



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Inovação em Artes e Ciências  
Culinárias

# Plano de Negócios de um Restaurante Autossustentável - CODIUM

Eva Almeida Hipólito

Estoril, 20 de setembro de 2021



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Inovação em Artes e Ciências  
Culinárias

## Plano de Negócios de um Restaurante Autossustentável - CODIUM

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

Orientador: Professor Especialista Victor Alves Afonso

Eva Almeida Hipólito

Estoril, 20 de setembro de 2021

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram durante todo o projeto, em especial, aos meus pais e à minha irmã!

## Agradecimentos

Como em todos os projetos aos quais me proponho ao longo da minha vida, gostaria de agradecer, primeiramente, à minha família, mãe, pai e irmã por todo o apoio dado ao longo deste percurso e por estarem sempre presentes.

Aos meus avós, por toda a preocupação e apoio incansável.

À minha equipa de trabalho, por se prontificarem sempre a ajudar, pelo incentivo enorme e por toda a amizade.

Ao meu orientador, Professor Victor Afonso, por todas as dúvidas esclarecidas e por toda a disponibilidade prestada.

Aos coordenadores do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias – Professora Maria José Pires, Professor Ricardo Bonacho e Professor Nelson Félix – pela prontidão nos mais diversos assuntos e pela disponibilidade prestada ao longo destes dois anos de mestrado.

Ao Luís, por todo o amor e apoio ao longo da redação deste trabalho e, principalmente, por me dar incentivo para o concluir com sucesso.

Ao Edgar, pela ajuda na construção dos planos do restaurante no *AutoCad*.

A todos os meus grandes amigos que, ao longo deste tempo, me foram dando ânimo e me fizeram ver que era possível terminar este projeto com muito sucesso.

A todos vós, o meu muito obrigado!

## ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumo .....	xi
Abstract .....	xi
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xii
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento do Conceito .....	1
1.2 Estrutura do Trabalho .....	2
1.3 Objetivos da investigação .....	3
<b>Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....</b>	<b>3</b>
2.1 Inovação e Empreendedorismo .....	3
2.1.1 Inovação e Empreendedorismo na Restauração e Bebidas .....	5
2.2 Análise do setor do Alojamento, Restauração e Similares.....	7
2.2.1 Tipologias de estabelecimentos e principais indicadores.....	8
2.2.2 A restauração e a crise provocada pela pandemia COVID-19.....	13
2.2.3 Novas Tendências na Restauração .....	15
2.3 Introdução ao conceito “Do Prado ao Prato” .....	17
2.3.1 Sustentabilidade, Produção Local e Sazonalidade.....	18
2.3.2 O conceito “zero waste” e como implementar esta prática .....	21
2.3.3 O desperdício alimentar .....	23
<b>Capítulo 3 – Metodologia.....</b>	<b>24</b>
3.1 Pergunta de partida e questões de investigação .....	24

3.2 Recolha de informação.....	24
3.2.1 Inquéritos por questionário .....	24
3.2.2 Entrevistas .....	26
<b>Capítulo 4 – Análise de Resultados.....</b>	<b>27</b>
4.1 Inquéritos por Questionário.....	27
4.2 Entrevistas .....	37
<b>Capítulo 5 - Plano de Negócios .....</b>	<b>41</b>
5.1 Modelo de Negócio .....	41
5.2 Direção Estratégica.....	42
5.3 Análise de Mercado .....	43
5.3.1 Análise do meio envolvente – P.E.S.T.A.L. ....	43
5.3.2 Análise da Competitividade do Setor – Modelo das 5 Forças de Porter .....	45
5.3.3 Análise da Concorrência .....	46
<b>5.4 Plano de Marketing .....</b>	<b>48</b>
5.4.1 Objetivos de Marketing.....	48
5.4.2 Análise SWOT.....	48
5.4.3 Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento .....	49
5.4.5 Marketing-mix.....	51
<b>5.6 Plano de Recursos Humanos .....</b>	<b>55</b>
5.6.1 Recrutamento e Seleção.....	55
5.6.2 Descrição das Funções .....	55
5.6.3 Avaliação de Desempenho .....	57
<b>5.7 Plano de Operações .....</b>	<b>57</b>
5.7.1 Localização.....	57

5.7.2 Processos administrativos e de licenciamento .....	57
5.7.3 Arquitetura, instalações e equipamentos .....	58
5.7.4 Processos inerentes à operação – relação com os clientes .....	59
5.7.5 Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança alimentar.....	61
<b>5.8 Plano Financeiro.....</b>	<b>64</b>
5.8.1 Pressupostos Gerais.....	64
5.8.2 Volume de Negócios .....	64
5.8.3 Investimento .....	66
5.8.4 Financiamento.....	66
5.8.5 Avaliação dos resultados e da viabilidade económico-financeira .....	66
5.8.6 Análise de cenário pessimista e viabilidade económico-financeira ...	68
<b>Capítulo 6 – Considerações Finais .....</b>	<b>68</b>
6.1 Conclusões.....	68
6.2 Limitações do Trabalho .....	69
6.3 Propostas para futura investigação e implementação .....	70
<b>Bibliografia .....</b>	<b>71</b>
Apêndices .....	76
Anexos.....	100

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter .....	45
Figura 2 - Análise SWOT .....	49
Figura 3 - Logótipo Restaurante Codium .....	51
Figura 4 - Preços praticados pelo restaurante Codium .....	53
Figura 5 - Processo de receção do cliente .....	59
Figura 6 - Fluxograma de processos dos alimentos.....	62
Figura 7 - Menu do Restaurante Codium .....	83
Figura 8 - Menu de Bebidas do Restaurante Codium .....	84
Figura 9 - Menu de Bebidas do Restaurante Codium II .....	85
Figura 10 - Localização do Restaurante Codium .....	96
Figura 11 - Localização do Restaurante Codium II .....	96
Figura 12 - Plano do Rés-do-chão .....	97
Figura 13 - Plano do 1º andar .....	98
Figura 14 - Tela do Modelo de Negócios .....	100

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de empresas por tipologia .....	10
Tabela 2 - Número de pessoas ao serviço por tipologia .....	11
Tabela 3 - Volume de Negócios por tipologia.....	12
Tabela 4 - Comparação de entrevistas .....	41
Tabela 5 - Comparação de preços da concorrência.....	47
Tabela 6 - Plano HACCP .....	63
Tabela 7 - Volume de Negócios do Codium (em euros).....	65
Tabela 8 - Avaliação da viabilidade económico-financeira (valores em euros)	67
Tabela 9 - Avaliação dos três principais indicadores.....	68
Tabela 10 - Ficha Técnica entrada 1 .....	86
Tabela 11 - Ficha Técnica entrada 2.....	87
Tabela 12 - Ficha Técnica entrada 3.....	88
Tabela 13 - Ficha Técnica entrada 4.....	89
Tabela 14 - Ficha Técnica prato principal 1 .....	90
Tabela 15 - Ficha técnica prato principal 2.....	91
Tabela 16 - Ficha Técnica prato principal 3 .....	92
Tabela 17 - Ficha Técnica prato principal 4 .....	93
Tabela 18 - Ficha Técnica sobremesa 1 .....	94
Tabela 19 - Ficha Técnica sobremesa 2 .....	95
Tabela 20 - Listagem do Material de Sala e Cozinha.....	100
Tabela 21 - Análise das Vendas e Serviços Prestados do Codium.....	101
Tabela 22 - Análise dos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas do Codium.....	101
Tabela 23 - Análise do Fornecimento e Serviços Externos do Codium.....	102
Tabela 24 - Análise dos Gastos com o Pessoal do Codium Fonte: Elaboração Própria.....	103
Tabela 25 - Análise dos Gastos com o Pessoal - Quadro Resumo.....	104
Tabela 26 - Análise do Investimento do "Codium" .....	104
Tabela 27 - Análise de Cenário Pessimista.....	104

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de Empresas por tipologia .....	10
Gráfico 2 - Número de pessoas ao serviço por tipologia .....	11
Gráfico 3 - Volume de Negócios por tipologia .....	13
Gráfico 4 - Género dos inquiridos.....	27
Gráfico 5 - Faixa etária dos inquiridos.....	28
Gráfico 6 - Frequência de toma de refeições em restaurantes.....	28
Gráfico 7 - Grau de importância de fatores na escolha de um restaurante .....	30
Gráfico 8 - Tempo médio de toma de uma refeição num restaurante .....	31
Gráfico 9 - Grau de importância de itens em relação a um restaurante .....	32
Gráfico 10 - Preço disposto a pagar pelos inquiridos no restaurante Codium..	32
Gráfico 11 - Interesse dos inquiridos em voltar a frequentar o restaurante Codium .....	33
Gráfico 12 - Conhecimento de outro restaurante com o mesmo conceito.....	34
Gráfico 13 - Canais de comunicação usados na escolha de um restaurante... 35	
Gráfico 14 - Meio de pagamento mais utilizado pelos inquiridos num estabelecimento de restauração .....	35
Gráfico 15 - Hábitos de take-away/ delivery antes da pandemia COVID-19 ....	36
Gráfico 16 - Modificação de hábitos de consumo no setor da restauração .....	37

## Resumo

Este plano de negócios tem como objetivo criar um restaurante autossustentável denominado Codium, em Aveiro. Este restaurante pretende dar a conhecer aos habitantes da cidade um tipo de cozinha sazonal, de produção local e sustentável. O serviço oferecido ao cliente seguirá os princípios “Do Prado ao Prato” e será focado na cozinha *fine-dining*. O investimento inicial estimado é de 204.750€ e de acordo com o estudo de viabilidade obteve-se um Valor Atual Líquido de 72.587€. A Taxa Interna de Rentabilidade é de 20% e o *Payback* é de 4 anos, estando assim garantida a viabilidade económico-financeira do projeto.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Restaurante, Aveiro, Sustentabilidade

## Abstract

This business plan aims to create a self-sustainable restaurant called Codium, in Aveiro. This restaurant aims to introduce the city's inhabitants to a type of seasonal, locally produced, and sustainable cuisine. The service offered to the customer will follow the principles "from farm to table" and will be focused on fine-dining cuisine. The estimated initial investment is 204.750 euros and, according to the feasibility study, a Net Present Value of 72.587 euros was obtained. The Internal Rate of Return is 20%, and the Payback Period is 4 years, thus ensuring the economic and financial viability of the Project.

**Keywords:** Business Plan, Restaurant, Aveiro, Sustainability

## Lista de Siglas e Acrónimos

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ASSFP – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

COVID-19 - Coronavirus Disease 2019

DGS – Direção Geral da Saúde EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations*

ESE - *Entrepreneurial self-efficacy*

ESHTE – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

FAO – Food and Agriculture Organization

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GEE - Gases de Efeito Estufa

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais

IFT - *Institute of Food Technologists*

INE - Instituto Nacional de Estatística IRC – Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto Valor Acrescentado

PCC – Ponto Crítico de Controlo

PESTAL – Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal

SARS - *Severe Acute Respiratory Syndrome*

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

ZWIA – *Zero Waste International Alliance*

## Capítulo 1 - Introdução

### 1.1 Enquadramento do Conceito

O tema escolhido para este trabalho de projeto é baseado nas temáticas da sustentabilidade, da economia circular e do desperdício zero. A ideia é criar um plano de negócios de um restaurante autossustentável na cidade de Aveiro.

Nos dias de hoje, é notória uma maior consciencialização da população acerca do ambiente, da vida no planeta Terra e de todos os problemas associados à poluição, ao uso irresponsável de materiais, ao desperdício alimentar, entre outros.

A criação de um restaurante autossustentável vai ao encontro dessa consciencialização. Há cada vez mais uma parte da população que procura comprar/alimentar-se de produtos biológicos, locais e sazonais; reduzir o desperdício alimentar; adotar técnicas de reutilização de materiais e reduzir a pegada ambiental. Por outro lado, o restaurante que se pretende criar e terá a denominação Codium, integra-se na tipologia de restaurante *fine-dining*<sup>1</sup>. Assim sendo, também irá ao encontro de um nicho de mercado que privilegia restaurantes que oferecem um bom serviço, menus e pratos mais elaborados e o usufruto de uma experiência gastronómica.

Tendo isto em conta, pretende-se unir duas vertentes na mesma oferta: proporcionar uma experiência gastronómica e multissensorial através de práticas de sustentabilidade, do desperdício zero e, por outro lado, que assenta no conceito “Do Prado ao Prato” – os alimentos são produzidos na horta do restaurante ou provêm diretamente de agricultores/produtores sem passar por retalhistas. O objetivo é acompanhar todo o ciclo do produto desde que este é plantado até ao momento em que é empratado para servir ao cliente.

---

<sup>1</sup> Restaurante elegante e caro onde se vive uma experiência gastronómica geral e sair fora da rotina do quotidiano. Local onde se culmina o prazer de uma excelente refeição com pratos bem-apresentados, bons vinhos, ambiente muito agradável e equipa muito atenciosa e prestável. (Lane, 2014)

A cidade de Aveiro foi o local escolhido para abrir o estabelecimento. Trata-se de uma urbe em crescimento nos últimos anos, com um enorme potencial turístico e uma grande oferta de produtos alimentares marinhos, tradicionais e locais. O restaurante estará localizado numa zona central da cidade que proporciona a calma necessária para usufruir de uma refeição e aproveitar a vista para as salinas.

## 1.2 Estrutura do Trabalho

O projeto foi dividido em seis capítulos, de modo a tornar a sua leitura coerente e estruturada.

No capítulo introdutório apresentar-se-á o conceito deste projeto e os objetivos gerais e específicos da investigação.

Posteriormente, será feita uma revisão da literatura de modo a compreender e sintetizar os principais conceitos sobre as temáticas que se relacionam com o projeto: o empreendedorismo e a inovação, os estabelecimentos de restauração e os seus principais indicadores e analisar-se-á ainda o efeito da atual pandemia COVID-19 no setor. O capítulo da revisão da literatura terminará com informação essencial ao desenvolvimento do projeto: o conceito “Do Prado ao Prato”, a sustentabilidade, produção local, “zero waste” e desperdício alimentar.

Seguidamente, será apresentada a informação recolhida junto da população-alvo e de vários restaurantes com um conceito semelhante, através da realização de entrevistas e inquéritos por questionário. A informação será tratada de forma a estudar-se o perfil, as necessidades e os desejos dos potenciais clientes.

Tendo em consideração os resultados e a informação recolhida, será elaborado o Plano de Negócios que integra as áreas funcionais do marketing, recursos humanos, operações e financeira.

Por último, serão apresentadas as conclusões relativas ao projeto, as limitações e propostas para futura investigação.

### 1.3 Objetivos da investigação

O objetivo geral deste projeto é a elaboração de um Plano de Negócios de modo a aferir a viabilidade, em termos de mercado e também na perspetiva económico-financeira, da criação de um restaurante autossustentável na zona de Aveiro.

De modo a orientar a pesquisa e se atingir o objetivo principal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Estudar o mercado da restauração (clientes, fornecedores, concorrentes);
- Validar o conceito “do Prado ao Prato” junto do público-alvo potencial;
- Criar uma proposta de valor baseada numa “cozinha justa” e com foco nos produtos locais;
- Reduzir a pegada ambiental e o desperdício alimentar recorrendo a técnicas ancestrais e sustentáveis de preservação e confeção de alimentos;
- Promover a restauração e a gastronomia na cidade de Aveiro.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1 Inovação e Empreendedorismo

Ao longo dos últimos anos, a definição de empreendedorismo tem gerado alguma discórdia entre os diversos autores. No início dos anos 90, já existiam diferentes visões sobre a definição de empreendedorismo e empreendedor, assim Bygrave and Hofer (1991) apontaram um novo caminho para a

investigação, uma teoria mais abrangente, que ia para além da definição de empreendedor. Começaram, desta forma, por se focar na natureza e nas características do sujeito.

Seguindo a mesma ideia, Willard, Gary E; Bull, (1993) também defendem que é necessário definir uma teoria abrangente de empreendedorismo; pelo contrário, Gartner (2001) afirma que tem de existir um conjunto de teorias e não apenas uma.

Em 2011, Kelley, Singer and Herrington (2011, pp. 5 e 6) defenderam que, apesar das várias definições exploradas, o empreendedorismo se definia como *“Qualquer tentativa de criação de novos negócios ou empreendimentos, como o trabalhar por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, uma equipa de indivíduos, ou um negócio estabelecido”*. Trata-se de uma visão mais abrangente do conceito de empreendedorismo que não se restringe à criação de novas empresas e abrange novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes e, por outro lado, contribui para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, em que as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global. O empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial (Bosma, Wennekers and Amorós, 2011).

Noutra perspetiva, Warren (2004) explorou o empreendedorismo na dimensão empresarial e concluiu que este é importante em dois níveis diferentes: o primeiro, mais abrangente e concreto, onde se define o que é um empreendedor e como este e os seus deveres são sintetizados publicamente no mundo do empreendedorismo, tal como a teoria de Bygrave and Hofer (1991); o segundo nível, considera a identidade subjetiva que é criada pelos próprios empreendedores que se distinguem dos outros e se definem a si mesmos. Nesta linha de pensamento, a inovação é considerada uma aliada do empreendedorismo e do empreendedor.

Tal como o conceito de empreendedorismo, a inovação também foi alvo de conceções de diferentes autores. Segundo Plessis (2007), a inovação é a

criação de novos conhecimentos e ideias para facilitar novos resultados empresariais, destinados a melhorar os processos e estruturas empresariais internas e a criar produtos e serviços orientados para o mercado.

Deste modo, podemos afirmar que o empreendedorismo e a inovação são conceitos interligados. Ao introduzir-se novos produtos num mercado, é possível dosear o equilíbrio do mesmo, satisfazendo melhor as necessidades dos consumidores e expulsando empresas menos produtivas, à medida que as inovações ganham terreno. É também claro que os empresários necessitam de estudar novos nichos de mercado, as ofertas competitivas do setor e desenvolver formas criativas de oferecer e difundir os seus produtos para que consigam comercializar as suas inovações. As atitudes inovadoras são, por isso, importantes para o crescimento da economia e para o sucesso das empresas (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

### 2.1.1 Inovação e Empreendedorismo na Restauração e Bebidas

A Inovação e o Empreendedorismo são conceitos fulcrais no sucesso de qualquer estabelecimento de restauração e bebidas. Hagedoorn (1996) refere num estudo que *“The Entrepreneurship Theory of Innovation”* assume que os empresários são agentes imprescindíveis no desenvolvimento económico através da introdução da inovação. Os empresários criam mudanças no mercado e desenvolvem estratégias competitivas He and Link (2006) ao adotar novas ideias através da introdução de novos produtos ou métodos de produção, ao abrir novos mercados ou fontes de novos materiais e ao criar novas estruturas na indústria.

Comprovando esta teoria, Ottenbacher and Gnoth (2005), afirmam que através da inovação, os restaurantes podem melhorar a sua qualidade e reputação, reduzir despesas e aumentar os lucros.

A este propósito, refiram-se os estudos que se focam na autoeficácia empresarial (*entrepreneurial self-efficacy* - ESE) (Hallak, Lindsay and Brown, 2011). Quer isto dizer, que o agente confia em si próprio e na sua capacidade de

aplicar técnicas empreendedoras e de realizar tarefas (Chen, Greene and Crick, 1998). Como por exemplo, estabelecer relações com os investidores, definir objetivos, criar ambientes inovadores e desenvolver novos produtos e oportunidades de mercado. Por conseguinte, empresários que privilegiam a ESE, são mais persistentes e mais autoconfiantes para enfrentar desafios e superar barreiras (Chen, Greene and Crick, 1998; Hallak, Lindsay and Brown, 2011).

Algumas estratégias de inovação propostas pelos empresários no setor dos restaurantes consistem, por exemplo, na implementação de novos menus, sistemas de serviço, novos equipamentos, métodos de produção mais eficientes ou na utilização de novas fontes de energia de forma a aumentar a produtividade e eficiência da empresa. Os novos menus e os novos sistemas de serviço servem de exemplo para algumas destas inovações nos restaurantes (Hjalager, 2010; Camisón and Monfort-mir, 2012). Ainda segundo Camisón and Monfort-mir (2012), as inovações de marketing também são um aspeto fulcral na inovação do produto/empresa, por exemplo através de mudanças no *design* do produto, da criação de estratégias promocionais e de alterações do preço.

De notar que a pandemia COVID-19 veio trazer novos desafios ao setor da restauração, que estão a ser vencidos através da inovação e da mudança de estratégia. Recentemente, Hobbs (2020) defendeu que a COVID-19 deixará efeitos a longo prazo nas cadeias de abastecimento de alimentos pois as compras/entregas de alimentos e refeições *online* aumentaram muito rapidamente e os serviços de *pick-up* no local também, principalmente nos centros urbanos.

À medida que a população se resguarda mais em casa, os serviços de entrega de alimentos *online* expandem-se, representando assim uma oportunidade de inovar na forma de atender a uma necessidade essencial da população (Hobbs, 2020).

## 2.2 Análise do setor do Alojamento, Restauração e Similares

Para clarificar o conceito de Alojamento, Restauração e Similares, a definição dada pelo Instituto Nacional de Estatística defende que: *“compreende estabelecimentos hoteleiros, parques de campismo e outros locais de alojamento de curta duração, restaurantes, estabelecimentos de bebidas, cantinas e fornecimento de refeições ao domicílio (catering). O alojamento reveste um carácter temporário, podendo ser fornecido como serviço isolado ou integrado (combinado) com outros serviços (ex: restauração). As unidades de restauração podem também fornecer só refeições para consumo no próprio local ou fornecer ao mesmo tempo outros serviços integrados ou combinados (bebidas, espetáculos, etc.). A existência de vários serviços combinados na mesma unidade leva à determinação do serviço principal para classificar a unidade.”* No que concerne à restauração, a mesma fonte define ainda que *“Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) - compreende as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos (ex: bebidas) acompanhando as refeições, com e sem entretenimento.”* (INE, 2007, pp. 208-211).

De acordo com um Estudo da Central de Balanços do Banco de Portugal, em 2017, o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas do país (42 mil empresas), 9% das pessoas ao serviço (255 mil pessoas) e 3% do volume de negócios (12 mil milhões de euros). Segmentando a atividade económica, 79% das empresas pertenciam à restauração e similares que, conseqüentemente, geraram 62% do volume de negócios do setor.

Atualmente, devido à pandemia COVID-19 e segundo dados inquiridos pela AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – no final de novembro de 2020, 40% das empresas do setor restauração e bebidas ponderavam avançar para a insolvência pois não lhes era possível suportar todos os encargos. Em relação à quebra de faturação, 56% das empresas apresentaram perdas acima dos 60% (AHRESP, 2020).

Em relação aos postos de trabalho, 46% das empresas já recorreram a despedimentos de trabalhadores desde o início da pandemia, e algumas reduziram em mais de 50% os seus postos de trabalho (AHRESP, 2020).

### 2.2.1 Tipologias de estabelecimentos e principais indicadores

Por definição e de acordo com o Decreto-Lei nº. 10/2015 – Diário da República nº11/2015, um estabelecimento de restauração é *“o estabelecimento destinado a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, não se considerando contudo estabelecimentos de restauração ou de bebidas as cantinas, os refeitórios e os bares de entidades públicas, de empresas, de estabelecimentos de ensino e de associações sem fins lucrativos, destinados a fornecer serviços de alimentação e de bebidas exclusivamente ao respetivo pessoal, alunos e associados, e seus acompanhantes, e que publicitem este condicionamento”*.

Segundo o (INE, 2007), a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), considera as seguintes tipologias de restaurantes:

- **Restaurantes tipo tradicional** - Compreende as atividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional (entenda-se com serviço de mesa). Inclui marisqueiras, restaurantes vegetarianos, macrobióticos e representativos de países estrangeiros.
- **Restaurantes com lugares ao balcão** - Esta atividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas e normalmente consumidas ao balcão para além das horas habituais do almoço e jantar.
- **Restaurantes sem serviço de mesa** - Esta atividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas, sujeitando o consumidor a escolha direta, pré-pagamento e participação no serviço de mesa.
- **Restaurantes típicos** - Os restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e,

eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa.

- **Restaurantes com espaço de dança** - Esta atividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem consumidas em restaurantes com local para dança, podendo ou não ter exibição de atrações (musical, canto ou bailado).
- **Confeção de refeições prontas a levar para casa** - Compreende a confeção e venda em estabelecimentos de refeições prontas a levar para casa (*take away*).
- **Restaurantes, n. e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)** - Compreende as atividades de venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, em estabelecimentos não incluídos nas subclasses anteriores (casas de pasto, venda de alimentação em meios móveis, etc.). Inclui casas de gelados.

Tendo em conta estas tipologias de restaurantes, foi realizada uma análise a três principais indicadores: número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios, considerando o período de 2010 a 2018 e de acordo com as estatísticas do INE.

Relativamente ao número de empresas, os restaurantes do tipo tradicional destacam-se fortemente, pois o número de novas empresas aumentou de forma continuada. O número de restaurantes típicos e os restaurantes com espaço de dança também aumentou, mas de forma mais lenta e com algumas variações. Todas as outras tipologias de restaurantes tiveram quebras relativamente à abertura de novas empresas, embora a partir de 2013 a tendência fosse de manter o número deste indicador. A única exceção foram os restaurantes com lugares ao balcão que diminuíram ao longo dos oito anos analisados.

Número de Empresas							
Tipologias							
Ano	Restaurantes tradicionais	Restaurantes com lugares ao balcão	Restaurantes sem serviço de mesa	Restaurantes típicos	Restaurantes com espaço de dança	Confeção de refeições p/ a levar	Restaurantes, n.e. (inclui meios móveis)
2018	17641	3670	587	1246	277	2662	5280
2017	16907	3830	568	1247	256	2689	5251
2016	16047	3988	542	1255	252	2704	5105
2015	15165	4155	532	1220	259	2766	5018
2014	14370	4342	521	1139	251	2834	4884
2013	13719	4613	527	1104	223	2926	4911
2012	13751	4865	543	1056	233	2871	5306
2011	13874	5205	550	1074	202	2794	5710
2010	13629	5490	542	1057	205	2694	6120

Tabela 1 - Número de empresas por tipologia  
 Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE

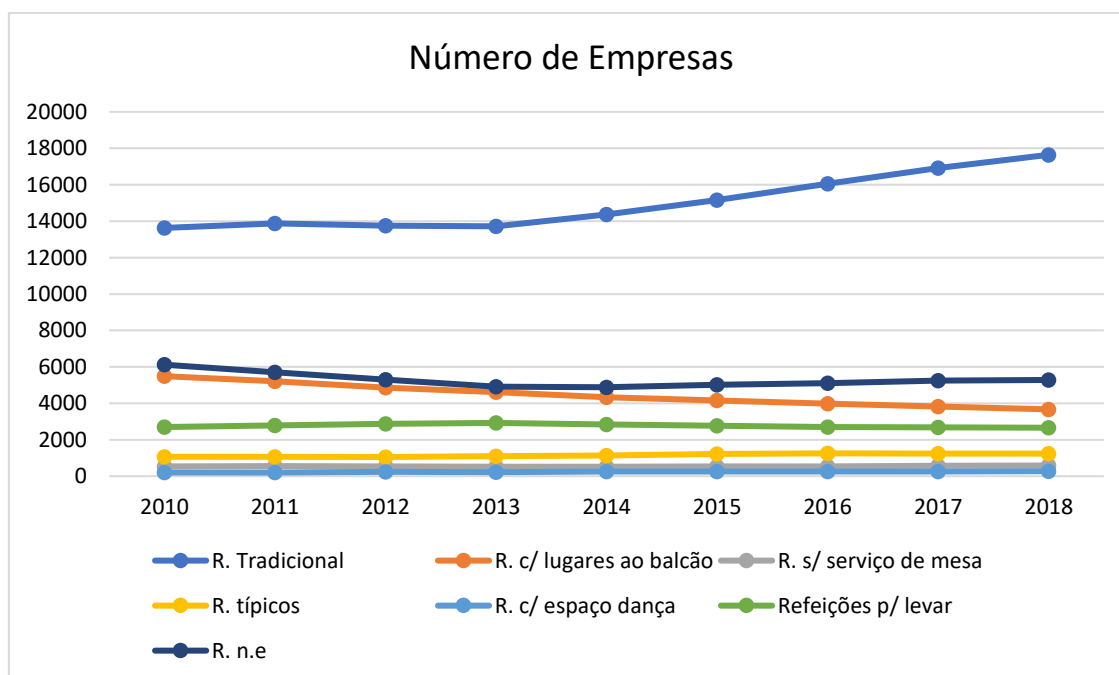


Gráfico 1 - Número de Empresas por tipologia  
 Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE

Em relação ao Pessoal ao serviço das empresas, é visível que nenhuma das tipologias teve um aumento ou diminuição contínua. Todos os restaurantes, exceto a tipologia de Confeção de refeições prontas a levar, tiveram uma redução do número de empregados entre 2010 e 2013 aproximadamente. A

partir de 2014, houve um aumento gradual e pouco relevante em todos os restaurantes, à exceção do tipo Tradicional e dos restaurantes sem serviço de mesa que tiveram um aumento mais significativo nos dois últimos anos.

Pessoal ao serviço							
Tipologias							
Ano	Restaurantes tipo tradicional	Restaurantes com lugares ao balcão	Restaurantes sem serviço de mesa	Restaurantes típicos	Restaurantes com espaço de dança	Confeção de refeições p/ a levar	Restaurantes, n.e. (inclui meios móveis)
2018	87327	12497	12627	5224	1438	7432	31098
2017	80612	12503	11218	4986	1413	7041	28340
2016	72375	12234	9632	4698	1433	6664	26060
2015	64574	12025	9475	4403	1389	6333	24118
2014	59020	12059	9469	4080	1175	6385	22010
2013	56073	12443	9145	3804	1084	6478	21598
2012	57175	13342	9383	3804	1166	6604	22887
2011	61118	15065	10306	3989	1101	6639	25582
2010	61220	15718	10701	4094	1201	6512	26697

Tabela 2 - Número de pessoas ao serviço por tipologia  
 Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE

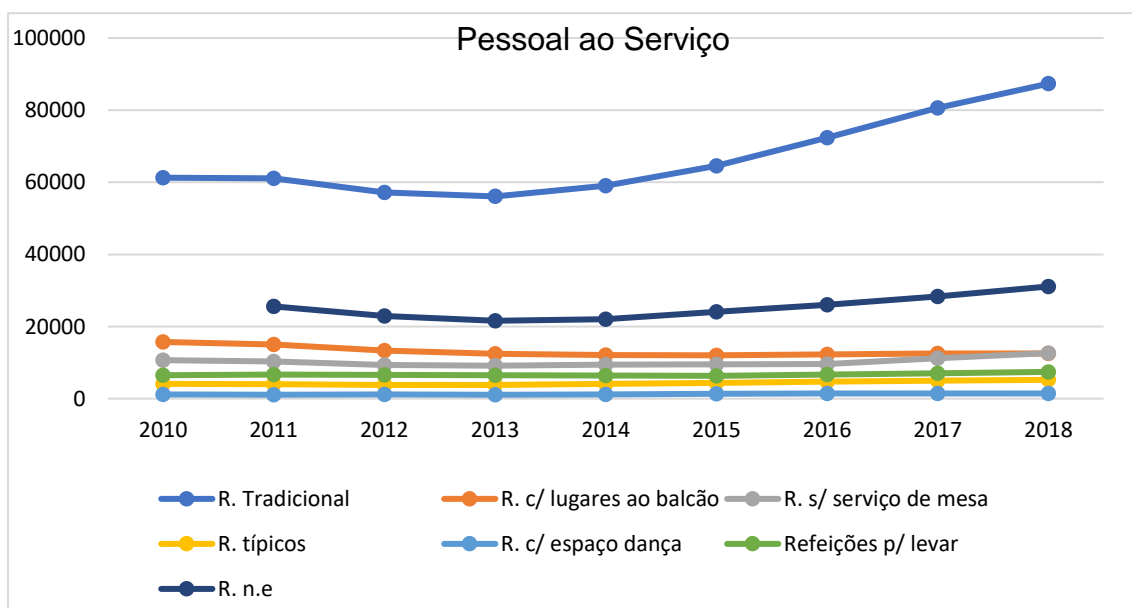


Gráfico 2 - Número de pessoas ao serviço por tipologia  
 Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE

Por último, relativamente ao volume de negócios dos restaurantes em análise, verifica-se que todos eles sofreram uma pequena diminuição entre os anos de 2010 e 2012/2013 e que, a partir de 2014, há um aumento em todas as tipologias consideradas. Os restaurantes do tipo tradicional, sem serviço de mesa e os restaurantes n.e foram aqueles em que se verificou uma evolução mais positiva neste indicador.

<b>Volume de Negócios (Milhares de €)</b>							
<b>Tipologias</b>							
<b>Ano</b>	<b>Restaurantes tipo tradicional</b>	<b>Restaurantes com lugares ao balcão</b>	<b>Restaurantes sem serviço de mesa</b>	<b>Restaurantes típicos</b>	<b>Restaurantes com espaço de dança</b>	<b>Confeção de refeições p/a levar</b>	<b>Restaurantes, n.e. (inclui meios móveis)</b>
<b>2018</b>	3.381.488	460.594	588.597	195.439	62.982	278.171	1.188.844
<b>2017</b>	3.041.424	445.672	514.094	181.605	74.226	255.598	1.048.935
<b>2016</b>	2.532.807	399.353	423.421	154.139	61.807	215.886	893.965
<b>2015</b>	2.109.013	365.692	395.811	133.618	55.993	189.637	774.563
<b>2014</b>	1.873.756	350.900	392.871	119.485	47.230	184.345	674.298
<b>2013</b>	1.681.600	340.554	371.611	106.870	45.770	179.153	634.035
<b>2012</b>	1.652.567	357.712	367.504	102.393	42.948	182.696	652.248
<b>2011</b>	2.021.208	455.946	409.050	123.906	48.165	220.339	809.935
<b>2010</b>	2.066.013	482.267	417.140	128.634	50.646	221.000	859.988

*Tabela 3 - Volume de Negócios por tipologia  
Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE*

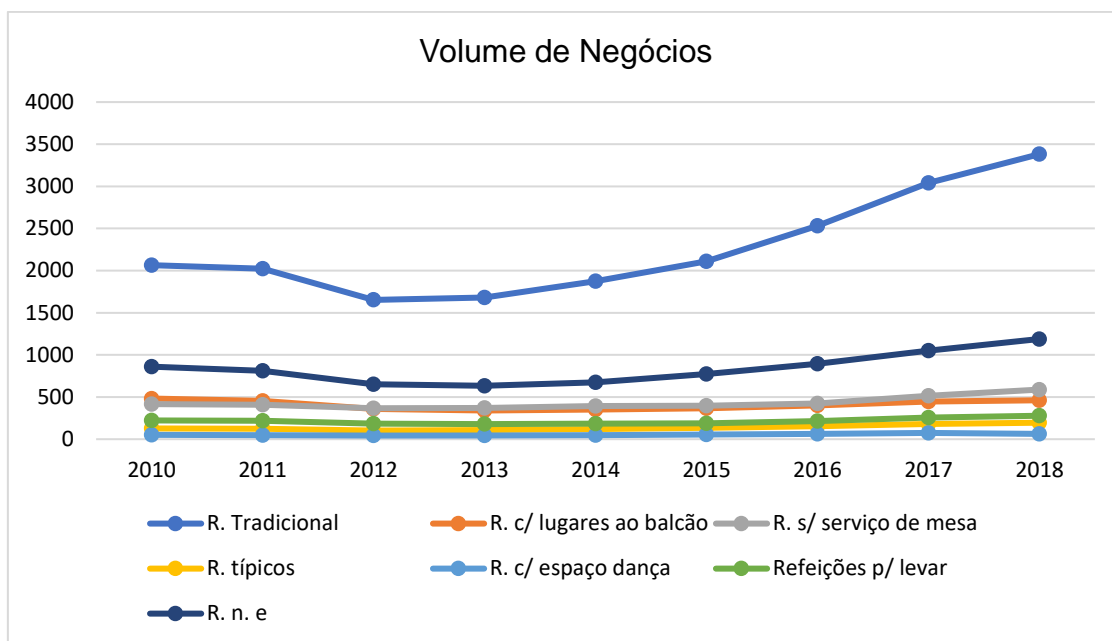


Gráfico 3 - Volume de Negócios por tipologia  
 Fonte: Elaboração própria com base nas ferramentas do INE

Após a análise dos três indicadores, verifica-se que a tipologia dos restaurantes tradicionais é a que possui no total, o maior número de empresas, de trabalhadores e o volume de negócios mais elevado. É possível afirmar também que os restaurantes n.e. apresentam uma evolução positiva nos três indicadores, a partir de 2014.

### 2.2.2 A restauração e a crise provocada pela pandemia COVID-19

Desde o início de 2020 que o mundo sofre uma pandemia provocada pela COVID-19 - doença causada pelo SARS-CoV-2, uma nova estirpe de coronavírus da espécie SARS, do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome*, que se alastrou rapidamente a todos os continentes.

Inicialmente, segundo as previsões, a COVID-19 restringir-se-ia apenas à China, mas com as saídas e entradas de pessoas no país, foi-se espalhando por todo o mundo, ao ponto de a economia começar a ser afetada em vários setores como os transportes, a indústria do desporto, os eventos e a cultura, entre outros (Horowitz, 2020). O vírus alastrou-se tão rapidamente que, segundo dados

comunicados pela Organização Mundial de Saúde, a Europa tinha o maior número de casos infetados no dia 26 de março de 2020 (Ozili and Arun, 2020).

A decisão dos governantes dos países é proteger a população e para isso, é necessário que os cidadãos colaborem e se mantenham em casa, mas, por outro lado, a economia começa a entrar em queda e para a salvar é imprescindível o apoio da população no seu papel de agente económico (Ozili and Arun, 2020).

Embora os bancos centrais tenham descido as taxas de juro e aumentado a oferta de moeda, o setor da restauração está a ser gravemente afetado devido às normas de distanciamento social e à política de permanência em casa, impostas pelo governo. Vários restaurantes, bares, lojas e hotéis encerraram definitivamente e outros que ainda se mantêm em atividade, já despediram a maior parte dos seus trabalhadores, pois estas políticas estão a prejudicar gravemente a obtenção de rendimentos. Indiretamente, as normas impostas estão a destruir a indústria hoteleira e da restauração e, segundo os autores, a maior parte dos países não assumiu a responsabilidade pelo fracasso das pequenas e de algumas grandes empresas não terem conseguido sobreviver à pandemia. O impacto económico causado pela COVID-19 está a ser pior do que as recessões económicas provocadas pelo 11 de setembro (2001) e pela crise financeira de 2008, juntas (Ozili and Arun, 2020).

Imaginando o pior cenário a nível mundial, milhares de restaurantes independentemente do ciclo de vida em que se encontram, recém-inaugurados, com anos de história ou espaços de restauração e bebidas que pagavam rendas altas, estarão fechados em breve. Além disso, as vidas profissionais dos trabalhadores da área como os chefes de cozinha, os copeiros, os empregados de sala e gerentes, estarão em causa. Os estabelecimentos de restauração e hotelaria têm de ser visitados e frequentados pois são realmente importantes na economia global do século XXI, tal como as pessoas que neles trabalham (Muller, 2020).

### 2.2.3 Novas Tendências na Restauração

O setor da restauração, como já foi referido anteriormente, encontra-se em constante evolução e inovação. Por exemplo, This (2008) escreveu no *Institute of Food Technologists* que a nova cozinha experimental pode ser classificada como a) *techno-cuisine* ou b) cozinha concetual e intelectualmente concebida.

#### a) *Techno-cuisine*

A *techno-cuisine* foi proposta por Heston Blumenthal no fim do século XX. De acordo com o This (2008), a *techno-cuisine* divide-se em duas vertentes, por um lado, o uso do conhecimento científico e de material tecnológico destinado à produção de alimentos a nível industrial e de baixo custo e, por outro lado, a utilização de técnicas físicas e químicas nos alimentos, para desenvolver novos produtos.

De forma a estimular o comensal durante a refeição, utilizaram-se pela primeira vez moléculas químicas em pratos para despertar os sentidos humanos como o olfato, o paladar, a audição e o tato (Edwards-stuart, 2012). Chamou-se a este tipo de cozinha, cozinha tecno-emocional, segundo Pau Arenós, jornalista gastronómico (Capdevila, Cohendet and Simon, 2018). Ao contrário, Spence (2018) optou por denominá-la cozinha experimental, pois o comensal tem uma experiência da refeição em que é estimulado por todos os sentidos e circuitos cerebrais.

#### b) Cozinha concetual e intelectualmente concebida

Neste tipo de cozinha, o objetivo é contar histórias através da comida, recriando experiências sensoriais, algo que já acontecia no auge da cozinha tecno-emocional (Kirshenblatt-Gimblett, 1999). Contudo, os primeiros chefes a abordar este tipo de cozinha prepararam pratos com a ajuda de instalações sonoras e efeitos de luz, por exemplo, de modo a transferir a experiência sensorial sentida pelo chefe para a sala do restaurante, de forma didática. Neste tipo de cozinha, o conceito e o espetáculo prevalecem sobre a técnica (Wilde and Bertran, 2019); é criada uma cozinha lúdica, são elaborados pratos em frente

ao comensal, com azoto líquido, por exemplo (de Solier, 2010). Dois pratos pioneiros neste ramo foram o balão de maçã comestível de Achatz, no restaurante Alínea, em Chicago e o prato de especiarias de Adrià no El Bulli (Wilde and Bertran, 2019).

Mais tarde, surgiram novas tendências gastronómicas como a cozinha de Gagnaire que defende que é possível retirar o sabor de certos alimentos e colocá-lo num produto com uma forma irreconhecível, de modo que haja uma adesão ou rejeição entusiástica por parte do cliente (This, 2008). Mantendo esta tendência, Andoni Luis Adúriz introduziu em certos alimentos sabores considerados defeituosos ou repugnantes. Um dos seus pratos mais conhecidos é “*Noble Rot*” onde apresenta “*the moldy apple*”, um prato que explora a história da *botrytis cinerea*, um fungo que infetou as videiras de toda a Europa (Adúriz, Correa and Nagore, 2019).

Resumindo, no início do século XXI, as tendências da gastronomia giravam em torno da desconstrução dos alimentos, alterando a sua forma e mantendo o sabor; mas também da criação de novas texturas alimentares; da utilização de novos ingredientes produzidos industrialmente como os texturizantes e emulsionantes da utilização dos sentidos para uma experiência gastronómica mais completa designada cozinha tecno-emocional; da utilização do azoto líquido para novas texturas e “*show-off*”; entre outros.

Com o passar dos anos, após o aparecimento das redes sociais, da internacionalização de algumas técnicas culinárias e da crise financeira de 2008, deu-se uma mudança e alteração radical das tendências na gastronomia ocidental (Sloan, Legrand and Hiddley, 2015). Atualmente, estão a surgir vários restaurantes “*low-cost*” com novas experiências gastronómicas e com orçamentos mais reduzidos, de modo a não se restringirem a uma classe de clientes (Lepkowska-White, 2017). Os *gastro-bars* tornaram-se também uma tendência ao oferecerem maioritariamente *tapas* e petiscos criados por chefes já conhecidos (Ehrmann, Meiseberg and Ritz, 2009).

Outra mudança notória na cozinha atual é a substituição dos críticos gastronómicos profissionais por influenciadores de redes sociais, ou *foodies*, que

partilham opiniões em tempo real e podem ser influenciados por interesses comerciais (Wang, 2011). Agregada a esta tendência, surge também a gastronomia associada às redes sociais na qual se tende a dar mais valor à imagem dos pratos fotografados do que à refeição em si (Kozinets, Gretzel and Dinhopl, 2017).

Uma das principais tendências atuais é a utilização da fusão criativa de vários restaurantes que trabalham uma cozinha com ingredientes de todo o mundo, especialmente oriundos da cozinha chinesa, japonesa, mexicana e peruana, tentando inovar e criar novas experiências gastronómicas, muitas vezes a baixo custo (Spence, 2018).

Alguns autores defendem ainda que o desenvolvimento de novas fórmulas de cozinha *vegan*, *raw*, *paleo*, sem alergénios, macrobiótica, entre outras, são limitadoras em termos de ingredientes e, assim, surge uma nova tendência (Sloan, Legrand, and Hiddley, 2015).

Por último, é notável o crescimento da cozinha ecológica, com o uso de ingredientes locais (Sloan, Legrand and Hiddley, 2015) que promove uma gastronomia sustentável, apoia o emprego local e diminui os custos ambientais, associados ao transporte de produtos (Schösler and de Boer, 2018). Os alimentos orgânicos e naturais, livres de transformações, maioritariamente vegetais, foram identificados como uma das principais tendências de 2019 e os seus consumidores estão a tornar-se cada vez mais exigentes, conduzindo-nos a um novo conceito alimentar (Sloan, 2018). É este conceito de cozinha consciente que será desenvolvido no projeto.

### 2.3 Introdução ao conceito “Do Prado ao Prato”

Como foi referido anteriormente, o consumidor está a tornar-se cada vez mais consciente e preocupado com a qualidade e veracidade dos produtos alimentares que o rodeiam (Sloan, 2018).

Segundo diversas fontes bibliográficas, não existe uma definição única para o termo “Do Prado ao Prato”. Contudo, como o nome indica, o produto é “transportado” do campo para o prato. Com efeito, existem alguns pontos-chaves e suposições que definem o conceito “Do Prado ao Prato”, como por exemplo os alimentos chegarem aos restaurantes através dos produtores, sem intermediários ou intervenções industriais; serem utilizados apenas produtos da estação, cultivados na região e provenientes de agricultores que pratiquem normas sustentáveis; entre outros (Brain and Hall, 2015).

Curtis and Cowee (2007) e Starr *et al.* (2003) partilham a ideia de que comprar localmente e em menor escala é pouco habitual, pois existem inconvenientes para os chefes, tais como o tempo para coordenar as várias procuras pelos bons produtos e a inconsistência na quantidade relativamente à qualidade do alimento. A localização geográfica influencia o tipo de alimentos que se adaptam à região e, desta forma, pode colocar uma barreira aos restaurantes que sirvam um tipo de cozinha temática ou internacional (Curtis and Cowee, 2007).

É visível a preocupação do consumidor com o que come; em saber o que está no prato e todo o processo inerente à confeção e apresentação dos produtos. É fulcral que os produtos sejam seguros e não coloquem em causa o bem-estar do consumidor. “Do Prado ao Prato” analisa a origem do produto e todos os processos sofridos, as condições de transporte e todos os operadores industriais envolvidos até o produto chegar ao consumidor. A produção e distribuição de um produto pelos vários manipuladores da cadeia também torna a segurança vulnerável (Olsson and Skjöldebrand, 2008).

### 2.3.1 Sustentabilidade, Produção Local e Sazonalidade

Os termos sustentabilidade, sazonalidade e produção local estão interligados quando se fala de uma cozinha consciente e em consonância com um consumidor cada vez mais ativo na prática de rotinas mais sustentáveis e na contribuição para uma pegada ecológica menor.

Atualmente, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são temas que se encontram em tendência em diversos setores e áreas. Segundo a FAO (2010), o desenvolvimento sustentável visa satisfazer as necessidades da humanidade e das gerações futuras através de um uso e de uma gestão conscientes dos recursos naturais e das mudanças tecnológicas. Assim, em especial nos setores da agricultura, silvicultura e pesca, o desenvolvimento sustentável garante uma preservação dos recursos genéticos da terra, da água, das plantas e animais; um ecossistema economicamente viável, tecnologicamente adequado e socialmente aceitável.

Uma das preocupações constantes de algumas empresas e setores é o impacto ambiental causado ao longo de todo o percurso do alimento até ao consumidor final. Porém, é muito complicado diminuir o impacto quando este não é, ainda, considerado uma preocupação global. Para além disso, num estudo feito por Schmidt, Ivanova and Scha (2013) concluiu-se que os consumidores domésticos são responsáveis por mais de 60% das emissões de gases de efeito estufa<sup>2</sup> no planeta e também por 50% a 80% do uso global da terra, água e outros materiais. Assim, podemos verificar que grande parte das melhorias ambientais podem começar pelas atitudes e ações de cada um, em casa.

Segundo a FAO (2011), a intensidade da pegada de carbono de um alimento é o total de gases de efeito estufa (GEE) que foram emitidos ao longo do ciclo de vida do alimento.

Sobre este assunto, existem teorias e questões controversas e subsistem algumas opiniões e resultados que se destacam. É o caso de Weber and Matthews (2008) que defendem que as emissões de GEE representam 83% da fase de produção de alimentos de uma família americana, o transporte alimentar equivale a 11% de todo o ciclo de vida do alimento e 6% equivale à entrega final até ao retalhista. Deste modo, afirmam que uma alteração na dieta da família,

---

<sup>2</sup> O Protocolo de Quioto define seis tipos gases de efeito estufa. Estes ficam acumulados na atmosfera por longos períodos de tempo e trazem vários problemas ao planeta como a subida do nível dos mares e as alterações climáticas. (Karoly, Imeson and Germany, 2007)

uma vez por semana, ou a decisão de eliminar a carne vermelha, causa mais impacto positivo do que a implementação do consumo local.

Porém, mais recentemente, Wakeland, Cholette and Venkat (2012) defendem que, durante o ciclo de vida do produto, o impacto negativo do transporte é importante em alimentos de base vegetal e frescos e, deste modo, é necessário reforçar e melhorar o sistema de distribuição alimentar. Concordando com a ideia, a (FAO, 2011) afirma que é imperativo diminuir as percentagens de desperdício geradas em todas as fases do ciclo do alimento e frisa que terá de haver uma redução de 50% do desperdício atual na fase de distribuição e de consumo, até 2030.

Em relação ao consumo local, não é apenas o ambiente que pesa na balança da sustentabilidade. Comprar local apoia os pequenos produtores locais que, por sua vez, geram empregos e rendimento, crescem economicamente e reduzem o empobrecimento rural. Assim, mantêm-se vivos os terrenos de produção agrícola desaproveitados, principalmente no interior do país (Gibson, 2015). Por outro lado, apesar do transporte de alimentos não ter um impacto enorme na pegada de carbono do produto, produzir e comprar localmente é sempre uma questão a ter em conta, pois só traz vantagens à população/economia local e contribui para o desenvolvimento sustentável dos alimentos.

Desta forma, volta-se a uma prática antiga, em que a produção e consumo de produtos locais eram exercícios regulares da população. Foi com o evoluir das indústrias, dos transportes e das tecnologias, que os produtos começaram a vir do outro lado do mundo; passaram a produzir-se frutas e legumes sazonais durante todo o ano; a economia local foi decrescendo. Todavia, a produção e o consumo de produtos locais foram defendidos por Cowell and Parkinson (2003), que reconheceram três argumentos base para incentivar a população a produzir/consumir localmente: o impacto ambiental é menor, pois as distâncias de transporte são pequenas ou nulas; o apoio da comunidade e economia local e a potencial redução da exploração do trabalho humano e da degradação ambiental.

### 2.3.2 O conceito “zero waste” e como implementar esta prática

O conceito “zero desperdício” consiste na produção do menor lixo possível e em reaproveitar tudo o que é válido de modo a dar uma segunda vida aos produtos, fazendo um uso consciente dos alimentos e dos serviços, entre outros. Paul Palmer foi o primeiro a usar o termo “zero waste” em 1973 para recuperar recursos de produtos químicos. Num sistema de desperdício zero, o fluxo do material/produto é circular; os materiais são usados repetidamente e, assim, nada é desperdiçado (Mason, Brooking and Oberender, 2003; Colon and Fawcett, 2006; Murphy and Pincetl, 2013). Segundo Song, Li and Zeng (2015), trata-se ainda uma estratégia que apoia fortemente a sustentabilidade, protegendo o ambiente, reduzindo custos e criando postos de trabalho adicionais na gestão e tratamento de resíduos para o ciclo industrial.

Desde a época da revolução industrial (século XVIII) que se tenta impor uma sociedade linear a um planeta que funciona de modo circular, ou seja, a natureza é capaz de reciclar tudo, mas isso não acontece com o ser humano. Segundo Connett (2007), a humanidade converte materiais virgens em lixo e, quanto maior for a produção e o consumo, maior será o lixo. Uma estratégia “zero waste” elimina incineradores, aterros e não apoia uma sociedade descartável, mas sim uma sociedade sustentável.

Como já foi mencionado, o mundo luta contra a poluição e o desperdício alimentar e, deste modo, uma estratégia “zero waste” pode representar uma alternativa ambiental para os resíduos alimentares. Embora este conceito possa ser um desafio difícil de vencer para uma organização ou comunidade trará benefícios a nível social, económico e ambiental e vantagens a longo prazo se a estratégia for implementada corretamente (Song, Li and Zeng, 2015).

Deste modo, a *Zero Waste International Alliance*, criada para sensibilizar a comunidade para os benefícios sociais e económicos a obter quando os resíduos são considerados recursos, trabalha com diversas organizações de forma a ajudá-las a desenvolver e implementar iniciativas de desperdício zero (ZWIA, s.d.).

Esta Aliança estabeleceu os seguintes princípios empresariais que servem de base para avaliar o compromisso das empresas em atingir o objetivo de desperdício zero:

- **Compromisso com o objetivo triplo** - Assegurar que as normas de desempenho social, ambiental e económico sejam cumpridas em conjunto;
- **Princípio da precaução** - Antes de introduzir novos produtos e processos para evitar produtos e práticas que sejam desnecessários;
- **“Zero waste” para aterros ou incineração** - Excluir do quotidiano mais de 90% dos resíduos sólidos que seguem para o aterro;
- **Responsabilidade** - Recuperar produtos e embalagens usando os fornecedores para ajudar nesta prática. Incluir a reutilização, reparação, reciclagem sustentável ou compostagem;
- **Comprar produtos reutilizados, reciclados e compostados;**
- **Prevenir a poluição e reduzir os resíduos** - Redefinir os sistemas de abastecimento, produção e distribuição para reduzir a utilização dos recursos naturais e eliminar os resíduos;
- **Incentivos económicos para clientes, trabalhadores e fornecedores** - Incentivamos os nossos clientes, trabalhadores e fornecedores a eliminar resíduos e a maximizar a reutilização, reciclagem e compostagem de materiais descartados através de bónus;
- **Os produtos ou serviços vendidos não são desperdiçados** - Avaliar regularmente os produtos e serviços para determinar se existem materiais perigosos ou tóxicos e, dessa forma, desenvolver alternativas para eliminá-los;
- **Utilizar processos de produção, reutilização e reciclagem não tóxicos;** (ZWIA, s.d.).

Além da ZWIA, existe também o programa internacional “Green Key” que opera em Portugal. *“É um galardão internacional que promove o Turismo Sustentável em Portugal através do reconhecimento de estabelecimentos turísticos, alojamento local, parques de campismo e restaurantes que*

*implementam boas práticas ambientais e sociais, que valorizam a gestão ambiental nos seus estabelecimentos e que promovem a Educação Ambiental para a Sustentabilidade.” (GK, s.d.)*

No total, considerando o ano de 2020, o programa já galardoou onze restaurantes em Portugal: 1 no Algarve, 7 no Centro, 1 na Madeira e 2 no Norte. Um dos exemplos de restaurante galardoado é o Restaurante A Cozinha, em Guimarães, galardoado com uma estrela Michelin e liderado pelo Chefe António Loureiro.

### 2.3.3 O desperdício alimentar

Nos tempos que correm, a comida é desperdiçada a um ritmo preocupante. Segundo Taylor *et al.* (2012), temos capacidade para alimentar quase o dobro da população mundial, mais concretamente 1,5 vezes mais, contudo isto só se verifica se começarmos a comprar e a consumir apenas o que é necessário e não mais.

Monier, Escalon and O'Connor (2010) defendem esta posição, reforçando que existe um enorme desperdício de alimentos comparando com o que está a ser produzido. Os resíduos alimentares representam em média quatro mil milhões de toneladas por ano do total da produção alimentar mundial e este desperdício é difícil de controlar, dado que ocorre em todos os níveis da cadeia alimentar, ou seja, desde a produção dos produtos até ao consumo. Estes resíduos podem ser considerados perdas inevitáveis como contaminações e pragas ou perdas evitáveis originárias de más práticas, como alimentos com aspeto visual pouco agradável pisados ou minimamente estragados ou ainda deixados nos pratos após as refeições (European Commission, s.d.).

Consequentemente, esta elevada quantidade de desperdícios alimentares também envolve questões políticas, económicas, ambientais e sociais. Economicamente, os resíduos alimentares representam gastos constantes de dinheiro tanto para os produtores como para os consumidores, sendo utilizado na manutenção dos aterros, no transporte e na parte operacional

da gestão de resíduos. Socialmente, a questão levantada é que há, de facto, uma enorme discrepância entre a distribuição dos alimentos nos dois hemisférios do planeta. O hemisfério norte consome mais do que é necessário e o hemisfério sul menos do que verdadeiramente necessita (Monier, Escalon and O'Connor, 2010).

## **Capítulo 3 – Metodologia**

### 3.1 Pergunta de partida e questões de investigação

A pergunta de partida subjacente ao desenvolvimento deste projeto é:

“É viável a criação de um restaurante autossustentável na cidade Aveiro?”.

Com base nesta pergunta, surgiram as seguintes questões:

- Quais os benefícios para a população de um restaurante deste tipo?
- Em termos de custos a médio-longo prazo, um restaurante autossustentável é um bom negócio?
- A cidade de Aveiro possui um nicho de mercado (procura) interessado neste conceito de restauração?
- É possível inovar na gastronomia usando maioritariamente produtos locais e sazonais?
- Existirá lugar para um conceito destes no mercado nacional?

### 3.2 Recolha de informação

#### 3.2.1 Inquéritos por questionário

O inquérito por questionário é um dos instrumentos de recolha de dados mais utilizado para obter informação fiável e mais proveitoso para a investigação.

Foi elaborado um questionário (Vd. Apêndice I Guião de Questionário) que visou avaliar o grau de interesse dos habitantes da cidade de Aveiro, relativamente à abertura de um restaurante autossustentável no centro da cidade. Desta forma, foi possível obter informações dos inquiridos sobre os principais fatores a ter em conta na escolha de um restaurante, a frequência das visitas, o valor que se dispõem a pagar e ainda os hábitos que mudarão devido à pandemia COVID-19.

O questionário possui treze questões de resposta obrigatória, sendo na sua maioria de resposta fechada. Deste modo, torna-se mais fácil o tratamento dos dados considerando o número de inquiridos. As perguntas abertas foram utilizadas apenas para recolher sugestões e opiniões, e não foram consideradas de resposta obrigatória. O pré-teste foi realizado no dia vinte e quatro de abril de 2020 e o questionário foi distribuído durante os quinze dias seguintes.

Depois de redigido, o questionário foi submetido a um pré-teste a um grupo de onze pessoas para avaliar possíveis erros gramaticais, de construção e estrutura e a duração de tempo no preenchimento do mesmo.

A pesquisa incidiu sobre a população da cidade de Aveiro e os questionários foram enviados através de *e-mail* e de redes sociais, como o *Facebook*, para habitantes da cidade. A população considerada agregou o número de habitantes da região de Aveiro (367.455 habitantes) (INE, 2021) e o número de pernoitas de turistas na Região de Aveiro no ano de 2019 (792.745 pernoitas) (PORDATA, 2019).

Embora o método de amostragem tenha sido não probabilístico e por conveniência (*snowball*) foi calculada a dimensão da amostra através do *site Creative Research Systems*, acedido a vinte e quatro de abril de 2020: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Para o efeito, e considerando um nível de confiança de 95% e um intervalo de confiança de 5, obtém-se um total de 384 inquiridos necessários para a amostra. Foram obtidos 210 questionários válidos.

### 3.2.2 Entrevistas

A entrevista exploratória foi importante para pesquisar pormenorizadamente os temas principais deste projeto e ficar a conhecer o funcionamento de restaurantes baseados nos conceitos de sustentabilidade: “Do Prado ao Prato” e “*zero waste*”.

Foram realizadas entrevistas (V.d. Apêndice II Guião de Entrevista aos Restaurantes) a dois restaurantes, um nacional e um internacional, com o objetivo de obter respostas a questões como: a importância atribuída pelos consumidores aos temas zero desperdício, à sazonalidade e à sustentabilidade; os pontos críticos de sucesso e o financiamento dos estabelecimentos.

Devido à pandemia COVID-19, uma grande parte dos restaurantes está a definir novas estratégias e soluções e, deste modo, não foi possível entrevistar todos os locais previamente identificados para esse efeito. Ambas as entrevistas (2) foram realizadas via *Zoom* (plataforma para reuniões em videochamada). Todas as questões foram previamente estruturadas de modo que o discurso fluísse com uma ordem determinada.

A primeira entrevista foi realizada no dia 3 de maio à proprietária e gerente do restaurante Kitchen Dates, em Lisboa. A entrevista internacional decorreu no dia 5 de maio, ao restaurante Blue Hill Farm, em Nova York, com a vice-presidente e relações-públicas Irene Hamburger.

O guião das entrevistas possui catorze questões que foram consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento do projeto e para a sua concretização. Foram abordados diversos tópicos desde o conceito do restaurante, as fontes de financiamento, o preço médio de uma refeição por pessoa, a concorrência, os principais produtores e fornecedores, entre outros.

Posteriormente, na fase de tratamento dos dados foi utilizado o Excel.

## Capítulo 4 – Análise de Resultados

Após a recolha e tratamentos dos dados foi elaborada uma análise de frequências às respostas dos questionários e foram elaborados os seguintes gráficos.

### 4.1 Inquéritos por Questionário

Foram obtidos 210 questionários com respostas completas que, mantendo o nível de confiança de 95%, fizeram aumentar o intervalo de confiança (margem de erro) de 5 para 6,76.

Relativamente à amostra recolhida, 65,2% do total de inquiridos pertence ao género feminino e 34,8% ao género masculino.

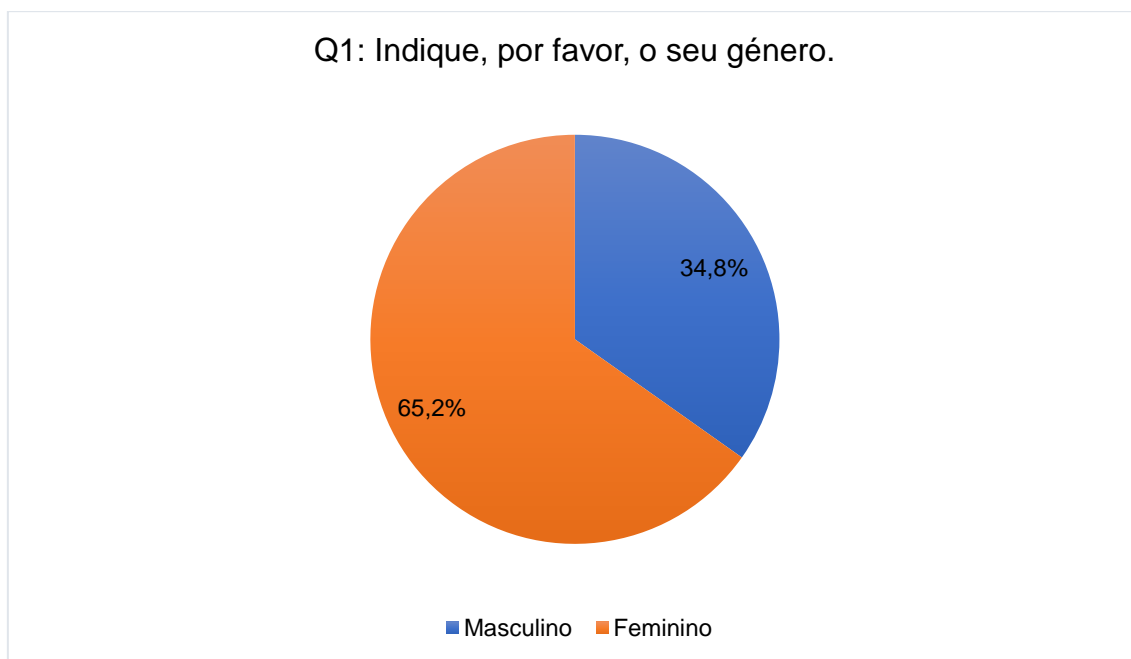
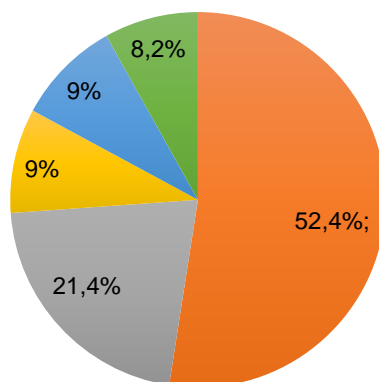


Gráfico 4 - Género dos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Mais de metade dos inquiridos (52,4%) pertence à faixa etária entre os 15 e 24 anos e a menor percentagem, 8,2% do total de inquiridos, situa-se na faixa etária superior a 54 anos.

Q2: Indique, por favor, a faixa etária a que pertence.



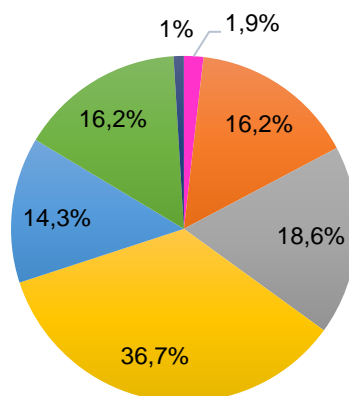
■ Até aos 14 anos ■ 15 aos 24 anos ■ 25 aos 34 anos  
 ■ 35 aos 44 anos ■ 45 aos 54 anos ■ Mais de 54 anos

Gráfico 5 - Faixa etária dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Em relação à frequência dos habitantes da cidade de Aveiro em tomar refeições em restaurantes, podemos concluir que 36,7% frequenta restaurantes várias vezes por mês, 1,9% diariamente e 1% uma vez por ano ou menos.

Q3: Toma refeições em restaurantes com que frequência?



■ Diariamente ■ Várias vezes por semana ■ Uma vez por semana  
 ■ Várias vezes por mês ■ Uma vez por mês ■ Várias vezes por ano  
 ■ Uma vez por ano ou menos

Gráfico 6 - Frequência de toma de refeições em restaurantes

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Foi necessário entender quais os fatores mais importantes a ter em conta pelos inquiridos na escolha de um restaurante. Deste modo, consideraram-se 9 fatores e os inquiridos avaliaram a sua importância através de uma escala de *Likert*.

- Conceito – 165 inquiridos (78%) avaliaram como importante e muito importante;
- Local – 153 inquiridos (73%) avaliaram como importante e muito importante;
- Classificação obtida em plataformas online – 119 inquiridos (57%) avaliaram como importante e muito importante;
- Preço – 185 inquiridos (88%) avaliaram como importante e muito importante;
- Genuinidade e transparência na confeção – 193 inquiridos (92%) avaliaram como muito importante e importante;
- Qualidade do Produto – 203 inquiridos (97%) avaliaram como muito importante e importante;
- Qualidade do Serviço – Atendimento – 199 inquiridos (95%) avaliaram como muito importante e importante;
- Higiene e Segurança Alimentar – 201 inquiridos (96%) avaliaram como muito importante e importante;
- Ambiente – 200 inquiridos (95%) avaliaram como muito importante e importante;

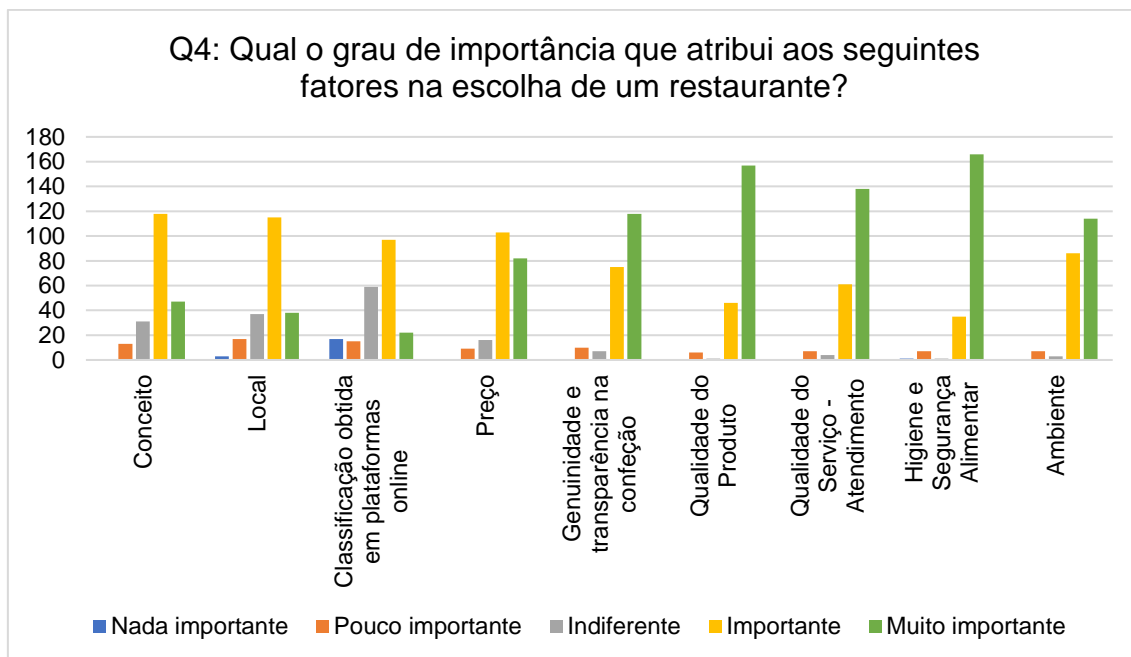


Gráfico 7 - Grau de importância de fatores na escolha de um restaurante  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

De modo a escolher o tipo de serviço que o restaurante vai oferecer, questionaram-se os inquiridos para ficar a conhecer o tempo que demoram, em média, a tomar uma refeição num restaurante.

No horário do almoço, 111 inquiridos (52,9%) demoram entre 31 minutos a 1 hora; 71 (33,8%) entre 1 hora e 1 minuto a 1 hora e 30 minutos;

No horário de jantar, 100 inquiridos (47,6%) demoram entre 1 hora e 1 minuto a 1 hora e 30 minutos; 61 (29%) entre 1 hora e 31 minutos a 2 horas;

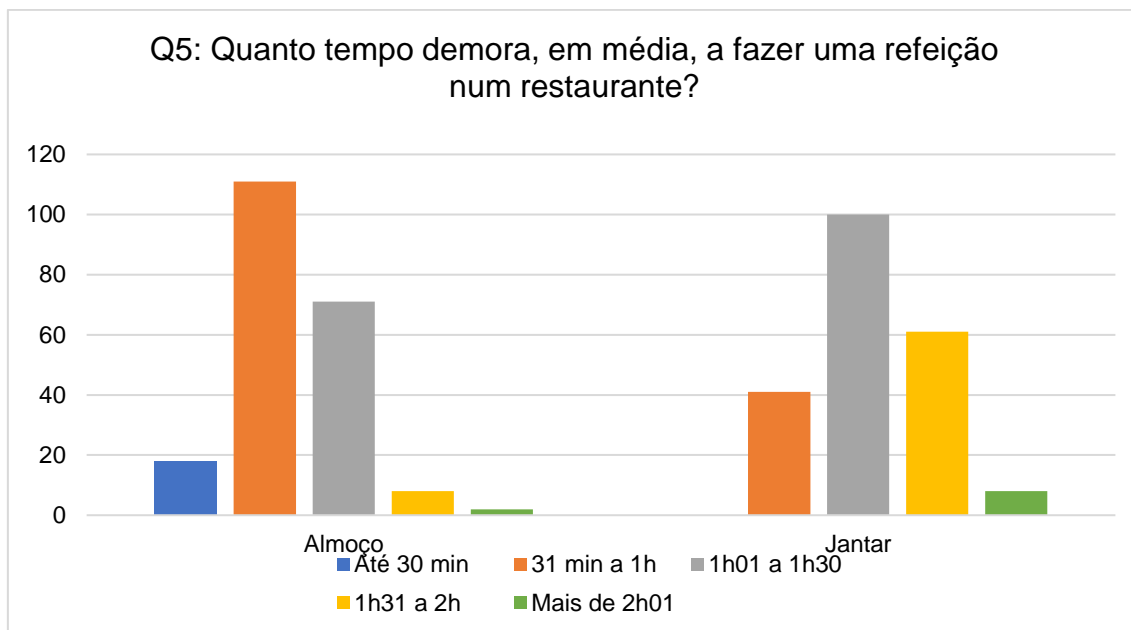


Gráfico 8 - Tempo médio de toma de uma refeição num restaurante  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Tendo em conta o conceito do restaurante, é fulcral saber qual a importância que os inquiridos atribuem a vários itens relacionados com a sustentabilidade. Foi utilizada uma escala de *Likert* e obtiveram-se os seguintes resultados:

- Técnicas de redução de desperdício alimentar – 172 inquiridos (82%) avaliaram como importante e muito importante;
- Trabalhar com produtores nacionais e locais – 174 inquiridos (83%) avaliaram como importante e muito importante;
- Cultivar os próprios produtos de acordo com a sazonalidade – 149 inquiridos (71%) avaliaram como importante e muito importante;
- Genuinidade e transparência na confeção – 194 inquiridos (92%) avaliaram como importante e muito importante;
- Conceito zero desperdício – 169 inquiridos (80%) avaliaram como importante e muito importante;

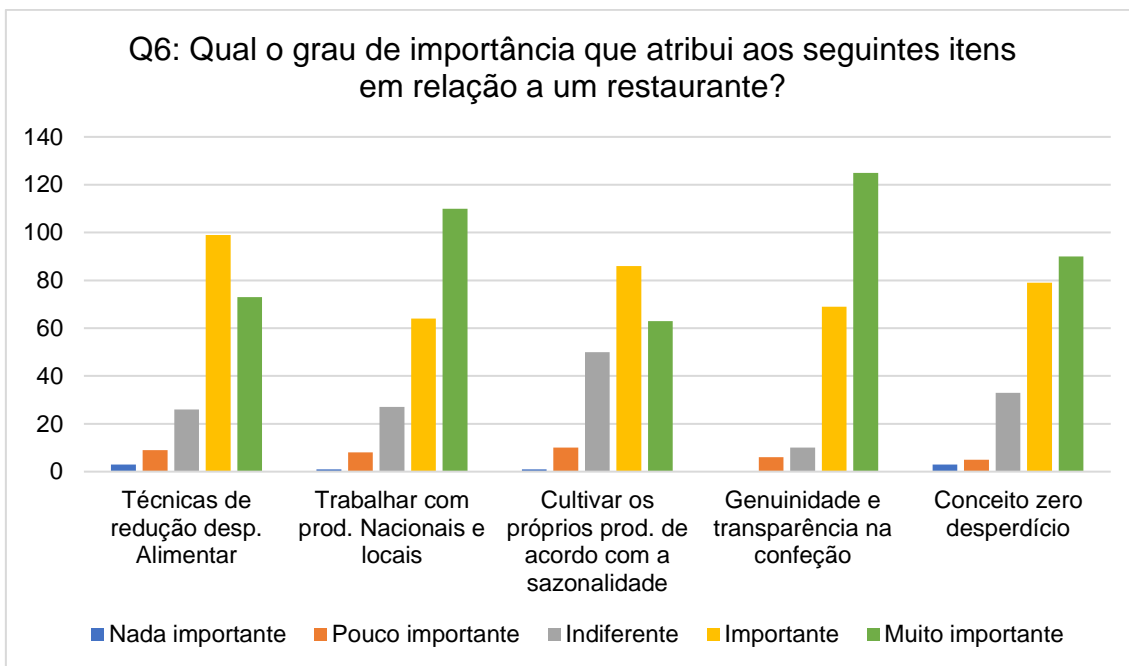


Gráfico 9 - Grau de importância de itens em relação a um restaurante  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Em relação ao valor que os inquiridos estão dispostos a pagar por pessoa por uma refeição, 80% pagaria entre 20€ a 30€; 17,1% entre 31€ a 40€ e 2,9% entre 41€ a 50€.

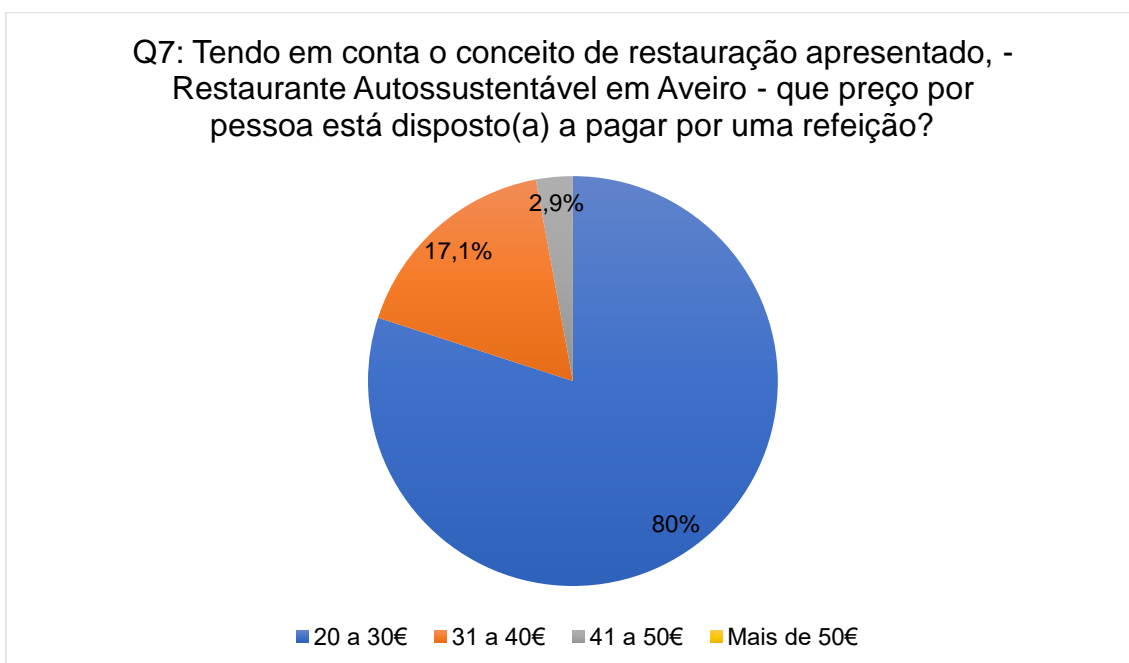


Gráfico 10 - Preço disposto a pagar pelos inquiridos no restaurante Codium  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Por outro lado, em relação à fidelização dos clientes, mais de metade do total de inquiridos (56,7%) voltaria a frequentar o restaurante caso gostasse da experiência; 28,7% voltaria e tornar-se-ia cliente frequente; 14,3% talvez voltasse e apenas 0,5% referiu que não voltava.

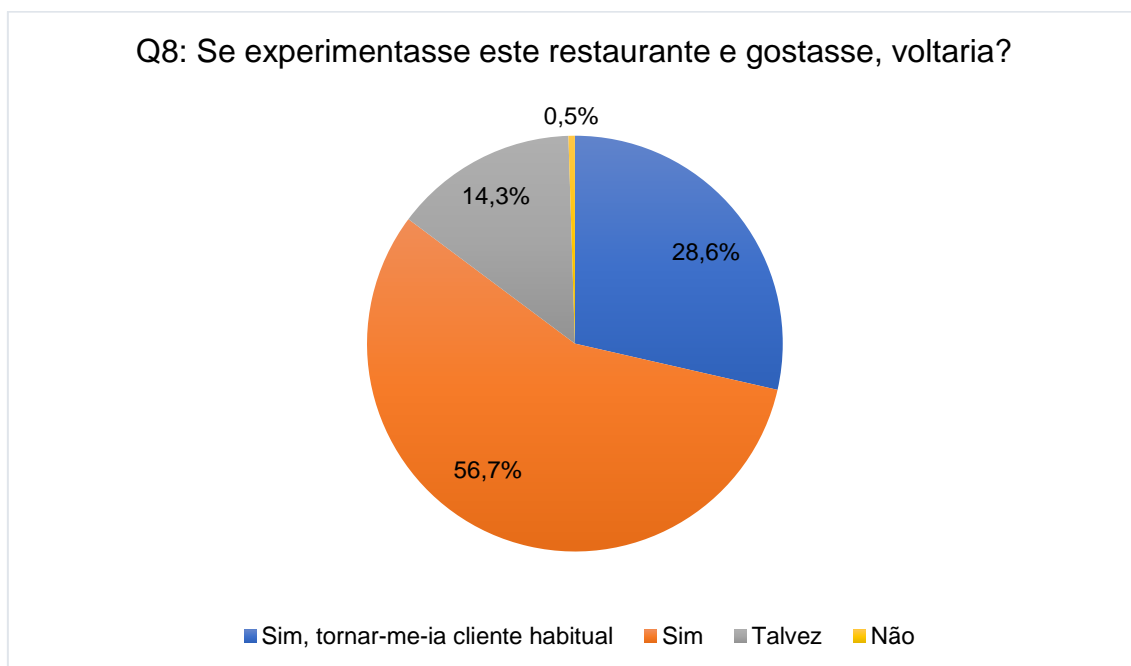


Gráfico 11 - Interesse dos inquiridos em voltar a frequentar o restaurante Codium  
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquiridos

Na questão seguinte, o objetivo era saber se os inquiridos conheciam algum restaurante na zona de Aveiro, com o mesmo tipo de conceito ou semelhante. 97,1% respondeu que não conhece nenhum restaurante do mesmo género em Aveiro e 2,9% conhece.

Q9: Conhece algum restaurante com o mesmo tipo de conceito do Restaurante Autossustentável ou parecido, na zona de Aveiro?

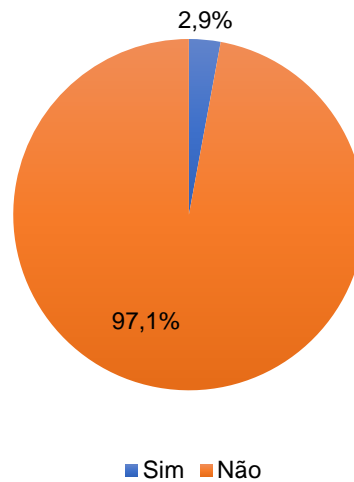


Gráfico 12 - Conhecimento de outro restaurante com o mesmo conceito  
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

De forma a saber quais os canais de comunicação mais utilizados pelos habitantes da cidade de Aveiro quando procuram um restaurante para tomar uma refeição, foram dadas várias opções e os inquiridos poderiam escolher mais do que uma resposta. Assim, 78,1% da amostra prefere o passa a palavra; 58,6% as redes sociais; 51,9% as aplicações de avaliação de restaurantes; 11,4% as revistas e jornais e 0,5% o Google *Maps*.

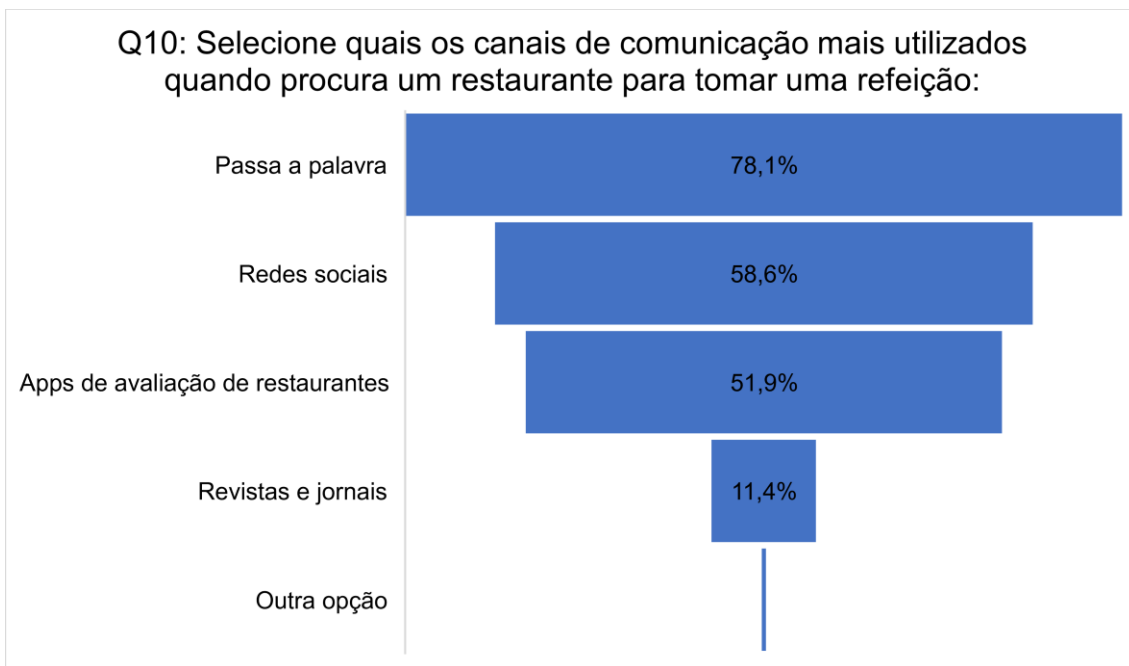


Gráfico 13 - Canais de comunicação usados na escolha de um restaurante  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Em relação ao meio de pagamento utilizado no estabelecimento de restauração, 81,9% é adepto do cartão de multibanco/crédito; 14,8% paga com dinheiro; 2,9% com cartão de refeição e para os 1,2% restantes é indiferente.

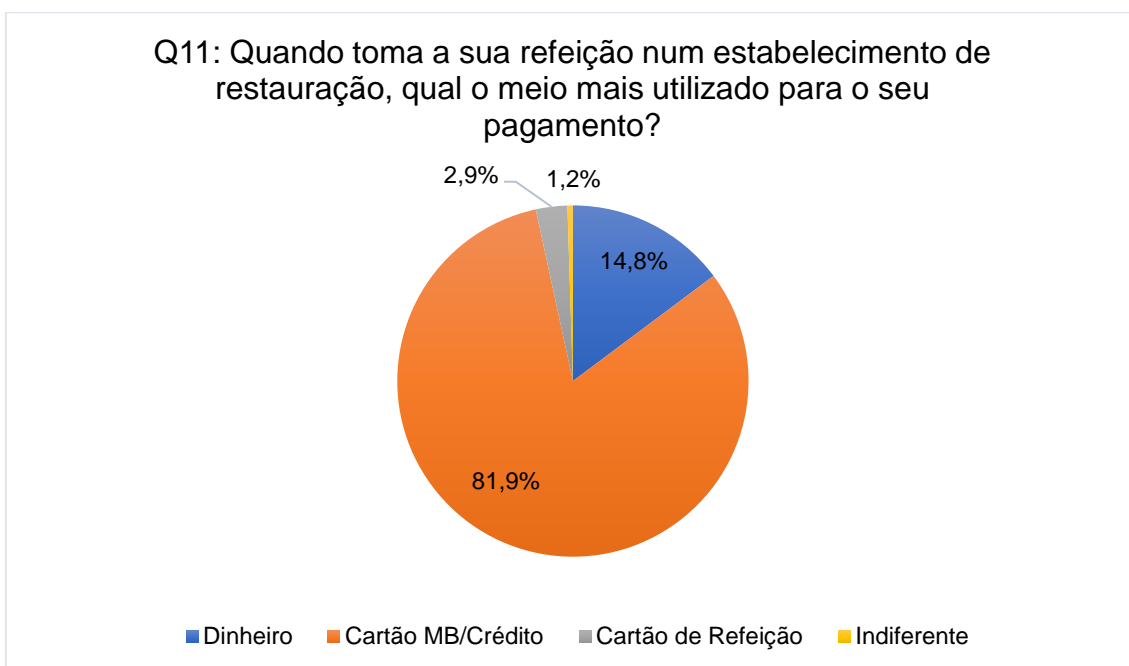


Gráfico 14 - Meio de pagamento mais utilizado pelos inquiridos num estabelecimento de restauração  
 Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

As duas últimas questões estão relacionadas com a pandemia provocada pela COVID-19. Primeiramente, para este estudo e para o tipo de serviços a implementar no restaurante, é pertinente saber se os inquiridos já recorriam a serviços de *takeaway*/entrega em casa: 55,7% não utilizava estes serviços antes da pandemia e 44,3% já o fazia.

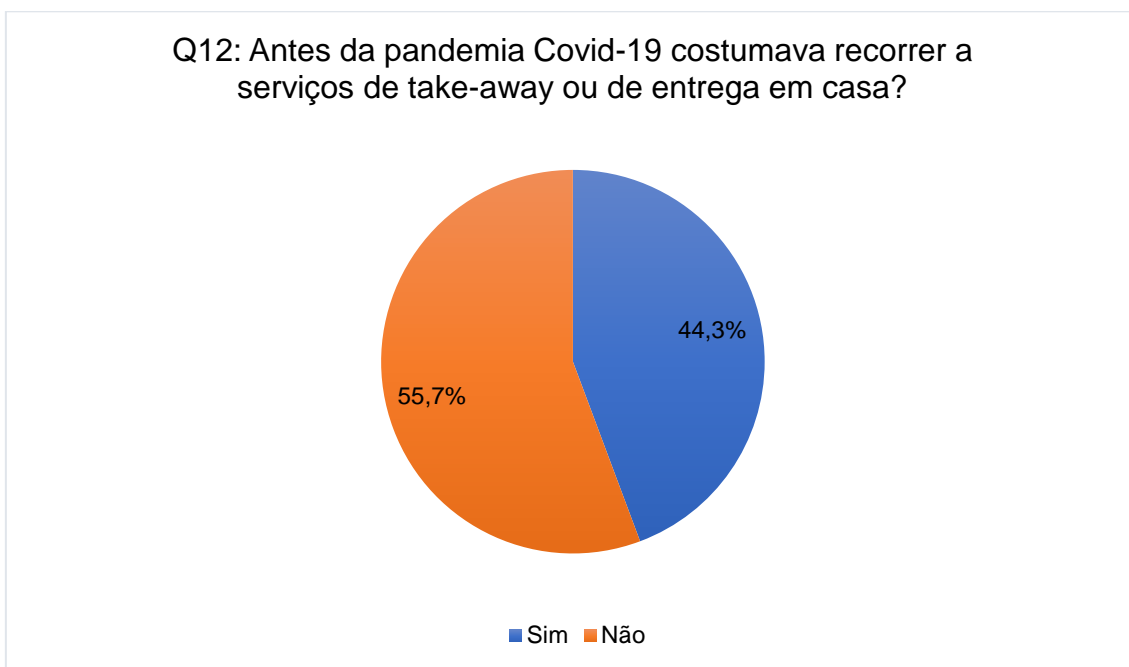


Gráfico 15 - Hábitos de *take-away*/ *delivery* antes da pandemia COVID-19  
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

A última questão colocada visou compreender se os habitantes da cidade de Aveiro tencionam modificar os seus hábitos de consumo em relação à restauração (por exemplo, recorrer a serviços de *takeaway*/entrega em casa). Neste caso, 59% da amostra não tenciona alterar os seus hábitos de consumo devido à pandemia provocada pela COVID-19; 21,4% talvez modifique e 19,5% dos inquiridos tenciona mudar os seus hábitos.

Q13: A situação de pandemia vivida irá modificar os seus hábitos de consumo no setor da restauração? (Ex: Recorrer a serviços de *takeaway* ou entrega em casa)

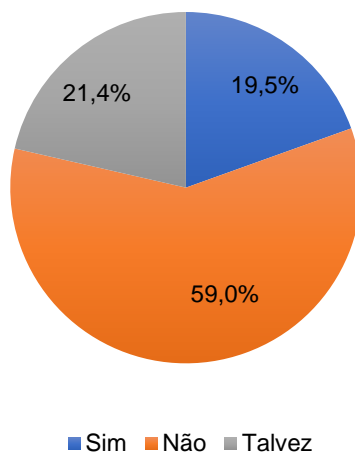


Gráfico 16 - Modificação de hábitos de consumo no setor da restauração  
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos inquéritos

Após análise dos resultados, é possível concluir que a maioria das respostas são positivas e apoiam a criação deste projeto de restauração na cidade de Aveiro.

## 4.2 Entrevistas

Devido à atual pandemia COVID-19, não foi possível realizar todas as entrevistas programadas. Contudo, como já foi referido, realizaram-se duas entrevistas: uma à proprietária de um restaurante nacional (Kitchen Dates) e a outra à Vice-Presidente de um restaurante internacional (Blue Hill at Stone Barns).

Ambas as entrevistas tiveram por base um guião com doze questões, foram realizadas via *Zoom* e duraram entre trinta minutos a uma hora.

	<b>Kitchen Dates</b>	<b>Blue Hill at Stone Barns</b>
Conceito do estabelecimento e tipo de cozinha que pratica	Primeiro restaurante sem caixote do lixo em Portugal. Tudo o que entra tem de ser consumido, reutilizado ou transformado em composto. Trabalhamos em torno de uma economia circular e com produtores locais.	Antes da pandemia COVID-19, eramos um restaurante sazonal, liderado por agricultores. Não tínhamos menu fixo pois tentamos mostrar toda a nossa relação com a comida/produtor no menu. Atualmente, temos “ <i>food boxes</i> ” para <i>take-away</i> com dois propósitos: servir a nossa comunidade e suportar os nossos produtores que perderam toda a temporada de produtos.
Principais motivos que levaram a investir no negócio	Fazíamos <i>brunchs</i> privados em casa, em Amesterdão; trouxemos o conceito para cá e os clientes queriam mais e queriam repetir a experiência. Assim, quando abrimos o restaurante a nossa ideia sempre foi de abrir como espaço de partilha, mas quando abrimos tínhamos público interessado em almoçar pois nesta zona. Somos um espaço para a comunidade. A nossa ambição é que exista uma maior consciência alimentar.	Originalmente, o restaurante era um pequeno negócio baseado na quinta da família Barber mas rapidamente evoluiu e mudou parte do conceito começando a apoiar todos os produtores locais e esse foi o principal motivo, a relação e apoio aos produtores.
Público-alvo	90% português e também estrangeiros que vivem em Lisboa, comunidade local,	Clientes curiosos, interessados em conhecer de onde todo o sabor vem

	maioritariamente feminino entre os 25 e os 40 anos de idade. Famílias que se tornaram mais conscientes da saúde e do ambiente. Homens interessados no produto local e 100% português; homens ligados ao desporto; comunidade macrobiótica; pessoas mais velhas pelas variedades antigas/ produtos esquecidos;	(a evolução e o crescimento dos produtos estão diretamente ligados ao sabor dos alimentos), pessoas que procuram novas oportunidades para se conectarem com a comida natural.
Fonte de financiamento do investimento inicial	Própria.	Própria.
Três pontos fortes que levam os clientes a optar pelo restaurante	O facto de ser uma cozinha consciente (saúde, sustentabilidade e ética animal); Uma cozinha mais criativa, pois, trabalhar só com ingredientes locais e sem processados, faz com que a ementa seja totalmente diferente; A questão da sazonalidade e mudança de ementa semanalmente;	Excedemos as expectativas; Providenciamos o inesperável; Temos uma missão transparente, não mostramos realidades que não temos;
Preço médio de refeição/pessoa	Menu de almoço são 15€; Jantares 35€; Brunch 30€;	400 dólares, por volta dos 325€;
Concorrentes diretos	Diretos não temos. Para determinados grupos temos por exemplo o Prado ou o Pigmeu; todos os restaurantes que trabalhem com o conceito “Do Prado ao Prato”.	Não há nenhum como o Blue Hill mas concorrentes internacionais diria o Noma, na Dinamarca, ou o Attica, na Austrália.

Fatores sociais e ambientais que poderão ser diferenciadores neste projeto	A utilização do compostor, o contacto direto com o produtor/agricultor, o comprar 100% português. O facto de se trabalhar uma economia circular.	Todo o trabalho feito com os produtores desde o terreno.
Pontos críticos de sucesso no projeto	A relação com os produtores e agricultores é difícil, mas muito boa. Libertar totalmente o lixo gerado na cozinha, não usar película aderente, rolos de papel, papel vegetal, entre outros.	Toda a relação criada e de confiança com os nossos produtores e agricultores. A transparência em tudo o que fazemos.
Conceito com muito por explorar ainda <i>versus</i> conceito saturado no mercado	Ainda tem muito por explorar, em várias vertentes.	Penso que ainda está muito no início. O chefe e o agricultor já trabalham em conjunto desde há 30 anos para cá, mas especialmente com o que está a acontecer agora no mundo, os pequenos produtores ficaram muito expostos e em risco.
Recuando no tempo, apostaria no mesmo negócio e conceito?	Provavelmente teríamos feito escolhas diferentes em equipas de trabalho e há pequenas coisas que trabalharíamos de outras formas, mas neste momento acho que este espaço faz todo o sentido ser como é.	Não sei se abríamos da mesma maneira porque éramos muito mais novos e não tínhamos toda a aprendizagem que temos agora. Mas sim, mudaríamos alguns pormenores sem alterar o conceito por completo.
Dica/sugestão	O conselho que damos a toda a gente e serve para tudo: questionar. Porque é que se faz desta forma? Tem mesmo de ser	Não tenho nada a dizer. Agradeço muito estares a realizar um projeto destes.

	feito assim? Tenho mesmo de ir por esse caminho? Será que isto é mais sustentável do que aquilo?	
--	--	--

Tabela 4 - Comparação de entrevistas  
Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 5 - Plano de Negócios

### 5.1 Modelo de Negócio

O modelo de negócio *Business Model Canvas* “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder e Pigneur, 2010) através de nove blocos que, segundo os autores, devem ser preenchidos da direita para a esquerda. Resumindo a sua aplicação ao projeto (Vd. Anexo I Tela de Modelo de Negócio), temos:

**Segmentos de mercado** - pessoas de classe média, que valorizam a sustentabilidade e o conceito “Desperdício Zero”, interessadas numa cozinha minimalista e na inovação, adeptos da agricultura biológica, turistas.

**Relações com os clientes** – no decorrer da experiência gastronómica o cliente será sensibilizado, através da explicação do chefe e dos empregados de mesa, para as questões sustentáveis tidas em conta no restaurante; contacto direto e relação de confiança;

**Canais** – canais de comunicação diretos: redes sociais (*Facebook, Instagram*) e telefone; canais de comunicação indiretos: passa-palavra; postos de turismo e guias turísticos; plataformas de avaliação de restaurantes (*TripAdvisor, Zomato, TheFork*); canais de distribuição diretos: restaurante; canais de distribuição indiretos: *TheFork*;

**Proposta de valor** – o restaurante proporciona o regresso a hábitos de confeção ancestrais pois, através do processo “Do Prado ao Prato”, os produtos são trabalhados “de raiz” no restaurante e são utilizadas técnicas de confeção que se foram perdendo com o tempo. A oferta do restaurante é constituída por uma gama de produtos locais e de produção própria que cria momentos de evasão

para o cliente. Os comensais irão vivenciar o conceito “zero waste” de forma a conhecerem práticas que podem aplicar em suas casas;

**Atividades chave** – serviços de restauração e bar; confeção de pratos; agricultura biológica; gestão de clientes e fornecedores; pesquisa e inovação;

**Recursos chave** – equipa de trabalho qualificada, excelência dos produtos e políticas de sustentabilidade apresentadas; restaurante com localização privilegiada; tecnologia e equipamentos necessários para operacionalizar o conceito; recursos financeiros.

**Parcerias chave** – fornecedores certificados e justos, agricultores e produtores, agências de turismo e *websites/blogs*, serviços públicos de apoio à sustentabilidade; plataformas de reservas;

**Fontes de renda** – proveitos das vendas diretas de refeições;

**Estrutura de custos** – custos com os recursos humanos, custos de operação, custos de marketing e publicidade, custos de estrutura (investimento e financiamento do restaurante).

## 5.2 Direção Estratégica

**Missão** – Aliada a uma filosofia de sustentabilidade e zero desperdício, a nossa missão é garantir a máxima satisfação dos clientes e, adicionalmente, incentivar o consumidor a ser mais consciente e a contribuir para uma menor pegada ecológica. Queremos dar a conhecer o trabalho e a importância dos produtores locais, a excelência do produto e mostrar o valor da sustentabilidade.

**Visão** – Ser uma referência a nível nacional, não só pelos pratos que cozinhamos, mas também por todo o trabalho realizado desde a horta até ao prato do cliente. Desta forma, queremos contribuir para a redução da nossa pegada ecológica.

**Valores** – Os valores que pretendemos transmitir estão relacionados com o conceito. Valorizar e respeitar o produto português, a qualidade do mesmo, o

mercado nacional e o meio ambiente. Prezar a qualidade do serviço, o profissionalismo e o foco na gestão da sustentabilidade.

### 5.3 Análise de Mercado

Foram utilizadas algumas ferramentas no diagnóstico do ambiente externo, para se perceber o seu potencial e as oportunidades e ameaças que o projeto terá de considerar.

#### 5.3.1 Análise do meio envolvente – P.E.S.T.A.L.

- Fatores Políticos
  - Crise económica, social e de saúde, que levou o governo a impor restrições no acesso e na lotação dos estabelecimentos de restauração e bebidas, devido à COVID-19;
  - Estados de emergência decretados pelo Presidente da República;
  - Regime de *lay off* simplificado.
- Fatores Económicos
  - Redução da oferta com o encerramento de vários restaurantes e forte diminuição da atividade nos que se encontram em laboração.
  - Redução da procura por restaurantes, fruto das medidas impostas e da crise económica, social e sanitária;
  - Aumento do desemprego, mais acentuado em setores associados ao turismo, restauração, hotelaria, eventos;
  - A Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões – ASSFP – emitiu um parecer quanto à obrigatoriedade de manutenção de contratos de seguros de acidentes de trabalho para os trabalhadores de empresas que recorreram à medida extraordinária de apoio à manutenção de contratos de trabalho;
  - Foi criado pelo governo um regime excecional para as situações de mora no pagamento da renda devida nos termos de contratos de arrendamento urbano habitacional e não habitacional, aplicável em todo o território nacional;

- Os horários de funcionamento e as regras de distanciamento social impostas pelo governo/DGS reduziram a lotação dos restaurantes e tiveram um impacto negativo nos custos, no layout dos estabelecimentos (salas, cozinhas,..) e na geração de receitas;
- Fatores Sociais
  - Aumento do número de pessoas com preocupações alimentares sustentáveis;
  - Alteração nos hábitos de consumo de refeições e uma maior adesão a serviços de *take-away* e entregas ao domicílio;
  - Algum receio e desconhecimento dos clientes em relação à implementação das medidas de higiene e segurança pelos restaurantes;
- Fatores Tecnológicos
  - As redes sociais e os *websites* facilitam a divulgação do restaurante e do seu conceito; os consumidores podem fazer partilhas e realizar avaliações após a visita ao restaurante;
  - Crescimento da utilização de aplicações de serviços de restauração e de encomendas;
  - Serviços de *home delivery*;
  - Maior utilização de ferramentas tecnológicas para gerir as reservas;
- Fatores Ambientais
  - Aumento das preocupações com a sustentabilidade (económica, social, ambiental);
  - Redução da pegada ecológica;
- Fatores Legais
  - Número elevado de licenças e autorizações necessárias para abrir e gerir um restaurante;
  - Burocracia associada aos processos de licenciamento, autorizações e custos inerentes;
  - Cumprimento das regras de excecionalidade impostas pelo governo relativamente aos tempos de abertura e de funcionamento

dos restaurantes, lotação permitida, regras de higienização, entre outras.

### 5.3.2 Análise da Competitividade do Setor – Modelo das 5 Forças de Porter

Esta análise focou-se no subsetor da restauração com conceitos sustentáveis e cada força foi classificada através de uma escala que considerou três níveis: reduzido, médio, elevado.

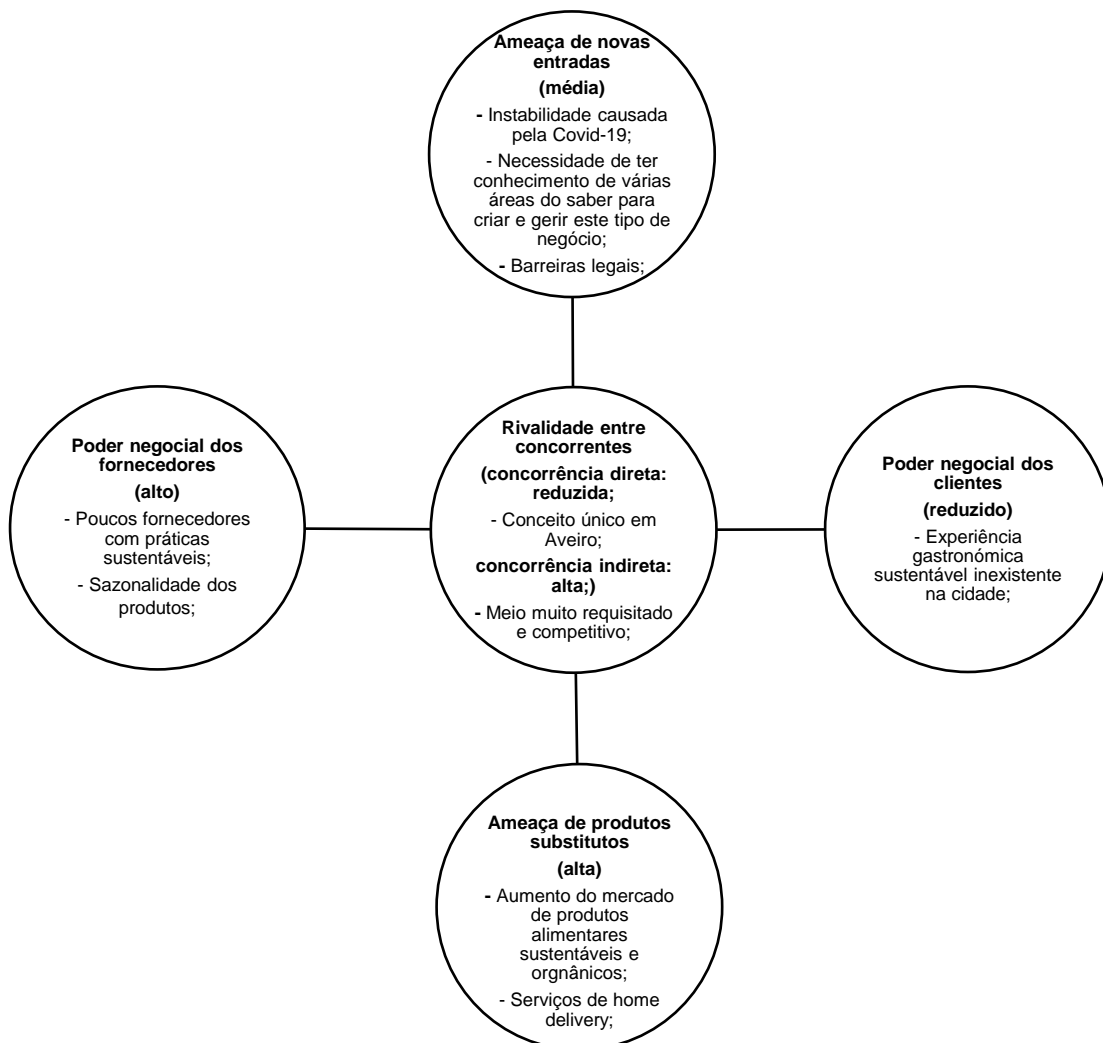


Figura 1 - Modelo das 5 Forças de Porter  
Fonte: Elaboração própria

### 5.3.3 Análise da Concorrência

Consideraram-se como principais concorrentes os restaurantes com foco na sustentabilidade, na produção local, nas práticas de “zero waste” e ainda os restaurantes *fine-dining*. Assim, foram analisados os seguintes estabelecimentos: Kitchen Dates, Herdade do Esporão, A Cozinha e Salpoente.

#### **Kitchen Dates**

O restaurante Kitchen Dates é o primeiro restaurante em Portugal a eliminar o caixote do lixo e está localizado em Telheiras, Lisboa. Pratica uma cozinha consciente, vegetariana, sem desperdício e baseada numa economia circular. Todos os produtos que entram no restaurante são consumidos, reutilizados ou transformados em composto com a ajuda de um compostor próprio. Todos os produtores são locais, os produtos frescos chegam de um raio limite de 50 km e os produtos secos de um raio limite de 500 km. Possui um menu de almoço (sopa, prato principal, sobremesa e bebida) a 15€, o *brunch*<sup>3</sup> tem um custo de 30€ e os jantares de 35€. Além disso, proporciona vários *workshops* com preços mais elevados.

Neste momento funciona com pratos à carta, que variam de acordo com os produtos disponíveis e que se encontram na época. O preço médio/pessoa ronda os 20€.

#### **Herdade do Esporão**

Localizado em Reguengos de Monsaraz, no Alentejo, o restaurante está inserido na Herdade de vinhos do Esporão e tem o chefe Carlos Teixeira a gerir a cozinha. Possui uma cozinha focada no produto, no *terroir*, na sazonalidade e produz vários alimentos nos terrenos contíguos ao restaurante. O pão, o vinho e o azeite são também produzidos na herdade. Procura focar-se cada vez mais numa cozinha consciente, minimalista e sustentável. Neste momento, o

---

<sup>3</sup> Brunch é uma refeição realizada ao fim da manhã onde se junta o pequeno-almoço e o almoço.

restaurante trabalha com dois menus de degustação e pratos à carta. O preço médio/pessoa à carta é de 40€.

### Salpoente

O restaurante Salpoente encontra-se localizado em dois antigos armazéns de sal, na cidade de Aveiro. O chefe Duarte Eira apresenta uma cozinha regional, com principal foco nos produtos marítimos como as algas, as ostras e os peixes, e destaque para o bacalhau. Atualmente, apresenta um menu de degustação e serve pratos à carta.

	<b>Kitchen Dates</b>	<b>Herdade do Esporão</b>		<b>Salpoente</b>
		Menu Degustação 5 momentos	Menu Degustação 7 momentos	Menu Degustação 5 momentos
<b>Valor médio por pessoa</b>	20€	50€	65€	54,5€
<b>Pairing de Vinhos</b>	Não tem	15€	20€	20€
<b>Preço médio por prato</b>	11,75€	10€	9,29€	10,9€

*Tabela 5 - Comparação de preços da concorrência  
Fonte: Elaboração própria*

Depois de analisar fatores como as *reviews* de clientes, os preços dos menus e o preço médio por prato é possível concluir que o restaurante Salpoente é o concorrente mais direto do Restaurante Codium pois, embora não possuam conceitos exatamente iguais, ambos são localizados na mesma cidade e em zonas próximas.

## 5.4 Plano de Marketing

### 5.4.1 Objetivos de Marketing

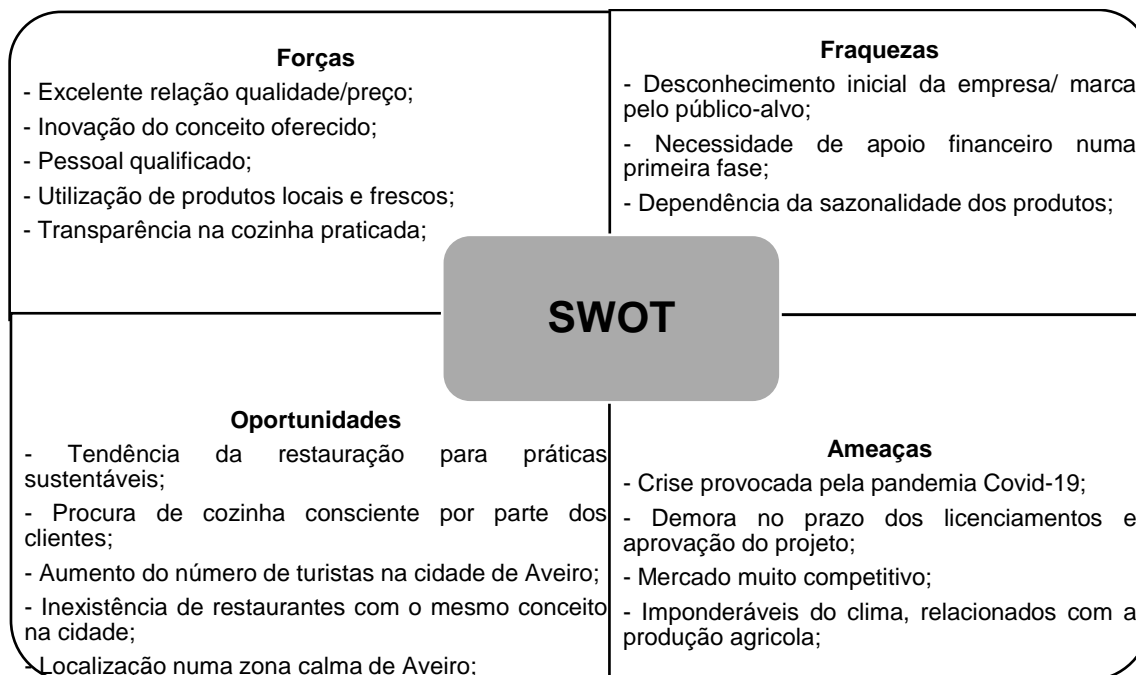
Os principais objetivos do Restaurante Codium são:

- Contribuir para a diminuição da pegada ecológica e melhoria do meio ambiente;
- Tornar o restaurante numa referência nacional (Top 20) a nível de pratos, foco no produto e no conceito “zero waste” em 2 anos;
- Obter um nível de satisfação dos clientes superior a 75% no primeiro ano;
- Ser publicitado em meios credíveis no setor da gastronomia como o guia “Boa Cama Boa Mesa”, Evasões, Fugas (Público), Observador, Inter Magazine, Revista de vinhos, entre outros no prazo de 3 meses;
- Ser considerado pelo público-alvo em plataformas de *reviews* (*TripAdvisor*, *The Fork*) um dos primeiros restaurantes sustentáveis, predominantemente ambiental, e “zero waste” de Portugal e o primeiro da zona Centro;

### 5.4.2 Análise SWOT

Para um restaurante ter sucesso é necessário estudar o mercado, como foi realizado anteriormente. Contudo, este não é suficiente para uma análise de todos os fatores inerentes à criação de um Plano de Negócios de um restaurante.

A análise SWOT foi utilizada para autoavaliar o estabelecimento de forma a detetar os seus pontos fortes, os pontos fracos, mas também as oportunidades e as possíveis ameaças.



*Figura 2 - Análise SWOT*  
*Fonte: Elaboração própria*

### 5.4.3 Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

#### **Segmentação**

A segmentação permite obter um conhecimento mais detalhado do perfil dos clientes que constituem o mercado. Desta forma, o mercado foi segmentado a partir dos seguintes critérios:

#### **Demográfico:**

- Faixa etária: Dos 15 aos 24 anos, dos 25 aos 34 anos, dos 35 aos 44 anos, dos 45 aos 54 anos, mais de 54 anos;
- Dimensão e composição da família: Solteiro, casal, casal com um filho, casal com dois filhos, casal com três filhos, família numerosa (mais de cinco pessoas);

#### **Geográfico:**

- Residentes e visitantes da Região Centro, em particular de Aveiro;

### **Sociais e económicos:**

- Rendimento: sem rendimento mensal, 0€ a 500€, 501€ a 1.000€, 1.001€ a 1.500€, 1.501€ a 2.000€ e a partir dos 2.001€;

### **Psicográficos:**

- Pessoas interessadas em ações de sustentabilidade ambiental e redução de desperdício alimentar;
- Interessados em produtos locais, sazonais e 100% portugueses;
- Amantes de *fine-dining*;
- Atitude dos novos consumidores face à frequência de visitas ao restaurante: ocasional, regular;
- Rendimento disponível do consumidor;
- Tipos de eventos: refeição em família, refeição de negócios, refeição de amigos.

### **Targeting**

O *target* escolhido é constituído por pessoas solteiras e por casais, entre os 25 e os 44 anos, residentes na cidade de Aveiro e arredores, com um rendimento médio mensal entre os 801€ e os 1500€, que pretendam realizar uma refeição calma com amigos ou em família, vivenciar uma experiência gastronómica e experimentar vários pratos ou um menu de degustação. São pessoas interessadas na sustentabilidade, na redução de desperdício alimentar e nos produtos sazonais e 100% portugueses.

### **Posicionamento**

O Codium é um restaurante que pretende aliar a vivência de uma experiência gastronómica à consciencialização e incentivo aos seus clientes para as práticas responsáveis enquanto consumidores, relativamente à compra e ao consumo de bens alimentares, bem como ao impacto da pegada ecológica no meio ambiente.

Assim, este negócio assume uma posição no mercado que se diferencia da concorrência nos seguintes pontos:

- Oferta de experiências gastronómicas completas, inovadoras e lúdicas;
- Venda de cabazes de produtos da horta;
- Divulgação e aposta em produtores e na comunidade local;
- Prática do conceito de zero desperdício na maioria das fases do negócio;

#### 5.4.5 Marketing-mix

##### 5.4.5.1 O Produto

O nome do restaurante “Codium” provém do nome de uma macroalga muito comum nos oceanos. Apresenta um talo composto por vários tubos ramificados que constituem a alga.

Codium é o nome mais adequado para o restaurante pois é restaurante localizado no litoral do país, de frente para a ria de Aveiro e que irá trabalhar com ingredientes do mar incluindo as algas.



*Figura 3 - Logótipo Restaurante Codium  
Fonte: Elaboração Própria*

O restaurante Codium terá uma pequena horta onde cultivará alguns dos seus produtos e os restantes serão adquiridos somente a

produtores locais de ingredientes sazonais que vão ao encontro do que a natureza oferece em cada estação. Outro ponto fulcral do conceito é o desperdício zero com o reaproveitamento de todos os produtos e, tudo o que não for possível utilizar, será colocado no compostor e usado como fertilizante para a horta. A base do conceito será uma economia circular em que tudo será reaproveitado ou colocado de volta na natureza, diminuindo assim a pegada ambiental.

Sintetizando melhor o produto, foram considerados 3 níveis:

- **Benefício Central:** o benefício central do restaurante Codium é oferecer aos seus clientes uma refeição numa zona calma, desfrutando da paisagem que o local tem para oferecer;
- **Produto Básico:** o restaurante Codium tem uma sala de jantar com janelas em vidro com vista para a Ria de Aveiro, uma varanda panorâmica com mesas e cadeiras, uma lareira, um bar de vinhos e bebidas espirituosas, uma horta na parte lateral do restaurante, um compostor localizado na cozinha, duas casas de banho para os clientes (masculina e feminina) e um hall/bengaleiro à entrada.
- **Produto Ampliado:** o cliente terá a oportunidade de desfrutar de uma excelente experiência gastronómica; a horta estará aberta para todos os que a pretendam visitar e aprender um pouco mais; existirá a opção de adquirir cabazes com produtos da horta; os profissionais serão formados para esclarecer todas as dúvidas sobre o conceito; o restaurante também disponibilizará *vouchers* para oferta.

O menu do restaurante encontra-se nos Apêndices (Vd. Apêndice III Menu) e é constituído por quatro entradas, quatro pratos principais, duas sobremesas e um menu de degustação de 5 momentos. A carta de bebidas (Vd. Apêndice IV Menu de Bebidas) contém águas, refrigerantes, cervejas, vinhos, cafés e chás.

#### 5.4.5.2 O Preço

O Preço foi determinado tendo em conta a concorrência, os custos fixos e variáveis, as fichas técnicas dos pratos e as respostas aos questionários.

A tabela 5 que se encontra no ponto “5.3.3 Análise da Concorrência” apresenta a média dos preços praticados pela concorrência, o valor médio por pessoa e o preço médio de cada prato.

De acordo com os questionários, 80% dos inquiridos está disposto a pagar entre 20 a 30€, 17% pagaria entre 31 a 40€ e cerca de 3% entre 41 a 50€.

Assim, os valores a praticar pelo restaurante Codium serão os seguintes:

Menu de Degustação 5 momentos	Preço médio por prato à carta	Valor médio por pessoa
40€	10,2€	30€

*Figura 4 - Preços praticados pelo restaurante Codium  
Fonte: Elaboração própria*

O preço de custo e de venda de cada prato está calculado nas fichas técnicas (Vd. Apêndice V Fichas Técnicas).

#### 5.4.5.3 A Comunicação

A comunicação do restaurante é um ponto muito importante sobretudo na fase inicial. É possível dar a conhecer o conceito, atingir novos clientes e um público-alvo de maior dimensão fazendo uma boa comunicação do estabelecimento. Desta forma, dar-se-á ênfase à publicidade, principalmente publicidade digital visto atingir um maior número de pessoas do *target* definido e ser uma prática que não gera lixo.

O marketing digital será uma aposta da empresa pois através da criação de um *website* com sistema de reservas integradas, página de *Instagram* e *Facebook*, captará um grande número de clientes e pessoas interessadas em experimentar o restaurante. Na primeira fase, recorreremos a plataformas como o *The Fork* para ajudar a promover o negócio e, numa fase posterior, o objetivo é eliminar as comissões e trabalhar apenas com as redes sociais próprias.

Na abertura do restaurante realizar-se-á um jantar de inauguração e serão convidadas várias entidades ligadas ao mundo da restauração e da sustentabilidade, produtores e fornecedores de Aveiro e os meios de comunicação da região.

Numa fase posterior, parte da comunicação do restaurante também vai passar por notícias e entrevistas publicadas em várias revistas como o guia “Boa Cama Boa Mesa”, o “Mesa Marcada”, a Revista de Vinhos, *TimeOut*, entre outros.

#### 5.4.5.4 A Distribuição

A distribuição ocorrerá através de canais de distribuição diretos e indiretos. Como canais de distribuição diretos temos:

- O restaurante
- Os canais digitais do restaurante: *website*, telefone e *e-mail*;
- As redes sociais (*Facebook* e *Instagram*);

Canais indiretos:

- Plataformas online de restauração (*TheFork*, *Zomato*, *Tripadvisor*)

## 5.6 Plano de Recursos Humanos

### 5.6.1 Recrutamento e Seleção

O restaurante Codium terá uma equipa profissional, qualificada e multifuncional. Pretende-se que todos os colaboradores tenham paixão pelo que fazem e uma ligação ao conceito do restaurante, nomeadamente às questões da sustentabilidade, do *zero waste*, da importância do produto e da sazonalidade e consciência ambiental.

O recrutamento e a seleção de novos colaboradores para integrar a equipa serão assegurados pela gerente do espaço. O recrutamento será realizado através do *website* do restaurante, onde serão colocados um anúncio e um formulário sempre que existirem vagas disponíveis; a divulgação de eventuais vagas também será canalizada para a ESHTe e outras escolas de hotelaria. No *website* existirá um endereço eletrónico para candidaturas espontâneas e serão disponibilizados estágios a jovens interessados em colaborar com a equipa. O supervisionamento e a avaliação dos mesmos serão realizados pela gerente e pelo responsável do estágio, em articulação com os restantes colaboradores do restaurante.

A seleção será feita através da análise do *curriculum vitae* e do formulário preenchido previamente (pré-seleção) e da realização de uma entrevista pessoal onde se conhecerá melhor o candidato e quais as suas ambições e interesse em integrar a equipa.

### 5.6.2 Descrição das Funções

No início, a equipa será composta por oito elementos. No entanto, mediante o desenvolvimento do projeto e da empresa, poderá surgir a necessidade de contratar mais colaboradores. Assim, as funções dos oito elementos da equipa serão:

Gerência – A gestão ficará a cargo de uma pessoa, que será responsável pela liderança dos restantes colaboradores. É quem dirige, orienta e fiscaliza o

funcionamento das diversas secções e serviços do restaurante. Todas as decisões finais relacionadas com o projeto serão tomadas pela gerente.

**Chefe de Cozinha** – Responsável pela preparação dos menus do restaurante. Realizará todas as preparações e refeições necessários ao serviço. Terá ainda a função de receber todas as encomendas destinadas à confeção e preparação dos alimentos e também será responsável da higienização e limpeza de toda a área da cozinha e armazém juntamente com os restantes funcionários de cozinha. Uma a duas vezes por semana colabora na manutenção da horta com o acompanhamento do jardineiro, de forma a adquirir mais conhecimentos acerca dos produtos que utiliza na confeção dos pratos e poder acompanhar os seus ciclos de produção.

**Cozinheiro** – Realizará todas as preparações e refeições necessárias ao serviço e elaborará as refeições do *staff*. Ficará igualmente responsável pela higienização e limpeza de toda a área da cozinha e armazém e colaborará na manutenção da horta de forma a adquirir mais conhecimentos acerca dos produtos que manuseia.

**Pasteleiro** – Colaborador formado em pastelaria e panificação. Terá a responsabilidade de toda a área de pastelaria e de criar e desenvolver receitas de sobremesas para a carta, sempre com o acompanhamento do chefe de cozinha e do gerente. Será ainda encarregue das massas de pão para os *couverts*.

**Chefe de Sala** – Terá conhecimentos e formação em vinhos e será fluente em português e inglês, no mínimo. Numa primeira fase o restaurante não irá contratar um *sommelier* e, desse modo, o Chefe de Sala estará encarregue do serviço de vinhos.

**Empregado de Mesa** – Será fluente em português e inglês, preferencialmente, e terá um conhecimento mínimo em vinhos e bar. As suas funções serão: receber e executar os pedidos dos clientes, preparar a sala e todas as condições necessárias para receber e atender clientes individuais ou grupos e higienizar os espaços da sala.

Copeiro – Responsável pela zona da copa, pela limpeza e higienização de utensílios de sala e cozinha; limpeza geral de balneários e casas-de-banho.

Agricultor – Será o responsável pela horta, ficará encarregue de a regar diariamente, de plantar novos produtos seguindo a sazonalidade dos mesmos e trabalhará em articulação com o chefe de cozinha e respetivos cozinheiros. Praticará uma agricultura sustentável e maioritariamente local e fará a gestão do terreno e do espaço que lhe for destinado.

### 5.6.3 Avaliação de Desempenho

A gerente do restaurante avaliará os seus colaboradores de seis em seis meses, de forma a poder atribuir prémios àqueles que se destaquem ao longo do ano de trabalho. Esta avaliação de desempenho será uma forma de manter os colaboradores motivados e os prémios consistirão em remunerações monetárias extra ou férias pagas para os colaboradores premiados e as suas respetivas famílias.

## 5.7 Plano de Operações

### 5.7.1 Localização

Como já foi referido, o Restaurante Codium localizar-se-á em Aveiro, numa zona central e calma (Vd. Apêndice VI. Localização do Restaurante). O local escolhido vai ao encontro do conceito que se pretende desenvolver no restaurante pois é um espaço onde há a possibilidade de ter a horta que irá fornecer alguns dos produtos para a elaboração dos pratos e a sua fachada central estará de frente para a Ria de Aveiro e para algumas salinas.

### 5.7.2 Processos administrativos e de licenciamento

De acordo com o Decreto-Lei nº10/2015 de 16 de janeiro e com a Portaria nº215/2011 de 31 de maio, a exploração de estabelecimentos de restauração ou

bebidas está sujeita à obtenção de uma autorização ou a uma comunicação prévia ao município relativo à sua área de implementação.

Neste caso específico, o proprietário do estabelecimento deverá fazer uma comunicação prévia à Câmara Municipal indicando o endereço da sede da pessoa coletiva ou do empresário em nome individual; o endereço do estabelecimento ou armazém e o respetivo nome ou insígnia e ainda a identificação completa do titular da exploração do estabelecimento. Não existe a necessidade de uma autorização emitida pela Câmara Municipal pois o local possui todos os requisitos necessários.

Deste modo, a mera comunicação prévia exclui a necessidade de obtenção de uma autorização ou de celebrar um contrato de concessão. As comunicações prévias são apresentadas no Balcão do Empreendedor e, seguidamente, serão remetidas para a Direção-Geral das Atividades Económicas.

### 5.7.3 Arquitetura, instalações e equipamentos

O Restaurante Codium terá uma área de 120 m<sup>2</sup>, com uma arquitetura simples e minimalista, indo ao encontro do conceito estabelecido.

A fachada principal está voltada para a Ria de Aveiro e no primeiro andar o edifício terá a sala de jantar e uma varanda panorâmica com esplanada e vista para a ria onde é possível degustar refeições, sobretudo no verão.

A horta está localizada no lado esquerdo do edifício e é visível da rua, ou seja, quando os clientes entram no restaurante têm a possibilidade de a ver e visitar.

Os clientes terão cerca de 15 lugares de estacionamento na rua onde o restaurante se localiza.

A entrada principal do restaurante situa-se no rés-do-chão, onde se encontra o *hall* de entrada, o bengaleiro, as casas-de-banho feminina e masculina e ainda uma arrecadação. A parede que divide o edifício da zona da horta será toda em vidro para aproximar o cliente do conceito. Além disso, todos

os materiais utilizados na decoração e preenchimento do rés-do-chão serão materiais reutilizados e fabricados com uma constante preocupação ambiental dando uma segunda vida ao mobiliário.

Após a receção no *hall* de entrada, os clientes são levados para o primeiro andar onde se situa a sala de jantar, a varanda panorâmica, a cozinha e a copa.

A cozinha é semiaberta, de modo que os comensais possam ver parte do processo de confeção e empratamento. Os planos da cozinha, da sala e a listagem de equipamentos encontram-se no Apêndice VII e VIII – Plano do Restaurante e Apêndice IX – Listagem do Material de Sala e Cozinha.

#### 5.7.4 Processos inerentes à operação – relação com os clientes

Os principais processos inerentes ao Restaurante Codium dividem-se em: tratamento das reservas, receção do cliente e, posteriormente, avaliação do restaurante.

##### **Reservas**

No Restaurante Codium a reserva prévia não é obrigatória, mas é aconselhável. Os clientes podem efetuar as suas reservas através do número de telefone, do e-mail ou pela plataforma *TheFork*.

##### **Receção do cliente**



*Figura 5 - Processo de receção do cliente*  
*Fonte: Elaboração própria*

O gerente do restaurante recebe o cliente à entrada, no rés-do-chão, e, depois de confirmar os dados da reserva, acompanha o cliente à sala, situada no primeiro andar, onde um empregado de mesa ou o chefe de sala o acompanham à mesa previamente preparada.

### **Avaliação do restaurante**

No final da refeição, o comensal será convidado a avaliar a experiência gastronómica que usufruiu e a referir o que eventualmente considera passível de melhoria. Caso a reserva tenha sido efetuada pelo *TheFork*, o *website* envia automaticamente um e-mail ao cliente para este efetuar uma avaliação do espaço/serviço.

### **Tarefas de rotina**

Em relação aos procedimentos relativos aos funcionários, pode descrever-se um dia no restaurante Codium da seguinte maneira:

O agricultor entra às 9h00 da manhã e trabalha apenas 4 horas, duas vezes por semana. A sua tarefa é colher os alimentos que estão prontos para serem utilizados no restaurante e tratar dos que ainda se encontram em fase de crescimento.

Às 10h00 entram ao serviço os cozinheiros e começam a chegar as mercadorias de fornecedores (dependendo do dia). Um dos cozinheiros recebe as mercadorias e encarrega-se do armazenamento das mesmas e os outros cozinheiros começam os preparativos para o serviço de almoço e a confeccionar o almoço do *staff*. Nos dias em que o agricultor se encontra de serviço, os cozinheiros ajudam no tratamento da horta e aprendem algumas técnicas para que possam tomar conta da mesma nos outros dias da semana, caso seja necessário.

Os empregados de sala e o respetivo chefe entram às 11h00, fazem as limpezas da sala e preparam-na para receber os clientes.

Às 11h30 entra o copeiro e às 12h00 é o horário de abertura do restaurante para o serviço de almoço.

O serviço de almoço termina às 15h00 e a essa hora, depois da cozinha arrumada e limpa, a equipa de cozinha sai para descansar e entrar novamente às 18h00. A equipa de sala termina o turno assim que sair o último cliente e que a sala esteja preparada para o serviço de jantar. Entram novamente às 18h30 para jantarem antes do serviço.

A abertura do restaurante para o serviço de jantar é às 19h00 e termina às 23h00. Por norma, a equipa de sala é a última a sair e o Chefe de sala encarrega-se de fechar o restaurante caso o gerente já não se encontre a trabalhar.

#### 5.7.5 Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança alimentar

A execução de um plano de HACCP é fulcral para a gestão de um restaurante pois atua como uma ação preventiva, avaliando todas as etapas de produção dos produtos e controlando a possível existência de perigos físicos, químicos ou biológicos, desde a receção das matérias-primas até ao consumo pelo cliente.

Após a criação do fluxograma, foram analisados os pontos de controlo crítico (PCC) inerentes aos processos, inserindo-se ações corretivas aos mesmos, de forma a eliminar o máximo de “erros” associados.

## Fluxograma

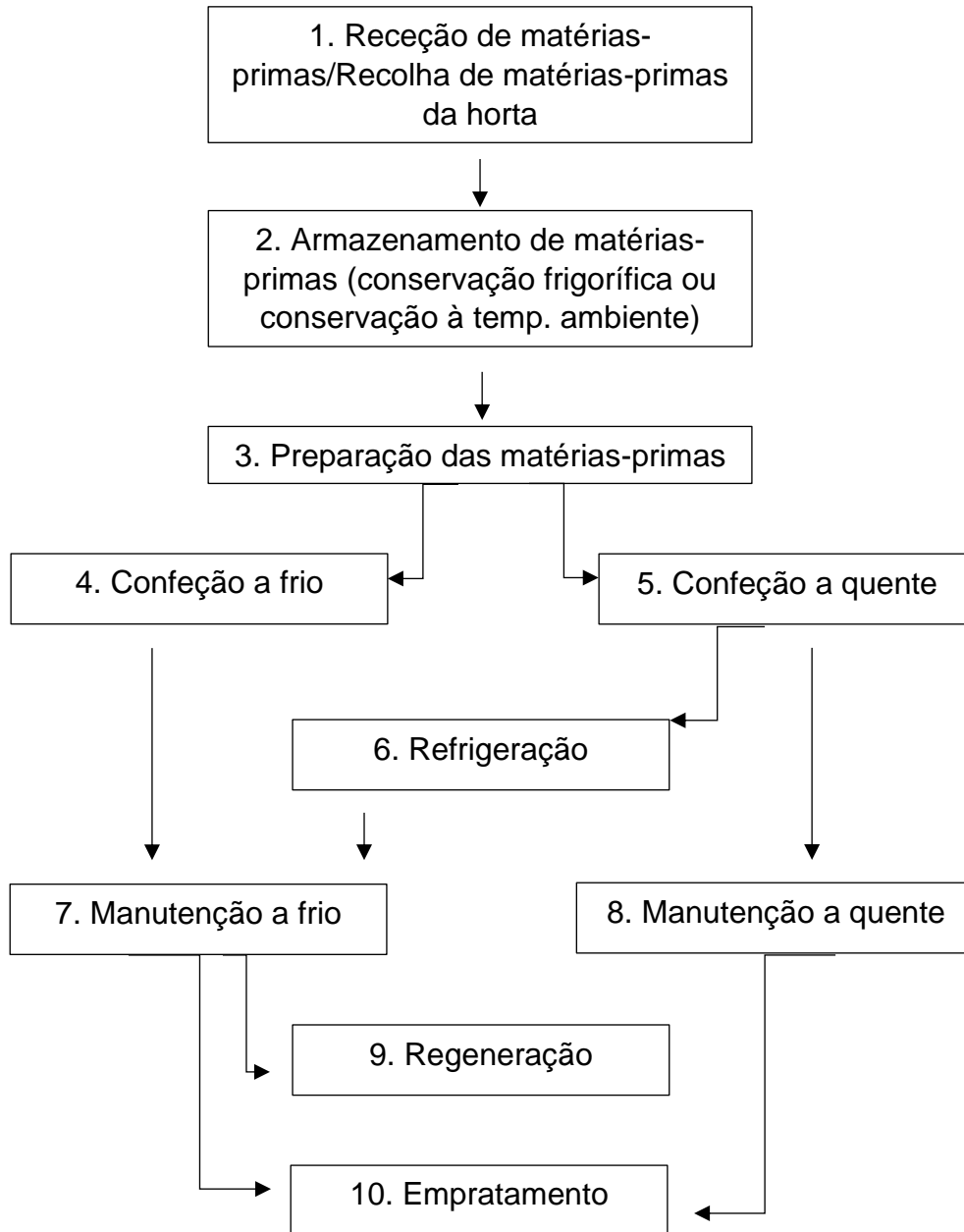


Figura 6 - Fluxograma de processos dos alimentos  
Fonte: Elaboração própria

Plano HACCP		Produto: Restaurante Codium		Autor: Eva Hipólito		Data: 25 de novembro de 2020			
Etapa	Número do PCC	Perigo (origem)	Medida de Controlo	Limites Críticos	Monitorização			Ação Correctiva	Documento de Referência
					Frequência	Método	Por quem		
Processo de lavagem e desinfeção dos legumes/frutas	1	Perigos biológicos: contaminação de microrganismos	Lavar os produtos em local apropriado com água abundante e utilizando produtos de desinfeção após as lavagens; Uso de luvas;	Seguir as instruções da rotulagem dos produtos de desinfeção;	A cada lavagem de legumes/frutas;	Inspeção Visual; Controlo do tempo de exposição da matéria-prima aos produtos de desinfeção;	Responsável de produção	Voltar a executar a lavagem e desinfeção da matéria-prima ou, em último caso, descartar a mesma;	Registo de testes de contaminação biológica;
Confeção de matérias-primas	2	Biológicos	Prova dos produtos; Controlo visual e confeccionar adequadamente todos os alimentos;	Controlo da temperatura interior de certos alimentos; Controlo da temperatura de cozimento;	A cada confeção com alimentos de maior risco;	Inspeção visual; Controlo de temperatura com termómetro;	Responsável de produção.	Cozinhar por mais tempo o alimento caso ainda não se encontre adequadamente cozinhado;	Registo de temperatura de confeção
Serviço/empratamento dos produtos	3	Sobrevivência de microrganismos patogénicos;	Empratar próximo da hora de servir; Manter os alimentos frios refrigerados e os quentes acondicionados em banho maria ou estufas aquecidas; Vigiar os alimentos que se encontram à temp.ambiente;	Controlo de temperatura da estufa; Deixar os alimentos à temperatura ambiente o menor tempo possível;	A cada serviço;	Inspeção visual e determinação analítica;	Responsável de produção	Colocar os equipamentos na temperatura indicada; Caso o alimento passe mais de 2h à temperatura ambiente é necessário descartá-lo;	Registo de temperatura da zona de serviço/distribuição

Tabela 6 - Plano HACCP  
Fonte: Elaboração própria

## 5.8 Plano Financeiro

O Plano Financeiro do restaurante Codium foi realizado com base na versão de 2019 do programa FINICIA disponibilizado pelo IAPMEI. Este programa permite avaliar se o projeto proposto é viável a nível económico-financeiro. Nos anexos encontram-se as folhas de cálculo detalhadas.

### 5.8.1 Pressupostos Gerais

- Prazo médio de Pagamento: 30 dias
- Prazo médio de *Stockagem*: 7 dias
- Taxa de IVA das Vendas: 13,00%
- Taxa de Iva – Prestação de Serviços: 23,00%
- Taxa de IVA das CMVMC: 14,5%
- Taxa de IVA das FSE: 23,00%
- Taxa de IVA de Investimento: 23,00%
- Taxa média de IRS: 15,00%
- Taxa de IRC: 21,00%
- Taxa de juro de empréstimos a curto prazo: 6,00%
- Taxa de juro de empréstimos a médio-longo prazo: 8,5%

### 5.8.2 Volume de Negócios

No Anexo Vendas e Prestações de Serviços (Vd. Anexo II Análise das Vendas e Prestações de Serviços), estão explicitados os cálculos detalhados dos preços do menu de degustação e do menu de pratos e bebidas à carta.

Analisando as estimativas das receitas de vendas de refeições e bebidas e os pressupostos referidos anteriormente, o volume de negócios para os próximos seis anos é o seguinte (valores em euros):

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Total de volume de negócios</b>	299.417	308.399	320.791	333.714	347.192	361.249

*Tabela 7 - Volume de Negócios do Codium (em euros)*

*Fonte: Elaboração própria com recurso à folha do Excel FINICIA - IAPMEI*

Em relação às despesas, o valor total das mesmas no ano de 2022 é de 284.787,20€ com IVA incluído, sendo que parte deste valor (58.702,20€) corresponde aos Fornecimentos e Serviços Externos (Vd. Anexo IV Análise do Fornecimentos e Serviços Externos) – serviços contratados e essenciais para o funcionamento do restaurante como subcontratos; trabalhos especializados; publicidade e propaganda; honorários (salário do agricultor); conservação e reparação de equipamentos; materiais como livros, material de escritório e ferramentas e utensílios de desgaste rápido; eletricidade; combustíveis e água; rendas e seguros; entre outros;

O valor total anual (2022) de custos com o pessoal ronda os 136.606€ e engloba as remunerações e os encargos sobre as mesmas e os seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais. (Vd. Anexo V Análise dos Gastos com o Pessoal)

O valor total anual de CMVMC com IVA - Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas – corresponde a 85.218€. (Vd. Anexo III Análise dos Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas)

Os custos com o pessoal correspondem a 47,97% das despesas com a estimativa de um incremento anual de 1% nos 5 anos seguintes. Os CMVMC representam 29,92% das despesas no ano de 2022 e, nos anos seguintes, esta parcela tem um aumento pouco significativo. Os FSE representam 20,61% das despesas de 2022 e considerou-se uma taxa de crescimento de 2% nos anos seguintes.

### 5.8.3 Investimento

O investimento será realizado, em grande parte, no primeiro ano da empresa. Nos anos seguintes haverá pequenos investimentos de reparações ou manutenção de certos equipamentos.

O investimento inicial divide-se em ativos tangíveis e ativos intangíveis. Os ativos tangíveis englobam obras iniciais no terreno, equipamentos necessários ao restaurante, remodelações no edifício, entre outros. Por outro lado, os ativos intangíveis incluem programas de computador como o software de gestão, Office e programa de faturação.

O investimento é de 204.750€. (Vd. Anexo VI Análise do Investimento)

A lista de equipamentos e materiais necessários ao funcionamento da cozinha e sala encontra-se no Apêndice IX – Listagem do Material de Sala e Cozinha.

### 5.8.4 Financiamento

Para o financiamento do Restaurante Codium, serão necessários 201.300€, com uma margem de segurança de 2%.

A dona do restaurante investirá 50.000€ no capital e o financiamento bancário será de 125.000€ com uma taxa de juro de 8,5% e 6 anos de reembolso.

### 5.8.5 Avaliação dos resultados e da viabilidade económico-financeira

Observando a tabela 8, verifica-se que o restaurante Codium apresenta um EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) de -106€ no primeiro ano e de 62.846€ no sexto ano. O Resultado Líquido do Período é de -11.133€ no primeiro ano e de 46.575€ no sexto ano.

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>EBITDA</b> (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	35.644	40.060	48.515	56.088	64.025	72.346
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	35.750	35.750	35.750	35.500	9.500	9.500
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
<b>EBIT</b> (Resultado Operacional)	-106	4.310	12.765	20.588	54.525	62.846
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	23	416	594	869	1.247	1.634
Juros e Gastos Similares Suportados	11.050	11.050	11.050	9.208	7.367	5.525
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	-11.133	-6.324	2.308	12.249	48.405	58.955
Imposto sobre o Rendimento do Período					9.556	12.381
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	-11.133	-6.324	2.308	12.249	38.849	46.575

*Tabela 8 - Avaliação da viabilidade económico-financeira (valores em euros)  
Fonte: Elaboração própria com recurso à folha do Excel FINICIA - IAPMEI*

Deste modo, numa visão realista e final do projeto, os indicadores são positivos. Na perspetiva do Investimento (pós-financiamento), o VAL corresponde a 72.587€, a TIR é de 20,20% e o *Payback Period* (período de recuperação do investimento) é de quatro anos. Analisando os três principais indicadores, é possível concluir que se trata de um projeto viável a nível económico-financeiro.

<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	72.587€
<b>Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)</b>	20,20%
<b><i>Payback Period</i></b> (Arred. Ano inteiro)	4 anos

*Tabela 9 - Avaliação dos três principais indicadores  
Fonte: Elaboração própria com recurso à folha do Excel FINICIA – IAPMEI*

Considerando o cenário apresentado como cenário realista e tendo em conta os indicadores estudados, podemos concluir que se trata de um projeto viável.

#### 5.8.6 Análise de cenário pessimista e viabilidade económico-financeira

Considerando um cenário em que as vendas têm uma quebra de 20% (cenário pessimista), os indicadores estudados já não teriam valores positivos: o Valor Atual Líquido (VAL) apresenta um valor negativo de 138.837€; a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é de -18,73% e o período de recuperação do investimento é de 6 anos. (V.d. Anexo Análise de Cenário Pessimista). Desta forma, este cenário não seria viável.

## Capítulo 6 – Considerações Finais

### 6.1 Conclusões

Ao longo dos últimos anos, a produção de documentários, artigos científicos e reportagens em jornais relativas à sustentabilidade ambiental tem aumentado. Nos dias de hoje há uma grande diversidade de conteúdos sobre o tema e o consumidor tornou-se mais desperto para as questões relacionadas com a sustentabilidade ambiental, o uso excessivo de plásticos e embalagens, o consumo de produtos vindos do outro lado do mundo ou ainda o consumo de produtos que não se encontram na época.

O Restaurante Codium aposta na diferenciação e oferece aos seus clientes uma experiência gastronómica com foco no produto português do litoral. divulgando temas como a sustentabilidade ambiental, a sazonalidade do produto e a economia e o comércio local.

Como foi comprovado através dos questionários à população local, existe um nicho de mercado interessado e o conceito é inovador na cidade.

Podemos constatar que este projeto não só é viável em termos de mercado (clientes) como a nível económico-financeiro. O investimento inicial é de 204.750€ com um *payback* de 4 anos; o Valor Atual Líquido do projeto situa-se nos 72.587€ e a Taxa Interna de Rendibilidade nos 20,2%.

Por último, é de notar que o verdadeiro sucesso do Restaurante Codium, depende da vontade de cooperação entre todas as partes interessadas, desde os trabalhadores da empresa aos fornecedores das várias áreas e aos clientes, pois todos podem contribuir para a diminuição da pegada ecológica no planeta.

## 6.2 Limitações do Trabalho

Foram sentidas algumas dificuldades e limitações ao longo da elaboração do Plano de Negócios.

Primeiramente, a pandemia COVID-19 dificultou algumas pesquisas no terreno e a realização das entrevistas presenciais. Durante o período de confinamento, os restaurantes encerraram vários meses e, desta forma, a ausência de respostas para a realização de entrevistas foi significativa.

Por se tratar de uma realidade muito recente, não existe uma grande diversidade de artigos relativos ao impacto da COVID-19 na restauração e os mesmos estão em constante atualização. Desta forma, o desenvolvimento da revisão bibliográfica no ponto “A restauração e a crise provocada pela pandemia COVID-19” foi limitado. Contudo, este tema foi incluído no projeto pois é importante no desenvolvimento de um Plano de Negócios relativo ao ano 2020.

Em relação aos questionários realizados, a análise foi condicionada devido à impossibilidade da entrega de uma parte destes pessoalmente.

### 6.3 Propostas para futura investigação e implementação

Futuramente, e de forma a melhorar este projeto, existe a possibilidade de:

- Aumentar a amostra para obter melhores resultados;
- Adquirir um novo terreno para uma maior produção de alimentos e melhorar técnicas e processos de modo a tornar o Codium cada vez mais autossuficiente;
- Realizar uma maior investigação acerca dos vinhos naturais e incluí-los na carta de bebidas;
- Atualizar os dados relativos à crise da restauração provocada pela pandemia COVID-19;

## Bibliografia

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (s.d.). Disponível em: <https://ahresp.com/2020/12/inquerito-impacto-covid-novembro-2/> [obtido a 07/05/2020].

Banco de Portugal (2018). Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-setorial-do-alojamento-restauracao-e-similares-0> [obtido a 14/03/2020].

Bosma, N., Wennekers, S. and Amorós, J. E. (2011) *Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe - EXTENDED REPORT*.

Brain, R., Curtis, K. and Hall, K. (2015) 'Utah Farm-Chef-Fork: Building Sustainable Local Food Connections', 46(1), pp. 1–10.

Bygrave, W. D. and Hofer, C. W. (1991) 'Theorizing about Entrepreneurship', pp. 13–22.

Camisón, C. and Monfort-mir, V. M. (2012) 'Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives q', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 33(4), pp. 776–789. doi: 10.1016/j.tourman.2011.08.012.

Capdevila, I., Cohendet, P. and Simon, L. (2018) 'From a local community to a global influence . How elBulli restaurant created a new epistemic movement in the world of haute cuisine', *Industry and Innovation*. Routledge, 2716(May 2017), p. 0. doi: 10.1080/13662716.2017.1327844.

Chen, C. C., Greene, P. G. and Crick, A. (1998) 'DISTINGUISH ENTREPRENEURS FROM MANAGERS?', *Journal of Business Venturing*, 9026(97), pp. 295–316.

Colon, M. and Fawcett, B. (2006) 'Community-based household waste management: Lessons learnt from EXNORA ' s “ zero waste management ” scheme in two South Indian cities', 30, pp. 916–931. doi: 10.1016/j.habitatint.2005.04.006.

Connett, P. (2007) *Zero Waste : A Key Move towards a Sustainable Society*, *The American Environmental Studies Project, Inc.*

Cowell, S. J. and Parkinson, S. (2003) 'Localisation of UK food production : an analysis using land area and energy as indicators', 94, pp. 221–236.

Curtis, K. R. and Cowee, M. W. (2007) 'Direct Marketing Local Food to Chefs : Chef Preferences and Perceived Obstacles'.

Edwards-stuart, R. (2012) 'Molecular Gastronomy in the UK', *Journal of Culinary Science & Technology*, (June 2014), pp. 37–41. doi: 10.1080/15428052.2012.677610.

Ehrmann, T., Meiseberg, B. and Ritz, C. (2009) 'Superstar effects in deluxe gastronomy - An empirical analysis of value creation in German quality restaurants', *Kyklos*, 62(4), pp. 526–541. doi: 10.1111/j.1467-6435.2009.00449.x.

European Commission (s.d.). Disponível em: [https://ec.europa.eu/food/safety/food-waste/eu-actions-against-food-waste\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/food-waste/eu-actions-against-food-waste_en) [obtido a 16/07/2020]FAO (2010) 'What is meant by the term "sustainability"?', *RAP Publication* 2007/25. Disponível em: <http://www.fao.org/3/ai388e/AI388E05.htm>. [obtido a 23/07/2020]

FAO (2011) 'Food wastage footprint & Climate Change', *Food wastage footprint & Climate Change*, (1), pp. 1–4. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-bb144e.pdf>. [obtido a 23/07/2020]

Gartner, W. B. (2001) 'Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development \*', 25(4), pp. 27–39.

Gibson, M. (2015) 'Global food waste reduction', in *Food and Society*, pp. 226–229. doi: 10.1016/B978-0-12-811808-5.00010-6.

Global Entrepreneurship Monitor (2016) *Global Entrepreneurship Monitor: Global Report 2016/2017*.

Green Key (s.d.). Disponível em: <https://greenkey.abae.pt/> [obtido a 13/07/2020]

- Hagedoorn, J. (1996) 'Innovation and Entrepreneurship : Schumpeter Revisited', pp. 883–896.
- Hallak, R., Lindsay, N. J. and Brown, G. (2011) 'EXAMINING THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE AND ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY ON SMTE PERFORMANCE', 16, pp. 583–599
- He, R. F. and Link, A. N. (2006) 'The Entrepreneur as Innovator', pp. 589–597.
- Hjalager, A. (2010) 'Progress in Tourism Management A review of innovation research in tourism', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 31(1), pp. 1–12. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.012.
- Hobbs, J. E. (2020) 'Food supply chains during the COVID-19 pandemic', *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), pp. 171–176. doi: 10.1111/cjag.12237.
- Horowitz, J. (2020). 'The global coronavirus recession is beginning'. Em: CNN Business. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recession-coronavirus/index.html> [obtido a 27/05/2020].
- INE (2007) 'Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3', in *Instituto Nacional de Estatística*, pp. 208–211.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2021). Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010745&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010745&selTab=tab0) [obtido a 28/08/2021].
- Karoly, D. J., Imeson, A. and Germany, A. M. (2007) 'in natural and managed systems Coordinating Lead Authors: Lead Authors: Contributing Authors: Review Editors':, pp. 79–131.
- Kelley, D. J., Singer, S. and Herrington, M. (2011) 'The Global Entrepreneurship Monitor 2011 Global Report', pp. 5–6.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (1999) 'Playing to the senses: Food as a performance medium', *Performance Research*, 4(1), pp. 1–30. doi: 10.1080/13528165.1999.10871639.

Kozinets, R., Gretzel, U. and Dinhopl, A. (2017) 'Self in art/self as art: Museum selfies as identity work', *Frontiers in Psychology*, 8(MAY), pp. 1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00731.

Lepkowska-White, E. (2017) 'Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business', *Journal of Internet Commerce*. Taylor & Francis, 16(3), pp. 323–342. doi: 10.1080/15332861.2017.1317148.

Luis Adúriz, A., Correa, S., Nagore, R. (2019). 'Mugaritz: Vanishing Point'. Barcelona: Planeta Gastro, p. 294.

Mason, I. G., Brooking, A. K. and Oberender, A. (2003) 'Implementation of a zero waste program at a university campus', 38, pp. 257–269. doi: 10.1016/S0921-3449(02)00147-7.

Monier, V., Escalon, V. and O'Connor, C. (2010) *PREPARATORY STUDY ON FOOD WASTE ACROSS EU 27 October 2010*.

Muller, C. (2020) 'Restaurant Organizations and the Power of the New Economy : A Pandemic , Labor Value and Lessons From the Past', *Boston University School of Hospitality Administration*.

Murphy, S. and Pincetl, S. (2013) 'Resources , Conservation and Recycling Zero waste in Los Angeles : Is the emperor wearing any clothes ?', '*Resources, Conservation & Recycling*'. Elsevier B.V., 81, pp. 40–51. doi: 10.1016/j.resconrec.2013.09.012.

Olsson, A. and Skjöldebrand, C. (2008) 'Risk Management and Quality Assurance Through the Food Supply Chain – Case Studies in the Swedish Food Industry', pp. 49–56.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). 'Business Model Generation'. New Jersey: John Wiley & Sons, p.14.

Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005) 'How to Develop Successful Hospitality Innovation', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, pp. 205–222. doi: 10.1177/0010880404271097.

Ozili, P. and Arun, T. (2020) 'Spillover of COVID-19 : impact on the Global Economy'.

Plessis, M. (2007) 'The role of knowledge management in innovation The Authors', *Journal of Knowledge Management*, 11, p. 20.

PORDATA (2019). Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748> [obtido a 04/07/2020].

Schmidt, A., Ivanova, A. and Scha, M. S. (2013) 'Media attention for climate change around the world : A comparative analysis of newspaper coverage in 27 countries'. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2013.07.020.

Schösler, H. and de Boer, J. (2018) 'Towards more sustainable diets: Insights from the food philosophies of "gourmets" and their relevance for policy strategies', *Appetite*. Elsevier Ltd, 127, pp. 59–68. doi: 10.1016/j.appet.2018.04.022.

Sloan, Philip; Legrand, Willy; Hiddley, C. (2015) *THE ROUTLEDGE HANDBOOK of Sustainable Food and Gastronomy*. 1st edn. London: Routledge.

Sloan, E. (2018) 'Top 10 Functional Food Trends', *Food Technology Magazine*, 72.

de Solier, I. (2010) 'Liquid nitrogen pistachios: Molecular gastronomy, elbulli and foodies', *European Journal of Cultural Studies*, 13(2), pp. 155–170. doi: 10.1177/1367549409352275.

Song, Q., Li, J. and Zeng, X. (2015) 'Minimizing the increasing solid waste through zero waste strategy', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 104, pp. 199–210. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.08.027.

Spence, C. (2018) 'Contemporary fusion foods: How are they to be defined, and when do they succeed/fail?', *International Journal of Gastronomy and Food Science*. Elsevier B.V., 13, pp. 101–107. doi: 10.1016/j.ijgfs.2018.07.005.

Starr, A. *et al.* (2003) 'Sustaining local agriculture : Barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado', pp. 301–321.

Taylor, P. *et al.* (2012) 'We Already Grow Enough Food for 10 Billion People ... and Still Can't End Hunger We Already Grow Enough Food for 10 Billion', (July 2014), pp. 37–41. doi: 10.1080/10440046.2012.695331.

This, H. (2008). 'Molecular Gastronomy vs Molecular Cooking'. Disponível em: <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2008/december/columns/perspective> [obtido a 18/06/2020].

Wakeland, W., Cholette, S. and Venkat, K. (2012) 'Food transportation issues and reducing carbon footprint', in Boye, J. I. and Arcand, Y. (eds) *Green Technologies in Food Production and Processing, Food Engineering Series*, pp. 211–234. doi: 10.1007/978-1-4614-1587-9.

Wang, H. Y. (2011) 'Exploring the factors of gastronomy blogs influencing readers' intention to taste', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 30(3), pp. 503–514. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.009.

Warren, L. (2004) 'Negotiating entrepreneurial identity Communities of practice and changing', (February), pp. 25–35.

Weber, C. L. and Matthews, H. S. (2008) 'Food-miles and the relative climate impacts of food choices in the United States', *Environmental Science and Technology*, 42(10), pp. 3508–3513. doi: 10.1021/es702969f.

Wilde, D. and Bertran, F. A. (2019) 'Participatory research through gastronomy design: A designerly move towards more playful gastronomy', *International Journal of Food Design*, 4(1), pp. 3–37. doi: 10.1386/ijfd.4.1.3\_1.

Willard, Gary E; Bull, I. (1993) 'TOWARDS A THEORY OF ENTREPRENEURSHIP', pp. 183–195.

ZWIA - Zero Waste International Alliance (s.d.). Disponível em: <https://zwia.org/> [obtido a 16/05/2020].

## Apêndices

## I. Guião de Questionário

### **Questionário**

#### Projeto Restaurante Autossustentável em Aveiro

Este questionário tem como finalidade recolher dados que permitam validar a viabilidade de criar um Restaurante Autossustentável e tem como promotora uma aluna do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias lecionado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. São garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos, sendo os resultados utilizados apenas para fins académicos.

O Restaurante Autossustentável será localizado na cidade de Aveiro e o seu conceito assenta numa política de sustentabilidade, sazonalidade e focar-se-á no conceito "Do Prado ao Prato", praticando uma cozinha de autor e respeitando o ciclo natural de produção dos alimentos. O estabelecimento irá operar procurando atingir o conceito de "Zero Desperdício" através de técnicas de compostagem, de reaproveitamento de águas e de técnicas ancestrais de conservação de alimentos, entre outras.

O preenchimento deste questionário não lhe tomará mais de sete minutos. Caso necessite de algum esclarecimento ou informação, por favor, envie um email para o seguinte endereço: 10843@alunos.eshte.pt

Muito obrigado pela sua disponibilidade!

1. Indique, por favor, o seu género.
  - a) Feminino
  - b) Masculino
  - c) Outro
  
2. Indique, por favor, a faixa etária a que pertence.
  - a) Até aos 14 anos
  - b) Dos 15 aos 24 anos
  - c) Dos 25 aos 34 anos

- d) Dos 35 aos 44 anos
  - e) Dos 45 aos 54 anos
  - f) Mais de 54 anos
3. Toma refeições em restaurantes com que frequência?
- a) Diariamente
  - b) Várias vezes por semana
  - c) Uma vez por semana
  - d) Várias vezes por mês
  - e) Uma vez por mês
  - f) Várias vezes por ano
  - g) Uma vez por ano ou menos
4. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes fatores na escolha de um restaurante?
- Escala: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 – indiferente; 4 – importante; 5 – muito importante;
- a) Conceito
  - b) Local
  - c) Classificação obtida em plataformas online (Tripadvisor, Zomato, TheFork, entre outras)
  - d) Preço
  - e) Genuinidade e transparência na confecção
  - f) Qualidade do Produto
  - g) Qualidade do Serviço – Atendimento
  - h) Higiene e Segurança Alimentar
  - i) Ambiente
5. Quanto tempo demora, em média, a tomar uma refeição num restaurante? (período de almoço e período de jantar)
- a) Até 30 min.

- b) De 31 min. a 1 hora
  - c) De 1h01 min. a 1h30 min.
  - d) De 1h31 min. a 2 horas
  - e) Mais de 2h01 min.
6. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes itens em relação a um restaurante?
- Escala: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 – indiferente; 4 – importante; 5 – muito importante;
- a) Técnicas de redução de desperdício alimentar
  - b) Trabalhar com produtores nacionais e locais
  - c) Cultivar os próprios produtos de acordo com a sazonalidade
  - d) Genuinidade e transparência na confeção
  - e) Conceito "zero desperdício"
7. Tendo em conta o conceito de restauração apresentado, - Restaurante Autossustentável em Aveiro - que preço por pessoa está disposto(a) a pagar por uma refeição?
- a) Entre 20 a 30€
  - b) Entre 31 a 40€
  - c) Entre 41 a 50€
  - d) Mais de 50€
8. Se experimentasse este restaurante e gostasse, voltaria?
- a) Sim, tornar-me-ia cliente habitual
  - b) Sim
  - c) Talvez
  - d) Não
9. Se respondeu “NÃO” na questão anterior, diga por favor quais os motivos que o(a) levam a não frequentar o restaurante:

---

10. Conhece algum restaurante com o mesmo tipo de conceito do Restaurante Autossustentável ou parecido, na zona de Aveiro?

- a) Sim
- b) Não

11. Se respondeu "SIM" na pergunta anterior, e se já o frequentou, por favor indique o que gostou mais e o que gostou menos:

---

12. Selecione quais os canais de comunicação mais utilizados quando procura um restaurante para tomar uma refeição:

- a) Passa a palavra;
- b) Redes sociais (Ex: Facebook, Instagram, Twitter)
- c) Aplicações de avaliação de restaurantes (Ex: TripAdvisor, The Fork, Zomato)
- d) Revistas e jornais (Ex: Evasões, Expresso, Público)

13. Quando toma a sua refeição num estabelecimento de restauração, qual o meio mais utilizado para o seu pagamento?

- a) Dinheiro
- b) Cartão de Multibanco/Crédito
- c) Cartão de Refeição

14. Antes da pandemia Covid-19 costumava recorrer a serviços de takeaway ou de entrega em casa?

- a) Sim
- b) Não

15. A situação de pandemia vivida irá modificar os seus hábitos de consumo no setor da restauração? (Ex: Recorrer a serviços de takeaway ou entrega em casa)

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

16. Se respondeu “SIM” ou “TALVEZ” na questão anterior, refira por favor, quais os motivos:

---

17. Se pretender, deixe-nos aqui os seus comentários e sugestões. A sua opinião é muito importante

---

## II. Guião de Entrevista aos Restaurantes

### **Guião de Entrevista**

Este guião de entrevista foi elaborado no âmbito de um Projeto de criação de um Plano de Negócios de um restaurante autossustentável e foi desenvolvido por uma aluna do Mestrado de Inovação em Artes Culinárias da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Face à pandemia que todos estamos a viver, esta entrevista terá de ser realizada por escrito e não pessoalmente como estava previsto.

Informo que todas as respostas serão consideradas válidas e peço que responda com a maior sinceridade possível.

Será garantido o anonimato sobre a informação obtida, servindo a mesma unicamente para fins de investigação académica. Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade para participar nesta entrevista.

Caso necessite de algum esclarecimento ou informação, por favor, contacte para o seguinte *e-mail*: [evaahipolito@gmail.com](mailto:evaahipolito@gmail.com)

1. Como define o conceito do seu estabelecimento? E da cozinha que pratica?
2. Quais foram os principais motivos que o levaram a investir no seu negócio?
3. Qual é o seu público-alvo?
4. Qual foi a principal forma de financiamento do investimento inicial?
5. Na sua opinião, se tivesse de escolher três pontos fortes que levam os clientes a optar pelo seu restaurante, quais seriam?
6. Qual é o preço médio da refeição por pessoa?
7. Fazendo uma análise à concorrência, que estabelecimentos considera serem possíveis concorrentes?
8. Quais os fatores que poderão ser diferenciadores num projeto deste tipo?
9. Indique três a cinco parceiros/produtores com quem mais contacta.
10. Quais são os pontos fulcrais para que um restaurante com este conceito seja bem-sucedido?
11. Sente que este conceito ainda tem muito por explorar ou já se encontra saturado no mercado?
12. Se tivesse hipótese de recuar no tempo, apostava no mesmo tipo de negócio e conceito?
13. Que conselho me daria na realização deste projeto?
14. Quer apontar alguma informação/sugestão que não tenha sido referenciada ao longo da entrevista?

### III. Menu

# RESTAURANTE CODIUM

- MENU -

Ostras, limão e salicórnia 9,5€

Sardinha, Tomate, Pimentos  
grelhados 6,5€

Ouriço do mar, ovo e lima 8€

Cavala, pepino, alface 6€

Lingueirão, algas, cevada 14€

Enguia, miso e Sichuan 16€

Leitão, acelga e alperce 13€

Vitela, ervilhas e funcho 16€

Amoras, iogurte de ovelha, mel  
de urze 6€

Pêssego, cereja, amêndoa 7€

Menu degustação 5 pratos 40€

*Figura 7 - Menu do Restaurante Codium  
Fonte: Elaboração Própria*

## IV. Menu de Bebidas

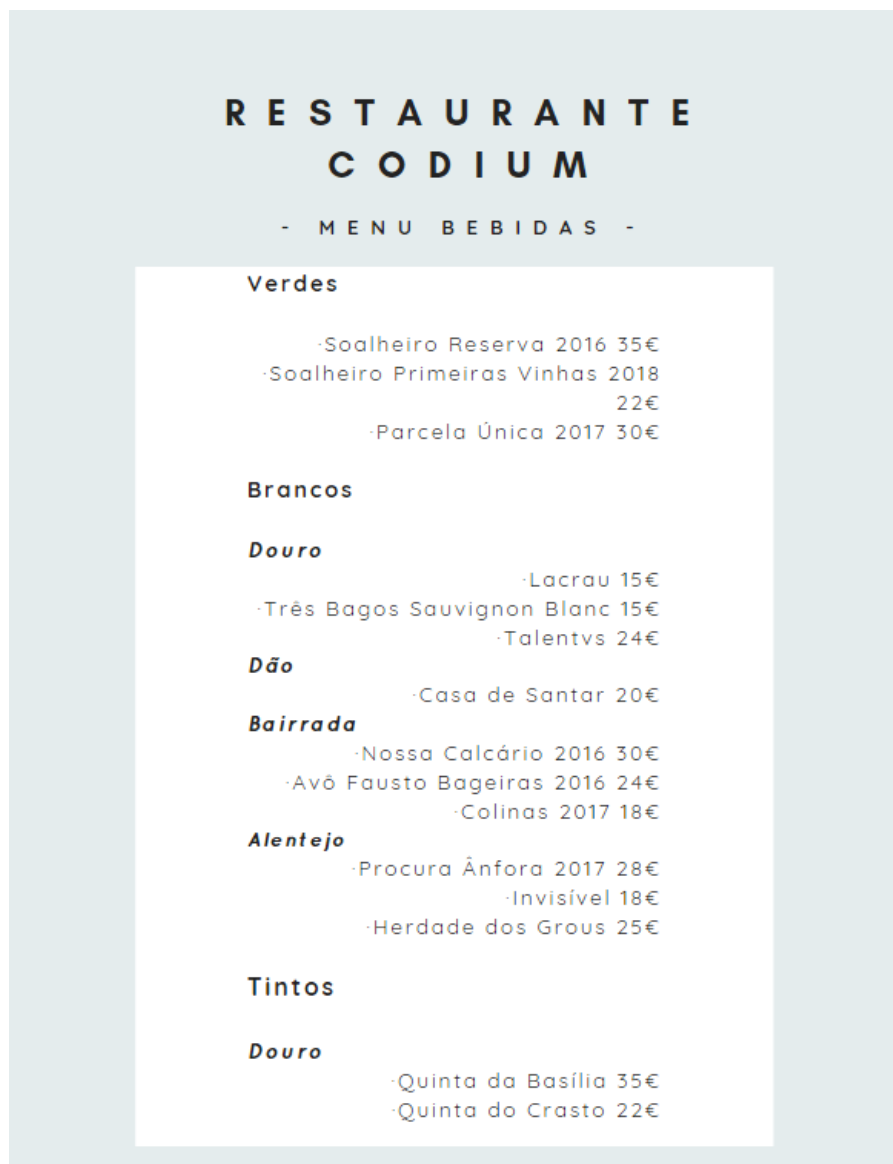


Figura 8 - Menu de Bebidas do Restaurante Codium  
Fonte: Elaboração Própria

# RESTAURANTE CODIUM

## - MENU BEBIDAS -

### **Dão**

· Dom Bella 2015 28€

### **Bairrada**

· Quinta da Vacariça 20€

· Ataíde Semedo 16€

· Filipa Pato Dinâmica 16€

### **Lisboa**

· Zé da Leonor 15€

· Quinta do Monte d'Oiro 20€

### **Alentejo**

· Dona Maria 2013 26€

· Herdade dos Grous 23 Barricas  
30€

· Herdade das Servas Reserva 20€

### **Bebidas**

· Água mineral 1,5€

· Água com gás 1,5€

· Chás 0,8€

· Café 1€

· Limonada/Sumo Natural 3€

· Refrigerantes 1,5€

· Cerveja Superbock 1,5€

· Cerveja Artesanal 4,5€

Figura 9 - Menu de Bebidas do Restaurante Codium II  
Fonte: Elaboração Própria

V. Fichas Técnicas

Ostras, limão e salicórnia

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Entrada 1	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (ºC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,300	kl	Ostras	9,50 €	8,41 €	2,52 €				13,00%	Custo Total
0,005	kl	Salicórnia	25,00 €	22,12 €	0,11 €					2,84 €
0,010	kl	Limão	0,89 €	0,79 €	0,01 €					
0,010	kl	Lima	0,97 €	0,86 €	0,01 €					
0,005	kl	Alface do Mar	36,50 €	32,30 €	0,16 €				Doses	
0,001	kl	Lecitina de soja	33,75 €	29,87 €	0,03 €				1	Custo Unit.
										2,84 €
									Ratio Potencial	
									33,00%	PV Sugerido
										9,89 €
									PVP	
									9,50 €	Food Cost
										34,37%
									Contribuição	
										5,42 €

Tabela 10 - Ficha Técnica entrada 1  
 Fonte: Elaboração Própria

Sardinha, tomate, pimentos

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Entrada 2	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (C)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,080	kl	Sardinha	8,00 €	7,08 €	0,57 €				13,00%	Custo Total
0,080	kl	Tomate	2,49 €	2,20 €	0,18 €					1,20 €
0,050	kl	Pimento verde	1,99 €	1,76 €	0,09 €					
0,050	kl	Pimento vermelho	2,49 €	2,20 €	0,11 €					
0,100	kl	Pão	3,00 €	2,65 €	0,27 €				Doses	
0,010	kl	Azeite	6,98 €	6,18 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Alho	4,73 €	4,19 €	0,02 €					1,20 €
0,005	kl	Sal fino	0,79 €	0,70 €	0,00 €					
									Ratio Potencial	
									33,00%	PV Sugerido
										4,50 €
									PVP	
									6,50 €	Food Cost
										22,86%
									Contribuição	
										4,36 €

Tabela 11 - Ficha Técnica entrada 2  
Fonte: Elaboração Própria

**Ouriço do mar, ovo, lima**

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Entrada 3	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (FC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,080	kl	Ouriço do mar	12,00 €	10,62 €	0,85 €				13,00%	Custo Total
1,000	uni.	Ovos	0,32 €	0,28 €	0,28 €					1,74 €
0,005	kl	Alga kombu	99,00 €	87,61 €	0,44 €					
0,005	kl	Atum seco	31,25 €	27,65 €	0,14 €					
0,005	kl	Sal fino	0,76 €	0,67 €	0,00 €					
0,010	kl	Espinafre	2,79 €	2,47 €	0,02 €					
									Doses	
									1	Custo Unit.
										1,74 €
									Ratio Potencial	
									33,00%	PV Sugerido
										6,05 €
									PVP	
									8,00 €	Food Cost
										24,96%
										Contribuição
										5,22 €

Tabela 12 - Ficha Técnica entrada 3  
Fonte: Elaboração Própria

Cavala, pepino e alface

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1	PAX
Receita	Entrada 4	Tempo de Preparação			Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (FC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,100	kl	Cavala	3,00 €	2,65 €	0,27 €				13,00%	Custo Total
0,080	kl	Pepino	1,49 €	1,32 €	0,11 €					0,92 €
0,100	kl	Alface	2,29 €	2,03 €	0,20 €					
0,050	kl	Cebola nova	1,26 €	1,12 €	0,06 €					
0,005	kl	Sal fino	0,76 €	0,67 €	0,00 €				Doses	
0,010	kl	Azeite	6,98 €	6,18 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Mizuna verde	50,00 €	44,25 €	0,22 €					0,92 €
									Ratio Potencial	
									33,00%	PV Sugerido
										3,19 €
									PVP	
									6,00 €	Food Cost
										17,54%
										Contribuição
										4,30 €

Tabela 13 - Ficha Técnica entrada 4  
Fonte: Elaboração Própria

Lingueirão, algas, cevada

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Principal 1	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (FC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,080	kl	Lingueirão	7,99 €	7,07 €	0,57 €				13,00%	Custo Total
0,010	kl	Codium	79,00 €	69,91 €	0,70 €					2,80 €
0,100	kl	Cevada	3,18 €	2,81 €	0,28 €					
0,005	kl	Kombu	99,00 €	87,61 €	0,44 €				Doses	
0,050	kl	Cebola	1,39 €	1,23 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Sal grosso	0,54 €	0,48 €	0,00 €					2,80 €
0,010	kl	Vinho branco	0,78 €	0,69 €	0,01 €					
0,010	kl	Alface do mar	36,50 €	32,30 €	0,32 €				Ratio Potencial	
0,010	kl	Gengibre	4,99 €	4,42 €	0,04 €					PV Sugerido
0,020	kl	Alho	4,73 €	4,19 €	0,08 €				33,00%	0,74 €
0,100	kl	Talo de aipo	1,98 €	1,75 €	0,18 €					
0,005	kl	Louro	25,80 €	22,83 €	0,11 €				PVP	
									14,00 €	Food Cost
										22,95%
										Contribuição
										9,38 €

Tabela 14 - Ficha Técnica prato principal 1  
 Fonte: Elaboração Própria

**Enguia, miso, sichuan**

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Principal 2	Tempo de Preparação		Hora

Quant.	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (FC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,100	kl	Enguia	17,00 €	15,04 €	1,50 €				13,00%	Custo Total
0,025	kl	Miso de arroz	7,38 €	6,53 €	0,16 €					3,20 €
0,005	kl	Sichuan em grão	3,49 €	3,09 €	0,02 €					
0,005	kl	Sichuan fresca	113,40 €	100,35 €	0,50 €				Doses	
0,005	kl	Azeite	6,98 €	6,18 €	0,03 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Sal grosso	0,54 €	0,48 €	0,00 €					3,20 €
0,100	kl	Arroz	2,17 €	1,92 €	0,19 €					
0,010	kl	Chá gorreana	40,00 €	35,40 €	0,35 €				Ratio Potencial	
0,005	kl	Alga kombu	99,00 €	87,61 €	0,44 €				33,00%	PV Sugerido
										11,15 €
									PVP	
									16,00 €	Food Cost
										23,00%
									Contribuição	
										10,72 €

Tabela 15 - Ficha técnica prato principal 2  
Fonte: Elaboração Própria

Leitão, acelga, alperce

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Principal 3	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (°C)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,100	kl	Leitão	18,40 €	16,28 €	1,63 €				13,00%	Custo Total
0,030	kl	Acelgas	1,99 €	1,76 €	0,05 €					2,44 €
0,150	kl	Alperce	3,99 €	3,53 €	0,53 €					
0,005	kl	Sal grosso	0,54 €	0,48 €	0,00 €				Doses	
0,010	kl	Azeite	6,98 €	6,18 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Pimenta preta	17,71 €	15,67 €	0,08 €					2,44 €
0,015	kl	Batata	1,49 €	1,32 €	0,02 €					
0,015	kl	Alho	4,73 €	4,19 €	0,06 €				Ratio Potencial	
									33,00%	PV Sugerido
										8,48 €
									PVP	
									13,00 €	Food Cost
										21,54%
									Contribuição	
										8,87 €

Tabela 16 - Ficha Técnica prato principal 3  
Fonte: Elaboração Própria

Vitela, ervilhas, funcho

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Principal 4	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (rc)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,100	kl	Vitela	21,95 €	19,42 €	1,94 €				13,00%	Custo Total
0,030	kl	Ervilhas	3,50 €	3,10 €	0,09 €					2,76 €
0,150	kl	Bolbo de funcho	3,49 €	3,09 €	0,46 €					
0,005	kl	Sal grosso	0,54 €	0,48 €	0,00 €				Doses	
0,010	kl	Azeite	6,98 €	6,18 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Pimenta preta	17,71 €	15,67 €	0,08 €					2,76 €
0,015	kl	Vinho branco	0,78 €	0,69 €	0,01 €					
0,015	kl	Alho	4,73 €	4,19 €	0,06 €				Ratio Potencial	
0,005	kl	Pimentão doce	9,78 €	8,65 €	0,04 €				33,00%	PV Sugerido
										9,61 €
									PVP	
									16,00 €	Food Cost
										19,81%
										Contribuição
										11,16 €

Tabela 17 - Ficha Técnica prato principal 4  
 Fonte: Elaboração Própria

Pêssego, cereja, amêndoa

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Sobremesa 1	Tempo de Preparação		Hora

Quant:	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (ºC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,100	kl	Pêssego	3,59 €	3,18 €	0,32 €				13,00%	Custo Total
0,100	kl	Cereja	4,00 €	3,54 €	0,35 €					2,64 €
0,010	kl	Amêndoa	11,66 €	10,32 €	0,10 €					
0,100	kl	Creme fraiche	7,70 €	6,81 €	0,68 €				Doses	
0,005	kl	Camomila	27,00 €	23,89 €	0,12 €				1	Custo Unit.
0,005	kl	Pimenta rosa	119,60 €	105,84 €	0,53 €					2,64 €
0,100	kl	Açúcar	0,69 €	0,61 €	0,06 €					
0,100	kl	Natas	2,10 €	1,86 €	0,19 €				Ratio Potencial	
0,100	kl	Farinha de trigo	0,42 €	0,37 €	0,04 €				33,00%	PV Sugerido
0	kl	Manteiga	5,40 €	4,78 €	0,24 €					9,21 €
0,005	kl	Glucose Líquida	3,40 €	3,01 €	0,02 €					
									PVP	
									7,00 €	Food Cost
										43,40%
										Contribuição
										3,45 €

Tabela 18 - Ficha Técnica sobremesa 1  
 Fonte: Elaboração Própria

Amoras, iogurte de ovelha, mel de urze

Ficha Técnica :Nº	1	Nº de Porções	1	1 PAX
Receita	Sobremesa 2	Tempo de Preparação		Hora

Quant.	Unidades	ARTIGO	Preço Unitário:	Preço Líquido	Preço Total	T. CONSERVAÇÃO (RC)	FORNECEDOR	Observações	Tx. IVA	
0,050	kl	Amoras	11,12 €	9,84 €	0,49 €				13,00%	Custo Total
0,050	kl	iogurte de ovelha	7,95 €	7,04 €	0,35 €					1,76 €
0,005	kl	Mel de urze	11,20 €	9,91 €	0,05 €					
0,010	kl	Limão	1,99 €	1,76 €	0,02 €				Doses	
0,100	kl	Açúcar	0,69 €	0,61 €	0,06 €				1	Custo Unit.
0,050	kl	Natas	2,10 €	1,86 €	0,09 €					1,76 €
0,100	kl	Farinha de trigo	0,42 €	0,37 €	0,04 €					
0,050	kl	Manteiga	5,40 €	4,78 €	0,24 €				Ratio Potencial	
0,050	kl	Glucose Líquida	3,40 €	3,01 €	0,15 €				33,00%	PV Sugerido
2	uni.	Ovos	0,15 €	0,13 €	0,27 €					6,12 €
									PVP	
									6,00 €	Food Cost
										33,66%
										Contribuição
										3,46 €

Tabela 19 - Ficha Técnica sobremesa 2  
Fonte: Elaboração Própria

## VI. Localização do Restaurante

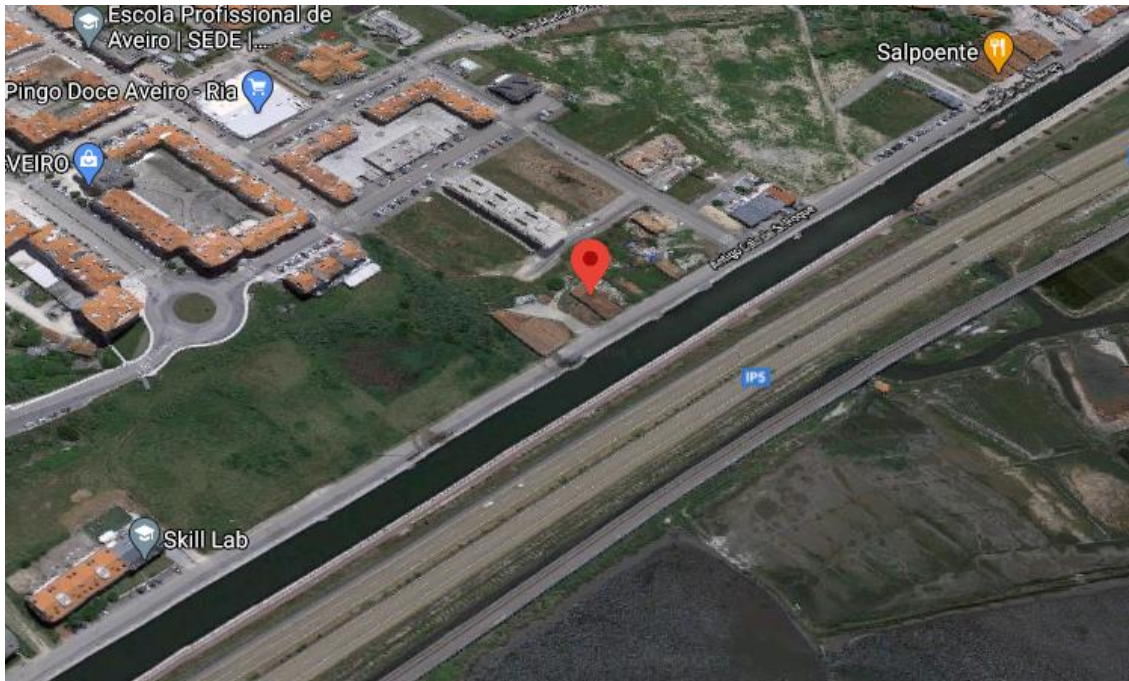


Figura 10 - Localização do Restaurante Codium  
Fonte: Google Maps

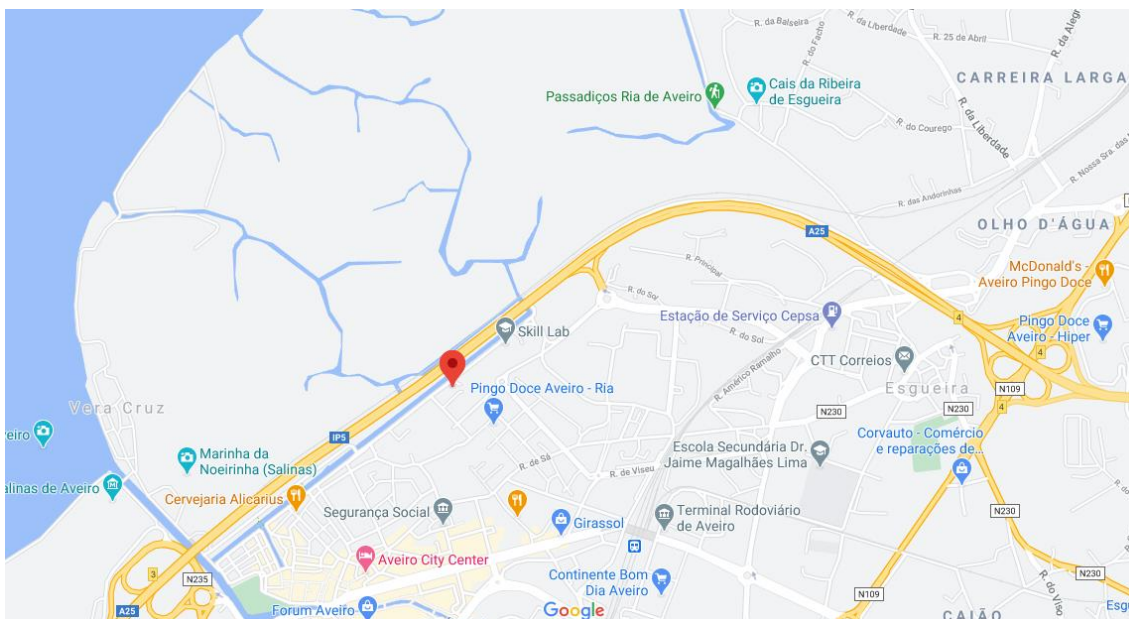


Figura 11 - Localização do Restaurante Codium II  
Fonte: Google Maps

VII. Plano do Restaurante – Rés-do-chão

Rés-do-chão (Total do terreno: 140m<sup>2</sup>)

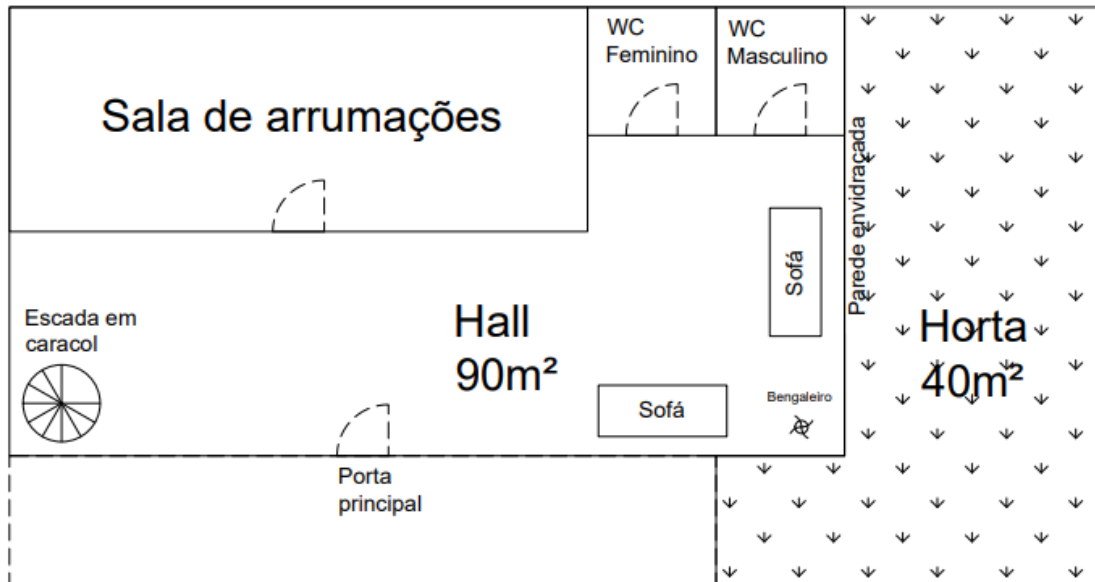


Figura 12 - Plano do Rés-do-chão  
Fonte: Elaboração Própria com recurso às ferramentas do AutoCad

VIII. Plano do Restaurante – 1º Andar

1º Andar (Sala+Cozinha+Copa+Varanda panorâmica)

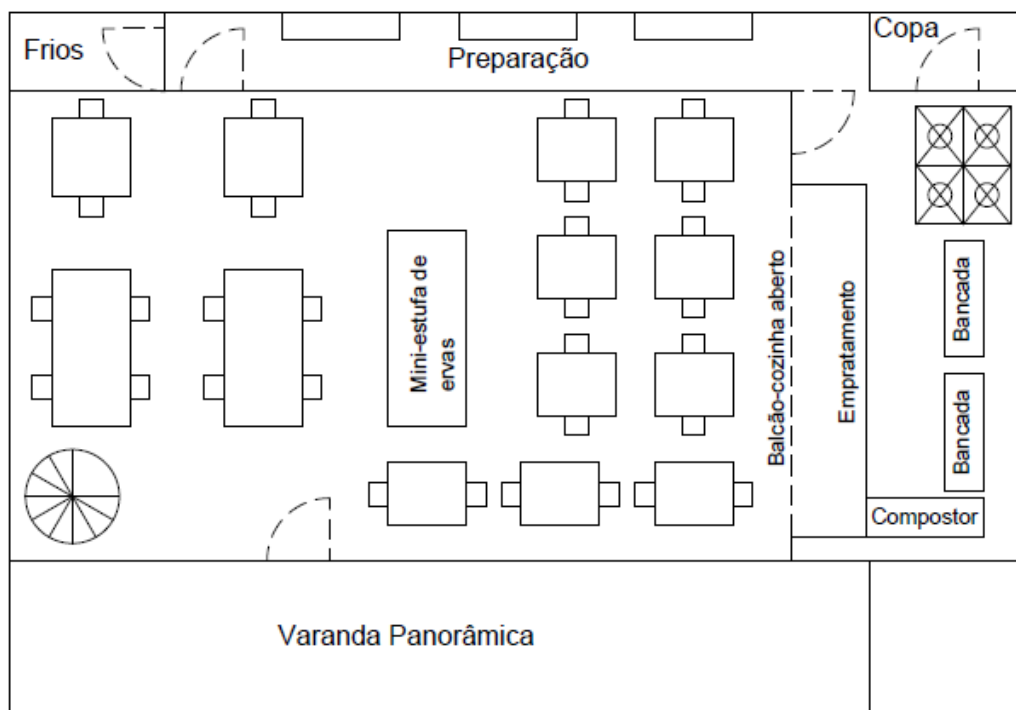


Figura 13 - Plano do 1º andar  
Fonte: Elaboração própria com recurso às ferramentas do AutoCad

IX. Listagem do Material de Sala e Cozinha

<b>Equipamentos e Materiais</b>	<b>Preço</b>
1 Forno Convetor	3980€
1 Máquina de Vácuo	1530€
2 Fogões	3450€
1 Máquina de Gelo	700€
1 Máquina de Lavar Loiça	2300€
1 Refrigerador positivo	1700€
1 Refrigerador negativo	420€
2 Bancadas refrigeradoras	2670€
1 Bimby	1300€

1 Batedeira	400€
1 Desidratador	140€
1 Varinha	100€
1 Balança	50€
1 Pacoget	4500€
3 Bancadas	1080€
1 Lavatório mãos	160€
3 Cubas com torneira	1170€
3 Dispensadores de detergente	90€
4 Caixotes do lixo	380€
1 Estante armazenamento de secos	620€
2 Lâmpadas de aquecimento	140€
1 Máquina de café	500€
15 Taças de inox	45€
10 Tabuleiros de inox	100€
Utensílios de cozinha (espátulas, colheres de servir, pinças...)	60€
30 Caixas de armazenamento	110€
15 Tachos/panelas	350€
2 Escorredores	26€
1 Armário copos	600€
1 Armário pratos	400€
15 Mesas	1500€
35 Cadeiras	4410€
300 Pratos	1000€
300 Copos	1500€
4 Decantadores	130€
50 Chávenas e colheres de café	130€
150 Talheres de cada (Colher, Garfo, Faca)	280€
60 Toalhas	285€
2 Refrigeradores de vinhos	1260€

1 Compostor	1500€
Despesas extra	15000€
	56066€

Tabela 20 - Listagem do Material de Sala e Cozinha  
Fonte: Elaboração Própria

## Anexos

### I. Tela do Modelo de Negócios









<p><b>Parcerias Chave</b> </p> <p>Fornecedores certificados e justos;</p> <p>Agricultores e produtores;</p> <p>Agências de turismo e <i>websites/blogs</i>;</p> <p>Serviços públicos de apoio à sustentabilidade;</p> <p>Plataformas de reservas;</p>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <p>Serviços de restauração e bar;</p> <p>Confeção de pratos;</p> <p>Agricultura biológica;</p> <p>Gestão de clientes e fornecedores;</p> <p>Pesquisa e inovação;</p>	<p><b>Proposta de valor</b> </p> <p>Retorno a hábitos de confeção ancestrais;</p> <p>Produtos trabalhados "de raiz" no restaurante;</p> <p>Utilização de técnicas de confeção que se foram perdendo com o tempo;</p>	<p><b>Relações com clientes</b> </p> <p>O cliente será sensibilizado para as questões sustentáveis tidas em conta no restaurante;</p> <p>Contacto direto;</p> <p>Relação de confiança;</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Pessoas de classe média;</p> <p>Indivíduos que valorizam a sustentabilidade e o conceito "Desperdício Zero";</p> <p>Interessadas numa cozinha minimalista e na inovação;</p> <p>Adeptos de agricultura biológica, turistas;</p>
<p><b>Estrutura de custos</b></p> <p>Custos com os recursos humanos;</p> <p>Custos de operação;</p> <p>Custos de marketing e publicidade;</p> <p>Custos de estrutura (investimento e financiamento do restaurante);</p>	<p><b>Fontes de renda</b> </p> <p>Proveitos das vendas diretas de refeições;</p>			
<p><b>Recursos Chave</b> </p> <p>Equipa de trabalho qualificada;</p> <p>Excelência dos produtos e políticas de sustentabilidade apresentadas;</p> <p>Restaurante com localização privilegiada;</p>	<p>Oferta de produtos locais e de produção própria;</p> <p>Vivenciar o conceito "zero waste" de forma a conhecerem práticas que podem aplicar em casa;</p>	<p><b>Canais</b> </p> <p><b>Canais de comunicação diretos:</b> redes sociais e telefone;</p> <p><b>Indiretos:</b> passa-palavra; postos de turismo e guias turísticos; plataformas de avaliação de restaurantes</p> <p><b>Canais de distribuição diretos:</b> restaurante;</p> <p><b>Indiretos:</b> <i>TheFork</i>;</p>		

Figura 14 - Tela do Modelo de Negócios  
Fonte: Elaboração Própria

## II. Análise das Vendas e Prestações de Serviços

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Taxa de Variação dos Preços</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b><u>Menu de Degustação 5 momentos</u></b>	<b>62 400</b>	<b>64 272</b>	<b>67 524,16</b>	<b>70 940,89</b>	<b>74 530,49</b>	<b>78 301,74</b>
Quantidades Vendidas	1 560,00	1 560,00	1 591,20	1 623,02	1 655,48	1 688,59
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	40,00	41,20	42,44	43,71	45,02	46,37
<b><u>Entradas (4) + Sobremesas (2)</u></b>	<b>66 223,20</b>	<b>68 209,90</b>	<b>70 256,19</b>	<b>72 363,88</b>	<b>74 534,80</b>	<b>76 770,84</b>
Quantidades Vendidas	9 840,00	9 840,00	9 840,00	9 840,00	9 840,00	9 840,00
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas						
Preço Unitário	6,73	6,93	7,14	7,35	7,57	7,80
<b><u>Pratos Principais (4)</u></b>	<b>85 200,00</b>	<b>87 756,00</b>	<b>90 388,68</b>	<b>93 100,34</b>	<b>95 893,35</b>	<b>98 770,15</b>
Quantidades Vendidas	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas						
Preço Unitário	14,20	14,63	15,06	15,52	15,98	16,46
<b><u>Bebidas</u></b>	<b>85 593,60</b>	<b>88 161,41</b>	<b>92 622,38</b>	<b>97 309,07</b>	<b>102 232,91</b>	<b>107 405,89</b>
Quantidades Vendidas	11 520,00	11 520,00	11 750,40	11 985,41	12 225,12	12 469,62
Taxa de Crescimento das Unidades Vendidas			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	7,43	7,65	7,88	8,12	8,36	8,61
<b>TOTAL</b>	<b>299 417</b>	<b>308 399</b>	<b>320 791</b>	<b>333 714</b>	<b>347 192</b>	<b>361 249</b>

Tabela 21 - Análise das Vendas e Serviços Prestados do Codium  
Fonte: Elaboração Própria

## III. Análise dos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta %	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>74 426</b>	<b>76 659</b>	<b>79 718</b>	<b>82 906</b>	<b>86 231</b>	<b>89 697</b>
<b>Menu de Degustação 5 momentos</b>	<b>77,00%</b>	14 352	14 783	15 531	16 316	17 142	18 009
<b>Entradas (4) + Sobremesas (2)</b>	<b>69,58%</b>	20 145	20 749	21 372	22 013	22 673	23 354
<b>Pratos Principais (4)</b>	<b>78,25%</b>	18 531	19 087	19 660	20 249	20 857	21 483
<b>Bebidas</b>	<b>75,00%</b>	21 398	22 040	23 156	24 327	25 558	26 851
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>74 426</b>	<b>76 659</b>	<b>79 718</b>	<b>82 906</b>	<b>86 231</b>	<b>89 697</b>
<b>IVA</b>	<b>14,50%</b>	10 792	11 116	11 559	12 021	12 503	13 006
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>85 218</b>	<b>87 775</b>	<b>91 277</b>	<b>94 927</b>	<b>98 734</b>	<b>102 703</b>

Tabela 22 - Análise dos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas do Codium  
Fonte: Elaboração Própria

#### IV. Análise do Fornecimento e Serviços Externos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Nº meses</b>	12	12	12	12	12	12
<b>Taxa crescimento</b>		2%	2%	2%	2%	2%
<b>FSE – custos fixos</b>	52 740,00	53 746,80	53285,26	54 091,76	54 940,32	55 829,17
<b>FSE – custos variáveis</b>						
<b>Total FSE</b>	52 740,00	53 746,80	53285,26	54 091,76	54 940,32	55 829,17

*Tabela 23 - Análise do Fornecimento e Serviços Externos do Codium  
Fonte: Elaboração Própria*

## V. Análise dos Gastos com o Pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
N.º Meses (pagos em ano normal)	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) %		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Meses de atividade da empresa (incluindo paragem em férias)	12	12	12	12	12	12
<b>Quadro de Pessoal (N.º Pessoas)</b>						
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Cozinheiro (2) e Pasteleiro (1)	3	3	3	3	3	3
Empregados de Mesa	2	2	2	2	2	2
Chefia de Sala	1	1	1	1	1	1
Copeiro	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Quadro de Pessoal (Meses de Trabalho incluindo Tempo Férias)</b>						
Administração / Direção	12	12	12	12	12	12
Cozinheiro (2) e Pasteleiro (1)	12	12	12	12	12	12
Empregados de Mesa	12	12	12	12	12	12
Chefia de Sala	12	12	12	12	12	12
Copeiro	12	12	12	12	12	12
<b>Remuneração Base Mensal</b>						
Administração / Direção	1 500	1 515	1 530	1 545	1 561	1 577
Cozinheiro (2) e Pasteleiro (1)	850	859	867	876	885	893
Empregados de Mesa	800	808	816	824	832	841
Chefia de Sala	1 200	1 212	1 224	1 236	1 249	1 261
Copeiro	750	758	765	773	780	788
<b>Remuneração Base Anual - TOTAL Colaboradores</b>						
Administração / Direção	21 000	21 210	21 422	21 636	21 853	22 071
Cozinheiro (2) e Pasteleiro (1)	35 700	36 057	36 418	36 782	37 150	37 521
Empregados de Mesa	22 400	22 624	22 850	23 079	23 310	23 543
Chefia de Sala	16 800	16 968	17 138	17 309	17 482	17 657
Copeiro	10 500	10 605	10 711	10 818	10 926	11 036
<b>TOTAL</b>	<b>106400</b>	<b>107464</b>	<b>108539</b>	<b>109624</b>	<b>110720</b>	<b>111827</b>
<b>Outros Gastos</b>						
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Segurança Social</b>						
Órgãos Sociais	23,75%	4 988	5 037	5 088	5 139	5 242
Pessoal	23,75%	20 283	20 485	20 690	20 897	21 317
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	1 064	1 075	1 085	1 096	1 118
<b>Subs Alimentação - N.º Dias Úteis/Mês x Subs/Dia</b>						
N.º Meses Subsídio Alimentação (Meses)	11	11	11	11	11	11
<b>Comissões &amp; Prémios</b>						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
<b>Formação</b>						
Outros Custos com Pessoal	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>30 206</b>	<b>30 469</b>	<b>30 735</b>	<b>31 004</b>	<b>31 275</b>	<b>31 549</b>

Tabela 24 - Análise dos Gastos com o Pessoal do Codium  
Fonte: Elaboração Própria

QUADRO RESUMO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações						
Órgãos Sociais	21 000	21 210	21 422	21 636	21 853	22 071
Pessoal	85 400	86 254	87 117	87 988	88 868	89 756
Encargos sobre Remunerações	25 270	25 523	25 778	26 036	26 296	26 559
Seguros Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	1 064	1 075	1 085	1 096	1 107	1 118
Gastos de Ação Social						
Outros Gastos com Pessoal	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872	3 872
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>136 606</b>	<b>137 933</b>	<b>139 274</b>	<b>140 628</b>	<b>141 996</b>	<b>143 377</b>

*Tabela 25 - Análise dos Gastos com o Pessoal - Quadro Resumo  
Fonte: Elaboração Própria*

## VI. Análise do Investimento

INVESTIMENTOS POR ANO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total propriedades de investimento						
Total ativos fixos tangíveis	204 000					
Total ativos intangíveis	750					
<b>Total investimento</b>	<b>204 750</b>					

*Tabela 26 - Análise do Investimento do "Codium"  
Fonte: Elaboração Própria*

## VII. Análise de Cenário Pessimista

<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	138 837€
<b>Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)</b>	-18,73%
<b>Pay Back period</b>	6 anos

*Tabela 27 - Análise de Cenário Pessimista  
Fonte: Elaboração Própria*