



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E SOCIAIS

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

PROJETO EMPRESARIAL

**“ISO LISBOA – RESTAURANT & ROOFTOP”: APLICAÇÃO
DO MODELO DA HOSPITALIDADE ESCLARECIDA À
INDÚSTRIA DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL**

Pedro Miguel Neves Ferreira Duarte Petronilho

50036642

Orientador: Professor Doutor Carlos Manuel Pinheiro

Lisboa, janeiro de 2019



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E SOCIAIS

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

PROJETO EMPRESARIAL

***“ISO LISBOA – RESTAURANT & ROOFTOP”*: APLICAÇÃO
DO MODELO DA HOSPITALIDADE ESCLARECIDA À
INDÚSTRIA DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL**

Pedro Miguel Neves Ferreira Duarte Petronilho

50036642

Orientador: Professor Doutor Carlos Manuel Pinheiro

Lisboa, janeiro de 2019

Declaração de Autoria

O conteúdo desta dissertação é da exclusiva responsabilidade do autor. Declara-se que não se incluíram neste trabalho, material ou dados de outras fontes ou autores, sem a sua correta referência. A este propósito, mais se declara que foi lido o Regulamento do Estudante, reconhecendo-se que, em contexto de plágio, existem implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: _____

Assinatura do autor: _____

Síntese Biográfica do Autor

Pedro Miguel Neves Ferreira Duarte Petronilho, nascido a 9 de maio de 1974 em Lisboa, cidade onde também reside.

É licenciado em Gestão de Empresas, pela Universidade Lusíada, em 1997. Pós-Graduado em Gestão Financeira, também pela Universidade Lusíada, em 1999. Tem ainda um *Executive Master* em *Management* da Universidade Europeia concluído em 2017. É atualmente Mestrando em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia.

Iniciou a sua carreira profissional em julho de 1997, ano em que ingressou como Responsável Contabilístico numa agência de comunicação e organização de eventos. Desde de maio de 2000 desempenha funções de Diretor Financeiro, primeiro na *Carmo Wood*, empresa do setor da fileira florestal, e mais recentemente na *SLEM – Sociedade Luso Espanhola de Metais*, um centro de serviços de aço pertencente ao *Grupo Bamesa*.

Paralelamente à atividade profissional, entre 1997 e 2007, desempenhou funções letivas como Assistente nas Licenciaturas de Gestão e de Contabilidade da Universidade Lusíada, lecionando as disciplinas de Contabilidade Gestão I e II.

É ainda membro da Ordem dos Contabilistas Certificados e membro dos órgãos sociais da AIGOV Associação: Instituto para a Boa Governação, Gestão e Inovação Social.

Dedicatória

Dedico a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado à minha mulher Sofia e à minha filha Catarina pela dedicação, motivação, apoio e carinho.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho final de Mestrado corresponde à última fase do regresso à vida académica.

É de sublinhar que a realização desta nova etapa académica somente foi possível de ultrapassar com a contribuição e ajuda preciosa de algumas pessoas, pelo que gostaria de manifestar uma palavra de agradecimento.

Desde já, e em primeiro lugar, à minha família pelo carinho, apoio e motivação constantes.

Ao docente e orientador do projeto, Professor Doutor Carlos Pinheiro, pela confiança depositada na minha pessoa, pela disponibilidade para reunir-se e pela colaboração e sugestões deixadas ao longo da execução do trabalho.

Ao Nuno Ribeiro e ao Pedro Fonseca, por me terem aceite como parceiro neste novo projeto de restauração.

Ao Pedro Cabeça, funcionário da biblioteca da Universidade Europeia, pelo apoio e colaboração na seleção da monografia deste trabalho.

Por fim, aos colegas Nuno Pires, Cátia Bandeira e Hugo Alvarenga pela camaradagem, incentivo e solidariedade demonstrados ao longo da frequência dos Mestrados Executivo e Académico e também na elaboração deste trabalho final.

Epígrafe

“Boa comida é a base da felicidade genuína”

Auguste Escoffier

Resumo

Nos últimos anos, o setor do Turismo em Portugal tem vindo a bater recordes pelo seu crescimento em resultados, receitas, criação de emprego e impacto nas regiões e é expetante que esta fase de crescimento do setor se mantenha nos próximos anos.

Na indústria da restauração, depois de um período de declínio registado até 2014, o último triénio (2015-2017) foi caracterizado por uma crescente melhoria resultante da conjugação de dois fatores: crescimento do Turismo com aumento do número de visitantes estrangeiros e de receitas e ainda recuperação do poder de compra por parte dos consumidores nacionais. É hoje em dia uma indústria sinónimo de pleno emprego e forte dinamismo decorrente da abertura de novos espaços.

E com as previsões anunciadas para os próximos anos de estabilidade política, crescimento económico e diminuição do desemprego, a procura pela restauração terá tendência para aumentar, com os consumidores a preferirem projetos onde possam desfrutar de uma experiência única e inovadora.

É neste enquadramento que surgirá um novo projeto na área da restauração, o “*ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop*”.

Será um projeto inovador na cidade de Lisboa que aplicará o Modelo da Hospitalidade Esclarecida como filosofia e modelo de gestão e ainda de relacionamento com os seus *stakeholders*. Possibilitará também aos seus clientes usufruir de uma experiência sensorial num ambiente moderno.

Nestes termos, o presente trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios estruturado para o projeto de restauração “*ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop*” com o objetivo de aferir da sua sustentabilidade ao implementar na indústria da restauração, em Portugal, o Modelo da Hospitalidade Esclarecida, um modelo já com sucesso comprovado nos Estados Unidos da América.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Stakeholders, Hospitalidade Esclarecida, Restauração, Turismo, Plano de Negócios

Abstract

In recent years, Portuguese Tourism sector has broken records with its growth in results, revenues, job creation and regional impact and it is expected that this growth will continue in the coming years.

On the other hand, and after a declining period until 2014, the restaurants activity was characterized in the last triennium (2015-2017) by a growing improvement as a result of two main reasons: positive change in the tourism area, with an increasing number of foreign visitors, and more revenues, combined with the national recovery of purchasing power.

Within the coming years, the forecasts predicting economic growth and declining unemployment, the restaurants demand will tend to increase as consumers will tend to go more often to restaurants, choosing places where they can enjoy a unique experience.

This positive context of entrepreneurship led to a new project in this area, a sector which is currently a synonymous of strong dynamism and competitiveness, resulting from the daily launch of new spaces.

“ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop” will be an innovative space in Lisbon, based on the proximity and regular relationship with its stakeholders, and enabling its clients to enjoy a sensorial experience in a modern environment, through the combination of an enlightened hospitality combined with a high-quality gastronomy based on fresh, traditional and authentic flavoured products.

Therefore, this current work is based on the elaboration of a structured business plan for *“ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop”* project, with the purpose of assessing its sustainability and financial viability, providing a natural experiment for applying a modern theory of hospitality built around stakeholder theory, the Enlightened Hospitality view.

Keywords: Entrepreneurship, Stakeholders, Enlightened Hospitality, Restaurant Sector, Tourism, Business Plan

Índice Geral

Declaração de Autoria	iii
Síntese Biográfica do Autor	iv
Dedicatória	v
Agradecimentos	vi
Epígrafe	vii
Resumo / Palavras Chave	viii
Abstract / Keywords	ix
Índice Geral	x
Índice de Anexos	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Índice de Figuras	xvi
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xvii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura e Quadro de Referência	2
2.1. O Empreendedorismo	2
2.1.1. Evolução do Conceito de Empreendedor e Perspetivas	3
2.1.2. Teorias do Empreendedorismo	6
2.1.3. Características de um Empreendedor	8
2.2. Teoria dos Stakeholders	8
2.2.1. Conceito de Stakeholder	10
2.2.2. Tipologias de Stakeholders	12
2.3. Modelo da Hospitalidade Esclarecida	15
2.4. Quadro de Referência	18
3. Componente Metodológica	19
3.1. Questão de Investigação	19
3.2. Perguntas Derivadas	19
3.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	19
3.4. Metodologia: Paradigmas, Métodos, Instrumentos e Técnicas	20
3.5. Cronograma da Conceção do Projeto	20
4. Projeto	21
4.1. Sumário Executivo	21
4.2. Descrição do Negócio	22

4.3. Análise do Meio Envolvente Externo e Interno	24
4.3.1. Análise do Meio Envolvente Contextual (PESTEL)	25
4.3.1.1. Envolvente Política	26
4.3.1.2. Envolvente Económica	27
4.3.1.3. Envolvente Social	30
4.3.1.4. Envolvente Tecnológica	32
4.3.1.5. Envolvente Ambiental	33
4.3.1.6. Envolvente Legal	34
4.3.2. Análise Meio Ambiente Transacional/Concorrência	36
4.3.2.1. Análise do Mercado	36
4.3.2.2. Análise da Competitividade do Setor	41
4.3.2.2.1. Ameaças de Novas Entradas	41
4.3.2.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores	42
4.3.2.2.3. Ameaças de Produtos Substitutos	42
4.3.2.2.4. Poder Negocial dos Clientes	43
4.3.2.2.5. Rivalidade na Indústria	43
4.3.2.2.6. Atratividade da Indústria	44
4.3.2.3. Análise da Concorrência	45
4.3.3. Análise SWOT	47
4.4. Plano Operacional	48
4.4.1. Objetivos do Plano e Estratégia	48
4.4.2. Segmentação e Posicionamento	49
4.4.3. Marketing	50
4.4.3.1. Estratégia de Serviço e Produto	51
4.4.3.2. Estratégia de Preço	53
4.4.3.3. Estratégia de Distribuição	54
4.4.3.4. Estratégia de Comunicação	55
4.4.4. Organização e Recursos Humanos	57
4.4.5. Processo Produtivo	61
4.4.6. Financeira	63
4.4.7. Tecnologia	63
4.5. Avaliação Financeira	65
4.5.1. Investimento	66

4.5.2. Volume de Negócios e CMVMC	67
4.5.3. Fornecimentos e Serviços Externos	68
4.5.4. Gastos com Pessoal	68
4.5.5. Fundo de Maneio	69
4.5.6. Financiamento e Plano Financeiro	70
4.5.7. Cash-Flow	70
4.5.8. Demonstração de Resultados e Balanço Previsional	71
4.5.9. Análise da Viabilidade	71
4.5.10. Análise de Indicadores	72
5. Conclusões	73
5.1. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas	73
5.2. Desafios para Investigações Futuras	75
Referências Bibliográficas	76
Anexos	79

Índice de Anexos

Anexo 1 – Conclusões da Análise do Meio Envolvente Contextual	79
Anexo 2 – Análise Concorrencial – Localização Geográfica	80
Anexo 3 – Análise Concorrencial – Conceito do Projeto	82
Anexo 4 - Menu do “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”	84
Anexo 5 - Menu Grupo do “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”	87
Anexo 6 – Relatório FOH	88
Anexo 7 – Manual de Funções	89
Anexo 8 – Mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos	90
Anexo 9 – Cálculo do WACC (Custo médio ponderado do capital)	91
Anexo 10 – Demonstração de Resultados Previsional	91
Anexo 11 – Balanço Previsional	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferentes perspetivas sobre Empreendedorismo	6
Tabela 2 - Matriz das características do Empreendedor	8
Tabela 3 - Empresas e seus Stakeholders	12
Tabela 4 - Categorias de Stakeholders	14
Tabela 5 - Cronograma da conceção do Projeto.....	20
Tabela 6 - PIB - Taxa de variação anual em percentagem.....	28
Tabela 7 - Consumo Privado - Taxa de variação anual em percentagem	28
Tabela 8 - Taxa de Inflação - Taxa variação anual em percentagem	29
Tabela 9 - Taxa de Desemprego	29
Tabela 10 - Enquadramento Externo - Taxa de variação anual em percentagem	30
Tabela 11 - População Residente em Portugal - Milhares de indivíduos.....	30
Tabela 12 - Saldo natural e migratório	31
Tabela 13 - Índice de Envelhecimento - Idosos existentes por cada 100 jovens	31
Tabela 14 - Índice de Bem-Estar	31
Tabela 15 - Valor do Salário Mínimo Mensal – Euros	32
Tabela 16 - Empresas com pelo menos 10 pessoas com computador e presença na internet. 32	
Tabela 17 - Assinantes do acesso à internet - Milhões de indivíduos.....	32
Tabela 18 - Indicadores de Empresas Não Financeiras em 2017	37
Tabela 19 - Consumo médio anual das famílias: total/alojamento e restauração (Euros)	38
Tabela 20 - Indicadores Pessoal das Empresas Não Financeiras	39
Tabela 21 - Intensidade das Cinco Forças do Modelo Porter - Restauração.....	44
Tabela 22 - Estabelecimentos de Restauração para Análise Concorrencial.....	46
Tabela 23 - Análise SWOT	47
Tabela 24 - Objetivos do "Iso Lisboa - Restaurant & Rooftop".....	48
Tabela 25 - Preço Médio por Refeição no Iso.....	54
Tabela 26 - Tipo de Ferramentas de Comunicação	56
Tabela 27 - Remunerações Brutas Mensais	60
Tabela 28 – Mapa com Pressupostos para Avaliação Financeira	65
Tabela 29 – Mapa com detalhe do Investimento.....	66
Tabela 30 – Mapa com Volume Negócios	67
Tabela 31 – Mapa com CMVMC.....	68

Tabela 32 – Mapa com Total Fornecimentos e Serviços Externos	68
Tabela 33 – Mapa dos Gastos com Pessoal.....	69
Tabela 34 – Mapa de Investimento em Fundo Maneyo	69
Tabela 35 - Plano de Financiamento	70
Tabela 36 - Mapa de Cash-Flows.....	71
Tabela 37 - Avaliação do Projeto	72
Tabela 38 – Indicadores do Projeto.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 - Empresa e seus Stakeholders.....	11
Figura 2 - Tipologia dos Stakeholders	14
Figura 3 - Modelo da Hospitalidade Esclarecida	16
Figura 4 - Quadro de referência	18
Figura 5 - Imagens do espaço interior do restaurante	23
Figura 6 - Imagens do Rooftop	23
Figura 7 - Layout da sala da Escola de Formação	24
Figura 8 - Fatores Influenciadores da Análise Pestel.....	26
Figura 9 - Principais Resultados do Turismo em 2017	38
Figura 10 - Principais Resultados Económicos do Turismo em 2017	39
Figura 11 - Autonomia financeira e endividamento (2008-2017)	40
Figura 12 - Modelo das 5 Forças de Michael Porter	41
Figura 13 - Sequência do Serviço	51
Figura 14 - Sala de refeições - Antes e depois da remodelação	52
Figura 15 - Circuito de Distribuição	54
Figura 16 - Presenças no Facebook e no Instagram.....	56
Figura 17 - Presença no The Fork	57
Figura 18 – Organograma do “Iso Lisboa Restaurant & Rooftop”	57
Figura 19 – Ciclo Diário do Sistema de Produção	62
Figura 20 - Informação do software selecionado para o projeto.....	64

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

- AHRESP* – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
- ASAE* – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- AT* – Autoridade Tributária
- BCE* – Banco Central Europeu
- BOH* – Back of House ou Cozinha
- Brexit* – Processo de saída do Reino Unido da União Europeia
- CAE* – Classificação das Atividades Económicas
- CEO* – Chief Executive Officer ou Diretor Geral
- CMVMC* – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
- DECO* - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor
- DR* – Demonstração de Resultados
- FMI* – Fundo Monetário Internacional
- FOH* – Front of House ou Sala de Refeições
- FSE* – Fornecimentos e Serviços Externos
- HACCP* - Hazard analysis and critical control point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos
- INE* – Instituto Nacional de Estatística
- IRS* – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
- IVA* – Imposto sob o Valor Acrescentado
- LDA* – Sociedade por Quotas
- M2* – Metro Quadrado
- OAU* – Óleos Alimentares Usados
- p.* – Página
- Payback* – Período de Recuperação do Investimento
- PESTEL* - Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
- PIB* – Produto Interno Bruto
- PME* – Pequena e Média Empresa
- POC* – Plano Oficial de Contas
- POS* – Ponto de Venda ou Ponto de Serviço
- RL* – Resultado Líquido

SA – Sociedade Anónima

SAFT - Standard Audit File for Tax Purposes

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

Stakeholders – Público estratégico, parte interessada ou interveniente

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

TPA – Terminal de Pagamento Automático

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

WI-FI - Wireless Fidelity ou Acesso sem Fios

1. Introdução

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do projeto final do mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, tendo como tema de estudo um projeto empresarial no setor da restauração com incidência no segmento de cozinha de autor.

O trabalho consiste assim na elaboração de um plano de negócios estruturado que permita aferir da viabilidade e sustentabilidade do negócio, designadamente se o mesmo tem condições para ser aplicado, considerando as variáveis analisadas e previsões efetuadas. O trabalho também desenvolverá a componente do processo operacional do projeto decorrente da aplicação do Modelo da Hospitalidade Esclarecida, modelo este já implementado com sucesso na indústria da restauração nos Estados Unidos da América e com tendência a ser adotado por outras indústrias, mas tanto quanto nos é dado conhecer ainda não aplicado em Portugal.

Silva, Monteiro, & Resende (2017, p. 33), salientam que *“o plano de negócios pode constituir, sem dúvida, o cartão de visita que irá evidenciar o espírito empreendedor do criador do projeto e o seu potencial para levar ao sucesso do projeto”*.

Já Delmar & Shane (2004, p. 388), sustentam que *“só o facto de ter sido elaborado um plano de negócios de determinado projeto, legitima o mesmo aos olhos dos stakeholders externos, pois fazê-lo reflete a intenção e empenho em desenvolver o negócio”*.

Os conceitos de empreendedorismo e de *stakeholders* indicados nas duas citações anteriores, bem como o do Modelo de Hospitalidade Esclarecida (Meyer, 2006), serão desenvolvidos na parte conceptual deste trabalho. Aliás, estruturalmente, o trabalho encontra-se dividido em cinco grandes pontos de análise e exposição de conteúdos.

Nos dois pontos seguintes a esta introdução do trabalho (pontos 2 e 3) serão analisadas as componentes conceptual e metodológica do mesmo. Na parte conceptual encontram-se desenvolvidos os principais conceitos teóricos que suportam o projeto. Na componente metodológica é referida a forma como foi feita a seleção das fontes e conceitos utilizados ao longo da realização do projeto empresarial.

O quarto ponto deste trabalho respeita à análise do projeto propriamente dito. Tem início com a sumarização executiva, seguindo-se a descrição do projeto e uma análise à envolvente externa e interna com especial foco nas análises contextual (PESTEL), ao mercado, ao setor, à concorrência e competitiva (SWOT).

Este quarto ponto do trabalho prossegue com a definição dos objetivos e estratégia a adotar e a abordagem do plano operacional, sendo comentada a adaptação do Modelo de Hospitalidade Esclarecida aos processos do projeto. Finaliza com a avaliação financeira do projeto por forma a aferir da viabilidade do mesmo.

O quinto e último ponto do trabalho corresponde à observação das conclusões retiradas a partir das análises efetuadas no decurso da realização do trabalho. Também serão respondidas as questões levantadas na parte da componente metodológica, nomeadamente a questão de investigação e o contributo para o conhecimento, bem como as perguntas derivadas e abordará ainda alguns desafios a considerar para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

2.1. O Empreendedorismo

Considerando a atual conjuntura económica nacional e internacional, bem como a competitividade dos mercados, a criação de um negócio assume-se cada vez mais como uma questão estratégica de fulcral importância. A criação de um negócio está fortemente associada ao chamado processo empreendedor.

Os empreendedores constituem, sem dúvida, um elemento vital para a revitalização da atividade económica e do tecido empresarial já que estão na origem de novos negócios ou na reinvenção de negócios já existentes. Tornam assim as empresas mais dinâmicas e inovadoras, estando assim melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente e com maior probabilidade de apresentarem um crescimento duradouro e sustentável.

Ao nível da criação de emprego, o empreendedorismo reveste-se também de grande importância uma vez que o sucesso do negócio originará o seu próprio crescimento com consequências positivas para os *stakeholders* envolvidos, nomeadamente através do aumento do número de colaboradores.

Os economistas perceberam que um indivíduo empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento económico, ou seja, que não haverá crescimento económico sem que na sua base existam líderes e/ou gestores empreendedores.

2.1.1. Evolução do Conceito de Empreendedor e suas Perspetivas

De acordo com Baggio & Baggio (2014, p. 25), “o termo *empreendedor* deriva da palavra do latim *imprehendere*, tendo o seu correspondente “*empreender*” surgido na língua portuguesa no século XV”. O termo foi originado da tradução da expressão francesa *entrepreneur* – “aquele que está entre ou intermediário, que assume riscos e começa algo de novo” (Hisrich, 1986, p. 96 citado por Bispo et al., p. 3).

Primeira utilização do termo empreendedor

Em termos globais, a génese do termo empreendedor remonta ao século XII e a sua definição evoluiu com o decorrer do tempo fruto das mudanças registadas na economia mundial. A definição tornou-se assim mais complexa decorrente da incorporação de um cada vez maior leque de conceitos (Bispo, et al., p. 3).

Idade Média

O empreendedor era considerado como sendo aquele que geria grandes projetos de produção, ou seja, aquele que não assumia riscos e estava encarregado de gerir os projetos arquitetónicos como a construção de castelos, fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (Bispo, et al., p. 3).

Século XVII

O conceito de empreendedor tem a sua primeira grande transformação neste século. Para Cantillon (1755 citado por Fillion, 1999, p. 7), “*empreendedor é aquele que compra a matéria prima, geralmente um produto agrícola, com seu próprio capital e por preço certo, para depois processá-la e revendê-la por preço ainda não definido, auferindo lucro*”. Cantillon (1755 citado por Bispo, et al., p. 3) entende ainda que “*o empreendedor é alguém que corre riscos pois compra a um preço certo e vende a um preço incerto, portando operando com risco, agregando, desta forma, uma nova característica ao conceito de empreendedor*”.

Este economista francês foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor do capitalista. O primeiro é aquele que assume riscos enquanto o segundo é o que fornece o capital.

Neste mesmo período, mas alguns anos depois de Cantillon, Adam Smith (1776) refere-se ao empreendedor como “*um tipo específico de empresário*”. Na sua obra “*A riqueza das*

nações”, Adam Smith distingue três tipos de empresários: “o especulador que investe o seu capital em negócios de elevado risco, o projetor que idealiza e realiza planos, produz intervenções com risco e finalmente o empreendedor que realiza projetos medindo riscos e agindo de forma mais ponderada” (Carvalho & Costa, 2015, p. 15).

O economista inglês conclui definindo os empreendedores “como pessoas que reagem às mudanças económicas e têm a capacidade, enquanto agentes económicos, de transformarem a procura em oferta” (Carvalho & Costa, 2015, p. 15).

Século XVIII

No início deste século, Say (1816, citado por Carvalho & Costa, 2015, p. 16) “define o empreendedor como o agente que transfere recursos económicos de um setor de produtividade mais baixo para um mais elevado e de maior rendimento”. Este economista vê ainda o empreendedor “como alguém que utiliza invenções disponibilizadas pelos cientistas e articula vários meios de produção para criar produtos úteis”.

Século XIX

Na segunda metade deste século, e de acordo com Carvalho & Costa, (2015, p. 16), “o empreendedorismo é visto como o pilar da iniciativa privada (Mill, 1848) e como estando associado à criação de oportunidades que conduzem ao crescimento (Menger, 1871)”.

Século XX

No período que mediou as duas guerras mundiais, e segundo Schumpeter (1934, citado por Filion, 1999, p. 7), “o empreendedor é definido como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovação”. Desta forma, para este político e economista austríaco, também conhecido como o pai da inovação, “o empreendedorismo está associado essencialmente à inovação, embora também o relacione como a exploração de oportunidades, evidenciando o seu contributo para o desenvolvimento económico” (Carvalho & Costa, 2015, p. 18).

Ainda segundo Schumpeter (1988, citado por Baggio & Baggio, 2014, p. 27), “empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos”.

A perspectiva Schumpeteriana vai assim mais além da distinção de Jean Baptiste Say no que respeita à diferença entre empreendedor e gestor ao referir que *“caso o empreendedor entre na rotina de gerir sem necessariamente inovar então, torna-se um mero gestor e deixa de ser empreendedor”* (Carvalho & Costa, 2015, p. 18).

Seguindo a linha de pensamento de Schumpeter, Drucker (1985, citado por Carvalho & Costa, 2015, p. 18) *“coloca o foco na inovação e defende o empreendedorismo inovador como principal condutor de muitas mudanças em contextos de negócio, indústria e economia”*. De acordo com Baggio & Baggio (2014, p. 26), *“Drucker não vê os empreendedores causando mudanças, mas sim explorando as oportunidades que as mudanças criam”*.

Segundo Gartner (1989, citado por Costa & Carvalho, 2015, p. 19), *“o empreendedorismo não deverá ser definido apenas com recurso às características do empreendedor ou do grau de inovação do novo negócio. Para este autor, o conceito de empreendedorismo está associado ao que o empreendedor faz e não às suas características pessoais, estando assim amplamente relacionado com a criação de novas organizações”*.

No início da década de 90 do século passado, novos contributos vieram associar o empreendedorismo a organizações já existentes, ou seja, deixou de ser considerado que o empreendedorismo implicava obrigatoriamente a criação de um novo negócio ou empresa, quer este fosse inovador ou não.

Stevenson e Jarillo (1990, citado por Martens & Freitas, 2017, p. 4) dão uma dimensão corporativa ao empreendedorismo, considerando que *“este fenómeno pode ser desenvolvido numa organização já existente e sugerem algumas áreas consideradas fulcrais para o seu estudo como o ciclo de vida das empresas e o papel das redes no empreendedorismo”*.

O empreendedorismo também é associado à identificação e exploração de novas oportunidades. Kirzner (1973, citado por Costa & Carvalho, 2015, p. 20), o maior defensor desta perspectiva, argumenta que *“os desequilíbrios de mercado potenciam o surgimento do empreendedorismo uma vez que o empreendedor é aquele que ao identificar os desequilíbrios económicos os vai explorar com a finalidade de corrigir o processo, levando-o ao equilíbrio”*.

As características individuais do empreendedor também poderão explicar o conceito de empreendedorismo. Esta corrente de pensamento coloca o foco no comportamento, sendo que McClelland (1972, citado por Martens & Freitas, 2017, p. 4), *“aponta como um dos traços mais*

importantes do empreendedor a motivação de realização ou impulso para melhorar” e conclui que “os empreendedores são os atores que apresentam certas características comportamentais que favorecem o dinamismo das sociedades”.

Assim sendo, “*embora o empreendedorismo tenha sido um tema abordado por vários autores desde há séculos, é a partir de 1980 que, verdadeiramente, se tornou um objeto de estudo pois assumiu gradualmente um lugar de destaque nas políticas económicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento*” (Baggio & Baggio, 2014, p. 26).

Desta forma, a partir desses contributos, é assim possível identificar cinco diferentes perspetivas associadas ao conceito de empreendedorismo (tabela 1).

Perspetivas de empreendedorismo	Autores
Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1934)
Empreendedorismo como processo de criação de novas empresas	Gartner (1989, 1990) Katz e Gartner (1988) Low e MacMillan (1988)
Expressão organizacional do projeto empreendedor (empresas maduras)	Stevensen e Jarillo (1990) Stevensen et al. (1985)
Identificação e exploração de oportunidades	Kizner (1973) Venkataraman (1997) Shane e Venkataraman (2000) Shane (2003)
Empreendedor características e comportamento	McClelland (1961, 1972)

Tabela 1 - Diferentes perspetivas sobre Empreendedorismo

Fonte: Wiklund, et al. (2003, citado por Costa & Carvalho, 2015, p. 17), adaptado pelo autor

Em resumo, o conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo do tempo, estando a sua definição associada a duas linhas de pensamento. “*Se para alguns autores, o conceito de empreendedorismo surge associado a uma perspetiva económica (inovação, identificação e exploração de oportunidades, criação de empresas ou desenvolvimentos de projetos intraorganizacionais), para outros, está associado ao comportamento e às características pessoais dos empreendedores*” (Carvalho & Costa, 2015, p. 21).

2.1.2. Teorias do Empreendedorismo

Conforme referido no parágrafo anterior, as principais teorias que abordam o empreendedorismo são a teoria económica e a teoria comportamentalista.

Segundo Baggio & Baggio (2014, p. 27), a primeira teoria, a económica, defende que *“foram os economistas os primeiros a entenderem a importância do empreendedorismo e manifesta todo o interesse em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na atividade económica”*. Fazem parte desta corrente nomes como Cantillon, Say e Schumpeter.

Esta escola de pensamento salienta que *“a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, ou seja, está-se perante uma situação de empreendedorismo sempre que seja criada uma forma de utilização dos recursos nacionais com deslocação do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”* (Baggio & Baggio, 2014, p. 27).

Contudo, os autores pertencentes a esta teoria económica foram criticados pelo facto de não terem sido capazes de criar uma ciência comportamentalista.

De acordo com Baggio & Baggio (2014, p. 27), *“a teoria comportamentalista está intimamente associada a especialistas do comportamento humano (psicólogos, sociólogos, psicanalistas) e tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre motivação e o comportamento humano na abordagem ao empreendedorismo”*

Weber (1930, citado por Rodrigues, 2007, p. 5), um dos primeiros estudiosos deste grupo a demonstrar interesse pelo empreendedorismo, *“identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios está associado a um papel de autoridade formal”*.

Contudo, foi McClelland (1971, citado por Rodrigues, 2007, p. 5), *“quem deu realmente início à contribuição das ciências do comportamento para o estudo do empreendedorismo, ao definir empreendedor como alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja somente para seu consumo pessoal”*.

Saliente-se, contudo, que os autores da teoria comportamentalista não se opõem às teorias dos economistas já que ampliam as características dos empreendedores.

Na verdade, *“os economistas associaram o empreendedor à inovação e os comportamentalistas a fatores humanos de atitude como a criatividade e a intuição”* (Zarpellon, 2010, p. 49, citado por Baggio & Baggio, 2014, p. 28).

2.1.3. Caraterísticas de um Empreendedor

Não existe uma fórmula mágica para ser empreendedor e ter sucesso. O que existe, segundo alguns autores, são caraterísticas ou competências consideradas fundamentais como forma de potenciar a probabilidade de o empreendedor ter sucesso.

Souza (2005, citado por Martens & Freitas, 2007, p. 5), “*apresenta uma matriz de caraterísticas e autores, demonstrando uma variedade de caraterísticas, sendo a inovação consensual enquanto fator relacionado ao conceito de empreendedor*” (tabela 2):

Caraterísticas	Autores				
	Schumpeter	McClelland	Weber	Filion	Drucker
Procura Oportunidades	x	x		x	x
Conhecimento do Mercado					x
Conhecimento do Produto					x
Assumir Riscos	x	x		x	x
Criatividade		x		x	
Iniciativa	x	x		x	
Inovação	x	x	x	x	x
Liderança	x	x	x	x	x
Necessidade de Realização	x	x			
Proatividade	x	x		x	
Visão				x	

Tabela 2 - Matriz das caraterísticas do Empreendedor

Fonte: Souza (2005, citado por Martens & Freitas, 2007, p. 6), adaptado pelo autor

2.2. Teoria dos Stakeholders

Uma organização durante o seu processo de criação e sobretudo durante a sua fase de desenvolvimento, necessita de interagir com outros grupos no ambiente económico, grupos esses designados de *stakeholders* (partes interessadas).

“Durante bastante tempo da história económica, dominou a visão clássica, através da qual o foco de uma organização deveria ser todo colocado num só stakeholder, o acionista ou sócio, ignorando os interesses de todos as restantes partes” (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014).

No entanto, nas últimas décadas do século XX, o mundo assistiu ao desencadear de uma multiplicidade de fenómenos com manifestas implicações no domínio das organizações.

Na verdade, e segundo Caridade (2012, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 3), *“o aumento das regulamentações governamentais, o desenvolvimento das críticas corporativas, a massificação dos media e o desenvolvimento da competição entre empresas concorrentes num ambiente globalizado provocaram um desequilíbrio às organizações que até então trabalhavam num cenário de relativa estabilidade, concentrando os seus esforços na maximização dos seus lucros como fator remuneratório dos acionistas ou sócios”*.

A teoria dos *stakeholders*, que tem como principal referência a obra *“Strategic Management: A stakeholder approach”* publicada em 1984 por Edwar Freeman, surge assim como resposta a esta nova dinâmica organizacional.

Na verdade, para Freeman (2010, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 4), *“a teoria dos stakeholders surge como uma nova narrativa para compreender e resolver três problemas de gestão interligados, nomeadamente a questão de perceber como é que o valor é criado e comercializado, o problema de associar ética ao capitalismo e ainda a questão de ajudar os profissionais da gestão a pensar sobre a temática por forma a que as duas primeiras questões sejam abordadas”*.

Para Lourenço & Mano (2014, p. 1) *“o paradigma essencial da teoria dos stakeholders baseia-se efetivamente na ideia de que não é suficiente ter uma abordagem interna para se compreender os padrões de eficiência e de eficácia de uma organização, sendo necessário combinar essa abordagem com o exterior, nomeadamente em relação àqueles a quem as organizações procuram satisfazer necessidades”*

Segundo Freeman, Harrison & Wicks (2007 citado por Harrison, Freeman, & Abreu, 2015, p. 859), *“a teoria dos stakeholders passou, desde logo, a ser uma influente teoria da gestão, em termos empresariais e das organizações em geral, já que promove de uma maneira prática, eficiente, eficaz e ética a gestão das organizações num ambiente altamente complexo e turbulento”*.

“É uma teoria prática porque todas as organizações, sejam elas empresariais ou não, têm de interagir com as partes interessadas” (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015, p. 859).

“É eficiente porque as partes interessadas ao serem bem tratadas tendem a corresponder com atitudes e comportamentos positivos em relação à organização, como partilhar informações valiosas (todas as partes interessadas), comprar mais produtos ou

serviços (clientes), fornecer incentivos fiscais ou outros incentivos (comunidades), proporcionando melhores condições financeiras (financiadores), comprando mais ações (acionistas), ou trabalhando duro e permanecendo fiel à organização, mesmo em tempos difíceis (colaboradores)” (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015, p. 859).

“É eficaz porque aproveita a energia das partes interessadas para o cumprimento dos objetivos da organização” (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015, p. 859).

“É útil num ambiente complexo e turbulento porque as organizações que efetuam uma gestão das partes interessadas têm melhores informações sobre as quais basear suas decisões e, por serem atraentes para outros participantes do mercado, possuem um grau de flexibilidade estratégica que não está disponível para os concorrentes que não praticam uma gestão focada nas e para as partes interessadas” (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015, p. 859).

Na prática, a teoria dos stakeholders, influente em termos empresariais e nas organizações em geral, diz-nos que a atividade das empresas não deve levar em consideração apenas os interesses dos seus *shareholders* (acionistas/sócios) mas de todos os grupos de interesse ou intervenientes no processo organizacional, os chamados *stakeholders*.

Neste contexto, Freeman (2010, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 4), acrescenta ainda que *“em termos de planeamento estratégico, as pesquisas apontam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os stakeholders sem privilegiar algum grupo em detrimento dos demais”*.

2.2.1. Conceito de Stakeholder

Segundo Reed et al. (2009, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 4), *“diversas opiniões sobre quem ou o que exatamente são stakeholders têm levado a um portfólio de abordagens, desenvolvidas em diferentes áreas e com propostas diferentes, gerando assim alguma dificuldade na definição do conceito”*.

No entanto, e de acordo com Delgado (2011, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 4), *“a palavra stakeholder é de origem inglesa formada pela composição dos substantivos stake (bastão ou poste) e holder (pessoa que segura ou possui algo), embora neste caso o termo stake deva ser observado de forma figurativa como ideia de interesse ou reivindicação”*.

A primeira abordagem sobre a terminologia do *stakeholder* remonta a 1963 quando num memorando interno do Stanford Research Institute é referido *stakeholder* como “*aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir*” (Freeman, 2010, p. 31, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 3).

O conceito mais conhecido é o de Edward Freeman (2010, p. 46, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 3) que apresenta “*stakeholder como qualquer grupo ou individuo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da empresa*” Trata-se da definição de *stakeholder* em sentido lato.

Rodrigues (2008, citado por Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014, p. 116) define *Stakeholder* “*como sendo o grupo ou individuo vital para o sucesso e sobrevivência da empresa*”. Trata-se da definição de *stakeholder* em sentido restrito.

Deste modo, numa análise restrita, consideram-se como *stakeholders* “*os acionistas/sócios, os financiadores, os fornecedores, os empregados, os clientes e as comunidades. A definição em sentido lato inclui ainda os concorrentes, o Estado, os sindicatos e as associações empresariais*” (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014, p. 116).

A figura 1 ilustra a rede de *stakeholders* de uma organização e a tabela 3 explica os motivos pelos quais os *stakeholders* são classificados como partes interessadas:

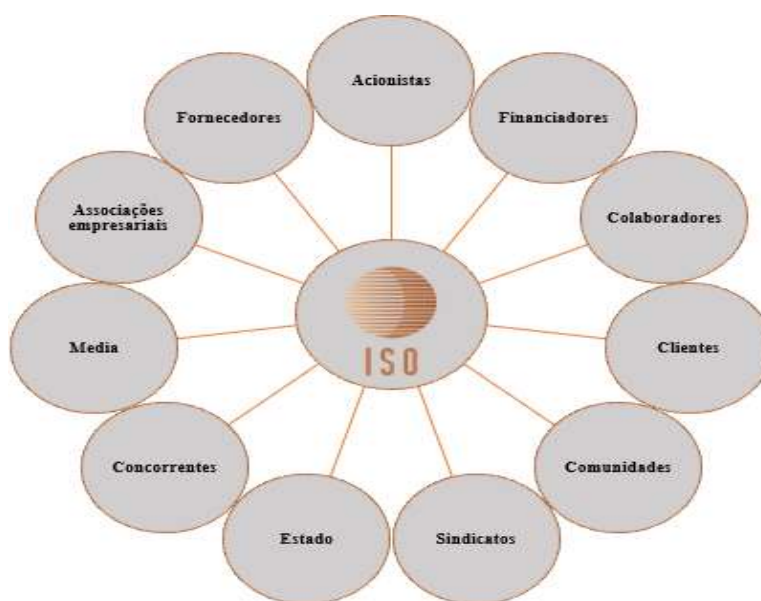


Figura 1 - Empresa e seus Stakeholders – o caso do ISO

Fonte: Elaborado pelo autor

Stakeholder	Razão pelo qual é considerado Stakeholder (parte interessada)
Acionistas/Sócios	Têm uma participação na empresa sob a forma de ações ou quotas e pretendem obter uma remuneração pelo capital investido
Financiadores	Disponibilizam as suas capacidades e aptidões financeiras e em troca pretendem receber uma remuneração
Empregados	Disponibilizam as suas capacidades e aptidões técnicas, exercitando-as na sua função em troca de receber salário, segurança, benefícios sociais e um trabalho motivador
Fornecedores	Fornecem produtos/serviços cuja qualidade determina a qualidade do bem ou serviço final e assim o sucesso da organização. Em troca recebem um valor pré-determinado por esse produto ou serviço
Clientes	Trocam recursos monetários por bens ou serviços. Na relação com os clientes, estes devem ser tratados como fins e não como meios
Comunidades	Concedem facilidades à organização, bem como a qualificação da mão de obra. Em troca a empresa não pode submeter a comunidade a situações indesejáveis, devendo operar de forma ética e com responsabilidade social
Sindicatos	Representante legal dos empregados da empresa, lutando pela melhoria das suas condições
Estado	Através das entidades reguladoras e fiscais, criam e/ou fiscalizam as normas de atuações empresariais e promulga leis fiscais e laborais. Recebe impostos das empresas.
Concorrentes	São os “opositores” da organização, as empresas com as quais a organização compete por clientes e recursos necessários no ambiente externo. Podem ganhar ou perder com o mau ou bom desempenho da empresa.
Media	Funciona como formadora de opinião nos diversos públicos. Tem papel de divulgar a reputação da empresa e poderá servir de veículo de propaganda
Associações	Funcionam como representante legal da empresa, defendendo os seus interesses

Tabela 3 - Empresas e seus Stakeholders

Fonte: Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014, p. 116, adaptado pelo autor

2.2.2. Tipologias de Stakeholders

Em 1984, aquando do início do desenvolvimento da teoria dos *Stakeholders*, Freeman classificou os *stakeholders* em primários e secundários, diferenciando os primeiros dos segundos em função do vínculo contratual (Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 6).

Desta forma, segundo Freeman (1984, citado por Mazza, Beuron, Maculan, & Arigony, 2015, p. 6), “os *stakeholders* primários são aqueles grupos de interesses que têm contratos formais estabelecidos com a organização ou empresa, ao passo que, os *stakeholders* que não têm contratos formais são considerados secundários”.

Clarksson (1995, p. 106, citado por Junior, Siqueira, Telles, & Correa, 2014, p. 160), “passa a definir os *stakeholders* primários como grupos sem os quais a continuidade da empresa está comprometida, implicando alto grau de interdependência”.

Quanto aos *stakeholders* secundários, Clarksson (1995, p.106, citado por Junior, Siqueira, Telles, & Correa, 2014, p. 160) define-os “*como sendo grupos que influenciam e são influenciados pela organização, sem que, no entanto, participem nas operações com a organização, não sendo assim essenciais para a sua sobrevivência. Possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da organização, mas não têm uma relação de dependência da organização*”.

A classificação dos stakeholders a partir de vinculações contratuais deixa de ser uma forma eficiente de identificação devido à transformação da sociedade e das novas formas de relacionamento entre empresas e o mercado.

Deste modo, Stoner & Freeman (1992, p. 47, citado por Lourenço & Mano, 2014, p. 6) efetuam a divisão do ambiente de ação direta em dois grandes grupos: os *stakeholders* internos entendidos como “*grupo ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável*” e os *stakeholders* externos entendidos como “*grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam as suas atividades*”.

Aprofundando as ideias de Freeman (1984) e de outros autores, a partir de uma crítica sobre a própria definição do que seria o conceito de *stakeholder*, Mitchell, Agle e Wood (1997, citado por Junior, Siqueira, Telles, & Correa, 2014, p. 161), “*sugerem que a identificação e classificação dos stakeholders seja efetuada através de um modelo dinâmico baseado na identificação de diferentes classes de partes interessadas*”.

Esse modelo permitiria definir a relação entre cada stakeholder e a organização, sendo o dinamismo dado pela análise de três atributos – o poder (a relação entre os atores sociais em que um pode obter algo do outro que não conseguiria de outra forma), a legitimidade (a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e adequadas numa envolvente social contruída de normas, valores e crenças) e a urgência (o grau em que as exigências das partes interessadas requerem uma atenção imediata) (Junior, Siqueira, Telles, & Correa, 2014, p. 161).

Seriam assim classificadas oito categorias de stakeholders (figura 2 e tabela 4).



Figura 2 - Tipologia dos Stakeholders

Fonte: Mitchell et al. (1997)

Categoria de Stakeholder	
Adormecidos	Possuem o poder de impor a sua vontade sobre uma organização, mas com a qual têm pouca ou nenhuma interação
Discricionários	Possuem legitimidade, mas não têm poder de influenciar a organização e têm urgência relativamente baixa
Exigentes	Com reivindicações urgentes, mas sem poder nem legitimidade
Dominantes	Combinam o atributo do poder e da legitimidade, tendo reivindicações legítimas em relação a uma organização e capacidade para agir sobre as mesmas
Perigosos	Têm poder e influência, mas que não têm legitimidade de influenciar diretamente a organização
Dependentes	Apresentam legitimidade e urgência, mas estão dependentes de outros para que a sua vontade possa ser tida em consideração
Definitivos	Aqueles que combinam o poder, a legitimidade e a urgência
Não Stakeholders	Não têm qualquer atributo

Tabela 4 - Categorias de Stakeholders

Fonte: Mitchell, et al (1997)

É de realçar que de acordo com os autores é possível que os *stakeholders* se movimentem de uma categoria para outra em função de situações específicas.

2.3. Modelo da Hospitalidade Esclarecida

Danny Meyer fundou aos 29 anos o seu primeiro restaurante na cidade de Nova Iorque. Hoje é CEO do grupo *Union Square Hospitality*, o mais bem-sucedido império de restauração da cidade de Nova Iorque com 16 restaurantes e uma faturação anual de mais de 50 milhões de dólares.

Segundo Júdice (Meyer, 2006, p. 9), “*Meyer é uma lenda viva da gastronomia dos Estados Unidos da América, sendo sinónimo de empreendedorismo, inovação qualidade e conceitos gastronómicos value for money*”

Ainda de acordo com Júdice (Meyer, 2006, p. 9), “*estes atributos seriam mais do que suficientes para gerar o sucesso em qualquer setor da atividade económica, mas na restauração há que adicionar mais um ingrediente para o sucesso, nomeadamente a hospitalidade (hospitality em inglês) e que constituiu o segredo para o crescimento do grupo liderado por Meyer*”.

Segundo Meyer, “*a hospitalidade é fruto da observação de evidências, de fatos e da vida. As ferramentas e instrumentos associados a este método são a visão, a sensibilidade e o intelecto*” (Meyer, 2006, p. 10).

A visão porque deteta os pormenores, identifica os problemas e “lê” o estado de espírito, o intelecto porque descodifica as mensagens visuais e compara-as com o que pensamos que os clientes pretendem ter na sua zona de conforto e propõe soluções a implementar no imediato e a sensibilidade porque através do coração consegue-se processar a informação e saber o que fazer com ela.

Para Meyer (2006, p. 10), “*o conceito de hospitalidade não é o mesmo que serviço. Este último é um monólogo no qual o prestador (empregado do restaurante) executa uma tarefa e mesmo que esta seja tecnicamente irrepreensível, não existe um retorno imediato já que a frieza da interação não é disfarçada, faltando assim alma e experiência. Já hospitalidade é um diálogo entre quem recebe e quem presta o serviço, existindo assim uma interação e torna o cliente parte no ato de servir, mostrando que tudo é feito não a ele, mas sim por ele*”.

Por sua vez, Meyer (2006, p. 287), “*defende a importância crucial de colocar a hospitalidade em ação, primeiro com as pessoas que trabalham no próprio restaurante e posteriormente com todas as outras partes interessadas envolvidas no negócio – por ordem*

decrecente, os clientes, a comunidade, os fornecedores e os acionistas ou investidores”. A esta forma de estabelecer prioridades, Meyer dá o nome de “*hospitalidade esclarecida*”.

Assim sendo, ao conceito de hospitalidade, Danny Meyer acrescentou ainda o termo esclarecida (*enlightened* em inglês), dando assim uma dimensão ainda mais iluminista e criando um autêntico modelo de referência do setor da restauração, modelo este que o “*Iso Lisboa - Restaurant & Rooftop*” pretende adotar e implementar.

Na verdade, de acordo com o modelo da hospitalidade esclarecida existem cinco Stakeholders principais aos quais a hospitalidade deve ser expressa de forma mais afetuosa e nos quais deverá existir um maior interesse e preocupação.

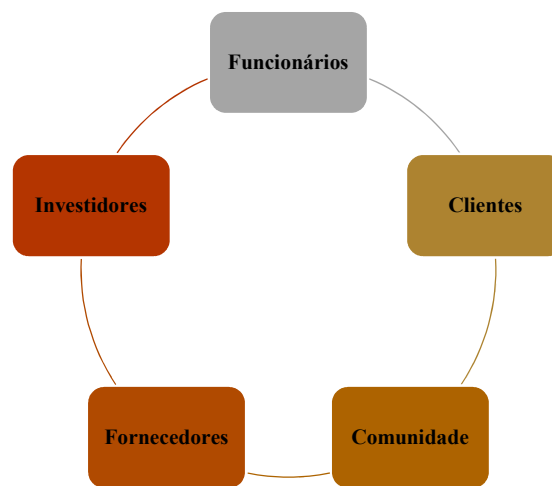


Figura 3 - Modelo da Hospitalidade Esclarecida

Fonte: (Meyer, 2006, p. 288)

Desta forma, o modelo da hospitalidade esclarecida defende que inicialmente terá que haver uma preocupação com os quatro principais *stakeholders*, devendo ser tratados com todo o carinho e que só depois é que se estará em condições de pensar no quinto *stakeholder* – os investidores – proporcionando-lhes assim um rendimento sólido e duradouro dos seus investimentos (Meyer, 2006, p. 288).

Isto significa que existirá uma maior probabilidade de o negócio alcançar a excelência e o sucesso, se as prioridades não forem estabelecidas de forma antagónica ao defendido pelo modelo da hospitalidade esclarecida.

Assim sendo, este modelo da autoria de Danny Meyer vai de certa forma contra o postulado por Freeman em termos de planeamento estratégico da teoria dos stakeholders ao considerar que uma estratégia de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os stakeholders sem privilegiar algum grupo em detrimento dos demais.

Mas então, porque é que de acordo com Meyer deverá existir um cuidado distinto para os diferentes grupos de *stakeholders*?

Segundo Meyer, *“os interesses dos funcionários devem ser colocados imediatamente acima dos interesses dos nossos clientes porque a única forma de conseguirmos reações entusiásticas, manter o negócio e estabelecer laços de fidelidade verdadeiros com os nossos clientes é assegurar em primeiro lugar que os membros da nossa própria equipa se sentem enlevados por irem para o trabalho”* (Meyer, 2006, p. 288).

E por enlevo, deve-se entender um mix de motivação, entusiasmo, confiança, orgulho e serenidade de espírito com a escolha de trabalhar em equipa no projeto.

Ainda de acordo com Meyer (2006, p. 288), *“os interesses do grupo dos investidores são colocados em quinto lugar, não porque o modelo da hospitalidade esclarecida não defenda o retorno do investimento sob a forma de lucro, mas porque defende que inverter as prioridades poderá conduzir a um sucesso financeiro ainda maior e mais duradouro”*.

De facto, se for invertida a preocupação com os grupos de interesses, colocando os investidores em primeiro lugar, o que poderá acontecer é atingir-se um lucro mais rápido mas sem sustentabilidade a longo prazo pois irá inevitavelmente ocorrer uma entrada e saída rápida de elementos do staff que associados a uma cultura de negócio que não coloca os seus interesses ou dos clientes à frente dos de outros grupos, irá provocar rapidamente um sentimento de desmotivação e de desentusiasmo para um funcionário.

Assim sendo, ao definir-se as prioridades das partes interessadas de acordo com as linhas defendidas pelo Modelo de Hospitalidade Esclarecida, permite oferecer aos investidores uma oportunidade para estarem associados a um negócio conhecido pelos seus notáveis funcionários, hospitalidade acolhedora, ligações fortes com fornecedores e um compromisso sólido, ativo e sólido com a comunidade local, ou seja, os investidores estariam associados a um projeto que valoriza um conceito de marca e uma experiência única e de qualidade para os seus clientes.

2.4. Quadro de Referência

Tendo com base a revisão de literatura executada anteriormente apresenta-se de seguida o quadro de referência do projeto:

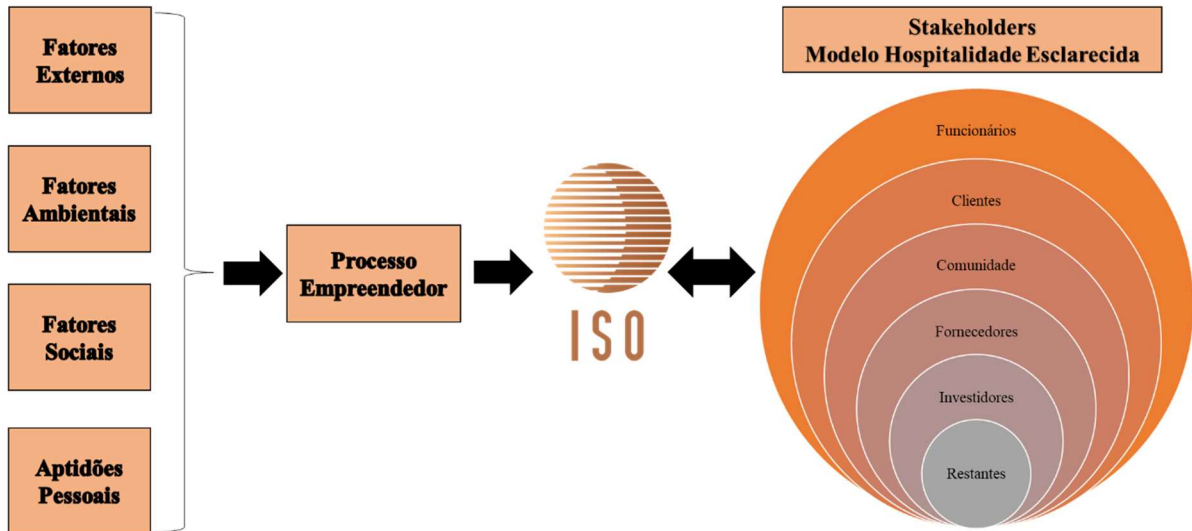


Figura 4 - Quadro de referência

Fonte: Elaborado pelo autor

Resumidamente, a decisão de um indivíduo tornar-se empreendedor decorre de fatores externos, ambientais, sociais e aptidões pessoais ou mesmo de um mix desses mesmos fatores que são assim críticos para o surgimento e crescimento de um novo negócio. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo projeto ou negócio.

Por sua vez, com a criação de um novo projeto são delineadas estratégias e definidos objetivos a adotar pela empresa detentora desse mesmo projeto que permitem a criação de valor para os seus promotores e, numa perspetiva holística, para os restantes stakeholders ou partes interessadas, dando-se, neste caso em concreto, prioridade aos colaboradores segundo o Modelo da Hospitalidade Esclarecida.

3. Componente Metodológica

3.1. Questão de Investigação

Como é sabido, num trabalho final de Mestrado urge identificar e conceber uma pergunta de partida “*como um farol que orienta todo o estudo do investigador e que está obviamente perfilado com os objetivos gerais da investigação*” (Rosado, 2017, p. 122)

Assim sendo, considerando a natureza e objetivos deste trabalho, a pergunta de partida que faz sentido depois de efetuar-se uma reflexão sobre o contexto a estudar é:

- Terá o projeto empresarial “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**” viabilidade para ser implementado à luz da Hospitalidade Esclarecida?

3.2. Perguntas Derivadas

De acordo com Rosado (2017, p. 122), “*as perguntas derivadas são, por seu turno, questões de cariz mais limitado, dispostas em setores de análise que estão circunscritos no domínio da área da pergunta de partida e que atendem, conseqüentemente, aos objetivos específicos da investigação*”.

O presente trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para o projeto empresarial “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**”, pelo que tendo em conta a questão inicial, podem ser colocadas as seguintes perguntas derivadas:

- PD1 – Tem o Modelo da Hospitalidade Esclarecida aplicação à indústria da restauração em Portugal?

- PD2 – Como inovar na indústria da restauração em Portugal?

- PD3 – Qual o *pay-back* do projeto?

3.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Considerando a questão de investigação e as perguntas derivadas, definiu-se como objetivo geral do presente trabalho aferir a viabilidade sustentada para implementação no mercado do projeto “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**”.

Quanto aos objetivos específicos, podem ser enumerados a identificação dos meios humanos e financeiros suficientes para implementação do projeto, a identificação dos processos de organização mais adequados e a definição do marketing-mix do projeto.

3.4. Metodologia: paradigmas, métodos, instrumentos e técnicas

Para a elaboração deste trabalho final de Mestrado, a opção recaiu no modelo Projeto Empresarial, tendo por base um novo projeto inovador na área da restauração.

Foi seguido o paradigma socio critico e o método adotado foi o dedutivo que, segundo Rosado (2017, p. 118) “*se sustenta numa lógica que parte de uma ou várias opções teóricas em ordem a explicar um fenómeno particular*”.

A recolha de informação foi efetuada através de diferentes fontes: a experiência académica adquirida nas disciplinas durante a frequência dos dois Mestrados e fontes biográficas de livros e artigos científicos.

Procedeu-se também à recolha de dados documentais em sites de estatística na internet e em publicações específicas.

Foram ainda efetuadas observações diretas para a realização da análise concorrencial e diversos contatos junto de possíveis fornecedores por forma a recolher informação com o maior rigor possível para a avaliação financeira do projeto.

3.5. Cronograma da conceção do Projeto

	mai-18	jun-18	set-18	out-18	nov-18	dez-18	jan-19
1 – Reunião com orientador							
2 – Pesquisa bibliográfica							
3 – Revisão da literatura							
4 – Componente metodológica							
5 – Construção do projeto							
6 – Análise dos dados							
7 - Conclusões							
8 – Revisão do projeto							
9 – Entrega do trabalho							

Tabela 5 - Cronograma da conceção do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

4. Projeto

4.1. Sumário Executivo

Inserido no setor da restauração (CAE 56107), o projeto “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*” é detido pela sociedade por quotas Oriental Roots, Lda que tem três sócios: o autor deste trabalho (20%), o Chef Executivo (20%) e uma sociedade (60%), que desenvolve a sua atividade na área do imobiliário, das novas tecnologias e da comunicação.

O restaurante está localizado na cidade de Lisboa, no espaço da Casa de Goa situado na Calçada do Livramento, junto ao Palácio das Necessidades e de Alcântara, tendo como pano de fundo a cidade de Lisboa, o rio Tejo e a Ponte 25 de Abril. O projeto pretende abranger não só os residentes e trabalhadores da cidade de Lisboa, e em particular na zona de localização, como também o cada vez maior número de turistas nacionais e internacionais que frequentam a capital.

Trata-se de um projeto que começou a ser concebido em 2017 para início de atividade em janeiro de 2019 e com uma vertente inovadora uma vez que pretende aplicar o Modelo da Hospitalidade Esclarecida nos seus processos operacionais e usar a gastronomia como uma experiência sensorial através da variedade de espaços existentes no mesmo local, nomeadamente um restaurante interior, um *Rooftop* e uma sala que funcionará no futuro como escola de formação.

A missão do “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*” é a de criar valor para todos os *stakeholders* envolvidos de acordo com o Modelo da Hospitalidade Esclarecida, proporcionando uma experiência gastronómica única caracterizada pelos seus elevados padrões de qualidade, bem como um estilo de vida associado.

Como visão, o projeto pretende tornar-se numa das principais referências da cozinha de autor em Portugal e defenderá os valores intrínsecos a uma cozinha saudável e de qualidade, procurando sempre a diferenciação num ambiente acolhedor e com especial foco na hospitalidade e simpatia.

Os valores assumidos pelo projeto assentam na oferta da melhor prática e qualidade gastronómica, na inspiração para os clientes, na responsabilidade e confiança, na hospitalidade esclarecida e na preocupação com os detalhes.

O espaço do restaurante funcionará todo o ano e o do *Rooftop* entre maio e outubro por forma a maximizar as condições atmosféricas. Está previsto o encerramento de dois dias por semana como folga semanal ao pessoal.

Com a finalidade de atingir os objetivos a que se propõe, o projeto iniciará a sua atividade com dez funcionários, sendo dois deles temporários coincidindo com o período de funcionamento do *Rooftop*.

O investimento inicial (85.000 euros) será financiado com recurso a capitais próprios e alheios, repartidos aproximadamente entre 60% de capitais próprios e 40% de capitais alheios, sendo estes últimos sob a forma de um financiamento a médio de longo prazo concedido por uma instituição financeira.

Não está prevista a distribuição de lucros aos sócios ao longo dos cinco anos da avaliação financeira. Também não está prevista a aquisição do espaço, uma vez que foi assinado com a Casa de Goa um contrato de arrendamento do mesmo por um período longo, pelo que o investimento incidirá sobretudo em duas vertentes: no projeto de arquitetura com obras consequentes que visam o melhoramento estético e funcional do espaço interior e exterior e na aquisição de materiais e equipamentos para a cozinha, sala interior do restaurante e bar exterior.

A viabilidade do projeto é comprovada pela avaliação financeira efetuada a cinco anos, através de um VAL de 91.206 euros e uma TIR de 61%. O investimento inicial será recuperado em 2021 já que o *payback* é atingido no decorrer do terceiro ano de atividade. Na perspetiva do investidor, o VAL é de 84.310 euros, a TIR é de 114% e o investimento inicial será recuperado no final do segundo ano de atividade (2020).

4.2. Descrição do Negócio

O “*ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop*” será um espaço inovador na cidade de Lisboa que possibilitará aos seus clientes usufruir de uma experiência gastronómica de autor com elevada qualidade num espaço único e bastante acolhedor, despertando assim os vários sentidos do cliente.

Os padrões dessa experiência gastronómica encontram-se definidos sob o compromisso de utilização de produtos frescos e tradicionais com sabores verdadeiros e cultivados biologicamente.

Pretende-se ainda usar a gastronomia como uma forma de descoberta, utilizando-se os vários espaços que o projeto terá num único lugar.

Na verdade, o projeto prevê a utilização de três espaços distintos: um restaurante interior com a capacidade para 64 lugares sentados, um *Rooftop* com a capacidade para 40 lugares sentados e uma sala com cerca de 50 metros quadrados que funcionará como escola de formação e onde serão desenvolvidos cursos e formações com a finalidade de transmitir as mais recentes técnicas e experiências gourmet.

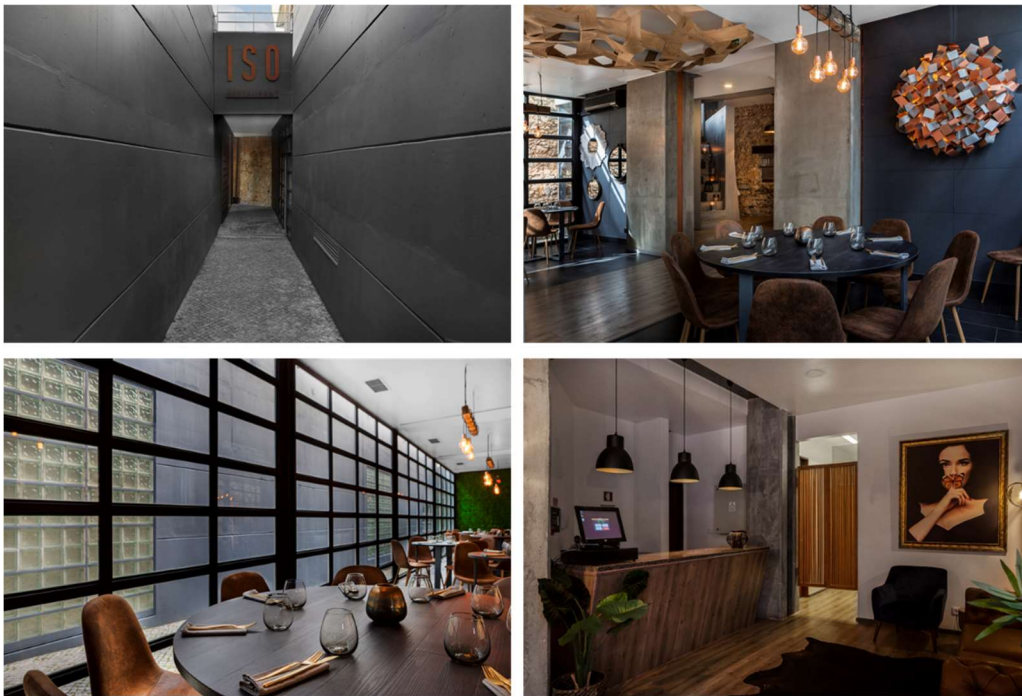


Figura 5 - Imagens do espaço interior do restaurante

Fonte: ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop

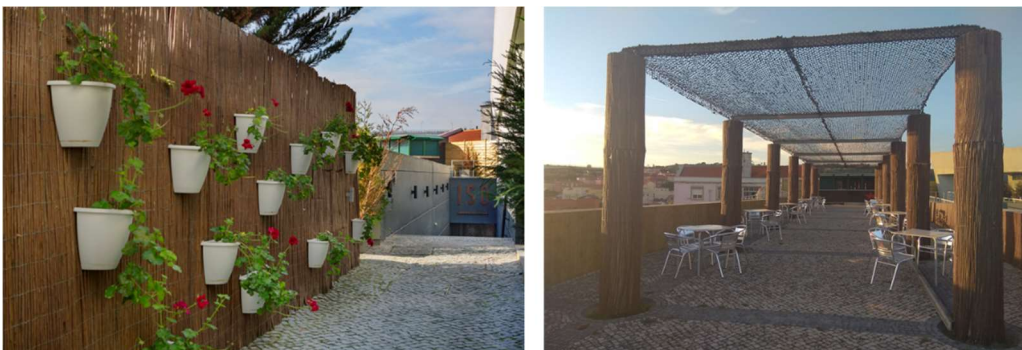


Figura 6 - Imagens do Rooftop

Fonte: ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop

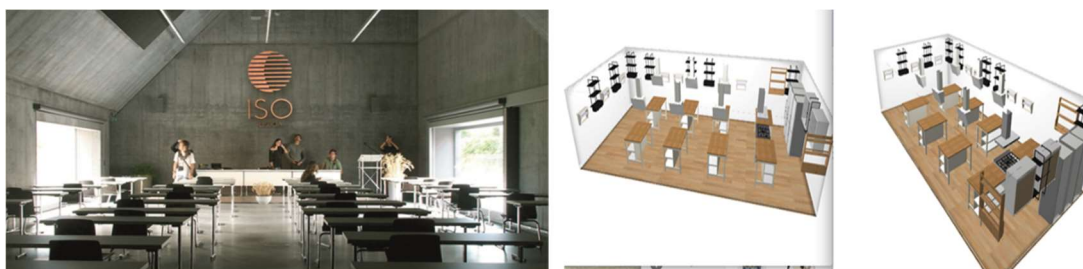


Figura 7 - Layout da sala da Escola de Formação

Fonte: ISO Lisboa –Restaurant & Rooftop

No entanto, e dado o valor de investimento elevado para a totalidade do projeto, foi decidido executar o mesmo em duas fases distintas. A primeira fase coincide com a abertura do restaurante interior e do bar exterior no *Rooftop*, ainda que este último servindo apenas refeições ligeiras e bebidas e a funcionar de maio a outubro.

A segunda fase do projeto, ainda sem data marcada, prevê a abertura da escola de formação.

Pretende-se que o projeto tenha uma viabilidade económica num período máximo de cinco anos e levará à criação, no imediato, de dez novos postos de trabalho, podendo obviamente este número ser incrementado com o desenvolvimento do projeto, nomeadamente com a abertura da escola.

4.3. Análise do Meio Envolveente Externo e Interno

Efetuada a caracterização do negócio e tendo presente a missão, importa agora analisar o meio ambiente envolvente a este projeto empresarial, quer no domínio externo, bem como no interno.

A análise do meio envolvente externo ao projeto empresarial procura encontrar eventuais variáveis de sucesso e incide sobre fatores externos ao negócio designadamente, o contexto geral, o setor, o mercado e a concorrência. Estes fatores externos tendem no seu conjunto a condicionar o desempenho do projeto empresarial, embora nem todos ao mesmo nível.

Na verdade, e de acordo com Teixeira (2011, p. 56) “os fatores externos tanto podem exercer uma influência positiva, traduzindo-se em oportunidades de negócio para as empresas influenciadas, como negativa, traduzindo-se em ameaças ou constrangimentos que as empresas procuram obviamente evitar ou pelo menos minimizar”.

Por sua vez, a análise do meio envolvente interno do projeto empresarial permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos desse mesmo projeto.

4.3.1. Análise do Meio Envolve Contextual (Análise PESTEL)

Segundo Johnson e Scholes (1993, citado por Koumparoulis, 2013, p. 32), “ao analisar-se o meio envolvente de uma organização, é importante identificar os fatores que podem afetar uma série de variáveis vitais que porventura influenciarão os níveis de oferta e procura da organização, bem como os seus custos”.

Uma das ferramentas de análise mais utilizada para estudar e compreender o meio envolvente contextual é a análise PESTEL pois avalia o impacto no negócio desses fatores influenciadores como a envolvente política e económica, as correntes sociais, a tecnologia, a ecologia e finalmente a envolvente legal.

Na verdade, e segundo Gupta (2013, p. 35), “o termo PESTEL não é mais do que um conveniente mnemónico em que cada letra do nome corresponde a uma categoria de fatores influenciadores”.

A importância desta ferramenta de gestão prende-se com o facto de permitir dar a conhecer aos responsáveis do projeto empresarial uma perspetiva mais ampla e orientada sobre o meio envolvente contextual. Segundo Drucker (1998, citado por Koumparoulis, 2013, p. 32), “a análise PESTEL é reconhecida como uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou declínio do mercado, o posicionamento da empresa e a direção/potencial do negócio”.

Segundo Gupta (2013, p. 35), “o pensamento subjacente à análise PESTEL é que a empresa necessita de reagir a mudanças no seu ambiente externo, o que significa que a estratégia requer um ajuste entre as capacidades e o ambiente externo e, portanto, é necessário que a empresa consiga reagir às mudanças”.

Conclui-se, pois, que o objetivo principal de uma análise PESTEL é dotar a empresa de um mecanismo que permita reagir a mudanças no seu ambiente externo, sendo que os principais aspetos a ter em conta em cada um dos fatores influenciadores da análise PESTEL resumem-se na figura seguinte (figura 8):



Figura 8 - Fatores Influenciadores da Análise Pestel

Fonte: Teixeira (2011, p. 59), adaptado pelo autor

4.3.1.1. - Envoltente Política

Indiscutivelmente, a envolvente política exerce grande influência na confiança dos particulares e das empresas. Por sua vez, o nível de confiança contribui claramente para o nível de investimento e de consumo das empresas e particulares.

Existirá assim uma maior preponderância para o investimento e para o consumo num cenário de estabilidade política.

Neste caso, e em termos políticos, Portugal encontra-se numa situação bastante estável em consequência do surgimento de um Governo maioritário após as últimas eleições legislativas de outubro de 2015. Embora não tenha existido nenhum partido político com maioria absoluta parlamentar, o entendimento pós-eleitoral dos três partidos de esquerda (PS/PCP/BE), após um período caracterizado por um processo de negociação complexo, permitiu a formação pela primeira vez na história da democracia portuguesa de um Governo

maioritário de esquerda. Esta coligação, não governativa, mas sim parlamentar, dos três partidos é vulgarmente denominada de “geringonça”.

Este facto é particularmente importante em virtude de o país estar ainda em processo de recuperação de uma crise profunda e que levou inclusive a uma intervenção internacional e à implementação de medidas previstas num memorando de entendimento com o FMI, BCE e União Europeia.

Em janeiro de 2016 decorreram eleições presidenciais das quais saiu eleito à primeira volta Marcelo Rebelo de Sousa decorrente de uma votação expressiva.

A coabitação entre o Governo com maioria parlamentar de esquerda e o Presidente da República tem sido excelente e contribuído assim significativamente para o atual cenário de estabilidade, pelo que em circunstâncias normais, as próximas eleições, a nível nacional, terão lugar em 2019, com as europeias, em maio, e posteriormente as legislativas no outubro. Refira-se, no entanto, que dadas as atuais projeções eleitorais é expectável uma vitória do PS, em ambas as eleições, sendo a grande incógnita saber se no caso das legislativas será com maioria absoluta parlamentar ou não.

É de salientar que as decisões governamentais podem provocar alterações na legislação fiscal e laboral com implicações num projeto empresarial. Na questão particular da restauração, qualquer variação ao nível da taxa do IVA tem sempre um forte impacto no lucro do negócio, mas, não parece plausível que venha a verificar-se alteração à atual taxa de 13%, em vigor desde julho de 2016, sucedendo o mesmo para os vinhos, os refrigerantes e as águas com gás que são taxados a 23%.

Internacionalmente, fatores como o *Brexit*, a disputa comercial entre os Estados Unidos da América e a China e os fluxos migratórios poderão provocar alguma instabilidade política com consequências para Portugal e por conseguinte para as empresas localizadas em território nacional.

4.3.1.2. – Envolve Económica

A economia portuguesa, no primeiro semestre de 2018, manteve a sua tendência de crescimento, embora a um nível mais moderado que em 2017, ano em que o Produto Interno Bruto (PIB) registou uma variação positiva de 2,7% (tabela 6).

Em termos de projeções, os dados apresentados no Boletim Económico do Banco de Portugal (BP), de junho de 2018, apontam para que a economia portuguesa mantenha uma trajetória de crescimento até 2020, mas a um ritmo evidentemente mais lento.

	2017	2018	2019	2020
Produto Interno Bruto	2,7	2,3	1,9	1,8

Tabela 6 - PIB - Taxa de variação anual em percentagem

Fonte: Banco de Portugal

Sublinhe-se que desde o início da recuperação económica em 2013, após o período de intervenção internacional e de execução das medidas previstas no memorando de entendimento com o FMI, BCE e União Europeia, o PIB real cresceu cerca de 11% em termos acumulados, tendo atingido, no final de 2017, o nível existente antes da crise financeira.

Este bom comportamento da atividade económica é consequência da conjugação de três fatores: dinamismo das exportações, crescimento do investimento e ligeiro aumento do consumo privado.

Este último será o fator que claramente terá mais impacto num projeto de restauração, uma vez que tem influência na procura de bens e serviços como é o caso dos restaurantes. Ao proceder-se a uma análise da tendência do consumo privado, conclui-se que, embora sendo positivo, irá apresentar uma desaceleração até 2020, acompanhando desta forma a trajetória evolutiva do PIB (tabela 7).

	2017	2018	2019	2020
Consumo Privado	2,3	2,2	1,9	1,7

Tabela 7 - Consumo Privado - Taxa de variação anual em percentagem

Fonte: Banco de Portugal

O comportamento positivo do consumo privado resulta da evolução do rendimento disponível real, evolução esta influenciada pelo aumento moderado dos salários reais e pela recuperação no mercado do trabalho.

Ao nível da taxa de inflação, medida pela taxa de variação do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor, e de acordo com dados do Banco de Portugal, irá assistir-se a uma estabilização no próximo triénio com valores muito próximos dos 1,5% (tabela 8).

Saliente-se que esta previsão já reflete as hipóteses para a evolução do preço do petróleo e a aceleração gradual dos preços da componente não energética.

	2017	2018	2019	2020
Taxa de Inflação	1,6	1,4	1,5	1,4

Tabela 8 - Taxa de Inflação - Taxa variação anual em percentagem

Fonte: Banco de Portugal

O período de expansão económica que caracteriza a nossa economia desde meados de 2013 teve obviamente consequências positivas ao nível da criação de emprego e da taxa de desemprego.

De facto, estima-se um crescimento do emprego de 2,6%, 1,2% e 0,9% para respetivamente 2018, 2019 e 2020, sendo esta variação resultante do comportamento do setor privado uma vez que a recuperação do emprego no setor público será feita de forma mais moderada decorrente da política de redução da despesa pública imposto pelo Governo com o objetivo de diminuir o défice público.

Deste modo, segundo previsão do Banco de Portugal, a taxa de desemprego registará em 2020 um valor ligeiramente inferior a 6% (tabela 9), chegando assim a níveis muito idênticos aos existentes no início do milénio.

	2017	2018	2019	2020
Taxa de Desemprego	8,9	7,2	6,2	5,6

Tabela 9 - Taxa de Desemprego

Fonte: Banco de Portugal

No que respeita à taxa de juro, é de salientar que o cenário apontado pelo BCE se caracteriza por uma subida da taxa de juro a partir de 2019, terminando assim o período de vários anos em que a taxa de juro de referência do BCE na zona Euro era de 0%.

A previsão do BCE é no sentido de avançar com três subidas de 0,25% ao longo de 2019, por forma a fechar o ano nos 0,75%. Como o BCE comunica com antecedência a sua política aos mercados, a Euribor vai começar a refletir a tendência de aumento da taxa de juro a curto prazo com consequência negativa no rendimento disponível das famílias pois as prestações dos empréstimos habitação irão registar um acréscimo.

Tal como sucede com a economia portuguesa, a economia mundial também irá prolongar o seu processo de expansão até 2020, ainda que a um ritmo menor ao atual conforme se poderá verificar na tabela abaixo (tabela 10):

	2017	2018	2019	2020
PIB Mundial	3,6	3,8	3,6	3,5
PIB Zona Euro	2,5	2,1	1,9	1,7
Comércio Mundial	5,1	5,1	4,6	4,0
Procura Externa	4,5	4,3	4,4	3,9

Tabela 10 - Enquadramento Externo - Taxa de variação anual em percentagem

Fonte: Eurosistema citado pelo Banco Portugal

No entanto, e tal como indicado na envolvente política, fatores como o *Brexit*, a disputa comercial entre os EUA e a China e os fluxos migratórios poderão, sem dúvida, ter consequências ao nível económico. Por exemplo, em termos de Turismo, já é visível o impacto do *Brexit* pois o mercado britânico, o principal mercado turístico para Portugal com 21,1% do total das dormidas de não residentes, registou uma diminuição de 8,8% entre janeiro e julho de 2018.

Apesar da redução do mercado britânico, o setor do Turismo tem estado a bater recordes pelo seu crescimento em dormidas e receitas. Em 2017, Portugal registou 20,7 milhões de hóspedes, novo recorde, depois dos 18,9 milhões registados no ano anterior. Em 2018, entre janeiro e agosto, foram registados 14,2 milhões de hóspedes.

4.3.1.3. – Envolvente Social

Segundo o INE, Portugal tinha em junho de 2018 uma população de 10.264 mil habitantes, registando assim uma redução de aproximadamente 250 mil habitantes face a 2012 (10.514 mil habitantes).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
População Residente	10 514,80	10 457,30	10 401,10	10 358,10	10 325,50	10 300,30

Tabela 11 - População Residente em Portugal - Milhares de indivíduos

Fonte: Pordata

Apesar do atual cenário económico de crescimento, o período de intervenção internacional e de cumprimento do memorandum foi caracterizado por medidas económicas com forte consequência ao nível do rendimento disponível das famílias.

Decorrente dessa diminuição do rendimento, a taxa de natalidade registou uma redução já que as famílias não tinham disponibilidade económica para terem um agregado familiar numeroso e a emigração registou um aumento já que muitos portugueses procuraram melhores condições de vida fora de Portugal. Estes dois fatores tiveram impacto ao nível do saldo natural e migratório, tendo estes registado valores bastante deficitários nos últimos anos, com exceção do saldo migratório em 2017, e contribuindo assim para a redução da população residente.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo Natural	-17,80	-23,80	-22,50	-23,00	-23,40	-23,60
Saldo Migratório	-37,30	-36,20	-30,00	-10,50	-8,30	5,10

Tabela 12 - Saldo natural e migratório

Fonte: Pordata

Como consequência da fraca taxa de natalidade e do aumento da esperança de vida, a população portuguesa tem vindo a envelhecer gradualmente. Este desequilíbrio demográfico gerará a longo prazo uma diferenciação entre a população ativa e o número de pensionistas, representando deste modo um aumento na despesa pública.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Índice Envelhecimento	129,40	133,50	138,60	143,90	148,70	153,20

Tabela 13 - Índice de Envelhecimento - Idosos existentes por cada 100 jovens

Fonte: Pordata

Já, o índice de bem-estar, que em certa medida mede a evolução das condições materiais como o trabalho, as remunerações, a qualidade de vida, a educação e a saúde, tem evoluído de forma positiva nos últimos anos.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Índice Bem-Estar	107,70	111,30	115,20	119,90	126,60	131,40

Tabela 14 - Índice de Bem-Estar

Fonte: Pordata

Saliente-se a evolução bastante positiva do salário mínimo nacional nos últimos anos, especialmente após ter assumido funções este novo Governo de maioria parlamentar de esquerda. Em quatro anos (2014-2018) o valor do salário mínimo nacional aumentou 95 euros, representando assim uma variação positiva de quase 20%.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Salário Mínimo	485,00	485,00	485,00	505,00	530,00	557,00	580,00

Tabela 15 - Valor do Salário Mínimo Mensal – Euros

Fonte: Pordata

É ainda de ressaltar que a envolvente social é muito influenciada pelas envolventes política e económica. Na verdade, períodos de instabilidade governativa e de recessão traduzem-se geralmente numa convulsão social, ao passo que, períodos de estabilidade política e de expansão económica tendem para uma acalmia social.

4.3.1.4. – Envolvente Tecnológica

Trata-se, sem dúvida, da envolvente que mais alterações registou nos últimos anos consequência do contínuo processo de transformação digital que atravessamos. Esta evolução das novas tecnologias influencia fortemente a maneira de estar, de pensar e de atuar das empresas e dos consumidores.

A utilização de dispositivos tecnológicos como o computador e o telemóvel passou a fazer parte do quotidiano diário. Também o acesso à internet é hoje em dia algo bastante comum.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% Empresas que utilizam computador	98,1	98,2	98,8	98,9	99,0	98,7
% Empresas com presença na internet	51,8	59,5	54,3	61,5	64,2	64,8

Tabela 16 - Empresas com pelo menos 10 pessoas com computador e presença na internet

Fonte: Pordata

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Assinantes do acesso à internet	2,31	2,47	2,76	3,01	3,19	3,36

Tabela 17 - Assinantes do acesso à internet - Milhões de indivíduos

Fonte: Pordata

Com a massificação de dispositivos tecnológicos, a facilidade de acesso à internet e a partilha de conteúdos, o comércio eletrónico e a utilização das redes sociais registam uma importância cada vez mais acentuada no processo de escolha das empresas e dos consumidores, influenciando gostos e tendências.

A proliferação de portais e blogs na internet especializados no setor da restauração, como o “TripAdvisor”, o “Zomato”, o “The Fork”, o “NIT”, o “Casal Mistério”, etc., provocou também uma alteração na dinâmica e no comportamento na restauração, uma vez que o acesso à informação em tempo real é cada vez mais uma certeza.

Este processo de transformação digital teve obviamente consequências para o setor da restauração, obrigando os espaços a efetuarem modernizações tecnológicas e atualizações de ferramentas de software de gestão, permitindo assim uma gestão mais eficiente e rápida dos seus processos (vendas e inventários), bem como prestar um serviço de maior qualidade e mais rápido ao cliente (disponibilização de Wi-Fi, terminal POS para pagamento e ligação direta do sistema à cozinha).

4.3.1.5. - Envolvente Ambiental

Esta envolvente tem vindo a ganhar importância nos últimos anos devido à preocupação crescente por parte dos consumidores sobre o meio ambiente. Estes preferem relacionar-se com entidades cujos produtos e serviços sejam compatíveis com um ambiente sustentável e que demonstrem ser socialmente responsáveis.

Neste âmbito, é de extrema importância que um projeto de restauração coloque em prática uma política seletiva em matéria de gestão de resíduos que inclua, entre outros, os requisitos legais constantes da Portaria n.º 29-B/98, de 15 de janeiro.

Deve assim implementar procedimentos e utilizar equipamentos que permitam assegurar a separação de resíduos, promovendo a sua valorização por fluxos e fileiras: papel ou cartão, embalagens, vidro, resíduos orgânicos e óleos usados.

No que respeita aos óleos alimentares usados (OAU), e como produtor dos mesmos, o espaço de restauração deve seguir as indicações da Agência Portuguesa de Ambiente, fazendo encaminhar os OAU para um operador de gestão de resíduos devidamente licenciado para o efeito ou para o Município onde pertence. Neste domínio deverá ter sempre em atenção os

formalismos legais previstos no Decreto-Lei n.º 267/2009, de 29 de setembro, e a portaria n.º 1135/95, de 15 de setembro.

Para as embalagens não recicláveis, recomenda-se a adesão a um sistema de recolha que garanta a reciclagem das embalagens utilizadas (Verdoreca).

Apesar dos custos que um projeto de restauração poderá incorrer ao apostar nestas alternativas sustentáveis, a possibilidade de obter uma certificação neste capítulo do ambiente pode no futuro proporcionar a captação de mais clientes em virtude da existência de uma cada vez maior preponderância para a consciência ecológica. Também a inclusão de produtos biológicos e pratos vegetarianos poderá ser uma solução para captação de consumidores amigos do ambiente.

4.3.1.6. - Envolvente Legal

Os requisitos relativos à instalação, funcionamento e classificação dos estabelecimentos encontram-se estabelecidos no Decreto Regulamentar n.º 20/2008, de 27 de novembro.

No entanto, o esforço por parte das entidades governamentais de simplificar e facilitar o processo burocrático e de criação de empresas levou a alterações legislativas e à aprovação do Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de abril, colocando assim em prática o chamado Licenciamento Zero.

Este novo diploma permite que a abertura de um espaço de restauração esteja sujeita a uma mera comunicação prévia dirigida ao Município territorialmente competente, podendo essa comunicação ser feita por acesso direto ao Balcão do Empreendedor. Aquando da entrega da comunicação é emitido um comprovativo, na posse do qual, em conjunto com o comprovativo de pagamento da taxa, quando aplicável, é permitido o exercício da atividade, ou seja, o restaurante pode entrar em funcionamento mesmo sem realização da vistoria desde que esteja devidamente equipado e com as questões operacionais formalizadas.

Na legislação geral, um espaço de restauração deve cumprir com o disposto no Decreto-Lei n.º 234/2017, de 19 de junho, que define o regime jurídico a que fica sujeito a instalação, modificação, exploração e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou bebidas, bem como, em caso de necessidade de execução de obras, com todos os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 26/2010, de 30 de março, que estabelece o Regime Jurídico de Urbanização e de Edificação.

Refira-se ainda, que no setor da restauração, a envolvente ou contexto legal assume um papel de extrema importância dado que, tratando-se de saúde pública, as normas e procedimentos legais previstos no domínio da higiene e segurança são minuciosos e exigentes por forma a que o consumidor final seja devidamente defendido.

No que respeita às regras de higiene, deve-se cumprir um conjunto de requisitos definidos pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). São regras de higiene ao nível das instalações e do pessoal que inclui a existência de um plano de higienização.

Relativamente à política de segurança dos alimentos disponíveis para consumo, um restaurante deve assegurar a sua implementação através da criação, aplicação e manutenção de procedimentos de segurança alimentar baseados nos princípios de análise de perigo e nos pontos críticos de controlo (HACCP).

Um espaço de restauração deve ainda afixar obrigatoriamente junto à entrada, em espaço próprio, as seguintes informações aos consumidores: o nome e entidade exploradora do restaurante, as restrições de acesso ou permanência no estabelecimento, a interdição, condicionamento ou permissão de fumar (Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto), a restrição à admissão de animais com exceção dos cães de assistência (Decreto-Lei n.º 74/2017, de 27 de março), o símbolo internacional de acessibilidades, quando aplicável (Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto), a existência de livro de reclamações (Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro), o horário de funcionamento, a restrição à venda de bebidas alcoólicas, a indicação da entidade de resolução alternativa de litígio e a informação sobre a existência de um sistema de videovigilância.

A nível das infraestruturas básicas, os estabelecimentos de restauração devem estar ligados diretamente às redes de água, gás, eletricidade e esgotos. É ainda de salientar que o espaço deve cumprir um formalismo legal quanto ao seu pé-direito (mínimo de 2,5 metros) por forma a não inviabilizar o volume de ar disponível. Este ponto está regulado no Regime Geral das Edificações Urbanas constante do Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de agosto de 1951, e no regulamento geral de higiene e segurança do trabalho nos estabelecimentos comerciais, de escritórios e serviços constante do Decreto-Lei n.º 243/86, de 20 de agosto.

Por mencionar as condições do trabalho é de referir que o projeto deve cumprir com os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro.

Deve-se ainda proceder à comunicação do início de atividade junto da Autoridade Tributária (AT) e da Segurança Social e em termos contabilísticos, deverão ser seguidas as regras previstas no Sistema de Normalização Contabilística (SNC). Este Sistema veio substituir o anterior Plano Oficial de Contas (POC) como normativo nacional e tem como objetivo dotar as demonstrações financeiras das empresas de uma maior qualidade e harmonização. Será também indispensável a utilização de um software que permita proceder à emissão de faturas e posterior envio do ficheiro SAFT para a AT através da plataforma digital E-Fatura (Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho).

Assim sendo, através da análise ao meio envolvente contextual podem-se retirar as conclusões presentes no anexo 1 deste trabalho.

4.3.2. Análise do Meio Ambiente Transacional e de Concorrência

Terminada a análise ao ambiente externo contextual geral, ou seja, ao ambiente mais distante da empresa, há agora que analisar o ambiente externo mais próximo também designado de ambiente transacional e de concorrência ou ambiente competitivo. Segundo Teixeira (2011, p. 60), *“trata-se de analisar as variáveis que, de uma forma mais vigorosa e específica, afetam cada empresa em particular”*.

De acordo com o mesmo autor, *“as variáveis deste ambiente competitivo caracterizam-se por influenciar a vida das empresas, mas, ao contrário dos fatores do ambiente contextual geral, também podem de certa forma ser controladas ou influenciadas pelas organizações”*. (Teixeira, 2011, p. 60).

Esta análise competitiva será desdobrada em mercado, setor e concorrência, tendo como principais variáveis a considerar os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

4.3.2.1. Análise do Mercado

No final de 2017 existiam 1.212.532 empresas não financeiras em Portugal, das quais 819.668 eram empresas individuais e 392.864 eram sociedades comerciais. Em termos de dimensão, existiam 1.211.398 pequenas e médias empresas (PME) e 1.134 grandes empresas.

Refira-se que, decorrente do próprio ciclo económico atual, o número de empresas não financeiras cresceu 1,4% (tabela 20), em 2017, depois da variação também positiva de 2,8%, em 2016. Os principais indicadores também registaram uma variação positiva nesses dois anos,

designadamente o Volume de Negócios e o Valor Acrescentado Bruto (VAB) com aumentos respetivamente de 8,6% e 7,7%, em 2017, e de 2,7% e 6,0%, em 2016.

	Empresas		Volume Negócios		VAB	
	Número	Taxa Var 16/17	10 ³ Euros	Taxa Var 16/17	10 ³ Euros	Taxa Var 16/17
Agricultura/Pescas	134 391	1,2%	6 955 024	6,3%	1 915 191	15,7%
Indústria/Energia	73 203	0,0%	116 047 105	8,6%	27 388 519	3,6%
Construção/Atividade Imobiliária	119 066	3,8%	26 377 945	15,1%	8 306 177	14,4%
Comércio	221 398	0,5%	136 889 455	6,9%	17 784 437	7,3%
Transportes/Armazenagem	22 088	1,3%	20 342 242	10,4%	7 171 082	8,2%
Alojamento/Restauração	99 269	1,7%	13 267 807	14,2%	5 535 509	16,5%
Informação/Comunicação	17 552	6,7%	12 365 657	3,9%	5 569 159	3,6%
Outros Serviços	525 565	1,2%	37 396 034	9,6%	18 326 751	9,5%
	1 212 532	1,4%	369 641 269	8,6%	91 996 825	7,7%

Tabela 18 - Indicadores de Empresas Não Financeiras em 2017

Fonte: INE/SCIE

Em termos de número de empresas, o setor do alojamento e restauração registou, em 2017, uma variação positiva de 1,7%, que corresponde a 1.707 novas empresas, depois de ter registado, em 2016, um acréscimo de 6,2% com mais 5.696 empresas. Refira-se que o setor apresenta um grau de fragmentação elevado, predominando os operadores independentes e de pequena dimensão. Na verdade, no final de 2017, a estrutura das empresas por dimensão englobadas neste setor era semelhante à do total das sociedades não financeiras, com aproximadamente 99,9% de PME.

O setor do alojamento e restauração, em 2017, tem o maior acréscimo no VAB, registando um crescimento de 16,5% e o segundo maior acréscimo no volume de negócios com uma variação positiva 14,2%, seguindo assim a tendência de 2016, ano em que o setor tinha registado os maiores acréscimos nos dois indicadores.

Esta evolução positiva do número de empresas é consequência direta da dinâmica do setor, em especial das empresas classificadas nas atividades de restaurantes e estabelecimentos hoteleiros com restaurantes.

Na verdade, o setor da restauração, após um período de crise e declínio que coincidiu com a intervenção da “Troika” em Portugal, apresenta, desde 2014, uma crescente melhoria decorrente do investimento efetuado numa oferta melhorada, em novos menus e qualidade dos

serviços por forma a permanecerem competitivos face ao nível de exigência dos consumidores. As novas tendências do setor, como “*produzidos localmente*” e “*gourmet*”, também vieram alavancar o setor.

Recorde-se que entre 2008 e 2013, o setor da restauração perdeu 32% do seu valor decorrente da existência de uma intensa concorrência em preço e da quebra acentuada do rendimento das famílias com consequência direta do peso médio do consumo das famílias no setor do alojamento e restauração (Tabela 20).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	29 303	30 406	29 463	28 381	28 409	28 938	29 838	31 063
Alojamento/Restauração	3 095	3 216	3 121	3 108	3 099	3 296	3 503	3 720
Rácio (Peso)	10,6%	10,6%	10,6%	11,0%	10,9%	11,4%	11,7%	12,0%

Tabela 19 - Consumo médio anual das famílias: total e em alojamento e restauração (Euros)

Fonte: Pordata

Outro fator que tem contribuído e muito para esta evolução positiva e contínua do setor do alojamento e restauração é o comportamento do Turismo em Portugal. De facto, para Portugal, o ano de 2017 ficou caracterizado por uma performance de crescimento notável em todos os indicadores turísticos (figura 9).

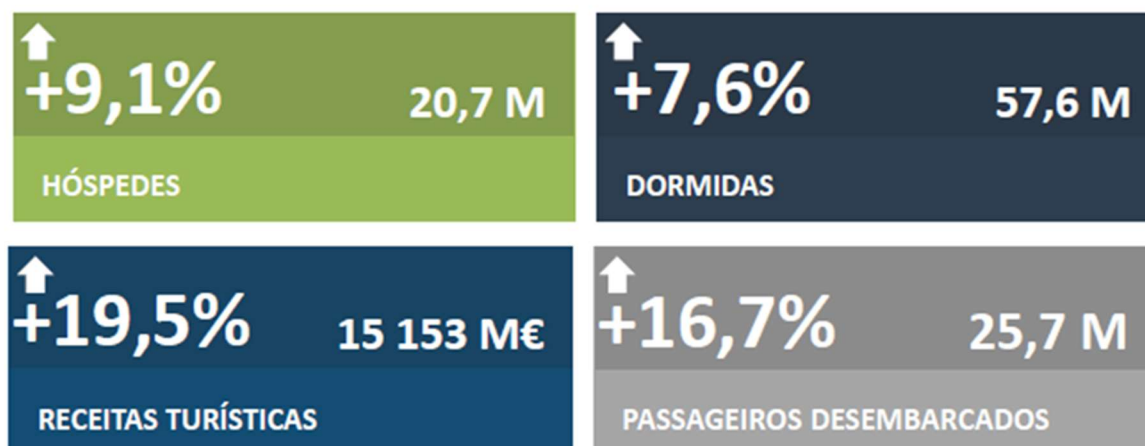


Figura 9 - Principais Resultados do Turismo em 2017

Fonte: Turismo de Portugal

Como tal, nestes últimos anos têm-se assistido a um claro reforço da importância do Turismo na Economia, tendo sido o principal setor exportador em 2017 (figura 10).



Figura 10 - Principais Resultados Económicos do Turismo em 2017

Fonte: Turismo de Portugal

No que diz respeito aos indicadores do Emprego, o setor do alojamento e restauração tem contribuído fortemente para a recente diminuição da taxa de desemprego em Portugal.

	Pessoal ao Serviço		Gastos com Pessoal	
	Número	Taxa Var 16/17	10 ³ Euros	Taxa Var 16/17
Agricultura/Pescas	199 354	2,7%	1 010 675	8,8%
Indústria/Energia	765 053	3,4%	13 589 837	6,1%
Construção/Atividade Imobiliária	373 174	4,1%	4 906 007	6,5%
Comércio	768 052	2,5%	11 019 526	5,4%
Transportes/Armazenagem	165 257	3,4%	4 066 643	6,9%
Alojamento/Restauração	339 334	6,8%	3 225 400	12,9%
Informação/Comunicação	100 849	7,1%	2 943 295	7,5%
Outros Serviços	1 135 353	4,1%	11 623 714	8,3%
	3 846 426	5,1%	52 385 097	7,0%

Tabela 20 - Indicadores Pessoal das Empresas Não Financeiras

Fonte: INE/SCIE

Em 2017, o setor criou mais de 21.500 novos postos de trabalho, o que corresponde aproximadamente a cerca de 60 postos por dia.

Estes dados confirmam a relevância da estabilidade fiscal com a reposição do IVA dos serviços de alimentação e bebidas na taxa intermédia a proporcionar o clima de confiança necessário para que as empresas tenham a capacidade de manter e gerar novo emprego.

No ano de 2017, a remuneração média mensal também evidenciou uma melhoria, tendo atingido os 895 euros mensais no alojamento e 598 euros na restauração e similares. O total das sociedades não financeiras registou 1.007 euros.

Em termos financeiros (figura 11), em 2017, o rácio de autonomia financeira da restauração e similares registou 15,3% contra 32,1% do alojamento, ambos inferiores aos 34,7% do total das sociedades não financeiras. Já em termos de endividamento, tanto no alojamento (67,9%) como na restauração e similares (84,7%), as sociedades registam um nível superior ao observado no total das sociedades não financeiras (65,3%).

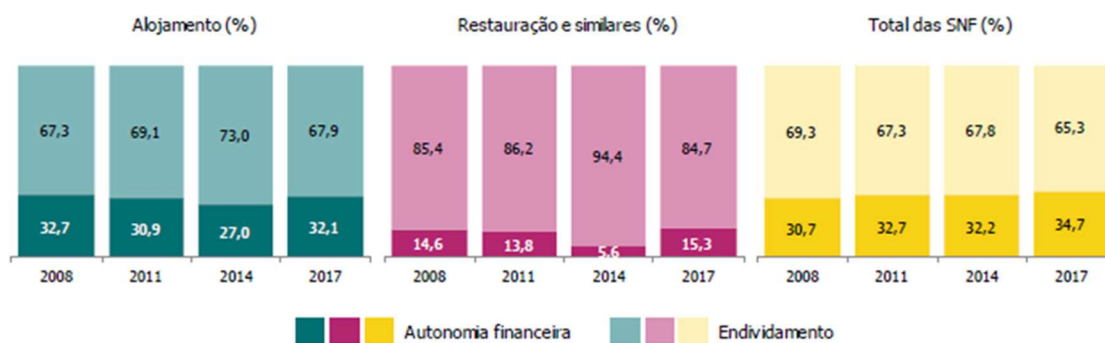


Figura 11 - Autonomia financeira e endividamento (2008-2017)

Fonte: INE

É de sublinhar que, quer na autonomia financeira, como no endividamento, a restauração e similares apresenta, em 2017, uma melhoria face aos restantes anos.

Concluindo, o cenário do setor é bastante positivo, tendo-se registado máximos históricos. Em 2017, o setor do alojamento e restauração representava 8,1% das empresas não financeiras em Portugal, 3,5% do volume de negócios, 6% do VAB e 8,8% do pessoal ao serviço.

Conforme salienta Mário Pereira Gonçalves, Presidente da AHRESP, “*estamos convictos que esta tendência positiva da confiança instalada nas nossas empresas, e nos nossos clientes, se vai manter nos próximos anos, com o Turismo a ser o motor da nossa economia. Não obstante os constrangimentos que nos vão surgindo, sejam em matéria de legislação laboral e do próprio mercado de trabalho, sejam na agenda do investimento e da recapitalização das empresas, sejam nos custos de contexto, com novas ameaças quase permanentes, desde a problemática da proteção de dados à sustentabilidade ambiental, sabemos resistir e reforçar a nossa competitividade internacional. Somos o melhor Destino Turístico do mundo, temos o melhor Chefe de Cozinha do mundo, ou seja, temos ovos, vamos fazer boas omeletes*”.

4.3.2.2. Análise da Competitividade do Setor (As Cinco Forças de Porter)

Uma das ferramentas mais utilizadas para analisar o ambiente competitivo ao nível do setor é o modelo das cinco forças de Porter ou modelo de análise da estrutura de uma indústria.

Segundo Porter (2004, p. 3), “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”.

De facto, e de acordo com Porter (2004, p. 3), “o grau da concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas”, sendo que “o conjunto dessas cinco forças, apresentadas na figura abaixo, determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”.

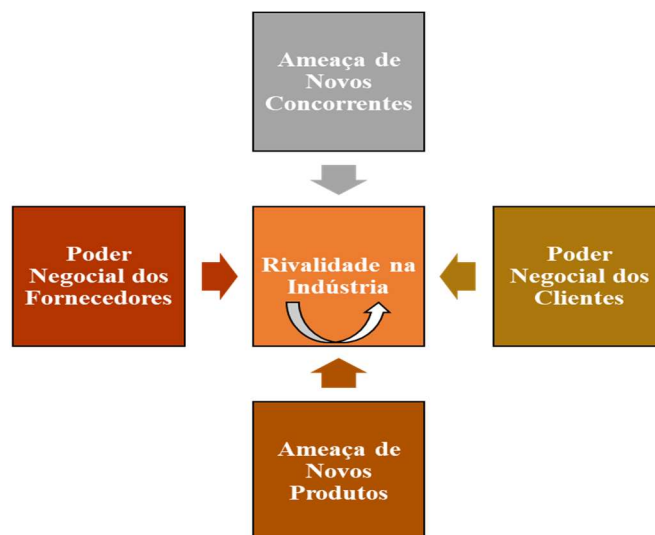


Figura 12 - Modelo das 5 Forças de Michael Porter

Fonte: Teixeira, 2011, p. 61

Com este modelo fica-se a conhecer a estrutura da indústria em que a empresa compete, funcionando como facilitador para decidir qual a melhor estratégia a implementar para o projeto em questão.

A análise do potencial da indústria da restauração, com base no modelo das Cinco Forças de Porter, é apresentada de seguida.

4.3.2.2.1. Ameaças de Novas Entradas

Segundo Teixeira (2011, p. 60), “*a ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras à entrada, isto é, do nível de dificuldade que uma empresa enfrenta para poder entrar e competir na indústria*”.

Deste modo, se as barreiras à entrada forem em elevado número, maior será a sua força e menor será a ameaça de chegada de novos interlocutores na indústria.

Apesar de uma maior flexibilização fruto da aposta do Governo no programa *simplex*, o setor da restauração ainda tem alguma complexidade em termos de regulamentação e legislação. Acresce ainda a existência de entidades especializadas na atividade de inspeção no setor (ASAE).

Por sua vez, há que considerar que os valores de investimento inicial neste setor poderão não ser muito avultados e que não existem grandes diferenças entre os concorrentes motivadas por economias de escala.

Como tal, pode-se considerar que as barreiras à entrada são reduzidas e, portanto, o risco de entrada de novos concorrentes é médio-alto.

4.3.2.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores

De acordo com Porter (2004, p. 28), “*os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos*”.

Refira-se que existe um lote variado de fornecedores em atividade na indústria da restauração, lote esse que inclui os distribuidores alimentares, os produtores, a grande distribuição, o comércio local e mesmo a produção própria no que respeita a alguns produtos. Acresce ainda o facto do custo de alteração do fornecedor não ser substancial.

Perante este cenário de diversidade de oferta de produtos e de número elevado de opções para fornecedores, considera-se que o poder negocial dos fornecedores é reduzido.

4.3.2.2.3. Ameaças de Produtos Substitutos

Segundo Teixeira (2011, p. 66), “*num ambiente caracterizado pela mudança e pela inovação, a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços que substituam os que uma dada empresa produz é uma hipótese que tem sempre de ser encarada*”.

No caso da indústria da restauração, para além de existir um elevado número de alternativas, também não é difícil encontrar essas mesmas alternativas. Existe também a probabilidade de replicação do conceito diferenciador de restaurante.

Desta forma, deve-se considerar elevada a ameaça de produtos substitutos, especialmente se neste lote de alternativas também for incluída a opção das refeições caseiras.

4.3.2.2.4. Poder Negocial dos Clientes

Porter (2004, p. 26) defende que *“os clientes competem com a indústria forçando os preços a descer, reclamando melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”*.

Por sua vez, com a utilização cada vez mais intensa das novas tecnologias e a existência em maior grau de ações especializadas por parte da DECO e da ASAE, o cliente tem cada vez mais informação ao seu dispor. Esta vaga de informação, aliada a um nível acentuado de diversidade de preços e ofertas, provoca nos clientes uma maior preocupação com a qualidade dos alimentos, com o nível do serviço e com a relação qualidade-preço.

Apesar da possibilidade de fidelização dos clientes pela experiência e qualidade proporcionada, não existe custo de mudança para o cliente caso pretenda efetuar essa alteração, o que faz aumentar o seu poder negocial.

Há ainda a sublinhar que em Lisboa, região onde está inserido o *“ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop”*, existe uma cada vez maior oferta de locais embora também tenha um maior número de potenciais clientes fruto do crescimento do turismo.

Considera-se assim que o poder negocial dos clientes é elevado.

4.3.2.2.5. Rivalidade na Indústria

Esta força resulta da competição existente entre os *“players”* na indústria. Segundo Teixeira (2011, p. 67), *“a rivalidade numa indústria, traduzindo o grau de agressividade no comportamento dos diversos concorrentes que a integram é, neste modelo, a variável central, a força mais relevante. Em termos genéricos pode dizer-se que a competição numa indústria pode ter lugar na base do preço ou da diferenciação”*.

Ainda de acordo com Silva, Monteiro, & Resende (2017, p. 71), “a competição entre concorrentes tem consequências a nível dos preços praticados, no ritmo de inovação nos produtos e na capacidade instalada”.

Nos últimos anos, o setor da restauração em Portugal tem registado um crescimento significativo, especialmente na cidade de Lisboa com a abertura de novos espaços. O panorama atual da indústria caracteriza-se pela existência de inúmeros espaços e pela introdução de novas tendências fruto de um processo de diversificação e de inovação, pelo que a par da restauração tradicional pode-se encontrar restaurantes gourmet, de autor, vegetarianos e de cozinha internacional.

Assim sendo, numa época altamente concorrencial, a estratégia a seguir num novo projeto de restauração terá que passar pela aposta numa proposta de valor diferenciada com especial foco na componente de qualidade do produto e de serviço, duas variáveis a que os consumidores dão cada vez maior importância.

As barreiras à saída são baixas uma vez que o ativo fixo, caso exista, poderá ser vendido, tal como sucede com o stock. Apenas nos recursos humanos o processo será mais complexo pois ter-se-á que recorrer ao pagamento de indemnizações.

Considera-se assim que a rivalidade entre os concorrentes é média.

4.3.2.2.6. Atratividade da Indústria

A partir da análise ao modelo das cinco forças de Porter, conclui-se que a atratividade da indústria é média-alta.

Força Competitiva	Atratividade na Indústria				
	1	2	3	4	5
	Muito Fraca	Fraca	Média	Alta	Muito Alta
Ameaças de Novas Entradas				3,8	
Poder Negocial dos Fornecedores		2,5			
Ameaças de Produtos Substitutos				4,0	
Poder Negocial dos Clientes				4,2	
Rivalidade na Indústria			3,4		
	3,6				

Tabela 21 - Intensidade das Cinco Forças do Modelo Porter - Restauração

Fonte: Elaborado pelo autor

As barreiras à entrada não são significativas e as barreiras à saída são bastante reduzidas.

Desta forma, a estratégia de posicionamento do projeto deverá ser diferenciadora e assente numa boa relação preço-qualidade e na disponibilização de um produto inovador e de qualidade associado a uma assinatura própria de excelência ao nível do serviço.

4.3.2.3. Análise da Concorrência

Analisados o contexto geral, o mercado e o setor, importa agora proceder a uma análise dos concorrentes que o projeto “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**” irá enfrentar diariamente no desenvolvimento da sua atividade.

Antes de mais, deve-se referir que a legislação portuguesa, através do Decreto-Lei n.º 234/2007, de 19 de junho, distingue estabelecimentos de restauração de estabelecimentos de bebidas. Os primeiros são aqueles que “*qualquer que seja a sua denominação, destinam-se a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele*”, ao passo que, os segundos são aqueles que “*qualquer que seja a sua denominação, destinam-se a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele*”.

Deste modo, para efeitos de análise concorrencial ter-se-á apenas em consideração os estabelecimentos de restauração. Por outro lado, e com o objetivo de não tornar esta análise demasiado extensa e complexa, decidiu-se considerar apenas os concorrentes diretos (que comercializam o mesmo tipo de produtos/serviços) e agrupá-los em função do conceito de restaurante e da localização geográfica.

Sublinhe-se, pois que, dado o elevado número de estabelecimentos de restauração em Portugal e mais concretamente na cidade de Lisboa, a análise concorrencial não incluirá desta forma os concorrentes indiretos, isto é, os concorrentes que comercializem produtos distintos do “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**”, mas que possam na mesma satisfazer as necessidades semelhantes como sejam a de comer/beber.

Será assim executada uma primeira análise de concorrência considerando o conceito do projeto “**ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop**”, nomeadamente o seu core-business, ou seja, restaurantes de cozinha autor, de fusão ou internacional de elevada qualidade num espaço único e acolhedor, despertando assim os vários sentidos do cliente. Neste domínio, irá ser dado

também especial relevo a estabelecimentos na cidade de Lisboa que tenham dois espaços, um interior e outro exterior.

Num segundo nível de análise concorrencial, serão considerados os estabelecimentos de restauração localizados próximos do “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*”, independentemente do conceito do projeto, designadamente os localizados na cidade de Lisboa nas áreas de Alcântara, Necessidades, Janelas Verdes e Infante Santo.

Assim sendo, os estabelecimentos de restauração considerados como concorrentes diretos e que irão integrar a análise de concorrência são os seguintes (tabela 23):

	Análise Concorrencial Conceito do Projeto	Análise Concorrencial Localização Geográfica
Concorrentes	Lost In	Rio Maravilha
	Via Graça	Le Chat - Food & Cocktail
	Mesa do Bairro	Alcântara 50
	Topo Chiado	31 D'Armada
	Darwin's Café	Chico Fininho
	Infame	Atla

Tabela 22 - Estabelecimentos de Restauração para Análise Concorrencial

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim sendo, através da análise efetuada aos restaurantes acima identificados, é de destacar que os grandes concorrentes do “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*” em termos de proximidade geográfica são o “*31 D'Armada*” e o “*Rio Maravilha*”, uma vez que ambos dispõem de espaço interior e exterior e os preços médios são aproximados (anexo 2). No entanto, o primeiro não dispõe de parque de estacionamento e o espaço exterior não tem vista para a cidade e para o rio e o segundo não tem menus executivos à hora de almoço.

No que respeita à análise em termos de conceito (anexo 3), é de salientar que a maior concorrência vem do “*Topo Chiado*”, do “*Darwin's Café*” e do “*Mesa do Bairro*”, especialmente do primeiro já que tem um preço médio mais competitivo e está abertos todos os dias, apesar de não disponibilizar parque de estacionamento aos seus clientes.

4.3.4. Análise SWOT

Segundo Teixeira (2011, p. 83), “a análise SWOT é uma técnica que permite, de forma relacionada e sistematizada, conjugar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno”.

Assim sendo, através desta técnica coloca-se em confronto “o que a empresa sabe” com “o que pode ser feito”, ajudando os gestores a conjugar as capacidades e recursos da empresa com o ambiente competitivo onde operam (Teixeira, 2011, p. 84).

Apresenta-se de seguida a análise SWOT para o projeto (tabela 24):

	Oportunidades	Ameaças
Envolvente Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do turismo na cidade de Lisboa; • Aumento do hábito dos cidadãos residentes em Lisboa em comer fora de casa; • Parcerias com empresas localizadas na proximidade (EDP, novo Hospital da CUF, MNE); • Tendência de crescimento da economia; • Crescimento do consumo privado; • Estabilidade governativa; • Aumento de confiança • Tendência da cozinha de autor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleno emprego no setor da restauração; • Existência de elevados requisitos de higiene e segurança; • Publicação de uma má crítica; • Aumento da concorrência com a inauguração de novos projetos; • Existência de uma parte importante de stocks perecíveis; • Possibilidade de aumento do custo de algumas matérias-primas e serviços com implicação direta ao nível da margem; • Processo do <i>Brexit</i> com implicação no Turismo;
Envolvente Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente vista sobre a cidade e o rio Tejo; • Disponibilização de parque de estacionamento para os seus clientes; • Qualificação dos recursos humanos; • Diversificação da oferta e de experiências com espaços interior e exterior (Restaurante / Rooftop / Escola); • Projeto inovador; • Implementação do Modelo de Hospitalidade Esclarecida; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento; • Preço dos pratos; • Localização do espaço fora das zonas turísticas da cidade • Custos elevados de mão de obra; • Reduzida presença de hotelaria na proximidade do espaço; • Inexperiência dos proprietários no setor da restauração; • Falta de notoriedade da empresa.

Tabela 23 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4. Plano Operacional

Neste ponto do trabalho irá ser abordado o plano operacional do projeto “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*”. Assim sendo, serão enunciados os objetivos do projeto, bem como a sua estratégia e a forma de implementação nas diversas áreas por forma a concretizar esses mesmos objetivos.

Na verdade, “*o planeamento operacional constitui uma etapa importante na concretização do plano de negócios, na medida em que se pressupõe a preparação atempada de decisões que visam contribuir para determinados objetivos estratégicos, de forma explícita, garantindo a coerência entre as diferentes áreas funcionais da empresa*”. (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 815)

4.4.1. Objetivos do Plano e Estratégia

O estabelecimento de objetivos funciona como um instrumento credibilizador do projeto perante os *stakeholders* e funciona também como linha orientadora para o desenvolvimento da sua atividade.

Estes objetivos são importantes para o sucesso do projeto e para a sua viabilidade enquanto negócio, pelo que devem ser bem definidos, mensuráveis e monitorizados ao longo do tempo.

No caso do “*ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop*”, os objetivos definidos para os primeiros cinco anos são os seguintes (tabela 25):

Objetivos	
1	Conseguir um pay-back do projeto inferior a 5 anos
2	Liquidar o empréstimo obtido no prazo previsto de 5 anos
3	Implementação total do Modelo da Hospitalidade Esclarecida
4	Conseguir um valor médio (com IVA) por refeição de 20 euros ao almoço e de 30 euros ao jantar
5	Obter um rácio médio entre preço de venda e <i>food-cost</i> nunca inferior a 4
6	Conseguir um nível máximo de desperdício de matérias-primas de 7,5%
7	Obter meios líquidos de tesouraria suficientes para permitir o reembolso dos empréstimos realizados pelos sócios
8	Abertura da escola de formação
9	Aumentar a notoriedade da marca "ISO" junto dos consumidores
10	Criar parcerias estratégicas no mercado B2B

Tabela 24 - Objetivos do "Iso Lisboa - Restaurant & Rooftop"

Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, e de acordo com Porter (citado por Silva, Monteiro, & Resende, 2017, p. 90), “*estratégia é uma fórmula genérica e global do modo como o negócio irá competir, de quais os objetivos que o negócio deve ter e que políticas serão necessárias para atingir esses objetivos*”.

Em termos gerais, a estratégia a implementar no caso do “***ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop***” deve ter em conta a sua missão, visão e objetivos acima enumerados, bem como a análise das condicionantes externas do projeto (pontos 4.3.1. e 4.3.2. deste trabalho) e dos seus pontos fortes e fracos. Também terá em conta a satisfação das expectativas dos seus *stakeholders* de acordo com o Modelo da Hospitalidade Esclarecida.

Deste forma, será implementada uma estratégia de diferenciação uma vez que o projeto irá concorrer na indústria da restauração com um produto diferente, inovador e de qualidade.

A médio e longo prazo, e caso obviamente o projeto venha a ter sucesso, a estratégia passará pelo desenvolvimento de mercado de acordo com a matriz de Igor Ansoff. O “***ISO Lisboa – Restaurant & Rooftop***” passará a vender os seus atuais produtos em mercados novos, estando previsto, por exemplo, a abertura de um Iso Porto.

4.4.2. Segmentação e Posicionamento

Segundo Kotler & Armstrong (2007, p. 164), “*segmentação envolve a divisão do mercado em grupos menores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou mixes distintos*”.

Já a determinação do mercado alvo consiste “*em avaliar a atratividade de cada segmento e relação de um ou mais segmentos de mercado para atuar*” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 164).

Desta forma, o segmento alvo identificado para o projeto “***ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop***” compreende todos os indivíduos de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 25 e os 75 anos, pertencentes a todas as classes sociais, com nacionalidade portuguesa e estrangeira residentes ou não na cidade de Lisboa que procurem usufruir de uma experiência gastronómica única.

Esta segmentação foi concebida de acordo com os critérios mais comuns para o efeito, nomeadamente as variáveis geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica (Kotler & Armstrong, 2007, p. 166).

O projeto também irá procurar captar os consumidores do mercado B2B constituído por empresas e instituições localizadas na proximidade do restaurante. Para isso, irão ser realizados contatos por uma equipa comercial junto dessas empresas e instituições no sentido de serem realizadas parcerias para a realização de eventos corporativos e refeições dos próprios colaboradores, seja a título de representação da organização, seja a título individual.

Por sua vez, por posicionamento deve entender-se *“a forma como o serviço ou produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos importantes – o lugar que o serviço ou produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes”* (Kotler & Armstrong, 2007, p. 180), ou seja, trata-se do conjunto de traços principais e distintivos da imagem da organização e do produto, serviço e/ou marca, que permitem ao público identificá-lo, situá-lo e diferenciá-lo dos outros no mercado.

O *“ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop”* posiciona-se como um projeto de restauração de cozinha de autor com carácter inovador ao adotar e implementar o Modelo de Hospitalidade Esclarecida no desenvolvimento do seu negócio.

Pretende-se assim transmitir uma imagem de qualidade associada a uma cultura de hospitalidade com base em três princípios orientadores: prazer de receber, proporcionar uma experiência única e agradável e prestar atenção aos detalhes.

A aposta centra-se nos elevados padrões de qualidade dos produtos confeccionados ena excelência do nível do serviço, tendo sempre presente uma oferta de valor baseada na melhor relação preço/qualidade.

4.4.3. Marketing

Por definição, marketing-mix é o *“conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para implementar a sua estratégia de marketing”* (Kotler & Armstrong, 2007, p. 10). Essas ferramentas englobam o serviço/produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Pretende-se assim que estas ferramentas estejam devidamente alinhadas com os objetivos propostos por forma a permitir o sucesso do projeto.

4.4.3.1. Estratégia de Serviço e Produto

No meio empresarial em geral, e na indústria da restauração em particular, a propensão para a atingir um serviço de excelência é maior quando a gestão de topo apoia continuamente os funcionários na obtenção de bons padrões de desempenho e no incentivar do espírito de trabalho em equipa, não apenas entre o pessoal que executa o serviço, mas entre todos os funcionários.

Para atingir esse nível de excelência os principais requisitos que os funcionários devem possuir são o conhecimento do produto, a competência e habilidade técnica, as habilidades sociais bem desenvolvidas e a capacidade de trabalhar como parte da equipa.

Na restauração, o serviço poderá ser entendido como uma sequência que faz a ponte entre o sistema de produção e o processo do cliente e consiste nas seguintes etapas (figura 13):



Figura 13 - Sequência do Serviço

Fonte: (Cousins, Foskett, Graham, & Hollier, 2016, p. 190), adaptado

Por sua vez, ao adotar o Modelo da Hospitalidade Esclarecida, o “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” pretende prestar um serviço com interação, o que significa que deve

existir um diálogo entre quem recebe e quem presta o serviço. O objetivo é tornar o cliente parte no ato de servir.

É ainda de destacar que, no terceiro passo da sequência do serviço (figura 13), e tal como preconiza o Modelo da Hospitalidade Esclarecedora, “*o anfitrião deve demonstrar um acolhimento caloroso e estabelecer uma aproximação natural ao cliente*” (Meyer, 2006, p. 300). Quando o anfitrião não consegue estabelecer contato visual, sorrir ou agradecer aos clientes por estarem no restaurante, então não existe hospitalidade genuína.

Ao nível da decoração do espaço procurou-se criar um ambiente confortável e acolhedor no interior da sala de refeições (figura 14), sendo esta uma das atitudes básicas para cuidar dos clientes de acordo com o Modelo da Hospitalidade Esclarecedora (Meyer, 2006, p. 297).

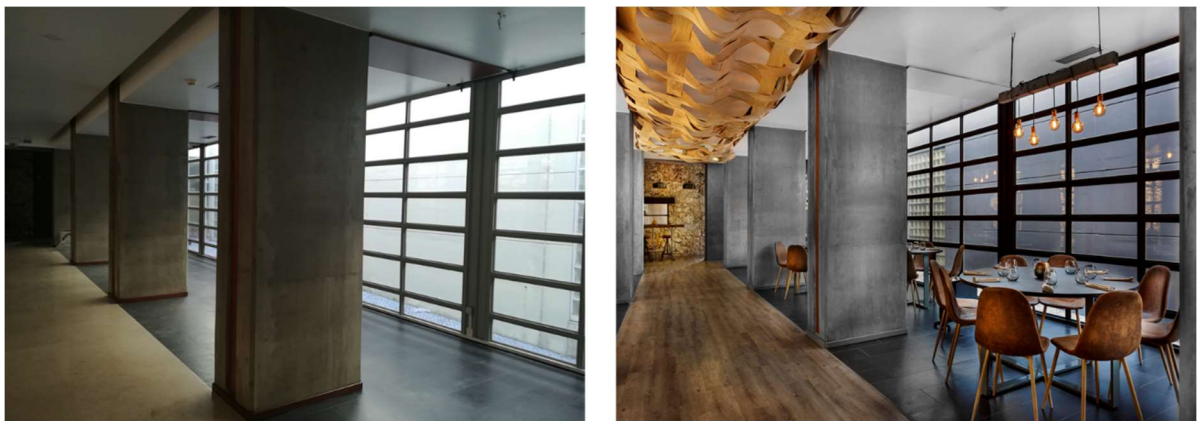


Figura 14 - Sala de refeições - Antes e depois da remodelação

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

Ainda segundo este Modelo, “*a disposição dos lugares também contribui para a forma como os clientes se sentem durante a sua refeição e é uma grande oportunidade para criar um ambiente sociável*” (Meyer, 2006, p. 298). Neste domínio, a opção do projeto recaiu na colocação de mesas redondas por forma a criar várias pequenas comunidades num mesmo local e a fazer com que um espaço grande transmita a sensação de ser mais íntimo e mais humano, tal como preconiza do Modelo da Hospitalidade Esclarecida.

Esta *layout* das mesas permite também que os clientes se sintam ancorados e encoraja uma comunicação genuína entre o pessoal e os clientes, bem como aos clientes entre si.

Em termos de produto, como o projeto defende a cozinha de autor, os pratos incluídos no menu resultam obviamente dessa orientação estratégica.

O menu, presente no anexo 4, integra assim uma sopa, cinco entradas, quatro pratos de peixe e número igual de carne, existindo um de cada de inspiração goesa já que o projeto partilha o espaço físico da Casa de Goa. Ao nível das sobremesas existem cinco opções distintas e o prato de queijos. É ainda de destacar a existência de um prato vegetariano e um menu para crianças resultante da preocupação do projeto ter soluções para esse tipo de consumidores.

O menu inclui também informação dos pratos que tem na sua composição lactose, glúten, frutos secos, moluscos e ovo como forma preventiva para os clientes que sejam intolerantes a estes alimentos.

Refira-se que haverá uma constante renovação do menu com introdução de novos pratos e entre maio e outubro haverá um menu especial de saladas e pratos mais associados à época da primavera e verão com o intuito de servir refeições no espaço exterior que é definitivamente uma clara mais valia do projeto.

O empratamento é feito de forma cuidada e com decoração simples, requintada e agradável à visão de acordo com os padrões das fichas técnicas existentes para todos os pratos.

A oferta de vinhos é extensa com vinte e oito vinhos tintos, vinte e um vinhos brancos, três vinhos rosés, três vinhos verdes e três espumantes, distribuídos por cinco regiões produtoras (Douro, Dão, Bairrada, Lisboa e Alentejo).

4.4.3.2. Estratégia de Preço

A determinação do preço de um determinado produto, especialmente aquando do lançamento, é de grande importância pois representa uma decisão estratégica para o projeto com consequências ao nível da imagem e da rentabilidade.

Neste particular, posicionando-se o “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” como um projeto de restauração inovador, tendo a hospitalidade e a qualidade como principais referências, terá uma margem para fixar um nível de preços ligeiramente acima da concorrência, especialmente a mais próxima em termos de localização.

Saliente-se ainda que, os preços praticados consideram o custo da matéria-prima consumida na produção do prato, o custo do desperdício existente, bem como uma margem fixada previamente pela gestão do projeto.

Assim sendo, os preços médios (com IVA incluído) do “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” para uma refeição à “*la carte*” ao jantar, sem incluir bebidas, serão os seguintes:

Refeição	Preço Médio
Entrada + Prato + Sobremesa	35,40 €
Sopa + Prato + Sobremesa	28,60 €
Prato + Sobremesa	24,60 €
Entrada + Prato	28,40 €

Tabela 25 - Preço Médio por Refeição no Iso

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, para o período do almoço houve uma preocupação de conceber três menus executivos distintos (anexo 4) por forma a ter uma oferta com um preço mais competitivo com o objetivo de captar os clientes que trabalham na zona de Alcântara/Necessidades que pretendam desfrutar de uma refeição de qualidade num ambiente único. Esses menus executivos incluem um prato diário concebido pelo *Chef* que não faz parte do menu à “*la carte*”.

Tendo em consideração as refeições de grupo, foram ainda elaboradas três opções de menu com preço fixo (anexo 5).

4.4.3.3. Estratégia de Distribuição

Em termos de estratégia de distribuição, tanto os produtos oferecidos como o serviço prestado, serão comercializados dentro do próprio espaço do restaurante. Trata-se assim de um circuito médio de distribuição, representando da seguinte forma (figura 11):



Figura 15 - Circuito de Distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor

Refira-se ainda que o espaço do restaurante é arrendado à Casa de Goa, tendo sido alvo de remodelação por forma a ficar apto para a atividade da restauração, nomeadamente quanto

a questões de segurança, higiene e regras específicas do setor de atividade. A decoração foi idealizada com o objetivo de potenciar o conceito do projeto.

O espaço tem capacidade para 64 pessoas sentadas no interior (sala de refeições) e 40 pessoas sentadas no exterior (*Rooftop*) e possui ainda um parque de estacionamento privativo para os clientes deixarem a sua viatura.

4.4.3.4. Estratégia de Comunicação

No mundo atual, a estratégia de comunicação é essencial para o sucesso do negócio, principalmente quando se trata de um novo projeto como sucede no caso do “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*”.

De facto, e na maior parte dos casos, não é suficiente ter um produto inovador e de qualidade, um serviço de excelência e um preço competitivo, senão conseguir-se fornecer informações importantes sobre o restaurante e o seu conceito e assim atrair a atenção do cliente por forma a gerar interesse e motivação para que venha a desfrutar de uma refeição neste novo projeto. É neste domínio que entra a componente da comunicação.

Por sua vez, uma boa comunicação deverá ser pertinente, sintética, coerente, verdadeira e ter um princípio de continuidade e de repetição.

Na indústria da restauração, o processo “passar a palavra” tem especial importância dado que a escolha do restaurante é frequentemente efetuada a partir de uma sugestão de um familiar, amigo ou conhecido. Também os artigos de opinião sobre restaurantes publicados em jornais e revistas, bem como as reportagens televisivas têm o seu impacto no processo de seleção de um restaurante.

A via digital vai ganhando cada vez mais importância dado que a internet, as redes sociais, os blogs e os portais especializados no setor da restauração têm cada vez mais peso na escolha do consumidor.

Neste sentido, em matéria de comunicação, e para dar a conhecer o projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*”, serão desenvolvidas uma série de ações de divulgação do conceito e da marca com especial foco nas ferramentas *below the line* dado que nas ferramentas de comunicação *above the line*, como a publicidade, a aposta será reduzida. Serão desta forma utilizadas as seguintes ferramentas de comunicação:

	Webmarketing	Promoção de Vendas	Relações Públicas
Meios	Website Redes Sociais Internet	Concursos Eventos	Mediakits Relações com clientes e autoridades

Tabela 26 - Tipo de Ferramentas de Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, será criado um site institucional (www.isolisboa.pt) em português e inglês como forma de proporcionar uma maior visibilidade e aumentar a credibilidade do negócio pela apresentação da informação institucional e do conceito. O processo de criação e gestão dos conteúdos do website, bem como a presença no Facebook e no Instagram, é da responsabilidade do departamento criativo existente na empresa *Brand New Life*, uma das sócias do projeto, o que permitirá assim reduzir os custos.

A presença nas redes sociais tem como objetivo a interação com os clientes, efetuar o acompanhamento do feedback dos clientes, possibilitar a divulgação de informação importante e promover o desenvolvimento do processo “passar a palavra”.

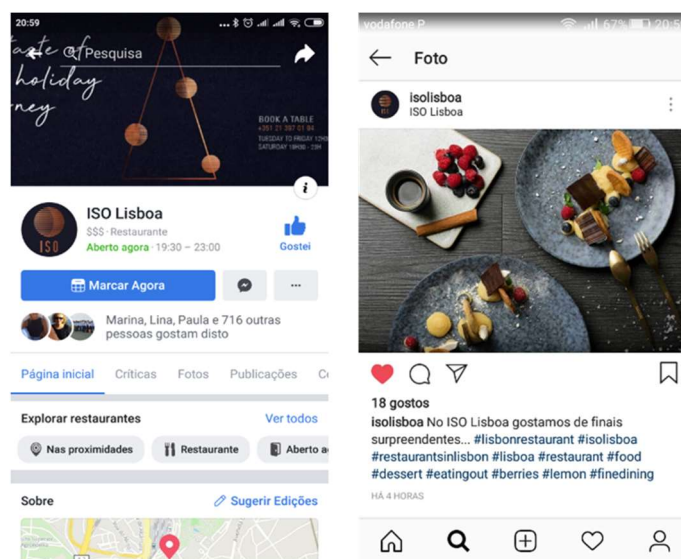


Figura 16 - Presenças no Facebook e no Instagram

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

A presença na internet em blogs e portais especializados na indústria da restauração, como o “Zomato” e o “The Fork”, também será assegurada, permitindo assim a interação com os clientes, quer através de reservas on-line, quer da obtenção de feedback, quer ainda da divulgação de promoções temporárias.

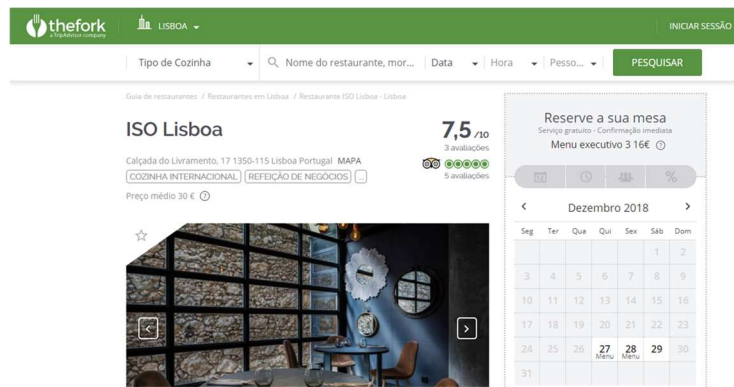


Figura 17 - Presença no "The Fork"

Fonte: <https://www.thefork.pt/restaurante/iso-lisboa/429229>

Ao nível da promoção de vendas, o “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” estará presente em eventos gastronómicos, procurando divulgar o seu conceito e produtos, bem como a notoriedade junto de potenciais clientes. Está previsto a presença no “*Portugal Restaurant Week*”, no “*Lisbon Food Week*” e no “*Lisboa à Prova*”.

No que diz respeito à ferramenta de relações públicas, serão realizadas ações de charme com a imprensa (TSF, Nit e Observador) por forma a divulgar o espaço e será ainda efetuada uma aposta no mercado *Business to Business (B2B)* através do contato direto com empresas ou instituições (Ministério Negócios Estrangeiros, Hospital da CUF, EDP, etc) localizadas junto ao restaurante com o intuito de promover parcerias.

4.4.4. Organização e Recursos Humanos

O sucesso de um projeto depende em grande parte da opção pela estratégia mais assertiva, quer no processo de formulação, bem como no processo de implementação. Por sua vez, numa correta implementação da estratégia há que considerar um conjunto de variáveis, sendo a estrutura organizacional uma dessas variáveis.

Segundo Teixeira (2001, p. 207), “*a estrutura organizacional é um dos primeiros aspetos a ter em conta, pois é óbvio que a forma como as pessoas se encontram organizadas, como reagem, individualmente e em grupo, tem repercussões favoráveis ou desfavoráveis no desenvolvimento da estratégia*”.

De acordo com Monteiro, Resende e Silva (2017, p. 111), “*uma das mais importantes tarefas de quem gere uma empresa é assegurar que a pessoa certa, com as características certas,*

está no lugar certo, na altura certa, com os recursos adequados, para que os objetivos da organização sejam cumpridos da melhor maneira possível”.

Desta forma, no caso da *Oriental Roots*, empresa que detém o “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*”, como trata-se de uma pequena sociedade com um único negócio, a opção é a de adotar uma estrutura funcional, permitindo assim um eficiente aproveitamento das valências técnicas e de gestão do pessoal qualificado, uma definição precisa das responsabilidades e ainda a utilização de especialistas visando a melhoria de coordenação e controlo.

O organograma será então o seguinte:



Figura 18 – Organograma do “*Iso Lisboa - Restaurant & Rooftop*”

Fonte: Elaborado pelo Autor

Decidiu-se desta forma dividir em duas grandes áreas funcionais: a da cozinha também designada de “*Back of House*” (BOH) e a sala de refeições denominada de “*Front of House*” (FOH). O BOH terá como responsável máximo o *Head Chef* e o FOH será chefiado pelo *General Manager*. A coordenação destas duas áreas fica a cargo dos sócios da empresa.

O descritivo de cada uma das funções pertencentes a estas duas áreas integra o anexo 7 deste trabalho. Refira-se ainda que em termos funcionais o responsável de cada uma das áreas redigirá um relatório diário que servirá como ferramenta de gestão e de tomada de decisão para os sócios. O anexo 6 inclui um exemplar do relatório tipo do FOH.

O horário de abertura ao público será das 12.30 às 15.00 horas para almoços e das 19.30 às 23.00 horas para jantares. Aos domingos e segundas-feiras estará encerrado para descanso do pessoal.

Por sua vez, e conforme referido na revisão de literatura deste trabalho final de mestrado, o Modelo da Hospitalidade Esclarecida defende que os colaboradores constituem o *stakeholder* mais importante para este projeto. Os seus interesses devem ser colocados imediatamente acima dos interesses dos restantes *stakeholders*.

Segundo Meyer (2006, p. 290), “quando entro pela primeira vez num restaurante ou em qualquer outro negócio consigo antever o tipo de exoerência que me espera, adivinhando se os membros do pessoal estão concentrados no seu trabalho, se se apoiam mutuamente e se gostam de estar na companhia uns dos outros”.

Ainda de acordo com Meyer (2006, p. 291), “se estão dispostos a ajudar-se mutuamente a ter êxito, sei que tenho uma excelente oportunidade para viver uma bela experiência, acompanhada por uma sensação de boas vindas”.

Assim sendo, existirá no “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” uma forte aposta na componente dos recursos humanos, aposta esta que visa privilegiar o espírito de equipa, o respeito e a confiança mútua já que são estes os instrumentos mais poderosos para construir uma equipa vencedora, energética e motivada.

De facto, Meyer refere que “muito antes dos nossos membros do pessoal poderem exercer qualquer tipo de hospitalidade significativa, precisam de compreender primeiro a importância fundamental de estarem ao lado uns dos outros”. (Meyer, 2006, p. 291)

Por sua vez, quando existem confiança e respeito mútuos e as pessoas procuram sempre ajudarem-se umas às outras, esse espírito torna-se contagiante, transformando-se assim na cultura da empresa, algo que é pretendido para o “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**”.

Mas, os funcionários não irão trabalhar no projeto apenas porque têm empatia com este Modelo da Hospitalidade Esclarecida e se sentem bem com isso. Também têm e devem usufruir de benefícios decorrentes da adoção desse modelo.

Na verdade, e de acordo com Câmara, Guerra, & Rodrigues (2013, p. 456), “um sistema remuneratório deve, na sua conceção e posterior gestão, obedecer a dois princípios básicos: a equidade interna e a competitividade externa”. O primeiro respeita ao grau de justiça que resulta da aplicação do sistema remuneratório ao universo de funções existente na empresa e o segundo significa que, para além de equitativo, o sistema deverá estar em linha com a prática salarial do mercado para funções.

Ora, o sistema de remunerações do “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” para além do defendido pelos autores acima referenciados ao praticar uma política de remunerações que assentará no pagamento de vencimentos superiores ao que a indústria paga. Esta política também visa fidelizar os funcionários e premiar a dedicação num setor volúvel, conhecido pela sua alta rotatividade.

Refira-se também que, ao contrário do que é prática corrente no ramo da restauração, está previsto no projeto o pagamento de subsídio de alimentação como estratégia para aumentar o salário líquido dos colaboradores.

Função	Vencimento Base	Subsidio Alimentação	Prémio Linguas	Subsidio Transporte	TOTAL
Head Chef	1 240,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 417,50 €
Chef partie 1	835,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 012,50 €
Chef partie 2	835,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 012,50 €
Commis	767,90 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	945,00 €
General Manager	1 240,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 417,50 €
Empregado Mesa 1	835,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 012,50 €
Empregado Mesa 2	767,90 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	945,00 €
Bartender	835,40 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	1 012,50 €
Empregado Rooftop 1	767,90 €	95,40 €	45,00 €	36,70 €	945,00 €
Empregado Rooftop 2	600,00 €	- €	- €	- €	600,00 €
	8 726,10 €	858,60 €	405,00 €	330,30 €	10 320,00 €

Tabela 27 - Remunerações Brutas Mensais

Fonte: Elaborado pelo autor

No que respeita à política de remunerações extra encontra-se definido que, no caso das gorjetas, as mesmas serão acumuladas e no final de cada mês serão repartidas equitativamente pelos elementos do BOH e FOH nas proporções de, respetivamente 40% e 60%. Esta diferenciação visa compensar e atenuar o diferencial salarial existente entre os quatro elementos do BOH e os seis elementos do FOH. O General Manager não terá direito a quota parte deste montante mensal das gorjetas, uma vez que terá um prémio mensal que está associado à performance e desempenho do projeto.

Serão elaborados contratos individuais de trabalho de acordo com a lei geral do trabalho, sendo cada situação analisada individualmente embora, a regra é estabelecer vínculos laborais a tempo inteiro de três meses com possibilidade de renovação.

O processo de recrutamento será realizado diretamente pela empresa proprietária do projeto sempre com o objetivo de integrar no “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” colaboradores detentores das mais altas valências e qualificações com a finalidade de prestar um serviço de alta qualidade aos seus clientes.

Acrescente-se ainda que relativamente à comunidade, o projeto terá um interesse ativo, bem como um envolvimento direto e indireto, conforme defende o Modelo da Hospitalidade Esclarecida.

Direto através da implementação de um plano de doação das sobras da comida a movimentos como o *Re-Food* e indireto ao encorajar e envolver os colaboradores na comunidade com o objetivo de melhorarem a atenção que têm uns com os outros e que prestam aos clientes, sendo também uma forma de consolidar o espírito de coesão de uma equipa.

Assim sendo, e de acordo com Meyer (2006, p. 302), “*na melhor das hipóteses, investir na nossa comunidade também cria riqueza para essa mesma comunidade, o que por sua vez traz frequentemente boa sorte para o projeto*”.

4.4.5. Processo Produtivo

De acordo com Cousins, Foskett, Graham, & Hollier (2016, p. 134), “*um sistema de produção na indústria da restauração deve ser organizado por forma a produzir a quantidade certa de alimentos no padrão correto, para o número requerido de pessoas, no prazo estabelecido, usando os recursos do pessoal, equipamentos e materiais de forma eficaz e eficiente*”.

Segundo os mesmos autores, “*os requisitos do sistema de produção devem ser claramente adaptados ao tipo de alimento que deve ser preparado, confeccionado e servido, ao mercado requerido e ao preço correto. Toda a alocação de espaço e a compra dos diferentes equipamentos e bens devem ser justificadas, e a organização do pessoal da cozinha também deve ser planeada ao mesmo tempo*” (Cousins, Foskett, Graham, & Hollier, 2016, p. 134).

Deste modo, a produção no “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” será gerida numa ótica de sistema porque os elementos-chave se concentram no processo e na forma como o alimento é adquirido, armazenado, preparado, confeccionado e servido. O sistema de produção pode ser identificado da seguinte forma (figura 19):

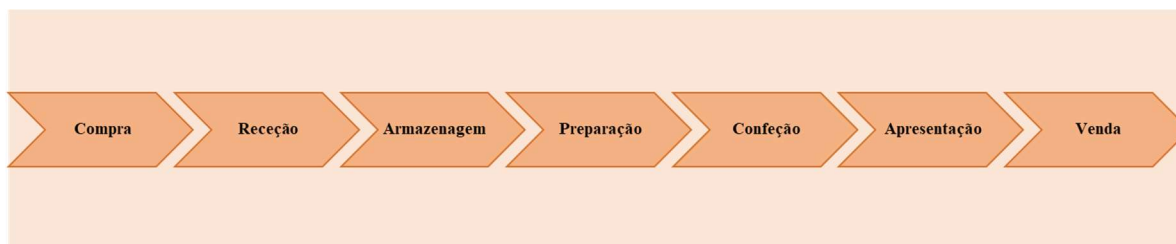


Figura 19 - Ciclo Diário do Sistema de Produção

Fonte: Cousins, Foskett, Graham, & Hollier, 2016, p. 154, adaptado pelo autor

Ao nível da política de compras e seleção dos fornecedores, o projeto seguirá os princípios do Modelo da Hospitalidade Esclarecida, pelo que “no primeiro contato com os fornecedores, serão esclarecidos os nossos valores e objetivos de trabalho e tentamos compreender os deles. Procuramos pontos comuns e apreciamos acima de tudo a integridade” (Meyer, 2006, p. 318).

Na verdade, a maior parte dos negócios normalmente limitam-se a ficar com o fornecedor que ofereça os melhores preços. No caso do “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**”, claro que o preço será relevante, mas tal como defende o Modelo da Hospitalidade Esclarecida, a excelência, a hospitalidade e os valores partilhados também serão fatores decisivos no processo de seleção.

Em termos de organização da cozinha serão seguidos no “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” os princípios de Auguste Escoffier, conhecido como o “pai” da cozinha moderna profissional. Este chef francês publicou o livro “*Le Guide Culinaire*”, em 1903, onde estabeleceu os princípios da gestão da cozinha moderna.

Assim sendo, e para maior eficiência, Escoffier defende que a cozinha deverá estar organizada numa hierarquia restrita, estando no topo o *Executive Chef*, que define os padrões, gere os custos, orienta o trabalho e o processo produtivo da cozinha. Este é auxiliado pelo *Head Chef* que supervisiona a preparação da comida e a sua apresentação. Os chefes subordinados também conhecidos como *Chefs de Partie*, são responsáveis por uma seção de cozinha, sendo assistidos pelos *Commis*. O número de *Chefs de Partie* depende do tamanho da produção da cozinha.

No caso do “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” o processo produtivo e a gestão da cozinha será da responsabilidade do *Head Chef*, sendo apoiado por dois *Chef de Partie* e um

Commis. Em termos operacionais e de rotina diária, o *Head Chef* juntamente com o *Commis* ficará responsável pela execução e empratamento das entradas e sobremesas e os dois *Chef de Partie* ficarão responsáveis pela confeção e empratamento dos pratos principais (peixe e carne). O *Commis* apoia também a equipa, tendo no seu domínio todo o processo de lavagem e secagem dos equipamentos utilizados, nomeadamente pratos, copos, talheres e restantes equipamentos utilizados no processo produtivo. No anexo 7 deste trabalho estão presentes as funções detalhadas de cada um dos elementos.

4.4.6. Financeira

O investimento a realizar no “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” será financiado com recurso a capitais próprios e alheios.

Os primeiros representam cerca de 50.000 euros (60%) e assumem-se sob a forma de suprimentos efetuados pelos sócios à empresa *Oriental Roots*, Lda., proprietária do projeto.

Já os capitais alheios que ascendem a 35.000 euros, correspondentes a 40% das necessidades de financiamento do projeto, corresponderá a um financiamento bancário com uma maturidade de cinco anos a realizar junto do Banco Santander Totta. Este empréstimo terá um período de carência de capital de seis meses, permitindo assim que nos primeiros seis meses os recursos estejam centrados nos aspetos operacionais.

Em termos de política de dividendos, não está prevista a distribuição aos sócios nos primeiros cinco anos do projeto, uma vez que caso sejam libertados meios líquidos de tesouraria, os mesmos serão utilizados para reembolsar aos sócios os empréstimos concedidos sob a forma de suprimentos e prestações suplementares.

Saliente-se ainda que o projeto estará aberto a futuros investidores numa ótica de crescimento do negócio. Porém, e conforme preconiza o Modelo da Hospitalidade Esclarecida, “*os investidores devem compreender e acreditar que ao assumirem o seu lugar na retaguarda relativamente aos outros stakeholders principais, têm uma oportunidade ainda maior de receber recompensas sólidas e seguras*” (Meyer, 2006, p. 325).

4.4.7. Tecnologia

A utilização de novas tecnologias por parte das empresas tornou-se um quotidiano diário tal como referido no ponto 4.3.1.4. deste trabalho. Na verdade, decorrente do processo de

transformação digital, o uso de computadores e a utilização da internet deixou de ser uma vantagem competitiva pois assistiu-se a uma massificação destas tecnologias no meio empresarial e a indústria da restauração não foi exceção.

O “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” irá assim integrar as novas tecnologias no seu sistema organizacional, procurando, por um lado, satisfazer os seus clientes e, por outro lado, aumentar a sua eficiência e nível de serviço. Essa integração será realizada a dois níveis.

Em primeiro lugar na instalação de um *software* certificado pela Autoridade Tributária que permita garantir o cumprimento dos requisitos legais dos certificados 196/AT e 217/AT, nomeadamente a emissão de fatura e envio do ficheiro SAFT, e que funcione também como ferramenta de gestão ao realizar tarefas como o controlo de caixa, a gestão de stocks, a gestão de reservas e ao disponibilizar informação respeitante ao consumo dos vários tipos de produtos.

Após consulta ao mercado, foi selecionado o “*Zone Soft*”, um *software* próprio para o setor da restauração, permitindo assim dotar o projeto de uma solução segura, fiável e móvel, uma vez que garante o cumprimento da legislação e disponibiliza a informação fiscal e de gestão de uma forma segura, atualizada e acessível através de dispositivos móveis.

Figura 20 - Informação do software selecionado para o projeto

Fonte: www.frenetifusion.pt/zonesoft

Num segundo nível de integração das novas tecnologias, o “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” irá dispor de meios e equipamentos que permitam interagir com os *stakeholders*. Neste particular, é de destacar os facilitadores de serviços ao cliente como o acesso Wi-Fi e o terminal de pagamento automático (TPA).

Por sua vez, através do recurso à internet, será também possível a atualização dos conteúdos no site do restaurante e nas redes sociais, bem como gerir a conta do correio eletrónico por forma a contactar fornecedores e ser contactado por clientes. A existência de telefone fixo e móvel também permitirá esse mesmo contato.

Refira-se ainda que a escolha para o serviço de internet e voz recaiu no Fibra 100 da Meo. No que respeita ao TPA, o mesmo será disponibilizado pela Banco Santander Totta, sendo o serviço devidamente taxado com comissões.

4.5. Avaliação Financeira

Neste ponto do trabalho irá ser efetuada a avaliação financeira do projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” por forma a aferir a viabilidade da sua implementação. Serão realizadas projeções a cinco anos (2019-2023) com base nos seguintes pressupostos:

		Pressupostos			
Operacionais		Fiscais		Financeiros	
Início Projecto	jan/19	Taxa IVA Reduzida	6%	Investimento (€)	85 000
Prazo Médio Recebimentos (Pronto)	0	Taxa IVA Intermédia	13%		
Prazo Médio Pagamentos (Mês)	1	Taxa IVA Normal	23%	Montante Financiamento (€)	35 000
Prazo Médio Stockagem (Mês)	1	Taxa IVA Média - Volume Negócios	15%	Duração Financiamento (Meses)	60
Encerramento para férias (Dias)	15	Taxa IVA Média - CMVMC	18%	Taxa Juro Financiamento (Kd)	4%
Encerramento semanal (Dias)	2	Taxa Segurança Social - Patronal	23,75%	Taxa de juro de ativos sem risco (Rf)	1,73%
Fator Atualização Salarial - 2020	2%	Taxa Segurança Social - Funcionário	11%	Prémio de risco do mercado (Rm-Rf)	3,53%
Fator Atualização Salarial - 2021	2%	Taxa Média IRS	10,60%	Beta Unlevered Setor (Bu)	0,60
Fator Atualização Salarial - 2022	2%	Taxa IRC	25%	Taxa Inflação	1,5%
Fator Atualização Salarial - 2023	2%	Taxa Seguro AT	1,16%		

Tabela 18 – Mapa com Pressupostos para Avaliação Financeira

Fonte: Elaborado pelo autor

No que respeita aos pressupostos indicados anteriormente, é importante ressaltar algumas notas:

- A taxa média de IVA para o volume de negócios é de 15% pois considerou-se que 85% dos produtos vendidos têm incidência da taxa intermédia de 13% e 15% dos produtos vendidos têm incidência da taxa máxima de 23%.
- A taxa média de IVA para o CMVMC é de 18% pois considerou-se que 50% dos produtos adquiridos têm incidência da taxa intermédia de 13% e os outros 50% têm incidência da taxa máxima de 23%.

- A taxa média de IRS é de 10,60% já que resulta da aplicação do escalão da Tabela IV – Não casado – do Código do IRS a uma remuneração de 860,78 euros que corresponde à remuneração bruta média;
- Para o valor da taxa de juro de ativos sem risco (R_f) foi considerada a taxa das Obrigações do Tesouro Português a 10 anos à data de 31/12/2018;
- O prémio de risco do mercado ($R_m - R_f$) para Portugal foi retirado da tabela de *Damodaran* (Julho de 2018);
- Para o Índice de Risco do Ativo Financeiro, ou seja, o indicador Beta não alavancado (B_u) foi considerado o valor conforme consta na tabela de *Damodaran* (Janeiro de 2018) para o sector do *Restaurant/Dining*;
- A taxa de atualização utilizada na avaliação da financeira corresponde ao WACC (Custo médio ponderado do capital) cujo cálculo encontra-se no anexo 9;

4.5.1. Investimento

O projeto “ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop” considera investimentos exclusivamente em ativos fixos tangíveis num total de 85.000 euros (tabela 29):

	Restaurante	Rooftop	Total
Equipamento para cozinha	11 000 €	- €	11 000 €
Obras de remodelação	14 000 €	25 000 €	39 000 €
Decoração do espaço	6 000 €	5 500 €	11 500 €
Equipamento básico	12 500 €	- €	12 500 €
Sistema iluminação	2 500 €	3 000 €	5 500 €
Sistema som e imagem	1 500 €	1 500 €	3 000 €
Sistema climatização	2 500 €	- €	2 500 €
Total Investimento	50 000 €	35 000 €	85 000 €
IVA - 23%	11 500 €	8 050 €	19 550 €
Investimento + IVA	61 500 €	43 050 €	104 550 €

Tabela 19 – Mapa com detalhe do Investimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Refira-se ainda que as depreciações do ativo fixo tangível foram efetuadas de acordo com as taxas do Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro, através do método de cálculo por quotas constantes.

4.5.2. Volume de Negócios e CMVMC

O volume de negócios é crescente ao longo dos cinco anos da avaliação do projeto, tendo sido consideradas taxas de crescimento anual moderadas para o número de refeições vendidas. No que respeita ao preço por refeição, foi considerado uma atualização de preços de anual de 1,5% resultante da taxa de inflação.

Refira-se que o número de refeições vendidas decorre da multiplicação do número previsto de refeições diárias vendidas (25 ao almoço, 30 ao jantar e 35 no terraço) pelo número de dias de funcionamento do restaurante (246), considerando os dias de folga semanal (2) e o encerramento para férias (15 dias). No caso do *Rooftop*, e atendendo às condições climatéricas, considerou-se apenas a abertura do espaço durante um período de seis meses por ano (maio a outubro).

Volume Negócios	2019	2020	2021	2022	2023
Restaurante - Almoços	106 957 €	113 989 €	118 013 €	120 981 €	124 023 €
- Refeições vendidas	6 150	6 458	6 587	6 653	6 719
- Preço Unitário	17,39 €	17,65 €	17,92 €	18,19 €	18,46 €
- Taxa crescimento	---	5%	2%	1%	1%
Restaurante - Jantares	224 609 €	239 377 €	247 827 €	254 060 €	260 449 €
- Refeições vendidas	8 610	9 041	9 221	9 314	9 407
- Preço Unitário	26,09 €	26,48 €	26,88 €	27,28 €	27,69 €
- Taxa crescimento	---	5%	2%	1%	1%
Rooftop	33 391 €	35 587 €	36 843 €	37 770 €	38 720 €
- Refeições vendidas	3 840	4 032	4 113	4 154	4 195
- Preço Unitário	8,70 €	8,83 €	8,96 €	9,09 €	9,23 €
- Taxa crescimento	---	5%	2%	1%	1%
Total Volume Negócios	364 957 €	388 952 €	402 682 €	412 810 €	423 192 €
IVA - Média 15%	54 743 €	58 343 €	60 402 €	61 921 €	63 479 €
Volume Negócios + IVA	419 700 €	447 295 €	463 085 €	474 731 €	486 671 €

Tabela 20 – Mapa com Volume Negócios

Fonte: Elaborado pelo autor

No cálculo das margens foi aplicada uma política cautelosa, tendo já sido considerado o desperdício existente nas matérias-primas pois, tratando-se de bens perecíveis, e por forma a garantir a qualidade e o cumprimento das normas de segurança, não se pode armazenar durante um período muito longo. No entanto, o facto de não existir uma elevada amplitude de pratos no menu beneficia o processo de compras, a gestão do desperdício e por conseguinte as margens.

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023
Restaurante - Almoços	60%	42 783 €	45 596 €	47 205 €	48 392 €	49 609 €
Restaurante - Jantares	70%	67 383 €	71 813 €	74 348 €	76 218 €	78 135 €
Rooftop	75%	8 348 €	8 897 €	9 211 €	9 442 €	9 680 €
Total CMVMC		118 513 €	126 305 €	130 764 €	134 053 €	137 424 €
IVA- Média 18%		21 332 €	22 735 €	23 537 €	24 129 €	24 736 €
CMVMC + IVA		139 845 €	149 040 €	154 301 €	158 182 €	162 160 €

Tabela 21 – Mapa com CMVMC

Fonte: Elaborado pelo autor

Sublinhe-se ainda que para além da quantidade de refeições vendidas serem diferentes, as próprias margens também são distintas. Na verdade, a margem do produto jantares e *Rooftop* é superior uma vez que terá uma maior componente de produtos onde é possível reter mais margem como, por exemplo, o caso das sobremesas e das bebidas, especialmente o vinho.

4.5.3. Fornecimentos e Serviços Externos

O valor total dos Fornecimentos e Serviços Externos (mapa completo integra o anexo 8) no primeiro ano de atividade ascende a 55.836 euros. Este total dos gastos foi atualizado para os restantes anos da avaliação financeira a uma taxa de 1,5% que corresponde à taxa de inflação e à taxa utilizada também para atualização dos preços de venda.

	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023
Total FSE	4 653 €	55 836 €	56 674 €	57 524 €	58 386 €	59 262 €
IVA - 23%	1 070 €	12 842 €	13 035 €	13 230 €	13 429 €	13 630 €
FSE + IVA	5 723 €	68 678 €	69 708 €	70 754 €	71 815 €	72 893 €

Tabela 22 – Mapa com Total Fornecimentos e Serviços Externos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.4. Gastos com Pessoal

Os Gastos com Pessoal do “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” são os seguintes (tabela 33):

	2019	2020	2021	2022	2023
Remunerações Órgãos Sociais	- €	- €	- €	- €	- €
Vencimentos	111 222 €	113 447 €	115 716 €	118 030 €	120 390 €
Subsidio Refeição	9 731 €	9 925 €	10 124 €	10 326 €	10 533 €
Subsidio Transporte	3 743 €	3 818 €	3 895 €	3 973 €	4 052 €
Prémio Linguas	4 590 €	4 682 €	4 775 €	4 871 €	4 968 €
Remunerações Pessoal	129 286 €	131 872 €	134 510 €	137 200 €	139 944 €
Encargos sobre Remunerações	30 706 €	31 320 €	31 946 €	32 585 €	33 237 €
Seguro Acidentes Trabalho	1 500 €	1 530 €	1 560 €	1 592 €	1 623 €
Medicina Trabalho	1 200 €	1 224 €	1 248 €	1 273 €	1 299 €
Ação Social	660 €	673 €	687 €	700 €	714 €
Total Gastos com Pessoal	163 352 €	166 619 €	169 951 €	173 350 €	176 817 €
IVA - 23%	428 €	436 €	445 €	454 €	463 €
Gastos com Pessoal + IVA	163 779 €	167 055 €	170 396 €	173 804 €	177 280 €

Tabela 23 – Mapa dos Gastos com Pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os Gastos com Pessoal foi considerado a estrutura de recursos humanos indicada na tabela 28 do ponto 4.4.4. deste trabalho e prevista uma atualização salarial anual de 2%. No caso dos dois empregados de mesa do *Rooflop* foram consideradas apenas seis meses de remunerações pois é o período em que se prevê estar aberto o espaço exterior do projeto. Saliente-se ainda que o sócio-gerente não é remunerado.

4.5.5. Fundo Maneio

O mapa das necessidades de fundo de maneiio (tabela 34) evidencia o montante necessário para que o projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooflop*” funcione nas suas melhores condições e evite a possibilidade de escassez ou mesmo rotura de tesouraria.

Considerando os prazos médios de recebimentos, de pagamentos e de stockagem e um valor de 2.500 euros para fazer face às necessidades de fundo de maneiio, o mapa é o seguinte:

	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades de Fundo Maneio					
- Reserva Segurança Tesouraria	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
- Clientes	- €	- €	- €	- €	- €
- Existências	9 876 €	10 525 €	10 897 €	11 171 €	11 452 €
Subtotal	12 376 €	13 025 €	13 397 €	13 671 €	13 952 €
Recursos de Fundo Maneio					
- Fornecedores	17 377 €	18 229 €	18 755 €	19 166 €	19 588 €
- Estado	4 757 €	10 244 €	10 609 €	10 893 €	11 184 €
Subtotal	22 134 €	28 473 €	29 363 €	30 059 €	30 771 €
Fundo Maneio Necessário	- 9 758 €	- 15 447 €	- 15 966 €	- 16 388 €	- 16 819 €
Investimento em Fundo Maneio	- 9 758 €	- 5 689 €	- 519 €	- 422 €	- 431 €

Tabela 24 – Mapa de Investimento em Fundo Maneio

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.6. Financiamento e Plano Financeiro

A empresa *Oriental Roots* para financiar o investimento necessário ao projeto “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” considera três formas de financiamento, designadamente meios libertos pelo próprio projeto, capitais próprios sob a forma de capital social e suprimentos e capitais alheios correspondentes a um financiamento de médio e longo prazo contraído junto do Banco Santander Totta com uma taxa de juro de 4% e pelo período de 60 meses com 6 meses de carência de pagamento de capital.

Os montantes de cada uma das formas de financiamento constam do mapa abaixo (tabela 35) que também demonstra a capacidade de gerar tesouraria ao longo dos anos de projeto considerados.

	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos Brutos	24 885 €	33 959 €	37 776 €	39 708 €	38 553 €
Capital Social	1 000 €	- €	- €	- €	- €
Suprimentos	50 000 €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Obtidos	35 000 €	- €	- €	- €	- €
Desinvestimento em Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €
Desinvestimento em FMN	9 758 €	5 689 €	519 €	422 €	431 €
Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Total Origem de Fundos	120 642 €	39 648 €	38 295 €	40 130 €	38 984 €
Investimento em Capital Fixo	85 000 €	- €	- €	- €	- €
Investimento em Fundo Maneio	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre os Lucros	1 781 €	4 909 €	6 289 €	7 041 €	10 969 €
Pagamento de Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolso de Suprimentos	- €	- €	15 000 €	20 000 €	15 000 €
Reembolso de Empréstimos	5 185 €	7 778 €	7 778 €	7 778 €	6 481 €
Encargos Financeiros	2 360 €	1 050 €	739 €	428 €	127 €
Total Aplicação de Fundos	94 326 €	13 736 €	29 805 €	35 246 €	32 578 €
Saldo de Tesouraria Anual	26 316 €	25 912 €	8 490 €	4 884 €	6 407 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	26 316 €	52 228 €	60 718 €	65 602 €	72 008 €

Tabela 25 - Plano de Financiamento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.7. Cash-Flow

A partir da análise do mapa abaixo (tabela 36) pode-se constatar que são apresentados cash-flows de exploração positivos desde o primeiro ano de atividade.

	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos do Projeto					
- Resultado Operacional (EBIT) x (1-IRC)	7 114 €	16 188 €	20 005 €	21 937 €	33 407 €
- Depreciações/Amortizações	17 771 €	17 771 €	17 771 €	17 771 €	5 146 €
- Provisões	- €	- €	- €	- €	- €
Total Meios Libertos do Projeto	24 885 €	33 959 €	37 776 €	39 708 €	38 553 €
Investimento/Desinvestimento em Fundo Mancoio					
- Fundo Mancoio	9 758 €	5 689 €	519 €	422 €	431 €
Cash Flow de Exploração	34 642 €	39 648 €	38 295 €	40 130 €	38 984 €
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo					
- Capital Fixo	-85 000 €	- €	- €	- €	- €
Free Cash Flow	- 50 358 €	39 648 €	38 295 €	40 130 €	38 984 €
Cash Flow Acumulado	- 50 358 €	- 10 709 €	27 586 €	67 716 €	106 700 €

Tabela 26 - Mapa de Cash-Flows

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.8. Demonstração de Resultados Previsional e Balanço Previsional

Refira-se que, através da análise à Demonstração de Resultados Previsional, que integra o anexo 10 deste trabalho, conclui-se que o projeto apresenta um resultado líquido positivo desde o primeiro ano (2019), atingindo o valor máximo no último ano (2023) com 32.907 euros.

Os gastos com pessoal são, sem dúvida, a componente mais importante da estrutura de custos do projeto pois correspondem em média a 45% do seu valor total, pelo que é de extrema importância que o “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” tenha uma estrutura de recursos humanos devidamente adequada ao volume de refeições vendidas.

Em termos de Balanço Previsional (anexo 11), é de realçar que as rubricas de financiamentos obtidos e outras contas a pagar têm saldo nulo no último ano da avaliação financeira, o que significa que os empréstimos, quer bancário, bem como dos sócios, são integralmente liquidados no período em análise.

A totalidade do resultado líquido do exercício é integrada nos resultados transitados uma vez que, conforme referido anteriormente, não existirá durante os primeiros cinco anos do projeto uma política de distribuição de dividendos.

4.5.9. Análise da Viabilidade

Por forma a analisar a viabilidade económica e financeira do projeto “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” utilizaram-se os métodos mais correntes, designadamente o VAL, a TIR e o *Payback*, quer na perspetiva do projeto, bem como na do investidor (tabela 37):

	Avaliação do Projeto	
	Perspetiva do Projeto	Perspetiva do Investidor
VAL - Valor Atual Líquido	91 026 €	84 310 €
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade	61%	114%
Payback	2 anos e 5 meses	1 ano e dez meses

Tabela 27 - Avaliação do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos permitem concluir que o projeto é economicamente viável já que apresenta um VAL superior a zero, pelo que os benefícios gerados pelo projeto são superiores aos seus custos e a TIR apresenta valores bastante razoáveis, sendo superior à taxa de atualização estipulada pelos investidores.

4.5.10. Análise de Indicadores

Para terminar este ponto da avaliação financeira, apresenta-se de seguida os principais indicadores do projeto (tabela 38):

	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez					
Liquidez Geral	0,52	0,85	1,19	1,80	3,04
Liquidez Reduzida	0,40	0,73	1,05	1,61	2,77
Liquidez Imediata	0,40	0,73	1,05	1,61	2,77
Estrutura					
Autonomia Financeira	0,06	0,17	0,32	0,51	0,69
Solvabilidade	0,06	0,20	0,47	1,04	2,25
Endividamento	0,94	0,83	0,68	0,49	0,31
Rentabilidade					
Ativo	9%	17%	21%	24%	33%
Capitais Próprios	84%	70%	47%	35%	35%

Tabela 28 – Indicadores do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

No que respeita aos indicadores de liquidez, que traduzem a capacidade do projeto em solver os seus compromissos, é de referir que os mesmos são crescentes, o que significa que o “ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop” terá cada vez mais recursos para fazer face aos seus compromissos de curto prazo.

Ao nível dos indicadores de estrutura, conclui-se que a dependência do “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” face a capitais alheios vai diminuindo ao longo do período de avaliação uma vez que a autonomia financeira e a solvabilidade são crescentes e o endividamento vai reduzindo. Demonstra também uma estabilidade financeira do projeto.

Finalmente, nos indicadores de rentabilidade, é de destacar a tendência crescente da rentabilidade do ativo o que traduz uma melhoria contínua da performance do “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” na utilização dos seus ativos. Já a rentabilidade do capital próprio regista uma redução nos primeiros quatro anos do período de avaliação do projeto, mantendo-se estável no quinto e último ano. Esta tendência resulta do valor reduzido do capital próprio nos primeiros anos do projeto, vindo o mesmo a aumentar por intermédio do resultado líquido gerado. Refira-se ainda que o valor da rentabilidade do capital próprio é bastante superior à taxa de juros dos ativos sem risco (R_f), o que confirma que os capitais próprios são devidamente remunerados.

5. Conclusões

5.1. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas

A análise efetuada ao meio envolvente externo e interno ao projeto permite salientar que o cenário económico, político e social é propenso à criação de novos negócios. Decorrente deste ambiente, a indústria da restauração caracteriza-se atualmente por ser bastante dinâmica apesar de ser fortemente regulada, ter uma legislação pouco flexível e encontrar-se em situação de pleno emprego.

Neste contexto e conforme exposto ao longo deste trabalho final de mestrado, conclui-se que a implementação do projeto “**ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop**” é viável, não apenas economicamente, mas também em termos de conceito e de modelo de gestão.

De facto, o projeto terá um contributo para a indústria da restauração em Portugal ao aplicar uma visão inovadora concebida a partir da Teoria dos *Stakeholders*. Essa visão baseia-se numa receita simples que é a aplicação do Modelo da Hospitalidade Esclarecida como modelo de negócio. Será assim um projeto assente em três eixos fundamentais: excelência culinária, serviço experiente e hospitalidade amável.

Numa indústria em franca expansão, como a restauração hoje em dia, para garantir o sucesso de um novo projeto não é suficiente ter um bom *Chef*. Na verdade, há que investir na

hospitalidade e torná-la uma vantagem competitiva para o projeto e no relacionamento deste com os seus *stakeholders*. Desta forma, existirá uma maior probabilidade de garantir a sustentabilidade de um novo projeto, como o “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*”,

Essa hospitalidade decorre do facto de ser colocado o foco principal nos colaboradores, nomeadamente no seu bem-estar, sendo assim prioritário relativamente ao bem-estar dos próprios clientes, embora sempre com o objetivo final de proporcionar experiências emocionais gratificantes a estes últimos.

Assim sendo, decorrente da implementação do Modelo de Hospitalidade Esclarecida, o projeto terá que ter uma política de recursos humanos de excelência através do recrutamento dos empregados com as melhores capacidades técnicas e emocionais. Mas, para além do recrutamento, e por forma a ter a melhor receita para a hospitalidade, há também que garantir que os empregados tenham motivação para trabalhar em equipa e sejam tratados com respeito, tal como o *Chef* trata os seus ingredientes.

Na relação com os clientes, o projeto terá a preocupação de criar uma atmosfera pública socializante que o distinga da experiência de comer em casa e na relação com os fornecedores há que privilegiar a criação de uma ligação importante e agradável com base nos valores partilhados.

Também existirá um investimento na comunidade com o objetivo de criar riqueza para essa mesma comunidade.

Outro fator diferenciador deste projeto resulta da existência de vários espaços e ambientes num mesmo local. A abertura a médio e longo prazo da escola de formação vincará ainda mais essa diferenciação e também o carácter inovador do projeto.

Obviamente, o marketing-mix não pode ficar esquecido aquando da abertura de um novo projeto, especialmente a sua componente de comunicação e divulgação. Nesse domínio será realizado um esforço ao nível do marketing relacional com forte aposta nas redes sociais e portais especializados na indústria da restauração.

Concluindo, e segundo Meyer (2006, p. 325), “*quer lhe chamemos Hospitalidade Esclarecida ou interesse pessoal esclarecido, é o modelo de negócios mais seguro e infalível que conheço*”.

5.2. Desafios para Investigações Futuras

No que respeita a investigações futuras que possam ser realizadas no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, ao mesmo em outro tipo de investigação, e que estejam associadas à indústria da restauração, em geral, e ao projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*”, em particular, pode-se enumerar as seguintes:

- Analisar o impacto que os workshops e cursos de formação a serem ministrados pela escola de formação do projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” venham a ter em termos de alteração dos comportamentos dos frequentadores dos cursos e à criação de novos projetos no setor, ou seja, qual o impacto para o processo empreendedor;
- Compreender a importância dos cursos da escola de formação do projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” na evolução das carreiras na indústria da restauração dos frequentadores dos cursos;
- Analisar o impacto de uma integração mais profunda do Modelo da Hospitalidade Esclarecida implementado no projeto “*ISO Lisboa - Restaurant & Rooftop*” ao alargar a sua disponibilização a *stakeholders* externos como fornecedores e concorrentes;

Referências Bibliográficas

Monografias (livros)

- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI* (6ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo: uma visão global e integradora* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Cousins, J., Foskett, D., Graham, D., & Hollier, A. (2016). *Food & Beverage Management* (4ª ed.). Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12ª ed.). (C. Yamagami, Trad.) Pearson Prentice Hall.
- Meyer, D. (2006). *Negócios à Mesa* (3ª ed.). Lua de Papel.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.
- Silva, E. S., Monteiro, F., & Resende, M. (2017). *Plano de Negócios - Abordagem Estratégica e Financeira*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*. Rei dos Livros.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Artigos Científicos

- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, inovação e Tecnologia, 1*, 25-38.
- Bispo, C. S., Souza, D. J., Araújo, F. P., Cardoso, N. H., Silva, P. S., & Júnior, V. R. (s.d.). Empreendedorismo e Inovação. (I. B. IBES, Ed.)
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: organizing activities and the new survival of new ventures. (J. o. Venturing, Ed.) pp. 385-410.
- Fillion, L. J. (abril/junho de 1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, pp. 5-28.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, pp. 34-43. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org>

- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. (2015). Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17, 858-869.
- Junior, F. H., Siqueira, J. P., Telles, R., & Correa, H. L. (2014). Análise dos Stakeholders das Empresas Industriais do Estado de São Paulo. *Revista da Administração*, 49, 158-170.
- Koumparoulis, D. N. (Fevereiro de 2013). PEST Analysis: The case of E-Shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, pp. 13-36. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org>
- Lourenço, R., & Mano, M. (2014). Os Stakeholders e as Instituições de Ensino Superior. 4^a *Conferência Forges*.
- Martens, C., & Freitas, H. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, 11, pp. 15-44.
- Mazza, V. M., Beuron, T. A., Maculan, C. G., & Arigony, M. M. (2015). Teoria dos Stakeholders: Estudo das publicações sobre o tema na base de dados Web of Science. *Engema - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.
- Rodrigues, M. (2017). O Fenómeno do Empreendedorismo e as Teorias Organizacionais: Identificando a Interseção Teórica dos Domínios. *XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.

Teses

- António, J. J. (2017). "*Chocomania*" - *Projeto Empresarial no Setor Street Food*. Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, Universidade Europeia. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18643>
- Bramão, M. A. (2017). *Compete 2020 - Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização nas PME em Portugal: o Caso da APPB*. Relatório de Estágio para Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19759>
- Dominguez, H. G. (2016). *Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL*. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia do Porto. Obtido de https://sigarra.up.pt/fpceup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=159722

- Ferreira, N. G. (2010). *Restaurante de Tapas Portuguesas "TugaSabores" - Plano de Negócio Inovador*. Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE Business School. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2908/1/Tese_Plano%20de%20Neg%C3%B3cio%20Inovador_TugaSabores%20%28Nara%20Ferreira%29.pdf
- Mourinha, R. N. (2011). *Plano de Negócio - In Vivo Restaurant & Wine Bar*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE Business School. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4688>
- Palma, M. D. (2014). *Plano Negócios "Portuguese Tapas"*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE Business School. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10304>

Publicações

- INE. (2018). *Boletim Mensal de Estatística - Setembro 2018*.
- INE. (2018). *Empresas em Portugal 2017*.
- Portugal, B. (2018). *Boletim Económico - Outubro*. Banco Portugal.
- Portugal, B. (2018). *Projeções para a Economia Portuguesa 2018-2020*. Banco de Portugal.
- Portugal, T. (2018). *Turismo em Portugal - 2017*. Obtido de <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2017.aspx>

Referências na Internet

- Abrir um Restaurante*. (s.d.). Obtido de Portal do Cidadão: <https://www.portaldocidadao.pt/documents/842037/184171526/guia-pratico-abrir-restaurant.pdf>
- AHRESP. (2018). *AHRESP*. Obtido de http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2903
- Imagens de Marca*. (4 de Fevereiro de 2008). Obtido de Imagens de Marca - Entrevistas e Opinião: <http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/entrevistas/entrevistas-4/>
- Pordata*. (2018). Obtido de Portada - Bases de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/>

Anexos




Anexo 1 – Conclusões da Análise do Meio Envoltente Contextual (PESTEL)

Envoltente	Evolução Previsível	Possíveis Consequências para o Projeto
Política	Estabilidade Governativa	Aumento da confiança do consumidor e das vendas
	Manutenção da taxa de IVA	Estabilidade ao nível dos preços e das margens
	Fatores Internacionais	Redução das vendas
Económica	Crescimento do PIB	Incremento das vendas
	Aumento do Consumo Privado	Incremento das vendas
	Estabilização da Inflação	Estabilidade ao nível dos preços e das margens
	Diminuição do Desemprego	Aumento de gastos com pessoal e incremento das vendas
	Aumento da Taxa de Juro	Aumento dos gastos financeiros
	Enquadramento Externo	Incremento das vendas
	Fatores Internacionais	Redução das vendas
Social	Redução da População	Redução das vendas
	Envelhecimento da População	Adequação do produto a este estrato
	Melhoria do Bem-Estar	Incremento das vendas
	Aumento Salário Mínimo	Aumento dos gastos com pessoal e incremento das vendas
Tecnológico	Aumento Novas Tecnologias	Reforço dos meios tecnológicos e presença na internet
Ambiental	Necessidade de Certificação	Necessidade de aumentar o investimento na reciclagem
	Consciência Ecológica	Adequação do produto a esta realidade
Legal	Redução da Burocracia	Aumento da concorrência
	Maior Controlo das Autoridades	Aumento dos gastos com compras e redução da concorrência

Anexo 1 - Conclusões do PESTEL

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 2 – Análise Concorrencial – Localização Geográfica




	RIO MARAVILHA	LE CHAT – FOOD & COCKTAIL	ALCÂNTARA 50
			
Localização	Alcântara	Janelas Verdes/Santos	Alcântara
Tipo	Cozinha de Fusão	Cozinha de Fusão	Cozinha Portuguesa
Menu	Entradas = 13 Pratos = 11 Sobremesas = 5 Grupo	Entradas = 9 Pratos = 7 Sobremesas = 5 Grupo	Entradas = 14 Pratos = 13 Sobremesas = Diversas
Preço Médio	Entradas = 9,00 € Pratos = 18,00 € Sobremesas = 5,70 € Grupo = 25,00€ a 45,00€ Refeição = 32,70 €	Entradas = 9,70 € Pratos = 13,70 € Sobremesas = 4,80 € Grupo = 25,00€ a 45,00€ Refeição = 28,20 €	Entradas = 7,80 € Pratos = 12,10 € Sobremesas = 3,50 € Refeição = 23,40 €
Horário	2ª – Encerrado 3ª – 18.00h/2.00h 4ª a Sábado – 12.30h/2.00h Domingo – 12.30h/20.00h	2ª a Sábado – 12.30h/2.00h Domingo – 12.30h/0.00h	2ª a Sábado – 12h/15.30h – 19h/0.00h Domingo – Encerrado
Website	PT	PT/EN	Não
Redes Sociais	Sim	Sim	Sim
Avaliação “THE FORK”	8,9/10	8,3/10	-
Avaliação “ZOMATO”	4,3/5	4,2/5	4,5/5
Avaliação “TRIPADVISOR”	4,0/5	4,0/5	5/5
Espaço Exterior	Terraço	Esplanada	Não
Parque Estacionamento	Sim	Não	Não
Lotação (Pessoas)	Sem informação	Sem informação	Sem informação

	31 D' ARMADA	CHICO FININHO	ATTLA
			
Localização	Alcântara	Alcântara	Tapada das Necessidades
Tipo	Cozinha Autor	Cozinha Portuguesa	Cozinha de autor
Menu	Entradas = 12 Pratos = 10 Sobremesas = 7 Executivo	Entradas = 14 Pratos = 19 Sobremesas = Diversas Grupo	Entradas = 4 Pratos = 4 Sobremesas = 2
Preço Médio	Entradas = 9,00 € Pratos = 23,00 € Sobremesas = 5,10 € Executivo = 13,00 € Refeição = 37,10 €	Entradas = 6,40 € Pratos = 16,60 € Sobremesas = 4,50 € Grupo = 20,00 a 35,00 € Refeição = 27,50 €	Entradas = 9 € Pratos = 16,50 € Sobremesas = 6 € Refeição = 31,50 €
Horário	2ª a 5ª – 12.30h/15.30h – 19.30h/23h 6ª – 12.30h/15.30h – 19.30h/23.30h Sábado – 12.30h/16h – 19.30h/23.30h Domingo – Encerrado	2ª – 12h/16h 3ª, 4ª, 5ª e Domingo – 12h/23h 6ª e Sábado – 12h/0.00h	4ª a Domingo – 18h/0.00h
Website	PT/EN	Não	PT/EN
Redes Sociais	Sim	Sim	Sim
Avaliação “THE FORK”	8,8/10	-	-
Avaliação “ZOMATO”	4,1/5	3,8/5	-
Avaliação “TRIPADVISOR”	4,5/5	-	-
Espaço Exterior	Esplanada	Esplanada	Não
Parque Estacionamento	Não	Não	Sim
Lotação (Pessoas)	Sem informação	Sem informação	35

Anexo 2 – Análise Concorrencial – Localização Geográfica

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 3 – Análise Concorrencial – Conceito do Projeto

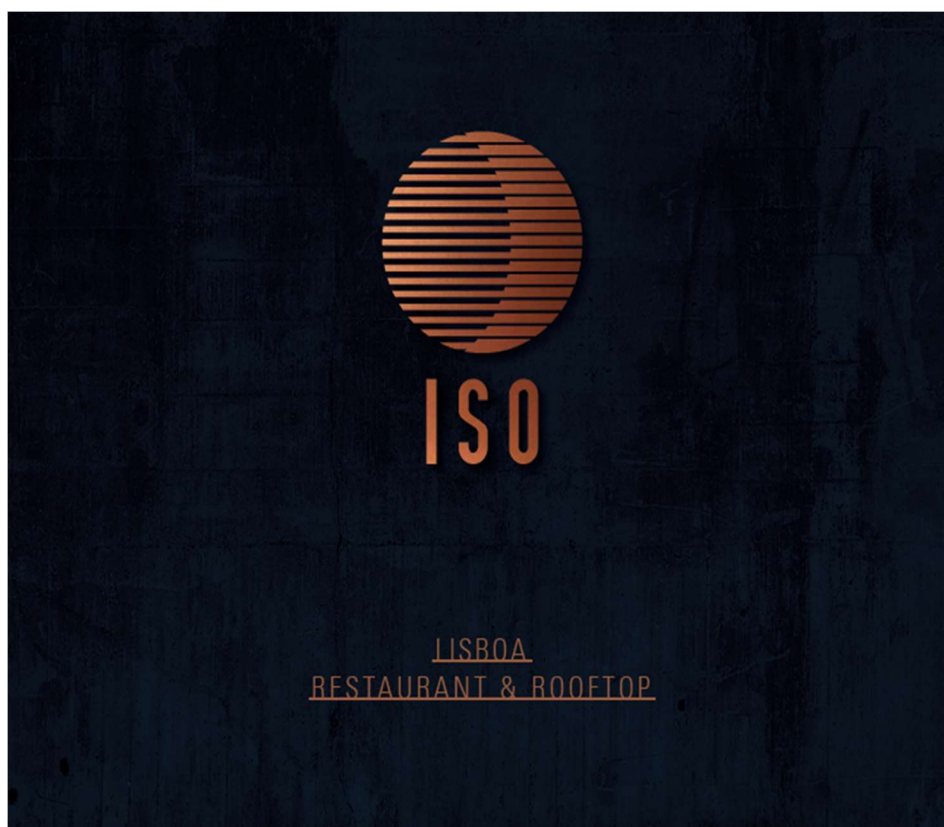
	TOPO CHIADO	DARWIN'S CAFÉ	MESA DO BAIRRO
			
Localização	Chiado	Algés	Areiro
Tipo	Cozinha de Autor	Cozinha de autor	Cozinha Portuguesa
Menu	Entradas = 8 Pratos = 6 Sobremesas = 3 Brunch	Entradas = 5 Pratos = 21 Sobremesas = 10	Entradas = 20 Pratos = 21 Sobremesas = 11 Almoço Menu infantil
Preço Médio	Entradas = 9,30 € Pratos = 10,20 € Sobremesas = 4 € Brunch = 16,00 € Refeição = 23,50 €	Entradas = 16,70 € Pratos = 19,30 € Sobremesas = 8,15 € Refeição = 44,15 €	Entradas = 8,50 € Pratos = 17,20 € Sobremesas = 5,20 € Refeição = 30,90 €
Avaliação	Todos os dias – 11h/02h	2ª – 12.30h/16h 3ª a Domingo – 12.30/15.30h – 19.30/23h	2ª a Sábado – 12.30/15h – 19.30h/23h Domingo – 12.30h/16h
Website	Não	PT/EN	Não
Redes Sociais	Sim	Sim	Sim
Avaliação “THE FORK”	7,9/10	-	8,6/10
Avaliação “ZOMATO”	4,2/5	4,6/5	4,5/5
Avaliação “TRIPADVISOR”	4,0/5	4,0/5	4,0/5
Espaço Exterior	Terraço	Esplanada	Terraço
Parque Estacionamento	Não	Sim	Não
Lotação (Pessoas)	Sem informação	172	Sem informação

	LOST IN	VIA GRAÇA	INFAME
			
Localização	Príncipe Real	Graça	Intendente
Tipo	Cozinha de Fusão	Cozinha Mediterrânica	Cozinha Portuguesa
Menu	Entradas = 11 Pratos = 9 Sobremesas = 7 Almoço Grupo	Entradas = 7 Pratos = 13 Sobremesas = 6 Almoço Grupo	Entradas = 6 Pratos = 11 Sobremesas = 6 Almoço Brunch
Preço Médio	Entradas = 6,60 € Pratos = 14,20 € Sobremesas = 3,90 € Almoço = 10,00 € Grupo = 25,00 € Refeição = 24,70 €	Entradas = 16,70 € Pratos = 24,00 € Sobremesas = 10,00 € Refeição = 50,70 €	Entradas = 9,25 € Pratos = 19,10 € Sobremesas = 7,30 € Refeição = 35,65 €
Avaliação	2ª – 16h/0.00h 3ª a Sábado – 12.30h/0.00h Domingo - Encerrado	2ª a 6ª – 12h/15h – 19.30h/23h Sábado/Domingo – 19.30h/23h	2ª, 3ª, 4ª e 5ª – 12h/15h – 19h/22.30h 6ª - 12h/15h – 19h/23h Sábado – 11.30h/16.30 – 19h/23h Domingo - 11.30h/16.30 – 19h/22.30h
Website	PT/EN	PT	PT
Redes Sociais	Sim	Sim	Sim
Avaliação “THE FORK”	8,8/10	9/10	-
Avaliação “ZOMATO”	4,3/5	4,4/5	4,3/5
Avaliação “TRIPADVISOR”	4,0/5	4,0/5	4,0/5
Espaço Exterior	Terraço	Não	Esplanada
Parque Estacionamento	Não	Não	Não
Lotação (Pessoas)	Sem informação	Sem informação	Sem informação

Anexo 3 – Análise Concorrencial – Conceito do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 4 - Menu do “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”



COUVERT

Seleção de pão e manteiga ^L ^G € 3,00 / Pax
Selection of bread and butter

ENTRADAS | STARTERS

Sopa da nossa horta € 4,50
Soup from our kitchen garden

Canelones de truta com vinagrete de citrinos ^L € 9,00
Trout cannelloni and citrus dressing

Vieiras salteadas, puré de ervilhas e espuma de beterraba ^M € 12,00
Seared scallops with pea purée and beetroot foam

Carpaccio de lombo do Alentejo fumado com tártaro de tomate picante € 10,00
Homemade smoked tenderloin carpaccio with spiced tomato tartare

Foie gras de pato Rougier com marmelo em diferentes texturas ^L ^G € 15,00
Duck Rougier foie gras with textures of quince

Cavala, chá de canela e Chacuti sobre espuma de pimento vermelho ^L ^G ^F € 8,00
Mackerel, cinnamon tea and Chacuti on grilled red pepper foam

^L Lactose Dairy product ^G Glúten Gluten ^F Frutos secos Nuts ^M Molusco Mollusc ^O Ovo Egg

PEIXE | FISH

Tamboril sobre molho de caldeirada, amêijoas e essência de bulhão pato [Ⓛ] [Ⓟ] [Ⓜ] Monkfish on <i>caldeirada</i> flavours, clams and bulhão pato essence	€ 17,50
Salmonete com molho holandês de estragão, vegetais de horta e cheróvia frita [Ⓟ] [Ⓠ] Red mullet with tarragon hollandaise, fresh vegetables and parsnip chips	€ 19,50
Bacalhau confit sobre grelos, puré de nabo e ovo codorniz BT [Ⓛ] [Ⓟ] Cod confit on greens, turnip purée and quail egg LT	€ 19,50
Inspiração Goesa: Filé de dourade com molho de caril e legumes massala [Ⓛ] [Ⓟ] Goan Inspiration: Sea bream cooked with curry and vegetable masala	€ 17,50

CARNE | MEAT

Filé de vitela cozinhado, molho de manteiga e alecrim, musseline [Ⓛ] de batata doce, nabo e beterraba glaceados Roasted veal fillet, buttery rosemary sauce, sweet potato mousseline, glazed turnips and beetroot	€ 17,50
Filé do lombo maturado durante 21 dias em redução de vinho do Alentejo, [Ⓛ] musseline de salsifí, bosque de alho francês e batata vitelotte 21 days aged tenderloin fillet, Alentejo wine reduction, salsifí mousseline, leek and vitelotte bush	€ 19,50
Lombinho de porco curado, puré de castanhas e cogumelos enoki [Ⓛ] Pork tenderloin, chestnut purée and enoki mushrooms	€ 16,50
Inspiração Goesa: Carré de borrego com crosta de coentros, puré de açafraão [Ⓛ] [Ⓟ] e legumes verdes Goan Inspiration: Lamb rack with a coriander crust, saffron purée and green vegetables	€ 17,50

[Ⓛ] Lactose Dairy product [Ⓟ] Glúten Gluten [Ⓠ] Frutos secos Nuts [Ⓜ] Molusco Mollusc [Ⓞ] Ovo Egg

VEGETARIANO | VEGETARIAN

Risotto de cogumelos [Ⓛ] Mushroom risotto	€ 16,50
---	---------

MENU INFANTIL | KIDS MENU

Do Mar ou de Terra com musseline e vegetais salteados Sobremesa do dia From the Sea or from the Farm with mousseline and sautéed vegetables Sweet of the day	€ 9,00
---	--------

[Ⓛ] Lactose Dairy product [Ⓟ] Glúten Gluten [Ⓠ] Frutos secos Nuts [Ⓜ] Molusco Mollusc [Ⓞ] Ovo Egg

SOBREMESAS | DESSERTS

Coração de Marie-Pierre - sobremesa de assinatura ^L The heart of Marie-Pierre - signature dessert	€ 9,00
Tarte de limão desconstruída com merengue crocante ^L ^G Citrus deconstructed lemon tart with crunchy meringue	€ 8,00
Crème brûlée com sabores da estação ^L ^G Seasonal crème brûlée	€ 6,00
Camillechou: choux acompanhado de creme praliné com chocolate crocante e gelado de nata ^L ^G ^F Camillechou: choux, praliné cream with crusty chocolate and nata ice cream	€ 8,00
Tarte Tatin ^L ^G Tart Tatin	€ 6,00

QUEIJOS | CHEESES ^L ^F

Queijo Terrincho velho DOP Queijo Mestiço de Tolosa IGP Queijo de Azeitão DOP Queijo Serramonte 12 meses de cura Queijo Cerrado do vale	
3 variedades à escolha 3 varieties of choice	€ 5,00
5 variedades 5 varieties	€ 7,00

^L Lactose Dairy product ^G Glúten Gluten ^F Frutos secos Nuts ^M Molusco Mollusc ^O Ovo Egg

MENU EXECUTIVO | EXECUTIVE MENU

Uma seleção de produtos frescos e sazonais, provenientes de produtores locais, para que possa experienciar todos os dias um menu diferente.
A selection of fresh and seasonal produce from local producers, so you can experience every day a different menu.

Entrada + Prato Starter + Main Course	€ 13,00
Prato + Sobremesa Main Course + Dessert	€ 13,00
Entrada + Prato + Sobremesa Starter + Main Course + Dessert	€ 16,00
Água, Copo de vinho*, Imperial ou Refrigerante + Café Water, Wine glass*, Beer or Soft drink + Coffee	+ € 3,00

Terça e Sexta-feira das 12H30 às 15H00 Tuesday to Friday from 12H30 to 15H00

* DDK branco ou tinto White or red wine DDK

Anexo 4 – Menu “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

Anexo 5 - Menu Grupo do “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”



MENU NATAL

ISO
200

ENTRADA
Cavala, chá de canela e chacuti sobre espuma de pimento vermelho

PRATO PRINCIPAL
Bacalhau crocante com risoto de abóbora butternut e gengibre com salada de ervas
Ou
Filé de vitala cozido em molho de manteiga e alecrim, musselina de batata doce, nabo e beterraba glaceados
Ou
Risotto de cogumelos

SOBREMESA
Crème Brûlée

MENU
€ 35,00 / Pax

ISO
100

ENTRADA
Crème de abóbora butternut com cominhos e amêndoas torrada

PRATO PRINCIPAL
Paixe galo confit com batata de capóia (batata esmagada, tomate em cubos, cebola confitada e salsa picada) e espinafres salteados
Ou
Lombinho de porco com puré de castanhas e cogumelos salteados
Ou
Risotto de Cogumelos

SOBREMESA
Tarte Tatin

MENU
€ 25,00 / Pax


ISO
400

ENTRADA
Vieiras coradas com quinoa e redução de balsâmico

PRATO PRINCIPAL
Bacalhau fresco em crosta de ervas com puré de açafrão e couve kale
Ou
Lombo de porco maturado e confitado com gratin de batata e molho de queijo fundido
Ou
Risotto de Cogumelos

SOBREMESA
Tarte de limão desconstruída com merengue crocante

MENU
€ 45,00 / Pax






MENU NATAL

BEBIDAS

Água sem gás e com gás	€ 8,00
Refrigerantes	
Cerveja Sagres	
Café	
Vinho Tinto <i>Dok Colheita</i> e Vinho Branco <i>Dok Sauvignon</i>	+ € 4,00
Cocktail de boas-vindas - ISO Gin cocktail de assinatura Vinho Tinto <i>Dok Colheita</i> e Vinho Branco <i>Dok Sauvignon</i> Espumante <i>Quinta das Bêgeiras</i>	+ € 7,00

Note:
As bebidas incluídas serão servidas durante o período do evento, que terá uma duração aproximada de quatro horas.
A bebida é servida em modo free flow ao longo de todo o evento, respeitando o limite de aproximadamente 1h garrafa de vinho e um litro de cerveja por pessoa.
Se um convidado pedir uma bebida não incluída no menu, esta será cobrada separadamente.
Uma vez escolhido o pacote de bebidas, este aplica-se a todos os convidados, exceto crianças.

Anexo 5 – Menu Grupo “Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop”

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

Anexo 6 – Relatório FOH

ISO		RELATÓRIO ISO FOH		EDIÇÃO: 01
				REVISÃO: 2018
				DATA: 07/12/2018
EXECUTADO POR: _____		DATA: _____		
NÚMERO DE RESERVAS E WALK IN?				
Reservas: _____				
Walk in's: _____				
CANCELAMENTOS E NO SHOW?				
No show: _____				
Cancelamentos: _____				
ALGUM COLABORADOR FALTOU OU CHEGOU ATRASADO? ENTREGOU OU DEU JUSTIFICAÇÃO?				

ALGUM PRATO RECUSADO PELO CLIENTE? QUAL O MOTIVO E QUE MEDIDA FOITOMADA?				

ALGUM EQUIPAMENTO AVARIADO? EX: FRIGORÍFICOS, TPA, POS, ETC.				

ALGUMA SITUAÇÃO ANORMAL COM ALGUM CLIENTE? QUAL O MOTIVO E QUE MEDIDA FOITOMADA?				

ALGUMA SITUAÇÃO RELEVANTE QUE DEVA SER MENCIONADA RELACIONADA COM AS INSTALAÇÕES, STAFF CLIENTE OU AO VENUE?				

Anexo 6 – Relatório FOH

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

Anexo 7 – Manual de Funções

	MANUAL DE FUNÇÕES	Edição: 1
		Revisão: 1
		Data: 26/11/2018

FUNÇÃO: Head Chef

LOCAL DESEMPENHO DA FUNÇÃO: Back of House (BOH)

REPORTE HIERÁRQUICO: Sócios da empresa

FORMAÇÃO BASE: Formação na área da restauração

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Experiência mínima de 3 anos na função

OBJETIVO DA FUNÇÃO

Planejar, organizar e executar o serviço de cozinha de acordo com os procedimentos implementados e as fichas técnicas. Gerir a equipa de staff de cozinha.

CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO

Gestão de equipas, coordenação, gestão do tempo. O uso de vestuário adequado é obrigatório.

ATIVIDADES E TAREFAS

- A. Gestão de equipa
 - A1. Supervisionar e coordenar as tarefas da equipa do BOH
 - A2. Distribuir tarefas pelos elementos do BOH
 - A3. Orientar e desenvolver a performance da equipa do BOH
 - A4. Proceder ao envio do relatório diário do BOH para os sócios
- B. Gestão dos processos inerentes à cozinha
 - B1. Elaborar os menus e as fichas técnicas em parceria com o Executive Chef
 - B2. Controlar e minimizar o processo de desperdício e de food cost
 - B3. Definir a política de compras e negociar com os fornecedores
 - B4. Assegurar a realização dos inventários
 - B5. Assegurar o cumprimento das regras da HACCP
- C. Confeccionar as refeições
 - C1. Preparar, temperar e cozinhar os pratos respeitando as fichas técnicas
 - C2. Empratar as refeições de acordo com as fichas técnicas

COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO

Gestão de equipas
Capacidade de comunicação
Liderança
Gestão de tempo e organização
Tomada de decisões
Responsabilidade e autonomia
Inovação

	MANUAL DE FUNÇÕES	Edição: 1
		Revisão: 1
		Data: 26/11/2018

FUNÇÃO: General Manager

LOCAL DESEMPENHO DA FUNÇÃO: Front of the House (FOH)

REPORTE HIERÁRQUICO: Sócios

FORMAÇÃO BASE: Formação em gestão, economia, turismo, hotelaria ou similar

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Experiência mínima de 3 anos na função

OBJETIVO DA FUNÇÃO

Supervisionar todas as atividades diárias e zelar pela correta implementação dos procedimentos para o FOH. Liderar a equipa do FOH de forma a assegurar a qualidade dos produtos servidos e do serviço prestado ao cliente.

CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO

Liderança, gestão de equipa e de tempo. O uso de farda ou fato é obrigatório.

ATIVIDADES E TAREFAS

- A. Gestão da equipa
 - A1. Apoiar os sócios no recrutamento da equipa para o FOH
 - A2. Proceder ao levantamento das necessidades de formação da equipa do FOH
 - A3. Planejar, distribuir e supervisionar as tarefas diárias da equipa do FOH
 - A4. Avaliar a performance dos elementos da equipa do FOH
 - A5. Proceder ao envio do relatório diário do FOH para os sócios
- B. Gestão dos processos
 - B1. Definir a política de compras de bebidas e negociar com os fornecedores
 - B2. Definir e apresentar o menu de vinhos para validação dos sócios
 - B3. Realização dos inventários de bebidas
 - B4. Gerir as reclamações/sugestões dos clientes
 - B5. Gerir o processo de reservas
 - B6. Garantir o preenchimento dos requisitos legais para o FOH
 - B7. Propor soluções para a prossecução de uma política de melhoria continua
 - B7. Gerir o processo de receção dos clientes
 - B9. Assegurar a emissão da faturação e o controle dos recebimentos dos clientes
 - B10. Assegurar a devida introdução dos artigos no sistema (POS)

COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO

Liderança e gestão de equipas
Tomada de decisões
Organização e otimização de recursos
Iniciativa e autonomia
Responsabilidade e comunicação

	MANUAL DE FUNÇÕES	Edição: 1
		Revisão: 1
		Data: 26/11/2018

FUNÇÃO: Chef Partie

LOCAL DESEMPENHO DA FUNÇÃO: Back of House (BOH)

REPORTE HIERÁRQUICO: Head Chef

FORMAÇÃO BASE: 12º Ano

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Experiência mínima de 1 ano na função

OBJETIVO DA FUNÇÃO

Trabalhar sob as instruções do Head Chef, auxiliando-o na execução das suas tarefas. Zelar pela limpeza, organização e bom funcionamento da cozinha.

CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO

Trabalho em equipa, coordenação, gestão do tempo. O uso de vestuário adequado é obrigatório.

ATIVIDADES E TAREFAS

- A. Organizar a cozinha
 - A1. Auxiliar o Head Chef em todos os processos da cozinha
 - A2. Limpar e organizar o espaço e os utensílios da copa e da cozinha
 - A3. Armazenar, distribuir e controlar os géneros alimentícios e outros produtos
 - A4. Cumprir as regras da HACCP
- B. Preparar alimentos e confeccionar os pratos
 - B1. Preparar e confeccionar os alimentos sob a orientação do Head Chef
 - B2. Confeccionar alguns elementos dos pratos sob a supervisão do Head Chef
 - B3. Observar as boas práticas de manipulação e preparo de alimentos
 - B4. Empratar as refeições de acordo com as fichas técnicas

COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO

Escuta ativa
Espírito de equipa
Organização
Iniciativa e autonomia
Tolerância à pressão

	MANUAL DE FUNÇÕES	Edição: 1
		Revisão: 1
		Data: 26/11/2018

FUNÇÃO: Empregado de mesa

LOCAL DESEMPENHO DA FUNÇÃO: Front of the House (FOH)

REPORTE HIERÁRQUICO: General Manager

FORMAÇÃO BASE: 12º Ano

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Experiência mínima de 3 anos na função

OBJETIVO DA FUNÇÃO

Acolher, atender e aconselhar os clientes. Preparar e efetuar o serviço de mesa.

CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO

Gestão de tempo, coordenação e comunicação. O uso de farda ou vestuário adequado é obrigatório.

ATIVIDADES E TAREFAS

- A. Organizar a sala
 - A1. Executar as tarefas diárias estabelecidas pelo General Manager
 - A2. Garantir a devida preparação da sala para início do serviço
 - A3. Proceder à limpeza e reposição das mesas após cada refeição
 - A4. Assegurar a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes
- B. Atender os clientes
 - B1. Proceder à abertura dos pedidos dos clientes no sistema
 - B2. Apoiar o General Manager na receção e encaminhamento os clientes
 - B3. Prestar um serviço de qualidade aos clientes
 - B4. Propor soluções para a prossecução de uma política de melhoria continua
 - B5. Assegurar a emissão da faturação e o controle dos recebimentos dos clientes

COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO

Espírito de equipa
Tolerância à pressão
Organização e otimização de recursos
Iniciativa e autonomia
Responsabilidade e comunicação

Anexo 7 – Manual de Funções

Fonte: Iso Lisboa – Restaurant & Rooftop

Anexo 8 – Mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos

	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023
SUBCONTRATOS						
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	850 €	10 200 €	10 353 €	10 508 €	10 666 €	10 826 €
Trabalhos especializados	350 €	4 200 €	4 263 €	4 327 €	4 392 €	4 458 €
Publicidade e propaganda	250 €	3 000 €	3 045 €	3 091 €	3 137 €	3 184 €
Vigilância e segurança	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
Honorários	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
Comissões	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
Conservação e reparação	250 €	3 000 €	3 045 €	3 091 €	3 137 €	3 184 €
MATERIAIS	205 €	2 460 €	2 497 €	2 534 €	2 572 €	2 611 €
Ferramentas desgaste rápido	125 €	1 500 €	1 523 €	1 545 €	1 569 €	1 592 €
Livros e documentação técnica	25 €	300 €	305 €	309 €	314 €	318 €
Material escritório	55 €	660 €	670 €	680 €	690 €	700 €
Artigos para oferta	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
ENERGIA E FLUÍDOS	613 €	7 356 €	7 466 €	7 578 €	7 692 €	7 807 €
Electricidade	350 €	4 200 €	4 263 €	4 327 €	4 392 €	4 458 €
Combustíveis/Gás	100 €	1 200 €	1 218 €	1 236 €	1 255 €	1 274 €
Água	163 €	1 956 €	1 985 €	2 015 €	2 045 €	2 076 €
DESLOCAÇÕES, ESTADAS, TRANSPORTES	100 €	1 200 €	1 218 €	1 236 €	1 255 €	1 274 €
Deslocações e estadas	100 €	1 200 €	1 218 €	1 236 €	1 255 €	1 274 €
Transportes pessoal	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
Transportes mercadorias	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
SERVIÇOS DIVERSOS	2 635 €	31 620 €	32 094 €	32 576 €	33 064 €	33 560 €
Rendas e alugueres	2 000 €	24 000 €	24 360 €	24 725 €	25 096 €	25 473 €
Comunicação	25 €	300 €	305 €	309 €	314 €	318 €
Seguros	20 €	240 €	244 €	247 €	251 €	255 €
Royalties	0 €	- €	- €	- €	- €	- €
Contencioso e notariado	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €
Despesas de representação	40 €	480 €	487 €	495 €	502 €	509 €
Limpeza, higiene e conforto	500 €	6 000 €	6 090 €	6 181 €	6 274 €	6 368 €
OUTROS SERVIÇOS	250 €	3 000 €	3 045 €	3 091 €	3 137 €	3 184 €
Total FSE	4 653 €	55 836 €	56 674 €	57 524 €	58 386 €	59 262 €
IVA - 23%	1 070 €	12 842 €	13 035 €	13 230 €	13 429 €	13 630 €
FSE + IVA	5 723 €	68 678 €	69 708 €	70 754 €	71 815 €	72 893 €

Anexo 8 – Mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 9 – Cálculo do WACC (Custo médio ponderado do capital)

CÁLCULO DO CUSTO DOS CAPITAIS PRÓPRIOS (Ke)	2019	2020	2021	2022	2023
Beta Unlevered do Setor (Bu)	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Leverage (Efeito de Alavancagem)	16,35	5,00	2,13	0,96	0,44
Taxa de Imposto	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
BETA LEVERED (Bl = Bu x (1+ Leverage x (1-t)))	7,96	2,85	1,56	1,03	0,80
Taxa de Rentabilidade sem Risco (Rf)	1,73%	1,73%	1,73%	1,73%	1,73%
Prémio de Risco (Rm - Rf)	3,53%	3,53%	3,53%	3,53%	3,53%
Ke = Rf + Bl x (Rm - Rf)	29,8%	11,8%	7,2%	5,4%	4,6%

CUSTO PONDERADO DO CAPITAL ALHEIO	2019	2020	2021	2022	2023
Custo dos Capitais Próprios (Ke)	29,8%	11,8%	7,2%	5,4%	4,6%
Total do Capital Próprio	6 344 €	21 070 €	39 935 €	61 057 €	93 964 €
Total do Ativo	110 074 €	126 488 €	124 847 €	119 638 €	135 704 €
CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL PRÓPRIO	1,7%	2,0%	2,3%	2,7%	3,2%
Custo do Capital Alheio (Kd)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Total do Passivo	103 730 €	105 418 €	84 911 €	58 581 €	41 740 €
Taxa de Imposto	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Total do Ativo	110 074 €	126 488 €	124 847 €	119 638 €	135 704 €
CUSTO MÉDIO PONDERADO DO PASSIVO	2,8%	2,5%	2,0%	1,5%	0,9%

WACC	4,5%	4,5%	4,4%	4,2%	4,1%
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Anexo 9 – Cálculo do WACC

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 10 – Demonstração de Resultados Previsional

	Euros				
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e Serviços Prestados	364 957	388 952	402 682	412 810	423 192
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0
Variação nos Inventários da Produção	0	0	0	0	0
Trabalhos para a Própria entidade	0	0	0	0	0
CMVMC	-118 513	-126 305	-130 764	-134 053	-137 424
Fornecimentos e Serviços Externos	-55 836	-56 674	-57 524	-58 386	-59 262
Gastos com Pessoal	-163 352	-166 619	-169 951	-173 350	-176 817
Imparidades de Inventários (Perdas/Reversões)	0	0	0	0	0
Imparidades de Clientes (Perdas/Reversões)	0	0	0	0	0
Provisões (Aumentos/Reduções)	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos	0	0	0	0	0
Outros Gastos e Perdas	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE DEPRECIAÇÕES, GASTOS FINANCEIROS E IMPOSTOS - EBITDA	27 256	39 355	44 444	47 021	49 689
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-17 771	-17 771	-17 771	-17 771	-5 146
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS FINANCEIROS E IMPOSTOS - EBIT	9 485	21 584	26 673	29 250	44 543
Juros e Gastos Similares Suportados	-2 360	-1 950	-1 519	-1 088	-667
RESULTADO ANTES DE IMPOSTO (EBT)	7 126	19 634	25 154	28 162	43 875
Imposto sobre Rendimento do Período	-1 781	-4 909	-6 289	-7 041	-10 969
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	5 344	14 726	18 866	21 122	32 907

Anexo 10 – Demonstração de Resultados Previsional

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 11 – Balanço Previsional

Euros

ATIVO	2019	2020	2021	2022	2023
ATIVO NÃO CORRENTE					
Ativos Fixos Tangíveis	67 229	49 458	31 688	13 917	8 771
Ativos Intangíveis	0	0	0	0	0
Investimentos Financeiros	0	0	0	0	0
Ativos por Imposto Diferido	0	0	0	0	0
TOTAL	67 229	49 458	31 688	13 917	8 771
ATIVO CORRENTE					
Inventários	9 876	10 525	10 897	11 171	11 452
Clientes	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras Contas a Receber	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0
Outros Ativos Correntes	0	0	0	0	0
Caixa e Depósitos Bancários	32 969	66 504	82 262	94 550	115 481
TOTAL	42 845	77 029	93 159	105 721	126 933
TOTAL DO ATIVO	110 074	126 488	124 847	119 638	135 704

CAPITAL PRÓPRIO	2019	2020	2021	2022	2023
Capital Realizado	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Outros Instrumentos de Capital Próprio	0	0	0	0	0
Prémios de Emissão	0	0	0	0	0
Reservas Legais	0	0	0	0	0
Outras Reservas	0	0	0	0	0
Resultados Transitados	0	5 344	20 070	38 935	60 057
	1 000	6 344	21 070	39 935	61 057
Resultado Líquido do Exercício	5 344	14 726	18 866	21 122	32 907
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	6 344	21 070	39 935	61 057	93 964

PASSIVO	2019	2020	2021	2022	2023
PASSIVO NÃO CORRENTE					
Financiamentos Obtidos	22 037	14 259	6 481	0	0
TOTAL	22 037	14 259	6 481	0	0
PASSIVO CORRENTE					
Fornecedores	17 377	18 229	18 755	19 166	19 588
Estado e Outros Entes Públicos	6 538	15 152	16 897	17 933	22 153
Financiamentos Obtidos	7 778	7 778	7 778	6 481	0
Diferimentos	0	0	0	0	0
Outras Contas a Pagar	50 000	50 000	35 000	15 000	0
TOTAL	81 693	91 159	78 430	58 581	41 740
TOTAL DO PASSIVO	103 730	105 418	84 911	58 581	41 740

TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	110 074	126 488	124 847	119 638	135 704
---	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo 11 – Balanço Previsional

Fonte: Elaborado pelo autor