



Mestrado em Inovação em Artes e Ciências Culinárias

Trabalho de Projeto

Plano de negócios “Projeto Clavus”

Roberto Martim de Baltazar e Faria Lopes

Estoril, 30 de setembro de 2021



Mestrado em Inovação em Artes e Ciências Culinárias

Trabalho de Projeto

Plano de negócios “Projeto Clavus”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para
obtenção do grau de Mestre em Inovação em Artes e Ciências Culinárias

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Bonacho

Coorientador: Prof. Especialista Victor Alves Afonso

Roberto Martim de Baltazar e Faria Lopes

Estoril, 30 de setembro de 2021

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	I
ÍNDICE DE GRÁFICOS	II
ÍNDICE DE TABELAS	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO	1
1.2. OBJETIVOS E QUESTÃO DE PARTIDA	1
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. FINE DINING E EXPERIÊNCIA GASTRONÓMICA	3
2.1.1. O QUE É O FINE DINING?.....	3
2.1.2. DEFINIÇÃO DE EXPERIÊNCIA GASTRONÓMICA.....	5
2.1.3. PONTOS CHAVE PARA A CRIAÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA MULTISENSORIAL	7
2.1.3.1. AUDIÇÃO.....	9
2.1.3.2. TATO	10
2.1.3.3. SABOR.....	12
2.1.3.4. OLFATO	13
2.1.3.5. VISÃO	14
2.1.4 PÚBLICO-ALVO DE RESTAURANTES FINE DINING.....	15
2.2. A RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL NA ATUALIDADE	16
2.2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL	16
2.2.1.1. PERSPETIVAS PARA A RESTAURAÇÃO	20
2.2.1.2. CASOS DE SUCESSO	21
2.2.1.3. CASOS DE INSUCESSO	23
2.2.2. EMPREENDEDORISMO	24
2.2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS	25
3. METODOLOGIA.....	29
3.1. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	29
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS	29
4. ESTUDO DE MERCADO	31

4.1. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	31
4.2. QUESTIONÁRIOS	33
4.3. ENTREVISTAS.....	36
5. PLANO DE NEGÓCIOS	38
5.1. MODELO DE NEGÓCIO	38
5.3. PLANO DE MARKETING	42
5.3.1. ANÁLISE SWOT	42
5.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
5.3.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS	44
5.3.4. MARKETING-MIX.....	45
5.4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS	49
5.4.1. EQUIPA	49
5.4.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	51
5.4.3. FORMAÇÃO	52
5.4.4. AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES	52
5.6. PLANO FINANCEIRO	57
5.6.1. PRESSUPOSTOS	57
5.6.2. VOLUME DE NEGÓCIOS	57
5.6.3. INVESTIMENTO	58
5.6.4. FINANCIAMENTO.....	59
5.6.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO	61
5.2. LIMITAÇÕES DO PROJETO	61
5.3. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	62
BIBLIOGRAFIA	63
APÊNDICES	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: THE EVERCRISP APP., DESENVOLVIDO POR KAYAC INC. FONTE: (SPENCE AND PIQUERAS-FISZMAN, 2013).	8
FIGURA 2: VALORES DO MERCADO DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL DURANTE 2018. FONTE: FOODTALK13 – A RESTAURAÇÃO PÓS COVID-19.....	19
FIGURA 3: CONSTITUINTES DE UM MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	27
FIGURA 4: MODELO DE NEGÓCIOS DO PROJETO CLAVUS	38
FIGURA 5: FLUXOGRAMA DA HIERARQUIZAÇÃO DO PESSOAL DO RESTAURANTE CLAVUS	51
FIGURA 6: IMAGEM DA PLANTA 3D DO PROJETO CLAVUS	53
FIGURA 7: IMAGEM DA PLANTA 2D DO PROJETO CLAVUS	53
FIGURA 8: FIGURA RELATIVA ÀS ETAPAS DE PROCESSOS DE OPERAÇÕES DO RESTAURANTE CLAVUS.....	55
FIGURA 9: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PROJETO CLAVUS	60
FIGURA 10: INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO CLAVUS	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DO MERCADO DA RESTAURAÇÃO NO PERÍODO DE 2002-2018. FONTE: FOODTALK13 – A RESTAURAÇÃO PÓS COVID-19.....	17
GRÁFICO 2: NÚMERO DE TURISTAS POR MÊS EM PORTUGAL NOS PERÍODOS DE 2018-2019. FONTE: FOODTALK13 – A RESTAURAÇÃO PÓS COVID-19.....	18
GRÁFICO 3: SEGMENTAÇÃO DO VALOR DE MERCADO DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL NO ANO DE 2018. FONTE: FOODTALK13 – A RESTAURAÇÃO PÓS COVID-19.....	19
GRÁFICO 4: GRÁFICO RELATIVO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA DE FATORES IMPORTANTES NUM CONCEITO <i>FINE DINING</i>	72
GRÁFICO 5: GRÁFICO RELATIVO AOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS EM RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	74
GRÁFICO 6: GRÁFICO RELATIVO AOS ATRIBUTOS MAIS RELEVANTES NA ESCOLHA DE UM RESTAURANTE <i>FINE DINING</i>	74
GRÁFICO 7: TABELA RELATIVA AOS FATORES MAIS POSITIVOS DOS RESTAURANTES <i>FINE DINING</i> EM LISBOA.....	75

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE <i>FINE DINING</i> , POR PARTE DE VÁRIAS ENTIDADES	5
TABELA 2: TABELA RELATIVA À CONCORRÊNCIA DE RESTAURANTES <i>FINE DINING</i> NA ZONA DE LISBOA. 32	
TABELA 3: TABELA COMPARATIVA DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS	37
TABELA 4: TIPO, PREÇO, E NÚMERO DOS PRATOS DO MENU DO PROJETO CLAVUS	47
TABELA 5: PREÇO HARMONIZAÇÃO POR PRATO DE RESTAURANTE NOS MENUS <i>FINE DINING</i>	48
TABELA 6: TABELA DE PREÇOS PRATICADOS PELO RESTAURANTE CLAVUS.....	48
TABELA 7: TABELA RELATIVA AOS POSTOS DE TRABALHO CRIADOS, BEM COMO AS SUAS FUNÇÕES.....	50
TABELA 8: TOTAL DE INVESTIMENTO POR GRUPO DE MATERIAIS NECESSÁRIOS AO PROJETO CLAVUS... 59	
TABELA 9: TABELA RELATIVA AO SEXO DA AMOSTRA.....	72
TABELA 10: TABELA RELATIVA À IDADE DA AMOSTRA.....	72
TABELA 11: TABELA RELATIVA AO RENDIMENTO MENSAL DA AMOSTRA.....	72
TABELA 12: TABELA RELATIVA À MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO DE FATORES IMPORTANTES NUM CONCEITO <i>FINE DINING</i>	73
TABELA 13: TABELA RELATIVA AO TIPO DE PAGAMENTO MAIS UTILIZADO EM RESTAURANTES.....	73
TABELA 14: TABELA RELATIVA À FREQUÊNCIA DE RESTAURANTES <i>FINE DINING</i> POR PARTE DA AMOSTRA.....	73
TABELA 15: TABELA RELATIVA AOS FATORES DE IMPEDIMENTO DE RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	73
TABELA 16: TABELA RELATIVA À PERCENTAGEM DE REFEIÇÕES EFETUADAS EM RESTAURANTES <i>FINE DINING</i> EM RELAÇÃO A TODOS OS OUTROS SEGMENTOS DE RESTAURANTES	74
TABELA 17: TABELA RELATIVA AO CUSTO DESPENDIDO EM RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	74
TABELA 18: TABELA RELATIVA À SELEÇÃO DOS MELHORES RESTAURANTES <i>FINE DINING</i> NA ZONA DE LISBOA, POR PARTE DA AMOSTRA.....	75
TABELA 19: TABELA RELATIVA AO IMPACTO DAS REGRAS DA DGS NA INTENÇÃO DE CONSUMO EM RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	75
TABELA 20: TABELA RELATIVA À VIABILIDADE DO <i>TAKE-AWAY</i> INTEGRAR OS RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	76
TABELA 21: TABELA RELATIVA À PROBABILIDADE DE UM SERVIÇO <i>TAKE-AWAY</i> INTEGRAR PERMANENTEMENTE NO FUTURO UM RESTAURANTE <i>FINE DINING</i>	76
TABELA 22: TABELA RELATIVA À POSSIBILIDADE DE PREÇOS DOS SERVIÇOS <i>TAKE-AWAY</i> EM RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	76
TABELA 23: TABELA RELATIVA À PREFERÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS <i>TAKE-AWAY</i> DE RESTAURANTES <i>FINE DINING</i>	76
TABELA 24: TABELA RELATIVA ÀS SITUAÇÕES MAIS PROVÁVEIS DE FREQUENTAR O RESTAURANTE CLAVUS.....	76
TABELA 25: TABELA RELATIVA À PROBABILIDADE DE UM INDIVÍDUO DA AMOSTRA FREQUENTAR O RESTAURANTE CLAVUS	77
TABELA 26: INVESTIMENTO TOTAL DE ATIVOS PARA O PROJETO CLAVUS	78

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais e irmã, por toda a ajuda e apoio demonstrado ao longo do desenvolvimento do projeto.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha namorada Ana por todo o tempo que dedicou na ajuda ao desenvolvimento deste trabalho, e por nunca me ter deixado desistir de finalizar esta etapa.

Em terceiro lugar gostaria de agradecer a todas as pessoas que participaram nos questionários, dando um especial agradecimento aos participantes das entrevistas Miguel Albaroado e Paulo Mendonça, pelo tempo despendido na execução das mesmas.

Por fim, agradeço também ao meu orientador Professor Ricardo Bonacho e ao coorientador Professor Victor Alves Afonso, por todo o tempo dispensado na orientação e por me terem acompanhado no desenvolvimento deste projeto.

RESUMO

Este plano de negócios visa a implementação de um restaurante de *fine dining* com o nome “Clavus”. O mesmo é caracterizado por apresentar uma forte componente multissensorial, estando projetado para ser implementado na zona de Belém em Lisboa. O serviço prestado pelo restaurante Clavus visa o desenvolvimento e pesquisa da cultura gastronómica nacional e, a promoção de uma experiência multissensorial associada a um serviço de *fine dining*. Desta forma oferece aos seus clientes uma experiência gastronómica diferenciadora em comparação com o existente no mercado nacional. No decorrer do projeto, foi efetuado um estudo de mercado para validar o conceito e potenciar a utilização dos recursos e das capacidades como fontes geradoras de vantagens competitivas para o negócio. Por outro lado, a investigação também permitiu analisar o grau de aceitação do público em geral relativamente aos restaurantes com este conceito. Tendo em conta os pressupostos considerados, o plano de negócios do restaurante Clavus apresenta um investimento total estimado de 90.000 €, um Valor Atual Líquido (VAL) de 1.555.150 €, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 288,85%, e um *Pay Back period* de 1 ano.

Palavras-chave: Restaurante *Fine dining*, Plano de Negócios, Experiência Gastronómica Multissensorial.

ABSTRACT

This business plan aims to implement a *fine dining* restaurant named "Clavus". It is characterised by a strong multi-sensory component and is designed to be implemented in the Belém area in Lisbon. The service provided by Clavus aims at developing and researching the national gastronomic culture and promoting a multi-sensory experience associated to *fine dining* service. In this way, it offers its clients a differentiated gastronomic experience compared to what exists in the national market. During the project, a market study was carried out to validate the concept and enhance the use of resources and capacities to generate competitive advantages for the project. On the other hand, the research also allowed to analyse the degree of acceptance of the general public towards the restaurants with this concept. Considering the assumptions, the business plan for the restaurant Clavus presents a total estimated investment of 90.000 €, a Net Present Value (NPV) of 1.555.150 €, an Internal Rate of Return (IRR) of 288,85%, and a Pay Back period of 1 year.

Keywords: *Fine dining* restaurant, Business Plan, Multisensorial Gastronomic Experience.

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

AUDIOGEST - Associação para a Gestão e Distribuição de Direitos

BMC – *Business Model Canvas*

COVID-19 – *Coronavirus disease 2019*

DGS - Direção Geral da Saúde

EBIT - *Earnings Before Interests and Taxes* (Resultado Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations* (Resultado Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

FAMM - *The Five Aspect Meal Model*

GDA - Gestão dos Direitos dos Artistas, Intérpretes ou Executantes

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*

MIAC - Mestrado de Inovação em Artes e Ciências Culinárias

PSPP – Aplicação de *open-source* utilizada como alternativa à ferramenta de gestão e análise de dados SPSS

SPA - Sociedade Portuguesa de Autores

SS – Segurança Social

SWOT - *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*

VAL - Valor Atual Líquido

W50B - *World Fifty Best*

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A ideia de negócio surgiu após uma análise pessoal a algumas falhas de mercado em restaurantes com conceitos de *fine dining* em Portugal e deu lugar à criação de um projeto que vem colmatar essas falhas e incrementar a proposta de valor dos mesmos.

O crescimento de restaurantes *fine dining* nos últimos anos, é uma realidade no nosso país, bem como o número de prémios ganhos por eles, no entanto, observando países como a Dinamarca, a Espanha ou a Rússia percebemos que ainda há muita margem para crescimento e para ações de melhoria neste tipo de restaurantes. Internacionalmente, estes restaurantes têm como base a promoção dos produtos e da cultura gastronómica nacional, bem como a inovação multissensorial durante a experiência da refeição.

Neste sentido, o projeto Clavus visa enquadrar a promoção do produto nacional atual e por vezes esquecido, integrar a cultura gastronómica portuguesa e promover uma refeição inovadora através da inserção de componentes multissensoriais¹.

A escolha da zona de Lisboa é devida à facilidade de acesso ao público-alvo, característico deste tipo de restaurantes.

1.2. OBJETIVOS E QUESTÃO DE PARTIDA

O objetivo principal deste projeto é o de estudar a viabilidade da criação de um restaurante de *fine dining* associado a uma experiência sensorial e tem como questão de partida: “Será possível a criação de um conceito de *fine dining* sensorial aplicado a um restaurante, tendo em consideração o mercado atual e a sua necessidade de ser sustentável económica e financeiramente?”

Por fim foram traçados alguns objetivos específicos de forma a facilitar a resposta à pergunta de partida. Os objetivos são:

- Caracterizar o mercado da restauração em Portugal;
- Estudar a procura e a oferta da restauração;

¹ Alguns exemplos de componentes multissensoriais a utilizar: -Intensificação de sabores através de determinados sons ou cheiros; -Mudança da perceção de texturas na boca através do tato ou de sons específicos.

- Avaliar a viabilidade de mercado do projeto;
- Avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para respondermos à pergunta de partida deste trabalho, é necessário rever alguma bibliografia associada aos conceitos que integram este projeto, bem como enquadrar o contexto económico do setor no qual se insere.

No capítulo 2 procedeu-se a uma revisão da literatura dos conceitos que norteiam o trabalho e que integram os temas principais tratados: o *fine dining* e a experiência gastronómica, e a restauração em Portugal na atualidade. No que toca ao *fine dining* e à experiência gastronómica são abordadas algumas definições dos conceitos, e são explanados os pontos-chave para a criação de uma experiência multissensorial. São também apresentadas algumas características e definições do público-alvo de restaurantes de *fine dining*. Por outro lado, no que diz respeito aos conceitos de empreendedorismo e restauração em Portugal, é efetuada uma breve contextualização da restauração, sendo apresentados exemplos de restaurantes e de medidas que levaram ao sucesso ou ao insucesso de projetos na área da restauração, bem como algumas perspetivas de futuro. Ainda neste âmbito foi efetuada uma pequena análise ao empreendedorismo em Portugal e à importância de se elaborar um plano de negócios e de se tratarem os pontos-chave que o mesmo engloba.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no projeto. Neste âmbito, por um lado, faz-se uso de uma pesquisa documental para abordar as principais temáticas já referidas, e de investigação quantitativa através da recolha de dados obtidos de questionário e entrevistas. Por outro lado, é feita referência à metodologia utilizada nas etapas de desenvolvimento do projeto.

No capítulo 4 efetuou-se o estudo do mercado através da análise aos resultados obtidos nos questionários e nas entrevistas. Pretendemos analisar o perfil de potenciais clientes deste conceito através dos dados dos questionários, bem como incrementar a informação sobre a área da restauração associada a restaurantes de *fine dining* através de entrevistas realizadas a especialistas do setor, em particular deste conceito.

No capítulo 5, será elaborado o plano de negócios, onde serão incluídos o modelo de negócios, a análise de mercado, o plano de marketing, o plano de recursos-humanos, o plano operacional e por fim o plano financeiro.

O capítulo 6 diz respeito às conclusões do estudo, explicita as principais limitações do mesmo e as propostas para investigação futura.

Por fim, é referida a bibliografia utilizada no trabalho e são apresentados os anexos e apêndices do mesmo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. FINE DINING E EXPERIÊNCIA GASTRONÓMICA

2.1.1. O QUE É O FINE DINING?

Na última década, o conceito de *fine dining* tem vindo a alterar-se no mercado global. Tradicionalmente, (1942 a 1970) este conceito estava associado à cozinha francesa, tendo contribuído para esse efeito nomes como François La Varenne, Antoine Carême, Paul Bocuse ou Auguste Escoffier, que vieram inovar no conceito de cozinha e do serviço associado a um restaurante. No início de 2000 a revolução da culinária espanhola veio, através da pesquisa e do desenvolvimento de processos científicos associados a técnicas e métodos de confeção, e através de nomes como Andoni Luis Aduriz ou Ferran Aria, alterar a definição deste conceito. O trabalho destes *Chefs* teve um efeito à escala global, e levou a que alguns autores definissem o seu trabalho como “arte”. Hoje é comum surgirem restaurantes com conceitos de *fine dining* em cidades que anteriormente não estavam ligadas ao turismo gastronómico tradicional, contribuindo para a promoção a cultura da região (Harrington *et al.*, 2011; Danaher, 2013; Sipah & Yilmaz, 2017)

No entanto, como foi revisto na literatura, a definição de *fine dining* pode ser interpretada de diversas formas e o conceito tornou-se um pouco vago. Harrington, *et al.*, (2011) afirmam que o *fine dining* está cada vez mais associado à inovação e à internacionalização de uma cozinha inspirada em diversas etnias culinárias². Existem várias entidades relacionadas com a restauração que encontraram definições para este

² “Fine-dining cuisine, inspired by different ethnic cuisines, has not only become more international but also lighter and more innovative.”(Harrington *et al.*, 2011, p.273)

conceito, sendo que todas elas apresentam pontos de vista distintos, como se pode ver na tabela seguinte.

Autores	Definição do conceito <i>fine dining</i>
The Culinary Institute of America (2009).	O conceito <i>fine dining</i> enquadra os estabelecimentos que oferecem um ambiente confortável e luxuoso, e que normalmente inclui serviços de prata, linho e cristal. O menu deste tipo de estabelecimentos apresenta geralmente muita diversidade e “pratos especiais”. A lista de vinhos é extensa e adequada à comida servida. A equipa de sala tem atenção a todos os detalhes da experiência dos comensais e por norma há um <i>sommelier</i> disponível para os clientes durante o serviço. A refeição pode durar cerca de três ou mais horas, sendo oferecido um serviço agradável e elegante.
Dicionário de Cambridge (Thesaurus, 2020).	Estilo de comer/alimentação que normalmente tem lugar em restaurantes caros, onde a comida servida é de boa qualidade e o lugar apresenta por norma um estilo formal
Chef: José Avillez Restaurante: Belcanto (melhor restaurante em Portugal pela W50B) Lisboa (Jenkins, 2017; Media, 2020).	Define <i>fine dining</i> como uma experiência que engloba tanto o serviço de sala como o que é servido na cozinha. Para além disso, José Avillez associa o <i>fine dining</i> à criatividade, tradição e memória ³ .
Chef: Mauro Colagreco Restaurante: Mirazur (melhor restaurante do mundo de acordo com o guia W50B) Menton (França) (Jenkins, 2017; Media, 2020).	O conceito de <i>fine dining</i> associado à restauração passa pela prestação de um serviço que engloba a memória do cliente e a criação de arte. Este <i>Chef</i> afirma que o <i>fine dining</i> também está vinculado a um serviço de emoção e luxo ⁴ .

³ “For me, it’s very important to have the balance between high quality in the dining room and in the kitchen. I think people are looking for an amazing experience. Some chefs give that more in terms of food – it could be traditional food actually. At this point we like creative food. It’s the whole experience. When you call a restaurant to make a reservation and you feel – you cannot see – but you feel the smile on the other end of the phone – that experience starts there and continues to the next day to dinner. To feel that knot, not in your stomach, but in your head, in your memories, and in your heart, it’s an experience that lasts a lifetime.” (Jenkins, 2017) (Media, 2020).

⁴ “For me it’s a big question. It’s a place where you work with memory, with art. I think it’s a place where you find emotions, luxury – but new luxury. Once, to have a garden was common, something everyday, but today to eat something from the garden is a luxury. Luxury has changed” (Jenkins, 2017) (Media, 2020).

<p>Chef: Vladimir Mukhin (considerado o nono melhor <i>Chef</i> do mundo pela W50B)</p> <p>Restaurante: White Rabbit (décimo terceiro melhor restaurante do mundo pelo W50B Moscovo (Jenkins, 2017; Media, 2020).</p>	<p>Um restaurante com um conceito de <i>fine dining</i> é um laboratório de ideias, onde a tradição e a cultura gastronómica de um determinado país é tido em conta</p>
<p>Chefs: Daniel Humm e Will Guidara</p> <p>Restaurante: Eleven Madison Park Nova York (Jenkins, 2017; Media, 2020).</p>	<p>Um serviço de um restaurante com um conceito de <i>fine dining</i> deveria fluir de forma natural e não ser demasiado encenado. Os mesmos definem os restaurantes <i>fine dining</i> como um sítio feliz, onde comida deliciosa e o serviço gracioso são a chave. Deve ser um sítio cheio de diversão, não formal</p>

Tabela 1: Definição do conceito de *fine dining*, por parte de várias entidades. Fonte: O Autor.

Após analisarmos a tabela acima, podemos entender que a definição de *fine dining* pode ser interpretada de diversas formas, no entanto, para o nosso estudo e tendo em conta todas as descrições referidas, adotamos o conceito de *fine dining* como um local onde se proporciona uma experiência gastronómica única que pode ficar positivamente assinalado na memória do comensal. Um local onde se trabalha com arte e para além da oferta de boa comida o objetivo final é proporcionar emoções. Estes locais incorporam ou podem ser considerados laboratórios de ideias onde a cultura e a tradição gastronómicas são respeitadas.

2.1.2. DEFINIÇÃO DE EXPERIÊNCIA GASTRONÓMICA

Nos últimos anos têm sido desenvolvidos alguns estudos para se perceber a relação entre os atributos associados a um restaurante, nomeadamente o consumo gastronómico dos consumidores e a sua satisfação em relação ao serviço prestado. Esta relação está diretamente ligada com a experiência gastronómica recebida pelo cliente, que acaba por afetar diretamente o sucesso de um restaurante.

De forma a compreendermos a definição de experiência gastronómica, é essencial que explicitemos a definição de experiência. A partir daí poderão ser retiradas conclusões associadas ao conceito de experiência direcionado para a gastronomia. Svabo *et al.* (2013) definem experiência como uma interação com o ambiente que nos rodeia e uma aquisição

sensorial permanente do meio envolvente⁵. Uma experiência é a junção de vários estímulos que quando combinados com uma boa história e comunicação (*story-telling*) eficiente podem levar os consumidores a quererem envolver-se e fazer parte do meio envolvente e, deste modo, criar uma experiência única.(Mossberg & Eide, 2017). Warde e Martens (2000) relatam quatro aspetos a ter em conta no que diz respeito às experiências gastronómicas: o acesso, o serviço, a satisfação e o modo de fornecimento. O acesso diz respeito à facilidade que um possível cliente tem em chegar a um estabelecimento. O serviço prestado é o momento em que o cliente interage com o *staff*; a satisfação diz respeito à opinião do cliente, no entanto o ato de “comer fora” leva automaticamente a que o cliente tenha uma pré-perceção de satisfação; e o fornecimento está associado aos tipos de estabelecimentos gastronómicos. Por outro lado, Gustafsson *et al.* (2004) propõem o *The Five Aspect Meal Model* (FAMM): a sala, o encontro (com o *staff* e outros clientes), o produto, a atmosfera e a gestão do sistema de controlo. A sala diz respeito ao espaço físico onde a refeição decorre; o encontro relaciona-se com as interações interpessoais abrangendo outros clientes e o *staff*; o produto consiste na comida e bebida servida, e representa o ponto mais importante da experiência; este ponto deve estar relacionado e integrado com todos os outros elementos da experiência; a atmosfera é referida como a junção de três pontos, a sala, o encontro e o produto; por fim, a gestão do sistema de controlo diz respeito à gestão da envolvente externa do restaurante, ou seja, as leis, a regulamentação e/ou outros aspetos económicos que os restaurantes têm de cumprir e manter para continuarem abertos e funcionais.

A experiência gastronómica tem como objetivo final envolver os clientes e para isso há muitos restaurantes que recorrem ao *storytelling*. Desta forma, podemos criar uma linha condutora que dará seguimento à experiência e com isso envolver os clientes de forma eficaz. Um exemplo concreto de restaurante que recorre à utilização de *storytelling* é o Noma. Este restaurante conseguiu atingir o sucesso à escala global com a divulgação de um conceito *fine dining* associado à cozinha e cultura gastronómica nórdicas através do *storytelling* (Mossberg, 2008). Este autor afirma que uma narrativa associada a um menu dá cor ao cenário da experiência e incrementa o conceito que lhe está associado.

Para além dos aspetos mencionados, há ainda outros que devemos ter em consideração quando se proporciona uma experiência. Segundo Quan e Wang (2004) esta

⁵ “an active appropriation of the world and receptive sensory engagement.” (Svabo *et al.*, 2013)

deve ser fora do normal e inexplicável, levando a que os clientes entrem num mundo ou ambiente imaginário. De acordo com Harrington *et al.*, (2011), todas as experiências gastronómicas são únicas, uma vez que as combinações tangíveis e intangíveis dos pratos servidos e do serviço prestado são singulares ⁶. Por outro lado, a mesma deve ser excitante, desafiadora, e enquadrar algumas atividades menos normais, sem que o cliente fique desconfortável ou se sinta inseguro. Caso contrário o comensal começará a desviar a sua atenção das atividades que se estão a desenrolar e a afastar-se do foco da experiência (Caru & Cova, 2007).

Por fim, do ponto de vista dos consumidores, uma experiência pode ser definida como algo que tem um impacto mental que é causado pela perceção pessoal face aos estímulos externos como o design, a luz, ou o som (Sundbo & Sørensen, 2013). Caru e Cova (2007) referem ainda que deve ser dada especial atenção à estimulação multissensorial.

2.1.3. PONTOS CHAVE PARA A CRIAÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA MULTISSENSORIAL

Tendo em consideração as necessidades da procura (clientes) e para que um restaurante possa sobreviver neste meio, os “*restaurateurs need to practice a strong customer-driven orientation and satisfy customer’s needs more effectively than the competition.*” (Harrington *et al.*, 2011, p.273). Por isso, faz todo o sentido inserir uma forma de diferenciação multissensorial na prestação do serviço de restauração.

Analisando a definição de experiência multissensorial, percebemos que ela envolve estímulos externos percecionados por um indivíduo e a discussão de como esse facto influencia e afeta a sensação de bem-estar, tem sido unidimensional (Andersson & Mossberg, 2004).

⁶ “each restaurant experience can be thought of as a unique bundle of tangible and intangible products and services provided to the consumer.” (Harrington *et al.*, 2011, p.273)

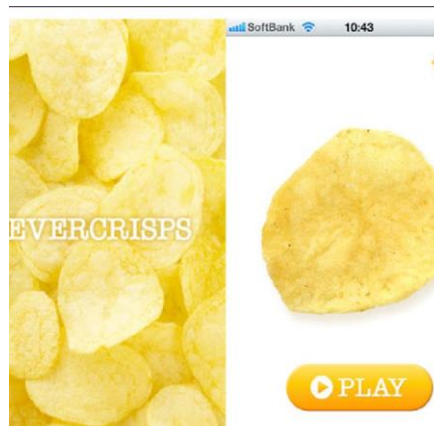


Figura 1: The EverCrisp App., desenvolvido por Kayac Inc. Fonte: (Spence and Piqueras-Fiszman, 2013).

Atualmente já existem aplicações para o telemóvel que são capazes de proporcionar uma pequena experiência sensorial. Um exemplo conhecido é o da EverCrisp app, que através da reprodução de sons ajuda a aumentar a sensação de crocância de um alimento (Spence & Piqueras-Fiszman, 2013). Para além do som, de acordo com Ijsselstein *et al.* (2006) as luzes e os aromas também são considerados muito importantes na criação de atmosferas multissensoriais. Partindo destas premissas, os laboratórios da Philips Research sedados em Eindhoven na Holanda começaram a desenvolver tecnologia capaz de proporcionar em ambiente doméstico uma experiência multissensorial, onde temos a possibilidade de escolher uma variedade de combinações pré-definidas como a iluminação, a música e os aromas de forma a transmitir ou acentuar um ambiente específico (Ijsselstein *et al.*, 2006). Para além disso, a Philips Design, que está integrada nos laboratórios da Philips Research, tem investigado como é que a interação com a luz, a impressão condutiva, a seleção e a difusão de aromas, a microvibração e a integração de outros estímulos sensoriais podem afetar a experiência do comensal ao longo de uma refeição.

Incorporando nestes conceitos a gastronomia multissensorial, vários autores têm pesquisado sobre a forma de melhorar ou alterar a experiência alimentar integrando a estimulação dos sentidos através de interações com a luz ou outros estímulos sensoriais (Spence & Piqueras-Fiszman, 2013). De forma a englobar tanto esta pesquisa como alguns conceitos desenvolvidos no mundo da gastronomia, a Philips Design em colaboração com o *Chef* Juan Maria Arzak, que ocupa atualmente o número cinquenta e três do Guia W50B, desenvolveram quatro conceitos de pratos de mesa interativos: o *Lunar Eclipse* (tigela); a *Fama* (prato longo); o *Bocado de Luz* (prato de servir); e o *Eye*

of the Beholder (prato). Estes pratos e tigelas reagem aos alimentos colocados nas placas ou ao líquido derramado (Spence & Piqueras-Fiszman, 2013; Media, 2020).

Deste modo, percebemos que os fenómenos sinestésicos enquadrados na experiência multissensorial são uma grande fonte de inspiração para vários *Chefs*, quando criam ou organizam o seu menu (Bertolli, 2003), tornando estes fenómenos cada vez mais atuais e necessários. Por outro lado, há uma procura constante no que toca ao desenvolvimento de produtos que proporcionem um ambiente doméstico multissensorial, o que coloca questões quanto à necessidade de acompanhar a evolução deste tipo de tecnologia noutras indústrias como por exemplo a restauração.

2.1.3.1. AUDIÇÃO

De acordo com Heston Blumenthal (Spence & Piqueras-Fiszman, 2013) o som é um dos ingredientes que todos os *Chefs* têm à disposição. No entanto ainda não são claras as relações entre a audição e o sabor e a forma como influenciam vários aspetos-chave no que toca aos processos multissensoriais (Knöferle & Spence, 2012). Para muitos profissionais da indústria alimentar, a esperança é que o conhecimento crescente sobre a existência deste tipo de correspondências possa permitir aos *Chefs*, aos *sommeliers* ou até ao setor, que melhorem a experiência gastronómica dos seus clientes através da combinação de alimentos com sons específicos ou desenvolver estímulos auditivos para criar expectativas gustativas sobre um determinado produto (Crisinel *et al.*, 2012). Um exemplo prático da utilização deste tipo de conhecimento na área da restauração é o prato *Sound of the Sea* criado pelo *Chef* Heston Blumenthal, que através da reprodução de sons alusivos ao mar, pretende intensificar o sabor e a frescura do prato que é servido aos comensais.

Já foram publicados estudos que demonstram que o que ouvimos pode mudar a percepção do que estamos a comer ou beber (Spence & Deroy, 2013). A maioria destes estudos são focados em aspetos como a percepção da textura dos alimentos dando o exemplo concreto da crocância (Auvray & Spence, 2008). No entanto, de acordo com Crisinel e Spence (2009) os sabores doce e ácido estão por norma associados a sons mais agudos, enquanto o sabor amargo é associado a sons mais graves. O sabor salgado encontra-se numa zona intermédia entre os sons agudos e os graves. Por outro lado, num estudo que compara a percepção do sabor do vinho com o tipo de música ambiente, North

(2012) afirma que a percepção do vinho apresentado era alterada com as diferentes variações da música⁷.

Embora já se tenha desenvolvido alguma pesquisa sobre a associação entre sabores e sons, há autores que levantam questões relativamente aos mecanismos que podem facilitar este tipo de correspondência de uma forma mais fiável e controlada, onde os estímulos auditivos específicos se conseguem encaixar e relacionar diretamente com alimentos ou sabores específicos (Knöferle & Spence, 2012). No entanto há quem encontre alguns resultados no que diz respeito a este tipo de relação sinestésica entre sons e determinados alimentos. Num artigo publicado por Sean Day e Wannerton (2011), afirma-se que os sons produzidos de forma menos turva ou alterada provocam uma intensificação de determinados aromas e sabores. O mesmo artigo dá exemplos concretos, como é o caso do som produzido por um violino que intensifica o sabor a limão, ou até mesmo os sons provenientes de um violoncelo poderem intensificar o sabor de laranjas ou cerejas⁸.

Com isto, percebe-se a importância da audição no que toca à percepção de sabores ou alimentos (Leonor, 2014), e um desenvolvimento mais aprofundado nesta vertente pode trazer alguma esperança à indústria alimentar ao proporcionar e melhorar uma experiência gastronómica (Crisinel *et al.*, 2012).

2.1.3.2. TATO

O tato desempenha um papel importante, no que toca à apreciação de muitos produtos (Spence, 2011). Spence (2011) afirma que o ser humano, quando compra algum produto novo, tem uma forte expectativa de o agarrar e de o sentir na mão⁹.

De acordo com Brown (2007) a importância do tato, ao avaliarmos determinados objetos portáteis, supera a importância da aparência desses mesmos objetos em 35%. Por

⁷ “participants appeared to perceive the taste of the wine in a manner consistent with the connotations of the music” (North, 2012, p.298)

⁸ “It is strongest when I listen to individual instruments and the clearer and less ‘muddy’ the pitch, the stronger the taste. Some examples: Violins taste like lemons. Cellos can be orange, or cherry if they play very low. Bass is cherry. Woodwinds tend to be ‘herbal’ like mint or some kind of herbal tea”. (Day & Wannerton, 2011, p.18)

⁹ “Indeed, most likely, we will not purchase a particular product if it doesn’t fit with our idea of how it should feel when held in the hand” (Spence, 2011).

outro lado, está comprovado que os consumidores preferem comprar em lojas onde seja permitido tocar ou avaliar os produtos com o tato (McCabe & Nowlis, 2003). Há algumas marcas que desenvolvem o nome dos produtos e até mesmo a textura das embalagens tendo em conta as propriedades tácteis que os mesmos produtos apresentam (Spence, 2011).

O peso de certos objetos pode também levar à avaliação das características de determinados produtos (Lindstrom, 2005). Por outro lado, a qualidade de determinados produtos alimentares pode também ser influenciada pelo tipo de material utilizado em objetos adjacentes a uma refeição, como os talheres, os copos, etc. (Fizman & Spence, 2011). Com isto, conseguimos perceber que a grande variedade de utensílios disponíveis atualmente serve não apenas para atender às necessidades funcionais dos consumidores, mas também para despertar emoções a quem os utiliza (a experiência).

Um estudo efetuado por Fizman e Spence (2012) sobre a influência da rugosidade em embalagens de bolachas demonstra que quando as mesmas são consumidas em embalagens rugosas, são percebidas como mais crocantes e com maior dureza. Por outro lado, as bolachas consumidas de embalagens lisas são vistas como mais saborosas.

Segundo Slocombe *et al.* (2016) a textura/tato podem influenciar a percepção do sabor¹⁰, pois mesmo antes de um alimento ser colocado na boca, já existe uma interação entre os sentidos do tato e da visão, permitindo tirar conclusões sobre a textura superficial do alimento. Um estudo desenvolvido com o intuito de verificar a influência que a textura exterior de um alimento pode exercer sobre a percepção dos sabores básicos, demonstrou que os alimentos com texturas mais irregulares são classificados como mais ácidos (Slocombe *et al.* 2016).

O sabor é definido por um conjunto de experiências multissensoriais, sendo de esperar que o tato faça parte dessa experiência, alterando a sua percepção (Auvray & Spence, 2008). Deste modo conseguimos perceber a importância do mesmo no que diz respeito à criação de um momento multissensorial, uma vez que a comida é apenas um dos vários elementos que ajudam a construir a experiência pretendida ao consumidor (Schifferstein, 2010).

¹⁰ “texture/touch can also influence flavour perception in more surprising ways.”(Slocombe *et al.*, 2016, p.59)

2.1.3.3. SABOR

O sabor é definido como uma percepção reconhecida pelo ser humano dada por um estímulo externo, mais concretamente, pela unificação de todas as percepções sensoriais obtidas durante o ato de comer, na zona da boca (Auvray & Spence, 2008). De acordo com Prescott (1999) e Auvray e Spence (2008), devido às várias interações entre o paladar, o olfato, o tato, a audição e a visão, inúmeros investigadores têm debatido sobre a possibilidade do termo “sabor” integrar todas as combinações sensoriais de todos os sentidos, unificadas pelo ato de comer.

No que diz respeito à percepção dos sabores, estes são traduzidos pelo nosso cérebro através de estímulos dados pelos recetores presentes na nossa língua (Leonor, 2014; Mouritsen, 2014). A discussão que enquadra o número de gostos percecionados pelo ser humano é grande. Por um lado, há quem reconheça apenas cinco gostos distintos: doce, salgado, ácido, amargo e umami¹¹ (Zhu *et al.*, 2020), no entanto, há outros autores que se opõem a esta afirmação, considerando, por exemplo que o sabor gordo integra a lista de gostos básicos distinguidos pelo ser humano, uma vez que a gordura na boca ativa recetores lipídicos específicos de forma a desencadear uma série de estímulos nas células do paladar (Besnard *et al.*, 2015). Há ainda autores que referem que os alimentos com muita gordura são por norma mais saborosos e apetecíveis (Drewnowski, 1997). Por fim, há referências de pesquisas sobre a possível descoberta de novos gostos básicos para além dos seis gostos referidos anteriormente.

De forma a concluir a importância deste sentido numa experiência multissensorial na área da restauração, Auvray e Spence (2008) afirmam que a compreensão dos processos multissensoriais relativos à percepção do sabor terá várias consequências na indústria da alimentação. De acordo com Besnard *et al.*, (2015), o sabor é o fator mais determinante para as escolhas e consumos alimentares nos seres humanos¹². Por outro lado, como consequência desta questão, há muitos cientistas que se dedicam diariamente ao estudo desta matéria (Shepherd & Sparks, 1994; Leonor, 2014).

¹¹ Umami: Sabor delicioso ou agradável que constitui um dos cinco sabores básicos, a par do doce, do salgado, do amargo e do azedo (Priberam, 2021).

¹² “Palatability is a major determinant of food choice and consumption in humans.” (Besnard *et al.*, 2015, p.156)

2.1.3.4. OLFATO

No que toca à percepção de alimentos ou comida, o olfato representa um dos sentidos mais importantes. O sabor e o olfato apresentam mecanismos anatomicamente distintos e funções que estão inter-relacionadas (Carvalho *et al.*, 2012). Por norma somos enganados pelo nosso sistema de percepção de sabor. De acordo com Leonor (2014), apenas 15% a 20% do que ingerimos é considerado sabor, sendo o mesmo detetado pela língua traduzido em sabores básicos (salgado, doce, amargo, ácido, umami, *fat-taste*). Por outro lado, 80% a 85% dos compostos são detetados pela via retro nasal, ao qual se dá o nome de *flavour*. Ou seja, o sabor do alimento provado é detetado apenas pela língua antes de ser ingerido (Carvalho *et al.*, 2012), sendo normalmente confundido com o *flavour* (Leonor, 2014).

O aroma detetado pelo sentido do olfato, é a tradução de informações químicas que estão dispersas no ar, podendo ser percecionado à distância (Carvalho *et al.*, 2012). Estas informações químicas são moléculas voláteis, no entanto, as mesmas são extremamente sensíveis podendo mudar a sua estrutura através da mínima alteração do ambiente que as rodeia como por exemplo a luz, a temperatura, etc. (Leonor, 2014). Este tipo de moléculas tem sido um estudo de caso na indústria da restauração uma vez que, de acordo com Leonor (2014), as inúmeras possibilidades de combinações entre moléculas voláteis têm permitido aos *Chefs* criar pratos cada vez mais complexos¹³.

De acordo com Carvalho *et al.* (2012), Larsson e Willander (2009), o olfato tem alguma importância no que diz respeito aos processos de funcionamento da memória. O fenómeno Proust tem sido estudado de forma a perceber a relação entre as memórias evocadas pelo cheiro. Foi provado que estas memórias são mais acentuadas emocionalmente do que as evocadas por outros estímulos sensoriais. (Herz e Cupchik, 1995). As memórias provenientes de odores têm sido caracterizadas em vários grupos (emocionais; de prazer; de nitidez; de saudade) (Larsson & Willander, 2009)

A percepção de sabor pode ser modificada com a mudança de sabor num determinado alimento. Por outro lado, percebemos que experiências de mistura de aromas ou sabor é de grande complexidade, tendo em conta a sensibilidade das moléculas voláteis (Leonor, 2014).

¹³ “ultimately it is the combination between volatile molecules which allow the modern chef to create extremely complex dishes.” (Leonor, 2014, p.15)

Por fim, percebemos a importância do olfato na criação de uma experiência multissensorial, uma vez que:

“o olfato constitui uma das formas mais importante de interação com o ambiente que nos rodeia, (...) tendo grande influência nos gostos e personalidade individual.” (Leonor & Franco, 2018, p.6).

2.1.3.5. VISÃO

Como foi referido anteriormente, a percepção do sabor é muitas vezes influenciada pelos outros sentidos. No caso da visão, segundo Wan *et al.* (2014) citado em Slocombe *et al.* (2015) existe “uma ampla gama de associações intermodais entre diferentes características visuais (cor, forma ou textura) e sabores como por exemplo, o sabor amargo foi associado à cor preta, o sabor salgado à cor branca e o sabor ácido à cor verde.

Numa componente de marketing sensorial Sarquis *et al.* (2015), afirmam que a visão é o sentido mais importante para influenciarmos o consumidor e é composta pela possibilidade de distinguirmos as formas, as cores e as relações espaciais. Segundo Lindstrom (2005), cerca de 83% das informações retidas na memória pelo consumidor são adquiridas por meio de elementos visuais, incluindo a cor, a iluminação, o *design*, os símbolos e as imagens.

No que concerne à visão, para além do serviço de talheres, copos, entre outros, devemos ter em conta o ambiente/espço disponibilizado para o decorrer da experiência. Se o intuito da escolha e utilização das cores num espaço interferir nos desejos e vontades do consumidor, estas não devem ser seleccionadas de forma aleatória e apenas estética. A cor usada de forma errada num ambiente comercial, pode passar uma imagem negativa, deixando uma sensação desagradável ao cliente (Santos *et al.*, 2014).

O principal parâmetro a ser investigado num alimento, tendo em conta o sentido da visão, é a cor (Verhagen & Engelen, 2006). Percebemos no entanto que este sentido pode ser explorado de forma muito mais vasta, uma vez que de acordo com Verhagen e Engelen (2006), o sentido da visão é parte integrante no processo de deteção de sabores e integra a criação de uma experiência multissensorial.

2.1.4 PÚBLICO-ALVO DE RESTAURANTES *FINE DINING*

Entender a preferência dos consumidores é importante, por um lado, no desenvolvimento de uma visão sobre as escolhas efetuadas, e por outro, na previsão do sucesso de um novo produto no mercado. Autores como Njite *et al.*, (2008, p.239) afirmam que: “*consumer choice is critical to marketers*”. Com base nesta afirmação, são constantemente desenvolvidas pesquisas com o intuito de descobrir os fatores que influenciam a escolha de determinado produto em relação a outro, posicionado na mesma classe e categoria de produtos (Namkung & Jang, 2007; Njite *et al.*, 2008).

Em relação à escolha de um produto ou marca, o consumidor começa por identificar as suas propriedades, as vantagens e as desvantagens e, de seguida avalia a quantidade de atributos que essa mesma marca ou produto têm em comparação com os da concorrência (Lutz & Bettman, 1997). Como tal, é necessário perceber que atributos o consumidor considera importantes na escolha de um serviço ou marca, de forma a que estes ganhem visibilidade e posicionamento no mercado (Njite *et al.*, 2008). De acordo com (Harrington *et al.*, 2011), a captação de informação prévia sobre o público-alvo de um determinado restaurante *fine dining* pode ajudar a desenvolver estratégias de marketing e de gestão mais precisas e com isso melhorar a sua prestação.

Numa primeira abordagem, percebe-se que nem todos os atributos associados a um restaurante têm a mesma importância para o cliente. De acordo com um estudo desenvolvido por Njite *et al.*, (2008) os atributos mais relevantes para o consumidor em restaurantes de *fine dining*, por ordem decrescente, são: o bom relacionamento com o cliente; as habilidades e competência dos funcionários; a conveniência; a atmosfera e o preço. No entanto, Harrington *et al.*,(2011), referem que a relação preço/qualidade, a variedade e a inovação do menu servido, bem como a expectativa do cliente, são os aspetos mais importantes na escolha de um restaurante *fine dining*.

Em comparação com os últimos anos, o público que frequenta restaurantes de *fine dining* tem vindo a ser cada vez mais jovem (Harrington *et al.*, 2011). Ora este tipo de clientes dá grande importância à relação preço/qualidade e valoriza muito o serviço, sendo de esperar que também seja mais sensível à velocidade do serviço, em comparação com os restaurantes mais casuais (Noone *et al.*, 2007; Harrington *et al.*, 2011). Por outro lado, de acordo com Harrington *et al.*, (2011), as pessoas mais velhas que frequentam restaurantes de *fine dining* dão mais importância aos fatores de promoção, à expectativa de qualidade, à capacidade de adaptação do restaurante, às restrições alimentares e ao

cenário promovido. Por outro lado, dão menos importância ao preço/valor da experiência do que os comensais mais jovens.

O género também apresenta alguma importância na caracterização dos clientes de restaurantes de *fine dining*. Neste aspeto, o género feminino dá mais importância à relação preço/qualidade e à expectativa de qualidade da experiência em geral do que o género masculino. Este aspeto pode ser relevante em ambientes onde as mulheres têm uma maior capacidade de tomada de decisão em relação aos homens (Harrington *et al.*, 2011).

Um estudo feito por Talib *et al.* (2019), sobre a segmentação dos restaurantes de *fine dining* tendo em conta os seus clientes, definiu cinco tipos de consumidores. Por um lado, existem os consumidores descontraídos que não dão qualquer importância à escolha e tipologia do restaurante. Por outro lado, os autores nomeiam um grupo de consumidores prudentes, que demonstram alguma preocupação na escolha específica do restaurante. Talib *et al.* (2019) classificam ainda um tipo de consumidores de restaurantes de *fine dining* como objetivos, pois as decisões tomadas relativamente à escolha de um restaurante deste segmento, têm de possuir um propósito, nada é feito ao acaso ou por impulso. Estes autores classificam o quarto tipo de consumidores como cautelosos, frequentes e ao mesmo tempo dão atenção à relação preço/qualidade da experiência obtida. O quinto e último tipo é o dos clientes fieis a uma marca, tendo em conta as características que um restaurante de *fine dining* apresenta (Talib *et al.*, 2019).

2.2. A RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL NA ATUALIDADE

2.2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL

A restauração de modo generalizado e global aposta cada vez mais na criação de experiências gastronómicas, das quais os aspetos multissensoriais fazem parte integrante. Por outro lado, há a tendência de voltar a olhar para o essencial e para algumas formas mais básicas de comer e de confeccionar alimentos como a utilização do fogo ou o facto de se trabalharem pouco os alimentos, dando ênfase ao produto e a algumas conceções relacionadas com a escassez do mesmo (Albaroado, 2020).

Outra situação que se tem assistido é ao aumento do número de críticas gastronómicas não fundamentadas, provenientes de blogs ou de *foodies*¹⁴ e que, por vezes, prejudicam a restauração. Por sua vez, a desvalorização e a diminuição de pessoas com qualificações e/ou com experiência na área, como os críticos gastronómicos que escrevem conteúdos fundamentados, tem vindo a decrescer, levando cada vez mais a uma descredibilização da restauração em geral (Albaroado, 2020).

RESTAURANT'S MARKET EVOLUTION

2002-2018



Gráfico 1: Evolução do Mercado da Restauração no período de 2002-2018. Fonte: FoodTalk13 – A restauração pós COVID-19. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=234064184371734> (Consultado a 10/10/2020).

Tendo em consideração a última crise financeira de 2011 a 2015, podemos observar o gráfico acima apresentado, que o mercado da restauração em 2018 ainda não tinha recuperado na totalidade as quebras (receitas totais) apresentadas e se encontrava numa fase de crescimento. Passados 10 anos, o mercado ainda não tinha recuperado na totalidade os valores obtidos em 2007 e 2008, levando a uma conclusão pessimista no que toca à recuperação futura da economia (Albaroado, 2020).

¹⁴ *Foodie*: Conceito relacionado com as pessoas que gostam de vivenciar experiências relacionadas com a comida. Aqui, os conceitos de turismo gastronómico, ou quaisquer atividades relacionadas com comida então muito presentes. (Bekar *et al.*, 2017)

TOURISM FIGURES IN PORTUGAL

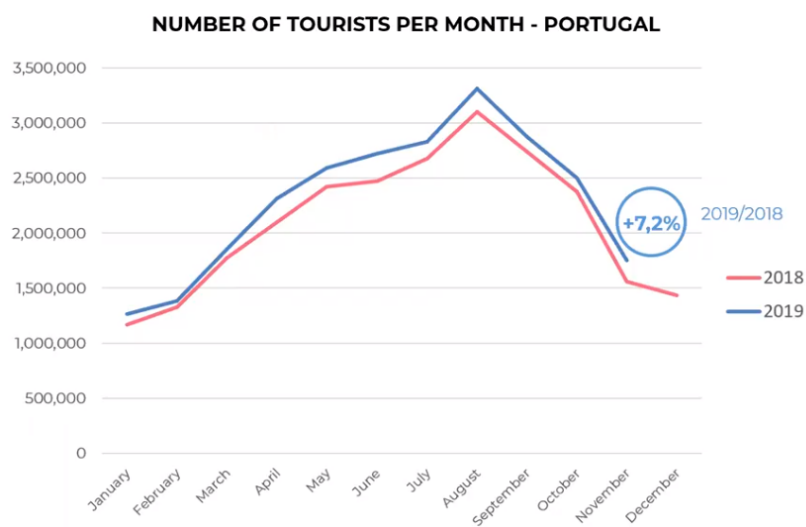


Gráfico 2: Número de turistas por mês em Portugal nos períodos de 2018-2019.
Fonte: FoodTalk13 – A restauração pós COVID-19. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=234064184371734> (Consultado a 10/10/2020).

A restauração em Portugal está muito dependente dos números apresentados pelo turismo. Sem turistas, o mercado da restauração cai exponencialmente e em 2020 em Portugal de janeiro a maio o número de dormidas caiu cerca de 59,6% (BI, 2020). Por outro lado, a oferta é muito fragmentada e embora movimente muito dinheiro, apresenta um *cash-flow* muito baixo, justificado com os elevados de custos de funcionamento. Um exemplo real é a quantidade de pessoal necessário e o preço das matérias-primas, bem como o elevado investimento inicial e constante que é necessário para que as empresas deste setor operem da melhor forma (Daniel, 2010; Albaroado, 2020).

Tendo em conta todos os custos de funcionamento de um estabelecimento e as repercussões associadas ao Covid-19 na economia e no mercado da restauração, cerca de 32% das empresas hoteleiras e de restauração passaram por situações em que não conseguiram pagar salários, uma vez que não geraram o capital necessário para esse efeito. Por outro lado, cerca de 12% das empresas conseguiram pagar apenas uma parte do salário total (Lusa, 2020).

RESTAURANT'S MARKET DATA | PORTUGAL 2018

PORTUGAL 2018



Figura 2: Valores do Mercado da restauração em Portugal durante 2018. Fonte: FoodTalk13 – A restauração pós COVID-19. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=234064184371734> (Consultado a 10/10/2020).

Em 2018, o mercado da restauração em Portugal estava distribuído por mais de 30.748 empresas, e movimentou mais de 4.450 milhões de euros (Albaroado, 2020).

MARKET SHARE SEGMENTS 2018

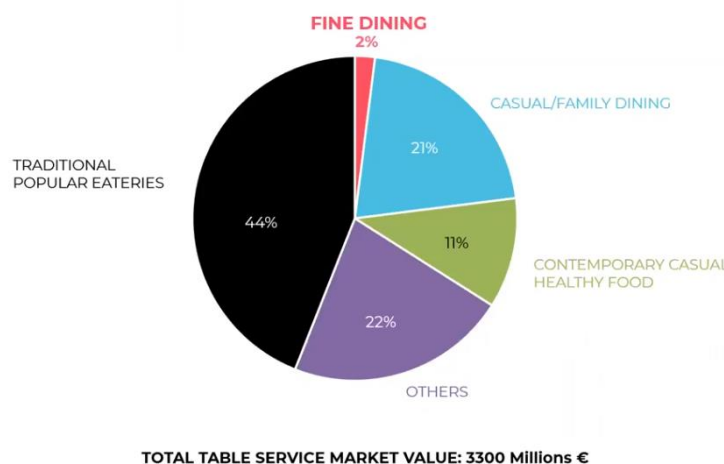


Gráfico 3: Segmentação do valor de mercado da restauração em Portugal no ano de 2018. Fonte: FoodTalk13 – A restauração pós COVID-19. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=234064184371734> (Consultado a 10/10/2020).

Como podemos observar no gráfico 3, os restaurantes que apresentavam maior valor de mercado (em percentagem) eram os restaurantes tradicionais, seguidos dos “outros” e dos restaurantes para famílias. Os restaurantes de *fine dining* registavam a menor quota de mercado (2%), no entanto é o que atinge maior mediaticidade e *media share* (Albaroado, 2020).

2.2.1.1. PERSPETIVAS PARA A RESTAURAÇÃO

A pandemia associada à COVID-19, veio trazer incerteza e dificuldade no que toca a perspetivação do futuro do mercado da restauração (Amado, 2020). No entanto, de acordo com este autor, a solução passará pela utilização do marketing e comunicação digital, de forma a cativar de novo o público português para regressarem aos restaurantes, principalmente do tipo *fine dining*.

Albaroado (2020), afirma que as empresas de produção alimentar que trabalham o *mass market*, como é o caso das empresas de *catering*, podem virar-se para o *take-away*, pois já possuem a capacidade produtiva necessária a este tipo de serviço. Por outro lado, estas empresas também serão bastante afetadas pelo facto de a realização de eventos se encontrar muito limitada.

Burrows (2020) afirma que o futuro dos restaurantes de *fine dining* também passa pelo *take-away* e que a pandemia pode ser o início da queda de alguns *Chefs* de renome. A autora refere que o futuro dos jantares entre amigos em restaurantes *fine dining*, passa não só pelo *take-away*, mas também pela junção da tecnologia, através da utilização de plataformas de *video-meeting*, como é o caso do *Zoom*.

Há ainda quem defenda que haverá uma redução na quantidade de restaurantes *fine dining* espalhados pelo mundo e que os mesmos irão evoluir para um conceito de promoção de experiências personalizadas a cada tipo de indivíduo, reunindo todos os componentes associados a uma refeição como o vinho, a comida e a promoção de sensações físicas e emocionais. O objetivo passará cada vez mais pela promoção de uma refeição 100% personalizada para cada indivíduo, começando na fase da reserva, através da perceção dos gostos individuais de cada cliente e da repercussão que a mesma pode vir a despertar na sua apreciação final. (Vilaseca, 2020)

Por outro lado, a utilização dos produtos e produtores locais será cada vez mais acentuada. Os restaurantes de *fine dining* já recorrem a produtores locais e em Portugal um exemplo disso é o restaurante Feitoria, que através do projeto Matéria do *Chef* João Rodrigues, divulga os produtos e produtores de origem portuguesa e dinamiza o conhecimento atual da cultura gastronómica portuguesa, através da criação de uma rede de contactos e do mapeamento dos produtos e dos produtores. O mesmo irá acontecer fora do mercado da restauração. Devido aos efeitos da pandemia, os produtores que fornecem os restaurantes vão estar cada vez mais interessados em trabalhar e promover o

seu produto junto do consumidor final. Tal situação levará a que haja uma procura cada vez mais acentuada de produtos locais, abrindo-se assim novos canais de distribuição para os consumidores (Albaroado, 2020; Almeida, 2020; Vilaseca, 2020).

Outra das grandes mudanças será a importância dada à comunicação, de forma personalizada (Albaroado, 2020). Dada esta necessidade, O *Chef* Ljubomir Stanisic e o seu grupo de restaurantes criaram uma série de eventos onde relacionam a área da restauração com diversas áreas como as artes, o vinho ou até mesmo o yoga, de forma a promover a restauração em Portugal durante a pandemia. Por outro lado, no caso de eventos gastronómicos, o Sangue na Guelra¹⁵ que tinha data de início prevista para o pico da pandemia em Portugal, foram obrigados a passar do formato físico para o digital, e criaram uma série de conferências gastronómicas online (Tonon, 2020).

Entendemos que a forma mais eficaz de adaptar um restaurante ao conceito *fine dining*, passa pela alteração temporária do conceito base para um estilo gastronómico mais jovem virado para o *take-away*, mas também para o serviço presencial. Os menus terão de ser adaptados de forma a obter-se uma margem maior entre o *food cost* e o preço de venda ao público, sem que os preços sejam demasiado elevados, tendo em conta que um dos objetivos principais passa pela captação de novas tipologias de clientes.

2.2.1.2. CASOS DE SUCESSO

De acordo com um estudo efetuado por Parsa *et al.* (2005) os restaurantes com um conceito distinto, bem definido e desenvolvido de modo consciente, são por norma restaurantes de sucesso. Para além disso, uma vez que o setor da restauração é altamente competitivo, é necessário compreendermos as necessidades e as vontades dos consumidores para uma gestão bem-sucedida.

Existem várias abordagens sobre a importância dos fatores de sucesso para um restaurante. Por um lado há autores que referem que no caso da restauração *fine dining*, a qualidade da comida é o fator de sucesso mais importante e influencia a intenção dos consumidores a voltar aos restaurantes, no entanto, há outros fatores que influenciam o sucesso de um restaurante (Sulek & Hensley, 2004; Parsa *et al.*, 2005; Namkung & Jang,

¹⁵ “O Sangue na Guelra (Blood n’Guts) é um movimento para a nova cozinha portuguesa que arrancou em 2013, como um Festival Internacional de Gastronomia. Traz para o primeiro plano jovens cozinheiros emergentes dos melhores restaurantes do país e do mundo. Desde o primeiro momento, o grande objetivo é inspirar, apoiar a interdisciplinaridade na gastronomia e o seu enriquecimento conceptual e promover a identidade da cultura gastronómica nacional.”(Sanguenaguelra, 2020)

2007). Entre eles está o tempo de espera, que de acordo com (Davis & Vollmann, 1990), é considerado o atributo mais importante em restaurantes de serviço rápido. Por outro lado, Namkung e Jang (2007) afirmam que para além do sabor, a apresentação tem um papel muito importante na satisfação dos clientes. Em restaurantes de luxo, onde os clientes despendem mais tempo numa refeição (Harrington *et al.*, 2011), outro aspeto importante é a atmosfera promovida pelo espaço físico, sendo que nela estão incluídos a decoração, o nível do som produzido e até a limpeza (Sulek & Hensley, 2004). Wakefield e Blodgett (1999) descrevem a importância da atmosfera promovida por um restaurante, justificada pelo facto de conseguir melhorar/aumentar ou suprimir emoções como o entusiasmo e/ou prazer.

Tonon (2020) afirma que em tempos de pandemia a obtenção do sucesso passa pela inovação e dá exemplos concretos em Portugal, como é o caso dos restaurantes Boi-Cavalo do *Chef* Hugo Brito, ou da cadeia de restaurantes e padarias do *Chef* Vítor Sobral. Neste caso, o autor define a capacidade de adaptação de conceitos já existentes, a outros segmentos, como é o caso do *take-away*.

Outro caso de sucesso que reabriu portas recentemente, respeitando as regras impostas pela Direção Geral de Saúde, é o grupo Avillez. Ao fim de dois meses em serviço de *take-away* começou a receber clientes, tendo no entanto, uma lotação limitada e um espaço repensado de acordo com as novas regras impostas pela pandemia de COVID-19 (Gil, 2020).

Há ainda empresas de outros segmentos da restauração que conseguiram ver na pandemia uma oportunidade de crescimento e, com isso, aumentar as suas vendas. A Cookoo é uma empresa que vende refeições em regime de *take-away* através de uma plataforma *online*, para pessoas que procuram refeições equilibradas, mas não têm tempo ou paciência para cozinhar. Esta empresa atua no centro de Lisboa e viu no confinamento uma oportunidade para expandir o seu negócio para zonas que anteriormente não faziam parte da sua área de distribuição. A vantagem de funcionar através de uma plataforma *online* permite que a Cookoo possua uma extensa oferta de produtos/tipos de comida e com a pandemia teve necessidade de aumentar a sua gama de produtos (Marmé, 2020).

É perceptível que o sucesso de um restaurante está dependente do cumprimento dos objetivos e dos cuidados a ter com diversos fatores, designadamente os que são mais

valorizados pelos clientes. Por outro lado, o desenvolvimento de um conceito diferenciador/inovador também tem influência no sucesso de um restaurante.

2.2.1.3. CASOS DE INSUCESSO

São amplamente divulgados os casos de empresas do setor da restauração em Portugal que encerraram as portas nos últimos anos devido a crises económico-financeiras (Lima, 2011; Lusa, 2020). No nosso país, durante a fase mais crítica da última crise financeira, fecharam mensalmente cerca de 125 estabelecimentos de restauração, totalizando uma média anual de 1500 encerramentos (Lima, 2011). De acordo com Lewin (1980), para além das possíveis crises económicas emergentes em todo o mundo, a causa de insucesso de uma empresa de restauração deriva do mau controlo e gestão da mesma, bem como da tomada de decisões erradas, demasiado focadas na obtenção do lucro e na expansão do projeto, sem atender à sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, na restauração as falhas associadas ao serviço prestado são inevitáveis e integram um dos pontos mais importantes no que toca a definição dos casos de insucesso na restauração (Ermias, 2019). Para Maxham (1999) estas falhas derivam de problemas ou percalços que ocorrem durante a prestação do serviço ao cliente.

De acordo com Ermias (2019), até as expectativas altas de um clientes podem levar à promoção de uma falha no serviço prestado e, neste sentido, a gestão da comunicação é muito relevante e deve estar preocupada em passar uma mensagem objetiva e clara.

Por fim, a gestão dos recursos humanos é de grande importância para que a empresa consiga obter resultados positivos (Fabiosa & Danganan, 2019). Neste contexto, um dos pontos que poderá levar ao insucesso de uma empresa é a má gestão dos conflitos internos. De acordo com Lewin (1980), as empresas devem criar estratégias de forma a reduzir os conflitos, uma vez que os mesmos são inevitáveis¹⁶. Podemos ainda observar que a promoção de um ambiente de trabalho desagradável, a inexistência de estímulos (por exemplo a escolha do empregado do mês) e a ausência de um bom relacionamento profissional com os colaboradores, poderão constituir fatores de insucesso relevantes para uma empresa (Lewin, 1980).

¹⁶ “conflicts are inevitable but the strategy should be made to balance the conflicts and pressure.”(Lewin, 1980, p.405)

2.2.2. EMPREENDEDORISMO

De acordo com Oliveira (2017), o empreendedorismo é a força vital dos países desenvolvidos, no entanto a sua definição é vaga e variável. O *Harvard Institute*, define empreendedorismo como a procura de oportunidades de mercado e de recursos que não controlamos (Eisenmann, 2013) ¹⁷.

Já Morris, Kuratko e Covin (2011), afirmam que as definições mais conhecidas de empreendedorismo abrangem a palavra criação ou sinónimos da mesma. De acordo com os mesmos autores, este conceito passa pela criação de ambientes organizados, de mudança, inovadores e saudáveis.

Em Portugal, têm sido feitos diversos estudos sobre o empreendedorismo e as dinâmicas empreendedoras através do projeto liderado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em conjunto com a Sociedade Portuguesa de Inovação, o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. Em 2013, Portugal estava a crescer em termos de inovação e criação de pequenos e médios projetos inovadores. Cerca de 75% dos empreendedores eram movidos pelas oportunidades que surgiam, e enquadravam-se maioritariamente numa faixa etária entre os 25 e os 34 anos de idade. De referir que em Portugal, tal como em economias orientadas para a inovação, são os indivíduos detentores de mestrado ou doutoramento os mais propensos a tornarem-se empreendedores (Caetano, 2014).

Em 2019, ainda de acordo com GEM¹⁸, o ponto mais positivo para a motivação do desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal é a facilidade de acesso a infraestruturas físicas. Por outro lado, é perceptível que a burocracia e os impostos exigidos pelo governo, juntamente com a falta de promoção de disciplinas de empreendedorismo pelas instituições de ensino, são os pontos mais negativos para o desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal (GEM, 2019).

Por fim, em relação à taxa de intenção de lançar e desenvolver projetos empreendedores, Portugal encontra-se abaixo da média global, sendo que a maioria das

¹⁷ “entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond resources controlled.” (Eisenmann, 2013, p.1)

¹⁸ O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é um consórcio de países que tem como objetivo de pesquisa o empreendedorismo e os ecossistemas empreendedores em todo o mundo. (GEM, 2019)

pessoas (52%) que participam no estudo desenvolvido pela GEM referem que o medo de falhar as impede de criarem um negócio (GEM, 2019).

2.2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é uma previsão detalhada onde são explanados os objetivos de uma empresa, bem como algumas previsões do futuro e do possível sucesso que uma empresa poderá vir a ter (Godsey, 2010). De acordo com Nunn e McGuire (2010), um plano de negócios é o produto de vários processos estratégicos, pensados e planejados que enquadram as diretrizes de uma empresa.

Relativamente à necessidade de elaborar um plano de negócios, Pinson (2008), Botha e Robertson (2013) e Cruz et al. (2015) afirmam que ele serve de guia para o negócio a criar, ajuda na obtenção de financiamento do projeto ao explicar as componentes financeiras e a forma de reduzir o risco, e também ajuda na definição da estratégia para atuar em mercados externos. Quanto mais tempo for dedicado a um plano de negócios, mais possibilidades de sucesso ele pode vir a ter, uma vez que o mesmo será mais detalhado e preciso a quando da tomada de decisões (Nunn & McGuire, 2010). De acordo com Pinson (2008) um projeto que falha no plano de negócios, apresenta perspectivas de falhar durante a criação do negócio¹⁹.

O processo de escrita de um plano de negócios, o mesmo assenta em 5 passos fundamentais:

- Desenvolver o conceito base do negócio;
- Obtenção de dados relativos às características e fiabilidade do produto/serviço criado;
- Melhoria do conceito tendo em conta os dados recolhidos anteriormente;
- Definição das especificidades relativas ao negócio;
- Finalização estrutural e visual do plano de negócios.

(Abrams, 2003)

¹⁹ "The business that fails to plan, plans to fail." (Pinson, 2008, p.2)

Por outro lado, de acordo com Berry (2004) a estrutura base de um plano de negócios deve conter:

- Um resumo simplificado do que vai ser o plano de negócios;
- Uma descrição breve da empresa que se pretende criar, ou que já existe;
- Os produtos e serviços que vão ser comercializados, na perspectiva das vantagens que trazem ao consumidor;
- Uma análise de mercado, onde são especificadas as necessidades do consumidor bem como a concorrência existente;
- As estratégias de implementação da empresa no mercado. O objetivo é explanar as estratégias que levam ao sucesso e associar datas aos objetivos propostos;
- Um plano de recursos humanos, onde são definidos os cargos, e os recursos humanos necessários a uma boa gestão;
- Uma análise financeira bem estruturada.

(Berry, 2004)

Outro elemento importante é o modelo de negócios e tem sido muito utilizado por investidores, que o consideram imprescindível num plano de negócios (Leitão, 2019). De acordo com Timmers (1998), um modelo de negócios é a junção pensada das variações associadas aos produtos ou serviços que uma empresa fornece, incluindo a descrição dos potenciais benefícios para os principais participantes desse negócio, bem como das fontes de receitas²⁰. Johnson *et al.* (2008), afirmam que um modelo de negócios assenta em determinados pontos-chave, que em conjunto podem criar valor de mercado²¹. Osterwalder *et al.* (2010) definem modelo de negócio como um documento que descreve a forma como uma empresa cria, entrega e obtém valor. Wirtz *et al.* (2016) afirmam que a definição de plano de negócios se foca na explicação simplificada das atividades mais relevantes da empresa²² e consideram que a estratégia, o network, os clientes, os custos

20 “An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; A description of the potential benefits for the various business actors; A description of the sources of revenues.”(Timmers, 1998, p.4)

21 “A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value.” (Johnson *et al.*, 2008, p.60)

22 “focus on the aggregated and simplified explanation of relevant company activities.” (Wirtz *et al.*, 2016, p.15)

de produção, os recursos e as receitas são os elementos-chave para a criação de um bom modelo de negócios.

Osterwalder *et al.* (2010), propuseram a utilização de um modelo de negócios através de uma tela, à qual deram o nome original de *Business Model Canvas* (BMC). Trata-se de um modelo constituído por nove blocos, que os autores consideram imprescindíveis para o desenvolvimento de um bom modelo de negócios, e que são:

Segmento de clientes	Uma organização serve um ou vários segmentos de clientes.
Proposta de valor	Procurar resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos clientes com propostas de valor.
Canais de distribuição	Identificação dos canais de distribuição, comunicação e vendas onde podemos “entregar” as propostas de valor.
Relações com os clientes	Como são as diferentes relações mantidas com cada segmento de cliente.
Receitas	Resultam da proposta de valor oferecidas aos clientes.
Recursos chave disponíveis à empresa	São os ativos necessários para oferecer e entregar propostas de valor aos clientes.
Atividades chave da empresa	Diz respeito às principais atividades que a empresa terá de realizar.
Parcerias chave da empresa	Áreas de atividade externas e recursos adquiridos fora da empresa.
Estrutura dos custos	Identificação da estrutura de custos da empresa.

Figura 3: Constituintes de um modelo de negócios Canvas. Fonte: o Autor.

Um plano de negócios deve conter um plano de marketing. Segundo Castelli (2003), para a garantia do sucesso de um restaurante, é necessário que o mesmo possua um plano de marketing definido e formalizado. Viegas (2018), afirma que a comunicação de marketing de um restaurante é de extrema importância para a atração dos clientes. Para garantir que fatores de satisfação dos clientes são preenchidos, é necessário utilizar meios de divulgação apropriados ao mercado-alvo do projeto em causa, bem como satisfazer os

objetivos de comunicação do mesmo. Ainda presente no Plano de Marketing deve estar a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). A mesma é uma ferramenta que deve ser utilizada para identificar fatores significativos internos e externos que afetam as empresas (Pickton & Wright, 1998). No que toca a estrutura, a análise SWOT divide-se em dois grupos. Por um lado é analisado os pontos-chave internos que podem afetar a empresa e por outro é analisada a envolvente externa da empresa, focando-se nas oportunidades e ameaças (Helms & Nixon, 2010).

Um bom plano de recursos humanos é outro dos aspetos que pode levar ao sucesso de um plano de negócio, e conseqüentemente de uma empresa. Uma boa gestão dos recursos humanos disponíveis é essencial para que os objetivos de produção de uma empresa sejam cumpridos. Por outro lado, a implementação de um plano de recursos humanos requer a gestão de equipas compostas por indivíduos, com habilidades multidisciplinares, onde os mesmos são colocados juntos num ambiente de trabalho integrante da empresa em causa (Hoch & Dulebohn, 2013). Com isto, é necessário ter em conta a atribuição de funções, a definição da hierarquização nos mesmos, os aspetos de recrutamento e a avaliação do desempenho dos colaboradores (Almeida & Consiglieri, 2014).

A elaboração de um plano de operações é fundamental para que uma empresa se consiga estipular, coordenar e melhorar todos os procedimentos essenciais e definitivos à criação/produção dos produtos ou serviços que comercializa. A implementação e coordenação desses mesmos procedimentos torna-se crucial, na medida em que se evitam perdas de tempo e dinheiro. Por outro lado, uma procura constante pelo aprimoramento desses mesmos procedimentos, pode trazer às empresas produções maiores a custos mais baixos e em tempo mais reduzido. (Negócios, 2021)

O plano financeiro traduz todo o plano de negócios em números e tem como objetivo fazer uma previsão antecipada dos resultados financeiros da empresa (Pereira & Lopes, 2020). O mesmo enquadra o investimento necessário ao negócio, as despesas plurianuais, o fundo de maneo, uma estimativa de produção e comercialização dos produtos ou serviços, bem como uma demonstração de resultados com números concretos (Negócios, 2021).

3. METODOLOGIA

3.1. MODELO DE INVESTIGAÇÃO

De forma a realizar todos os objetivos propostos para este projeto, estipulou-se uma metodologia, que será dividida em várias partes.

Numa primeira fase será efetuada uma revisão da literatura. Aqui serão enquadrados, por um lado, os temas associados ao *fine dining* e à explanação de experiência gastronómica e, por outro, temas relacionados com o empreendedorismo e a restauração em Portugal.

Na fase seguinte, com o objetivo de avaliar o mercado sobre a criação de um novo conceito de *fine dining* aplicado a um restaurante, foram aplicados questionários a uma amostra da população portuguesa e ainda entrevistas a especialistas do setor. As análises dos questionários foram feitas com a ajuda do programa PSPP²³ e com o programa Google Forms.

De seguida, fez-se uma análise dos resultados obtidos das duas primeiras fases e elaborou-se o plano de negócios cujo objetivo principal é avaliar a viabilidade deste projeto em termos de mercado e a sua sustentabilidade económico-financeira. Para tal, recorreu-se à folha de cálculo do programa FINICIA, disponibilizada pelo IAPMEI.

Por fim, serão apresentadas pré-conclusões, conclusões e sugestões para estudos futuros.

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS

Uma vez que o projeto Clavus passa pela criação de um restaurante *fine dining* em Portugal com uma forte componente multissensorial, a revisão bibliográfica foi dividida em duas partes, enquadrando desta forma temas que se consideraram relevantes à execução do projeto. Por um lado, uma das partes é relativa aos conceitos de *fine dining* de experiência gastronómica, onde são abordadas algumas definições de conceitos como o de *fine dining* de experiência gastronómica e de experiência multissensorial, bem como os pontos-chave que definem uma experiência multissensorial. Ainda nesta primeira parte fazemos uma pequena pesquisa relativa à caracterização dos clientes deste segmento da

²³ PSPP: *Software open-source* de tratamento estatístico de dados compatível com o IBM SPSS.

restauração. Por outro lado, realizou-se uma pesquisa bibliográfica relativa aos conceitos atuais de restauração em Portugal. Na mesma, é feita uma contextualização da restauração em Portugal onde, para além da atualidade são abordadas algumas perspetivas de futuro bem como casos de sucesso e de insucesso na restauração. Neste ponto são ainda abordados temas como o empreendedorismo em Portugal, a sua importância e o plano de negócios.

Este trabalho engloba um estudo de mercado, tendo sido aplicados questionários à população em geral e realizadas entrevistas a representantes de entidades e personalidades relevantes tanto na área da restauração generalista, como na da restauração *fine dining*, em Portugal. Tanto os questionários como as entrevistas foram feitos entre as datas de 20/07/2020 até 22/09/2020 durante o período de confinamento. Os questionários foram elaborados com a ajuda do Google Forms, distribuídos através das redes sociais e dirigidos a uma amostra da população portuguesa. Os mesmos tiveram como objetivo a obtenção de respostas a questões-chave que ajudam a compreender melhor o mercado da restauração. Uma vez que a população total portuguesa é de 10 210 000 indivíduos e a amostra foi de 150 indivíduos, calculou-se um intervalo de confiança de 8, levando a que entre 42% a 58% dos indivíduos que responderam ao questionário, foram sinceros nas suas respostas. A estrutura do mesmo foi pensada de forma a que os inquiridos pudessem responder às questões relativas a:

- Grau de importância de fatores como a qualidade da comida, o preço ou o HACCP em restaurantes com um conceito mais generalista e em restaurantes de *fine dining*;
- Ao tipo de pagamento mais utilizado nos restaurantes em geral em Portugal;
- À frequência por parte da amostra de restaurantes de *fine dining* em detrimento de outro tipo de restaurantes e porquê;
- Aos canais de comunicação mais utilizados em restaurantes de *fine dining*;
- À concorrência do projeto Clavus, bem como ao preço médio gasto em restaurantes de *fine dining*;
- À aceitação por parte da amostra da adaptação necessária à pandemia por parte dos restaurantes

A análise dos questionários foi efetuada com a ajuda do programa PSPP e do *Google Forms*.

Com as entrevistas, pretendeu-se recolher a opinião de especialistas na área e perceber os pontos que melhor caracterizam e distinguem restaurantes com conceitos *fine dining*, entender qual será o futuro/evolução da experiência gastronómica proporcionada por este tipo de restaurantes e ainda, de que forma é que a pandemia afetou este segmento da oferta e quais são as melhores soluções para estes restaurantes. Por fim, uma vez que o projeto Clavus está pensado para a zona de Belém, fez-se uma análise da concorrência direta na área de Lisboa, tendo em consideração os principais restaurantes concorrentes do projeto, destacando-se as suas características e os preços que praticam.

A estrutura do plano de negócios é composta pelos planos de marketing, de recursos humanos, operacional e financeiro. Em termos sucintos, no plano de marketing são definidos os objetivos estratégicos, é realizada uma análise SWOT e é trabalhado o marketing-mix; o plano de recursos humanos aborda a estrutura da equipa, o processo de recrutamento, a formação e a forma de avaliar o staff do Clavus; no plano operacional são especificadas a localização do projeto, a arquitetura e a planta do edifício, bem como os processos de licenciamento e os processos inerentes à operação do restaurante; o plano financeiro permite perceber a viabilidade económica e financeira do projeto tomando em consideração as decisões tomadas nas outras áreas funcionais referidas.

4. ESTUDO DE MERCADO

4.1. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para facilitar a análise da concorrência construiu-se uma tabela com as principais características dos restaurantes de *fine dining* que podem ser considerados concorrência direta do Clavus, pelo facto de apresentarem uma qualidade de serviço *premium*, designadamente ao nível da matéria-prima utilizada e do serviço oferecido.

Foram analisados os preços dos menus com os preços mais baratos e dos menus com os preços mais caros, o custo médio por prato de todos os menus que os restaurantes oferecem e ainda o preço do *pairing*²⁴ de vinhos associado a cada menu (quando existe).

²⁴ Pairing: harmonização de bebidas, para acompanhar determinados pratos no decorrer de uma refeição.

Restaurantes	Caracterização do restaurante	Preço Menu mais caro	Preço Menu mais barato	Média de preços por prato	Preço Pairing mais caro	Preço Pairing mais barato
Feitoria	Cozinha de autor; Produto Sazonal; Produtores locais.	140€	95€	12.82€	55€	75€
Belcanto	Cozinha de autor; Cozinha Portuguesa como base; Pequena componente multissensorial; Extenso serviço de vinhos.	185€	168€	24€	120€	85€
Alma	Cozinha de autor; Cozinha Portuguesa como base; Influências de cozinha asiáticas.	140€	140€	15.75€	80€	80€
Epur	Cozinha de autor; Cozinha francesa; Influencias de cozinha asiática.	160€	70€	21.67€	80€	25€
Fifty Seconds	Cozinha de autor; Cozinha portuguesa como base; Influencias de cozinha espanhola.	180€	140€	15.28€	-€	-€
Loco	Cozinha de autor; Cozinha sensorial; Utilização produtores nacionais; Utilização de produtos sazonais;	113€	-€	6.7€	75€	-€
Eleven	Cozinha de autor; Cozinha mediterrânica como base; Utilização de produtos sazonais;	198€	85€	20.51€	-€	-€

Tabela 2: Tabela relativa à concorrência de restaurantes fine dining na zona de Lisboa. Fonte: Autor.

Ao analisarmos a tabela acima percebemos que o restaurante Eleven é o que pratica o valor mais elevado, quando avaliamos o preço dos menus de degustação mais

caros por restaurante seguido do restaurante Belcanto. Por outro lado, o restaurante Epur também pratica o valor mais baixo nos menus de degustação mais baratos neste tipo de restaurantes. No que toca ao preço médio por prato, percebemos que o restaurante Belcanto é o que serve prato mais caros nos seus menus de degustação (24 € por prato) contrapondo com o restaurante Loco que serve pratos com um custo médio de 6,7 € por prato. Em termos de caracterização dos restaurantes analisados, percebemos que o restaurante Loco e o restaurante Feitoria, são os que se assemelham mais ao estilo de cozinha e serviço do Clavus.

4.2. QUESTIONÁRIOS

Após se ter recolhido 150 resposta de questionários, procedeu-se à análise dos mesmos através da utilização de programas como o PSPP, ou o Google Forms. Todos os gráficos e tabelas analisadas estão inseridos nos apêndices.

As tabelas 10, 11 e 12 representam o sexo, a idade e o rendimento mensal da amostra. Após ter sido feita uma análise às mesmas percebeu-se que a maioria da amostra era do sexo feminino (61% da amostra) e que cerca de 57,3% apresentavam idades superior a 25 anos de. Por outro lado, cerca de 30% dos indivíduos da amostra apresenta uma remuneração mensal de mais de 1.000 euros.

Ao analisar a importância de determinados pontos chave representantes de uma experiência associada a um restaurante *fine dining* percebeu-se que a amostra classifica como muito importante a Qualidade dos Produtos, bem como a Qualidade do Serviço. Por outro lado, a amostra considera como menos importante a Classificação de Plataformas de Reserva Online, e uma boa implementação do HACCP.

De acordo com a tabela 14 e tendo em conta o método de pagamento, é perceptível a clara evidencia do uso de cartão de débito/crédito (86%) ao invés de dinheiro vivo ou cartão de refeição.

Ao analisarmos as tabelas 15 e 16 percebemos que cerca de 68% da amostra ainda não frequentou um restaurante com um conceito *fine dining*, e que os principais motivos pelo qual não aconteceu foi o preço (41% da amostra que não frequentou *fine dining*).

Por outro lado, tendo em conta a escolha de um tipo de restaurante, 15% da amostra afirma que cerca de 11% a 30% das suas refeições são em restaurantes deste tipo.

Cerca de 11% desta mesma amostra atribui menos de 10% do total das suas refeições a restaurantes *fine dining*.

No que toca aos canais de comunicação mais escolhidos efetuou-se uma resposta de escolha múltipla. No total obteve-se 48 respostas (32% do total da amostra) provenientes da amostra que já tinha frequentado restaurantes *Fine dining*. Posto isto, ao analisarmos o gráfico 5 percebemos que os canais de comunicação mais utilizados neste tipo de restaurantes são o passa palavra (37%) ou as redes sociais (31%).

Tendo em conta a tabela 18, relativa aos custos associados a uma refeição *fine dining*, podemos observar que 9% da amostra respondeu que gasta de 31 a 45 € por pessoa. Cerca de 6% da amostra gasta mais de 90 €, e outros 6% gastam de 46 a 60 €. O símbolo “” é relativo à amostra que não frequentou restaurantes *fine dining* com 68%.

Ao analisarmos o Gráfico 6, percebe-se que há uma clara evidência para dar prioridade à qualidade da comida como escolha de um restaurante deste tipo com 35% das respostas totais. O mesmo é considerado o fator crítico mais importante na escolha de um restaurante deste tipo. Seguidamente com 19% temos o fator preço, que demonstra também ter alguma importância juntamente com a variedade do menu (18%) no momento de decisão e escolha deste tipo de segmento de restaurantes.

Em relação à escolha de um restaurante *fine dining* na zona de Lisboa e analisando a tabela 19, percebe-se que as principais escolhas vão para os restaurantes Feitoria (6%), Alma (5%), Belcanto (3%) e Loco (3%). O símbolo “” é relativo à amostra que não frequentou restaurantes *fine dining* com 68%.

De acordo com o gráfico 7, no que toca aos fatores mais positivos após a experiência num restaurante *fine dining*, os inquiridos da amostra deram clara evidência para a qualidade da comida (36%) como o fator mais positivo.

Tendo em conta a redução da vontade/intenção por parte da amostra, de frequentar um restaurante *fine dining* com as regras impostas pela Direção Geral da Saúde em Portugal, 30% respondeu que a probabilidade de tal acontecer era média. Cerca de 27% da amostra respondeu que a probabilidade de tal acontecer era reduzida, e outros 27% da amostra respondeu que a probabilidade era nenhuma.

Analisando a tabela 21, relativa à intenção de compra de um serviço *Take-away* associado a um restaurante *fine dining*, 42% da amostra respondeu que tal era pouco

provável. Por outro lado, 25.3% da amostra respondeu que a probabilidade de tal acontecer era média e 13% respondeu que nunca optaria por um serviço desta natureza tendo em conta o conceito do restaurante.

Por outro lado, tendo em conta o futuro do *fine dining* associado a serviços de *Take-away* e analisando a tabela 22 percebemos que, por um lado quase metade da amostra considera que tal junção é pouco provável com 47%. No entanto, outros 41% da amostra considera que existe alguma probabilidade de tal vir a acontecer.

Ao analisarmos a tabela 23 percebemos que mais de metade da amostra (54%) não estaria disposta a pagar mais de 30 € por um serviço de *Take-away* proveniente de um restaurante *fine dining*. Por outro lado, 30% da amostra estaria disposta a pagar de 31 € a 45 € por um serviço deste género.

A tabela 24 mostra a preferência de distribuição de um serviço *Take-away* por parte de restaurante *fine dining* tendo em conta a amostra. A maioria da amostra mostrou preferência pela recolha da refeição no próprio restaurantes (53%). Por outro lado, há quem prefira a entrega deste tipo de refeição através de serviços especializados em entregas *Take-away*, como é o caso da Glovo ou da UberEats (43%).

Tendo em conta que o projeto que se pretende criar, passa por um restaurante *fine dining* com uma componente multissensorial associada, percebemos que a amostra frequentaria este restaurante por curiosidade (34%) ou em Jantar/Almoço de amigos (45%).

Por fim, em relação à questão sobre a probabilidade de frequentar futuramente o restaurante Clavus, 43% respondeu que existe uma probabilidade média de acontecer. Por outro lado, cerca de 26% da amostra respondeu que a probabilidade de frequentar este restaurante era elevada ou muito elevada. Já 31% da amostra respondeu que a intenção de consumo do restaurante Clavus era reduzida.

Concluiu-se assim que, na amostra analisada, o conceito *fine dining* era ainda um pouco desconhecido, no entanto, a amostra mostrou interesse em frequentar um restaurante como o Clavus. Por outro lado, tendo em conta a amostra percebemos também que, apesar dos gastos médios em restaurantes *fine dining* terem sido dispersos, a maioria dos consumidores deste tipo de segmento frequentou o restaurante Feitoria, ALMA, Belcanto, LOCO e Eleven, onde a média de valores por refeição individual ultrapassa os

110 € por pessoa sem bebidas incluídas. Por outro lado, percebemos também que o fator que mais impacto tem, para parte da amostra que nunca frequentou um restaurante deste tipo de segmento, é o preço.

Outra das grandes conclusões, é relativa aos canais de comunicação mais utilizados pelos consumidores de restaurantes *fine dining*. A maioria da amostra afirma que ou utiliza passa palavra, ou as redes sociais quando procura um restaurante deste género. Podemos aqui perceber que por um lado, a aposta de publicidade em redes sociais é bastante vantajosa, bem como a satisfação dos clientes, quando saem do restaurante.

Por fim, tendo em conta questões associadas ao COVID-19, percebemos que a opção *Take-away* não é muito viável em termos de aceitação por parte da amostra, no entanto, a mesma amostra considera possível que o *Take-away* possa futuramente ser parte integrante de um serviço deste tipo de segmento. Deixando aqui algumas dúvidas no que toca ao enquadramento deste tipo de serviço no restaurante Clavus.

4.3. ENTREVISTAS

As entrevistas foram estruturadas com questões associadas à forma como se podem diferenciar os restaurantes de *fine dining* e à evolução dos mesmos e o seu objetivo foi o de se perceber qual a melhor forma de implementar e diferenciar o projeto Clavus. Por outro lado, tendo em conta o surgimento da pandemia COVID-19 procurou-se entender qual a melhor forma de lidar com este problema e quais as possíveis soluções para fazer face a este contexto.

A entrevista seguiu um guião com as seguintes perguntas:

1. Qual considera ser o ponto mais importante na caracterização individual de um restaurante *fine dining*?
2. Como considera que o *fine dining* está a evoluir em termos de experiência gastronómica?
3. A pandemia afetou os restaurantes *fine dining* em Portugal e no mundo. Qual foi/está a ser para si, a “melhor” forma de ultrapassar esta situação?

Os participantes das entrevistas foram:

- Miguel Abalroado: engenheiro, empresário, gerente e *gourmand*. Trata-se de um estratega e consultor focado nas áreas da gastronomia, hotelaria, culinária, alimentação e tecnologia agrícola. Colabora com as indústrias da nutrição como consultor, comerciante e investidor. É especialista em gastronomia e fundador da empresa Brandelicious Portugal.
- Paulo Mendonça: Vice-presidente da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP)

Para facilitar a análise das entrevistas foi elaborada uma tabela com as principais conclusões retiradas das respostas dos entrevistados. A entrevista completa encontra-se no apêndice 4.

	Miguel Abalroado	Paulo Mendonça
Pergunta 1	-Serviço.	-Serviço.
Pergunta 2	-Divisão do <i>fine dining</i> entre elite e descontraído.	-Utilização de uma cozinha que eleva o património gastronómico nacional.
Pergunta 3	-Criação de mecanismos corporativos como pop-ups; -Ida de <i>Chefs</i> a casa dos clientes.	-Ida de <i>Chefs</i> a casa dos clientes; -Promoção da segurança existente em restaurantes <i>fine dining</i> .

Tabela 3: Tabela comparativa das respostas dos questionários. Fonte: Autor.

Ao analisar as entrevistas conclui-se que o serviço é o ponto que mais caracteriza e diferencia um restaurante de *fine dining*.

No que toca à evolução da experiência gastronómica, percebemos que existem duas opiniões distintas, sendo que numa o *fine dining* irá ser dividido em dois segmentos, sendo um mais premium e caro, e outro mais descontraído e acessível e que noutra o *fine dining* irá ter por base a busca pela procura do que é tradicional e pelo património gastronómico nacional.

Por fim, em relação às formas necessárias para ultrapassar a pandemia, ambos os casos referiram que a solução passa pela criação e promoção de mecanismos que levem

a essência dos restaurantes até aos clientes, seja através de pop-ups, seja através da ida de *Chefs* a casa dos clientes.

5. PLANO DE NEGÓCIOS

5.1. MODELO DE NEGÓCIO

Neste trabalho será seguido o modelo de negócios proposto por Osterwalder *et al.* (2010), denominado *Business Model Canvas*. Apresenta-se abaixo a aplicação do modelo ao projeto Clavus:








 <p>Parcerias-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtores locais; • Empresas de retalho; • Fornecedores; • Universidades locais; • Centros de I&D na área da alimentação; • Plataformas de reservas 	 <p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restauração; • Marketing. 	 <p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de um serviço de restauração multis sensorial; • Possibilidade de degustar produtos portugueses esquecidos; • Promoção de um serviço <i>Fine Dining</i>; • Promoção do consumo de produtos locais; 	 <p>Relacionamento com o consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço personalizado; • Relacionamento de proximidade; • Redes sociais. 	 <p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foodies; • Empresas; • Turistas
 <p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos com Pessoal; • Pesquisa em I&D; • Custos matéria prima; • Custos fixos; • Custos com marketing; 		 <p>Fontes de Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda do menu de degustação pequeno; • Venda do menu de degustação grande. 		

Figura 4: Modelo de negócios do projeto Clavus. Fonte: Autor.

Seguidamente serão apresentados os itens relativos a cada um dos nove blocos do modelo, de forma mais detalhada:

Segmentos de Clientes

O foco serão os *foodies*²⁵, uma vez que se trata de pessoas que viajam com o objetivo de experienciar novas vivências gastronómicas.

²⁵ *Foodie*: É um turista que viagem com o objetivo de descoberta da alimentação local de um determinado sítio. De acordo com Green *et al.* (2016), a comida pode inspirar viagens uma que os cheiros e sabores de uma determinada comida local, deve ser experienciada *in situ*. O autor afirma que é por isto que os *Foodies*, acima de tudo, adoram viajar.

Outro segmento a trabalhar é o das empresas que queiram proporcionar jantares de negócios diferentes do habitual.

Os Turistas em geral também são considerados um segmento-alvo e representam uma grande fonte de receita para restaurantes deste género em Portugal.

Relacionamento com o consumidor

O projeto Clavus aposta num serviço personalizado e de proximidade, uma vez que cada cliente é tratado de forma única tendo em conta as suas necessidades, desde a reserva até ao final da refeição.

Serão utilizadas as redes sociais para comunicar e interagir com os clientes. Através do Instagram, Facebook ou Twitter, será partilhada informação de valor sobre o trabalho desenvolvido no restaurante.

Canais

O canal de distribuição é direto e assenta na disponibilização do espaço físico do restaurante no conceito a ele associado.

Em relação aos canais de comunicação já foi referido a utilização das redes sociais e do *site* do restaurante, que divulgará a informação relevante para os clientes e potenciais interessados em usufruir de uma experiência gastronómica memorável. Por outro lado, serão utilizadas plataformas de reservas online como o The Fork, TripAdvisor ou Zomato quer para reservar um lugar no nosso restaurante, como para avaliar o grau de satisfação e as recomendações dos nossos clientes.

Proposta de Valor

Como foi anteriormente referido, o projeto baseia-se n conceito de *fine dining* e de todos os pontos que o caracterizam (abordados na revisão da literatura).

A proposta de valor do restaurante Clavus é o fornecimento de um serviço de restauração multissensorial, sendo esta uma das suas principais componentes de diferenciação face aos restaurantes existentes.

Este tipo de oferta possibilita aos clientes a degustação de produtos alimentares portugueses “esquecidos” como por exemplo a bolota ou as camarinhas e neste âmbito será realizada uma pesquisa constante que permita oferecer aos clientes produtos de origem portuguesa que deixaram de ser consumidos. Outra das características diferenciadoras advém da promoção do consumo de produtos alimentares selvagens que a maioria da população desconhece que são comestíveis como por exemplo o funcho do mar.

Por fim, será valorizado e fomentado o consumo de produtos de origem local, oferecendo aos clientes a qualidade e as características que só este tipo de produtos apresenta.

Atividades-Chave

A atividade principal do restaurante consiste na produção de um serviço de restauração diferenciador que inclui componentes multissensoriais, englobados numa experiência gastronómica que privilegia os produtos portugueses. Por outro lado, como atividades-chave temos a gestão de cadeia de abastecimento e a relação com os fornecedores e com as parcerias, bem como a execução do plano marketing associado ao projeto.

Recursos-chave

O equipamentos e materiais de cozinha são indispensáveis para o funcionamento do restaurante Clavus.

O projeto também necessita de pessoal qualificado tanto nas áreas associadas à produção do serviço de restauração, bem como nas áreas de investigação relacionadas com a descoberta de novos produtos ou pesquisa de possíveis componentes multissensoriais integrantes da experiência.

O investimento de capital financeiro é necessário para que o projeto Clavus ganhe vida. Sem investimento não é possível criar qualquer negócio, e consequentemente obter dividendos dos mesmos.

Parcerias-Chave

No que toca às parcerias-chave, este projeto apresenta em primeiro lugar os produtores locais de matérias-primas, uma vez que o mesmo se baseia na promoção de produtos sazonais e pretende fomentar a economia local.

Por outro lado, as empresas de retalho e os fornecedores enquadram a venda e a entrega dos produtos/matérias-primas que não conseguem ser adquiridos através dos produtores locais.

As parcerias com as universidades e centros de Inovação e Desenvolvimento (I&D) estão relacionadas com a componente de investigação do projeto, no domínio da descoberta de novos produtos alimentares ou da utilização diferenciada de outros produtos que foram “esquecidos” na alimentação.

Por fim, foram consideradas parcerias com as plataformas de reservas (Zomato, Tripadvisor e The Fork) pois são um meio de grande visibilidade para os restaurantes.

Fontes de receita

As fontes de receita do projeto Clavus, advêm da venda dos diferentes menus de degustação do restaurante, bem dos menus de *pairing*.

Custos

Inicialmente, os custos resultam da necessidade de implementar o projeto: infraestruturas, equipamentos para as áreas técnicas, mobiliário, decoração, material de serviço de sala, fardamentos e remodelação do espaço físico.

Após a implementação, os principais custos serão relativos ao pessoal, à compra de matérias-primas e ao bom funcionamento do restaurante.

O Clavus também suportará custos de I&D, uma vez que será necessário um trabalho permanente de descoberta de novos produtos e das respetivas formas de confeção, bem como dos produtos “esquecidos” anteriormente referidos.

Outro custo assinalável, sobretudo nos primeiros anos de vida do restaurante, será relativo às atividades de marketing, com o intuito de captar e fidelizar os clientes.

5.3. PLANO DE MARKETING

Missão, Visão e Valores

Missão: Proporcionar uma experiência única e diferenciadora a pessoas ou empresas que procuram um serviço de restauração, através da utilização de alimentos pouco conhecidos e do estímulo multissensorial.

Visão: Pretendemos ser um dos melhores restaurantes com foco no produto “esquecido” e num serviço multissensorial Portugal.

Valores: Os valores associados ao projeto Clavus são:

- Criatividade e inovação: A criatividade e inovação ditarão a diferenciação que o serviço prestado apresenta;
- Superar as expectativas dos clientes: Pretende-se que o serviço prestado surpreenda positivamente o cliente;
- Bom ambiente de trabalho: Equipa unida e motivada de forma a construir uma empresa sólida;
- Ética: Estará presente em todas as relações interpessoais internas e externas à empresa e meio ambiente;
- Respeito pelas matérias-primas: Sendo o nosso recurso mais utilizado, o respeito por elas poderá ditar o sucesso ou insucesso do restaurante;
- Sazonalidade: A sazonalidade das matérias-primas está diretamente relacionada com a sua qualidade;
- Confiança: A confiança dos nossos clientes é de extrema importância para a empresa.

5.3.1. ANÁLISE SWOT

Através da realização de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), foram identificadas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relativas ao projeto Clavus:

Forças

- Serviço multissensorial diferenciado;
- Serviço *fine dining*;
- Utilização de matérias-primas pouco conhecidas;
- Boa localização;
- Pessoal com formação e qualificado para a produção e a prestação do serviço de restauração.
- Serviço único e diferenciado dos restantes;
- Publicidade de utilização de produtos frescos locais e frescos.

Fraquezas

- Necessidade de apoios financeiros;
- Desconhecimento inicial da marca;
- Preço do produto/experiência elevado.

Oportunidades

- Os *foodies* e a sua apetência por este tipo de gastronomia.
- Crescimento de conceitos multissensoriais e promoção da utilização de alimentos desconhecidos como uma nova tendência alimentar e gastronómica.

Ameaças

- Mercado muito competitivo;
- Número de clientes deste segmento de mercado é restrito e extremamente seletivo;
- Alguma concorrência já estabelecida na mesma área geográfica.
- Contexto da pandemia: alterações dos horários de funcionamento, exigências legais de saúde e segurança e consequentemente aumento dos custos para o restaurante.

5.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No que toca os objetivos estratégicos de marketing para o projeto Clavus, inclui-se:

- Alcançar uma pontuação superior a 4,5 (no máximo de 5) em plataformas como o The Fork ou Zomato durante o primeiro ano de funcionamento;
- Promover uma experiência única e inovadora na área da restauração, utilizando produtos alimentares pouco conhecidos num serviço multissensorial;
- Conseguir a satisfação de mais de 90% dos clientes no primeiro ano de funcionamento, tendo em conta que se trata de um serviço *premium*;
- Promover a gastronomia nacional e os produtos portugueses a nível mundial;
- Conseguir que pelo menos mais de 70% das reservas sejam efetuadas diretamente no nosso site ou através do nosso número de telemóvel, até ao final do primeiro ano de atividade;
- Contribuir para o aumento do número de pessoas dispostas a pagar por uma experiência deste tipo;
- Aumentar o reconhecimento do projeto a nível internacional com a aquisição de prémios internacionais como as estrelas Michelin ou entrada para o Guia W50B como um dos 50 melhores restaurantes do mundo.

5.3.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Para se estabelecer um desenvolvimento estratégico eficaz foi trabalhada a segmentação, o *targeting* e o posicionamento do projeto Clavus.

Segmentação

O projeto Clavus pretende focar-se num público-alvo que apresente interesse e curiosidade gastronómica e que goste de experienciar conceitos de restaurante *fine dining*. Neste sentido, destacam-se os *foodies*, uma vez que o seu objetivo principal é experienciar conceitos relacionados com a comida. Por outro lado, as refeições empresariais podem ser uma mais-valia, uma vez que este segmento despende mais dinheiro em refeições do

que qualquer outro tipo de cliente. Por fim, o projeto Clavus apresenta como segmentação de mercado, os turistas da cidade de Lisboa.

Targeting

O público-alvo que resulta da segmentação que enquadra o restaurante Clavus caracteriza-se por:

Demografia: Pessoas adultas com vontade de adquirir experiências gastronómicas diferenciadoras;

Geografia: Público-alvo nacional e internacional, com destaque para os que se encontram alojados na região de Lisboa;

Classe social: Média alta/Alta;

O que procuram: Experimentar uma refeição diferenciadora; inovação; diversão; estar com amigos; conhecer a gastronomia e os produtos portugueses.

Posicionamento

O projeto Clavus pretende ser uma empresa reconhecida no mercado da restauração como um exemplo a seguir no que toca a inovação na área da gastronomia. Queremos ser reconhecidos por prestar um dos melhores serviços e/ou experiência de restauração do mundo, com características diferenciadoras e únicas. Desejamos acima de tudo, que a nossa marca seja associada a um serviço multissensorial e ao desenvolvimento da cultura gastronómica portuguesa.

5.3.4. MARKETING-MIX

Produto

Trata-se da venda de um serviço de restauração, que pretende dar aos clientes uma experiência diferenciadora através da inclusão de produtos alimentares diferenciadores ou menos conhecidos, bem como através da utilização de técnicas que promovam e estimulem a componente multissensorial para cada cliente. Serão vendidos dois menus de comida com as seguintes características:

- Menu A - 10 pratos: 2 entradas; 2 limpa palatos²⁶; 4 pratos principais; 2 sobremesas.
- Menu B - 6 pratos: 1 entrada; 2 limpa palatos; 2 pratos principais; 1 sobremesa.

O menu de 10 prato inclui todos os pratos do menu de 6 pratos, sendo adicionados 4 pratos extra.

Por outro lado, serão vendidos dois menus de harmonização de vinho para acompanharem cada menu de comida:

- Menu de harmonização 1 (8 vinhos): 2 espumantes; 2 brancos; 2 tintos; 1 colheita tardia; 1 vinho do Porto.
- Menu de harmonização 2 (4 vinhos): 1 espumantes; 1 branco; 1 tinto; 1 vinho do Porto.

Os 8 tipos de vinhos oferecidos por menu são referentes a 8 copos de vinho servido, todos eles diferenciados, tendo o cliente direito à prova antes de ser servido.

Denominação do projeto

A palavra Clavus, deriva do latim *Clavis* e está diretamente relacionada com as chaves utilizadas no tempo dos romanos. Pretende-se que este projeto seja uma chave para abrir portas à gastronomia portuguesa, incrementando a sua visibilidade e reconhecimento a nível mundial.

Preço

O projeto Clavus teve em conta os preços praticados pela concorrência direta, bem como os custos associados à criação dos menus. Para cobrir todos os custos, incluindo os fixos, foi adicionado aos custos de cada menu um markup²⁷ de 3. Anexado ao plano Financeiro e no apêndice 3 estão os cálculos da média dos custos por prato e dos preços praticados pela concorrência. Este estudo fundamenta as decisões relativas aos preços dos menus oferecidos pelo restaurante Clavus.

²⁶ Limpa palato: Alimento ou bebida com sabor neutro que remove resíduos alimentares na língua, e que permite avaliar com mais precisão um novo sabor.

²⁷ Aumento percentual no preço de um produto de forma que o mesmo passe a ser lucrativo (Thesaurus, 2021)

O menu B mesmo inclui o 2º,3º,6º,7º,8º e 10º pratos, no total de 6 pratos. O seu preço de custo será de 37,32€, obtendo-se um custo médio por prato de 6,22€.

Por outro lado, o menu A incluirá todos os pratos referidos na tabela abaixo e terá um custo de produção de cerca de 64,34€, com um preço médio por prato de 6.43€.

Número de pratos	Tipo de prato	Preço
1º prato	Entrada	2,85 €
2º prato	Entrada	11,66 €
3º prato	Limpa-Palato	2,54 €
4º prato	Prato Principal	4,8 €
5º prato	Prato Principal	12,26 €
6º prato	Prato Principal	8,25 €
7º prato	Prato Principal	8,29 €
8º prato	Limpa-Palato	2,3 €
9º prato	Sobremesa	7,11 €
10º prato	Sobremesa	4,28 €

Tabela 4: Tipo, preço, e número dos pratos do menu do projeto Clavus. Fonte: Autor.

O preço de venda por menu resulta da média entre os valores praticados pela concorrência e o preço de custo por menu. A ponderação dada a esta média foi de 2/3 para o custo do menu, e 1/3 para os preços praticados pela concorrência. O resultado obtido foi de 188,03 € para o menu de 10 pratos e de 112,27 € para o menu de 6 pratos, sendo arredondados para 190 € e 115 €, respetivamente.

Para definir o preço dos menus de harmonização, uma vez que não teremos um preço base, utilizámos o preço médio praticado pela concorrência. De referir que alguns restaurantes apresentavam diversos preços tendo em conta o número de pratos ou o menu apresentado. Para esses, foi calculado um valor médio tendo em conta o número de prato por menu de harmonização.

Os menus de harmonização selecionados da concorrência foram os seguintes:

Restaurante	Preço de harmonização por prato
Loco	4,5€
Epur	10€
Alma	9€
Belcanto	12,15€
Feitoria	7,2€

Tabela 5: Preço harmonização por prato de restaurante nos menus *fine dining*. Fonte: Autor.

Considerando que a média dos preços da concorrência para o menu de harmonização por prato é de cerca de 8,57€ estabeleceu-se o preço dos menus de harmonização em 51,50 € para o menu de 6 pratos e em 86 € para o menu de 10 pratos.

Na tabela abaixo, são apresentados os preços praticados pelo restaurante Clavus:

Menus	Preço
Menu degustação 1 (10 pratos)	190€
Menu degustação 2 (6 pratos)	115€
Menu Harmonização 1 (8 vinhos)	86€
Menu harmonização 2 (4 vinhos)	51,50€

Tabela 6: Tabela de preços praticados pelo restaurante Clavus. Fonte: Autor.

Em relação à venda de refeições através de revendedores (Zomato ou The Fork) dos nossos serviços, será estabelecida uma percentagem de comissão de 5%

Os pagamentos podem ser feitos através de cartão de crédito, transferência bancária no ato da reserva e, caso a reserva seja diretamente efetuada com o restaurante, em dinheiro ou com o cartão de débito.

Para definir o preço de custo por prato, foi utilizado o cálculo dos custos de um menu baseado no conceito de *fine dining* e experiência multissensorial, desenvolvido pelo autor durante a frequência da parte letiva do Mestrado de Inovação em Artes e Ciências Culinárias ano de 2019/20.

Distribuição

No que toca à distribuição, o projeto Clavus prestará o seu serviço num espaço físico na zona de Belém em Lisboa. O mesmo terá todas as características necessárias para a promoção de uma experiência gastronómica multissensorial única.

Para além disso, prestaremos um serviço de *take-away*, onde os clientes poderão ir recolher as suas refeições ao restaurante.

Comunicação

Para promover o restaurante na fase inicial serão publicados anúncios em revistas portuguesas e internacionais da área da restauração como a *Time Out Portugal*, a *Yam*, a *Saber y Sabor* ou a *Visão*. Queremos estabelecer parcerias com plataformas de reservas online como o *The Fork* ou *Zomato*, pois trazem grande visibilidade aos restaurantes associados, dada a quantidade de oferta gastronómica que disponibilizam aos clientes. Existe a intenção de participar regularmente em eventos gastronómicos nacionais e internacionais que incluam restaurantes *fine dining*, como por exemplo, a Rota das Estrelas em Portugal – que se realiza entre os meses de março e novembro - e o congresso *Madrid Fusión* – que se realiza de 31 de maio a 02 de junho. No site do Clavus e nas redes sociais serão publicados imagens e vídeos sobre parte do processo criativo e de desenvolvimento dos menus, bem como todas as informações relevantes sobre a participação do Clavus em eventos ou congressos.

5.4. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

5.4.1. EQUIPA

Este projeto assenta na prestação de um serviço de restauração, será necessária a contratação de pessoal específico para a prestação do serviço de sala, vinhos e cozinha, bem como pessoal para o desenvolvimento do marketing e gestão do restaurante.

A médio longo prazo poderá ser necessário a contratação de mais *staff* para o restaurante e ajustar a estrutura da equipa. Serão criados postos de trabalho na fase de arranque do restaurante, a tabela seguinte descreve as suas categorias e funções:

Número de postos de trabalho	Postos de trabalho	Funções
1	<i>Chef</i> Executivo	-Planear, gerir e controlar, criar, a área de produção de cozinha. -Criar e menus e investigar ingredientes e técnicas novas.
2	Sub- <i>Chef</i>	-Gerir e controlar a produção de cozinha. Controla compras e fornecedores. -Substitui o <i>Chef</i> na sua ausência.
2	<i>Chef</i> de partida	-Gerir e controlar a produção de cozinha; -Ajudar no serviço de sala regularmente.
1	<i>Chef</i> de sala	-Planear, gerir e controlar toda a componente associada ao serviço de sala.
2	Empregado de sala	Organizar o serviço de sala.
1	Escanção	-Planear, gerir e controlar o serviço de vinhos
1	Diretor de Marketing	-Gerir o marketing do restaurante. -É responsável pela produção de conteúdos e pela comunicação.
1	Gerente Proprietário	-Controlar a qualidade de serviço oferecido pelo restaurante; -É responsável pela área financeira; -Resolver todas as situações necessárias ao bom funcionamento do restaurante.
4	Estagiários	-Ajudar nas secções em que serão colocados; -Compreender o funcionamento de um projeto de restauração <i>fine dining</i> .

Tabela 7: Tabela relativa aos postos de trabalho criados, bem como as suas funções. Fonte: Autor.

Serão oferecidos estágios a jovens estudantes através do estabelecimento de parcerias com escolas ou universidades, como as Escolas do Turismo de Portugal, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, ou Instituto Superior de Comunicação Social. Os estágios terão a duração de um ano e serão remunerados com uma verba equivalente

ao ordenado mínimo em Portugal. As funções dos estagiários serão maioritariamente de ajuda nas áreas em que serão colocados, podendo realizar todas as atividades relacionadas com as áreas em que serão inseridos.

As 4 vagas para estágios são:

- 1 Estágio Cozinha;
- 1 Estágio Sala;
- 1 Estágio Escanção;
- 1 Estágio Departamento de Marketing.

Na figura seguinte é apresentada a estrutura organizacional do restaurante Clavus:



Figura 5: Fluxograma da hierarquização do pessoal do restaurante Clavus. Fonte: Autor.

5.4.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Este processo será assumido pelo gerente/proprietário, bem como pelo responsável de cada departamento. No caso do recrutamento e seleção dos responsáveis de departamento será o gerente a tomar a decisão final.

Sendo assumido pelo gerente do restaurante, o processo apresenta vantagens ao nível da contenção de custos, da rapidez de recrutamento e garante que os profissionais que são recrutados enquadram os valores e o conceito do Clavus.

5.4.3. FORMAÇÃO

O Clavus dará muita importância à formação dos seus colaboradores e a escolha de colaboradores formados pode ser uma mais-valia para o projeto, uma vez que os mesmos terão mais e melhor informação/conhecimento na sua área de trabalho, podendo mais facilmente cumprir os objetivos propostos.

Por outro lado, a empresa dará formação constante aos colaboradores nas diversas áreas de aplicação do restaurante. Tal formação será dada semanalmente pelas *Chefias* de cada departamento.

5.4.4. AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES

Os colaboradores, à exceção dos estagiários, toda a equipa será avaliada numa reunião semanal, onde serão discutidas as melhorias coletivas que necessitam ser realizadas. Para além da parte técnica, o objetivo destas reuniões é que a comunicação e o relacionamento entre o *staff* sejam melhorados.

5.5. PLANO OPERAÇÕES

5.5.1. LOCALIZAÇÃO

A localização do projeto dependerá dos espaços disponíveis quando for implementado, no entanto, pretende-se que o mesmo se localize na Rua dos Jerónimos, por se tratar de uma localização privilegiada e uma mais-valia em relação ao fluxo de turistas que visita o Mosteiro dos Jerónimos, o Jardim Botânico de Lisboa e os Jardins da Praça do Império e Vasco da Gama.

5.5.2. ARQUITETURA E INSTALAÇÕES

O restaurante Clavus terá uma área total de 240m² que será dividida entre zona de produção (cozinha), sala, bar e mesa do *Chef* (sala privilegiada dentro da cozinha) e casas de banho. A sala possui cerca de 54 lugares sentados podendo ser incorporados 3 lugares adicionais distribuídos por 3 mesas. Nesta sala haverá um bar/balcão, onde serão finalizadas algumas entradas e sobremesas, bem como preparadas algumas bebidas e/ou aperitivos servidos no menu de harmonização.

A área da cozinha será dividida em cozinha de produção com as respetivas arcas frigoríficas positivas e negativas, cozinha principal e uma zona de lixos. Na cozinha de

produção com cerca de 26,69m², será preparada toda a *mise-en-place* necessária antes dos produtos serem confeccionados. A mesma tem acesso direto às arcas frigoríficas positivas e negativas, bem como irá acondicionar todos os alimentos secos, que serão distribuídos por armários próprios para o efeito. A cozinha de produção tem ainda acesso direto à zona de lixos. Por outro lado, a cozinha principal com cerca de 34,72m², será exclusivamente dedicada à confeção final das matérias-primas, bem como ao empratamento e saída dos pratos finalizados quer para a sala principal do restaurante, como para a sala onde se situa a mesa do *Chef*. A cozinha principal terá ainda uma janela exclusiva para a sala do *Chef*, bem como uma janela para a cozinha de produção.

No espaço físico do restaurante haverá uma sala de arrumos para os produtos de limpeza, bem como um gabinete de receção de mercadorias e balneário para os colaboradores. As casas de banho dos clientes, femininas e masculinas, terão cerca de 4,12m² e 4,68m² respetivamente.

No que toca à arquitetura do espaço, a sala do *Chef*, bem como a sala do restaurante serão decoradas em tons de Cobre, materiais de Pedra escura, madeira escura tipo mogno e alguma vegetação natural de interior. Já a cozinha principal, uma vez que terá acesso visual direto a uma das salas de refeição será revestida a cobre na zona dos fogões e na zona de serviço/empratamento haverá uma pedra escura com lâmpadas para manter a temperatura da comida. O balcão do bar estará de frente para o cliente será em pedra escura para harmonizar com o resto da sala e terá alguma vegetação de interior. O expositor das bebidas espirituosas será todo construído em madeira escura tipo mogno.

Nas figuras seguintes podemos observar o layout do restaurante Clavus:

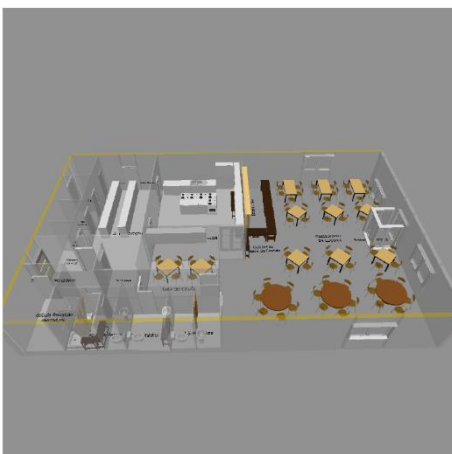


Figura 6: Imagem da planta 3d do projeto Clavus. Fonte: Autor.

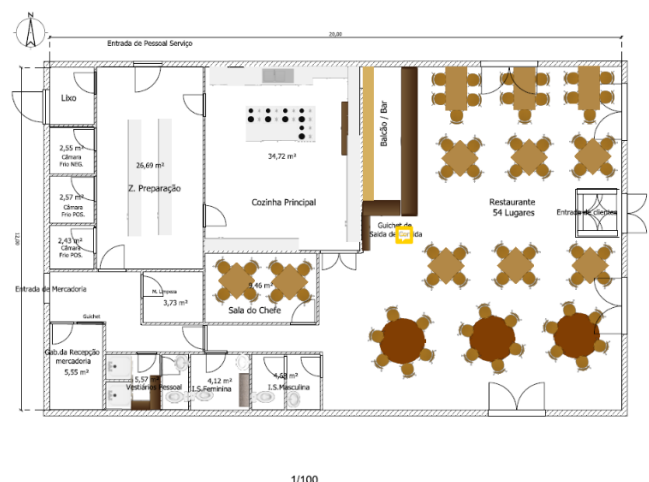


Figura 7: Imagem da planta 2D do projeto Clavus. Fonte: Autor.

Para calcular o custo de arrendamento de um espaço localizado na zona de Belém-Lisboa, fez-se uma média dos custos por m² de alguns espaços da referida zona, anunciados no portal Idealista entre os dias 19 de agosto de 2020 e o dia 24 de setembro de 2020. O preço médio obtido foi de 15,81 euros/ m².

Para calcular o preço do arrendamento do espaço, efetuou-se a multiplicação dos m² necessários ao projeto pelo preço médio por m² calculado acima, totalizando 3.794,40€.

5.5.3. PROCESSO DE LICENCIAMENTO

A implementação de um projeto de restauração, necessita de algumas autorizações, licenças e obrigações que estão dependentes da aprovação da Câmara Municipal local. Por outro lado, a legislação relativa à abertura de um espaço de restauração no que diz respeito ao Decreto de Lei: n.º234/2007 de 19 de junho (regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas) ao Decreto Lei n.º67/98 de 18 de março (define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar), o Decreto Regulamentar n.º20/2008 de 27 de novembro (define os requisitos mínimos de estrutura e funcionamento dos restaurantes) e ainda à Lei n.º60/2007 de 4 de setembro (define as regras relativas a obras de construção ou modificação em espaços de restauração).

a. Autorização de utilização

Em primeiro lugar é necessário verificar se o local de implementação do projeto Clavus já possui autorização para poder exercer a atividade de restauração e bebidas. Em caso negativo, é necessário pedir à Câmara Municipal uma autorização de utilização de um espaço físico para instalar o estabelecimento, que pode ser objeto do pagamento de uma taxa consoante o que estiver estabelecido nos regulamentos municipais. Por outro lado, a Câmara Municipal pode solicitar uma planta do espaço que comprove que a disposição do mesmo não afeta a viabilidade económica, as condições de segurança, salubridade e ruído do estabelecimento.

b. Licenças para reprodução de fonogramas/videogramas

Para ser possível a utilização de música ou a passagem de vídeos é necessário possuir uma licença dos autores, artistas, intérpretes e executantes e respetivos produtores

fonográficos. Licença essa que é emitida pela Sociedade Portuguesa de Autores (SPA), pela Gestão dos Direitos dos Artistas, Intérpretes ou Executantes (GDA) ou pela Associação para a Gestão e Distribuição de Direitos (AUDIOGEST).

c. Declaração de início de atividade

Qualquer negócio criado com o objetivo de vender de um produto ou serviço, necessita de uma declaração de início de atividade, que consiste na comunicação do início da atividade à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e à Segurança Social (SS).

d. Regras de Higiene e Segurança

Qualquer estabelecimento do setor alimentar necessita de pôr em prática um conjunto de regras de higiene e segurança alimentar, para garantir aos seus clientes que todos os possíveis perigos são eliminados. Para tal, é necessário efetuar uma análise de perigo e dos pontos críticos de controlo, que passa pelo exame de todas as operações que compõem o processo produtivo de forma a se poderem estabelecer controlos suficientes para minimizar os riscos de toxinfecções alimentares. Poderá ser possível a contratação de uma empresa externa que implemente e controle as regras de higiene e segurança no restaurante.

Para o processo de controlo de HACCP, será contratada uma empresa externa que também fará o controlo da saúde, da segurança no trabalho, e o controlo de pragas. Esta empresa realizará duas visitas por ano ao espaço de cozinha, para analisar se tudo está conforme o que é solicitado pela ASAE.

5.5.4. PROCESSOS DE OPERAÇÕES

A operação do restaurante Clavus assenta em três processos e etapas, divididas por: Reserva, Prestação do Serviço de Restauração e Saída, como se pode observar na figura seguinte.

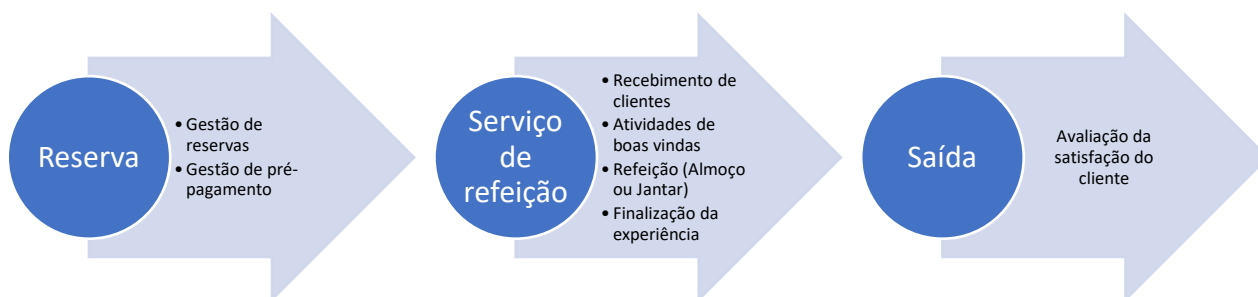


Figura 8: Figura relativa às etapas de processos de operações do restaurante Clavus. Fonte: Autor.

a. Reserva

As reservas no restaurante Clavus podem ser efetuadas online no site do restaurante ou através das plataformas de reservas como o Zomato ou TripAdvisor. Os dados da reserva são tratados informaticamente através de um programa informático de gestão de reservas, tendo como objetivo efetuar uma gestão de reservas mais eficiente. Para finalizar a reserva é solicitado ao cliente o pré-pagamento do serviço. Ainda durante a reserva, após o pré-pagamento o cliente é questionado sobre os seus gostos, intolerâncias ou eventuais alergias.

b. Prestação de serviço de restauração

O serviço de restauração está dividido em quatro partes. Na primeira o cliente é recebido preferivelmente pelo gerente do espaço ou então pelos empregados da sala. De seguida é direcionado para as atividades de boas-vindas, que poderão variar consoante a época do ano ou o tema proposto (sazonalidade) pelo restaurante. Após término das atividades de boas-vindas, o cliente é conduzido à sua mesa de refeição que estará personalizada de acordo com os gostos de cada cliente ou grupo de clientes. Esta personalização é feita com base nas perguntas feitas durante o momento da reserva. Por fim, após a refeição e a finalização da experiência o cliente é direcionado para um espaço onde são servidos alguns *petit-fours* e, caso deseje ser-lhe-á oferecido, café e/ou digestivo.

c. Saída

Os empregados de mesa e o gerente do espaço acompanham os clientes à saída do restaurante procuram perceber se o cliente ficou satisfeito com a experiência.

Por solicitação do cliente, serão disponibilizados o Livro de Reclamações e Sugestões e o Livro de Elogios, de forma que ele possa anotar as suas apreciações relativas à experiência usufruída.

Semanalmente será aplicado aos clientes do Clavus aleatoriamente um pequeno questionário anónimo relativo às melhorias que o restaurante poderá implementar e à identificação dos pontos mais positivos.

5.6. PLANO FINANCEIRO

Para realizar o plano financeiro, foi utilizado a folha de cálculo FINICIA disponibilizada pelo IAPMEI, que permite avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto.

5.6.1. PRESSUPOSTOS

Neste projeto foram considerados os seguintes pressupostos:

- Prazo Médio de Pagamento: 30 dias
- Prazo Médio de *Stocks*: 7 dias
- Taxa de IVA das Vendas: 13%
- Taxa de IVA das CMVMC: 23%
- Taxa de IVA das FSE: 23%
- Taxa de IVA de Investimento: 23%
- Taxa de IVA sobre o FSE e o Investimento: 23%
- Taxa média de IRS: 15%
- Taxa de IRC: 21%
- Taxa de juro de empréstimos a curto prazo: 7%
- Taxa de juro de empréstimos a médio-longo prazo: 6%

5.6.2. VOLUME DE NEGÓCIOS

O restaurante Clavus terá uma capacidade para cerca de 50 pessoas sentadas estará aberto ao almoço e ao jantar, durante 5 dias por semana. Assim, previu-se que para o primeiro ano de atividade, o restaurante servirá uma média de 18 pax²⁸ (36% do total de ocupação do restaurante) por dia, totalizando 4.840 menus de degustação vendidos atualmente. Para o cálculo da taxa de ocupação, foram considerados 3 meses de época alta, 4 de época baixa e 5 meses de época intermédia. Estimou-se que durante os meses de época baixa - novembro, dezembro, janeiro e fevereiro - seria obtida uma média de 10 pax/dia (20% de taxa de ocupação). Neste período a afluência diária reduz-se drasticamente, no entanto, considerando que dezembro enquadra as épocas festivas do Natal e Ano Novo, decidiu-se manter a taxa de ocupação média de 20%. Os meses de

²⁸ Termo utilizado na Avaliação e no Turismo para designar “pessoa/s”.

época intermédia - março, abril, maio, junho e outubro – ainda possuem alguma afluência turística nacional e internacional e foi definida uma taxa de ocupação média de 30%, equivalente a uma média de 15 pax/dia no restaurante. No que toca aos meses da época alta - julho, agosto e setembro - estimou-se uma taxa de ocupação mensal de 68% e uma ocupação diária de 34 pax.

Foi previsto um crescimento na ocupação do restaurante Clavus, com uma taxa de 20% no segundo e terceiro ano, um crescimento de 15% e 10% no quarto e quinto ano e 5% nos restantes anos, até atingir a capacidade operativa máxima do restaurante.

Tendo em conta as características e motivações dos clientes que frequentam restaurantes de *finde dining*, e que estes procuram sobretudo a experiência e não são tão sensíveis ao preço, previu-se que a venda do menu de 10 pratos seria mais frequente do que a do menu de 6 pratos. Assim, considerou-se que 55% das vendas dos menus seriam relativas ao menu de 10 pratos e 45% relativas ao menu de 6 pratos.

Por fim, tendo em conta a justificação apresentada na diferença de vendas dos menus de 10 e de 6 pratos, estimou-se que se venderiam mais *packs* de 8 vinhos do que *packs* de 4 vinhos. No que toca às quantidades vendidas de *packs* de harmonização, previu-se uma diminuição de 25% em relação às vendas dos menus de comidas, uma vez que será dada a possibilidade aos clientes de comprarem garrafas de vinho à carta, ou de trazerem as suas próprias garrafas de vinho de casa para consumir no restaurante (mediante pagamento da taxa de rolha²⁹).

5.6.3. INVESTIMENTO

O investimento inicial será essencialmente dirigido para a compra de ativos tangíveis, no entanto algum desse investimento será também direcionado para ativos intangíveis como por exemplo a aquisição de software para os impressores e terminais P.O.S.

²⁹ Taxa fixa paga por um cliente que pretende levar um vinho a um restaurante que não comercializa esse mesmo vinho.

Na tabela seguinte constam os ativos necessários à abertura do projeto, bem como o investimento associado aos mesmos:

Custos de investimento	Preço (€):
Equipamentos e maquinaria necessária à produção	25.346,00€
Materiais físicos de estrutura (bancadas, armários, bancadas frigoríficas)	24.096,00€
Matérias de serviço de sala (copos, talheres, pratos)	9.979,91€
Utensílios de cozinha (panelas, colheres, tabuleiros)	6.205,00€
Outros equipamentos (televisões, sistemas de som, iluminação)	3.600,00€
Materiais da componente multissensorial (máquinas de fumo, projetores, P.O.S.)	1.222,70€
Obras necessárias no espaço	50.000,00€
Custos extra (imponderáveis)	18.000,00€
Total:	138.449,61€

Tabela 8: Total de investimento por grupo de materiais necessários ao Projeto Clavus. Fonte: autor.

O investimento corpóreo inicial será de 138.449,61€, tendo o valor sido arredondado para 140.000,00€

A longo prazo será necessária a substituição ou renovação do material de cozinha como pratos, copos, talheres, utensílios de cozinha e do material da sala, como cadeiras, mesas, toalhas de mesa, bem como a troca ou compra de máquinas e equipamentos de suporte à produção.

5.6.4. FINANCIAMENTO

Tal como é explicitado na folha de cálculo do FINICIA, o investimento totaliza 150.000€, sendo que 140.000€ relativos aos ativos corpóreos e incorpóreos e os restantes 10.000€ dizem respeito ao Fundo de Maneio. O financiamento será obtido através de capital próprio dos sócios num valor de 25.000€ e por empréstimo bancário no valor de 105.000€. O mesmo valor é reembolsado no prazo de um ano.

5.6.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

No que toca à demonstração de resultados do projeto Clavus, podemos observar que o EBIT (Resultado Operacional) é de 4.816€ no final do primeiro ano, subindo para os 653.921€ no final do sexto ano. Por outro lado, o Resultado Líquido do Período apresenta um prejuízo de -2.267€ no primeiro ano, mas ascende a 523.283€ no sexto ano.

EBIT (Resultado Operacional)	4 816	227 628	367 376	495 777	596 292	653 921
Juros e rendimentos similares obtidos	296	1 719	3 498	5 808	8 514	11 415
Juros e gastos similares suportados	7 379	7 379	7 379	5 904	4 428	2 952
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-2 267	221 967	363 494	495 682	600 378	662 384
Imposto sobre o rendimento do período		46 137	76 334	104 093	126 079	139 101
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-2 267	175 830	287 160	391 588	474 299	523 283

Figura 9: Demonstração de Resultados do Projeto Clavus. Fonte: Autor.

A viabilidade económico-financeira do projeto Clavus foi calculada tendo em consideração um cenário considerado realista. Neste contexto, obteve-se um VAL (Valor atual Líquido) de 1.559.385€, tendo em consideração uma taxa de atualização que varia entre 5,25% no primeiro ano (2022) e 5,27% no último ano (2028).

A taxa interna de rentabilidade é de 298,50% (muito superior à taxa de atualização) e o Período de Recuperação do Investimento é de um ano.

Valor Actual Líquido (VAL)	1 559 385
Taxa Interna de Rentabilidade	298,50%
Pay Back period (arred ano inteiro)	1 Anos

Figura 10: Indicadores Financeiros do projeto Clavus. Fonte: Autor.

Tendo em conta os resultados obtidos podemos constatar que a viabilidade do projeto é elevada, e que o mesmo apresenta um retorno elevado a curto prazo.

Por outro lado, considerou-se um cenário pessimista, com menos 30% das vendas totais, e os valores dos indicadores foram: um Val de 485.743€; uma TIR de 54.31% e um Período de Recuperação do Investimento de 3 anos. Como se pode verificar, neste cenário o projeto Clavus continua a ser economicamente e financeiramente viável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO

A aposta na criação de um restaurante de *fine dining* é um processo não isento de dificuldades, seja pelo grau de inovação e diferenciação pretendido, seja pela necessária pesquisa e segmentação do mercado. No entanto, o decorrer da elaboração deste plano de negócios percebemos que tais dificuldades podem ser vencidas a vários níveis. Por um lado, através da produção e desenvolvimento da cultura gastronómica nacional, fazendo com que a mesma atinja prestígio e reconhecimento a nível internacional. Por outro lado, ao nível do turismo, projetos como este despertam alguma atenção e consequentemente conseguem transformar o seu local de implementação numa atração turística. Por fim, em termos económico-financeiros, projetos como este revelam ser bastante gratificantes para os seus promotores.

No que toca ao projeto Clavus, apesar do segmento da restauração de *fine dining* já apresentar alguma oferta em Lisboa, percebemos que a diferenciação que o Clavus visa oferecer, pode constituir uma mais-valia no que toca à aquisição e fidelização deste tipo de clientes.

Tanto ao nível da procura (mercado) como na perspetiva económico-financeira, constata-se que o projeto é viável e gera valor a curto prazo para os promotores. No entanto, vivemos num “novo normal” originado pela pandemia da Covid- 19 e a decisão de avançar para a implementação do Clavus será devidamente ponderada e baseada no princípio da prudência, sem esquecer a oportunidade e o risco que lhe está associado.

5.2. LIMITAÇÕES DO PROJETO

No decorrer do projeto Clavus, foram sentidas algumas dificuldades e limitações, sendo de destacar:

- A dimensão reduzida da amostra, uma vez que os questionários tiveram de ser publicados durante um período limitado de tempo;
- A dificuldade em avaliar o mercado da restauração, tendo em conta a Pandemia Covid-19;
- Ausência de respostas às entrevistas, por parte de algumas entidades contactadas para esse efeito.

- A maioria dos inquiridos da amostra não se enquadra no público-alvo de restaurantes *fine dining*.

5.3. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Para investigação futura, poderá:

- Estudar-se a possibilidade de associação do Clavus a projetos que tenham em conta a sustentabilidade ambiental;
- Avaliar o impacto de um possível crescimento do projeto e aumento do espaço físico proposto.
- Realizar um novo estudo de mercado (da oferta e da procura) utilizando uma amostra de dimensão mais elevada e mais representativa.

BIBLIOGRAFIA

- Abrams, R. M. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 4th edn. California: Running "R" Media . Available at: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=hpfxjeszluwc&oi=fnd&pg=PR7&dq=business+plan+sample&ots=erinzeqaqb&sig=pcguu5cetom6b_Rw8a9s3qdEoTY#v=onepage&q=business+plan+sample&f=false.
- Albaroado, M. (2020). 'foodtalk13', in *A restauração no pós Covid-19*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Almeida, M. De & Consiglieri, S. (2014). Plano de Negócio "Nós Queremos! Crowdfunding para eventos musicais em Portugal (Dissertação de Mestrado em Turismo Especialização em Gestão Estratégica de Eventos). ESHTe, Estoril.
- Almeida, S. (2020). "'Matéria" de João Rodrigues já está online e dá a conhecer ADN da cozinha portuguesa', *Timeout*.
- Amado, P. (2020). 'foodtalk14', in *A cadeia de valor da gastronomia. Uma perspectiva*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Andersson, T. D. & Mossberg, L. (2004). 'The dining experience: do restaurants satisfy customer needs?', *Food Service Technology*, 4(4), pp. 171–177. Doi: 10.1111/j.1471-5740.2004.00105.x.
- Auvray, M. & Spence, C. (2008). 'The multisensory perception of flavor', *Consciousness and Cognition*, 17(3), pp. 1016–1031. Doi: 10.1016/j.concog.2007.06.005.
- Bekar, A. et al (2017). 'A Conceptual Review of "Foodies" in Tourism', *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), pp. 170–179. Doi: 10.21325/jotags.2017.144.
- Berry, T. (2004). *Hurdle: The Book on Business Planning* (5ª ed.). Eugene: Palo Alto Software , inc. Disponível em: http://gbds.us/clientuploads/downloads/Hurdle_Book_on_Business_Planning.pdf.
- Bertolli, P. (2003). *Cooking by Hand*. New York: Random House USA Inc.
- Besnard, P. et al. (2015). Taste of fat: A sixth taste modality?, *Physiological Reviews*, 96(1), pp. 151–176. Doi: 10.1152/physrev.00002.2015.
- BI, T. (2020). *Dormidas em Portugal*. Disponível em:

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/homepage.aspx>.

- Botha, M. & Robertson, C. L. (2014). 'Potential Entrepreneurs' Assessment of opportunities through the rendering of a business plan', 17(3), pp. 249–265. Disponível em: http://www.scielo.org.za/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2222-34362014000300002.
- Brown, M. (2007). 'Does It Make Sense?', Contact: *Royal Mail's Magazine for Marketers, (Sensory Marketing Special Edition)*. London: Redwood.
- Burrows, V. (2020, July 12). 'Fine dining after coronavirus – hyperlocal, organic ingredients, takeaways, temperature checks ... and no more rock star chefs', *South China Morning Post*.
- Caetano, A. et al. (2014). 'GEM Portugal 2013 - Uma década de empreendedorismo em portugal' Portugal: GEM. Available at: <http://hdl.handle.net/10071/8058>.
- Caru, A. And Cova, B. (2007) *Consuming Experience*. London: Routledge.
- Castelli, G. (2003) *Administração Hoteleira*. 9th edn. Edited by EDUCS. Caxias do Sul.
- Crisinel, A. S. et al. (2012). A bittersweet symphony: Systematically modulating the taste of food by changing the sonic properties of the soundtrack playing in the background, *Food Quality and Preference*. Elsevier Ltd, 24(1), pp. 201–204. Doi: 10.1016/j.foodqual.2011.08.009.
- Cruz et al. (2015). Plano de negócios e planeamento: sua importância para o empreendimento apresentado no V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Mato Grosso. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simpósio2015/publicado/artigo0127.pdf>.
- Danaher, P. (2013). From Escoffier to Adria: Tracking Culinary Textbooks at the Dublin Institute of Technology 1941–2013, *M/C Journal*, 16 (3), p. 1.
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal, *Revista de Estudos Politécnicos*, VIII, p. 266.
- Davis, M. M., Vollmann, T. E. (1990). A framework for relating waiting time and customer satisfaction in a service operation, *Journal of Services Marketing*, 4, pp. 139–144.
- Day, S. A., Wannerton, J. (2011). The Human Sensoria and a Synaesthetic

Approach to Cooking, Colapse, VII, p.18.

- Drewnowski, A. (1997). Why do we like Fat?, *Journal of The American Dietetic Association*, 97, pp. 58–62.
- Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship : A Working Definition, *Harvard Business Review*, pp. 1–4. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57494291/Entrepreneurship_A_Working_Definition.pdf?1538557634=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3dentrepreneurship_A_Working_Definition.pdf&Expires=1601990102&Signature=cusxfb6~yvqcvkfr09q6vqc6ujrmyj89.
- Ermias, A. (2019). The role of service recovery strategy on customer satisfaction and loyalty in restaurant businesses in addis ababa (Tese de Mestrado em Arte da Gestão do Marketing não editada), Addis ababa university, Addis Ababa.
- Fabiosa, E. M. T., Danganan, A. Z. (2019). Performance appraisal: its effect on employee motivation, *International Journal of Business and Economy*, 1(3), pp. 1–8, Disponível em: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbec/article/view/8892>
- Fiszman, B. P., Spence, C. (2011). Do The Material Properties Of Cutlery Affect The Perception Of The Food You Eat? An Exploratory Study, *Journal of Sensory Studies*, 26(5), pp. 358–362. Doi: 10.1111/j.1745-459X.2011.00351.x.
- Fiszman, B. P., Spence, C. (2012). The influence of the feel of product packaging on the perception of the oral-somatosensory texture of food, *Food Quality and Preference*. Elsevier Ltd, 26(1), pp. 67–73. Doi: 10.1016/j.foodqual.2012.04.002.
- GEM (2019). *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes*. London. Available at: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>.
- Gil, F. (2020). A nova vida do Bairro do Avillez em tempos de covid-19, *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/dn-ocio/a-nova-vida-do-bairro-do-avillez-em-tempos-de-covid-19-12264360.html>
- Godsey, J. A. (2010). Organic Restaurant Business Plan (Monografia De Licenciatura em em Ciência), California Polytechnic State University, California.
- Green, E. *Et al.* (2016). Tourist Behavior Among Foodie Activity Dimensions, *Journal of Gastronomy and Tourism*, 1(1), pp. 33–44. Doi: 10.3727/216929715x14298190828750.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., Kendall, K. W. (2011). Fine-dining

- restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes, *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), pp. 272–289.
- Helms, M. M., Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade*, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215-251. Doi: 10.1108/17554251011064837.
 - Herz, R. S., Cupchik, G. C. (1995). The emotional distinctiveness of odor-evoked memories, *Chemical Senses*, 20(5), pp. 517–528. Doi: 10.1093/chemse/20.5.517.
 - Hoch, J. E., Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation, *Human Resource Management Review*. Elsevier B.V., 23(1), pp. 114–125. Doi: 10.1016/j.hrmr.2012.06.007.
 - IJSSELSTEIN, W. A. *Et al.* (2006). The effects of ambient scent and coloured lighting on environmental assessment, in *Creating atmospheres*, pp. 271–285. Doi: 10.1002/fut.
 - Johnson, M., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*. London: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 57–68.
 - Knöferle, K., Spence, C. (2012). Crossmodal correspondences between sounds and tastes, *Psychonomic Bulletin and Review*, 19(6), pp. 1–15. Doi: 10.3758/s13423-012-0321-z.
 - Larsson, M., Willander, J. (2009). International Symposium on Olfaction and Taste, Wiley-Blackwell (ed.) *Autobiographical Odor Memory*. Japan, pp. 318–323.
 - Leitão, J. (2019). *Open Innovation Business Modeling: Gamification and Design Thinking Applications* (1ª ed.) Covilhã: Springer.
 - Leonor, A., Franco, A. L. (2018). Correlação dos sentidos do olfato e paladar entre si e com comportamentos sociais (Dissertação de Mestrado integrado em Medicina não editada), Faculdade de Medicina, Universidade de Lisboa, Lisboa. p. 6.
 - Leonor, F. M. Da C. (2014). Effect of Nostalgia Triggered by Sound – from the Sound of the Sea dish – on Flavour Perception (Dissertação de Mestrado em Inovação em Artes Culinárias não editada), Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

- Lewin, D. (1980). Change Management Change Management, *Introduction to Information Security*, 1(3), pp. 201–232. Doi: 10.1007/3-540-26836-7_10.
- Lima, A. P. (2011). Cerca de 125 restaurantes fecham por mês, *Jornal de Noticias*, Lisboa. Disponível em: <https://www.jn.pt/economia/cerca-de-125-restaurantes-fecham-por-mes-1773990.html>.
- Lindstrom, M. (2005). Broad sensory branding, *Journal of Product & Brand Management*, 14, pp. 84–87.
- Lusa, A. (2020). Covid-19: 32% das empresas da hotelaria e restauração não pagaram salários em Abril, *Público*. Lisboa Disponível em: <https://www.publico.pt/2020/05/06/economia/noticia/covid19-32-empresas-hotelaria-restauracao-nao-pagaram-salarios-abril-1915307>
- Lusa, A. (2020). Covid-19. APHORT diz que 95% do setor hoteleiro está fechado e prevê despedimentos, *Visão*, Lisboa. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2020-04-03-covid-19-aphort-diz-que-95-do-setor-hoteleiro-esta-fechado-e-preve-despedimentos/>.
- Lutz, R. J., Bettman, J. R. (1997). Multiattribute models in Marketing: A bicentennial review, in *Consumer and industrial buying behavior*. Elsevier. New York, pp. 137–149.
- Marmé, P. (2020). Start-ups que se reinventaram com o COVID-19: como conseguiram aproveitar a crise?, *Wattson*, Lisboa. Disponível em: <https://wattson.pt/2020/05/07/start-ups-que-se-reinventaram-com-o-covid-19-como-conseguiram-aproveitar-a-crise/>.
- Maxham, J. G. (1999). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions, *Journal of Business Research*, 54 (1) Pp. 11-24. Doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4
- McCabe, D. B., Nowlis, S. M. (2003). The Effect of Examining Actual Products or Product Descriptions on Consumer Preference, *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), pp. 431–439. Doi: 10.1207/S15327663JCP1304_10.
- Media, W. R. B. (2020) *The World's 50 Best Restaurants*, *The World's 50 Best Restaurants*. Disponível em: <https://www.theworlds50best.com/list/1-50>.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2011). Building Blocks for Corporate Entrepreneurship, *Corporate Entrepreneurship & Innovation* (3ª ed). South-Western, pp. 9–12. Available at: <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

PT&lr=&id=oey8aaaaqbaj&oi=fnd&pg=PR5&dq=entrepreneurship+and+innovation&ots=4rgcqdoe1n&sig=j0gyyg4x58jlpdkphyi-p9aiq48#v=onepage&q=entrepreneurship and innovation&f=false.

- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), pp. 195–210. Doi: 10.1080/15022250802532443.
- Mossberg, L., Eide, D. (2017). Storytelling and meal experience concepts, *European Planning Studies*. Taylor & Francis, 25(7), pp. 1184–1199. Doi: 10.1080/09654313.2016.1276156.
- Namkung, Y., Jang, S. C. (2007). Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3), pp. 387–409. Doi: 10.1177/1096348007299924.
- Negócios, P. (2021). *Como fazer um plano de operações*. Disponível em: https://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_41301-3_41097--View_429,00.html.
- Njite, D., Dunn, G., Hyunjung Kim, L. (2008). Beyond good food: What other attributes influence consumer preference and selection of fine dining restaurants?, *Journal of Foodservice Business Research*, 11(2), pp. 237–266. Doi: 10.1080/15378020801995523.
- Noone, B. M. *Et al.* (2007), The effect of meal pace on customer satisfaction, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), pp. 231–244. Doi: 10.1177/0010880407304020.
- North, A. C. (2012). The effect of background music on the taste of wine, *British Journal of Psychology*, 103(3), pp. 293–301. Doi: 10.1111/j.2044-8295.2011.02072.x.
- Nunn, L., McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan, *Journal of Business & Economics Research*, 8(2), pp. 95–106. Doi: 10.19030/jber.v8i2.677.
- Ole G. Mouritsen, K. S. (2014). What exactly is the taste, and why is it important?, *Umami: Unlocking the Secrets of the Fifth Taste*. New York, p. 1.
- Oliveira, A. C. De (2017). *Fundos Estruturais Europeus: A relevância do empreendedorismo e o caso de Portugal* (Monografia de Licenciatura em Relações

- Internacionais). Universidade Federal de Santa Catarina. Doi: 10.1002/ejsp.2570.
- Osterwalder, A. *Et al.* (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 - Parsa, H. G. *Et al.* (2005). Why restaurants fail, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), pp. 304–322. Doi: 10.1177/0010880405275598.
 - Pereira, C. E. P., Lopes, P. De L. (2020). PLANO DE NEGÓCIOS: Viabilidade de uma franquia da Ahoba Viagens no Sul Fluminense’, *Revista Episteme Transversalis*, 11(1), pp. 83–104.
 - Pickton, D. W., Wright, S. (1998). What’s swot in strategic analysis?, *Strategic Change*, 7(2), pp. 101–109. Doi: 10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:23.0.CO;2-6.
 - Pinson, L. (2013). *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-step Guide to Building Your Business and Securing Your Company’s Future* (8ª ed.). California: Out of Your Mind TM.
 - Prescott, J. (1999). Flavour as a psychological construct: Implications for perceiving and measuring the sensory qualities of foods, *Food Quality and Preference*, 10(4–5), pp. 349–356. Doi: 10.1016/s0950-3293(98)00048-2.
 - Priberam, D. O. (2021). *Umami Definição*. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/umami> (Consultado em: 7 Julho 2021).
 - Sanguenaguelra (2020). *Sanguenaguelra, o que é o sangue*, Lisboa. Disponível em: <https://sanguenaguelra.pt/sobre/> (Consultado em 25 Agosto 2021)
 - Santos, B. Dos *et al.* (2014). A Influência Das Cores Na Construção Das Marcas E Publicidade, *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 1, pp. 45–53.
 - Sarquis, A. B. *Et al.* (2015). Marketing Sensorial Na Comunicação De Marca: Um Ensaio Teórico, *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 2(3), pp. 1–21. Doi: 10.18226/23190639.v2n3.01.
 - Schifferstein, H. N. J. (2010). From salad to bowl: The role of sensory analysis in product experience research, *Food Quality and Preference*. Elsevier Ltd, 21(8), pp. 1059–1067. Doi: 10.1016/j.foodqual.2010.07.007.
 - Shepherd, R., Sparks, P. (1994). Modelling food choice, *Measurement of Food Preferences*, pp. 202–226. Doi: 10.1007/978-1-4615-2171-6_8.
 - Sipah;, S., Yılmaz, H. (2017). An Evaluation on the Relation between

- Gastronomy and Art: The Case of Ferran Adria apresentada em *6th World Conference on Design and Arts*. Zagreb, pp. 330–334.
- Slocombe, B. G., Carmichael, D. A., Simner, J. (2016). Cross-modal tactile–taste interactions in food evaluations, *Neuropsychologia*. Elsevier, 88, pp. 58–64. Doi: 10.1016/j.neuropsychologia.2015.07.011.
 - Spence, C. (2011). Multisensory Design: Reaching Out to Touch the Consumer, *Psychology & Marketing*, 28, pp. 267–308. Doi: 10.1002/mar.
 - Spence, C., Deroy, O. (2013). On Why Music Changes What (We Think) We Taste, *i-Perception*, 4(2), pp. 137–140. Doi: 10.1068/i0577ic.
 - Spence, C., Piqueras-Fiszman, B. (2013). Technology at the dining table, *Flavour*, 2(1), pp. 1–13. Doi: 10.1186/2044-7248-2-16.
 - Sulek, J. M., Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), pp. 235–247. Doi: 10.1177/0010880404265345.
 - Sundbo, J., Sørensen, F. (2013). *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 - Talib, S. A. *Et al.* (2019). Segmenting the Fine Dining Restaurant Market via Consumers’ Purchasing Orientation, *Journal of International Business and Entrepreneurship*, 14, pp. 37–56.
 - Thesaurus, C. A. L. D. (2021) *Markup definition*. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/markup> (Accessed: 25 September 2021).
 - Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, 8(2), pp. 3–8. Doi: 10.1080/10196789800000016.
 - Tonon, R. (2020). Creativity is the key to Portugal’s restaurant lockdown, *FINEDINING LOVERS*. Disponível em: <https://www.finedininglovers.com/article/portugal-restaurants-coronavirus-crisis>.
 - Verhagen, J. V., Engelen, L. (2006). The neurocognitive bases of human multimodal food perception: Sensory integration, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30(5), pp. 613–650. Doi: 10.1016/j.neubiorev.2005.11.003.
 - Viegas, B. A. (2018). A comunicação de marketing na restauração direcionada

para turistas: o caso da cidade de Lisboa (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Turismo e Comunicação). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

- Vilaseca, H. (2020). The Future Of Fine Dining Experiences, in Thought Leaders (ed.) *Podcast host about the world in 2030*. Forbes.
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors, *Psychology and Marketing*, 16(1), pp. 51–68. Doi: 10.1002/(SICI)1520-6793(199901)16:1<51::AID-MAR4>3.0.CO;2-0.
- Wirtz, B. W. *Et al.* (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives, *Long Range Planning*, 49(1), pp. 36–54. Doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
- Zhu, H. *Et al.* (2020). Bitter receptor member TAS2R4 may have neurobiological function beyond acting as a bitter receptor, *Acta Biochimica et Biophysica Sinica*, pp. 1–3. Doi: 10.1093/abbs/gmaa003.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Respostas ao questionário

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid "Feminino"	92	61,3%	61,3%	61,3%
"Masculin"	58	38,7%	38,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 9: Tabela relativa ao sexo da amostra. Fonte: Autor.

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid "15 aos 24 anos"	64	42,7%	42,7%	42,7%
"25 aos 34 anos"	23	15,3%	15,3%	58,0%
"35 aos 44 anos"	26	17,3%	17,3%	75,3%
"45 aos 54 anos"	28	18,7%	18,7%	94,0%
"mais de 54 anos"	9	6,0%	6,0%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 10: Tabela relativa à idade da amostra. Fonte: Autor.

Rendimento Mensal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ""	10	6,7%	6,7%	6,7%
"de 1001Euros a 1500Euros"	20	13,3%	13,3%	20,0%
"de 1501Euros a 2000Euros"	15	10,0%	10,0%	30,0%
"de 635Euros a 1000Euros"	43	28,7%	28,7%	58,7%
"mais de 2001Euros"	10	6,7%	6,7%	65,3%
"menos de 635Euros"	52	34,7%	34,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 11: Tabela relativa ao rendimento mensal da amostra. Fonte: Autor.

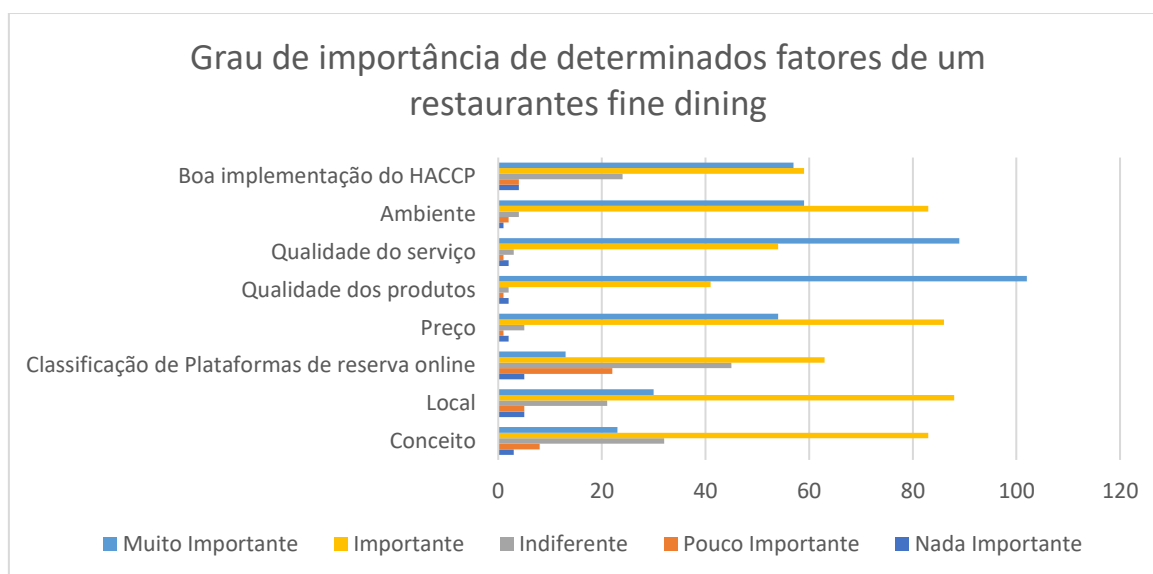


Gráfico 4: Gráfico relativo ao grau de importância de fatores importantes num conceito fine dining. Fonte: Autor.

	Média	Mediana	Desvio Padrão
Conceito	3.78	4	0.87
Local	3.91	4	0.89
Classificação de plataformas de reserva online	3.42	4	1
Preço	4.3	4	0.71
Qualidade dos produtos	4.64	5	0.7
Qualidade do serviço	4.53	5	0.71
Ambiente	4.33	4	0.67
Boa implementação HACCP	4.12	4	0.96

Tabela 12: Tabela relativa à Média, Mediana e Desvio Padrão de fatores importantes num conceito fine dining. Fonte: Autor.

Tipo de Pagamento Utilizado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cartão	129	86,0%	86,0%	86,0%
dinheiro	17	11,3%	11,3%	97,3%
cartão de refeição	4	2,7%	2,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 13: Tabela relativa ao tipo de pagamento mais utilizado em restaurantes. Fonte: Autor.

Já frequentou fine Dinning?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	48	32,0%	32,0%	32,0%
não	102	68,0%	68,0%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 14: Tabela relativa à frequência de restaurantes fine dining por parte da amostra. Fonte: Autor.

Impedimento de Frequentar Restuarante FineDinning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ""	48	32,0%	32,0%	32,0%
preço	61	40,7%	40,7%	72,7%
sem interesse no conceito	19	12,7%	12,7%	85,3%
elevado tempo dispendido na refeição	1	,7%	,7%	86,0%
falta de conhecimento sobre restuarantes deste tipo	12	8,0%	8,0%	94,0%
quantidade da comida servida	1	,7%	,7%	94,7%
Pouca oferta	1	,7%	,7%	95,3%
falta de oportunidade	5	3,3%	3,3%	98,7%
localização	2	1,3%	1,3%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 15: Tabela relativa aos fatores de impedimento de restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Percentagem de frequencia de restaurantes FineDinning em relação a todos os outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ""	102	68,0%	68,0%	68,0%
menos de 10%	17	11,3%	11,3%	79,3%
de 11 a 30%	22	14,7%	14,7%	94,0%
de 31 a 50%	3	2,0%	2,0%	96,0%
de 51 a 70%	4	2,7%	2,7%	98,7%
mais de 90%	2	1,3%	1,3%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 16: Tabela relativa à percentagem de refeições efetuadas em restaurantes fine dining em relação a todos os outros segmentos de restaurantes. Fonte: Autor.

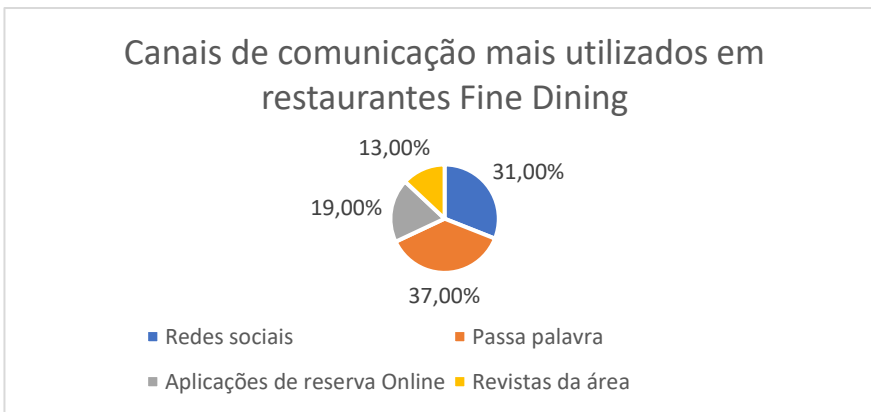


Gráfico 5: Gráfico relativo aos canais de comunicação mais utilizados em restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Custo Despendido em Fine Dining

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ""	102	68,0%	68,0%	68,0%
- de 30€	6	4,0%	4,0%	72,0%
31€ a 45€	13	8,7%	8,7%	80,7%
46€ a 60€	9	6,0%	6,0%	86,7%
61€ a 75€	7	4,7%	4,7%	91,3%
76€ a 90€	4	2,7%	2,7%	94,0%
+ de 90€	9	6,0%	6,0%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 17: Tabela relativa ao custo despendido em restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

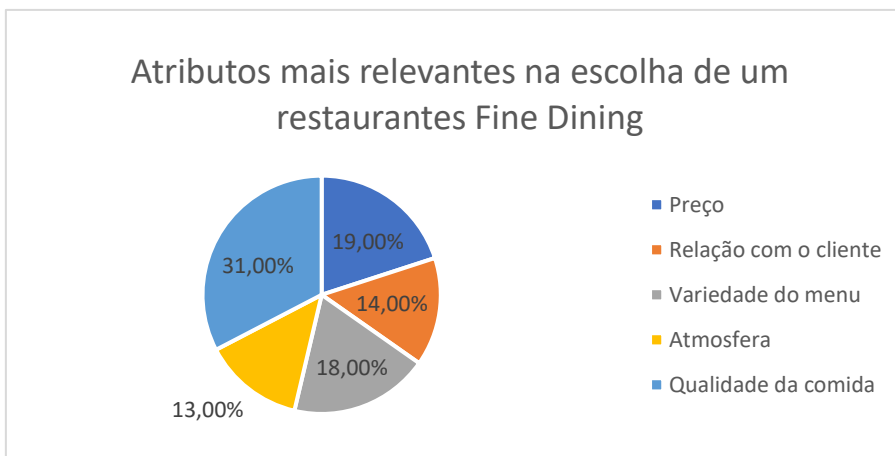


Gráfico 6: Gráfico relativo aos atributos mais relevantes na escolha de um restaurante fine dining. Fonte: Autor.

Melhor FineDinning Lisboa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ""	102	68,0%	68,0%	68,0%
Feitoria	9	6,0%	6,0%	74,0%
Prado	1	,7%	,7%	74,7%
Cave 23	1	,7%	,7%	75,3%
Fortaleza do Guincho	1	,7%	,7%	76,0%
Sem Maneiras	1	,7%	,7%	76,7%
Clube Jornalistas	1	,7%	,7%	77,3%
Não respondeu	6	4,0%	4,0%	81,3%
Belcanto	5	3,3%	3,3%	84,7%
ALMA	8	5,3%	5,3%	90,0%
Epur	1	,7%	,7%	90,7%
Fifty Seconds	1	,7%	,7%	91,3%
LOCO	5	3,3%	3,3%	94,7%
Eleven	4	2,7%	2,7%	97,3%
Sala	3	2,0%	2,0%	99,3%
Casta 85	1	,7%	,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 18: Tabela relativa à seleção dos melhores restaurantes fine dining na zona de Lisboa, por parte da amostra. Fonte: Autor.

Fatores mais positivos dos restaurantes Fine Dining em Lisboa

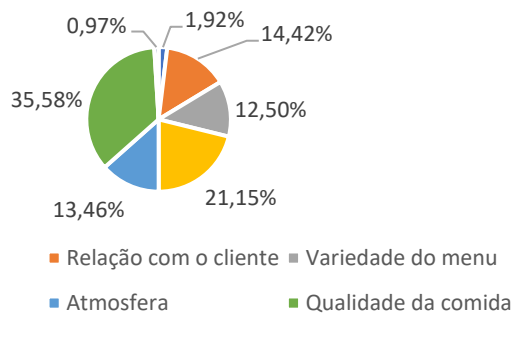


Gráfico 7: tabela relativa aos fatores mais positivos dos restaurantes fine dining em Lisboa. Fonte: Autor.

Impacto Regras DGS e Consumo de restaurante FineDinning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nenhuma	40	26,7%	26,7%	26,7%
reduzida	41	27,3%	27,3%	54,0%
média	45	30,0%	30,0%	84,0%
elevada	16	10,7%	10,7%	94,7%
muito elevada	3	2,0%	2,0%	96,7%
não respondeu	5	3,3%	3,3%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 19: Tabela relativa ao impacto das regras da DGS na intenção de consumo em restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Viabilidade TakeAway e FineDinning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	19	12,7%	12,7%	12,7%
reduzida	63	42,0%	42,0%	54,7%
média	38	25,3%	25,3%	80,0%
elevada	20	13,3%	13,3%	93,3%
muito elevada	10	6,7%	6,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 20: Tabela relativa à viabilidade do Take-away integrar os restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Futuro Finedinning e TakeAway

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	3	2,0%	2,0%	2,0%
pouco provável	70	46,7%	46,7%	48,7%
provável	62	41,3%	41,3%	90,0%
muito provável	15	10,0%	10,0%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 21: Tabela relativa à probabilidade de um serviço Take-away integrar permanentemente no futuro um restaurante fine dining. Fonte: Autor.

Preço de Take Away em FineDinning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - de 30€	81	54,0%	54,0%	54,0%
31€ a 45€	45	30,0%	30,0%	84,0%
46€ a 60€	16	10,7%	10,7%	94,7%
61€ a 75 €	4	2,7%	2,7%	97,3%
76€ a 90€	3	2,0%	2,0%	99,3%
não respondeu	1	,7%	,7%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 22: Tabela relativa à possibilidade de preços dos serviços Take-away em restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Distribuição Take Away de FineDinning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid recolha no próprio restaurante	80	53,3%	53,3%	53,3%
entrega através de serviços especializados em Take-Away como UberEats ou Glovo	64	42,7%	42,7%	96,0%
entrega através de serviços exclusivos do próprio restuarante	6	4,0%	4,0%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 23: Tabela relativa à preferência de distribuição de serviços Take-away de restaurantes fine dining. Fonte: Autor.

Situações prováveis de frequência do restaurante Clavus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jantar ou almoço de negócios	11	7,3%	7,3%	7,3%
jantar ou almoço de amigos	67	44,7%	44,7%	52,0%
curiosidade	51	34,0%	34,0%	86,0%
Foodie	17	11,3%	11,3%	97,3%
jantar	2	1,3%	1,3%	98,7%
almoço/jantar de família	2	1,3%	1,3%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 24 Tabela relativa às situações mais prováveis de frequentar o restaurante Clavus. Fonte: Autor.

Probabilidade de Frequência do Restaurante Clavus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid reduzida	46	30,7%	30,7%	30,7%
média	65	43,3%	43,3%	74,0%
elevada	34	22,7%	22,7%	96,7%
muito elevada	5	3,3%	3,3%	100,0%
Total	150	100,0%		

Tabela 25: Tabela relativa à probabilidade de um indivíduo da amostra frequentar o restaurante Clavus. Fonte própria.

Apêndice 2 – Tabela detalhada do custo de investimento

Custo de investimento	Preço (€):
Forno Convector	5 000,00 €
4 Fogões industriais	1 760,00 €
2 bancadas frio positivo	2 762,00 €
2 Refrigerador positivo	6 090,00 €
1 Refrigerador negativo	1 350,00 €
Utensílios de cozinha (colh. Pau; caix. Arru.:...)	2 000,00 €
20 Taças de Inox	100,00 €
Varinha Mágica	150,00 €
Lavatório mãos	320,00 €
4 Lava-louças	1 600,00 €
4 Torneira lava louças	880,00 €
Dispensor de detergente	50,00 €
3 Passador Étamine	105,00 €
5 Bancadas	1 500,00 €
3 Caixotes do Lixo	150,00 €
Estante de armazenamento de secos	1 044,00 €
Balança	150,00 €
Armário	1 500,00 €
60 Toalhas de Mesa	180,00 €
13 Mesas sala	1 950,00 €
50 Cadeira sala	4 900,00 €
Máquina café	1 497,00 €
500 (50*10 de cada tipo) Pratos	3 225,00 €
500 Copos	3 730,00 €
500 Talheres cada (sopa, faca, garfo, sobremesa)	1 436,58 €
Obras no Edifício	50 000,00 €
Abatedor Temperatura	3 000,00 €
PacoJet	4 000,00 €
Máquina de Vacuo	1 500,00 €
Ronner	300,00 €
Desidratadora	448,00 €
Batedeira	335,00 €

Tachos/panelas (servir; cozinhar)	4 000,00 €
Bimby	900,00 €
100 Chavenas e colheres café	1 083,33 €
13 Decanters	325,00 €
3 Caves de vinhos	4 500,00 €
Despesas extra	18 000,00 €
Máquina de Louça industrial	1 000,00 €
Sistema de som	2 499,00 €
Televisão	501,00 €
Iluminação	200,00 €
Máquina de fumo	573,70 €
Projektor	649,00 €
Máquina de lavar copos industrial	806,00 €
Total Investimento:	138 049,61€

Tabela 26: Investimento total de ativos para o projeto Clavus. Fonte: Autor.

Apêndice 3 – Cálculo da escolha do preço dos menus

Preço escolhido Menu A - 6 pratos	
1/3 concorrência	112,80 €
2/3 custo prato	104,50 €
Média:	107,27 €

Preço escolhido Menu B - 10 pratos	
1/3 concorrência	178,00 €
2/3 custo prato	180,18 €
Média:	179,45 €

Preço final (menu pequeno):	115,00 €
Preço final (menu grande):	190,00 €

Tabela 27: Cálculo do preço final dos menus do Clavus. Fonte: Autor.

Apêndice 4 – Guião das entrevistas

Questões feitas aos convidados:

1- Qual considera ser o ponto mais importante na caracterização individual de um restaurante *fine dining*?

2- Como acha que o *fine dining* está a evoluir em termos de experiência gastronómica?

3- A pandemia afetou de certa forma os restaurantes *fine dining* em Portugal, e no mundo. Qual foi/está a ser, para si, a “melhor” forma de os mesmos ultrapassarem esta situação?

Miguel Abalroado

1.... Primeiramente a diferenciação de um restaurante *fine dining* para um restaurante de outro tipo, passa pela qualidade da comida. Ou seja, uma pessoa que decide frequentar um restaurante *fine dining* sabe que há partida vai receber comida com muito boa qualidade. No entanto, os restaurantes *fine dining* não se limitam à comida e integram outros fatores de qualidade como o serviço. O serviço é o fator diferenciador mais importante desse tipo de restaurantes. Tendo em conta que esses restaurantes apresentam todos um nível técnico e de produto muito acima da média em relação à comida que servem, acaba por ser difícil distinguir um deles através deste ponto. É nesta fase que o a diferenciação do serviço prestado nestes restaurantes entra para a caracterização global da experiência.

“Em muitos casos, é o serviço que diferencia um grande restaurante de um muito bom restaurante. Aquilo que encontramos num restaurante de 3 estrelas Michelin não é assim tão diferenciado, do que se encontra num restaurante de 1 estrela Michelin, (...) salvo raras exceções”

Para além destes há outros fatores que podem marcar a diferença no que toca este tipo de restaurantes, com é o caso da garrafeira, a criatividade do *Chef* associada à criação dos pratos ou a hospitalidade associada ao serviço. Por um lado, a hospitalidade é um dos fatores que faz um cliente voltar a um restaurante *fine dining*. Por outro, a criatividade na criação dos pratos pode também ser decisiva no que toca os fatores mais importantes na caracterização de um restaurante deste tipo.

“Há também pontos que vão sendo cada vez mais raros, (...) como o plus associado ao lado da criatividade, que é aquilo (...) que nos diferencia de

todos os outros e que faz com que poucos ou nenhuns restaurantes no mundo possam ter esse nível...”.

2.... Vai existir duas variáveis no futuro. Por um lado, o topo do *fine dining* vai ser cada vez mais elitista, com preços cada vez mais caros, voltando aqui para uma perspectiva que aconteceu nos anos 70/80 e contrariando o que se tem vindo a assistir nos últimos anos que é a democratização do *fine dining*. Por outro lado, vai existir *Chefs* que passaram pelas cozinhas de topo e que querem cozinhar e servir de uma maneira mais descontraída, sem tirar o fator qualidade.

3.... O Covid veio mexer um pouco com a sustentabilidade económica dos restaurantes em geral. Restaurantes *fine dining* que faziam parte de um grupo e que tinham como objetivo potenciar a visibilidade deste mesmo grupo foram afetados de duas formas. Por um lado, a nível económico, já que os mesmos não eram economicamente sustentáveis numa perspectiva individual. Por outro a nível da visibilidade que estes ofereciam a si mesmos, e ao grupo a que pertenciam.

“(...) a capacidade dos projetos perderem dinheiro, com outros ao lado a perder dinheiro vai ser substancialmente menor. (...) Os clientes vão gastar menos dinheiro e vai haver menos dinheiro disponível (...)”.

Numa outra perspectiva, os projetos que não têm suporte financeiro para a sua sustentabilidade vão ter de adotar medidas de redução de Food Cost.

“(...) já está a acontecer no curto prazo (...) a redução do Food Cost, que é um dos principais custos que os restaurantes deste tipo têm, ou seja, o nível de produto está a desaparecer. (...) O segundo custo mais importante, que de momento estão a reduzir é as equipas (...)”.

Tal redução pode vir a refletir-se no global da experiência. A solução passa pela criação de mecanismos colaborativos através da criação de projetos e experiências que não introduzam custos adicionais e que consigam gerar receitas. Projetos e experiências essas que se traduzem em aparecimentos Pop-up fora da zona física e afastados dos clientes regulares destes restaurantes, “jantar de *Chefs* a duas mãos” ou até mesmo a ida destes *Chefs* a casa dos clientes.

Paulo Mendonça

1.... No que toca os pontos mais importantes na caracterização de um restaurante *fine dining* podemos perceber que os dois mais relevantes são a comida servida, e o serviço prestado. Em termos de percentagem de importância, 65% vai para o serviço, onde está incluído o atendimento ao cliente, o cuidado, a técnica e os conhecimentos do empregado de mesa para o menu. Por outro lado, os 35% restantes será atribuído à comida.

“(...) Se for a um restaurante, a cozinha for topo de gama ou fora de série, mas o serviço não acompanhar, especialmente no Fine dining onde (...) o cliente é caracterizado por ser conhecedor e informado, (...) o cliente não volta.”

Em contrapartida, se a comida não for a de um dos melhores restaurantes do mundo, mas o serviço for de excelência, os clientes voltaram ao mesmo restaurante com mais facilidade.

2.... Internacionalmente o *fine dining* em termos da evolução associada à experiência gastronómica está mais desenvolvido que em termos nacionais. Em Portugal o *fine dining* ainda está muito agarrada a uma cadeia evolutiva do conceito de *Nouvelle Cuisine*. Por outro lado, a nível internacional o que se tem vindo a praticar é uma cozinha que vem elevar o património gastronómico nacional, onde se tem em conta o serviço, a apresentação mais cuidada, no entanto tenta elevar-se o prato a um nível gastronómico mais elevado.

“(...) Creio que o caminho do Fine dining seja (...) o aproveitamento das raízes gastronómicas e dos produtos autóctones, sem deturpar o que é um determinado prato na sua forma mais original (...)”

3.... Uma das características do perfil dos clientes de restaurantes *fine dining* é a capacidade e o poder de compra/consumos elevados, o que leva à procura de segurança por parte dos mesmo quando vão consumir num restaurante deste tipo. Em Portugal, ao

contrário de determinados países, os restaurantes não tiveram em atenção a demonstração pública relativa à segurança presente em restaurantes deste tipo.

“(...) Mais até do que a qualidade, o nome e o renome é a segurança, ou seja, eu (...) vou aquele que me sinto mais seguro uma vez que, enquanto cliente deste tipo de segmento tenho dinheiro para ir a qualquer um deles. (...) Este tipo de perfil de cliente vai querer continuar a usufruir desse tipo de serviço.”

Há ainda outra alternativa que passa pela realização de uma refeição em casa dos clientes. Aqui o *Chef* leva a equipa toda que necessita bem como toda a *miss* em *place* à casa do cliente para servir uma refeição dentro do conceito *fine dining*.