

Miriam Patrício  
Arruda Cardoso da  
Silva Mendes

**Plano de Negócios  
Restauração no Hipermercado**

Trabalho de Projeto submetido como requisito  
parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências  
Empresariais – Ramo Gestão de PME.**

**Júri**

*Presidente* Prof<sup>ª</sup>. Doutora Boguslawa Sardinha  
*Orientador* Prof. Doutor Henrique Reis  
*Vogal* Prof<sup>ª</sup>. Doutora Teresa Costa

Dezembro, 2017

---

## Agradecimentos

Em primeiro lugar quero expressar o meu maior agradecimento ao meu esposo Diogo Mendes por toda a compreensão e apoio que demonstrou ao longo destes dois anos.

À minha filha Maria Inês pelas tardes, em que juntas trabalhámos na mesma secretária, ela a desenhar e eu a escrever este trabalho. Obrigada minha filha pela paciência demonstrada ao longo de várias horas, dias e meses.

Aos meus pais que sempre insistiram no meu percurso académico e que mesmo depois de casada me apoiaram nesta nova fase.

À minha sogra por todo o apoio logístico durante o decorrer do mestrado.

À minha amiga Cristina Pinto por nunca me ter deixado desistir e por acreditar que seria capaz de realizar este meu percurso.

Ao meu diretor de loja por toda a disponibilidade e colaboração demonstrada sem a qual não teria sido possível a realização deste projeto.

Ao meu orientador de estágio Dr. Henrique Reis, não só pela disponibilidade mas também pela compreensão, insistência e rigor demonstrado.

Agradeço também a todas as pessoas que não referi anteriormente mas que fizeram parte deste meu percurso.

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de negócio para a reestruturação de um espaço gastronómico existente no hipermercado. Pretende-se que este plano responda não só às necessidades e preocupações dos clientes, mas também que permita a otimizar a gestão e sustentabilidade do mesmo.

A preocupação central e motivadora deste projeto é de facto a importância que o cliente tem no sucesso do negócio. A satisfação das suas necessidades permite a fidelização dos clientes e consequentemente ganho e manutenção da quota de mercado. Contudo é importante garantir a sustentabilidade, surgindo desta forma, outra preocupação: A rentabilidade.

O desperdício existente neste negócio apresenta alguma expressão em termos de rentabilidade, impactando nos resultados e performance do mesmo.

Assim sendo, é importante criar uma solução que permita acrescentar valor para o cliente e que este o reconheça, mas que tenha por base uma gestão sustentável.

Para a elaboração deste plano de negócio foi necessário analisar, numa primeira fase, a envolvente externa e interna à empresa, bem como ao setor onde está inserida, isto para que fossem formuladas estratégias e definidos requisitos para a sua implementação.

Desta forma e após esta análise, a nova área de negócio pretende oferecer ao cliente uma solução gastronómica baseada em alimentos saudáveis, ricos em proteínas, com produtos frescos e de qualidade, confeccionados no momento e para consumo no local. Estes produtos frescos provêm das secções dos perecíveis do hipermercado com intuito de reduzir os desperdícios que se verificam nestas áreas. Assim sendo, conjuga-se uma melhor e mais saudável oferta ao cliente, otimizando os recursos existentes no hipermercado, contribuindo para o aumento da rentabilidade e sustentabilidade.

Devido à complexidade existente em analisar a empresa como um todo, este plano foi elaborado apenas para um dos hipermercados da organização em causa, mas pretende-se que seja transversal a todas as lojas.

Após a realização do plano e da análise económica, concluiu-se que o projeto tem viabilidade e que tem impacto na redução do desperdício alimentar.

**Palavras-Chave:** Plano de negócio, Hipermercado, Desperdício, Restauração, Alimentação Saudável

## ABSTRACT

The main objective of this work consist in the elaboration of a business plan for the restructuring of an existing gastronomic space in the hypermarket. This plan is intended to respond not only to the needs and concerns of the customers, but also to optimize the management of the business and its sustainability.

The central and motivating concern of this project is in fact the importance that the client has in the success of the business. The satisfaction of their needs allows the loyalty of the customers and consequently gain and maintenance of the market share. However, it is important to ensure the sustainability of the business, resulting in another concern: Profitability.

The existence of food waste in this sector has an impact on results and performance of the business.

Therefore, it is important to create a solution that adds value to the customer and recognize of it, but based on sustainable management.

In order to prepare this business plan, it was necessary to analyze, in a first phase, the external and internal environment of the company, as well as the sector where it is inserted, in order to formulate strategies and defined requirements for the implementation of this new business.

In this way the new business area intends to offer the customer a gastronomic solution based on healthy foods, rich in proteins, with fresh and quality products, made at the moment and for consumption in the place. These fresh products come from the perishable sections of the hypermarket in order to reduce the waste that occurs in these areas. In this way, a better and healthier offer is made to the customer, optimizing the existing resources in the hypermarket, contributing to increase the profitability and sustainability of the business.

Due to the complexity of analyzing the company as a whole, this business plan was designed only for one of the hypermarkets of the organization concerned, but is intended to be transversal to all stores.

After the conclusion of the plan and the economic analysis, it was concluded that the project is viable and has an impact on reducing food waste.

**Keywords:** Business plan, Hypermarket, Food Waste, Restoration, Healthy Food

## ACRÓNIMOS

- AHRESP** – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal;
- APED** – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição;
- ASAE** - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica;
- B2C** – *Business To Consumer*;
- BTE** – Boletim do Trabalho e do Emprego;
- CAE** – Código de Atividade Económica;
- CESP** – Sindicato dos trabalhadores do Comércio, Escritórios e Serviços de Portugal;
- CMVMC** – Custo das Matérias Vendidas e dos Materiais Consumíveis;
- DECO** – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor;
- EOEP** – Estado e Outros Entes Públicos;
- FSE** – Fornecimento de Serviços Externos;
- IDE** - Investimento Direto Estrangeiro;
- INE** – Instituto Nacional de Estatística;
- IRC** – Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas;
- IRS** – Imposto sobre o Rendimento de pessoas Singulares;
- IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado;
- PERT** – *Program Evaluation and Review Technique*;
- PIB** - Produto Interno Bruto;
- TIR** – Taxa Interna de Rendibilidade;
- VAL** – Valor Atual Líquido;

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	11
1.2 PROBLEMA E OBJECTIVOS .....	11
1.3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	13
1.3.1 Opções metodológicas.....	13
1.3.2 Técnicas e fontes de recolha de informação .....	14
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....	15
<b>CAPÍTULO 2 O PLANO DE NEGÓCIOS NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>16</b>
2.1 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	16
2.1.1 Definição de plano de negócios.....	17
2.1.2 Razões para a criação do um plano de negócios.....	17
2.2 ELABORAÇÃO E ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	19
2.2.1 Estrutura adotada na realização do projeto.....	20
<b>CAPÍTULO 3 PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>22</b>
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	22
3.1.1 Objetivo .....	22
3.1.2 Visão .....	22
3.1.3 Missão.....	22
3.1.4 Estratégia da empresa .....	22
3.1.5 Análise económica.....	23
3.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	23
3.2.1 Visão .....	24
3.2.2 Missão.....	24
3.2.3 Valores .....	24
3.2.4 Objectivos Estratégicos.....	24
3.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	24
3.3.1 Análise do meio envolvente contextual .....	25
3.3.2 Análise do meio envolvente transaccional .....	31
3.3.3 Atratividade da Indústria.....	33
3.3.4 Análise Interna.....	36
3.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	37
3.4.1 Segmentação de mercado .....	37
3.4.2 Consumidor-alvo e posicionamento.....	38

# Escola Superior de Ciências Empresariais

---

3.4.3 Marketing-Mix.....	38
3.5 PLANO OPERACIONAL.....	41
3.5.1 Planeamento e implementação .....	41
3.5.2 Layout .....	42
3.5.3 Capacidade e Sazonalidade.....	44
3.5.4 Estrutura organizacional.....	45
3.5.5 Pessoal .....	45
3.5.6 Processos operacionais .....	47
3.6 ANÁLISE ECONÓMICA .....	48
3.6.1 Pressupostos.....	48
3.6.2 Investimento Inicial .....	50
3.6.3 Amortizações.....	51
3.6.4 Volume de Negócios .....	52
3.6.5 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC).....	55
3.6.6 Fornecimento de Serviços Externos (FSE) .....	56
3.6.7 Gastos com Pessoal .....	59
3.6.8 Necessidades de Fundo de Maneio.....	60
3.6.9 Demonstração de Resultados .....	62
3.6.10 Análise de Viabilidade Económica .....	63
3.7 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....	64
3.7.1 Redução do desperdício na organização .....	65
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO 5 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO 6 ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
Anexo I. Plano Operacional – Pessoal – Tabela Salarial.....	70
Anexo II. Fornecimento de Energia .....	71
Anexo III. Custos com Pessoal .....	72

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Sugestões de estrutura de um plano de negócios .....	20
Tabela II - Caracterização da Atividade Económica.....	23
Tabela III - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo.....	25
Tabela IV - Dívida bruta das Administrações Públicas em % do PIB.....	28
Tabela V - Atratividade do setor da restauração - Modelo das cinco forças de Porter.....	35
Tabela VI - Identificação dos fatores críticos de sucesso.....	35
Tabela VII - Análise SWOT à empresa.....	36
Tabela VIII - Planeamento de atividades.....	41
Tabela IX - Lista de precedências entre atividades.....	41
Tabela X – Gráfico de Gant.....	42
Tabela XI - Tabela relacional entre as atividade existentes .....	42
Tabela XII - Codificação da tabela relacional .....	43
Tabela XIII - Número de clientes atendidos de acordo com a sazonalidade e períodos do dia .....	44
Tabela XIV -Descrição das funções por cargo .....	46
Tabela XV - Postos e respetivas tarefas existentes na unidade de negócio .....	47
Tabela XVI - Organização de turnos e respetivos horários diários.....	47
Tabela XVII - Legenda de cores referente à tabela XVI.....	48
Tabela XVIII - Prazos médios de pagamento e recebimento .....	48
Tabela XIX - Taxas em vigor, aplicadas na realização da análise financeira .....	49
Tabela XX - Taxas de amortização e vida útil fiscal .....	51
Tabela XXI - Amortizações.....	51
Tabela XXII - Capacidade e Taxa de ocupação.....	52
Tabela XXIII - Menus existentes- preços de venda e margens .....	53
Tabela XXIV - Preços Médios de cada categoria.....	53
Tabela XXV - Volume de Vendas 2019-2029.....	54
Tabela XXVI - CMVMC do projeto.....	55
Tabela XXVII - Gastos de Energia Mensal .....	56
Tabela XXVIII - Gasto mensal de água .....	57
Tabela XXIX - Gasto mensal de gás .....	57
Tabela XXX - Quadro resumo das rubricas FSE.....	57
Tabela XXXI - Fornecimento de Serviços Externos .....	58
Tabela XXXII - Rubricas de gastos com Pessoal.....	59
Tabela XXXIII - Quadro resumo de gastos com Pessoal .....	60
Tabela XXXIV - Prazo médio de stock .....	60
Tabela XXXV - Fundo de Maneio de Exploração (NFM).....	61
Tabela XXXVI - Demonstração de Resultados (com recurso a capital próprio) .....	62
Tabela XXXVII - Mapa de Cash-Flow.....	62

# Escola Superior de Ciências Empresariais

---

Tabela XXXVIII - Mapa de cash-flow atualizado .....	63
Tabela XXXIX - Indicadores de viabilidade económica .....	63
Tabela XL - Variáveis e cenários possíveis .....	64
Tabela XLI - Análise de viabilidade económica dos diferentes cenários .....	64
Tabela XLII - Pilotagem do desperdício.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Taxa de desemprego total (%).....	27
Gráfico 2- Taxa de crescimento real do PIB (%) .....	27
Gráfico 3 - População residente em Portugal (2015) : Total e por grupo etário .....	29
Gráfico 4 - Taxa de Juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a empresas: Total e por escalão de crédito.....	30
Gráfico 5- Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (ID) em % do PIB: Em Portugal e na zona Euro.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Importância do plano de negócios Adaptado de Dornelas (2014).....	18
Figura 2 - 4 P's do Marketing.....	40
Figura 3 - Layout do novo espaço.....	43
Figura 4 - Organigrama representativo da estrutura organizacional .....	45

## Capítulo 1

### Introdução

#### 1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

O interesse na realização deste projeto nasce da participação nas jornadas de inovação, promovida pela empresa onde exerce atividade profissional, tendo em consideração as ameaças e oportunidades existentes. Por motivos de confidencialidade, não vai ser possível identificar a organização em questão, e os valores apresentados nos resultados financeiros serão apenas valores aproximados.

Este projeto consiste na elaboração de um plano de negócios, que permita implementar um novo serviço de restauração no setor da grande distribuição alimentar, nomeadamente nos hipermercados.

Uma das ameaças no sector da grande distribuição alimentar é o desperdício (que neste trabalho se denomina por quebra), que resulta na diminuição ou perda da rentabilidade em algumas secções específicas do hipermercado. Um estudo realizado sobre o valor do desperdício alimentar no retalho identifica que a extensão do mesmo é considerável e demonstra evidências que esse desperdício pode ser reduzido através de mecanismos de recuperação, conduzindo ao aumento da sustentabilidade do negócio e à diminuição do impacto ambiental (Cicatiello, *et al*, 2016). De salientar que o desperdício alimentar pode resultar devido a variados fatores, não sendo necessariamente por perda da qualidade dos mesmos, assunto que será abordado mais adiante, como uma das problemáticas existentes. Este é o fator mais incentivador da realização deste projeto. De acordo com outro estudo, realizado por Scholz, *et al*, (2015), o departamento dos perecíveis é o que mais contribui para o desperdício alimentar, sendo que, dos hipermercados em estudo, 85% do desperdício em quantidade provinha das secções de frutas e verduras, seguindo-se a secção do Talho.

Desta forma, surge a grande pergunta de partida: de que forma se pode diminuir o rácio de quebra, aumentando a rentabilidade, apresentando um novo serviço e produto ao cliente surpreendendo-o?

#### 1.2 PROBLEMA E OBJECTIVOS

O problema de investigação pode traduzir-se numa questão de investigação ou pergunta de partida, que vai ajudar na definição dos principais eixos do projeto e ainda na orientação da pesquisa bibliográfica.

A pergunta de partida que se coloca e à qual a realização do plano de negócios pretende responder é: **“De que forma se pode diminuir o rácio de quebra, aumentando a rentabilidade, apresentando um novo serviço e produto ao cliente, surpreendendo-o?”**

Como já referido, a quebra nas secções de perecíveis tem um impacto negativo na rentabilidade do negócio, não esquecendo também o impacto ambiental que os seus resíduos provocam. É necessário indicar, uma vez mais, que a quebra de produtos alimentares não deriva necessariamente por perda de qualidade, e, portanto, garantindo sempre a frescura dos alimentos e a sua qualidade, o mesmo pode ser enviado para outra secção que o possa usar como matéria-prima para a confeção de um produto elaborado. Assim sendo, esta ameaça pode ser transformada em oportunidade, caso se altere e/ou antecipe o ciclo do produto, justificando desta forma a pertinência da realização deste plano de negócios.

Em resposta à pergunta colocada pretende-se realizar um plano de negócios que contemple, entre outros aspetos, a análise do desperdício alimentar, desenvolva um negócio de elaboração de refeições saudáveis e de qualidade, que proporcione um novo serviço e produtos aos clientes, aumentando os ganhos de rentabilidade e a diminuição do impacto ambiental.

Deste modo, a criação do novo serviço, contempla duas vertentes estratégicas para a organização, uma orientada para o cliente, criando um novo serviço e produto que satisfaça as suas necessidades e outra orientada para a gestão, combatendo o desperdícios e melhorando a rentabilidade do negócio.

Um dos grandes objetivos deste projeto, como já foi referenciado, é diminuir o desperdício alimentar nas secções perecíveis do hipermercado, aumentando a rentabilidade das mesmas. De acordo com Vallet (1994), um projeto tem apenas um grande objetivo, que poderá ou não decompor-se em vários “sub-objetivos” que correspondem, cada um deles, a um “sub-projeto”.

Desta forma, conseguimos identificar outros “sub-objetivos” do projeto:

- Criação de um novo serviço e produto ao cliente, com comercialização de pratos elaborados (refeições) frescos e de qualidade;
- Definir e calcular os recursos necessários para a sua criação;
- Definir a estratégia do negócio;
- Demonstrar a viabilidade financeira do projeto;
- Aumentar a quota de mercado e conseqüentemente a sua atratividade.

Embora se pretenda criar um novo serviço, torna-se importante compreender se é viável a criação desta nova unidade de negócio no hipermercado, quer em termos de criação de valor, quer em termos económicos.

No setor da grande distribuição alimentar existe um exemplo de sucesso, no que respeita à criação do conceito de restauração nos supermercados, criada pelo grupo Jerónimo Martins. O grupo iniciou o seu investimento em 2007, com a abertura do seu primeiro restaurante e conta atualmente com 34 unidades abertas. De acordo com Dimas (2015), o grupo destaca-se em relação ao setor, quer a nível de rentabilidades, que são mais atrativas, quer apresentando uma estrutura financeira mais sólida.

## 1.3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Norwood (2000, citado por Fortin, *et al*, 2009), o método de investigação aborda o paradigma do investigador e a estratégia a ser utilizada para atingir o objetivo proposto. O paradigma do investigador irá englobar as crenças do investigador, a visão que o mesmo tem do mundo, e que determinam a questão de investigação e do fenómeno em estudo. A estratégia irá englobar a metodologia a que o investigador recorre para estudar o fenómeno em causa (Fortin, *et al*, 2009).

Como referido anteriormente, a ideia para a realização de um plano de negócios surge após a participação numa jornada de inovação, iniciativa da organização onde trabalho. A organização onde trabalho, por motivos de confidencialidade, não vai estar identificada, e apesar dos dados analisados serem os reais, trabalhar-se-á sempre com valores aproximados. A organização será denominada por *hipermercado*.

Nas jornadas de inovação foram identificados não só pontos fortes, mas também ameaças que devem ser transformadas em oportunidades. O desperdício alimentar foi uma ameaça identificada, por ter um impacto negativo na rentabilidade da organização, assim como o impacto ambiental causado pelos resíduos. Desta forma, surge a necessidade de transformar esta ameaça em oportunidade, colocando-se a grande pergunta de partida.

### 1.3.1 Opções metodológicas

Para a realização do plano de negócios é necessário contemplar várias dimensões do negócio, tendo em conta não só dados financeiros, mas também dados qualitativos sobre as estratégias a adotar, procedimentos a realizar, análise da envolvente da empresa, entre outros. Desta forma, para a elaboração do plano, e tendo em conta a problemática específica, a abordagem preconizada será uma abordagem mista, entre o paradigma positivista e o naturalista, que de acordo com os autores Fortin, *et al* (2009) poderá ser adotado, de modo a possibilitar a compreensão do fenómeno ou problema de investigação.

O plano de negócios deverá, de acordo com a sua natureza, obedecer a uma estrutura específica, composta por variadas secções interligadas logicamente entre si. A estrutura preconizada para a realização deste plano de negócios é a sugerida por Dornelas (2015) para pequenas empresas no geral. Esta estrutura é a que melhor se adapta às características do negócio preconizado, pois possibilita a demonstração de aspetos importantes para a melhor compreensão do negócio e da especificidade do mesmo. Ainda assim sempre que se considerar poderá efetuar-se alterações à mesma.

Nas diferentes secções que compõem um plano de negócios, podemos então ter diferentes abordagens, como a abordagem qualitativa resultante da recolha de dados não quantificáveis, mas que são úteis na compreensão da dinâmica do negócio e das suas especificidades, e a abordagem quantitativa, resultante da recolha de dados quantificáveis e análise de indicadores que permitam a realização de projeções financeiras e a análise de viabilidade do negócio.

### 1.3.2 Técnicas e fontes de recolha de informação

A recolha de dados é essencial para a elaboração do plano de negócios, pois é através desses dados, qualitativos e quantitativos, que será feita a análise e construção do modelo de negócio desejado.

Como referido anteriormente, a redução do desperdício alimentar é um dos objetivos da implementação deste plano de negócios. Assim sendo, torna-se pertinente a análise dos rácios de quebra e os principais motivos que a originaram, bem como a análise de dados financeiros importantes para a realização do plano e a sua avaliação financeira que permitirá justificar e suportar a implementação do projeto.

Para a realização do plano de negócios é necessário proceder-se à recolha de dados quantitativos (rácios, valores contabilísticos), que vão permitir elaborar a análise financeira do projeto que se pretende implementar. Esta recolha pode ser realizada através da análise de documentos da organização. Neste caso em particular, diz-se que o método de recolha de dados resulta observação direta, pois de acordo com os autores Quivi e Campenhoudt (2003, citado por Barbosa, 2012), existe uma recolha direta dos dados necessários.

Outro aspeto importante e a considerar no plano de negócios é o público-alvo do mesmo, que neste caso em particular será o cliente final. Por forma a compreender o público-alvo do negócio será analisado o resultado do estudo efetuado aos seus clientes pela organização em causa. Esse estudo está validado e é reconhecido no setor da grande distribuição e pretende avaliar a satisfação dos seus clientes. Por motivos de confidencialidade o nome do estudo não pode ser divulgado, por ser exclusivo da insígnia, comprometendo assim a sua identidade. Tendo em conta que o estudo já foi realizado e que os dados estão devidamente tratados, proceder-se-á apenas à sua recolha e interpretação, pelo que uma vez mais, à semelhança dos dados contabilísticos, o método de recolha de dados resulta da observação direta, através da análise de documentos (instrumento).

Por forma a compreender melhor a dinâmica da organização, a importância dos mercados dos perecíveis para o hipermercado, as principais dificuldades sentidas e que oportunidades poderão ser aproveitadas, pretende-se realizar entrevistas semiestruturadas a quadros da organização que se encontrem envolvidos na gestão das secções dos perecíveis. De acordo com Selltiz (1987, citado por Boni e Quaresma, 2005), este tipo de entrevista é utilizado quando se pretende delimitar o assunto, mas em que o entrevistado tem a liberdade de explorar a temática em questão, permitindo uma maior compreensão do mesmo. Por motivos de confidencialidade as entrevistas não serão apresentadas mas todos os dados utilizados baseiam-se na recolha de informação obtida junto do diretor de loja e responsáveis das áreas de peixaria e talho.

## 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este projeto encontra-se dividido em 5 capítulos. No capítulo 1 é apresentado o tema do projeto que se pretende implementar, a sua relevância, quais os objetivos e qual a metodologia utilizada durante a realização do mesmo.

No capítulo 2 é apresentado todo enquadramento teórico que sustenta a realização do plano de negócio e que define a estruturação do mesmo.

No capítulo 3 é definido, descrito e analisado o plano de negócios para o projeto apresentado, de acordo com o enquadramento teórico realizado anteriormente. Neste capítulo é descrito o negócio que se pretende implementar, tendo em conta a análise ao meio envolvente, permitindo assim elaborar uma estratégia de marketing mais adequada ao mercado-alvo. É descrito também todo o plano operacional e a sua análise financeira.

No capítulo 4 são apresentadas as principais conclusões deste projeto, quer do ponto de vista económico, quer do ponto de vista cliente e ambiental. É ainda apresentada uma sugestão para a realização de outro plano de negócios complementar, permitindo aumentar e corroborar as conclusões referidas.

No capítulo 5 são apresentados todos os anexos que, por motivos de dimensão não podem constar no corpo do trabalho.

## Capítulo 2

### O PLANO DE NEGÓCIOS NAS DECISÕES DE INVESTIMENTO

O investimento pode ser definido como “*atividade económica que sacrifica o consumo no presente com o objetivo de aumentar a produção no futuro.*” (Samuelson e Nordhaus, 2005, pp 743). De acordo com os autores, o investimento representa a segunda maior componente da despesa privada, afetando, quer a procura agregada, quer o ciclo económico, que por sua vez afetam o produto e o emprego a curto prazo.

As empresas tomam a decisão de investir quando esperam que esse investimento lhes permita gerar lucro, ou seja, quando as receitas geradas pelo investimento sejam superior ao custo do mesmo. Desta forma, espera-se que o investimento aumente os rendimentos da empresa através do aumento das vendas de determinado produto ou serviço.

Segundo Samuelson e Nordhaus (2005), existem três forças económicas que determinam o investimento de uma empresa, sendo elas, os rendimentos produzidos pelo investimento, o seu custo e as expectativas em relação ao futuro. Deste modo, e tendo em conta que os determinantes do investimento dependem de acontecimentos futuros, é pertinente planear e prever esses acontecimentos, bem como as ações futuras, de modo a diminuir o risco associado ao mesmo.

#### 2.1 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

No mundo do negócios, todas as organizações necessitam de recursos que são essenciais para o funcionamento e desenvolvimento da empresa no atingimento dos seus objetivos. De acordo com Reis e Rodrigues (2014), os recursos são escassos, por variados motivos, assim sendo, deverão ser utilizados de uma forma eficiente.

Neste contexto surge a importância do planeamento em gestão, que permite definir objetivos e linhas de atuação para a realização dos mesmos, ou seja, define objetivos e orienta a organização para a realização dos seus objetivos estratégicos (Reis e Rodrigues, 2014). Também para Dornelas (2014), o planeamento é fundamental, sendo que a ausência do mesmo é uma das principais causas para o insucesso das empresas.

Desta forma, o plano de negócios permite demonstrar, aos possíveis investidores, o que a empresa tenciona fazer e obter com os recursos financeiros necessários.

### **2.1.1 Definição de plano de negócios**

Existem diversas definições de plano de negócios, umas mais complexas que outras, conforme diferentes autores.

Para Dornelas (2014:95) um plano de negócios pode ser definido como “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. Os autores Honig e Karlsson (2004) acrescentam, que um plano de negócios apresenta ainda a situação atual da empresa e a situação futura que pretendem alcançar, expondo ainda no documento escrito quais os métodos utilizados e informações relevantes para o seu alcance e cumprimento.

Rosa (2013:13) define plano de negócios, como “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

Scarborough (2012) define de uma forma mais abrangente, como sendo um documento escrito que deverá contemplar de forma reduzida a proposta de negócio, os seus detalhes operacionais e financeiros, bem como as oportunidades de marketing e de estratégias existentes e ainda as capacidades e habilidades da equipa de gestão, sem esquecer claro a caracterização da empresa, dos seus objetivos e ações a desenvolver para o alcance dos mesmos.

Em suma, um plano de negócios é um documento escrito que contempla a caracterização da empresa ou área de negócio, quais os seus principais objetivos estratégicos, as oportunidades existentes no mercado e ainda as ações a serem desenvolvidas que permitam o atingimento dos objetivos propostos, sem esquecer os detalhes operacionais e financeiros.

### **2.1.2 Razões para a criação do um plano de negócios**

Como referido anteriormente, o planeamento é um processo importante para a organização, permitindo o aumento da eficiência da mesma. A sua ausência é considerada como um dos fatores responsáveis pelo insucesso das empresas (Dornelas, 2014). No entanto existem estudos que contradizem este pressuposto, concluindo que não existe uma relação entre a elaboração de um plano de negócios e o sucesso da empresa (Boyd, 1991; Miller e Cardinal, 1994). No entanto, outro estudo demonstra que embora exista uma relação, positiva fraca, entre o plano de negócios e o sucesso da empresa, ela não contribui significativamente para a predição de sucesso da mesma. O mesmo estudo defende, que a capacidade de gestão, o número inicial de trabalhadores, a motivação e o capital inicial, aumentam ligeiramente o valor do modelo (Fernández-Guerrero, *et al*, 2012). Contudo, tendo em conta que, na realização do plano de negócio é provisionada vários cenários futuros, torna-se útil a sua elaboração, para ajudar o gestor na tomada de decisões em momentos de incerteza, afetando os recursos necessários para cada cenário provisionado.

Um plano de negócios bem elaborado permite definir planos de ação com intuito de conduzir a empresa da situação atual, para a situação futura que pretende, tornando-se importante para o gestor e partes interessadas (Simoneaux e Stroud, 2011).

A elaboração do plano de negócios assume a importância de permitir ao gestor e à organização compreender a sua situação atual, os projetos em carteira e ainda traçar um plano sobre as ações a desenvolver, entre outras atividades, tal como demonstrado na Fig. 1.

Figura 1 - Importância do plano de negócios Adaptado de Dornelas (2014).



Fonte: elaboração própria

É importante também realçar que a envolvente externa à organização sofre mudanças ao longo dos tempos, sejam eles a concorrência, os mercados, os fornecedores ou as políticas externas, (Simoneaux e Stroud, 2011). Desta forma, o plano deverá ser atualizado de forma cíclica (Dornelas, 2014).

Outro aspeto importante do plano de negócios é a capacidade do mesmo estabelecer uma comunicação interna na organização, visto que foca a situação atual da mesma e possíveis situações futuras. Os indivíduos pertencentes à organização conseguem facilmente entender quais as intenções da empresa e a sua situação atual, e as ações necessárias para o seu alcance, podendo conduzir a uma economia de custos, devido a uma melhor coordenação dos diferentes membros envolvidos.

Tal como na comunicação interna, o plano de negócios é uma excelente forma de comunicação externa, tais como com fornecedores, parceiros, clientes, investidores, entre outras partes interessadas. De acordo com Dornelas (2014), as instituições de financiamento e/ou investidores necessitam de um plano de negócios das empresas que pretendem o recurso financeiro, por forma a avaliarem riscos inerentes ao negócio.

Em suma, a realização de um plano de negócios tem uma grande importância pois permite orientar e desenvolver as estratégias, atrair recursos financeiros transmitindo credibilidade, testar a viabilidade do negócio em causa e ainda suportar e facilitar a tomada de decisões.

## 2.2 ELABORAÇÃO E ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Os planos de negócios são frequentemente denominados por planos estratégicos, planos operacionais, planos anuais (se o critério for temporal), planos de investimento, entre outros. O importante é que especifique o pretendido, focando-se nas componentes importantes que o demonstrem.

O conceito base de um plano de negócios é o planeamento e a sua correta elaboração e estruturação influenciam o sucesso do negócio (Dornelas, 2014).

O autor Kuratko (2014, citado por Pereira, 2015) identifica alguns fatores críticos de sucesso na elaboração do plano, referindo que a definição de objetivos deverá ser realista e os objetivos deverão ser mensuráveis, bem como devem ser definidos marcos temporais dos objetivos a atingir. Outro fator crítico de sucesso é definir ações de controlo e ações de avaliação periódicas para evitar possíveis desvios ou até mesmo para a sua correção.

Quanto à estrutura de um plano de negócios, não existe uma regra rígida, pois a mesma deverá adaptar-se à natureza do negócio que tem as suas particularidades. No entanto qualquer, que seja a natureza, o seu plano deverá conter um *número* de secções suficientes que proporcionem um entendimento completo do negócio. Estas secções deverão estar organizadas de forma lógica permitindo ao leitor compreender a organização da empresa, a sua estratégia de *marketing* e a sua situação financeira. Cada secção deve ser abordada objetivamente, sem perder a informação importante e relevante para a secção em causa.

Na tabela I são apresentadas sugestões para a estrutura de um plano de negócios, de acordo com vários autores, ressaltando que deve apresentar, pelo menos e obrigatoriamente os seguintes pontos: sumário executivo, descrição da empresa, análise estratégica, plano de marketing, produtos e serviços e plano financeiro. Importar referir e reforçar que a estrutura pode ser modificada com o objetivo de se adaptar à natureza do projeto em causa.

Tabela I - Sugestões de estrutura de um plano de negócios

	Autores		
	Dornelas (2014) Estrutura 4 – pp 102	Rosa (2013)	IAPMEI (2016)
Estrutura de um plano de negócios	1. Capa	1. Capa	1. Capa
	2. Sumário (índice)	2. Sumário Executivo	2. Sumário Executivo
	3. Sumário Executivo	3. Análise de Mercado	3. Histórico da ideia
	4. Produtos e Serviços	4. Plano de <i>Marketing</i>	4. Mercado Subjacente
	5. Análise da Indústria	5. Plano Operacional	5. Nova Ideia e o seu posicionamento no mercado
	6. Plano de <i>Marketing</i>	6. Plano Financeiro	
	7. Plano Operacional	7. Construção de Cenários	6. Projeto/Produto/Ideia
	8. Estrutura da Empresa	8. Análise Estratégica	7. Estratégia Comercial
	9. Plano Financeiro	9. Avaliação do plano	8. Gestão e controlo do negócio
	10. Anexos		9. Investimento Necessário
		10. Projeções Financeiras	

Fonte: elaboração própria

### 2.2.1 Estrutura adotada na realização do projeto

1. **Sumário executivo:** o sumário executivo deve conter um resumo dos principais aspetos do plano de negócios. Dornelas (2015), considera esta secção como a mais importante do plano, pois ao ser lida pelo leitor, vai permitir ao mesmo decidir se continuará, ou não, a ler o documento. Deve ser dirigido ao público-alvo do plano, e apresentar de forma explícita o seu objetivo em relação ao leitor (por exemplo: pedido de financiamento). Esta secção deverá ser a última a ser elaborada, pois depende de todas as outras, visto que se trata de um resumo dos principais aspetos.
2. **Descrição da empresa:** nesta secção deverá descrever-se a estrutura organizacional e jurídica, a composição da equipa de gestão, certificações de qualidade, e ainda a orientação estratégica da mesma.
3. **Análise estratégica:** consiste na análise do meio envolvente à empresa, nos seus diversos contextos, nomeadamente o sócio-cultural, político-legal, económico e tecnológico (envolvente contextual), e ainda com caracterização do sector de atividade, análise dos concorrentes, clientes, fornecedores e comunidades (envolvente transacional). Não esquecendo também da importância de estudar a origem da

atratividade e os fatores críticos de sucessos, por forma a determinar a estratégia competitiva que permita resultados mais sustentáveis a longo prazo e por forma a garantir a satisfação das necessidades do mercado e a capacidade de gestão da empresa (Freire, 1997). Para Dornelas (2014), só é possível definir objetivos e metas de uma empresa ou negócio, bem como as estratégias para os seus atingimentos, depois de se realizar uma análise ambiental criteriosa. Esta análise é de extrema importância, pois identifica as oportunidades e ameaças existentes, permitindo à empresa tomar consciência das mesmas, e apoiando a decisão de investimento. Assim sendo, deve ser efetuada a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite relacionar os pontos fortes e fracos da empresa ou negócio, com o meio envolvente, de modo definir medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas (Freire, 1997).

4. **Plano de *marketing*:** o plano de *marketing* deve demonstrar de que modo a empresa deseja comercializar o seu produto e/ou serviço, de que modo pretende captar novos clientes, qual a política de preços e a política de distribuição. Deve conter também uma projeção das vendas com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de *marketing* adotada pela empresa. De acordo com Kotler e Armstrong (2008), o plano de marketing resume a forma como a empresa pretende gerar valor para o seu cliente-alvo.
5. **Produtos e serviços:** esta secção deve conter a informação mais importante sobre os produtos e serviços da empresa, ou seja, a sua produção, quais os recursos utilizados, quais os fatores tecnológicos necessários, o ciclo de vida do produto, o tipo de serviço prestado. Sempre que esteja disponível deve conter o *feedback* dos clientes em relação ao produto e/ou serviço prestado, por forma a orientar a empresa para novos investimentos e/ou desenvolvimentos de produtos. Importa ressaltar que todos os gastos e receitas da produção e venda dos são apresentados no plano financeiro.
6. **Plano financeiro:** o plano financeiro deve refletir numericamente tudo o que foi escrito nas secções anteriores do plano de negócio e deve conter todas as previsões das ações que se preveem realizar. O plano financeiro deve conter as necessidades de investimento, análise do ponto de equilíbrio, demonstração de resultados e previsão das vendas e margens, análise dos indicadores financeiros, *payback*, taxa interna de retorno e ainda previsão de fluxo de caixa para 3 anos, entre outros. O plano financeiro vai estabelecer e cumprir as respetivas metas ou a sua redefinição sempre que necessário, sendo muito importante na tomada de decisões.

## Capítulo 3

### PLANO DE NEGÓCIO

#### 3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

##### 3.1.1 Objetivo

O objetivo deste plano de negócios é verificar a viabilidade da reestruturação do espaço e do conceito da restauração no hipermercado e o impacto da mesma na redução do desperdício.

##### 3.1.2 Visão

Pretende-se ser uma referência no setor da grande distribuição tendo como características diferenciadoras, possuir um espaço destinado a refeições elaboradas no local e no momento, com toda a frescura e qualidade da marca.

##### 3.1.3 Missão

Oferecer aos seus clientes refeições saudáveis, elaboradas no momento, com produtos frescos e de qualidade a preços baixos.

##### 3.1.4 Estratégia da empresa

- **Produto:** Menus de carne e peixes grelhados no momento, com a máxima qualidade;
- **Distribuição:** B2C, única e exclusivamente na loja por motivos de qualidade;
- **Comunicação:** na loja, através de cartazes, folhetos ou *muppies*, ou de forma digital na plataforma de *e-commerce*
- **Preço:** Valor justo mas igual ou inferior à concorrência, quando comparável. PVP médio dos menus: 6,30€.
- **Público-alvo:** Uma vez que este projeto é, nesta fase, centrado apenas em um dos hipermercados da insígnia, situado na cidade de Setúbal, podemos definir que o público alvo, são clientes que residem na cidade de Setúbal ou cidades adjacentes e que pretendem fazer a sua refeição com conforto, qualidade e de forma saudável, sem que para isso tenha de realizar as suas compras à pressa, ou planifica-las de forma diferente para conciliar com horários das refeições

### 3.1.5 Análise económica

- **Investimento Inicial:** 48.800,17€;
- **Previsão do Volume de Vendas no 10º ano:** 799.145,83€;
- **Payback:** 7,9 anos;
- **TIR:** 8,57%;
- **VAL:** 42.911,90€;
- **Viabilidade:** O projeto é viável;
- **Impacto da redução do desperdício:** pelo menos redução 30% (cenário pessimista);

## 3.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Por motivos de confidencialidade a descrição da empresa não pode ser efetuada, assim sendo, a descrição apresentada refere-se ao negócio que se pretende implementar. A nível do setor de atividade o negócio insere-se dentro do setor do alojamento, restauração e similares.

Como já referido anteriormente, pretende-se reestruturar o serviço e os produtos oferecidos pela área de gastronomia no hipermercado, proporcionando aos seus clientes uma melhor experiência de compra, através da confeção de refeições saudáveis elaboradas com produtos frescos e de qualidade. Esta reestruturação permitirá gerir o rácio de desperdício nas áreas dos perecíveis do hipermercado, na medida em que serão canalizados para a área de restauração produtos frescos para a sua confeção, ou seja, esta nova área de negócio depende das encomendas de produtos das áreas dos perecíveis, e estas, baseadas no seu histórico de rácio de quebra, irão transferir os respetivos produtos. Por se tratar de uma cadeia de super e hipermercados, este plano de negócios vai basear-se apenas numa das lojas físicas, para melhor tratamento de dados. Desta forma, a loja física situa-se no concelho de Setúbal.

O conceito deste negócio é baseado na criação de um local no hipermercado onde seja possível confeccionar almoços e jantares saudáveis, a todos os clientes, num ambiente cómodo. Pretende-se facilitar os clientes do hipermercado, permitindo num só local realizar todas as compras do dia-a-dia e ainda realizar as suas refeições. A intenção é aliar a oferta de novos produtos e serviços a uma política de gestão que permita diminuir os rácios de desperdício mantendo a qualidade dos produtos fornecidos.

De acordo com o código das atividades económicas (CAE), o hipermercado deverá registar uma nova atividade económica secundária, sobre CAE 56107 (CAE-Rev.3).

Tabela II - Caracterização da Atividade Económica

I	Alojamento, Restauração e Similares
56	Restauração e Similares
561	Restaurantes
56107	Restaurantes, n.e.

(Fonte: INE, 2007)

### 3.2.1 Visão

Pretende-se ser uma referência no setor da grande distribuição tendo como características diferenciadoras, possuir um espaço destinado a refeições elaboradas no local e no momento, com toda a frescura e qualidade da marca.

### 3.2.2 Missão

Oferecer aos seus clientes refeições saudáveis, elaboradas no momento, com produtos frescos e de qualidade a preços baixos.

### 3.2.3 Valores

- Qualidade dos produtos e do serviço prestado, através de certificações, auditorias e formação das equipas;
- Progresso do negócio e do capital humano, preferenciando o crescimento interno;
- Excelência das equipas, com funcionários motivados que cooperam entre si;
- Satisfação tanto dos clientes como do potencial humano, pelos produtos comercializados, como pelo serviço, sustentabilidade do negócio, e política de gestão.

### 3.2.4 Objetivos Estratégicos

- Diminuir o rácio de quebra em, pelo menos, 20% ao fim de 12 meses.
- Aumentar o índice de satisfação do balcão de gastronomia em pelo menos 5% no estudo realizado pela empresa.
- Aumentar a rentabilidade da secção de gastronomia em pelo menos 20%.

Este plano de negócio tem em conta a reestruturação de uma área já existente no hipermercado. Desta forma, a visão, missão e valores inerente ao mesmo são coincidentes com os da organização onde está inserida. Assim sendo, o apresentado neste documento foi elaborado para fins académicos e não se destina à empresa em concreto.

## 3.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

De acordo com Freire (1997), a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. Torna-se necessário que cada organização estude o contexto em que está inserido, para que possa definir e orientar a sua estratégia, não só devido às oportunidades existentes, mas também às potenciais ameaças que possam surgir. Desta forma, a empresa pode fundamentar as suas decisões, quer de investimento, quer de posicionamento de preço ou de produto. Estes aspetos tornam a empresa mais preparada para as eventuais alterações do meio envolvente a que estão sujeitas.

A análise ao meio envolvente deve ter em conta o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações do setor de atividade, e o meio envolvente transaccional, específico da indústria em questão (Freire, 1997).

### 3.3.1 Análise do meio envolvente contextual

O meio envolvente contextual condiciona a longo prazo as organizações. Estas, por sua vez, podem ou não ter capacidade para influenciar a evolução das variáveis que o compõem.

O meio envolvente contextual abrange essencialmente quatro contextos distintos:

- **Contexto económico:**

Neste contexto é importante analisar várias variáveis que podem influenciar o negócio em estudo, tal como a taxa de inflação em Portugal nos últimos anos.

Da análise da tabela III, verifica-se um aumento, no último ano, de 0.1% na taxa de inflação, em termos gerais e de 0.9% para o sector da restauração e alojamento. Verifica-se também que ao longo dos anos a taxa de inflação tem sofrido grandes alterações, sendo que desde 2014 tem-se observado uma evolução crescente dos preços praticados. O Banco de Portugal prevê um aumento de 1.5% da taxa de inflação até 2019, de acordo com as projeções realizadas para a economia portuguesa. Deste modo, espera-se um aumento do preço dos bens e serviços transaccionados que possa conduzir à diminuição da procura por parte dos consumidores.

Tabela III - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo

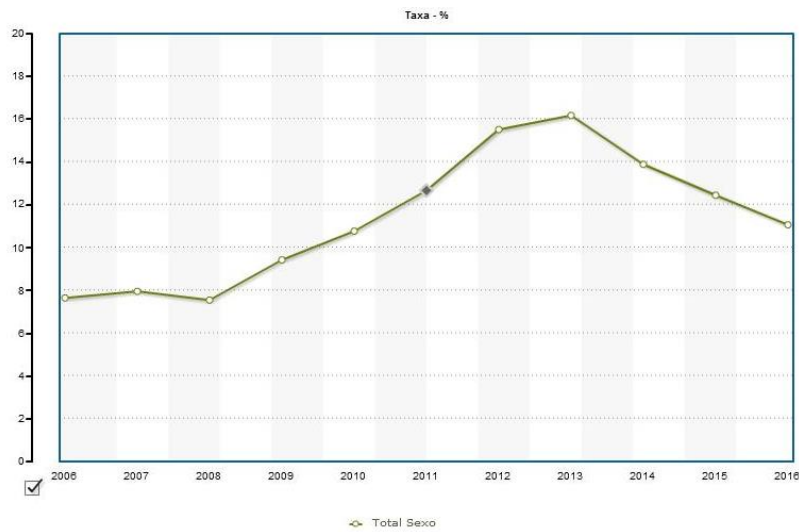
Anos	Índice de Preços no Consumidor			
	Total	Total exceto produtos alimentares não transformados e produtos energéticos	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	Restaurantes e hotéis
2006	3,1	2,5	2,7	2,3
2007	2,5	2,2	2,4	2,6
2008	2,6	2,4	3,7	3,7
2009	-0,8	0,4	-3,4	2,4
2010	1,4	0,3	-0,2	1,2
2011	3,7	2,3	2,1	1,4
2012	2,8	1,5	3,2	4,5
2013	0,3	0,2	1,9	1,7
2014	-0,3	0,1	-1,3	1,0
2015	0,5	0,7	1,0	1,3
2016	0,6	0,7	0,5	2,2

(Fonte: PORDATA 2017)

Outra variável a ter em conta é a taxa de desemprego em Portugal, que em conjunto com a taxa de inflação afeta o poder de compra.

Da análise do gráfico 1, verifica-se uma descida da taxa de desemprego desde 2013, contrastando com o grande aumento verificado entre 2008 e 2012 e coincidente com a grande crise económica na Europa. O Banco de Portugal provisiona a descida da taxa de desemprego de 11% em 2016 para 8.5% em 2019, bem como aumento do ritmo crescente do trabalho em 1% no mesmo período. Estes resultados são bons indicadores de uma economia que está em recuperação. Com o aumento do emprego, as famílias de consumidores ganham maior poder de compra. Desta forma, o aumento da inflação acompanha a descida da taxa de desemprego, não sobrecarregando as famílias portuguesas e portanto não diminuindo a procura.

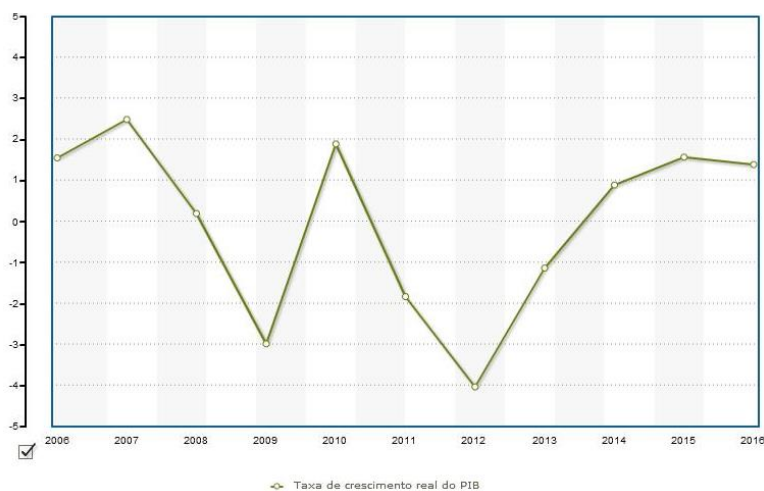
Gráfico 1- Taxa de desemprego total (%)



(Fonte: PORDATA 2017)

Ainda na análise do contexto económico é importante analisar a variação do Produto Interno Bruto (na ótica da despesa) em Portugal, pois permite-nos avaliar o desempenho do país. De acordo com Pinho (2015), o PIB corresponde ao conjunto de bens e serviços produzidos dentro das fronteiras de um país, ou seja, inclui tudo aquilo que se produz, se compra, se investe e/ou que se exporta. Países com maiores valores de PIB, atraem maior investimento, e consequentemente contribuem para o crescimento e manutenção do PIB desse mesmo país. Importa também realçar, que o investimento direto estrangeiro (IDE), afeta de forma positiva a taxa de desemprego, pela criação de novos postos de trabalho e a médio-longo prazo, o poder de compra dos consumidores.

Gráfico 2- Taxa de crescimento real do PIB (%)



(Fonte:PORDATA 2017)

Pode observar-se no gráfico 2 que entre os anos de 2006 e 2012, a taxa de variação do PIB sofreu grandes flutuações, registando grandes valores de variação, mas também valores negativos. No entanto, desde 2012, observa-se que a taxa de variação tem vindo a aumentar ao longo dos últimos 4 anos, ainda que de uma forma menos acentuada tendo em conta os anos de 2013 e 2014.

Os dados observados no gráfico 2 são consistentes com o referido anteriormente. A diminuição da taxa de desemprego que se tem vindo a verificar tem implicações na variação do PIB, sendo que uma maior força de trabalho contribui para uma maior produção de riqueza dentro das fronteiras nacionais e portanto para o aumento do PIB português.

Estima-se que o crescimento médio anual do PIB deverá ser 1.3% em 2016 e de 1.6% em 2017. No entanto espera-se em 2018, que o PIB decresça para 1.6% (Banco de Portugal, 2016).

Embora se verifiquem sinais de que a economia portuguesa está a recuperar, importa analisar também a dívida pública, comparando-a com a capacidade que o país tem de gerar riqueza (PIB).

Tabela IV - Dívida bruta das Administrações Públicas em % do PIB

Rácio - %

Anos	Dívida bruta das Administrações Públicas em % do PIB
2006	69,2
2007	68,4
2008	71,7
2009	83,6
2010	96,2
2011	111,4
2012	126,2
2013	129,0
2014	(R) 130,6
2015	Pro 129,0
2016	Pro 130,4

(Fonte: PORDATA 2017)

Da análise da tabela IV podemos verificar a dívida pública tem vindo a aumentar nos últimos 10 anos e prevê-se que em 2016 atinga 130.4% do valor do PIB. Estes valores demonstram a incapacidade do país em pagar as suas dívidas com os rendimentos de um ano. Assim sendo, e muito embora alguns indicadores económicos já estejam a melhorar, é necessário continuar a aumentar o PIB e a captar investimento estrangeiro, de modo a reduzir a dívida pública.

De acordo com o Banco de Portugal, em 2015, o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas, sendo que a taxa de início de atividade superava a taxa de encerramento. Dentro do setor, a área de restauração e similares tem uma maior relevância,

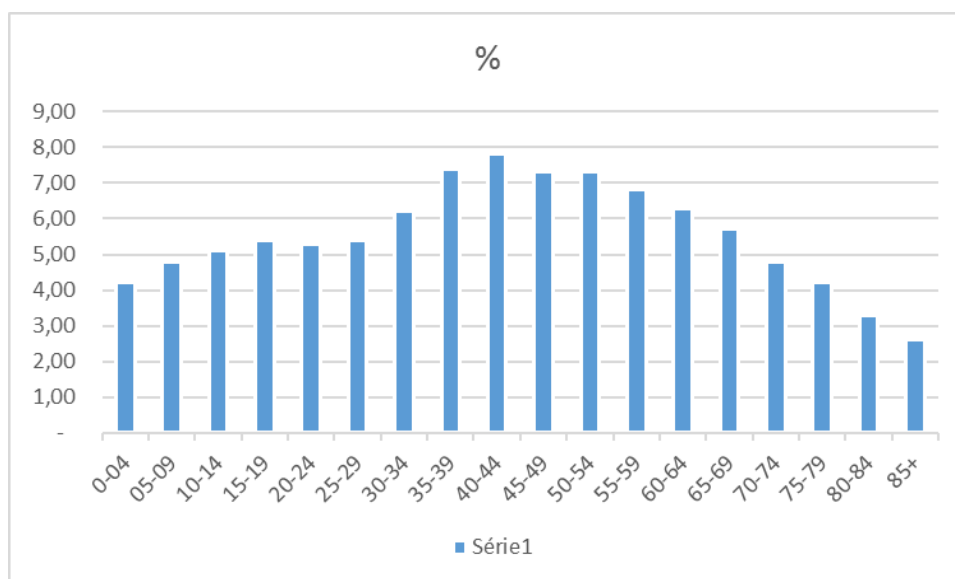
representando 64% do volume de negócios. No entanto, em termos de rentabilidade, os gastos operacionais aumentaram em 8% em 2015, consequência do gastos com pessoal, custo das mercadorias vendidas e dos consumíveis. De notar que à data de publicação do boletim económico, ainda não estava em vigor a redução da taxa legal IVA aplicada.

- **Contexto sócio-cultural:**

Da análise do contexto sócio-cultural destacam-se os estilos de vida das famílias, a taxa de natalidade a estrutura etária da população.

Em Portugal, a população residente estimada em 2015 é de 10.341.330 pessoas (INE, 2016), dos quais 20.5% têm idades superiores a 65 anos. Do gráfico representado podemos observar a distribuição em grupos etários, verificando-se uma maior percentagem de pessoas na faixa etária dos 40-44 anos. Observa-se também um envelhecimento da população no geral, quando comparamos a distribuição da população nas faixas etárias mais jovens. De acordo com o INE (2016) o saldo natural da população portuguesa em 2015 era de -23 milhares de pessoas, significando que o número de nascimentos não supera o número de óbitos registados. Assim sendo, com uma taxa de natalidade mais baixa, a população envelhece a um ritmo superior aos nascimentos, refletindo a médio longo prazo nas organizações, tanto do ponto de vista cliente como também de mão de obra.

Gráfico 3 - População residente em Portugal (2015) : Total e por grupo etário



(Fonte: PORDATA 2017)

Importa também referir que em Portugal se tem verificado uma preocupação crescente com os estilos de vida saudáveis, preocupação essa que leva as organizações e consumidores a redefinirem os seus produtos e serviços, bem como os seus hábitos de consumo, respetivamente. Na realização de um estudo sobre a alimentação e estilos de vida da população identificou-se uma relação positiva entre os estilos de vida e a alimentação do indivíduo (Poínhos R, 2009). Foram identificados dois grandes fatores que influenciam a saúde, sendo eles a alimentação (56.8%) e o stress (27.1%). Assim sendo, é

de esperar que as organizações se adaptem a esta mudança do estilo de vida e preocupação da população, procurando responder às necessidades do mercado, tanto com a oferta de alimentos que proporcionem uma alimentação saudável, bem como o incentivo de atividades físicas.

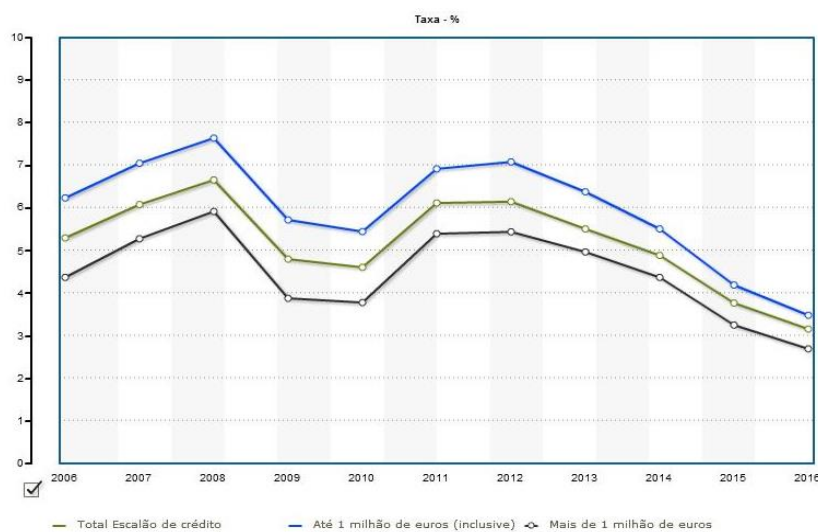
No setor da restauração esta preocupação tem um grande impacto na escolha dos produtos confeccionados e nas opções saudáveis que tem disponíveis para os seus clientes, seja pela origem dos seus produtos, seja pelo valor nutricional dos mesmos. Prova disso é crescente número de restaurantes que têm aberto com este conceito e o crescente nicho de mercados biológicos e marcas próprias do distribuidor com essa preocupação.

- **Contexto político-legal:**

Na análise deste contexto é importante observar a evolução da taxa de juro para as empresas e para o consumidor. Taxas de juro mais baixas permitem às organizações ter acesso a melhores condições de financiamento, possibilitando assim novos investimentos em novas áreas de negócios e/ou na inovação dos negócios existentes.

Da análise do gráfico 4, podemos observar uma descida acentuada da taxa de juro praticada a empresas.

Gráfico 4 - Taxa de Juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a empresas:  
Total e por escalão de crédito



Fonte: PORDATA 2017

Resultante da lei do orçamento de estado para 2016 (Lei n.º 7 - A/2016, de 30 de março, art. 145º), verifica-se uma diminuição do IVA para a restauração, estando sujeito à taxa de 13% em vez de 23%. Esta medida possibilitará ao setor um menor peso fiscal e em consequência maior margem de contribuição, portanto uma maior rentabilidade.

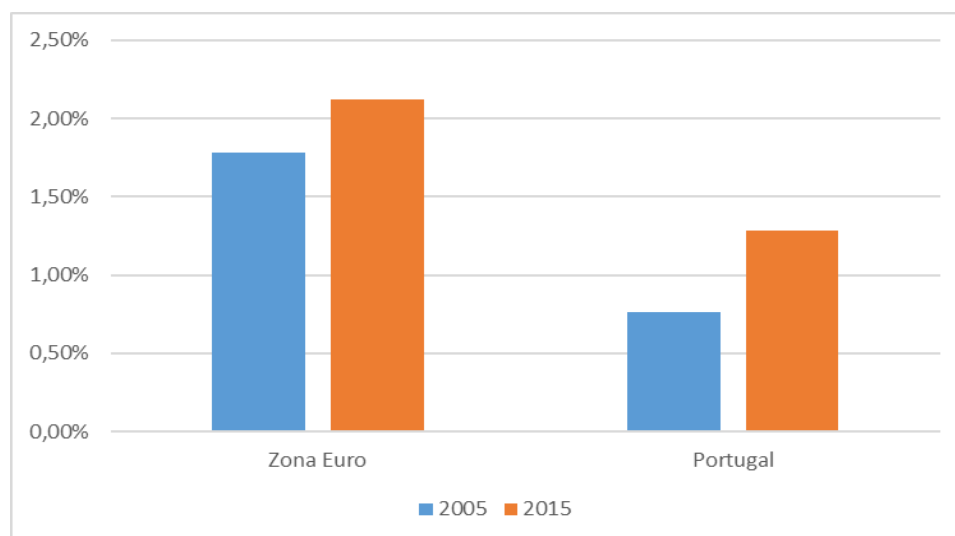
Em termos legais, o setor da restauração está sujeito a rigorosas normas de segurança alimentar, fiscalizadas pela a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). Sempre que

sejam detetadas irregularidades, as organizações ficam sujeitas a coimas ou até mesmo ao encerramento do estabelecimento.

- **Contexto Tecnológico:**

Na última década tem-se verificado uma grande evolução neste contexto, com as organizações a apostarem cada vez mais na inovação, quer dos seus processos, quer das tecnologias (Gráfico 5). No setor da restauração a crescente digitalização da oferta tem permitido ao consumidor uma maior facilidade na aquisição dos seus produtos, bem como uma melhor comunicação B2C (*business to consumer*). Desta forma, e tendo em conta a facilidade de comunicação com o consumidor, torna-se uma vantagem na medida em que permite uma melhor identificação das suas necessidades, facilitando a organização da oferta.

Gráfico 5- Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (ID) em % do PIB: Em Portugal e na zona Euro



Fonte: PORDATA 2017

### 3.3.2 Análise do meio envolvente transaccional

De acordo com Freire (1997), o meio envolvente transaccional engloba todos os elementos que interagem diretamente com a empresa, sendo eles os **clientes**, os **concorrentes**, os **fornecedores** e a **comunidade**.

- **Clientes:**

Os principais clientes do setor da restauração e similares são consumidores finais, que pretendem adquirir as suas refeições. Contudo, e tendo em conta que se pretende reestruturar a zona de restauração dentro de um hipermercado, os principais clientes, reais ou potenciais, são todos os consumidores que realizam compras na superfície comercial, bem como os elementos do seu agregado familiar.

- **Concorrentes:**

Nos dias de hoje, os hipermercados situam-se em galerias ou centros comerciais, e de preferência à entrada ou no centro das grandes cidades. Deste modo, os estabelecimentos de restauração circundantes são concorrentes diretos a este negócio que se pretende implementar. Contudo, no setor da grande distribuição, o grupo Jerónimo Martins implementou um projeto similar a este que pretendemos desenvolver. Assim sendo, o nosso principal competidor é, de facto, as unidades de negócio que esse grupo detém, principalmente quando inseridas na mesma zona de influência do hipermercado em que será implementado o projeto. No entanto, é importante referir, que se tem vindo a assistir a uma mudança nos hábitos alimentares e, cada vez mais, existem empresas da restauração com conceitos cada vez mais saudáveis proporcionando ao seu cliente uma escolha diferente na sua alimentação. Como exemplos temos o aparecimento da cadeia de hambúrguer H3, *Eat for Fit* Vitaminas, entre outros, e até mesmo alguns ginásios com a apresentação aos seus sócios de uma opção saudável com entrega de menus previamente escolhidos. É neste sentido que se pretende desenvolver este negócio, proporcionando ao cliente uma alimentação saudável, única, com produtos frescos, permitindo assim uma variedade inexistente em cadeias de outras insígnias.

- **Fornecedores:**

Como já referido anteriormente, pretende-se que esta unidade de negócio seja fornecida por outras unidades adjacentes, como o talho, a frutaria e a peixaria. Estas áreas podem ser fornecidas por alguns produtos locais, dependendo da área geográfica, bem como ser fornecidas pela central de abastecimento. A central de abastecimento efetua compras em grande escala e negocia com os principais fornecedores de matéria prima, alimentos, ou outro tipo de produtos. Desta forma, e como o volume é bastante elevado, pois pretende abastecer uma grande cadeia de hipermercados, o poder negocial com os fornecedores é maior, conseguindo melhores condições de compra e consequentemente oferta de produtos mais baratas aos seus clientes, mantendo a mesma qualidade.

- **Comunidade:**

A comunidade envolvente é constituída por organizações, indivíduos, e fatores que partilham recursos e que têm interesses direta ou indiretamente relacionados com a indústria.

No setor da restauração e da grande distribuição alimentar existem várias organizações de apoio ao setor, sendo as principais:

DECO – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor;

APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição;

CESP – Sindicato dos trabalhadores do Comércio, Escritórios e Serviços de Portugal;

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica;

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

### 3.3.3 Atratividade da Indústria

Em complemento à análise efetuada anteriormente torna-se importante também analisar a atratividade do setor, permitindo definir de forma mais sustentável a estratégia de negócio (Freire, 1997).

De acordo com Freire (1997), a atratividade da indústria, pode ser medida através da análise de três indicadores, sendo eles o valor das vendas, a rentabilidade das mesmas e a taxa de crescimento. Contudo, não serão analisados estes indicadores, pois, tal como o autor refere, estes não explicam a razão dessa atratividade. Assim sendo, iremos recorrer ao modelo das cinco forças de Porter, que pretende analisar a atratividade da indústria de acordo com o poder competitivo e negocial das empresas face às seguintes cinco forças: **potencial de novas entradas, pressão de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidades entre os concorrentes atuais.**

- **Potencial de novas entradas:**

Tendo em conta a legislação em vigor, os negócios do setor da restauração não apresentam grandes obstáculos à entrada de novos *players* no mercado. Não existe obrigação legal de um diretor técnico com conhecimentos específicos na área, nem existe proibição legal quanto a direitos de autor nos pratos efetuados ou até mesmo de conceitos utilizados. A maior barreira existente centra-se na legalização do espaço, que aí sim, deve cumprir a legislação em vigor no que respeita a assuntos de higiene e segurança alimentar. Outra barreira existente é o elevado investimento deste negócio, devido aos equipamentos necessários para a confeção alimentar, e para o normal funcionamento do mesmo. Desta forma, conclui-se que o potencial de nova entradas é considerado **médio**.

- **Pressão de produtos substitutos:**

Em relação aos produtos substitutos, é importante definir que existem diferenças entre estes e os produtos concorrentes. Os produtos substitutos embora satisfaçam a mesma necessidade têm conceitos bases diferentes no que respeita ao tipo de serviço. No quadro1 observam-se as diferenças na classificação destes produtos.

Quadro 1 - Produtos concorrentes e produtos substitutos

Produtos concorrentes		Produtos substitutos
Restaurantes e similares	≠	Comida caseira
Cantinas		<i>Take- away</i>
Cadeias <i>fast food</i>		Entregas ao domicilio

Fonte: elaboração própria

Como consequência da crise económica vivida nos últimos anos, muitos portugueses optaram por poupar nas suas refeições, trazendo-as já confeccionadas de sua casa, frequentando cada vez menos estabelecimentos de restauração ou procurando alternativas mais baratas. De acordo com o estudo sobre sustentabilidade em Portugal, a autora Luísa Schmidt, refere que 34.1% dos portugueses

inquiridos passaram a ir menos aos restaurantes e 14% passaram a levar a sua refeição para o trabalho, fruto não só da crise económica, mas também da crescente preocupação com hábitos de vida saudáveis (Schmidt, Truninger, Guerra, e Prista, 2016).

Desta forma conclui-se que a pressão de produtos substitutos é **média/alta**.

- **Poder negocial dos fornecedores:**

Esta força identificada por Porter tem uma grande importância por se refletir nos preços, na qualidade e no serviço aos clientes de determinado negócio. Quanto menor é o poder negocial dos fornecedores melhor a condição de compra para as empresas.

No setor da restauração existem fornecedores de produtos alimentares, fornecedores de bebidas, fornecedores de mobiliário industrial, fornecedores de serviços de limpeza e ainda fornecedores de energia.

De uma forma geral, o poder negocial dos fornecedores de produtos alimentares e bebidas é reduzido, por existirem no mercado produtos concorrentes, sem elevados custos de mudança e por terem um grupo de fornecedores concentrados, como é o caso das bebidas.

Os fornecedores dos serviços e produtos de limpeza apresentam pouco poder de negociação, devido à existência de umas muitas empresas que comercializam os mesmos serviços e produtos.

Desta forma, conclui-se que de uma forma geral, o poder negocial dos fornecedores neste sector é **baixo**.

- **Poder negocial dos clientes:**

Como já referido anteriormente na análise ao meio envolvente contextual, tem-se verificado um aumento da digitalização da oferta. Atualmente o cliente da restauração consegue aceder às aplicações de classificação de restaurantes, baseado na experiência de clientes anteriores, tomando as suas decisões com base nessas classificações. Hoje o cliente tem um maior poder negocial com o acesso a estas tecnologias, sendo mais exigente no serviço e nos alimentos que seleciona. As críticas e recomendações apresentadas são valorizadas e influenciam bastante a escolha do local para realizar a refeição. Ainda assim, verifica-se também, que neste sector, a fidelização do cliente é bastante baixa, existindo uma procura elevada por novos sabores e alimentação.

Desta forma, considera-se que o poder negocial dos clientes é **médio**.

- **Rivalidade entre concorrentes atuais:**

Na restauração em Portugal verifica-se o aparecimento de novas cadeias de restauração focadas na alimentação saudável, apresentando aos seus clientes novos pratos, rápidos e de qualidade associados a um estilo de vida saudável. Exemplos são o aparecimento de restaurantes dedicados apenas à confeção de pratos de peixe (*Selfish*), hambúrgueres vegetarianos (*Vegan-Burguers*) e ainda comida saudável (*Vitaminas; Go natural*).

Desta forma, pela constante inovação e devido ao crescimento reduzido do setor, pode considerar-se que a rivalidade entre concorrentes é **elevada**.

Para analisar a atratividade do setor, e tendo em conta que estamos a trabalhar com variáveis qualitativas nominais, fizemos corresponder cada uma das respostas a uma escala quantitativa. Deste modo, as pontuações qualitativas têm a seguinte classificação:

Tabela V - Atratividade do setor da restauração - Modelo das cinco forças de Porter

Cinco Forças de Porter	Pontuação
Potencial de novas entradas	Médio (2)
Pressão de produtos substitutos	Médio/alto (2.5)
Poder negocial dos fornecedores	Baixo (1)
Poder negocial dos clientes	Médio (2)
Rivalidade entre concorrentes atuais	Alto (3)
Atratividade do setor	Médio (2.1)

Fonte: elaboração própria

Após esta análise podemos concluir que o setor da restauração tem uma atratividade média, caracterizada pela grande rivalidade entre concorrentes, com uma oferta superior à procura do mercado, resultado também da crise económica. Contudo, é expectável que a alteração da taxa de IVA dos serviços de restauração, a diminuição da taxa de desemprego e o crescimento económico previsto, aumentem a atratividade deste setor a médio prazo.

Assim sendo, este plano de negócio deve antecipar a evolução da indústria, baseada na análise da envolvente efetuada, por forma a beneficiar da configuração das cinco forças. Esta análise é dinâmica e deve ser efetuada com regularidade, por forma a orientar a estratégia da organização relativamente ao seu negócio.

Para concluir a análise ao meio envolvente, quer contextual, quer transacional, vamos identificar os fatores críticos de sucesso para o setor da restauração, sem esquecer a particularidade deste plano de negócios, cuja a finalidade é inserir a restauração num hipermercado. De acordo com Freire (1997), a identificação deste fatores permite à empresa adequar a sua gestão às necessidades do mercado. Estes fatores críticos de sucesso resultam das variáveis que proporcionam mais valor para o cliente e que melhor diferenciam os correntes na geração desse valor. Da análise da tabela VI podemos identificar que os principais fatores críticos de sucesso para o setor da restauração são: **Inovação, formação, qualidade e custos operacionais.**

Tabela VI - Identificação dos fatores críticos de sucesso

Setor	Fatores-chave de compra (valor para clientes)	Fatores de competição (variáveis de competição)	Fatores críticos de sucesso
Restauração	Sabor dos pratos	Variedade dos pratos	Inovação e Formação em restauração
	Qualidade dos alimentos	Qualidade e frescura	Qualidade
	Serviço	Serviço	Formação
	Preço	Preço	Custo operacional
	Refeições saudáveis		

Fonte: elaboração própria

### 3.3.4 Análise Interna

Após a análise à envolvente e de identificarmos os fatores críticos de sucesso é importante analisarmos a empresa, por forma a compreender como interage com as ameaças e as oportunidades apresentadas pelo meio envolvente. Assim sendo, é necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as ameaças e oportunidades existentes, de modo a conseguir definir ações que permitam transformar as ameaças em oportunidades.

Tabela VII - Análise SWOT à empresa

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
ANÁLISE SWOT		Localização Infraestruturas Certificação de Qualidade	Pouca Variedade Inexistência de menus saudáveis Filas de espera Valor de desperdício
Análise Externa	<b>Oportunidades (O)</b> Aumento da procura de refeições saudáveis Conforto na compra Diminuição do IVA no setor	Apostar na cozinha saudável com produtos frescos e de qualidade a preços mais competitivos. Tudo no mesmo local, para que as compras sejam efetuadas com o máximo conforto sem perder tempo	Acabar com a oferta de produtos já confeccionados provenientes dos fornecedores. Reorganizar a equipa em termos operacionais. Diminuir os gastos, através do fabrico próprio, utilizando produtos frescos provenientes das áreas dos perecíveis do hipermercado
	<b>Ameaças (T)</b> Elevada concorrência Investimento Reconhecimento do hipermercado como restaurante	Aproveitar o mobiliário existente e reestruturar a atual área de negócio, investindo na publicidade, por forma a destacar a qualidade dos produtos e a certificação obtida	Apostar num serviço rápido, cómodo e de qualidade, baseado num conceito de <i>fast-food</i> saudável

Fonte: elaboração própria

Atualmente, na empresa em análise, a área de negócio existente é equiparada a similares de restauração, vendendo comida já elaborada e produtos de *take-away*. O cliente poderá levar a sua refeição para o local pretendido, ou então optar por comer num espaço dedicado dentro do hipermercado. No entanto, no estudo de mercado realizado anualmente pela empresa, tem sido identificado ao longo dos anos um problema de serviço e de produto oferecido ao cliente. Os mesmos referem que o serviço é confuso e que as refeições não são atrativas.

A par destes problemas identificados, é importante de referir, que a empresa tem vindo a apostar cada vez mais na alimentação e estilos de vida saudáveis para os seus clientes, proporcionando uma maior variedade de produtos e de iniciativas nesta temática que tanto preocupa os portugueses.

Desta forma, é necessário e importante para o negócio reformular a oferta gastronómica existente, transformando os seus pontos fracos em pontos fortes, aproveitando as oportunidades existentes. Na reformulação da oferta, pretende-se a introdução de refeições saudáveis, à base de grelhados (não exclusivamente) e saladas, confeccionadas no momento, com produtos frescos e de qualidade. Assim sendo, o ponto fraco identificado, é transformado num ponto forte, ao apresentar uma nova oferta aos seus clientes e que vai ao encontro da tendência do mercado, ou seja, da oportunidade existente.

Quanto à sustentabilidade e rentabilidade do negócio, e como já foi referido anteriormente, as áreas de perecíveis do hipermercado, apresentam um elevado rácio de desperdício, seja pela perda de frescura, seja pela manipulação do produto. Esse desperdício, tem grandes impactos não só a nível financeiro, como também a nível ambiental. Uma gestão incorreta das encomendas e tratamento dos produtos, pode comprometer as baixas margens que estas áreas apresentam, conduzindo por vezes a resultados operacionais negativos, perdendo assim toda a sua rentabilidade. A nível ambiental, e se a organização nada fizer, os desperdícios dos alimentos têm um grande impacto, produzindo uma elevada pegada de carbono. Uma vez mais e tendo em conta mais estes dois pontos fracos, pretende-se então atuar sobre eles, transformando-os em pontos fortes do nosso negócio. Assim sendo, e por forma a diminuir o rácio de quebra, pretende-se que o mercados dos perecíveis (ex.: Talho, Peixaria, Frutas e Legumes) abasteçam o mercado da restauração com produtos frescos, mas tendo especial atenção ao seu comportamento de desperdício, com o objetivo de o tornar cada vez menor, aumentando assim a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

### **3.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

De acordo com Kottler (2008), existe uma grande dificuldade em servir lucrativamente determinado mercado por completo. O mesmo mercado é constituído por diferente tipos de clientes com diferentes necessidades, tornando difícil para as empresas conseguirem responder a todas estas especificações. Desta forma, torna-se necessário dividir o mercado global nos seus principais segmentos, e desenvolver estratégias para que se possa servir de forma lucrativa os segmentos escolhidos.

#### **3.4.1 Segmentação de mercado**

A segmentação consiste em dividir determinado mercado em grupos distintos (segmentos) de compradores que têm as mesmas necessidades, comportamentos ou características (Kotler e Armstrong, 2008).

Uma vez que o projeto consiste na criação de uma zona de restauração inserido no hipermercado, a segmentação deste projeto acompanha a já existente. Assim sendo, o segmento escolhido é definido por consumidores que procuram produtos alimentares de qualidade, com grande variedade, aos melhores preços.

Na cidade de Setúbal estão registados 226 estabelecimentos de restauração que servem na sua grande maioria essencialmente almoços e cujo o público alvo são os trabalhadores das zonas

industriais e comerciais envolventes (GAE, 2017). Devido à região, a especialidade destes estabelecimentos é a confeção de pratos de peixe. Existem ainda estabelecimentos cujo o horário é mais prolongado permitido assim jantares familiares ou de grupos de amigos ou trabalho. Contudo, nestes estabelecimentos o preço de refeição aumenta para aproximadamente 15€/pessoa, segmentando um pouco o mercado alvo.

Nas galerias e centros comerciais existem também estabelecimentos de restauração, sendo que o Alegro de Setúbal apresenta uma maior oferta com um horário alargado. Nesta superfície comercial os preços praticados já são mais baixos mas nem sempre a oferta é a mais saudável, pela existência de cadeias de *fast-food*.

### 3.4.2 Consumidor-alvo e posicionamento

O consumidor-alvo deste projeto são todos os clientes que visitam o hipermercado, sejam eles pertencentes à zona de influência, turistas ou trabalhadores da área envolvente. Não são definidas faixas etárias uma vez que as compras podem ser realizadas em família, e portanto engloba todas as idades. Uma vez que este projeto é, nesta fase, centrado apenas em um dos hipermercados da insígnia, situado na cidade de Setúbal, podemos definir que o público-alvo, são clientes que residem na cidade de Setúbal ou cidades adjacentes e que pretendem fazer a sua refeição com conforto, qualidade e de forma saudável, sem que para isso tenha de realizar as suas compras à pressa, ou planificá-las de forma diferente para conciliar com horários das refeições. Pretende-se também que o trabalhadores da área envolvente reconheçam neste serviço a rapidez, a simplicidade e a qualidade, dos produtos saudáveis a um preço acessível e justo.

Pretende-se então que o cliente reconheça a preocupação existente com a alimentação saudável e que encontra a sua solução nas nossas refeições rápidas, de qualidade e confiança a um preço justo. De tal forma, que sempre que vá às suas compras pense em realizar as suas refeições e do seu agregado na nossa companhia, sabendo dos benefícios que pode retirar para a sua saúde, e dentro do seu orçamento familiar.

### 3.4.3 Marketing-Mix

O marketing-mix pode ser definido como “o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo” (Kotler e Armstrong, 2008, p.42). As variáveis controláveis pela empresa podem ser divididas em quatro grupos, sendo eles: preço, produto, distribuição e comunicação (4Ps do mix de marketing).

De uma forma geral, pretende-se que os produtos respondam à procura, que o preço tenha um valor percebido pelos clientes, que a sua distribuição seja rápida e eficaz e que a comunicação aumente a procura e o interesse dos clientes (Marques, 2008).

- **Produto/Serviço**

Pretende-se que o cliente reconheça o “hipermenu” como um local onde pode realizar as suas refeições, de forma simples, prática e com ingredientes frescos e de qualidade, aliado à facilidade com

que pode efetuar as suas compras. Desta forma, os produtos utilizados nesta unidade de negócio provêm de outras unidades pertencentes ao hipermercado, tais como, talho, peixaria, frutas e verduras., as quais denominaremos por “unidades origem”. Estes alimentos sofrem um rigoroso critério de entrada, estando expostos ao controlo de qualidade e temperaturas de transportes, por forma a garantir a todos os clientes a máxima frescura dos seus produtos alimentares.

Neste conceito, estabeleceu-se um compromisso de sustentabilidade, seja para o negócio do hipermercado, seja para as restantes unidades de negócio. Assim sendo, todos os alimentos utilizados e que compõem os possíveis menus diários variam de acordo com as análises efetuadas. Nesta análise avaliou-se a composição do desperdício alimentar das unidades origem, o respetivo peso em valor e o seu impacto a nível financeiro e ambiental. Alguns menus variam também de acordo com a sazonalidade.

Desta forma, pretende-se otimizar as encomendas efetuadas em cada unidade de negócio, distribuindo os seus produtos de acordo com a previsão diária de quebra, antecipando situações de desperdício alimentar. Os alimentos são desta forma retirados do mercado de origem no dia de chegada, de acordo com a proporção estimada, e enviados para o hipermercado, onde estarão expostos e serão confeccionados de acordo com o pedido do cliente. O hipermercado funcionará com *self-service*, não tendo portanto serviço de mesa. Assim sendo, o cliente selecionará os alimentos que deseja que confeccionem no momento (carne ou peixe) e quais os acompanhamentos que pretende, sendo autónomo na escolha da bebida e sobremesas.

O horário de funcionamento não será contínuo, para que se possa proporcionar aos clientes uma melhor frescura dos alimentos, garantindo assim a sua qualidade. Funcionará em dois períodos distintos: o Almoço (11:30 h – 15:00 h) e o Jantar (18:30 h- 22:00h).

- **Comunicação**

A política de comunicação seguirá as orientações do grupo responsável pela insígnia, mas pretende-se recorrer a uma comunicação *marketing* não só baseada no preço mas sobretudo na qualidade dos produtos existentes, atraindo e fidelizando clientes ao novo conceito. Para tal, recorrer-se-á à publicidade na loja, através de cartazes, *muppies* e folhetos, e ainda na plataforma *e-commerce* existente. Poderá recorrer-se também ao sistema CRM existente na organização para divulgação do novo serviço e ainda ações de degustação nos primeiros meses de atividade, ou sempre que existam novidades.

- **Preço**

A política de preços estará de acordo com a da organização, proporcionando assim aos seus clientes produtos iguais ao mesmo preço ou mais baratos do que os seus concorrentes. Caso não existam produtos comparáveis, o preço refletirá o produto usado e os serviços prestados associados, para que o preço cobrado seja percebido pelo cliente como um valor justo e apropriado.

Os preços dos menus serão baseados tendo em conta o preço de custo líquido (PCL), e os custos fixos e variáveis do negócio, assim como a respetiva margem pretendida.

Considerou-se que a evolução do preço acompanhará inflação, que de acordo com a previsões do banco de Portugal será de 1.5%.

- **Distribuição**

A estratégia de distribuição para esta unidade de negócio é direta, ou seja, *Business to Consumer (b2c)* e unicamente na loja física, por forma a garantir a qualidade dos produtos.

Em resumo, na figura 2, podemos observar de que forma pretendemos influenciar as nossas variáveis de modo a responder ao mercado e às necessidades dos cliente.

Figura 2 - 4 P's do Marketing



Fonte: elaboração própria

## 3.5 PLANO OPERACIONAL

### 3.5.1 Planeamento e implementação

Como já referido anteriormente, o planeamento é um processo importante para a organização e coordenação de todas as atividades que são imprescindíveis e necessárias antes do início do projeto. É através deste planeamento que conseguimos monitorizar desvios, sejam eles atrasos ou adiantamentos, e atuar para que o objetivo seja alcançado.

Primeiramente foram definidas quais as atividades a serem realizadas antes do início do projeto, e quais os tempos estimados para a sua realização, tendo em conta três cenários possíveis: mais provável (b), otimista (a) e o pessimista (c). De acordo com a lei  $\beta$  considerada no método *Programme Evaluation and Review Technique* (PERT), o tempo estimado é calculado da seguinte forma:  $Y_{ij} = 1/6 (a + 4b + c)$ .

Tabela VIII - Planeamento de atividades

Atividades	Tempo de duração (semanas)			Tempo estimado
	Mais provável (b)	Otimista (a)	Pessimista ©	Te: (a+4b+c)/6
Avaliação do projeto e tomada de decisão	15	14	16	15
Escolha e negociação dos equipamentos necessários	11	10	14	12
Disponibilização da verba para investimento inicial	8	7	10	9
Escolha de fornecedores de matérias primas e serviços	11	10	14	12
Obras de reestruturação do espaço	6	4	8	6
Instalação dos equipamentos	3	2	4	3
Formação pré-abertura	4	3	5	4
Recção/arrumação das matérias primas necessárias	1	1	2	2
Verificações finais	2	1	3	2
Entrada em funcionamento	1	1	2	2

Tabela IX - Lista de precedências entre atividades

Antecessoras	Atividades	Sucessoras
	A	B; D
A	B	C
B;D	C	E
A	D	E
C	E	F
E	F	G
J	G	
F	H	I
H	I	J
I	J	

Tabela X - Gráfico de GANT



Fonte: elaboração própria

Considerando as tabelas anteriores, podemos determinar que são necessárias, em média, 51 semanas, para que todas as atividades necessárias sejam realizadas. Todas as atividades são classificadas como críticas, pelo que o não cumprimento dos prazos estipulados comprometem a data de implementação do projeto.

### 3.5.2 Layout

A definição do *layout* é imprescindível na medida em que nos permite estabelecer, dentro de um determinado espaço físico, a distribuição das várias zonas existentes e necessárias para o nossa unidade de negócio. Neste caso específico, permite-nos calcular a capacidade máxima do estabelecimento, que se encontra definido por lei, bem como analisar o melhor local para as diferentes atividades inerente ao negócio tendo em conta as suas precedências e interdependências (tabela XI).

Desta forma, permite-nos aumentar a produtividade, diminuir o desperdício, melhorar a acessibilidade dos produtos aos clientes e a experiência de compra dos mesmos.

Tabela XI - Tabela relacional entre as atividade existentes

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Zona de receção de mercadorias		A2	A2	A1	X3	X2	U	X2	X4	X4
2	Armazém de matérias primas			O	A1	X2	O	X3	O	X3	X4
3	Armazém de consumíveis				A1	I4	I4	I4	I4	X3	U
4	Sala de preparação					X2	E2	E4	I4	X3	X3
5	Zona de confeção grelhados						I4	O	O	X3	X3
6	Zona exposição alimentos <i>self-service</i>							X3	I4	X3	X3
7	Zona de lavagem								I4	I4	X3
8	Zona de limpos									X3	X3
9	Zona de sujos										O
10	Zona de pagamento										

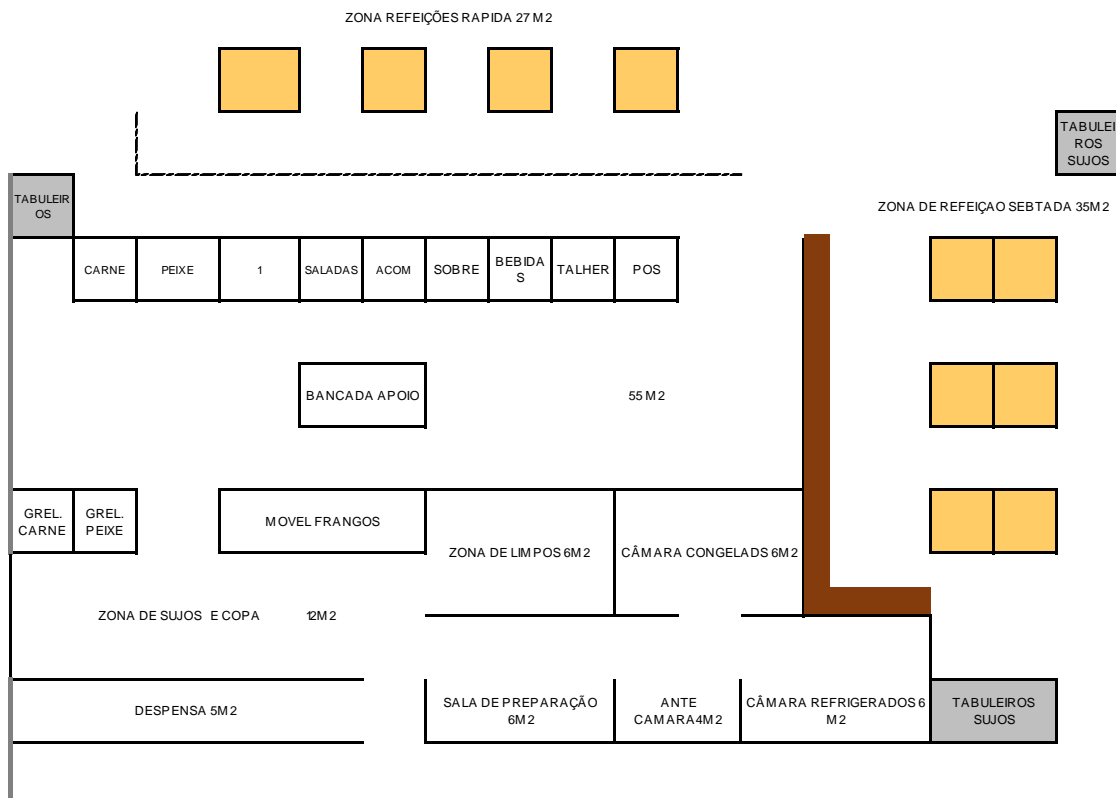
Fonte: elaboração própria

Tabela XII - Codificação da tabela relacional

Cód.	Motivo	Valor	Proximidade
1	Utilizam os mesmos equipamentos/matérias	A	Absolutamente necessária
2	Temperaturas	E	Especialmente importante
3	Condições de Higiene	I	Importante
4	Processo produtivo	O	Normal
		U	Sem importância
		X	Indesejável

(Fonte: elaboração própria)

Figura 3 - Layout do novo espaço



### 3.5.3 Capacidade e Sazonalidade

De acordo com o Decreto de Lei 10/2015, Secção III, artigo 133º, o número máximo de lugares dos estabelecimentos é calculado em função da área destinada ao serviço dos clientes, que nos estabelecimentos com lugares sentados corresponde a 0.75m<sup>2</sup> por lugar e a estabelecimentos com lugares em pé a 0.50m<sup>2</sup> por lugar. Assim sendo a capacidade do nosso espaço será de 60 lugares, 46 sentados e 14 de pé.

Embora já definida a capacidade máxima do nosso estabelecimento, importa calcular a taxa média de clientes, quer no período do almoço, quer no período de jantar, que de acordo com os dados do barómetro 2011<sup>1</sup> da AHRESP, variam entre si. A taxa média de clientes varia entre os 41.3% ao almoço e 36% ao jantar, num total de 77.3% de clientes por dia.

Ainda de acordo com os resultados do barómetro e devido à força do turismo nos meses do verão, a taxa média de clientes varia também de acordo com a estação do ano. Considerando que o turismo em Setúbal aumentou 13% em 2016 (Entidade Regional de Turismo de Lisboa) , vamos considerar que durante os meses de verão serão atendidos, em média, mais 13% de clientes.

Na tabela XIII, apresentamos o resumo da previsão do número clientes atendidos de acordo com a sazonalidade e período do dia.

Tabela XIII - Número de clientes atendidos de acordo com a sazonalidade e períodos do dia

Capacidade e taxas de ocupação		Época Baixa	Época Alta
		Novembro-Maio	Junho-Outubro
Descrição		Valor	Valor
Média de ocupação em horas/lugar		1	1
Capacidade máxima (lugares)		60	60
Período Almoço (horas)		3,5	3,5
Período Jantar (horas)		3,5	3,5
Capacidade máxima de clientes (lugares)	Almoço	240	240
	Jantar	240	240
Taxa de ocupação (%)	Almoço	41,3%	46,7%
	Jantar	36,0%	40,7%
Nº Cliente atendidos	Almoço	99	112
	Jantar	86	98
<b>Total Diário Clientes atendidos</b>		<b>186</b>	<b>210</b>

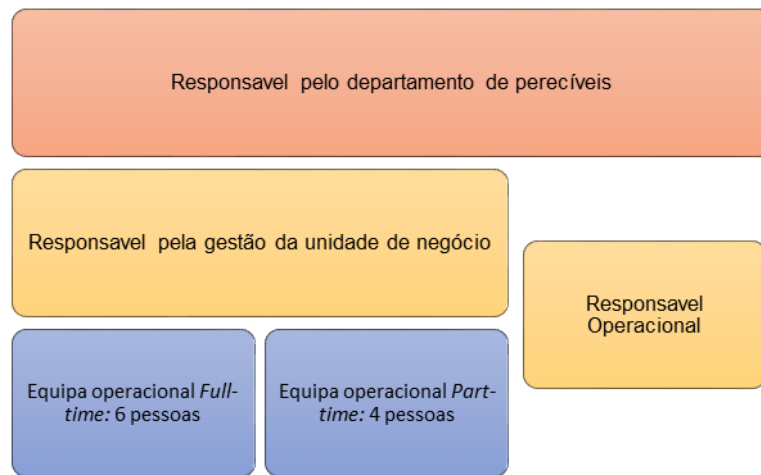
Fonte: elaboração própria

<sup>1</sup> Foram solicitados à AHRESP novos dados sobre a taxa média de cliente ou o barómetro mais atualizado mas até à data de realização deste trabalho não se obteve resposta, pelo que se apresenta os últimos resultados oficiais.

### 3.5.4 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional desta unidade de negócio segue a estrutura da organização onde está inserida. Esta estrutura é caracterizada por descentralizar o poder e responsabilidades, conferindo à equipa uma maior autonomia, tal como demonstrado no organigrama seguinte:

Figura 4 - Organigrama representativo da estrutura organizacional



Fonte: elaboração própria

Pretende-se que toda a equipa operacional trabalhe na base da polivalência para que possam ter um conhecimento e experiência mais abrangente, tendo formação para qualquer posto desta unidade de negócio. Desta forma garantimos que o atendimento ao nosso cliente apresente uma maior consistência entre turnos, diminuindo assim a sua variabilidade.

### 3.5.5 Pessoal

Uma vez que se trata de uma reestruturação, a equipa atual deverá manter as suas funções, não existindo necessidade de recrutamento interno e/ou externo, a não ser que as mesmas não tenham intenções de permanecer na nova unidade de negócio. Neste novo conceito pretende-se uma equipa motivada, apaixonada pelo cliente, pela alimentação saudável e pelo comércio sustentável.

De acordo com a cultura e política da organização pretende-se aumentar a formação da equipa na área da restauração, atendimento, qualidade e higiene. Para tal recorrer-se-á às parcerias já existentes com Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), bem como às formações disponíveis e ministradas na própria organização.

Na tabela XIV podem ser observadas as funções inerentes a cada cargo.

Tabela XIV -Descrição das funções por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>
Responsável pelo departamento de perecíveis	Coordenar as equipas dos perecíveis, orientando-as para os objetivos definidos pela direção da organização
Responsável pela gestão da unidade de negócio	Analisa as vendas diárias e dos períodos homólogos para prever e realizar encomendas. Analisa desvios e atua no sentido de os corrigir
Responsável Operacional	Lidera a equipa operacional, distribui o trabalho diário, e organiza e gere os horários da mesma
Equipa operacional	Efetua o trabalho operacional, desde a receção da mercadoria até à sua preparação e elaboração.

Fonte: elaboração própria

No que respeita a dias de descanso, dias de férias e renumerações, será aplicado o Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) celebrado entre a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) e a Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios, Serviços e Outros (FEPCEs), publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE), 1ª Série, nº 22, de 15 de Junho de 2008 e com última revisão publicada no BTE, 1ª Série, nº 25, de 8 de Julho de 2016.

Desta forma os funcionários têm direito, em cada semana, a um dia de descanso complementar e um dia de descanso obrigatório. Neste caso, e tendo em consideração que o estabelecimento funciona sete dias por semana, deverá existir uma organização rotativa dos horários de trabalho por forma garantir os requisitos legais que constam no CCT. No que respeita ao gozo de férias, os funcionários têm direito a 2 dias uteis por cada mês efetivo de trabalho prestado.

Em relação à política de renumeração a mesma varia de acordo com a categoria profissional, cujo o valor está definido na tabela salarial do CCT em vigor e que se pode consultar no anexo I.

De salientar que a renumeração do responsável de departamento não interfere com os custos de pessoal desta unidade de negócio por se tratar de uma função extensível a mais do que uma área, ficando assim a cargo dos serviços do hipermercado (outra unidade de negócio).

### 3.5.6 Processos operacionais

Como já referido anteriormente, toda a equipa será formada tendo em conta o conceito de polivalência, ou seja, todos os membros serão capazes de realizar as mesmas tarefas com a mesma qualidade de atendimento e serviço.

De seguida apresenta-se os postos existentes na unidade de negócios e as descrição das suas funções, bem como a distribuição das tarefas diárias.

Tabela XV - Postos e respetivas tarefas existentes na unidade de negócio

Postos	Descrição da tarefa
Transferências	De acordo com o mapa produtivo, selecionar nas áreas de origem, os produtos necessários para os menus (Talho, peixaria, frutas e verduras)
Reposição	Reposição de produtos vindo de fornecedores externos, nos respetivos locais de armazenamento e venda (bebidas, acompanhamento quentes)
Preparação Sobremesa	Preparação das frutas para as sobremesas dos clientes, corte e embalagem
Preparação Acompanhamento	Preparação da alface, tomate e pepino para as saladas dos clientes
Grelhas	Serviço de atendimento ao cliente, confecionando na grelha o pedido de peixe ou carne efetuado
Serviço	Serviço de atendimento ao cliente, distribuindo as saladas e acompanhamento no prato do cliente, de acordo com o pedido
Limpos/sujos	Limpeza de pratos, talheres, tabuleiros e outra loiça, bem como a recolha dos tabuleiros da área da restauração. Colocação de loiça limpa para usufruto do cliente

Fonte: elaboração própria

Tabela XVI - Organização de turnos e respetivos horários diários

	ANTES ALMOÇO	ALMOÇO	ANTES JANTAR	JANTAR	FECHO
Transferências	08:00-09:00		16:00-17:00		
Reposição	08:00-11:00		16:00-17:00		
Preparação Sobremesa	09:00-13:00		15:30-18:00		
Preparação Acompanhamento					
Grelhas		11:00-16:00	17:00-18:00	18:30-20:30 20:30-22:00	22:00-23:30
Serviço		11:30-15:00		18:30-22:00	
Limpos/sujos	14:00-16:00	12:00-14:00	16:00-17:00	18:30-20:00	22:00-23:30

Fonte: elaboração própria

Tabela XVII - Legenda de cores referente à tabela XVI

<b>EQUIPAS <i>part-time</i></b>	AZUL	VERMELHO	VERDE
<b>EQUIPAS <i>full-time</i></b>	AMARELA	LARANJA	ROXO

Fonte: elaboração própria

### 3.6 ANÁLISE ECONÓMICA

Para a realização da análise económica é necessário definir alguns pressupostos que servem de bases para o cálculo de rúbricas importantes, pressupostos esses que passamos a enumerar.

#### 3.6.1 Pressupostos

1. Tendo em consideração que a realização de atividades necessária à abertura desta unidade de negócios, demora em média 52 semanas, prevê-se que a atividade inicie apenas no início do ano 2019.
2. O crescimento de vendas considerado é de 1.4% de acordo com um estudo da empresa espanhola DBK (2017). Embora seja visível um crescimento maior neste setor sector , vamos considerar a taxa de 1.4%, assumindo que existe a possibilidade de um crescimento maior devido à grande flutuação das taxas de crescimento.
3. A venda de produtos e serviços será efetuada a pronto pagamento. O pagamento de mercadorias aos fornecedores de outros serviços tem um prazo médio de pagamento de 30 dias.

Tabela XVIII - Prazos médios de pagamento e recebimento

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stock (dias) / (meses)	12,2

Fonte: elaboração própria

4. Os impostos aplicados serão calculados às taxas em vigor na data da realização deste projeto, ou seja, em vigor no ano de 2017, tal como demonstrado na tabela

Tabela XIX - Taxas em vigor, aplicadas na realização da análise financeira

<b>Taxa/Imposto</b>	<b>Valor em %</b>
Imposto Sobre o Rendimento Coletivo (IRC)	21%
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) – Vendas	6%; 18%; 23%
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) – CCMV	18,00%
Taxa de Inflação	1,50%
Taxa de Derrama	1,50%
Taxas contributivas Seg. social entidade empregadora	23,75%
Taxas contributivas Seg. social trabalhador	11,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%

Fonte: elaboração própria

5. O estudo de viabilidade é efetuado a 10 anos, ou seja, entre o período 2019-2029.
6. A taxa de juro de ativos sem risco ( $R_f$ ) é de 2.63% e corresponde a uma obrigação do tesouro - taxa fixa a 10 anos (Banco de Portugal, 2017).
7. Em relação ao financiamento, não será necessário recorrer a capital alheio, pelo que toda a análise será realizada com recurso a capital próprio.
8. O prémio de risco considerado para este projeto foi de 3%, tendo em conta o risco moderado do mesmo.

### 3.6.2 Investimento Inicial

Para a reestruturação da unidade de negócio existente é necessário realizar um investimento de 48.800,17€ obtido exclusivamente a partir de capital próprio. Este investimento encontra-se detalhado na tabela seguinte, dividido nas principais categorias:

Tabela XXII - Investimento necessário por rubricas

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor (€)</b>
Obras de reestruturação do espaço		27 830,00 €
	<b>Subtotal</b>	<b>27 830,00 €</b>
Equipamentos Informático	Fornecimento e montagem do POS	1 000,00 €
	Software	350,00 €
	<b>Subtotal</b>	<b>1 350,00 €</b>
Equipamentos	2 grelhas industriais a gás	10 000,00 €
	Vitrine peixe	1 800,00 €
	Vitrine carne	1 900,00 €
	Peladora de batatas	1 800,00 €
	Máquina de preparar vegetais	1 097,00 €
	Espremedor citrinos automático	1 200,00 €
	Buffet com aquecimento por ar quente	2 600,00 €
	Buffet refrigerado	3 600,00 €
	Buffet neutro	1 500,00 €
	Expositor vinho	630,00 €
	Expositor de bebidas/sobremesas refrigeradas	600,00 €
	Bancada de apoio de inox	500,00 €
	Distribuidor de talheres, tabuleiros e copos	900,00 €
	1000 tabuleiros self-service	365,00 €
	Carro porta tabuleiros	300,00 €
	<b>subtotal</b>	<b>28 792,00 €</b>
Mobiliário	Mesa alta e 2 bancos (317€ )	2 219,00 €
	Mesa e 4 cadeiras (368,96 €)	1 475,84 €
	Mesa e 2 cadeiras (190 €)	1 710,00 €
	<b>subtotal</b>	<b>5 404,84 €</b>
<b>TOTAL</b>		
	Total com IVA	63 376,84 €
	IVA (23%)	14 576,67 €
	Total sem IVA	48 800,17 €
	<b>Aquisição por Capital Próprio</b>	<b>63 376,84 €</b>

Fonte: elaboração própria

# Escola Superior de Ciências Empresariais

## 3.6.3 Amortizações

Para o cálculo das amortizações adotou-se o método das quotas constantes, aplicando-se as taxas de amortização de acordo com as definidas no decreto regulamentar nº. 25/2009 de 14 de Setembro e no código do IRC.

Tabela XX - Taxas de amortização e vida útil fiscal

	Taxa amortização Fiscal	Vida Útil Fiscal (anos)
<b>Obras de Remodelação</b>	10,00%	10
<b>Equipamentos</b>	14,28%	7
<b>Mobiliário</b>	12,50%	8
<b>Software</b>	33,33%	3

.Fonte: elaboração própria

Tabela XXI - Amortizações

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Obras de Remodelação</b>	21 429,10 €										- €
amortização	- 2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	- €
<b>Equipamentos</b>	22 169,84 €										
amortização	- 3 165,85 €	-3 165,85 €	-3 165,85 €	-3 165,85 €	-3 165,85 €	-3 165,85 €	-3 165,85 €	- €	- €	- €	- €
<b>Mobiliário</b>	4 161,73 €										
amortização	- 520,22 €	- 520,22 €	- 520,22 €	- 520,22 €	- 520,22 €	- 520,22 €	- 520,22 €	520,22 €	- €	- €	- €
<b>Software</b>	1 039,50 €										
amortização	- 346,47 €	- 346,47 €	- 346,47 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Capital Fixo</b>	48 800,17 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Amortizações/Depreciações</b>	- 6 175,44 €	-6 175,44 €	-6 175,44 €	-5 828,98 €	-5 828,98 €	-5 828,98 €	-5 828,98 €	-1 622,69 €	-2 142,91 €	-2 142,91 €	- €

### 3.6.4 Volume de Negócios

Para o cálculo do volume de negócios e tendo em conta a diversidade de produtos vendidos, separou-se os mesmos em categorias e menus. As unidades vendidas estimadas foram calculadas de acordo com a capacidade máxima do estabelecimento, e as taxas de ocupação nos períodos de almoço e jantares.

Tabela XXII - Capacidade e Taxa de ocupação

Capacidade e taxas de ocupação		Época Baixa	Época Alta
		Novembro-Maio	Junho-Outubro
Descrição		Valor	Valor
Média de ocupação em horas/lugar		1	1
Capacidade máxima (lugares)		60	60
Período Almoço (horas)		3,5	3,5
Período Jantar (horas)		3,5	3,5
Capacidade máxima de clientes (lugares)	Almoço	240	240
	Jantar	240	240
Taxa de ocupação (%)	Almoço	41,3%	46,7%
	Jantar	36,0%	40,7%
Nº Cliente atendidos	Almoço	99	112
	Jantar	86	98
<b>Total Diário Clientes atendidos</b>		186	210

Fonte: elaboração própria

Os produtos vendidos foram agrupados em categorias de acordo com o ingrediente principal, e foram criados menus para facilitar a comunicação de preço ao cliente, bem como para facilitar os cálculos de volume de vendas. Desta forma, existem duas principais categorias de menus, sendo eles o menu de carne e o menu de peixe. Estes dois menus sofrem alteração de preço, consoante o ingrediente escolhido, tal como podemos consultar nas tabelas abaixo. No entanto, foi calculada a média do preço de venda dentro de cada categoria, pois o cliente pode optar por diversas combinações.

Os preços de custo e as margens de contribuição calculadas baseiam-se nos dados fornecidos pela empresa, e que aqui estão demonstrados de forma aproximada.

O volume de vendas é crescente ao longo dos 10 anos de avaliação, sendo que os preços de venda estão sujeitos a uma taxa de inflação de 1.5% para o primeiro ano, subindo 0.1% em cada ano até 2024, estabilizando em 1.9% nos anos seguintes.

Tabela XXIII - Menus existentes- preços de venda e margens

CATEGORIA	NOME	DESCRIÇÃO	PC EST	PV S/IVA	MARGEM
PEIXE	SADO	PEÇA DE PEIXE POSTA	1,82 €	5,00 €	38,6%
		ACOMPANHAMENTO	0,30 €		
		SALADA	0,95 €		
PEIXE	GOLD	DOURADA	2,52 €	5,50 €	31,5%
		ACOMPANHAMENTO	0,30 €		
		SALADA	0,95 €		
CARNE	CHURRASCO	CARNE FATIA	0,29 €	5,00 €	79,2%
		ACOMPANHAMENTO	0,30 €		
		SALADA	0,45 €		
CARNE	PICANHA	PICANHA	1,38 €	5,00 €	47,4%
		ACOMPANHAMENTO	0,30 €		
		SALADA	0,95 €		
SOBREMESA	FRUTA	FRUTA CORTADA	0,95 €	1,38 €	31,2%
	DOCES	PROFITEROLS/ARROZ DOCE	0,53 €	1,38 €	61,6%
BEBIDAS	AGUAS	AGUA 0,33 CL	0,44 €	0,90 €	51,1%
		AGUA 1,5 L	0,44 €	0,90 €	51,1%
	REFRIGERANTE	ICE TEA	0,58 €	1,10 €	47,3%
		SUMOL LATA	0,58 €	1,10 €	47,3%
		COMPAL PACOTE	0,58 €	1,10 €	47,3%
		ICE TEA	0,58 €	1,10 €	47,3%
	VINHOS	VINHO TINTO	0,55 €	1,20 €	54,2%
		VINHO BRANCO	0,55 €	1,21 €	54,5%
	SUMOS	SUMO LARANJA NATURA	0,51 €	1,10 €	53,6%
	CERVEJAS	CERVEJA LATA	0,81 €	1,21 €	33,1%
SOPAS	CONFORTO	SOPAS VARIADAS	0,65 €	1,21 €	46,3%

Fonte: elaboração própria

Tabela XXIV - Preços Médios de cada categoria

CATEGORIA	PV MEDIO S/IVA MENU CATEGORIA	MARGEM MEDIA MENU CATEGORIA
PEIXE	5,25 €	35,0%
CARNE	5,00 €	63,3%
SOBREMESA	1,38 €	46,4%
BEBIDAS	1,21 €	48,7%
SOPAS	1,21 €	46,3%

Fonte: elaboração própria

Tabela XXV - Volume de Vendas 2019-2029

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>MENUS PEIXE</b>	<b>171 517,50 €</b>	<b>176 527,53 €</b>	<b>181 862,89 €</b>	<b>187 543,93 €</b>	<b>193 592,59 €</b>	<b>200 032,65 €</b>	<b>206 686,93 €</b>	<b>213 562,58 €</b>	<b>220 666,95 €</b>	<b>228 007,66 €</b>	<b>235 592,56 €</b>
Quantidades vendidas	32 670	33 127	33 591	34 061	34 538	35 022	35 512	36 009	36 513	37 025	37 543
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço Unitário	5,25 €	5,33 €	5,41 €	5,51 €	5,61 €	5,71 €	5,82 €	5,93 €	6,04 €	6,16 €	6,28 €
<b>MENUS CARNE</b>	<b>163 575,00 €</b>	<b>168 353,03 €</b>	<b>173 441,33 €</b>	<b>178 859,29 €</b>	<b>184 627,86 €</b>	<b>190 769,69 €</b>	<b>197 115,83 €</b>	<b>203 673,09 €</b>	<b>210 448,48 €</b>	<b>217 449,26 €</b>	<b>224 682,92 €</b>
Quantidades vendidas	32 715	33 173	33 637	34 108	34 586	35 070	35 561	36 059	36 564	37 076	37 595
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço Unitário	5,00 €	5,08 €	5,16 €	5,24 €	5,34 €	5,44 €	5,54 €	5,65 €	5,76 €	5,87 €	5,98 €
<b>SOBREMESAS</b>	<b>45 146,70 €</b>	<b>46 465,44 €</b>	<b>47 869,81 €</b>	<b>49 365,16 €</b>	<b>50 957,29 €</b>	<b>52 652,43 €</b>	<b>54 403,97 €</b>	<b>56 213,77 €</b>	<b>58 083,78 €</b>	<b>60 015,99 €</b>	<b>62 012,49 €</b>
Quantidades vendidas	32 715	33 173	33 637	34 108	34 586	35 070	35 561	36 059	36 564	37 076	37 595
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço Unitário	1,38 €	1,40 €	1,42 €	1,45 €	1,47 €	1,50 €	1,53 €	1,56 €	1,59 €	1,62 €	1,65 €
<b>BEBIDAS</b>	<b>86 967,54 €</b>	<b>89 507,86 €</b>	<b>92 213,15 €</b>	<b>95 093,70 €</b>	<b>98 160,66 €</b>	<b>101 426,08 €</b>	<b>104 800,12 €</b>	<b>108 286,40 €</b>	<b>111 888,65 €</b>	<b>115 610,74 €</b>	<b>119 456,65 €</b>
Quantidades vendidas	71 874	72 880	73 901	74 935	75 984	77 048	78 127	79 220	80 330	81 454	82 595
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço Unitário	1,21 €	1,23 €	1,25 €	1,27 €	1,29 €	1,32 €	1,34 €	1,37 €	1,39 €	1,42 €	1,45 €
<b>SOPAS</b>	<b>25 843,18 €</b>	<b>26 598,06 €</b>	<b>27 401,96 €</b>	<b>28 257,94 €</b>	<b>29 169,32 €</b>	<b>30 139,66 €</b>	<b>31 142,29 €</b>	<b>32 178,27 €</b>	<b>33 248,71 €</b>	<b>34 354,76 €</b>	<b>35 497,61 €</b>
Quantidades vendidas	21 358	21 657	21 960	22 268	22 579	22 896	23 216	23 541	23 871	24 205	24 544
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Preço Unitário	1,21 €	1,23 €	1,25 €	1,27 €	1,29 €	1,32 €	1,34 €	1,37 €	1,39 €	1,42 €	1,45 €
<b>TOTAL</b>	<b>493 049,92 €</b>	<b>507 451,91 €</b>	<b>522 789,13 €</b>	<b>539 120,02 €</b>	<b>556 507,72 €</b>	<b>575 020,51 €</b>	<b>594 149,14 €</b>	<b>613 914,10 €</b>	<b>634 336,57 €</b>	<b>655 438,41 €</b>	<b>677 242,22 €</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.6.5 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

À semelhança das vendas o CMVMC está sujeito às mesmas taxas de inflação que as aplicadas nos preço dos produtos vendidos. As margens brutas consideradas para os cálculos encontram-se descritas anteriormente na tabela XXVI.

Tabela XXVI - CMVMC do projeto

CMVMC	MB	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Total CMVMC</b>		254 202,17 €	261 627,41 €	269 534,84 €	277 954,57 €	286 919,16 €	296 463,81 €	306 325,98 €	316 516,22 €	327 045,45 €	337 924,94 €	349 166,35 €
Menus Peixe	35,03%	111 439,60 €	114 694,75 €	118 161,28 €	121 852,40 €	125 782,39 €	129 966,67 €	134 290,14 €	138 757,43 €	143 373,34 €	148 142,79 €	153 070,91 €
Menus Carne	63,30%	60 032,03 €	61 785,56 €	63 652,97 €	65 641,36 €	67 758,42 €	70 012,48 €	72 341,51 €	74 748,02 €	77 234,59 €	79 803,88 €	82 458,63 €
Menus Sobremesas	46,38%	24 209,10 €	24 916,25 €	25 669,32 €	26 471,17 €	27 324,92 €	28 233,91 €	29 173,14 €	30 143,62 €	31 146,37 €	32 182,49 €	33 253,07 €
Menu Bebidas	48,67%	44 638,75 €	45 942,64 €	47 331,21 €	48 809,75 €	50 383,96 €	52 060,03 €	53 791,86 €	55 581,30 €	57 430,27 €	59 340,74 €	61 314,77 €
Menu Sopas	46,28%	13 882,70 €	14 288,21 €	14 720,06 €	15 179,89 €	15 669,47 €	16 190,73 €	16 729,33 €	17 285,85 €	17 860,88 €	18 455,04 €	19 068,96 €

Fonte: elaboração própria

### 3.6.6 Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

No fornecimento de serviços externos teve-se em conta as rubricas de “renda”, muito embora a unidade de negócio, por fazer parte do hipermercado, não a pague em termos diretos. A renda calculada tem em conta um percentual sobre o volume de vendas e que contribui para um total de renda, que somada às rendas das unidades restantes, forma a renda total do comum hipermercado.

Todas as rubricas, à exceção da AHRESP estão sujeitas à taxa de inflação de 1.5%. Esta rubrica tem um custo mais elevado no primeiro ano, pois contempla a inscrição no valor de 50€.

A rubrica manutenção, publicidade e outros custos foram baseadas nos resultados do exercício de 2016 da unidade de negócio já existente.

Para o cálculos dos gastos com a energia teve-se em conta os preços praticados pela EDP negócios, com uma instalação elétrica em baixa tensão normal (BTN) com uma potencia contratada de 41.4 Kva.

Tabela XXVII - Gastos de Energia Mensal

Energia - categoria	Horário		Atividades	€/Kwh	Kwh	Total
Vazio	00:00	08:00	-	0,0802 €	1,4	0,90 €
Cheio	08:00	10:30	Preparação alimentos	0,1446 €	5,9	2,13 €
Ponta	10:30	13:00	Almoço/serviço	0,2909 €	15	10,91 €
Cheio	13:00	15:00	Almoço/serviço	0,1446 €	15	4,34 €
Cheio	15:00	18:30	Preparação alimentos	0,1446 €	5,9	2,99 €
Cheio	18:30	19:30	Jantar/Serviço	0,1446 €	15	2,17 €
Ponta	19:30	21:00	Jantar/Serviço	0,2909 €	15	6,55 €
Cheio	21:00	22:00	Jantar/Serviço	0,1446 €	15	2,17 €
Vazio	22:00	00:00	Arrumação/Limpeza	0,0802 €	5,9	0,95 €
				<b>Total/Dia</b>		33,09 €
				<b>Termo fixo (€/dia)</b>		1,9957 €
				<b>Total/Mensal</b>		<b>1 087,76 €</b>

Fonte: elaboração própria

Na rúbrica referente aos gastos com água os preços praticados estão de acordo com a empresa Águas do Sado, para consumo não doméstico. Nesta rúbrica teve-se em conta todas as atividades que consomem água, nomeadamente a limpeza do estabelecimento.

Tabela XXVIII - Gasto mensal de água

Descrição	Unidade medida	Total (lt)
Nº clientes	198	99
Gasto/pessoa/refeição (lt)	0,5	
Máquina lavar loiça (nº lavagens)	30	75
Gasto/lavagem (lt)	2,5	
Preparação ingredientes(lt)	60	60
Capacidade Termoacumulador	316	1264
Limpeza espaço (lt)	50	50
<b>Total/Dia (lt)</b>		1548
<b>Total/Dia (m3)</b>		1,548
<b>€/m3</b>		1,3632 €
<b>Saneamento €/m3</b>		0,8105 €
<b>Custo Total/ Dia</b>		3,36 €
<b>Custo Total/Mês</b>		104,31 €

Fonte: elaboração própria

Na rubrica de gastos com gás foi considerado apenas o consumo do forno industrial utilizado, uma vez que é o único equipamento que necessita desta fonte de energia. O preço praticado foi cedido pela Set Gás negócios tendo em conta um escalão 4 de consumo.

Tabela XXIX - Gasto mensal de gás

Equipamento	Consumo m3/h	FC Setgás	Kwh	€/Kwh	Total
Forno industrial	0,22	0,947	0,20834	0,0508	0,085 €
<b>Total/Dia</b>					0,085 €
<b>Termo fixo (€/dia)</b>					0,1483 €
<b>Total/Mensal</b>					7,22 €

Fonte: elaboração própria

Tabela XXX - Quadro resumo das rubricas FSE

Descrição	CF	CV	V. Mensal
Renda	100%	0%	5 699,30 €
Energia	90%	10%	1 087,76 €
Gás	90%	10%	7,22 €
Água	90%	10%	104,31 €
AHRESP	100%	0%	26,00 €
Manutenção	10%	90%	148,00 €
Publicidade	100%	0%	200,00 €
Outras despesas	100%	0%	500,00 €

Fonte: elaboração própria

Tabela XXXI - Fornecimento de Serviços Externos

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Renda	68 391,60 €	69 417,47 €	70 458,74 €	71 515,62 €	72 588,35 €	73 677,18 €	74 782,33 €	75 904,07 €	77 042,63 €	78 198,27 €	79 371,24 €
Energia	13 053,16 €	13 248,96 €	13 447,69 €	13 649,41 €	13 854,15 €	14 061,96 €	14 272,89 €	14 486,98 €	14 704,29 €	14 924,85 €	15 148,73 €
Gás	86,66 €	87,96 €	89,28 €	90,62 €	91,98 €	93,36 €	94,76 €	96,18 €	97,63 €	99,09 €	100,58 €
Água	1 251,74 €	1 270,51 €	1 289,57 €	1 308,92 €	1 328,55 €	1 348,48 €	1 368,70 €	1 389,24 €	1 410,07 €	1 431,22 €	1 452,69 €
AHRESP	387,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €
Manutenção	1 776,00 €	1 802,64 €	1 829,68 €	1 857,12 €	1 884,98 €	1 913,26 €	1 941,96 €	1 971,08 €	2 000,65 €	2 030,66 €	2 061,12 €
Publicidade	2 400,00 €	2 436,00 €	2 472,54 €	2 509,63 €	2 547,27 €	2 585,48 €	2 624,26 €	2 663,63 €	2 703,58 €	2 744,14 €	2 785,30 €
Outras despesas	6 000,00 €	6 090,00 €	6 181,35 €	6 274,07 €	6 368,18 €	6 463,70 €	6 560,66 €	6 659,07 €	6 758,96 €	6 860,34 €	6 963,24 €
<b>FSE C.Fixo</b>	90 308,61 €	91 582,43 €	92 951,49 €	94 341,08 €	95 751,52 €	97 183,11 €	98 636,18 €	100 111,04 €	101 608,02 €	103 127,46 €	104 669,70 €
<b>FSE C.Variavel</b>	3 037,56 €	3 083,12 €	3 129,37 €	3 176,31 €	3 223,95 €	3 272,31 €	3 321,40 €	3 371,22 €	3 421,78 €	3 473,11 €	3 525,21 €
<b>Total FSE</b>	93 346,16 €	94 665,55 €	96 080,85 €	97 517,39 €	98 975,47 €	100 455,42 €	101 957,57 €	103 482,25 €	105 029,81 €	106 600,57 €	108 194,90 €

Fonte: elaboração própria

### 3.6.7 Gastos com Pessoal

Na rubrica de gastos com pessoal, foi aplicada uma taxa de atualização anual de 1%. Os valores referentes aos vencimentos base estão de acordo com a tabela salarial aplicada pela APED. Os valores referentes a acidentes de trabalho correspondem a 1% sobre o vencimento base. O pagamento de prémios pressupõe o atingimento de objetivos e é pago uma vez no ano. A taxa de IRS aplicada (11%) é correspondente a um trabalhador não casado e sem dependentes, para um vencimento base de 851.26€ (média dos vencimentos base). O subsídio de alimentação terá um valor diário de 5,49€ pago em cartão de refeição e portanto não sujeito a tributação de IRS e Segurança Social, de acordo com o ponto 1º da portaria N.º. 1553-D/2008 de 31 de Dezembro e alterada pela portaria 1458/2009.

Os custos com pessoal para os 10 anos de análise encontra-se detalhado no anexo II.

Tabela XXXII - Rúbricas de gastos com Pessoal

<b>Remuneração base mensal</b>	<b>Valor Mensal</b>
Responsável pela gestão da unidade de negócio	1 304,00 €
Responsável operacional	926,21 €
Equipa operacional full-time	720,43 €
Equipa operacional part-time	454,38 €
<b>Total</b>	<b>3 405,02 €</b>

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>Valor Anual</b>
Responsável pela gestão da unidade de negócio	18 256,00 €
Responsável operacional	12 966,94 €
Equipa operacional full-time	60 516,12 €
Equipa operacional part-time	25 445,28 €
<b>Total</b>	<b>117 184,34 €</b>

<b>Outros Gastos</b>		<b>Valor Anual</b>
Taxa Social Única - Pessoal	23,75%	27 831,28 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	1 171,84 €
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsidio/dia	120,78 €	1 328,58 €
N.º meses subsidio alimentação (meses)		11
<b>Comissões e Prémios</b>		
Pessoal	23,75%	12 375,00 €
<b>Total Outros Gastos</b>		<b>42 706,70 €</b>

Fonte: elaboração própria

Tabela XXXIII - Quadro resumo de gastos com Pessoal

<b>Quadro Resumo</b>	<b>Valor Anual</b>
Remunerações	
Pessoal	117 184,34 €
Encargos sobre remunerações - SS	27 831,28 €
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1 171,84 €
Gastos de ação social - Sub. Ref	1 328,58 €
Prémios	12 375,00 €
<b>Total Gastos com Pessoal</b>	<b>159 891,04 €</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>Valor Anual</b>
Retenção SS Colaborador	11,00%	14 251,53 €
Retenção IRS Colaborador	11,00%	14 251,53 €
<b>Total Retenções</b>		<b>28 503,05 €</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.6.8 Necessidades de Fundo de Maneio

Os valores anuais para cada rúbrica foram calculados em termos médios, ou seja, divididos pelos 12 meses do ano.

Existirá um stock de matérias primas no valor do CMVMC para 12 dias.

Tabela XXXIV - Prazo médio de stock

<b>Produto</b>	<b>Venda diária (qtd)</b>	<b>nº dias stock</b>
Peixe	99	1
Carne	99	1
Batatas (0,088)	495	3
Arroz (0,08)	8,712	3
Salada (0,08)	198	2
Sobremesa	99	15
Aguas	30	30
Refrigerantes	89	30
Vinhos/Cervejas	79	30
Sopas	59	8
<b>Totais</b>	<b>1256,112</b>	<b>12,3</b>

Fonte: elaboração própria

Na rúbrica referente ao Estado e Outros Entes Públicos (EOP), o valor referente ao pagamento à Segurança Social, tem em conta o vencimento do subsídio de férias e de natal, repartidos ao longo dos 12 meses do ano.

Tabela XXXV - Fundo de Maneio de Exploração (NFM)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>1 - Necessidades Cíclicas</b>											
Stock de MP	8 473,41 €	8 600,51 €	8 729,51 €	8 860,46 €	8 993,36 €	9 128,26 €	9 265,19 €	9 404,17 €	9 545,23 €	9 688,41 €	9 833,73 €
Conta corrente Clientes	48 483,24 €	49 899,44 €	51 407,60 €	53 013,47 €	54 723,26 €	56 543,68 €	58 424,67 €	60 368,22 €	62 376,43 €	64 451,44 €	66 595,49 €
Outros Devedores		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total</b>	<b>56 956,65 €</b>	<b>58 499,94 €</b>	<b>60 137,11 €</b>	<b>61 873,93 €</b>	<b>63 716,62 €</b>	<b>65 671,95 €</b>	<b>67 689,85 €</b>	<b>69 772,39 €</b>	<b>71 921,66 €</b>	<b>74 139,85 €</b>	<b>76 429,22 €</b>
<b>2 - Recursos Cíclicos</b>											
Fornecedores	12 015,86 €	12 223,34 €	12 445,38 €	12 672,88 €	12 911,41 €	13 156,13 €	13 406,25 €	13 661,88 €	13 923,18 €	14 190,29 €	14 463,36 €
EOEP	SS	2 319,27 €	2 354,06 €	2 389,37 €	2 425,21 €	2 461,59 €	2 498,52 €	2 535,99 €	2 574,03 €	2 612,64 €	2 651,83 €
	IRS	1 187,63 €	1 205,44 €	1 223,52 €	1 241,88 €	1 260,50 €	1 279,41 €	1 298,60 €	1 318,08 €	1 337,85 €	1 357,92 €
	Outros Impostos	7 395,75 €	7 506,69 €	7 619,29 €	7 733,57 €	7 849,58 €	7 967,32 €	8 086,83 €	8 208,13 €	8 331,26 €	8 456,23 €
<b>Total</b>	<b>22 918,51 €</b>	<b>23 289,53 €</b>	<b>23 677,56 €</b>	<b>24 073,54 €</b>	<b>24 483,08 €</b>	<b>24 901,38 €</b>	<b>25 327,67 €</b>	<b>25 762,13 €</b>	<b>26 204,93 €</b>	<b>26 656,27 €</b>	<b>27 116,33 €</b>
<b>3 - Necessidades Cíclicas (1-2)</b>											
	34 038,13 €	35 210,42 €	36 459,55 €	37 800,38 €	39 233,54 €	40 770,56 €	42 362,18 €	44 010,26 €	45 716,72 €	47 483,58 €	49 312,89 €
<b>4 - Variação das Necessidade Cíclicas</b>											
Investimento de FME	34 038,13 €	1 172,28 €	1 249,14 €	1 340,83 €	1 433,16 €	1 537,02 €	1 591,62 €	1 648,08 €	1 706,47 €	1 766,86 €	1 829,31 €

Fonte: elaboração própria

### 3.6.9 Demonstração de Resultados

De acordo com artigo 52º do código do IRC, os prejuízos fiscais apurados em determinado período podem ser deduzidos aos lucros tributáveis, de um ou mais dos cinco períodos de tributação posteriores. A dedução a efetuar em cada um dos períodos não pode exceder 70% do respetivo lucro tributável.

No que respeita à rubrica “desperdício” considerou-se que o valor para o ano zero corresponderia a 2% do Volume de Vendas e que nos anos seguintes diminuiria em média 4.3% face ao homologado. Este valor tem por base a variação média da quebra conhecida da organização em estudo.

Tabela XXXVII - Demonstração de Resultados (com recurso a capital próprio)

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Volume Vendas	493 049,92 €	507 451,91 €	522 789,13 €	539 120,02 €	556 507,72 €	575 020,51 €	594 149,14 €	613 914,10 €	634 336,57 €	655 438,41 €	677 242,22 €
CMV/MC	254 202,17 €	261 627,41 €	269 534,84 €	277 954,57 €	286 919,16 €	296 463,81 €	306 325,98 €	316 516,22 €	327 045,45 €	337 924,94 €	349 166,35 €
FSE	93 346,16 €	94 665,55 €	96 080,85 €	97 517,39 €	98 975,47 €	100 455,42 €	101 957,57 €	103 482,25 €	105 029,81 €	106 600,57 €	108 194,90 €
Custos com Pessoal	159 891,04 €	161 352,92 €	162 829,41 €	164 320,67 €	165 826,84 €	167 348,07 €	168 885,52 €	170 438,33 €	172 006,66 €	173 590,66 €	175 190,49 €
Desperdício (Quebra)	9 861,00 €	9 436,98 €	9 031,19 €	8 642,84 €	8 271,20 €	7 915,54 €	7 575,17 €	7 249,44 €	6 937,71 €	6 639,39 €	6 353,90 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 24 250,45 €</b>	<b>- 19 630,95 €</b>	<b>- 14 687,16 €</b>	<b>- 9 315,45 €</b>	<b>- 3 484,95 €</b>	<b>2 837,66 €</b>	<b>9 404,90 €</b>	<b>16 227,86 €</b>	<b>23 316,95 €</b>	<b>30 682,85 €</b>	<b>38 336,58 €</b>
Amortizações	6 175,44 €	6 175,44 €	6 175,44 €	5 828,98 €	5 828,98 €	5 828,98 €	5 828,98 €	1 622,69 €	2 142,91 €	2 142,91 €	- €
<b>EBIT</b>	<b>- 30 425,90 €</b>	<b>- 25 806,39 €</b>	<b>- 20 862,60 €</b>	<b>- 15 144,43 €</b>	<b>- 9 313,93 €</b>	<b>- 2 991,32 €</b>	<b>3 575,92 €</b>	<b>14 605,17 €</b>	<b>21 174,04 €</b>	<b>28 539,94 €</b>	<b>38 336,58 €</b>
IRC	- €	- €	- €	- €	- €	- €	225,28 €	920,13 €	1 333,96 €	4 037,46 €	7 422,51 €
Taxa de Derrama	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16,09 €	65,72 €	95,28 €	288,39 €	530,18 €
<b>Impostos</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>241,37 €</b>	<b>985,85 €</b>	<b>1 429,25 €</b>	<b>4 325,85 €</b>	<b>7 952,68 €</b>
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>- 30 425,90 €</b>	<b>- 25 806,39 €</b>	<b>- 20 862,60 €</b>	<b>- 15 144,43 €</b>	<b>- 9 313,93 €</b>	<b>- 2 991,32 €</b>	<b>3 334,55 €</b>	<b>13 619,32 €</b>	<b>19 744,79 €</b>	<b>24 214,08 €</b>	<b>30 383,90 €</b>

Fonte: elaboração própria

Tabela XXXVI - Mapa de Cash-Flow

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Meios Libertos do Projecto</b>											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 24 036,46 €	- 19 631,74 €	- 14 687,95 €	- 9 316,24 €	- 3 485,74 €	2 836,87 €	9 404,11 €	16 227,07 €	23 316,16 €	30 682,06 €	38 335,79 €
Depreciações e amortizações	6 175,44 €	6 175,44 €	6 175,44 €	5 828,98 €	5 828,98 €	5 828,98 €	5 828,98 €	1 622,69 €	2 142,91 €	2 142,91 €	- €
Provisões do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- 17 861,01 €	- 13 456,30 €	- 8 512,50 €	- 3 487,26 €	2 343,24 €	8 665,85 €	15 233,09 €	17 849,77 €	25 459,07 €	32 824,97 €	38 335,79 €
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manéio</b>											
Fundo de Manéio	34 038,13 €	1 172,28 €	1 249,14 €	1 340,83 €	1 433,16 €	1 537,02 €	1 591,62 €	1 648,08 €	1 706,47 €	1 766,86 €	1 829,31 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>16 177,12 €</b>	<b>- 12 284,01 €</b>	<b>- 7 263,36 €</b>	<b>- 2 146,43 €</b>	<b>3 776,40 €</b>	<b>10 202,87 €</b>	<b>16 824,70 €</b>	<b>19 497,84 €</b>	<b>27 165,53 €</b>	<b>34 591,82 €</b>	<b>40 165,10 €</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>											
Capital Fixo	- 48 800,17 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free cash-flow</b>	<b>- 32 623,05 €</b>	<b>- 12 284,01 €</b>	<b>- 7 263,36 €</b>	<b>- 2 146,43 €</b>	<b>3 776,40 €</b>	<b>10 202,87 €</b>	<b>16 824,70 €</b>	<b>19 497,84 €</b>	<b>27 165,53 €</b>	<b>34 591,82 €</b>	<b>40 165,10 €</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>- 32 623,05 €</b>	<b>- 44 907,06 €</b>	<b>- 52 170,42 €</b>	<b>- 54 316,86 €</b>	<b>- 50 540,46 €</b>	<b>- 40 337,59 €</b>	<b>- 23 512,88 €</b>	<b>- 4 015,04 €</b>	<b>23 150,49 €</b>	<b>57 742,32 €</b>	<b>97 907,42 €</b>

Fonte: elaboração própria

## 3.6.10 Análise de Viabilidade Económica

Para esta análise considerou-se calcular três indicadores que permitem analisar e medir a rentabilidade de um projeto, sendo eles o *payback*, o Valor Atualizado Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR).

O cálculo do *payback* permite-nos determinar, em termos temporais, o momento em que projeto acumula ganhos que igualam aos gastos incorridos até então. Neste projeto considerou-se o cálculo do *payback* atualizado de modo a considerar o valor temporal do dinheiro.

Desta forma, a taxa de atualização utilizada para o cálculo do *payback* e VAL, corresponde à soma entre a taxa de risco considerada para o projeto (risco moderado – 3%) e o valor médio da taxa de juro de médio longo prazo para empresas de grande dimensão (3%), perfazendo um total de 6%.

O VAL corresponde a valor presente do projeto, calculado a partir dos *cash-flows* futuros. Desta forma permite-nos fazer uma avaliação de todo o dinheiro que se vai gastar e receber durante o período em análise. Valores negativos de VAL indicam-nos que o projeto não é capaz de gerar dinheiro suficiente. Em oposição, valores positivos de VAL indicam-nos que o projeto é rentável.

A TIR é calculada a partir do VAL e corresponde ao valor da taxa de rentabilidade mínima para tornar o projeto viável, ou seja, quando iguala o VAL a zero. Quando maior for o valor da TIR, maior será a rentabilidade do projeto.

Tabela XXXVIII - Mapa de *cash-flow* atualizado

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Cash-Flow</b>	- 32 623,05 €	- 12 284,01 €	- 7 263,36 €	- 2 146,43 €	3 776,40 €	10 202,87 €	16 824,70 €	19 497,84 €	27 165,53 €	34 591,82 €	40 165,10 €
<b>r</b>	6%										
<b>Cash-Flow Atualizado</b>	- 32 623,05 €	- 11 588,69 €	- 6 464,37 €	- 1 802,19 €	2 991,26 €	7 624,18 €	11 860,75 €	12 967,18 €	17 043,99 €	20 474,85 €	22 427,98 €
<b>Cash-Flow Atualizado Acumulado</b>	- 32 623,05 €	- 44 211,74 €	- 50 676,11 €	- 52 478,29 €	-49 487,03 €	-41 862,85 €	-30 002,10 €	- 17 034,92 €	9,07 €	20 483,92 €	42 911,90 €

Fonte: elaboração própria

Tabela XXXIX - Indicadores de viabilidade económica

<b>VAL</b>	42 911,90 €	VAL >0	O projeto é economicamente viável
<b>TIR</b>	8,57%	TIR >r	O projeto é economicamente viável
<b>PayBack</b>	7,999		O projeto é pago ao final de 8 anos

Fonte: elaboração própria

### 3.7 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

É importante realizar a análise de sensibilidade do projeto para perceber de que forma o resultado económico pode ser afetado. Para tal, considerámos duas variáveis que, à partida, podem provocar um maior impacto, sendo elas o volume de vendas e CMVMC. Estas variáveis vão ser modificadas de acordo com 2 cenários possíveis: Pessimista e Otimista. No quadro seguinte podemos observar a variação de cada uma das variáveis em cada um dos cenários:

Tabela XL - Variáveis e cenários possíveis

Variáveis	Pessimista	Otimista
Vendas	-10%	+10%
CMVMC	+10%	-10%

Fonte: elaboração própria

Tabela XLI - Análise de viabilidade económica dos diferentes cenários

Cenários		Payback	VAL	TIR
Projeto		7,999	42 911,90 €	8,57%
Otimista	Vendas	2,000	238 054,50 €	131,33%
	CMVMC	No primeiro ano	506 522,10 €	-
Pessimista	Vendas	>10 anos	- 181 483,96 €	-
	CMVMC	>10 anos	- 420 619,93 €	-

Fonte: elaboração própria

Da análise destas duas tabelas podemos verificar que o projeto está perto do limite mínimo de viabilidade, pois a variação negativa de 10% no Volume de Vendas ou o aumento de 10% CMVMC torna o VAL negativo. Verifica-se também que a variável CMVMC tem maior impacto na viabilidade do projeto relativamente à variável Vendas.

### 3.7.1 Redução do desperdício na organização

Para o cálculo da redução do desperdício na organização teve-se em conta o valor médio anual do mesmo, para os produtos que esta nova área irá comprar às secções de origem.

Nesta análise foram criados 3 cenários possíveis considerando a taxa de transferência das secções de origem, ou seja, considerou-se a hipótese da nova área de negócio não comprar todos os ingredientes do cabaz que os as secções desperdiçam.

Tabela XLII - Pilotagem do desperdício

Quebras	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Desperdício do sortido escolhido nos mercados de origem (€/ano)	50 000,00 €	47 850,00 €	45 792,45 €	43 823,37 €	41 938,97 €	40 135,59 €	38 409,76 €	36 758,14 €	35 177,54 €	33 664,91 €	32 217,32 €
Desperdício decorrente do novo projeto	9 861,00 €	9 436,98 €	9 031,19 €	8 642,84 €	8 271,20 €	7 915,54 €	7 575,17 €	7 249,44 €	6 937,71 €	6 639,39 €	6 353,90 €
Total redução de desperdício - 100% transferência	80%										
Total redução de desperdício - 75 % transferência	50%										
Total redução de desperdício - 50 % transferência	30%										

Fonte: elaboração própria

Da análise da tabela XLII pode verificar-se que, mesmo no pior cenário (50% de transferência), o valor do desperdício diminui consideravelmente se optarmos por comprar a matéria prima às secções de produtos perecíveis existentes no hipermercado. Desta forma, a rentabilidade dessas secções aumenta, sem afetar a rentabilidade da nova unidade de negócio, contribuindo assim para um negócio mais sustentável e com menor impacto ambiental.

## Capítulo 4

### CONCLUSÕES FINAIS

Este projeto consiste na reestruturação de uma unidade de negócio já existente num hipermercado, nomeadamente na secção de gastronomia. Esta unidade demonstram no momento atual, alguns défices, tanto a nível financeiro como a nível do produto e serviço prestado, apresentando pouca rentabilidade e atratividade para o cliente. Assim sendo, pretende-se com este projeto inovar o conceito de negócio, apresentando ao cliente um novo serviço e um novo produto, mais adequado às suas necessidades, com soluções mais saudáveis. Esta preocupação surge pelo aumento significativo da discussão pública do estilos de vida saudável, uma vez que a atual oferta não satisfaz o mercado surgindo a urgência em modificar o conceito.

Torna-se necessário pensar e reformular quais as estratégias que se irão adotar e quais os impactos no negócio a nível geral. Importa realmente aumentar a atratividade para o cliente, mas é necessário garantir que o negócio continua viável e sustentável ao longo do tempo. Pensou-se então quais as variáveis do negócio que seriam urgentes modificar para que se tornasse mais rentável. Da análise efetuada, concluiu-se que o desperdício alimentar é de facto uma variável que afeta diretamente a rentabilidade do negócio e que põe em causa, não só a sustentabilidade, mas também o impacto ambiental que a atividade tem sobre o meio ambiente. Assim sendo, para além da criação de um novo serviço e produto para o cliente, torna-se também importante pensar numa estratégia que diminuísse este impacto do desperdício. Surge desta forma a necessidade da unidade de negócio nova comprar os seus artigos às secções de produtos perecíveis, com o objetivo de reduzir o rácio de quebra.

Do ponto de vista financeiro do projeto apresenta um investimento inicial de 48.800,17€ , que estará totalmente pago ao fim de 8 anos. A nível de viabilidade económica o projeto apresenta o VAL positivo 42.911,90 com uma taxa de remuneração de 8,57% tornando projeto viável. No entanto, conclui-se que o projeto fica vulnerável mediante o aumento dos custos ou a diminuição das vendas, uma vez que se encontra perto do limite mínimo de viabilidade. Tendo em conta que a variável que mais afeta a viabilidade do projeto é o CMVMV, torna-se importante melhorar o poder negocial com os fornecedores. A intenção é melhorar as condições de compra e consequentemente a rentabilidade e viabilidade. Garantindo que as negociações melhoram e que o CMVMC diminui, torna-se importante controlar também a outra variável em causa, ou seja, as vendas. Para tal, conclui-se que é importante que a organização ceda uma maior área para a implantação deste projeto, de modo a aumentar a sua capacidade máxima, permitindo receber mais clientes e consequentemente aumentar o volume de vendas.

Ainda assim e tendo em conta as previsões económicas efetuadas pelo Banco de Portugal, prevê-se que este projeto seja viável, tendo uma evolução positiva.

A nível do desperdício alimentar conclui-se que este novo conceito irá permitir a redução do desperdício em pelo menos 30%, aumentando assim a rentabilidade das áreas dos produtos perecíveis, o que potenciam as sinergias. Com esta mudança o hipermercado tem a oportunidade de melhorar os

seus preços ao cliente mantendo a mesma rentabilidade, mas criando no mercado melhores condições de compra, que poderá refletir num aumento do volume de vendas.

O plano de negócio elaborado atingiu o seu objetivo principal de apuramento da viabilidade económica e da redução do desperdício alimentar. Todos os “sub-objetivos” do projeto foram também alcançados, seja porque permitiu a criação de um novo serviço e produto para o cliente, seja por ter definido e calculado os recursos necessários para a sua criação.

Conclui-se então que este projeto, caso seja aplicado, terá impacto positivo nas vendas do hipermercado, na rentabilidade e na sustentabilidade do negócio.

Recomenda-se que seja realizado um novo plano de negócios para a criação deste novo conceito em todos os hipermercados pertencentes à organização, de modo a aferir a viabilidade e o impacto total da redução do desperdício na total da insígnia.

Sugere-se ainda que seja realizado um novo estudo de satisfação ao cliente, após a aplicação deste projeto, por forma a responder e aferir um dos objetivos que era “aumentar o índice de satisfação do balcão da gastronomia em pelo menos 5%”.

## Capítulo 5

### BIBLIOGRAFIA

- AC- Coaching, T. &. (s.d.). *AC- Coaching, Training & Consulting*. Obtido em 26 de Julho de 2016, de <http://www.anje.pt/system/files/items/66/original/GuiaPraticoPlanoNegocios.pdf>
- Banco, d. P. (Junho de 2016). Projeções para a Economia Portuguesa 2016-2018. *Boletim Económico*.
- Barbosa, A. (2012). *A relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário - Um estudo de caso*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus - Tese de mestrado.
- Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance - a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 333-357.
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., & Blasi, E. (Maio de 2016). The value of food waste: an exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 96-104.
- DBK. (Fevereiro de 2017). *Estudo Sectores Portugal - Restaurantes*. Lisboa: Informa D&B.
- Dimas, M. (2015). *Análise financeira de uma empresa portuguesa: O impacto da crise financeira*. Lisboa: ISEG - Dissertação de mestrado.
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo - Transformando ideias em negócios* (5.ª Edição ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (Novembro de 2012). The business plan as a project: an evaluation os its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, N.º 15, pp. 2399-2420.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- GAE. (Maio de 2017). Gabinete de Apoio ao Empresário. *Listagem dos estabelecimentos de restauração e similares do concelho de Setúbal*. Setúbal: Câmara Municipal de Setúbal.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). "Institutional Forces and the Written Business Plan". *Journal of management*, 29-48.
- IAPMEI. (Abril de 2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. Obtido em 20 de Novembro de 2016, de IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- INE, I. N. (19 de Outubro de 2007). *Classificação Portuguesa das Actividade Económicas*. Obtido em 19 de Março de 2017, de [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf): [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- IRC - Taxas de derrama incidentes sobre o lucro tributavel do período fiscal de 2016, Ofício N.º. 20195 2017-04-19 (AT - Autoridade Tributária e Aduaneria 19 de 04 de 2017).

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson.
- Marques, P. (2008). *"Leaf Food" - Plano de negócio de uma empresa de restauração*. Lisboa: Tese de mestrado.
- Miller, C., & Cardinal, L. (1994). Strategic Planning and Firm Performance - A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 6, 1649-1665.
- Pereira, G. (2015). *Plano de negócios: Empresa no setor da restauração e animação - Projeto de mestrado*. Lisboa: ISEG.
- Pinho, M. (2015). *Macro Economia - Teoria e Prática Simplificada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Póinhos R, F. B. (2009). Alimentação e estilos de vida da população portuguesa: Metodologia e Resultados Preliminares. *Alimentação Humana*, 15, pp. 43-60.
- Poitan, R. (2014). *Análise do Projeto de investimento - Projeto de Empreendedorismo Construção e Exploração do Hotel de 5\* estrelas «Pousada da Serra do Bouro»*. Lisboa: Tese de mestrado - ISG.
- PORDATA. (Janeiro de 2017). *PORDATA- Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Obtido de <http://www.pordata.pt/>.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão - Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão - Ao encontro da eficiência (2.ª Edição ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Roldão, V. S., & Ribeiro, J. S. (2014). *Gestão das operações - Uma abordagem integrada*. Lisboa: Monitor.
- Rosa, C. (2013). *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: SEBRAE . Obtido de SEBRAE.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Economia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scarborough, N. (2012). *Effective Small Business Management - An entrepreneurial approach (10.ª Edição ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schmidt, L., Truninger, M., Guerra, J., & Prista, P. (2016). *Primeiro Grande Inquérito Sobre Sustentabilidade em Portugal - Relatório Final*. Lisboa: Observa.
- Scholz, K., Eriksson, M., & Strid, I. (Janeiro de 2015). Carbon footprint of supermarket food waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 94, pp. 56-65.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (Janeiro de 2011). A Business Plan: The GPS for your company. *Journal of Pension Benefits: Issues in administration*, pp. 92-95.
- Vallet, G. (1994). *Técnicas de Planificação de Projectos*. Paris: Rés Formalpress.
- Vries, K. d. (2003). Un Bon Chef: Essai de définition. *Les Cahiers du Management - Les nouvelles lois du leadership*.

## Capítulo 6 ANEXOS

### Anexo I. Plano Operacional – Pessoal – Tabela Salarial

(De 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2016)

Nível	Âmbito profissional	Tabela A	Tabela B
I	Director	Remuneração no mínimo de 20 % acima do nível IV	
II	Director de loja.		
III	Analista de sistemas A; Chefe de serviços; Supervisor de zona; Técnico licenciado A.		
IV	Analista de sistemas B; Chefe de departamento; Coordenador de loja; Gerente de loja; Gestor de produto comercial A; Programador informático de 1.ª; Técnico licenciado B.	1 168,92 €	1 100,58 €
V	Chefe de sector; Chefe secção administrativo; Comprador; Encarregado (carnes); Encarregado de armazém; Encarregado de loja A; Gestor de produto comercial B; Programador informático de 2.ª; Secretário de administração; Supervisor de secção; Técnico licenciado C; Técnico/Técnico administrativo A.	1 003,68 €	944,52 €
VI	Encarregado de loja B; Chefe de secção/Operador encarregado; Encarregado/Chefe de snack; Oficial carnes principal; Secretário de direcção; Técnico/Técnico administrativo B.	839,97 €	781,83 €
VII	Electricista principal; Escriturário principal; Fiel de armazém; Oficial carnes especializado; Operador principal; Panificador principal; Pasteleiro principal; Secretário; Sub-chefe de secção administrativo; Técnico/Técnico administrativo C; Sub-chefe de secção.	712,47 €	673,20 €
VIII	Conférente; Cozinheiro especializado; Decorador especializado; Desenhador especializado; Electricista especializado; Empregado de mesa/bar/balcão/snack especializado; Escriturário especializado; Motorista de pesados; Oficial carnes 1.ª; Oficial serralheiro civil; Oficial serralheiro mecânico; Operador especializado; Operador informático de 1.ª; Panificador especializado; Pasteleiro especializado; Telefonista/Recepcionista especializado; Vigilante especializado.	626,79 €	585,99 €
IX	Cozinheiro de 1.ª; Decorador de 1.ª; Desenhador de 1.ª; Electricista de 1.ª; Empregado de mesa/bar/balcão/snack de 1.ª; Empregado de serviços externos de 1.ª; Escriturário de 1.ª; Motorista de ligeiros; Oficial carnes 2.ª; Operador de supermercado de 1.ª; Operador informático de 2.ª; Panificador de 1.ª; Pasteleiro de 1.ª; Telefonista/Recepcionista de 1.ª; Vigilante de 1.ª	571,71 €	545,00 €
X	Cozinheiro de 2.ª; Decorador de 2.ª; Desenhador de 2.ª; Electricista de 2.ª; Empregado de mesa/bar/balcão/snack de 2.ª; Empregado de serviços externos de 2.ª; Escriturário de 2.ª; Operador de armazém A; Operador de supermercado de 2.ª; Operador informático estagiário; Panificador de 2.ª; Pasteleiro de 2.ª; Telefonista/Recepcionista de 2.ª; Vigilante de 2.ª	540,60 €	540,60 €
XI	Auxiliar de cozinha; Contínuo; Guarda; Operador de armazém B; Pacote; Praticante carnes 2.º ano; Servente/Ajudante motorista; Servente de limpeza.	535,00 €	535,00 €
XII	Desenhador-ajudante do 2.º ano; Escriturário estagiário do 2.º ano; Operador ajudante do 2.º ano; Praticante carnes 1.º ano; Praticante de mesa/bar/balcão/snack do 2.º ano; Praticante de cozinha do 2.º ano; Praticante de electricista do 2.º ano; Praticante de padaria/Pastelaria do 2.º ano.	530,00 €	530,00 €
XIII	Auxiliar de cozinha do 1.º ano; Desenhador-ajudante do 1.º ano; Escriturário estagiário do 1.º ano; Operador-ajudante do 1.º ano; Praticante de electricista do 1.º ano; Praticante de mesa/bar/balcão/snack do 1.º ano; Praticante de pastelaria/Padaria do 1.º ano.	530,00€	530€

Nota - A tabela A é aplicável aos distritos do Porto, Lisboa e Setúbal.

A tabela B é aplicável a todos os restantes distritos e Regiões Autónomas dos Açores e Madeira

## Anexo II. Fornecimento de Energia



Atendimento a clientes 808 53 53 53  
8h às 22 horas/dias úteis energia.edp.pt

### FICHA NORMALIZADA DE OFERTA DE FORNECIMENTO DE ENERGIA

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO COMERCIALIZADOR E DA OFERTA

<b>Comercializador (fornecedor):</b>	EDP Comercial - Comercialização de Energia, S.A.		
<b>Oferta comercial (designação):</b>	Gás e eletricidade	<b>Concelho (local de consumo):</b>	SETÚBAL
<b>Segmento da oferta:</b>	<input type="checkbox"/> Particulares <input checked="" type="checkbox"/> Negócios	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa tensão normal, potências contratadas de 1,15 kW <input checked="" type="checkbox"/> Baixa pressão inferior, escalões de consumo 1, 2, 3 e 4	
<b>Contactos comerciais, para reclamação e pedido de informação</b>	Contacto telefónico 808 53 53 53 (dias úteis das 8h às 22h, custo de uma chamada local), em energia.edp.pt/contactos ou edponline.edp.pt ou nas nossas lojas e agentes EDP		
<b>Assistência técnica ou avarias</b>	Eletricidade: 800 506 506 (chamada gratuita, 24h)	Gás Natural: 808 200 347 (chamada gratuita, 24h)	
<b>Leituras de contador</b>	Eletricidade: 800 105 353 (chamada gratuita, 24h)	Gás Natural: 800 105 353 (chamada gratuita, 24h)	

#### 2. CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DA OFERTA

<b>Fornecimento:</b>	<input type="checkbox"/> Eletricidade	<input type="checkbox"/> Gás Natural	<input checked="" type="checkbox"/> Dual (Eletricidade + Gás Natural)
<b>Duração:</b>	12 meses ou até à data de <u>n.a.</u> (ddmmaaaa)		<input checked="" type="checkbox"/> Renovação automática
<b>Validade da oferta:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Permanente	<input type="checkbox"/> Promocional, até <u>n.a.</u> (ddmmaaaa)	
<b>Fidelização:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim, por <u>n.a.</u> meses. Benefício associado: <u>n.a.</u> Custo quebra de fideliz	
<b>Indexação de preço:</b>	<input type="checkbox"/> Preço indexado na eletricidade	<input type="checkbox"/> Preço indexado no gás natural	<input checked="" type="checkbox"/> Sem indexação de preços
<b>Faturação:</b>	<b>Periodicidade:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Bimestral <input type="checkbox"/> Anual		
<b>Modo de pagamento:</b>	<input type="checkbox"/> Fixo	<input checked="" type="checkbox"/> Até 15 dias da emissão da fatura	<input type="checkbox"/> Fatura eletrónica obrigatória
<b>Meio(s) de pagamento:</b>	Débito direto		
<b>Preço diferenciado?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Se sim, quais os que têm custo adicional: <u>n.a.</u>		
<b>Prazo de resposta a reclamações:</b>	15 dias úteis	<input type="checkbox"/> Sem compensação	<input checked="" type="checkbox"/> Com compensação Valor da Compens
<b>Serviços adicionais:</b>	Custo mensal :		

- (1) Obrigatório preenchimento apenas com a concretização do contrato.
- (2) Considera um consumo indicativo de 100 KWh por mês, sendo apresentado o custo global mensal com todos os encargos (acesso e energia), excluindo impostos e taxas.  
Nas ofertas com vários períodos horários considera-se um consumo igualmente distribuído por cada período. O consumo é meramente indicativo e destina-se a operacionalizar a comparação de ofertas em mercado, não refletindo o consumo real dos destinatários da oferta.
- (3) Considera um consumo médio dos clientes com a potência e tarifa indicadas.
- (4) Considera o consumo médio indicado e é obtido subtraindo ao preço total da energia o custo com as tarifas de acesso às redes.
- (5) Considera um consumo médio nacional dos clientes com o escalão indicado.

# Escola Superior de Ciências Empresariais

## Anexo III. Custos com Pessoal

Remuneração base mensal		Valor Mensal 2019	Valor Mensal 2020	Valor Mensal 2021	Valor Mensal 2022	Valor Mensal 2023	Valor Mensal 2024	Valor Mensal 2025	Valor Mensal 2026	Valor Mensal 2027	Valor Mensal 2028	Valor Mensal 2029
Responsável pela gestão da unidade de negócio		1304,00 €	1317,04 €	1330,21 €	1343,51 €	1356,95 €	1370,52 €	1384,22 €	1398,06 €	1412,05 €	1426,17 €	1440,43 €
Responsável operacional		926,21 €	935,47 €	944,83 €	954,28 €	963,82 €	973,46 €	983,19 €	993,02 €	1002,95 €	1012,98 €	1023,11 €
Equipa operacional full-time		720,43 €	727,63 €	734,91 €	742,26 €	749,68 €	757,18 €	764,75 €	772,40 €	780,12 €	787,92 €	795,80 €
Equipa operacional part-time		454,38 €	458,92 €	463,51 €	468,15 €	472,83 €	477,56 €	482,33 €	487,16 €	492,03 €	496,95 €	501,92 €
<b>Total</b>		<b>3 405,02 €</b>	<b>3 439,07 €</b>	<b>3 473,46 €</b>	<b>3 508,20 €</b>	<b>3 543,28 €</b>	<b>3 578,71 €</b>	<b>3 614,50 €</b>	<b>3 650,64 €</b>	<b>3 687,15 €</b>	<b>3 724,02 €</b>	<b>3 761,26 €</b>
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>												
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Responsável pela gestão da unidade de negócio		18 256,00 €	18 438,56 €	18 622,95 €	18 809,18 €	18 997,27 €	19 187,24 €	19 379,11 €	19 572,90 €	19 768,63 €	19 966,32 €	20 165,98 €
Responsável operacional		12 966,94 €	13 096,61 €	13 227,58 €	13 359,85 €	13 493,45 €	13 628,38 €	13 764,67 €	13 902,31 €	14 041,34 €	14 181,75 €	14 323,57 €
Equipa operacional full-time		60 516,12 €	61 121,28 €	61 732,49 €	62 349,82 €	62 973,32 €	63 603,05 €	64 239,08 €	64 881,47 €	65 530,29 €	66 185,59 €	66 847,45 €
Equipa operacional part-time		25 445,28 €	25 699,73 €	25 956,73 €	26 216,30 €	26 478,46 €	26 743,25 €	27 010,68 €	27 280,78 €	27 553,59 €	27 829,13 €	28 107,42 €
<b>Total</b>		<b>117 184,34 €</b>	<b>118 356,18 €</b>	<b>119 539,75 €</b>	<b>120 735,14 €</b>	<b>121 942,49 €</b>	<b>123 161,92 €</b>	<b>124 393,54 €</b>	<b>125 637,47 €</b>	<b>126 893,85 €</b>	<b>128 162,79 €</b>	<b>129 444,41 €</b>
<b>Outros Gastos</b>												
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Taxa Social Única - Pessoal	23,75%	27 831,28 €	28 109,59 €	28 390,69 €	28 674,60 €	28 961,34 €	29 250,96 €	29 543,47 €	29 838,90 €	30 137,29 €	30 438,66 €	30 743,05 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	17 184 €	1 183,56 €	1 195,40 €	1 207,35 €	1 219,42 €	1 231,62 €	1 243,94 €	1 256,37 €	1 268,94 €	1 281,63 €	1 294,44 €
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsi	120,78 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €
N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
<b>Comissões &amp; Prémios</b>												
Pessoal	23,75%	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 376,00 €	12 377,00 €	12 378,00 €	12 379,00 €	12 380,00 €
<b>Total Outros Gastos</b>		<b>42 706,70 €</b>	<b>42 996,74 €</b>	<b>43 289,67 €</b>	<b>43 585,53 €</b>	<b>43 884,35 €</b>	<b>44 186,15 €</b>	<b>44 491,98 €</b>	<b>44 800,85 €</b>	<b>45 112,81 €</b>	<b>45 427,87 €</b>	<b>45 746,07 €</b>
<b>Quadro Resumo</b>												
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Remunerações</b>												
Pessoal		117 184,34 €	118 356,18 €	119 539,75 €	120 735,14 €	121 942,49 €	123 161,92 €	124 393,54 €	125 637,47 €	126 893,85 €	128 162,79 €	129 444,41 €
Encargos sobre remunerações - SS		27 831,28 €	28 109,59 €	28 390,69 €	28 674,60 €	28 961,34 €	29 250,96 €	29 543,47 €	29 838,90 €	30 137,29 €	30 438,66 €	30 743,05 €
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		17 184 €	1 183,56 €	1 195,40 €	1 207,35 €	1 219,42 €	1 231,62 €	1 243,94 €	1 256,37 €	1 268,94 €	1 281,63 €	1 294,44 €
Gastos de ação social - Sub. Ref		1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €	1 328,58 €
Prémios		12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 375,00 €	12 376,00 €	12 377,00 €	12 378,00 €	12 379,00 €	12 380,00 €
<b>Total Gastos com Pessoal</b>		<b>159 891,04 €</b>	<b>161 352,92 €</b>	<b>162 829,41 €</b>	<b>164 320,67 €</b>	<b>165 826,84 €</b>	<b>167 348,07 €</b>	<b>168 885,52 €</b>	<b>170 438,33 €</b>	<b>172 006,66 €</b>	<b>173 590,66 €</b>	<b>175 190,49 €</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>												
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Retenção SS Colaborador	11,00%	14 251,53 €	14 380,43 €	14 510,62 €	14 642,12 €	14 774,92 €	14 909,06 €	15 044,65 €	15 181,59 €	15 319,90 €	15 459,60 €	15 600,69 €
Retenção IRS Colaborador	11,00%	14 251,53 €	14 380,43 €	14 510,62 €	14 642,12 €	14 774,92 €	14 909,06 €	15 044,65 €	15 181,59 €	15 319,90 €	15 459,60 €	15 600,69 €
<b>Total Retenções</b>		<b>28 503,05 €</b>	<b>28 760,86 €</b>	<b>29 021,24 €</b>	<b>29 284,23 €</b>	<b>29 549,85 €</b>	<b>29 818,12 €</b>	<b>30 089,30 €</b>	<b>30 363,18 €</b>	<b>30 639,81 €</b>	<b>30 919,19 €</b>	<b>31 201,37 €</b>