análise da Procura

Com a presente análise pretende-se apurar o valor referente à procura anual, através do indicador de refeições vendidas, por linha de oferta de serviços. À realização de previsões é imperativo a associação de um grau de incerteza devido à imprevisibilidade que representa o futuro e à ausência do conhecimento certo do que serão comportamentos de consumo futuros. Tendo em consideração este facto, na presente análise, procedeu-se a um processo e metodologia de cálculo sustentada e precisa, de acordo com os dados existentes, a fim de mitigar o imperativo grau de incerteza associado aos modelos de previsão.

Uma vez que o *sponsor* da iniciativa possui um estabelecimento de restauração desde o ano de 2012, com um conceito aproximado ao que será desenvolvido, na mesma localização geográfica, com o serviço de almoço para o mesmo segmento de mercado e segundo a mesma linha de preços, foram utilizados os dados de gestão da empresa, nomeadamente o número de refeições vendidas por dia ao longo do ano de 2014 para o presente processo.

Iniciou-se a presente análise apurando os seguintes indicadores representados na tabela seguinte, face à capacidade e à atividade do restaurante já existente, detido pelo proprietário:

Levantamento de dados da unidade de restauração existente	
Capacidade máxima de refeições por semana	450 refeições
Quantidade de refeições vendidas em 2014	14.788 refeições
Quantidade média de refeições vendidas por semana	284 refeições
Rácio de vendas realizadas semanais face à capacidade semanal	**63 %**

Tabela XII - Levantamento de dados da unidade de restauração existente

O rácio de vendas realizadas semanais face à capacidade atual (63%), valor obtido através da divisão da quantidade média de refeições vendidas por semana (284 refeições) pela quantidade de refeições vendidas em 2014, representou o valor de extrapolação chave para projeção da procura estimada na nova solução de negócios. Após o levantamento de dados inicial, procedeu-se a uma segunda fase de representação de dados, nomeadamente os indicadores de capacidade e de atividade operacionais da unidade de restauração alvo de escrutínio no presente documento.

Indicadores de capacidade e de atividade do restaurante "XPTO"	
Lugares totais disponíveis	75 lugares
Capacidade máxima de refeições semanais por serviço	1500 refeições[2]
Duração por serviço de almoço e de jantar	4 horas
Média de ocupação em horas por lugar	1 hora[3]
Previsão do número de refeições vendidas por semana e por serviço	**948 refeições**

Tabela XIII - Indicadores de capacidade e de atividade do restaurante "XPTO"

Uma vez apurado o fator de extrapolação a incrementar no processo estimação das refeições a vender, multiplicou-se o mesmo (63%) pela capacidade máxima de refeições semanais do restaurante "XPTO", aferindo-se o valor representativo do que será a média da procura semanal por serviço de almoço e de jantar, nomeadamente 948 refeições. Opta-se por realizar a análise económico-financeira apenas para os serviços de almoço e jantar uma vez que ambos representam os serviços *core* da empresa.

[2] Indicador concretizado através da multiplicação dos lugares totais disponíveis, pelo horário de funcionamento do estabelecimento, pela média de ocupação em horas por lugar e pelos cinco dias de atividade semanais (75*4*2*5).
[3] Valor obtido pela representatividade de respostas nos questionários realizados.

11.2 Pressupostos Gerais

Pressupostos gerais aplicados no plano financeiro	
Inicio de atividade (ano de arranque do projeto)	2016
Prazo médio de recebimentos	1 dia (pagamento a pronto)
Prazo médio de pagamentos	30 dias
Prazo médio de stockagem	30 dias
Taxa de IVA – setor da restauração (ano de referência 2015)	23 %
Taxa de IRC (ano de referência 2015)	21 %
Taxa de IRS	15 %
Taxa de aplicações financeiras a curto prazo	0,25 %
Taxa de juro de ativos sem risco (ano de referência 2015)	2,42 %
Prémio de risco de mercado	6,50 %
Taxa de crescimento do setor	4%
Taxa de inflação (ano de referência 2015)	1 %
Número de semanas por ano	52 semanas

Tabela XIV - Pressupostos gerais plano financeiro

11.3 Volume de Negócios

Após estimada a procura prevista, e uma vez estabelecido o *pricing* da linha de produtos integrantes na oferta do restaurante, foi possível aferir o volume de receita total estimada para o primeiro ano de atividade, tendo em consideração a taxa de crescimento do setor da restauração de 4% (Informa D&B, 2015) e a taxa de inflação em 1% (PORDATA, 2015) para os produtos alimentares, como é ilustrado na tabela de seguida apresentada.

Oferta	Q. T. Vendidas	Q. Vendidas	Q. M. vendidas	Preço unitário	Total VN
Serviço de almoço					
Menu acessível	948	25%	237	5,00 €	1.185,00 €
Menu equilibrado		50%	474	6,40 €	3.033,60 €
Menu alargado		25%	237	8,00 €	1.896,00 €
Total almoço p/semana					**6.114,60 €**
Serviço de jantar					
Menu acessível	948	25%	237	5,00 €	1.185,00 €
Menu equilibrado		50%	474	6,40 €	3.033,60 €
Menu alargado		25%	237	8,00 €	1.896,00 €
Total jantar p/semana					**6.114,60 €**
Total p/semana					**12.229,20 €**

Tabela XV - Estimação do volume de negócios semanal

Período	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VN Estimado	635.918,00 €	655.123,00 €	675.167,00 €	696.092,00 €	717.940,00 €	740.757,00 €

Tabela XVI - Previsão do volume de negócios anual

11.4 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Foi realizado um levantamento de custos associados aos produtos *core* da empresa a contemplar na sua oferta. Os pressupostos de variação anual e evolução ao longo do tempo tiveram por base os mesmos apresentados na estimação do volume de negócios. Os custos apurados apresentam uma base sólida e

precisa na medida que foram identificados pelo *sponsor* do projeto tendo em conta a sua experiência no setor.

Oferta	Q. T. Vendidas	Q. Vendidas	Q. M. vendidas	CMVMC/menu	Total CMVMC
Serviço de almoço					
Menu acessível	948	25%	237	2,50 €	592,50 €
Menu equilibrado		50%	474	3,50 €	1.659,00 €
Menu alargado		25%	237	4,50 €	1.066,50 €
Total almoço p/semana					**3.318,00 €**
Serviço de jantar					
Menu acessível	948	25%	237	2,50 €	592,50 €
Menu equilibrado		50%	474	3,50 €	1.659,00 €
Menu alargado		25%	237	4,50 €	1.066,50 €
Total jantar p/semana					**3.318,00 €**
Total p/semana					**6.636,00 €**

Tabela XVII - Estimação do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas semanal

Período	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CMVMC Estimado	345.053,00 €	348.504,00 €	351.989,00 €	355.509,00 €	359.064,00 €	362.654,00 €

Tabela XVIII - Previsão do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas anual

11.5 Fornecimentos e Serviços Externos

Totalizou-se um valor de 81.420,00 € + IVA de 23% em Fornecimentos e Serviços Externos, assumindo-se uma taxa de crescimento anual referente à taxa de inflação, nomeadamente 1% (PORDATA, 2015).

Descriminação da rúbrica de fornecimentos e serviços externos	
Contabilidade	200,00 €
Vigilância e segurança	30,00 €
Comissões	50,00 €
Conservação e reparação	350,00 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	75,00 €
Material de escritório	80,00 €
Eletricidade	400,00 €
Combustíveis	250,00 €
Água	300,00 €
Transportes de pessoal	200,00 €
Rendas e alugueres	4.000,00 €
Comunicação	300,00 €
Seguros	100,00 €
Limpeza, higiene e conforto	450,00 €

Tabela XIX - Descriminação da rúbrica de fornecimentos e serviços externos

Período	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FSE	81.420,00 €	82.234,20 €	83.056,54 €	83.887,11 €	84.725,00 €	85.573,24 €

Tabela XX - Previsão dos fornecimentos e serviços externos anuais

11.6 Gastos com Pessoal

Nas tabelas de seguida apresentadas alude-se a discriminação de salários dos recursos humanos, por função e a sua representatividade total na atividade empresarial.

Quadro de Recursos Humanos

Função	Nº de colaboradores	Remuneração base mensal
Administração	3 colaboradores	1.800,00 €
Diretor financeiro	1 colaborador	1.200,00 €
Diretor de loja	1 colaborador	1.300,00 €
Cozinheiro chefe	1 colaborador	1.150,00 €
Cozinheiro de 1ª	1 colaborador	950,00 €
Auxiliar de cozinha	1 colaborador	600,00 €
Operador de caixa	2 colaboradores	700,00€
Empregado de mesa	1 colaborador	600,00 €

Tabela XXI - Quadro de Recursos Humanos

Período	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Órgãos Sociais	75.600,00 €	50.400,00 €	83.056,54 €	83.887,11 €	84.725,00 €	85.573,24 €
Pessoal	86.100,00 €	86.100,00 €	86.100,00 €	86.100,00 €	86.100,00 €	86.100,00 €
Encargos sob. remunerações	38.404,00 €	32.419,00 €	32.419,00 €	32.419,00 €	32.419,00 €	32.419,00 €
Seguros acidentes de trabalho	3.234,00 €	2.730,00 €	2.730,00 €	2.730,00 €	2.730,00 €	2.730,00 €
Gastos ação social	12.672,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €	11.520,00 €
Total Gastos com Pessoal	**216.010,00 €**	**183.169,00 €**	**183.169,00 €**	**183.169,00 €**	**183.169,00 €**	**183.169,00 €**

Tabela XXII - Quadro resumo gastos com pessoal

11.7 Necessidades de Fundo Maneio

Tendo em consideração a atividade operacional da empresa, as suas necessidades de fundo de maneio cingem-se em fornecedores, clientes e inventário de modo a que seja possível aferir uma correta gestão operacional do negócio. Uma vez definidos os valores de prazos de pagamento a fornecedores (30 dias), os prazos de *stockagem* (30 dias) e o prazo relativo ao recebimento de clientes (1 dia, pronto pagamento), estimou-se como necessidade de investimento em fundo de maneio um valor na ordem de grandeza dos 30.925,00 € com o objetivo de evitar possíveis roturas de tesouraria.

11.8 Investimento Inicial

O investimento inicial do projeto será composto por investimentos em ativos fixos tangíveis no que concerne às rubricas de "edifícios e outras construções" (30.000,00 €), "equipamento básico" (20.750,00 €), "equipamento de transporte" (15.000,00 €) e "equipamento administrativo" (10.000,00 €). Ainda será contemplado no investimento em ativos fixos intangíveis, em "programas de computador" o valor de 1.350,00 €. Conclui-se que o investimento inicial representará no seu todo um valor de 77.100,00 €. Frisa-se que o investimento inicial será financiado na sua totalidade pelos sócios gerentes da empresa.

11.9 Demonstração de Resultados

Após aferidos todos os dados e métricas necessárias para a concretização do presente planeamento financeiro, estima-se uma EBITDA para o primeiro ano de atividade negativo, invertendo-se esta tendência

a partir do segundo ano de atividade. Para os anos projetados, este indicador a partir de 2017 assume resultados positivos, apresentando uma tendência positiva ao longo do ciclo de vida do projeto. Será possível contemplar a evolução do indicador supramencionado no anexo III.

11.10 Mapa de Cash Flows Operacionais

Na tabela de seguida apresentada, ilustra-se o *mapa de cash flows* operacionais do projeto.

Período	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultados operacionais	-26.862,00 €	10.512,00 €	22.555,00 €	35.597,00 €	51.924,00 €	67.580,00 €
Depreciações e amortizações	11.794,00 €	11.794,00 €	11.794,00 €	11.344,00 €	7.594,00 €	5.594,00 €
Necessidades de fundo maneio	30.925,00 €	1.915,00 €	1.010,00 €	1.057,00€	1.106,00 €	1.157,00 €
***Cash flow* de exploração**	**15.857,00 €**	**24.221,00 €**	**35.358,00 €**	**47.998,00 €**	**60.624,00 €**	**74.331,00 €**
Capital fixo	-77.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Free cash flow	**-61.243,00 €**	**24.221,00 €**	**35.358,00 €**	**47.998,00 €**	**60.624,00 €**	**74.331,00 €**
***Cash flow* acumulado**	**-61.243,00 €**	**-37.022,00 €**	**-1.664,00 €**	**46.334,00 €**	**106.957,00 €**	**181.289,00 €**

Tabela XXIII - Mapa de Cash Flows Operacionais

11.11 Balanço

O balanço projetado do projeto ao longo do seu clico de vida, poderá ser contemplado no anexo IV.

11.12 Avaliação do Projeto

De modo a verificar a viabilidade do projeto propostos, é necessário recorrer à análise de alguns indicadores económico-financeiros. Tipicamente, os indicadores mais utilizados são o Valor Atualizado Líquido do investimento (lucro líquido atualizado do investimento), a Taxa Interna de Rentabilidade taxa que iguala o VAL a 0) e o *Payback* (período de tempo necessário para recuperar o investimento).

Indicador	Valor
VAL (Valor Atual Líquido	**111.427,00 €**
TIR (Taxa Interna de Rentabilidade)	**54,94 %**
Payback	**3 anos**
Taxa de desconto	**8,92%**

Tabela XXIV - Indicadores de viabilidade do projeto

O VAL (Valor Atualizado Líquido) é um indicador chave para a tomada de decisão de "avançar" ou não com a implementação de um projeto, pois este representa o valor do investimento necessário no momento 0 e a atualização dos *Cash Flows* de exploração futuros gerados pelo projeto, nos anos projetados anos. Neste caso, este projeto traduz-se num VAL positivo, no valor de 111.427,00€.

Em complemento a este indicador, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), representa a taxa que igualaria o VAL a zero, ou seja, se TIR é superior à taxa atualização é possível automaticamente concluir que VAL é positivo, ou seja, que o projeto terá capacidade para gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade de capital, pelo que estaremos perante um projeto economicamente viável; caso a TIR fosse inferior à taxa atualização, o VAL seria negativo, e estar-se-ia perante um projeto economicamente não viável. Neste caso, a TIR do projeto é equivalente a 54,94%.

Por fim o indicador de *Payback* concluído da análise realizada ao projeto será de 3 anos. O *Payback* ou período de recuperação, é uma boa referência para identificar o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

Em termos de conclusão, segundo os indicadores económico-financeiros (nomeadamente o VAL, TIR e *Payback*), todos se demonstram favoráveis, demonstrando que há viabilidade em lançar a nova unidade de restauração.

12 Milestones

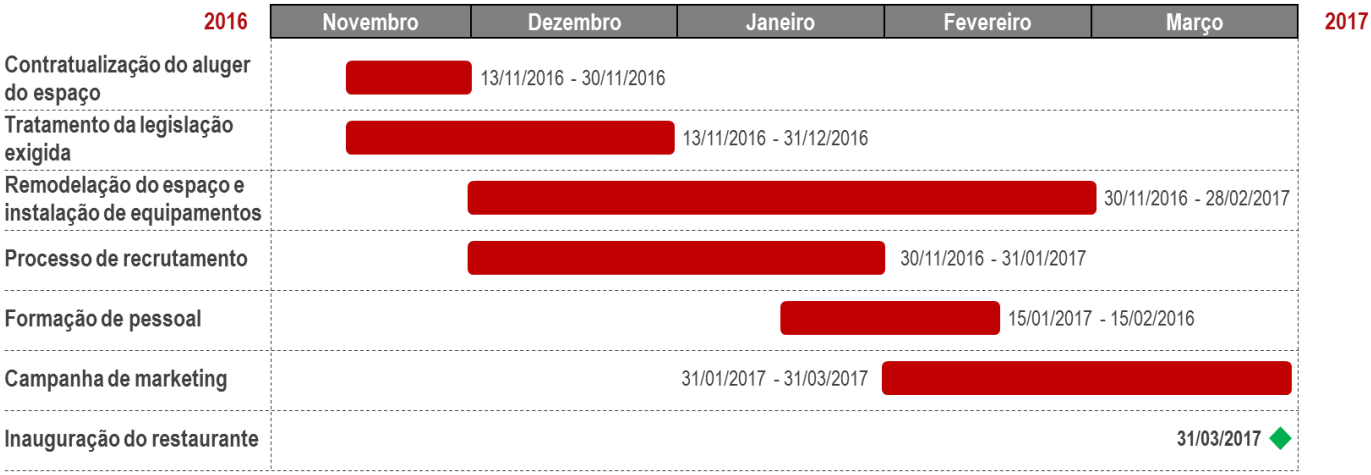

Figura 3 - Milestones do projeto

13 Conclusões Finais

O documento alude a delineação concreta de uma iniciativa de negócios viável adaptada às necessidades do seu mercado-alvo.

Para além de uma simples análise de viabilidade da iniciativa proposta, o projeto teve como imperativo desde a génese do seu desenvolvimento, o apuramento das necessidades dos consumidores e dos seus comportamentos de consumo, a identificar um conjunto de *inputs* que possibilitassem o desenvolvimento de uma solução e abordagem estratégica completamente adaptada ao mercado, com o objetivo cimentado de atingir o maior grau de rentabilidade possível.

Com o trabalho elaborado foi possível analisar todo o contexto externo, ao nível da indústria e da estrutura setorial de maneira a levantar as oportunidades e ameaças emergentes, obtendo um entendimento claro do meio envolvente

Através da robusta abordagem e exaustiva análise ao processo de inquéritos realizado, foi ainda possível obter um entendimento específico do *gap* existente entre a oferta de soluções e a procura por parte dos consumidores. Representando esta informação um elemento fulcral na delineação final do conceito de negócios, na definição do *pricing* e no fator de diferenciação perante a oferta existente. Após a análise realizada aos inquéritos lançados, foi permitido identificar e definir os segmentos de mercado alvo a contemplar para a orientação dos esforços operacionais e corporativos da empresa.

A análise interna permitiu o desenho concreto do conceito de negócio a implementar, da sua missão, visão e valores, do seu posicionamento perante o mercado e os potenciais consumidores, da sua estratégia de negócios e da estrutura necessária de recursos humanos.

No que concerne ao plano financeiro, o seu desenvolvimento teve por base uma metodologia sustentada de cálculo e previsão, concluindo-se em última instância os indicadores económico-financeiros necessários para tomada de decisão na implementação do projeto. Para a análise supramencionada não foi tido em consideração o serviço de lanche uma vez que o mesmo não representa o serviço *core* da atividade do estabelecimento de restauração.

O aluno considera que os fatores críticos de sucesso na elaboração do presente trabalho, cingiram-se pela aplicação de processos científicos, de ferramentas e métodos de análise quantitativa, primando-se sempre pelo princípio de quantificar o inquantificável, da utilização de metodologias de estimação e previsão estruturadas e racionais e pela qualidade da informação recolhida relativamente mercado envolvente.

Aludem-se como maiores dificuldades na realização do presente trabalho o limite de páginas estabelecido pelo ISEG, na medida que ao plano de negócios ainda é adicionada uma ponderada vertente teórica (revisão da literatura e metodologia).

Com o plano de negócios elaborado, conclui-se que a iniciativa proposta apresenta fortes indícios de sucesso empresarial, apoiada nos factos de preencher uma lacuna entre a oferta e a procura no mercado a integrar e nos indicadores positivos previstos de viabilidade.

14 Referências Bibliográficas

Aghazadeh, H., 2015. Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1), pp. 125-134.

AHRESP, 2015. *Agenda Política Legislativas 2015-2019,* Lisboa: AHRESP.

AICEP Portugal Global, 2015. *Portugal - Ficha País 2015,* s.l.: s.n.

Allinson, C., Chell, E. & Hayes, J., 2000. Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), p. 31–43.

Azadi, S. & Rahimzadeh, E., 2012. Developing Marketing Strategy For Electronic Business By Using Mccarthy's Four Marketing Mix Model And Porter's Five Competitive Forces. *Emerging Markets Journal*, 2(2), pp. 47-58.

Banco de Portugal, 2015. *Relatório de estabilidade financeira,* Lisboa: Banco de Portugal.

Barutçu, S. & Tunca, M. Z., 2012. The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Force Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), pp. 1047-1056.

Bhidé, A. V., 2000. *The Origin and Evolution of New Business.* New York: Oxford University Press.

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*, 25(1), p. 24–40.

Caetano, A. et al., 2017. Representation and analysis of enterprise models with semantic techniques: an application to ArchiMate,e3value and business model canvas. *Knowledge and Information Systems*, 50(1), pp. 315 - 346.

Chwolka, A. & Raith, M. G., 2011. The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), pp. 385-399.

Daniela, P. A., 2014. Competitive Advantage In The Enterprise Performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, pp. 524-531.

Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does Business Planning Facilitate The Development Of New Ventures?. *Strategic Management Journal*, 10 abril, 24(12), pp. 1165-1185.

Deloitte & Touche, 2003. *Writing an Effective Business Plan,* United States: Deloitte & Touche LLP.

Dobbs, M. E., 2012. Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Competition Forum*, 10(1), pp. 22-33.

Dogan, N., 2015. The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(1), pp. 1288 - 1294.

Ernst & Young LLP, 2011. *Guide To Producing a Business Plan,* United Kingdom: Ernst & Young LLP.

Eurostat, 2015. *Population change - Demographic balance and crude rates at national level.* [Online] Available at: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind [Acedido em 2016].

Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. & Simón-Moya, V., 2012. The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 15 novembro, 32(15), pp. 2399-2420.

Governo de Portugal, 2013. *Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial,* Portugal: Governo de Portugal.

Guţă, A. J., 2014. TThe Role And Importance Of The Business Plan In Starting And Running A Business Opportunity. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 14(2), pp. 119-126.

Harvard, 2007. *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series),* s.l.: Harvard Business Press Books.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., 2009. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases).* USA: South-Western Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A., 2011. Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), pp. 57-75.

IAPMEI, 2003. *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Para Um Projecto De Sucesso,* Portugal: IAPMEI.

IDTOUR–Unique Solutions, 2012. *Visão Estratégica e Análise Prospetiva do Restaurante Do Futuro,* Portugal: IDTOUR–Unique Solutions.

INE, 2012a. *Inquérito às despesas das famílias,* Portugal: INE.

INE, 2012b. *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias,* Portugal: INE.

INE, 2015a. *Síntese Económica de Conjuntura,* Portugal: INE.

INE, 2015b. *Revista de Estudos Demográficos,* Portugal: INE.

Informa D&B, 2015. *Estudio Sectores Portugal de DBK - Restaurantes,* Lisboa: Informa D&B.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L., 2001. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 49-63.

Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G., 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), pp. 963-989.

Jandaghi, G. & Hosseini, M., 2015. Evaluating the risk of projects implementation in various situations using generalized TOPSIS model and business plan. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(5), pp. 245-258.

Karami, M., Alvani, S. M., Zare, H. & Kheirandish, M., 2015. Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using (Case study: Bahman Automobile Industry). *Iranian Journal of Management Studies*, abril, pp. 181-201.

Kuo, S.-Y., Lin, P.-C. & Lu, C.-S., 2017. The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, p. 356–371.

Kuratko, D. & Audretsch, D., 2009. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Prespectives of an Emerging Concept. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, pp. 1-17.

Kuratko, D. F., 2014. *Entrepreneurship: Theory, Process & Practice (9th ed).* s.l.:Mason, OH: Cengage/SouthWestern Publishing.

McKinsey&Company, 2014. *Business Plan Preparation,* s.l.: s.n.

Ministério das Finanças, 2014. *Orçamento do Estado para 2015,* s.l.: s.n.

PENT, 2011. *Plano Estratégico Nacional do Turismo,* s.l.: s.n.

Pesonen, J. A. & Tuohino, A., 2017. Activity-based market segmentation of rural well-being tourists: Comparing online information search. *Journal of Vacation Marketing: An International Journal for the Tourism and Hospitality* , pp. 1356-7667 .

PORDATA; IPMA, 2015. *Número de dias sem chuva.* [Online] Available at: http://www.pordata.pt/Portugal/N%C3%BAmero+de+dias+sem+chuva-1071 [Acedido em 2015].

PORDATA, 2015a. *População Residente.* [Online] Available at: http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10

PORDATA, 2015a. *Pouluição Atmosférica e Clima.* [Online] Available at: http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Polui%C3%A7%C3%A3o+Atmosf%C3%A9rica+e+Clima-86

PORDATA, 2015. *Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo - Portugal.* [Online] Available at: http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315

Shane, S. & Venkataraman, S., 2000. THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, janeiro, pp. 217-226.

Songa, J., Sunb, Y. & Jina, L., 2017. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, p. 276–289.

Storchevoi, M. A., 2015. The Theory of the Firm and Strategic Management. *Problems of Economic Transition*, 57(9), pp. 1-19.

Tălpău, A., 2014. THE MARKETING MIX IN THE ONLINE ENVIRONMENT. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, pp. 53-58.

Turismo de Portugal, 2015. *Turismo & TICE,* s.l.: s.n.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. D., 2006. WHAT TO DO NEXT? THE CASE FOR NON-PREDICTIVE STRATEGY. *Strategic Management Journal*, 31 julho, pp. 981-998.

Xiaojia, W. et al., 2017. Strategic Choices of China's New Energy Vehicle Industry: An Analysis Based on ANP and SWOT. *Energies*, abril, pp. 1-27.

15 Anexos

15.1 Anexo I - Principais metodologias estruturais de business plan

Deloitte	EY	McKinsey & Company	Harvard	IAPMEI	Kuratko	Estrutura Aplicada
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de Gestão	Conceito	Produto / Serviço	Descrição do Negócio	Histórico da Empresa e dos Promotores	Descrição do Negócio	Análise de Mercado
Gestão e Organização	Análise de Mercado e da Concorrência	Equipa de Gestão	Análise da Indústria	Mercado Subjacente	Análise de Mercado	Análise Setorial
Mercado e Concorrência	Estratégia de Negócios	Análise de Mercado e da Concorrência	Análise Setorial	Ideia de Negócio e o Posicionamento de Mercado	Plano de Marketing	Descrição da Ideia de Negócio
Produto e Serviço	Estratégia Operacional	Marketing e Vendas	Análise Competitiva	Projeto / Produto / Ideia de Negócio	Operações	Análise Competitiva
Marketing e Vendas	Gestão e Organização	Cadeia de Valor do Negócio	Análise de Mercado	Estratégia Comercial	Modelo de Gestão	Plano de Marketing
Informação Financeira	Projeções Financeiras	Plano de Implementação	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras	Estrutura Organizacional
-	Prespectivas de Futuro	Plano Financeiro	Plano Operacional	Gestão e Controlo do Negócio	Análise de Risco	Plano Financeiro
-	Fundos Necessários	Oportunidades e Riscos	Equipa de Gestão	Investimento Necessário	Estratégia de *Harvest*	Milestones
-	Análise de Risco	-	Plano Financeiro	-	*Milestones*	Anexos
-	Plano de Ações e *Milestones*	-	*Milestones* e Anexos	-	Apêndice ou Bibliografia	
-	Alianças Estratégicas	-	-	-	-	
-	Apêndices	-	-	-	-	

Fonte: Deloitte (Deloitte & Touche, 2003), EY (Ernst & Young LLP, 2011), McKinsey&Company (McKinsey&Company, 2014), Harvard (Harvard, 2007), IAPMEI (IAPMEI, 2003) e Kuratko (Kuratko, 2014)

15.2 Anexo II - Análise ao estudo de mercado

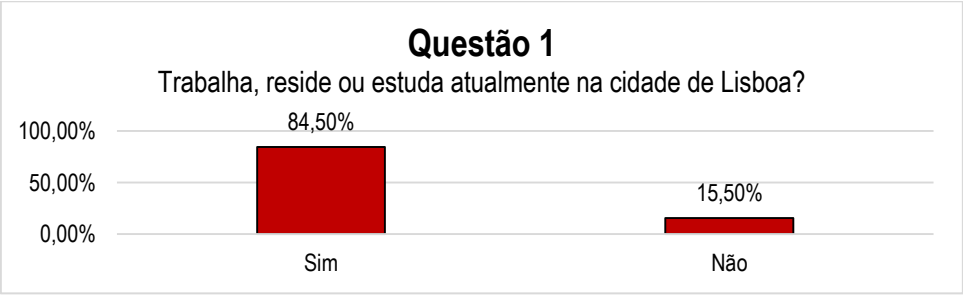

Gráfico 6 - Trabalha, reside ou estuda atualmente na cidade de Lisboa?

Análise global do total de respostas	
Respostas "Sim" (valor referente ao total de respostas completas)	231 respostas
Respostas "Não"	62 respostas
Respostas "Incompletas"	107 respostas

Tabela XXV - Análise global do total de respostas

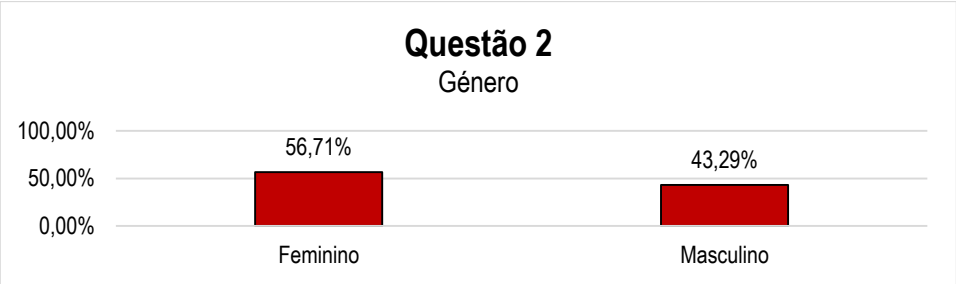

Gráfico 7 - Género

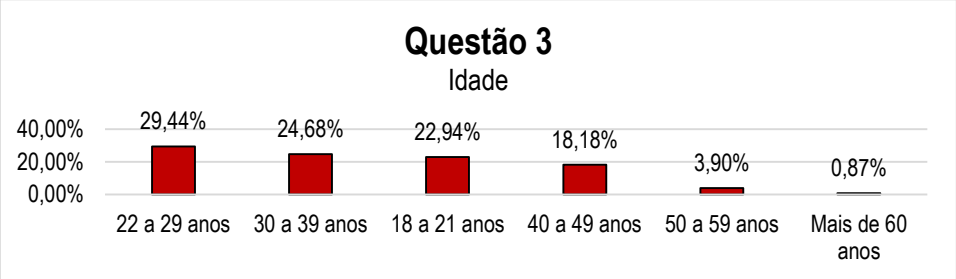

Gráfico 8 - Idade

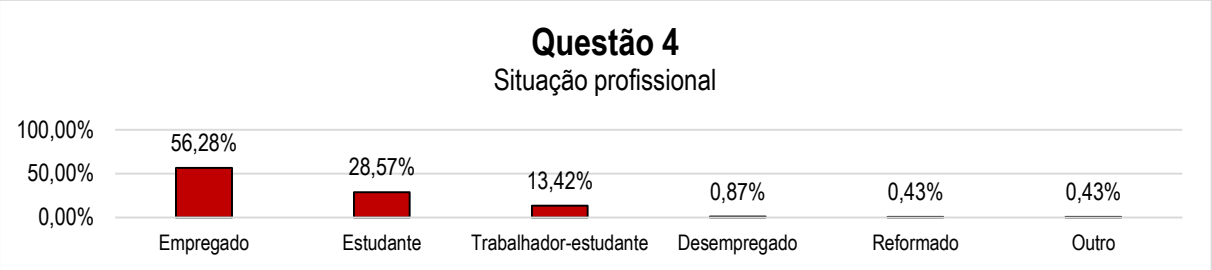

Gráfico 9 - Situação profissional

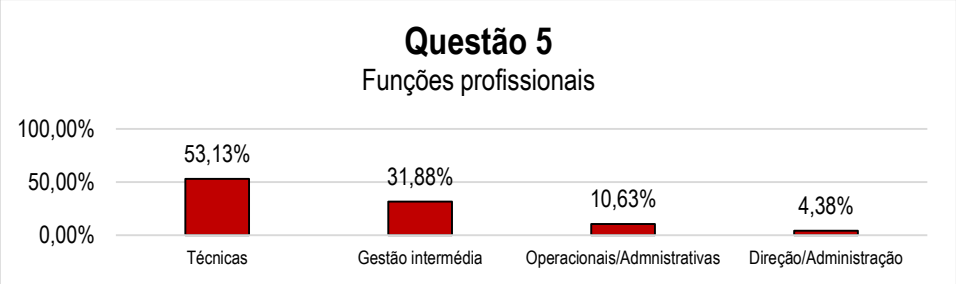

Gráfico 10 - Funções profissionais

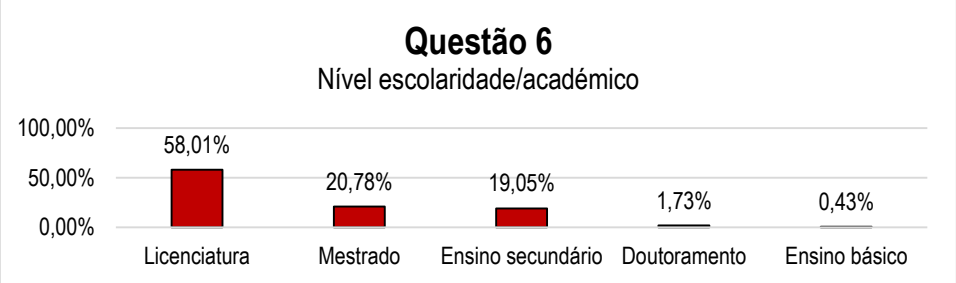

Gráfico 11 - Nível escolaridade/académico

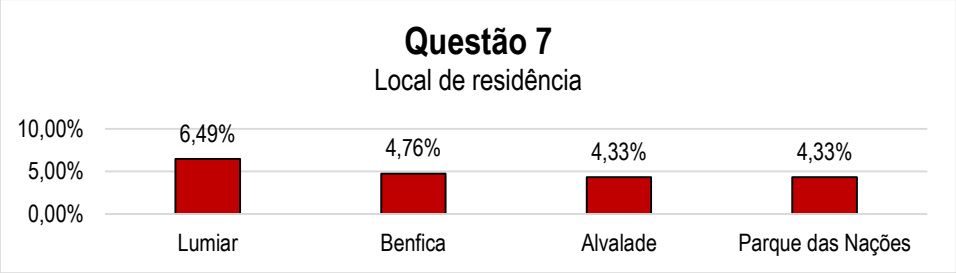

Gráfico 12 - Local de residência | Principal representatividade de respostas

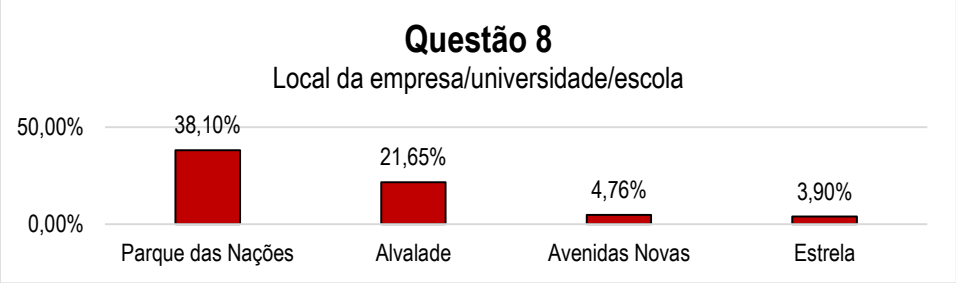

Gráfico 13 - Local da empresa/universidade/escola | Principal representatividade de respostas

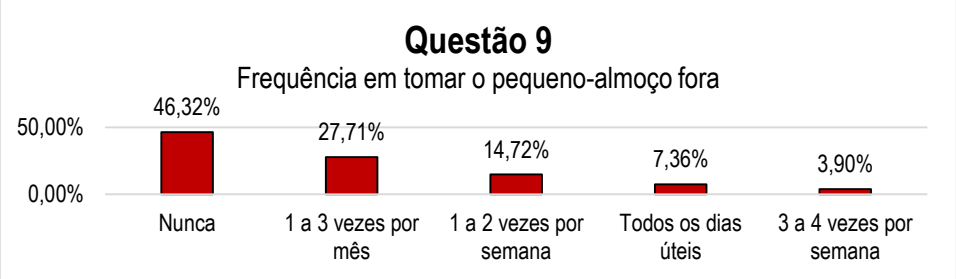

Gráfico 14 - Frequência em tomar o pequeno-almoço fora

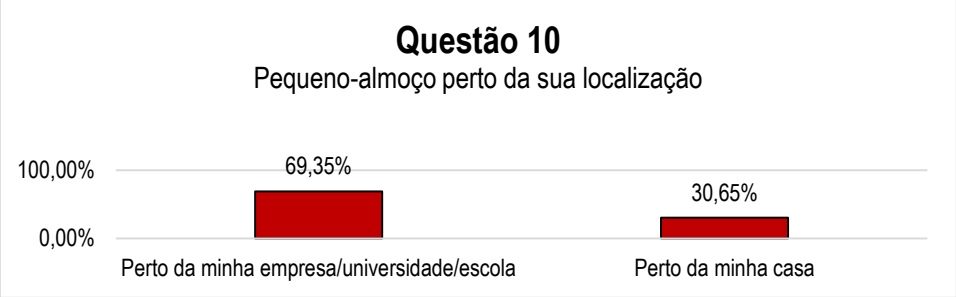

Gráfico 15 - Pequeno-almoço perto da sua localização

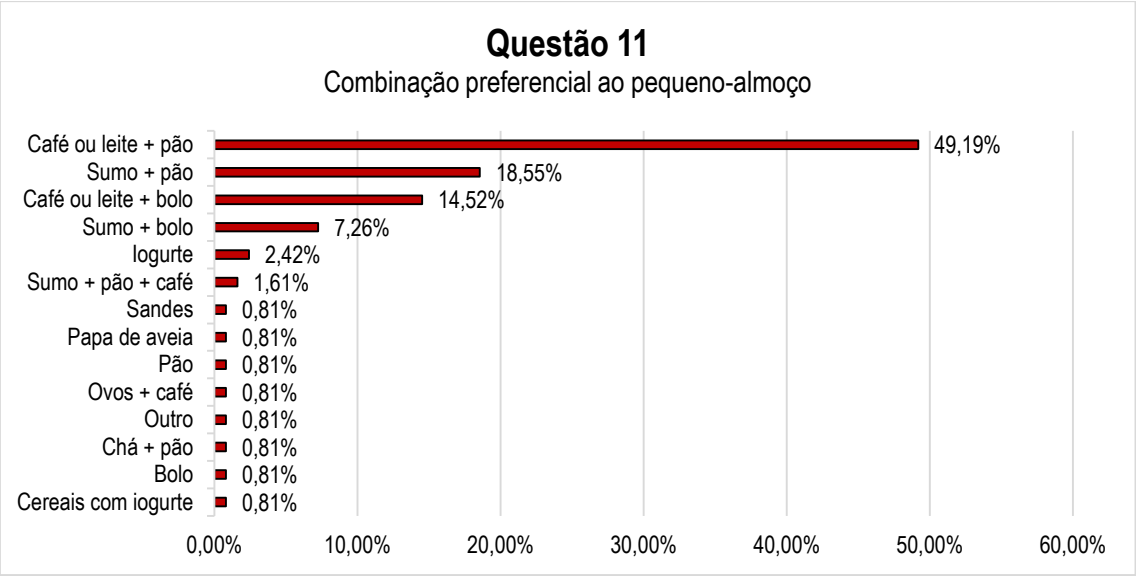

Gráfico 16 - Combinação preferencial ao pequeno-almoço

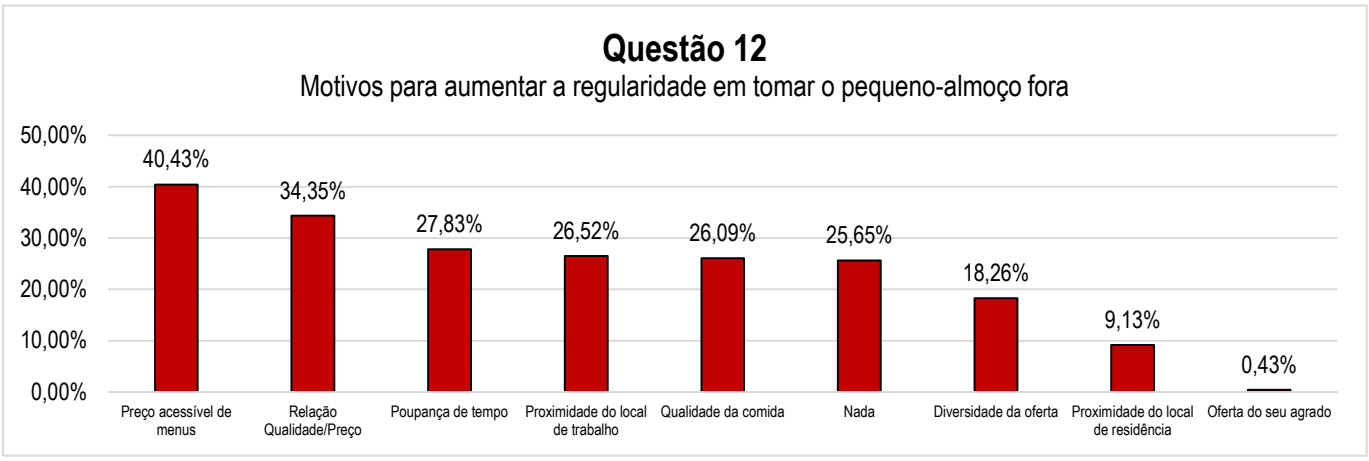

Gráfico 17 - Motivos para aumentar a regularidade em tomar o pequeno-almoço

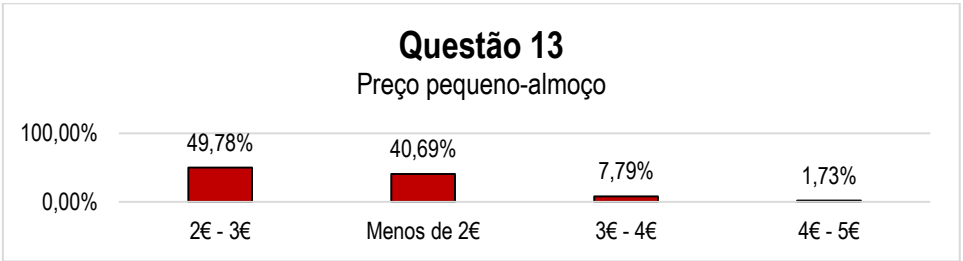

Gráfico 18 - Preço pequeno-almoço

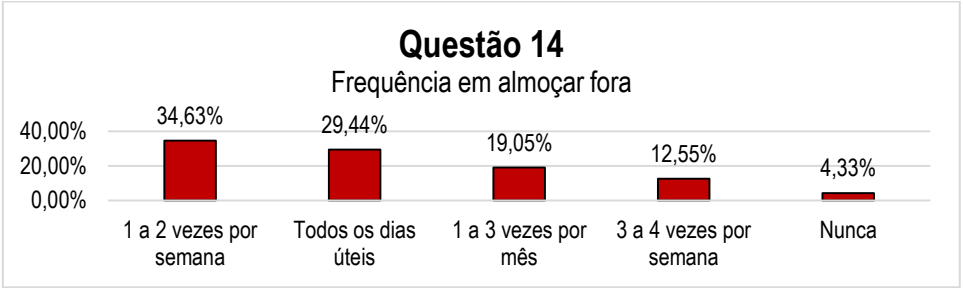

Gráfico 19 - Frequência em almoçar fora

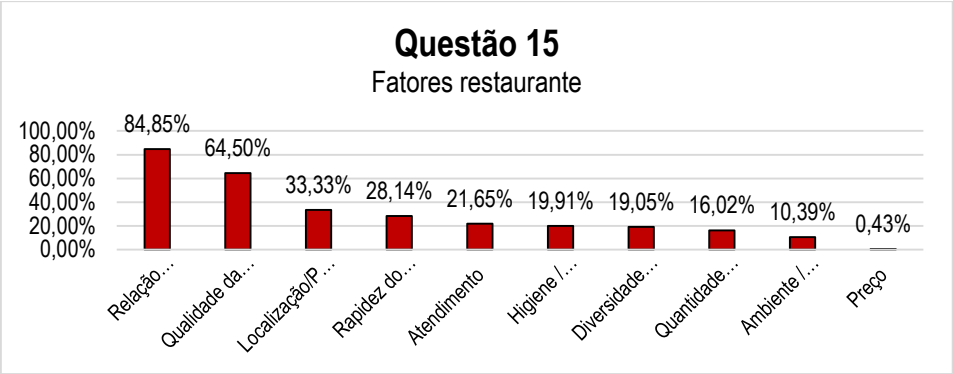

Gráfico 20 - Fatores mais valorizados num restaurante

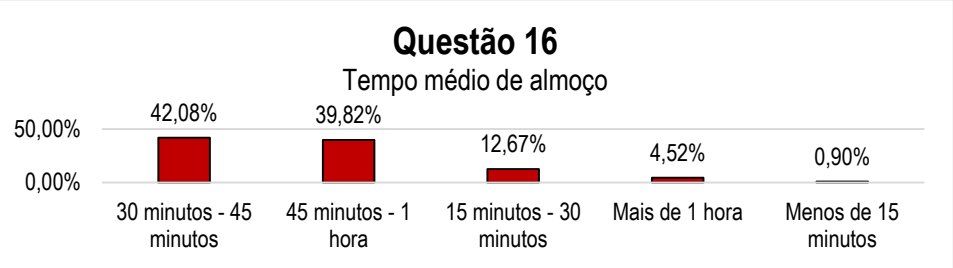

Gráfico 21 - Tempo médio de almoço

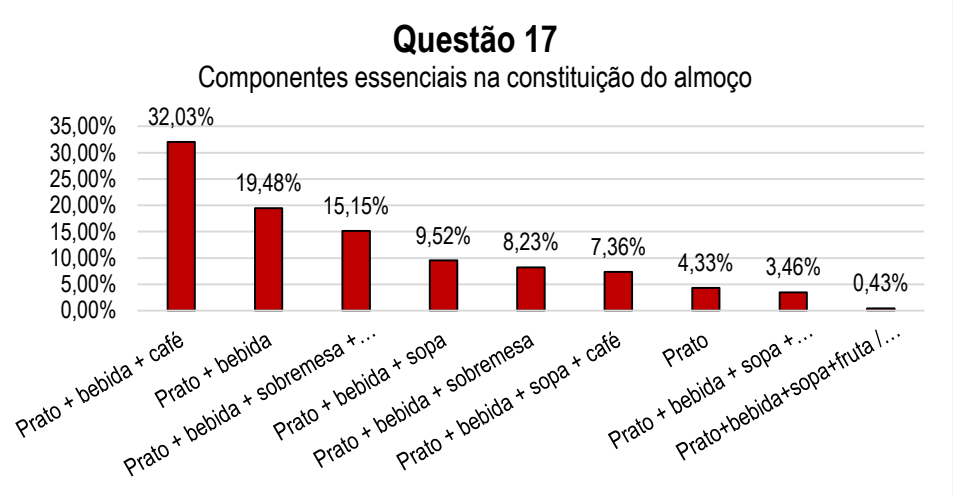

Gráfico 22 - Componentes essenciais na constituição do almoço

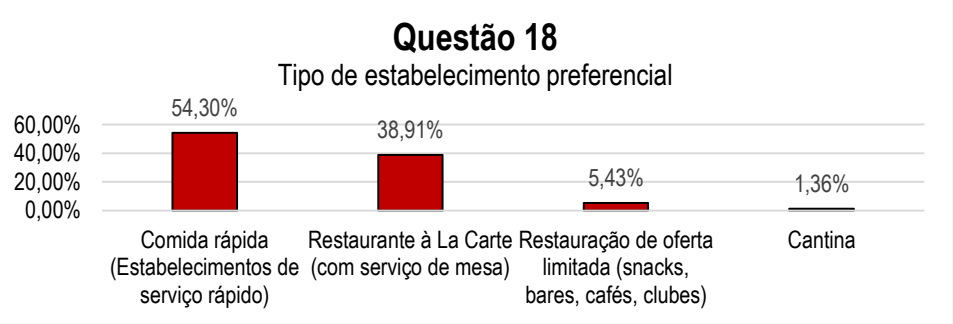

Gráfico 23 - Tipo de estabelecimento preferencial

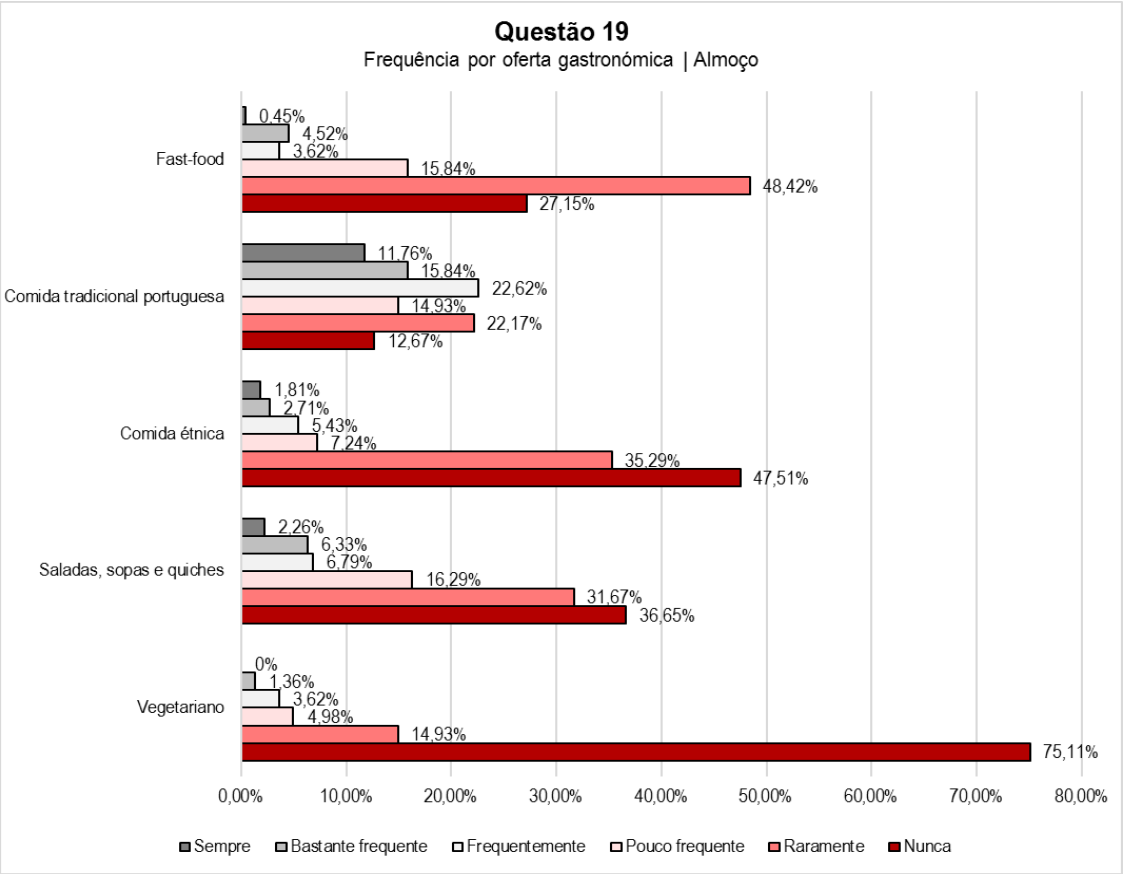

Gráfico 24 – Frequência por oferta gastronómica | Almoço

Questão 20 | Existe alguma oferta gastronómica diferente das apresentadas na questão anterior pela qual costuma optar ao almoço?

- **Total de respostas à questão**: 231 respostas.
- **Análise**: Nenhuma oferta gastronómica diferente das apresentadas na questão anterior foi aludida. Obteve-se um total de 231 respostas em branco.

Tabela XXVI - Oferta gastronómica | Almoço

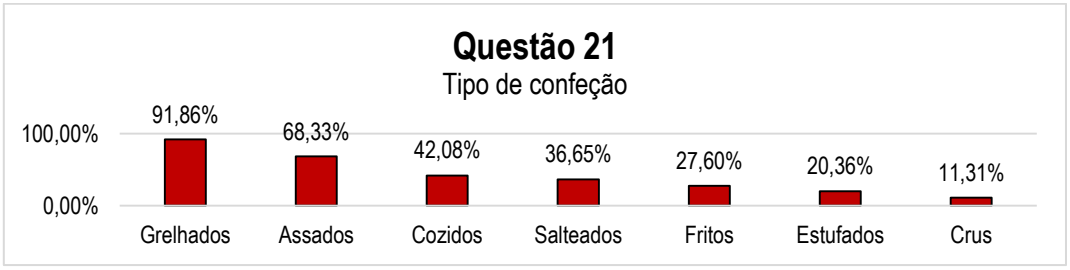

Gráfico 25 - Tipo de confeção

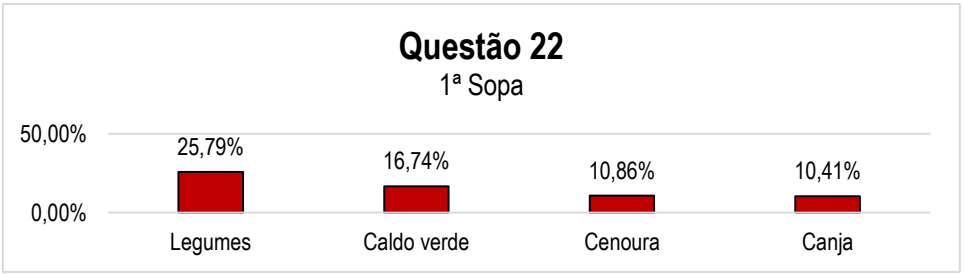

Gráfico 26 - 1ª Sopa

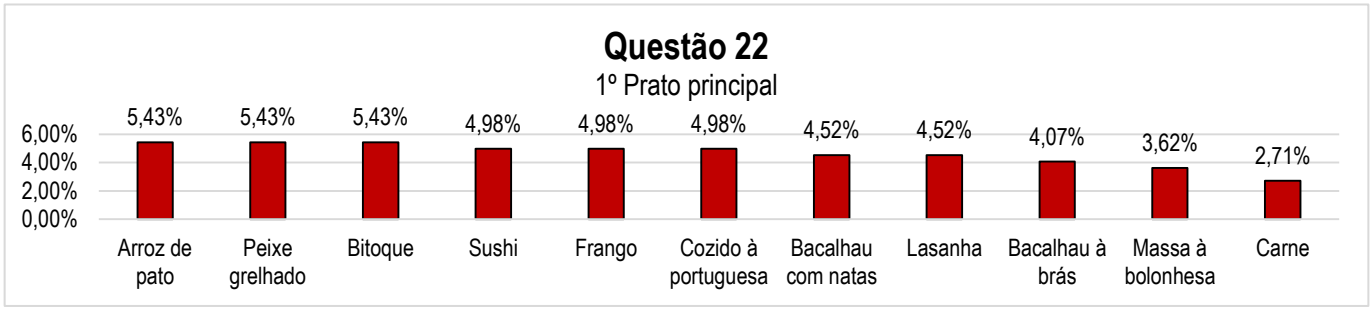

Gráfico 27 - 1º Prato principal

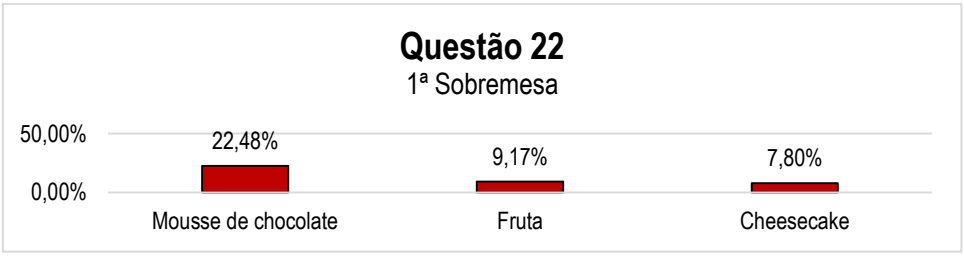

Gráfico 29 - 1ª Sobremesa

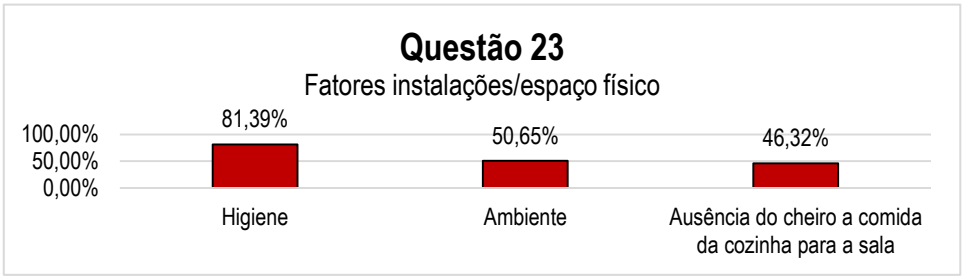

Gráfico 28 - Fatores instalações/espaço físico

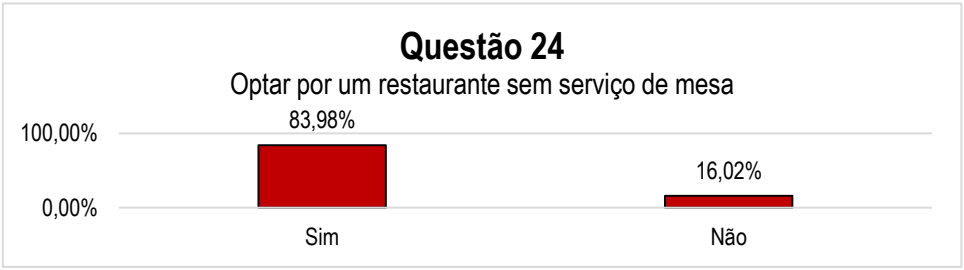

Gráfico 30 - Optar por um restaurante sem serviço de mesa

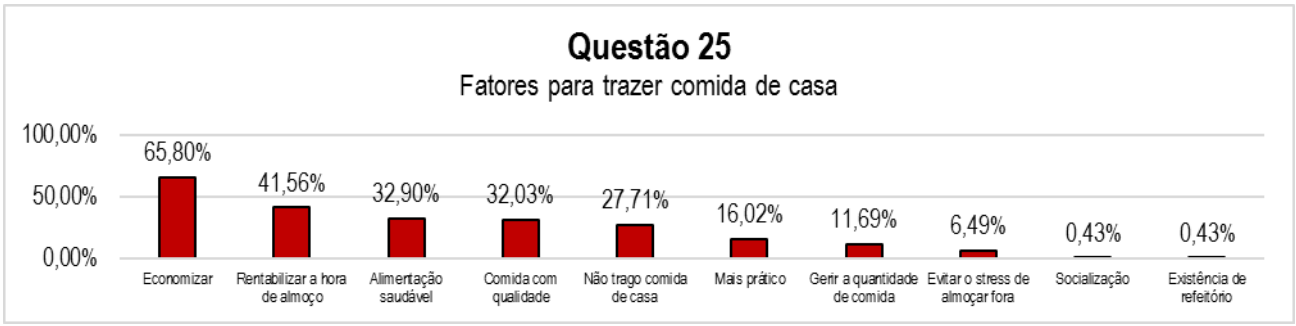

Gráfico 31 - Fatores para trazer comida de casa

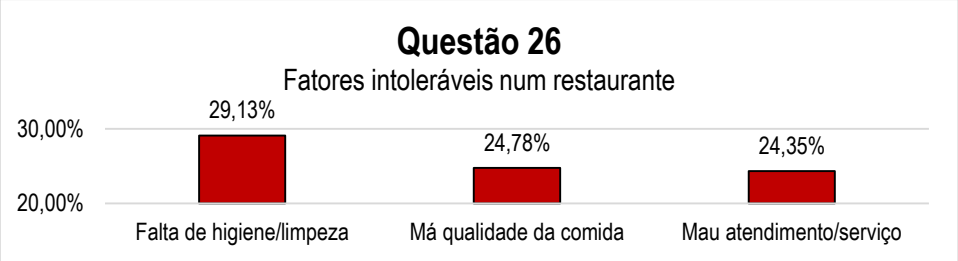

Gráfico 32 - Fatores intoleráveis num restaurante

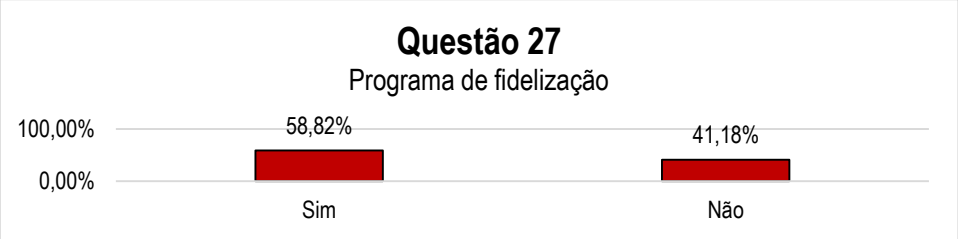

Gráfico 33 - Programa de fidelização

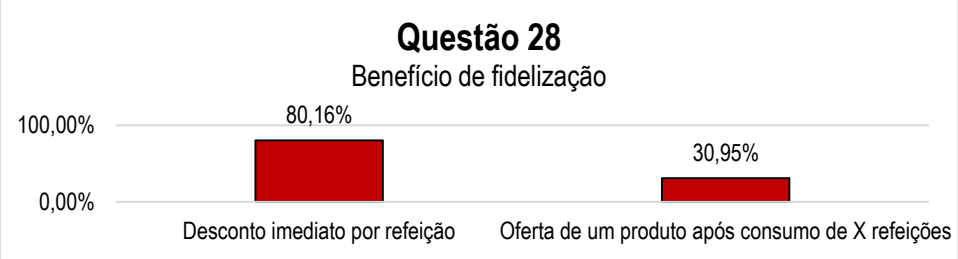

Gráfico 34 - Benefício de fidelização

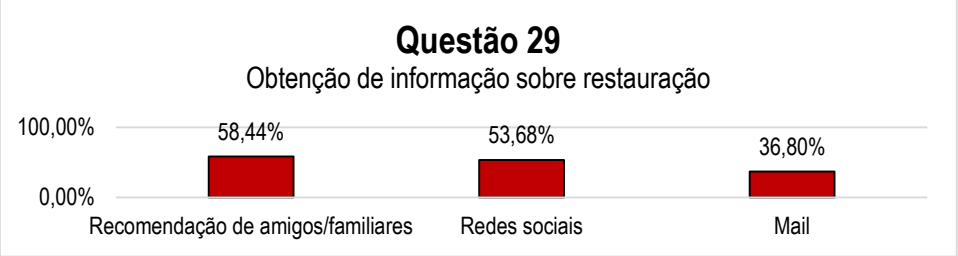

Gráfico 35 – Obtenção de informação sobre restaurante

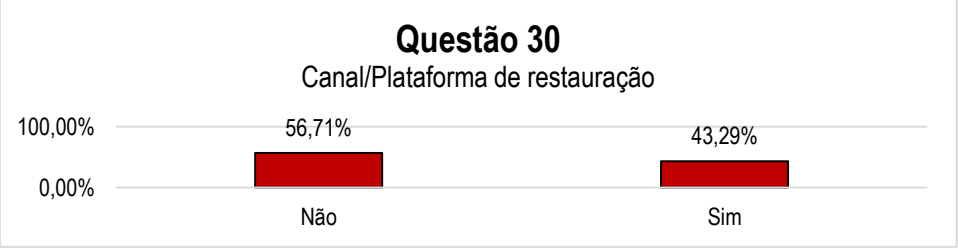

Gráfico 36 - Canal/Plataforma de restauração

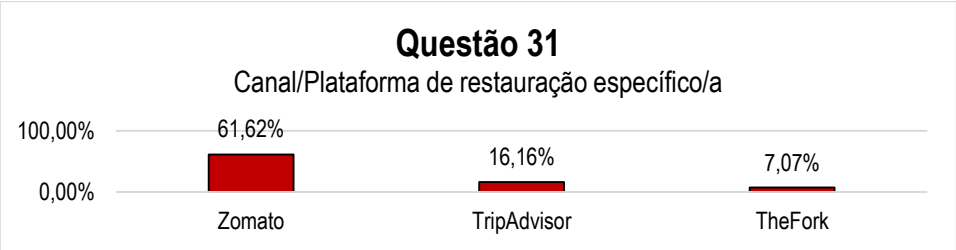

Gráfico 37 - Canal/Plataforma de restauração específico/a

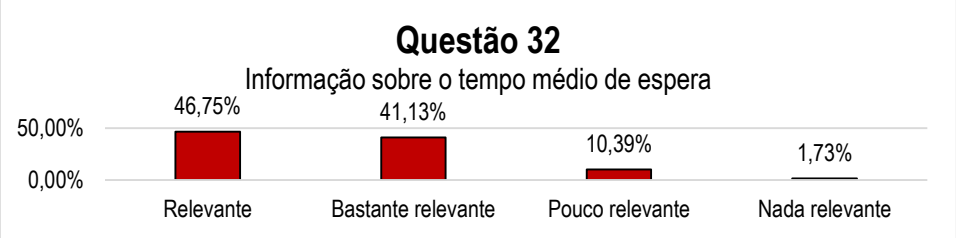

Gráfico 38 - Informação sobre o tempo médio de espera

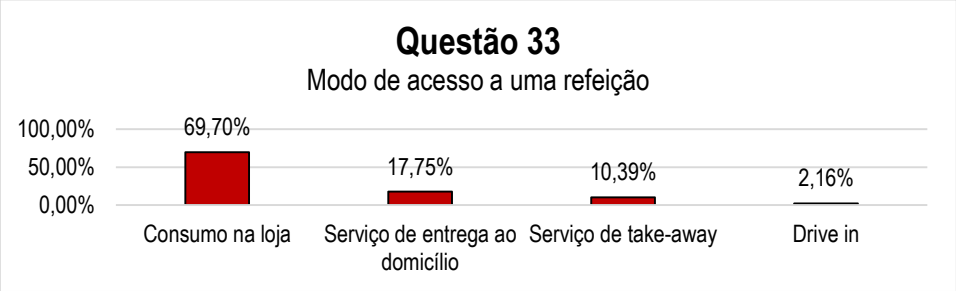

Gráfico 39 - Modo de acesso a uma refeição

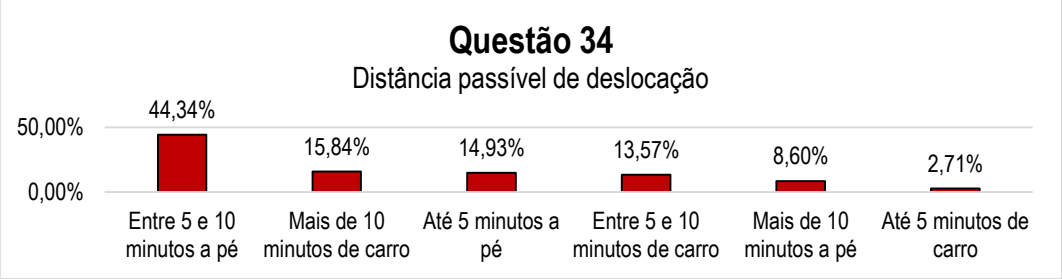

Gráfico 40 - Distância passível de deslocação

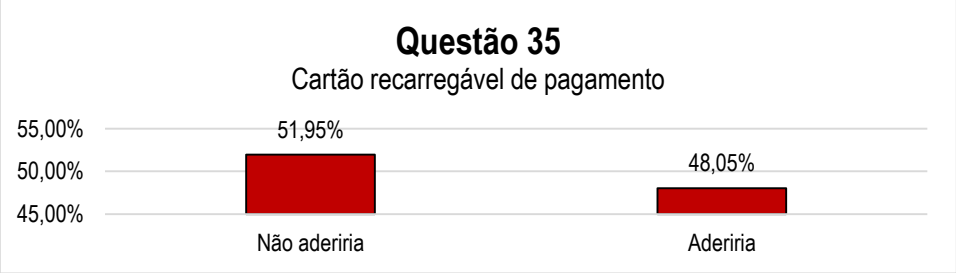

Gráfico 41 - Cartão recarregável de pagamento

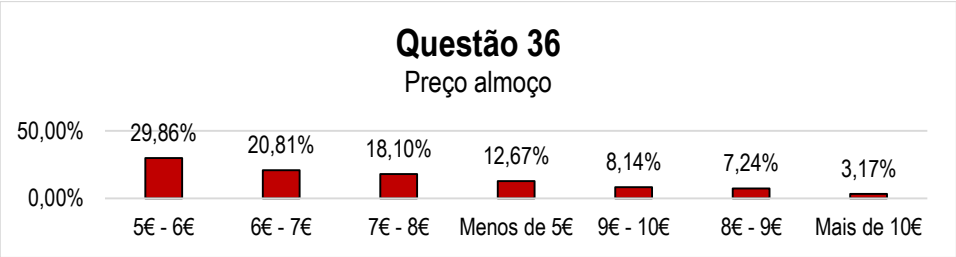

Gráfico 42 - Preço almoço

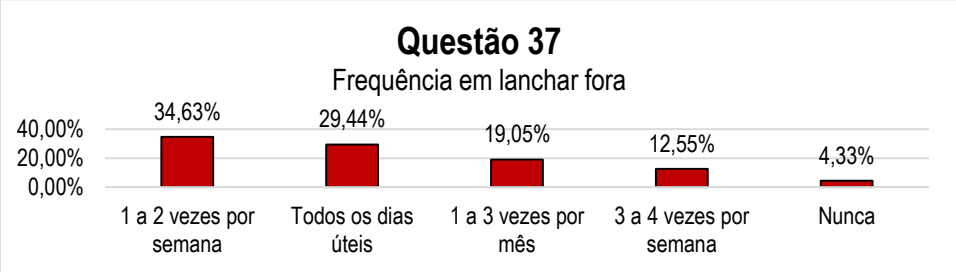

Gráfico 43 - Frequência em lanchar fora

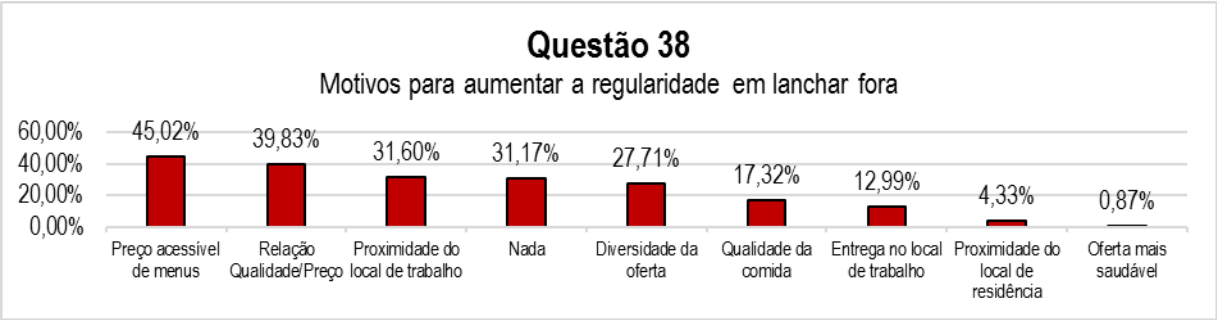

Gráfico 44 - Motivos para aumentar a regularidade em lanchar fora

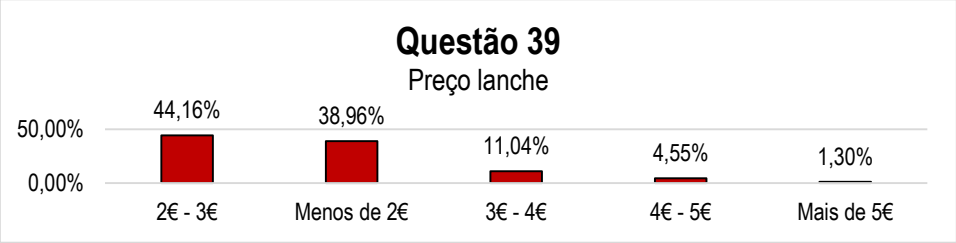

Gráfico 45 - Preço lanche

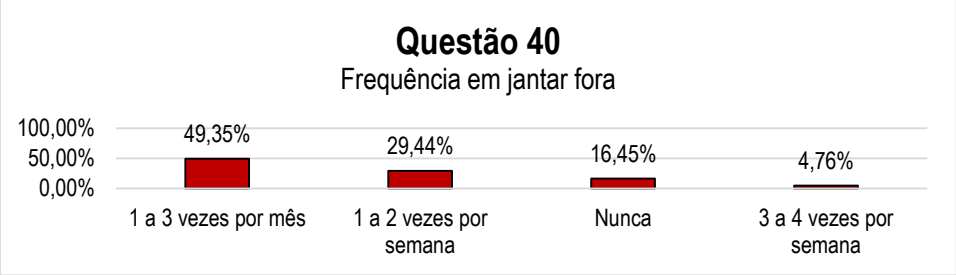

Gráfico 46 - Frequência em jantar fora

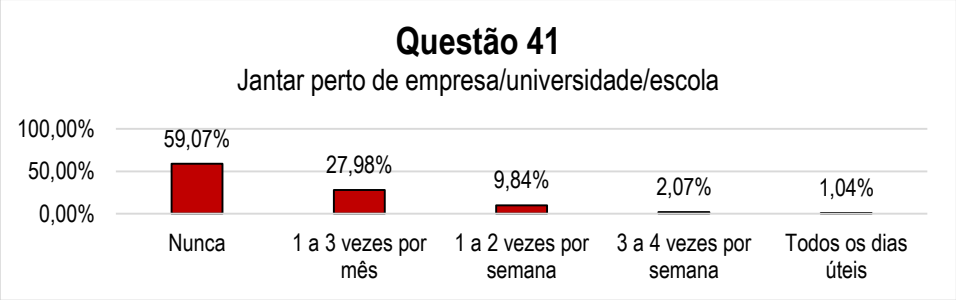

Gráfico 47 - Jantar perto de empresa/universidade/escola

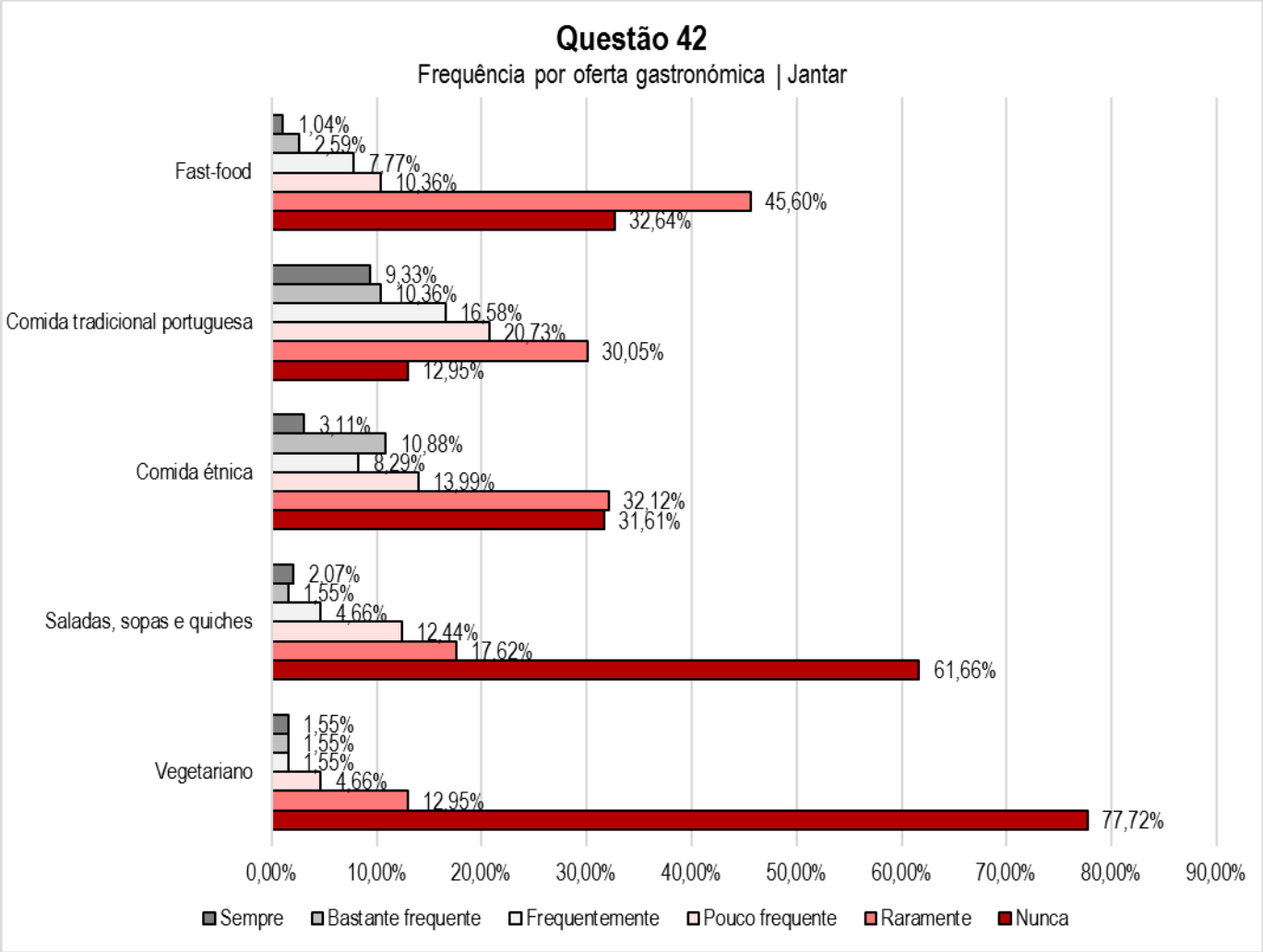

Gráfico 48 - Frequência por oferta gastronómica | Jantar

Questão 43 | Existe alguma oferta gastronómica diferente das apresentadas na questão anterior pela qual costuma optar ao jantar?

- **Total de respostas à questão**: 231 respostas
- **Análise**: Nenhuma oferta gastronómica diferente das apresentadas na questão anterior foi aludida. Obteve-se um total de 231 respostas em branco.

Tabela XXVII - Outra oferta gastronómica | Jantar

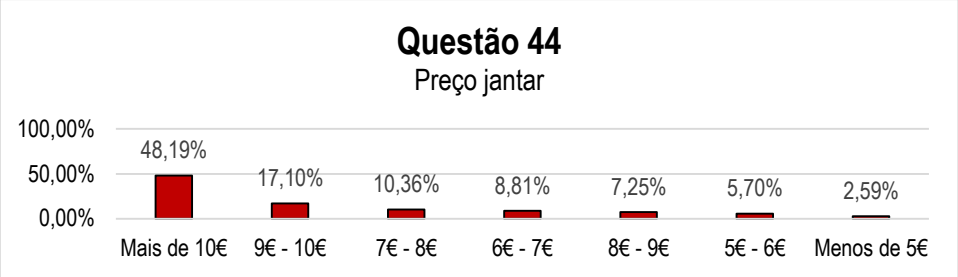

Gráfico 49 - Preço jantar

15.3 Anexo III - Demonstração de resultados

Demonstração de resultados

Rúbrica	2016	2017	2018	2019	2020
CMVMC	345.053 €	348.504 €	351.989 €	355.509 €	359.064 €
FSE	81.420 €	82.234 €	83.057 €	83.887 €	84.726 €
Salários	216.010 €	183.169 €	183.169 €	183.169 €	183.169 €
Outros	15.644 €	16.116 €	16.609 €	17.124 €	17.661 €
EBITDA	-22.208 €	25.100 €	40.344 €	56.404 €	73.320 €
Amortizações	11.794 €	11.794 €	11.794 €	11.344 €	7.594 €
EBIT	-34.002 €	13.307 €	28.550 €	45.060 €	65.727 €
Resultado antes de impostos	-34.002 €	13.307 €	28.550 €	45.060 €	65.727 €
Resultado líquido do período	-34.002 €	13.307 €	26.901 €	35.597 €	51.924 €

15.4 Anexo IV - Balanço

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo						
Activo Não Corrente	**65306 €**	**5351 €3**	**41719 €**	**30375 €**	**22781 €**	**17188 €**
Activos fixos tangíveis	64406 €	53063 €	41719 €	30375 €	22781 €	17188 €
Activos Intangíveis	900 €	450 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activo corrente	**15284 €**	**-479 €**	**-16730 €**	**-33489 €**	**-50779 €**	**-68624 €**
Inventários	28754 €	29042 €	29332 €	29626 €	29922 €	30221 €
Clientes	-13471 €	-29521 €	-46062 €	-63114 €	-80701 €	-98846 €
Total activo	**80590 €**	**53033 €**	**24989 €**	**-3114 €**	**-27998 €**	**-51437 €**
Capital próprio						
Capital realizado	46600 €	46600 €	46600 €	46600 €	46600 €	46600 €
Reservas		-34002 €	-20695 €	6205 €	41803 €	93727 €
Resultado líquido do período	-34002 €	13307 €	26901 €	35597 €	51924 €	67580 €
T.Capital próprio	**12598 €**	**25905 €**	**52805 €**	**88403 €**	**140327 €**	**207907 €**
Passivo						
Passivo corrente	61852 €	64120 €	67138 €	76373 €	82189 €	87886 €
Fornecedores	42616 €	43042 €	43473 €	43907 €	44346 €	44790 €
T. Passivo	61852 €	64120 €	67138 €	76373 €	82189 €	87886 €
T. Passivo + C.P.	**74450 €**	**90025 €**	**119944 €**	**164775 €**	**222516 €**	**295793 €**