



CARLA ANDREIA
MATEUS SILVA

ESTRATÉGIAS PARA ANGARIAÇÃO DE CLIENTES POR UMA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO COLETIVA

Dissertação submetida como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Ciências Empresariais – Ramo
PME

ORIENTADORES

Prof.^a Doutora Ana Cristina R. Rolo Alves

Prof.^a Doutora Maria Dulce C. Matos Coelho

Novembro 2022

CARLA ANDREIA
MATEUS SILVA

**ESTRATÉGIAS PARA
ANGARIAÇÃO DE CLIENTES POR
UMA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO
COLETIVA**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Dr.^a Maria Dulce da Costa Matos
Coelho, ESCE-IPS

Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Rodrigues Rolo
Alves, ESCE-IPS

Vogal: Prof.^a Dr.^a Sandrina Berthault Moreira, ESCE-IPS

Novembro 2022

Dedicatória

Dedico este projeto à minha filha Beatriz Filipa Silva Marques, cuja dedicação aos estudos e à superação das dificuldades me inspirou e ajudou a superar os meus próprios obstáculos.

Agradecimentos

Tenho um especial agradecimento para o meu marido, Paulo Jorge, que nunca me deixou desistir nem desanimar, mesmo quando passava por momentos mais complicados.

Um agradecimento às minhas orientadoras, as professoras Ana Rolo e Dulce Matos que me guiaram em todo o processo e me ajudaram e orientaram para conseguir terminar com sucesso mais esta fase da minha vida.

E finalmente, muito obrigada à minha grande amiga e colega, Eliana Daniel, que me ajudou, aturou, leu a minha dissertação, apresentou ideias, fez perguntas e não me deixou desanimar mesmo quando ela estava desanimada com a sua própria dissertação.

Resumo

A angariação de clientes parece, à primeira vista, uma parte fundamental da vida de qualquer empresa, mas quando se trata do setor da restauração coletiva, sobretudo quando falamos de um negócio *Business to Business* (B2B), tal assume uma importância ainda mais significativa.

Este projeto tem como objetivo estudar a empresa Triângulo Dourado – Comércio e Indústria Alimentar Limitada - empresa com mais de 20 anos no setor da restauração coletiva com sede em Setúbal e que está, há vários anos, dependente de um único cliente. Pretende-se responder à seguinte pergunta de partida: Terá a empresa condições para angariar novos clientes?

Este estudo tem por base uma metodologia qualitativa, tendo a recolha de dados sido feita através de inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas.

A revisão de literatura foi baseada em artigos científicos e livros. Foram utilizados o *Mendeley* e *Google Scholar* como motores de pesquisa e as bases de dados: *Elsevier*, *B-On*, *Proquest* e *Z-Library*.

O tratamento de dados foi efetuado com recurso ao *software* IBM SPSS 28.0.0.0 para elaboração dos elementos estatísticos.

Obteve-se uma resposta positiva à pergunta de partida, desde que combinadas algumas condições indispensáveis, referentes a instalações, pagamento, banca, fornecedores e recursos humanos.

Chegou-se também à conclusão de que nem todos os tipos de organizações são clientes viáveis para uma empresa de prestação de serviços de restauração coletiva que procura angariar mais clientes, mas que tenha de ter algum apoio externo de tesouraria.

Palavras-Chave: B2B, Estratégia, *Targeting*

Abstract

Customer acquisition seems, at first glance, a fundamental part of the life of any company, but when it comes to the mass catering sector, especially when we talk about a Business to Business (B2B) business, this takes on an even more significant importance.

This project aims to study the company Triângulo Dourado - Comércio e Indústria Alimentar Limitada - a company with more than 20 years in the catering sector based in Setúbal and has been, for several years, dependent on a single client. The aim is to answer the following starting question: Is the company in a position to attract new clients?

This study is based on a qualitative methodology and data was collected by means of a questionnaire survey and semi-structured interviews.

The literature review was based on scientific articles and books. Mendeley and Google Scholar were used as search engines and the databases: Elsevier, B-On, Proquest and Z-Library.

Data was processed using IBM SPSS 28.0.0.0 software to prepare the statistics.

A positive answer was obtained to the starting question, provided that some indispensable conditions concerning facilities, payment, banking, suppliers and human resources were combined.

It was also concluded that not all types of organizations are viable customers for a company providing collective catering services that seeks to attract more customers, but which must have some external treasury support.

Keywords: B2B, Strategy, Targeting

Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice	V
Índice de Gráficos.....	VI
Índice de Tabelas	VI
Índice de Abreviaturas.....	VII
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	2
1.1. Sustentabilidade Económica / Financeira	2
1.2. Intraempreendedorismo	5
1.3. Estratégia.....	9
1.4. <i>Targeting</i>	12
2. Metodologia	16
2.1. Abordagem de Investigação.....	16
2.2. Métodos de Recolha de Informação	18
3. Projeto de Investigação.....	19
3.1. Apresentação e Análise da Empresa.....	19
3.2. Análise do Setor da Restauração Coletiva em Portugal.....	20
3.3. Comparação dos Quadros do Setor com os Quadros da Empresa.....	27
4. Análise e Discussão de Resultados.....	31
4.1. Elaboração da Base de Dados.....	31
4.2. Análise dos Elementos Recolhidos	34
4.3. Discussão dos Resultados	45
4.4. Proposta de Estratégia para Alargar a Carteira de Clientes	47
Conclusão e Investigação Futura.....	50
Referências.....	53
Apêndice 1 - Questionário.....	1
Apêndice 2 – Guião de Entrevista.....	6
Apêndice 3 – Transcrição das Entrevistas.....	8
Entrevista 1 – Escola	8
Entrevista 2 – Empresa	9
Entrevista 3 – Instituição de Solidariedade Social	10

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição das empresas de restauração coletiva por idade em Portugal	22
Gráfico 2 - Distribuição das empresas por dimensão.....	23
Gráfico 3- Percentagem de empresas por zona.....	24
Gráfico 4 - Taxa de variação anual do Volume de Negócios por segmento de atividade económica	25
Gráfico 5 - Peso do mercado externo de 2016 a 2020.....	25
Gráfico 6 - Distribuição do volume de negócios por idades das empresas	26
Gráfico 7 - Volume da Prestação de Serviços por dimensão da empresa em 2020	27
Gráfico 8 - Autonomia Financeira 2016 - 2020 comparação do setor com a empresa	28
Gráfico 9 - Rendibilidade dos Capitais Próprios 2016-2020 Comparação do setor com a empresa.....	28
Gráfico 10 - Capacidade das salas de refeições	37
Gráfico 11 - Nº médio estimado de refeições diárias por Escolas/Instituições/ Empresas.....	37
Gráfico 12 - Refeições a servir diariamente por percentagem de organizações.....	38
Gráfico 13 - Valores de refeição (sem IVA) considerados admissíveis pelas organizações.....	39
Gráfico 14 - Distribuição das organizações inquiridas por forma de pagamento	40
Gráfico 15 - Empresas dispostas a receber uma proposta de uma empresa de restauração coletiva	41

Índice de Tabelas

Tabela 1- As oito dimensões do intraempreendedorismo	7
Tabela 2 - Definições de estratégia	10
Tabela 3 - Distribuição por idade das pequenas empresas de restauração coletiva em Portugal em 2020	27
Tabela 4 - Balanço 2018-2020 Comparação entre o setor e a empresa.....	29
Tabela 5 - Demonstração de Resultados 2018-2020 Comparação entre o setor e a empresa.....	29

Índice de Figuras

Figura 1- Distribuição de empresas de restauração coletiva em 2020	23
Figura 2 - Mapa de relacionamento entre as questões P2, P5 e P6 do questionário ..	36

Índice de Abreviaturas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AHRESP – Associação de Hotelaria Restauração e Similares de Portugal

BdP – Banco de Portugal

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CAE REV.3 – Classificação das Atividades Económicas - Revisão 3

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes and Depreciation and Amortization*

IES – Informação Empresarial Simplificada

INE – Instituto Nacional de Estatística

Lda – Limitada

PME – Pequenas e Médias Empresas

SA – Sociedade Anónima

SCIE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

STP – *Segmentation, Targeting and Position*

Introdução

Este projeto de investigação tem como objetivo analisar a situação atual de uma empresa de restauração coletiva e tentar encontrar possíveis estratégias de angariação de clientes. Pretende-se que a empresa possa, de forma sustentada, alargar a sua carteira de clientes, idealmente localizados o mais próximo possível da sua sede e, desta forma, desenvolver uma maior autonomia e sustentabilidade financeira, aproveitando os recursos existentes

A empresa Triângulo Dourado Lda, é uma PME criada em 1989 sediada no concelho de Setúbal, que tem, desde há vários anos para cá, apenas um cliente – a Lisnave Estaleiros Navais SA.

Este cliente é muito exigente em termos de obtenção de qualidade de serviço, em termos administrativos sobre a forma como pretende a sua faturação e até ao nível das exigências de elementos fiscais e de funcionamento da própria empresa.

No entanto, quando há quebras de produção na Lisnave, sendo este o único cliente, arrasta a Triângulo Dourado também. Devido a uma dessas situações esta foi a primeira empresa do distrito a recorrer ao *lay-off* em 1996, altura em que devido a uma “hibernação” dos Estaleiros Navais, esta foi a única forma da empresa sobreviver.

Devido a uma série de contratemplos que foram ocorrendo ao longo da história da empresa, esta não conseguiu angariar mais clientes, uma vez que necessita de apoio financeiro da banca e devido às dívidas ao estado que eram recorrentes, tal não era possível.

Atualmente, a empresa vive tempos de estabilidade, sem dívidas ao estado e tem como objetivo a angariação de mais clientes por forma a se precaver de eventuais “colapsos” do seu cliente principal.

O tema insere-se no campo das ciências empresariais, com especial incidência em PME's que é o foco deste mestrado e além disso é um tema para o qual o investigador tem particular interesse (Hill & Hill, 1998) uma vez que trabalha para a empresa em questão e pode permitir a aplicação dos seus conhecimentos para o desenvolvimento da organização onde está inserido.

Finalmente, e como forma de aplicação das estratégias referidas anteriormente, pretende-se que a sua aplicação prática dê mais tarde lugar a angariação de futuros clientes dos serviços de restauração coletiva e que possa ser replicada por outras empresas.

1. Revisão de Literatura

Para que uma empresa consiga sobreviver e prosperar num mercado cada vez mais global, não pode limitar-se a avaliar e a seguir as empresas que lhe são “familiares”, tem que considerar que há uma série de organizações a nível global que são suas concorrentes.

No nosso mercado global, os gestores que queiram manter a sua empresa de forma economicamente sustentável têm de abraçar as novas regras e tentar integrar-se nos mercados cada vez mais competitivos.

É preciso demonstrar ao mercado, que há força de vontade para inovar, ultrapassar obstáculos e desenvolver novas ferramentas de trabalho, novos produtos, metodologias e processos. Mesmo quem se encontra a trabalhar para uma empresa, é nos dias que correm um *stakeholder* e apenas tem a ganhar quando a sua organização prospera, por isso não basta haver empreendedores, mas todos temos de ser intraempreendedores.

Porque são estes tipos de ações que fazem as empresas desenvolverem novas estratégias, adquirir vantagens competitivas sobre as outras e avançar para novos mercados com novos produtos e em busca de novos consumidores.

As organizações têm, cada vez mais, o dever de serem sustentáveis, e não apenas ao nível ambiental ou social, mas também economicamente. Isto significa que não se encontra estagnada e que não baseia a sua atividade apenas no objetivo de obter lucros. Para isso, as organizações precisam de intraempreendedores, pessoas que dentro da empresa demonstrem ter capacidade e autonomia para desenvolver novos produtos, novas formas de trabalho e novas tecnologias que levem a organização para um novo patamar. A estratégia vem definir o rumo que a organização deve tomar, qual o caminho a seguir para atingir os seus objetivos, e através do *targeting*, atingir o público-alvo que lhe vai permitir obter e manter a longo prazo a desejada sustentabilidade financeira, ambiental e social.

1.1 Sustentabilidade Económica / Financeira

A palavra “sustentabilidade” é a junção das palavras sustentar + idade. Provém do latim “sustentāre” e é definida de forma geral como “qualidade do que é sustentável” e “condição do que é capaz de se manter a determinado nível, grau ou valor” de acordo com o Dicionário de Língua Portuguesa (2019).

Desenvolvimento sustentável é um conceito que surgiu em 1987 com o Relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987), mais tarde conhecido como

Relatório Brundtland considerado amplo e dinâmico (Sachs, 2002), e que segundo o mesmo autor, pode ser dividido em 5 partes:

- Sustentabilidade económica - que se baseia não apenas na lucratividade da própria empresa, mas também na eficiência económica em termos macrossociais, no aumento da tecnologia na produção e na necessidade de alguma autonomia em termos de pesquisa, quer científica quer tecnológica;
- Sustentabilidade social - que está intimamente ligada a um crescimento contínuo e estável e a uma redução das diferenças sociais, igualdade na obtenção de empregos que assegurem uma qualidade de vida e não apenas a sobrevivência;
- Sustentabilidade ambiental - que prevê a diminuição do uso dos combustíveis fósseis, bem como a extinção da utilização de outros recursos não renováveis e a redução da poluição;
- Sustentabilidade cultural - que prevê algumas mudanças, sempre tentando preservar a identidade cultural;
- Sustentabilidade territorial - através da distribuição equilibrada entre o rural e o urbano, por forma a conseguirmos obter a conservação da biodiversidade e do ecodesenvolvimento;

Sustentabilidade política foi, segundo Mendes (2009), uma dimensão inserida por Sachs posteriormente, e que se baseia na democracia, na preservação dos direitos humanos, na prevenção de guerras para preservação da paz global e na cooperação internacional como forma de preservação do património da humanidade.

Sustentabilidade “...significa a capacidade para manter e melhorar os meios de subsistência, mantendo ou melhorando os ativos e as capacidades locais e globais, dos quais dependem outros meios de subsistência” (Chambers & Conway, 1992).

Do ponto de vista da sociedade e dos consumidores, estamos também perante uma busca cada vez maior pela preservação ambiental e dos valores sociais (Toffler, 1989). O consumidor passou a valorizar mais a qualidade no consumo do que a quantidade (Ottman, 1994 citado por Epelbaum, 2004). Tudo isto aliado à globalização, começa a revelar uma clara transição para uma sociedade sustentável (Epelbaum, 2004). As próprias empresas deixam de ter uma finalidade meramente económica, para passarem a implementar estratégias empresariais com base na responsabilidade social e ambiental com a sociedade em que se inserem.

De acordo com Porter (2000), a imagem que a empresa passa para o exterior, de responsabilidade ambiental e social, é nos dias de hoje fator que concorre para a vantagem competitiva das empresas.

Diversos autores consideram a sustentabilidade como uma estratégia alternativa de negócio que considera, simultaneamente e de forma equilibrada, os aspetos económicos, sociais e ambientais e que irá trazer benefícios aos atuais *stakeholders*, bem como às gerações futuras (WCED, 1987; Lange *et al.*, 2012), servindo de alavanca para os vários tipos de organização.

Segundo Almeida (2002), também é a dialogar que se consegue implementar a sustentabilidade numa organização. Deve ter-se em consideração as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas, colaborando para evoluir – evoluir criando novas formas de produção de bens e serviços que gerem maior qualidade de vida com menor utilização dos recursos naturais.

Já na visão implementada pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade esta significa criar valor no longo prazo para todos os *stakeholders*, aumentando as oportunidades e gerindo os riscos que surgem do desenvolvimento económico, ambiental e social (Xisto, 2007)

Com base nestas três Elkington (1999) desenvolveu o conceito *Triple Bottom Line*, os três pilares da sustentabilidade, para ajudar as empresas a passarem de um modelo tradicional de negócios para um modelo que inclui a vertente ambiental e social, a serem sustentáveis, a passarem da teoria à prática. Uma empresa sustentável é aquela que gera benefícios económicos, sociais e ambientais, o conceito dos três pilares (Xisto, 2007).

Ou seja, o autor defende que não há sustentabilidade económica, se simultaneamente não houver sustentabilidade ambiental e social. Apenas com benefícios para a sociedade e para o ambiente, surgem os benefícios para a empresa (lucro sustentável).

Para Garipov & Garipova (2010) a sustentabilidade financeira não é a mesma coisa de sustentabilidade económica, esta é apenas uma parte da sustentabilidade económica, logo um pré-requisito para garantir o equilíbrio económico da organização, não sendo por isso aconselhada a separação dos dois conceitos. A sustentabilidade financeira tem como objetivo específico a continuidade do sistema económico através do movimento financeiro.

Pode haver sustentabilidade financeira mesmo com a falta de recursos financeiros próprios, como por exemplo através de investimentos externos, que permitem a criação das condições mínimas por forma a assegurar a atividade normal e de preferência sem aumentarem as dividas com obrigações financeiras (Garipov & Garipova, 2010)

Mas para Malhotra (2021), para haver sustentabilidade financeira tem de haver um bom modelo de negócio que desde logo cria incentivos às partes interessadas através da participação dos lucros.

A sustentabilidade financeira é hoje um fator imprescindível para todas as empresas, mas em especial para as PME's, uma vez que apenas com uma atividade é que estas se vão conseguir manter e ultrapassar possíveis imprevistos (Fernandes & Meireles, 2013).

1.2 Intraempreendedorismo

O termo “empreendedorismo” é um conceito que, apesar de ser amplamente discutido atualmente, remonta já ao Sec. XVIII com a publicação do *Essay Sur la Nature du Commerce en General* de Richard Cantillon em 1755 e desde então tem sofrido algumas alterações na sua definição. O conceito de inovação, apesar de intrinsecamente ligado ao empreendedorismo e à sua variante Intraempreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2003; Carrier, 1994), também descrito como empreendedorismo empresarial (Zahra, 1993) ou ainda postura empresarial ao nível da empresa (Covin & Slevin, 2018), não significam a mesma coisa.

Inovar vem do latim *innovare* – “fazer algo de novo”(Gonçalves, 2017), mas não se limita à invenção, de acordo com Schumpeter (1939) inovação adiciona a componente económica a uma invenção, ou seja, é a aplicação de uma invenção, de uma coisa nova ou até já existente mas agora com um processo económico. Mas para inovar não basta ter criatividade, tem de ser possível colocar essa criatividade em prática para podermos afirmar que estamos a inovar (Campbell & Collins, 2001).

Para alguns autores como Nieman (2001), o empreendedorismo é semelhante à criação de um negócio e diferencia o empreendedor de um empresário pelo facto de o empreendedor ser quem tem a ideia de negócio, quem desenvolve a ideia, quem tem noção do risco que a mesma envolve e que mesmo assim tem a necessidade de concretizar; enquanto que o empresário é aquele que depois vai desenvolver a parte burocrática do mesmo, ou limita-se a copiar um modelo de negócio já existente.

Também De Clerq, Crijins e Oonhe (1997) citados por Cadar & Badulescu (2015) reforçam que ser empreendedor é diferente de ser empresário, o empreendedor tem de criar mudanças e inovações, enquanto o simples empresário limita-se a ter uma visão estática da empresa e do negócio em si.

Intraempreendedorismo é um conceito mais recente e, apesar de ter sido inicialmente utilizado por Peterson e Berger em 1971, citado por Santos (2021), é comumente atribuído a Gifford

Pinchot III (1985) com o seu artigo *Intra-Corporate Entrepreneurship*, onde este explica que o conceito de intraempreendedorismo surge da frase empreendedor-intra-empresarial (Pinchot, 2010 citado por Cadar & Badulescu, 2015). O mesmo autor descreve o conceito de intraempreendedorismo como um conjunto de boas práticas que, ao serem realizadas por empreendedores dentro do contexto empresarial, podem resultar em processos inovadores que trazem benefícios para as empresas, ou seja, há uma constante motivação no interior da empresa para a evolução da mesma (Silva, 2019).

Mais tarde em meados dos anos 90, o conceito do intraempreendedorismo sofreu algumas alterações, passando a estar associado ao desenvolvimento de ideias inovadoras e de novas estratégias de negócio a serem aplicadas dentro das próprias empresas (Galván-Vela *et al.*, 2021).

No entanto, desde então, o conceito de intraempreendedorismo tem sofrido algumas alterações. Inicialmente era tido como ações de indivíduos ou equipas com personalidades empreendedoras que permitiam a grandes empresas inovar rapidamente servindo os interesses das mesmas e das suas cadeias de abastecimento (Pinchot, 2010 citado por Cadar & Badulescu, 2015). Nos dias de hoje, diversos autores admitem que o intraempreendedorismo não se limita a grandes empresas; pode também ser motivado nas médias e pequenas empresas, uma vez que estas até possuem uma estrutura empresarial mais leve e mais permissiva à inovação do que as grandes empresas (Carrier, 1994).

Tal como o conceito de empreendedorismo é associado a outros conceitos como, inovação e crescimento económico, por autores como Baumol (2002) que identifica o empreendedor como um “inovador independente”, também o intraempreendedorismo é associado a inovação, criação de valor e risco associado (Cadar & Badulescu, 2015).

Basicamente, o intraempreendedorismo é visto como empreendedorismo mas dentro do contexto empresarial (Antoncic, 2007) em todos os tipos de empresas (Antoncic & Hisrich, 2003) sejam elas de grande ou pequena dimensão.

O intraempreendedorismo atualmente baseia-se, não apenas na criação de novos negócios, mas também na criação de novos produtos, serviços, tecnologias e estratégias competitivas por parte dos trabalhadores de uma determinada organização (Antoncic & Hisrich, 2003).

Segundo Antoncic & Hisrich (2003), o intraempreendedorismo é constituído por oito dimensões, tal como pode ser observado na tabela 1:

Tabela 1- As oito dimensões do intraempreendedorismo

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Novos Empreendimentos	Criação de novas empresas ou novas unidades empresariais, consideradas novas dentro da estrutura empresarial existente.	Antoncic & Hisrich (2003); Galván-Vela <i>et al.</i> (2021)
Novos Negócios	Criação de novos negócios dentro da estrutura empresarial previamente existente sem a criação de uma nova unidade empresarial ou empresa, mantendo os produtos e mercados	Antoncic & Hisrich (2003); Galván-Vela <i>et al.</i> (2021)
Inovação de Produtos e/ou Serviços	Introdução de novos produtos ou serviços na empresa	Antoncic & Hisrich (2003); Covin & Slevin (2018); Galván-Vela <i>et al.</i> (2021)
Inovação de Processos	Inovação tecnológica no processo de produção.	Antoncic & Hisrich (2003)
Auto-Renovação	Renovação do conceito de negócio, reorganização e alterações ao nível do sistema por forma a dar lugar à inovação	Antoncic & Hisrich (2003); Zahra (1993)
Tomada de Risco	Possibilidade de perda pelas acções ousadas utilizadas e na aplicação de recursos para atingir os objectivos. Considerada uma característica do (intra)empreendedor desde a sua primeira definição por Richard Cantillon (1755)	Antoncic & Hisrich (2003); Richard Cantillon (1755); Covin & Slevin (2018); Galván-Vela <i>et al.</i> (2021)
Proactividade	Tomada de iniciativa por parte dos colaboradores com base nas orientações emanadas pela gestão de topo, bem como, aproveitamento de oportunidades de mercado	Antoncic & Hisrich (2003); Covin & Slevin (2018); Galván-Vela <i>et al.</i> (2021)
Agressividade Competitiva	Competição agressiva contra empresas concorrentes	Antoncic & Hisrich (2003); Covin & Slevin (2018)

Fonte: Silva (2019), adaptado de Antoncic e Hisrich (2003)

Mas nem todos os autores partilham da mesma opinião. Alguns como Zahra (1993) consideram que o intraempreendedorismo apenas possui duas dimensões: a inovação e risco de negócio, e a renovação estratégica.

No entanto, há na literatura o entendimento que o simples facto de haver alguma tentativa de intraempreendedorismo sugere que há, por parte da empresa, uma procura por novos

mercados, novos negócios, há a tomada de risco, proactividade, inovação e uma renovação estratégica da empresa em si revelando também uma visão estratégica por parte da mesma (Galván-Vela *et al.*, 2021).

Intraempreendedorismo é “um conceito essencialmente baseado na atividade ou orientado para a atividade que opera na fronteira organizacional e que se estende aos actuais produtos e serviços organizacionais, tecnologias, normas, orientações, estruturas ou operações para novas direções” (Antoncic & Hisrich, 2003).

O intraempreendedor é atualmente alguém que pega em toda a sua criatividade e iniciativa e a coloca ao serviço da empresa onde trabalha, por forma a desenvolver produtos, serviços e processos inovadores com o intuito de que a sua empresa tenha serviços de melhor qualidade aumentando assim a sua competitividade (Almeida & Oliveira, 2022).

Segundo os autores as empresas estão em constante mutação e de um momento para o outro tudo se altera (Almeida & Oliveira, 2022). Como tal, é essencial para as empresas detetarem estes colaboradores com capacidades de inovação, por forma a retê-los.

De acordo com Carrier (1994), tudo se torna mais fácil nas PME uma vez que, mais rapidamente os intraempreendedores dão a conhecer aos gestores as suas ideias, projetos e ambições, ao contrário do que acontece nas grandes empresas, cuja estrutura pesada constitui uma barreira ao estímulo intraempreendedor.

São os intraempreendedores quem, de acordo com os objetivos da empresa e com o objetivo de apresentar resultados positivos para o seu contexto empresarial, encontram problemas e criam soluções, têm ideias e executam-nas, com os recursos disponibilizados pela mesma (Almeida & Oliveira, 2022). Os mesmos autores afirmam ainda que é desta forma que as empresas conseguem agarrar mais oportunidades e converter o que consideravam ser problemas em soluções de negócio.

O que começou como sendo um conceito para realçar as inovações obtidas por colaboradores em grandes empresas passou agora a ser um conceito estabelecido por parte de qualquer empresa, seja grande ou pequena, para melhorar a performance empresarial priorizando as estratégias chave do negócio e que não só vão ganhar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, como vão ganhar novas áreas de negócio para se expandir (Baruah & Ward, 2014).

1.3 Estratégia

Todos estes conceitos desenvolvidos nesta revisão de literatura recaem sobre um elemento importante da “vida” de uma empresa que é a sua estratégia. Para haver um objetivo tem de haver um plano, uma estratégia para alcançar esse mesmo objetivo.

A palavra estratégia vem inicialmente do grego e converge das palavras “stratos” e “agein” que significam exercito e comandar, respetivamente, o que nos releva de imediato o significado da palavra (Martins, 1983).

Estratégia é por isso um conceito milenar recuperado pelo general chinês Sun Tzu quando este escreveu a “arte da guerra” onde descreveu algumas estratégias militares.

Este tipo de conceito estritamente militar, apenas é considerado no mundo empresarial após a segunda guerra mundial (Azeitão & Roberto, 2010), mas foi na década de 80 que esta teve o seu desenvolvimento mais significativo neste contexto (Mintzberg, 1987), vindo a permitir que as empresas alcançassem novos objetivos e novos mercados cada vez mais desafiantes (Dess *et al.*, 2007 citado por Mainardes *et al.*, 2010).

Atualmente, e devido ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, a estratégia é inseparável da gestão de qualquer empresa, instituição ou negócio (Moore, 2000).

De acordo com Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição de valor única que envolve diferentes atividades e que advém de três fontes: servir algumas necessidades de muitos clientes; servir muitas necessidades de poucos clientes; e por último, servir muitas necessidades de muitos clientes num pequeno mercado. Mas não se consegue atuar em todas as áreas em simultâneo, há que fazer escolhas.

A empresa tem de fazer ajustes por forma a englobar todas as suas atividades e, de maneira a que as mesmas se reforcem umas às outras (Porter, 1996). Os colaboradores têm todos de receber formação sobre como seguir estas estratégias para não as comprometerem. Todos os esforços da empresa têm de convergir para a mesma estratégia para que esta tenha sucesso.

Para Mainardes *et al.* (2014), estratégia é muito mais do que diversificação, inovação ou planeamento financeiro é um conceito em movimento, em constante alteração, de tal forma que existem quase tantas definições diferentes como autores, tal como se torna visível se tentarmos analisar a evolução do conceito, apesar de se notar alguns pontos de convergência nas diversas definições (Nicolau, 2001):

Tabela 2 - Definições de Estratégia

Definição	Autor
Estratégia é o que torna a organização eficaz – revela a importância dos objetivos e como a comunicação e as ações de todos os membros da organização contribuem para atingir esses mesmos objetivos	Barnard, 1938 citado por Mainardes <i>et al.</i> , 2014
“Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular”	Von Neumann & Morgenstern, 1947 citados por Mainardes <i>et al.</i> , 2014, p.46
Estratégia é a análise da situação atual e das mudanças necessárias considerando os recursos disponíveis e aqueles que são necessários adquirir	Drucker, 1954 citado por Mainardes <i>et al.</i> , 2014
É a definição dos objetivos para o longo prazo, considerando e adaptando as ações e recursos necessários para atingir esses mesmos objetivos	Chandler, 1962 citado por Mainardes <i>et al.</i> , 2014 e Nicolau, 2001
Estratégia é a identificação e resposta aos acontecimentos e eventos que ocorrem na organização tanto a nível interno como externo	Ansoff, 1980
Estratégia é um plano, uma medida de ação propositada, um comportamento padronizado, é uma tomada de posição.	Mintzberg, 1987
Estratégia é realizar actividades de forma diferente da concorrência. Nos dias de hoje a estratégia não pode ser estática.	Porter, 1996
Processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve critérios objetivos de racionalidade económica para auxiliar na análise de alternativas e na tomada de decisão	Nicolau, 2001
“Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”	Mainardes, Ferreira & Raposo, 2014, citados por Bruno & Silva, 2022, p.81

Fonte: adaptado de Nicolau (2001) e Mainardes *et al.* (2014)

Através da análise destas definições, destaca-se facilmente: a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, seja ele externo ou interno, que embora de certa forma seja uma condicionante para o desenvolvimento da estratégia é também um elemento gerador de oportunidades; a importância da estratégia para o futuro da organização e o papel dos gestores no seu desenvolvimento. Todas as organizações têm de alguma forma uma estratégia agregada ao seu comportamento interno e externo mesmo que explicitamente (Nicolau, 2001).

Apesar da grande variedade de definições, podemos resumir que estratégia é a determinação de um ou vários objetivos, e quais as ações, políticas e recursos que são precisos afetar para atingir esses mesmos objetivos (Nicolau, 2001).

Na literatura atual, encontramos várias escolas de pensamento estratégico:

- **Escola de organização industrial:** Esta foi baseada no paradigma das forças competitivas de Porter desenvolvido nos anos 80 (Teece, Pisano & Shuen, 1997 citados por Coelho, 2011). No entanto distinguem-se dois movimentos de interpretação das bases da vantagem competitiva (Carter & Pucko, 2006 citados por Coelho, 2011) – aqueles que alegam que as bases da vantagem competitiva estão nas características da envolvente e nos parâmetros estruturais da indústria e que a organização não influencia fatores externos nem a sua performance; e aqueles que defendem que as organizações influenciam a indústria e a sua evolução (Bain, 1956 e Mason, 1939 citados por Coelho, 2011).
- **Escola baseada no conflito estratégico:** Esta tem o lucro como objetivo para que as empresas desenvolvam investimentos estratégicos, estratégias de preço e controlo de informação (Shapiro, 1989 citado por Coelho, 2011). A ideia principal é que a organização pode influenciar as ações da concorrência e manipular o mercado envolvente – teoria dos jogos (Teece, Pisano & Shuen, 1997 citados por Coelho, 2011).
- **Escola baseada em recursos:** As capacidades, os ativos e os mecanismos isolados são os principais determinantes da performance de uma organização, ou seja, organizações com mais e melhores recursos e capacidades conseguem alcançar a vantagem competitiva, obter melhores retornos quando comparadas com a concorrência (Barney, 1991, Nelson, 1991, Penrose, 1959, Peteraf, 1993, Prahalad & Hamel, 1990, Rumelt, 1984, Teece, 1984, Teece, Pisano & Shuen, 1997 e Wernerfelt, 1984 citados por Coelho, 2011).
- **Escola baseada nas capacidades:** Utiliza o termo “capacidades dinâmicas” (Hitt & Ireland, 1985, Snow & Hrebiniak, 1980, entre outros, citados por Coelho, 2011) para resumir as fontes da vantagem competitiva, porque une a escola baseada em recursos e o conceito de mercado dinâmico (Prescott & Visscher, 1980 citados por Coelho, 2011), e simultaneamente associa esta com a habilidade de criar, desenvolver e proteger os ativos intangíveis que permitem uma performance superior a longo prazo. A capacidade é vista como uma rotina ou conjunto de rotinas que interagem entre si, tornando a organização a sua rede, e estas devem ser praticadas de forma quase automática pelos indivíduos, libertando os seus recursos mentais para lidarem com elementos complexos e incertos que surjam (Grant, 1991 citado por Coelho, 2011).
- **Escola baseada no conhecimento:** Esta escola afirma que uma organização alcança a vantagem competitiva através da obtenção de conhecimento mais relevante que a sua concorrência: capital intelectual (capital humano e estrutural) (Edvinsson, 1997,

Edvinsson & Malone, 1997, citados por Coelho, 2011), conhecimento explícito e tácito, criação e transferência de conhecimento, conhecimento organizacional, entre outros (Leonard & Sensiper, 1998, McAulay, Russel & Sims, 1997, citados por Coelho, 2011).

Quanto às definições de estratégia encontradas na literatura, estas podem ser organizadas em três conjuntos (Chaffee, 1985 citado por Coelho, 2011): linear (Chandler, 1962 citado por Coelho, 2011), adaptativo (Hofer, 1973, citado por Coelho, 2011) e interpretativo (Pettigrew, 1977, citado por Coelho, 2011).

De acordo com Coelho (2011), podemos encontrar uma definição linear na definição de Chandler (1962) onde o mesmo define estratégia como “a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de ações e dotação dos recursos necessários para conseguir cumprir esses mesmos objetivos”.

Já a definição adaptativa define estratégia como “o desenvolvimento de uma correspondência viável entre as oportunidades e os riscos que se encontram presentes no ambiente externo de uma empresa e a sua capacidade e recursos para explorar essas mesmas oportunidades”.

A definição interpretativa de estratégia é exemplificada por Coelho (2011) na definição de Pettigrew (1977) quando o mesmo refere que estratégia é “metáfora orientadora criada com o intuito de conceptualizar e guiar as atitudes individuais dos participantes da organização”.

Basicamente, o intuito de uma organização desenvolver uma estratégia é que esta utilize em seu benefício as forças e as oportunidades evitando as ameaças e resolvendo as suas fraquezas para atingir uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, independentemente do tipo de estratégia utilizada, uma vez que diferentes abordagens podem representar meios viáveis semelhantes para conseguir a vantagem competitiva (Bourgeois, 1980, Schendel & Hofer, 1979, citados por Coelho, 2011).

1.4 Targeting

Como forma de alcançar e desenvolver a estratégia de vendas ou prestação de serviços de uma empresa e de alcançar de forma mais rápida e eficiente esse objetivo, surge o marketing.

O *Marketing* é um conceito vital em qualquer empresa ou negócio. E uma parte importante desse conceito é como alcançar o mercado alvo (*target*), que deve ser, de preferência, um mercado atrativo porque se uma empresa existe é porque há um mercado a servir e há uma necessidade que precisa de ser preenchida (Almgren, 2014).

De acordo com o mesmo autor, um mercado para ser atrativo deve ter quatro elementos - tamanho atrativo, estável, em crescimento e competição.

- **Tamanho do mercado** – Para Soberman & Gatignon (2005) é importante que o mercado tenha um tamanho adequado, que seja, de alguma forma, fácil atender às necessidades dos clientes e que permita gerar lucros durante um longo período. Para isso, é necessário calcular o número de potenciais clientes deste mercado por forma a determinar o tamanho do nicho de mercado (Laforet, 2008). É também importante que o mercado possua um número vasto de consumidores para o produto ou serviço por forma a garantir o crescimento da empresa, caso contrário a empresa não obterá lucros para garantir a sua manutenção (Murphy *et al.*, 2013).
- **Estabilidade do mercado** – Segundo Soberman & Gatignon (2005), os elementos que afetam a estabilidade de um mercado são os clientes, o sistema de distribuição, os sistemas de produção e a tecnologia empregue, além das rápidas mudanças nos preços e a disponibilidade das mercadorias. Se não houver estabilidade no mercado, a competitividade é fraca uma vez que as empresas ficam relutantes e demoram mais tempo a responder (Soberman & Gatignon, 2005). Outros fatores que também podem contribuir para a instabilidade são as leis que regulamentam os mercados (Almgren, 2014).
- **Crescimento do mercado** – Se há um mercado em crescimento, há vendas (Almgren, 2014). Alguns estudos apontam que mercados em crescimento tendem a possuir mais competitividade que pode dever-se ao facto de empresas concorrentes trazerem grupos de clientes diferentes para o mercado, o que provoca uma complexa estrutura de mercado (Soberman & Gatignon, 2005). Questões como “Qual o ritmo de crescimento do mercado?” ou “Há limitações a considerar ao crescimento do mercado?” são questões que devem ser colocadas antes da entrada num mercado alvo (Bradburd & Caves, 1982). Sem que esta avaliação seja positiva, a decisão de entrar ou expandir para um mercado não deve ser efetuada sem a avaliação de outros possíveis mercados alvo (Bradburd & Caves, 1982; Reed & Salvacruz, 1994).
- **Competitividade no mercado** – o número de concorrentes que uma empresa pode ter em determinado mercado, varia com a entrada e saída de empresas (Soberman & Gatignon, 2005). Há medida que o mercado amadurece, o número de empresas tende a estabilizar e a diminuir. Estas empresas que se mantêm nesse mercado, são as que efetuaram investimentos significativos específicos para esse mesmo mercado. Quando surgem novas entradas nestes mercados, estas empresas, que tendem a ter um alto nível de alerta, respondem de imediato (Soberman & Gatignon, 2005). Este é um sinal de um mercado ativo, mas no qual é difícil de competir (Minford, 2006). A competitividade permite às empresas ter uma maior sensibilidade para as alterações

nos lucros e permite uma mais fácil implementação das leis regulamentares (Bloom *et al.*, 2010).

O *targeting* é uma das estratégias de *marketing* que permite às empresas a concentração de um tipo de negócio num determinado número de pessoas com vista à obtenção de um maior lucro. Esta é uma estratégia de mercado que se segue à segmentação de mercado onde vários grupos de indivíduos são obtidos a partir de uma série de elementos diferenciadores como a idade ou os recursos financeiros e agrupados de acordo com os mesmos (Yang *et al.*, 2016) e que depois são selecionados (*targeted*) pela empresa por forma a criar valor para o cliente e a obter deste um maior lucro (Armstrong *et al.*, 2017).

Entre as mais variadas teorias de marketing encontramos o *targeting* em modelos teóricos como o STP – *Segmentation, Targeting and Position* que remonta a Smith (1956) com o artigo “*Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*” (Gatewood, 2022).

Mais tarde, Kotler desenvolve a teoria de Smith acrescentando etapas ao processo de segmentação que incluía a identificação dos grupos através de pontos de vista semelhantes, a escolha do grupo que fornecesse os maiores lucros e a criação de uma estratégia de marketing que chamasse a atenção desse mesmo grupo alvo (Gatewood, 2022).

No entanto, para colocar em prática este tipo de teoria de marketing depende sempre do orçamento que a organização tem disponível. Um bom analista de marketing consegue, com esta teoria, maximizar os lucros, aumentar as vendas e aumentar a sustentabilidade da organização (Gatewood, 2022).

O segredo está na compreensão das necessidades do consumidor e da própria organização e para as conseguir preencher é necessária a utilização da estratégia de STP por forma a obter elementos dos diversos grupos-alvo e conseguir diversas combinações de atributos que aumentarão as vantagens de mercado (Jamshed & Ahmad, 2018 citados por Gatewood, 2022).

Nesta teoria, o *targeting* consegue compreender melhor as necessidades do consumidor porque é feito “à medida”, todas as necessidades do grupo-alvo são conhecidas por forma a garantir que o grupo-alvo se torna um consumidor (Elrod & Fortenberry, 2018 citados por Gatewood, 2022).

Segundo Gatewood (2022) a estratégia de *targeting*, quando aplicada, aumenta as vantagens de mercado, aumentando a satisfação dos consumidores e ajuda a estabelecer a posição da organização num determinado mercado, aumenta igualmente a longevidade da empresa e o

seu foco é especificamente atingir os objetivos da organização e as necessidades dos consumidores.

Para isso é também necessário que a organização saiba em que mercado deve adquirir a informação necessária e quais os produtos que deve criar para ir de encontro ao seu consumidor (Gatewood, 2022).

Quanto mais duradouro for o relacionamento entre um prestador de serviços e o cliente maior a interação entre ambos (Tabrani *et al.*, 2018 citados por Gatewood, 2022) e o suporte à organização.

A estratégia de *targeting* pode então ser expandida globalmente bem como em múltiplas plataformas bem como na internet através de redes sociais, *email* entre outros (Gatewood, 2022).

2. Metodologia

A pergunta de partida para o “arranque” deste projeto, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), deverá ser uma pergunta provisória, simples e aberta, que dará o mote para a exploração do tema em questão. Assim sendo, a pergunta de partida será: Terá a empresa condições para angariar novos clientes? O objetivo será analisar a situação da empresa e verificar possíveis estratégias que a mesma poderá adotar para conseguir angariar mais clientes uma vez que esta será a melhor maneira que tem para resolver o seu problema principal que é o facto de estar dependente de um único cliente.

A metodologia adotada será de carácter qualitativo com base no inquérito por questionário e na entrevista semiestruturada realizados a diversos tipos de organizações que poderiam qualificar-se como possíveis clientes deste tipo de empresa.

2.1 Abordagem de Investigação

Este projeto de investigação terá como objeto de estudo a sociedade Triângulo Dourado – Comércio e Indústria Alimentar, Lda. para a qual se irá estudar a sua capacidade para angariação de novos clientes uma vez que, à data atual a empresa apenas possui um cliente, o que provoca na organização em causa, para além de uma enorme dependência, um acréscimo de custos, em especial a nível de recursos humanos, uma vez que estes custos não podem ser repartidos por mais clientes.

Este estudo é importante para a empresa, uma vez que caso se chegue a uma conclusão positiva, o projeto será implementado no menor espaço de tempo possível, por forma a evitar que a empresa esteja dependente deste cliente atual, facto que afeta o poder negocial da mesma.

Após alguma pesquisa documental em torno do tema de empresas de restauração coletiva e de pesquisa junto da AHRESP, a associação empresarial para este setor, conclui-se que este é um tema muito pouco estudado e sobre o qual não existe uma abundância de dados estatísticos ou qualitativos tendo-se optado pela utilização do método qualitativo para o desenvolvimento deste estudo.

O objetivo deste projeto, não é ser uma verdade universal, uma vez que não é possível extrapolar as conclusões, mas sim algo que faça sentido quando aplicada à realidade atual e para o contexto em que está inserido (Munhall e Boyd, 1993, citado por Fortin (2009)).

Pretende-se um projeto para esta empresa de acordo com o mercado em que se encontra inserida e com base nas condições que a mesma pode obter, quer em termos de possíveis clientes (empresas), quer em termos de apoios financeiros.

De acordo com Burns e Groove (2003) citado por Fortin (2009), o objetivo deste tipo de investigação é a de elaborar um projeto que se baseia na perspetiva do investigador e da sua interpretação dos dados que recolheu, além de possíveis perspetivas de outros indivíduos que possam ter participado na investigação, e para isso pretende-se recorrer tanto ao apoio das associações empresariais do setor como de outras empresas que sejam pertinentes para o estudo.

Para a análise de dados, será utilizada inicialmente a análise documental e estatística, obtida através da AHRESP, AEP, INE, Eurostat, Banco de Portugal, tendo em consideração que muitos dos elementos poderão não ser exclusivos de empresas portuguesas, mas sim europeias.

A análise documental e financeira obtida da empresa será a de maior relevância e poderá até ser comparada à informação de outras empresas do mesmo setor, com vista à elaboração de uma perspetiva comparativa. Também vai ser necessária a análise de outras fontes que sejam pertinentes para a elaboração da revisão de literatura, revisão esta que “vai sendo feita à medida que a investigação progride” (Fortin, 2009, p.32).

É também desejável, para este tipo de projeto, fazer um levantamento de possíveis apoios, quer do Estado quer da banca, a que a empresa, poderia aderir, por forma a facilitar a sua expansão dentro deste nicho de mercado da restauração coletiva.

Pretende-se também elaborar um questionário junto da direção das empresas alvo, para saber até que ponto as mesmas podem ser consideradas potenciais clientes, saber se realmente estariam interessadas neste tipo de serviço e se dispõem de instalações que o permitam. Este questionário irá ser distribuído às empresas através de *email* e após contacto telefónico. O questionário foi realizado através da plataforma Survio bem como a recolha dos dados.

Devido ao baixo número de respostas obtidas no questionário, e como forma de optou-se por realizar também entrevistas semiestruturadas baseadas numa amostra por conveniência.

As entrevistas têm por norma, bastante mais facilidade na obtenção de respostas do que os questionários, os entrevistados diminuem o seu tipo de resposta “Não sei” ou “Não respondo” e são menos propensas a respostas confusas ou sem sentido (Willam, 2021).

Quanto à escolha de uma entrevista semiestruturada, deve-se ao fato destas focarem-se essencialmente na flexibilidade da entrevista para obtenção de diferentes respostas por parte dos entrevistados (Willam, 2021), podendo o entrevistador pedir esclarecimentos adicionais para determinadas respostas, obtendo assim muito mais informação. São também muito mais adequadas quando a amostra pode ser muito variada (Willam, 2021), como é o caso, uma vez que estamos perante diferentes tipos de organizações, com respostas que diferem bastante umas das outras.

Quanto à elaboração dos elementos estatísticos extraídos dos questionários, estes foram trabalhados através do recurso ao *software* IBM SPSS Statistics 28.0.0.0.

2.2 Métodos de Recolha de Informação

A recolha de informação para esta dissertação foi baseada na análise e seleção de dissertações, artigos científicos e livros para a revisão de literatura, utilizando o *Mendeley*, *Google Scholar* como motores de busca e as bases de dados *Elsevier*, *B-On*, *Proquest* e *Z-Library*. Para a análise do setor bem como da empresa recorreu-se a sites de organizações como o Banco de Portugal (BdP) e o Instituto Nacional de Estatística (INE) para obtenção de elementos económicos e financeiros, entre outros.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa *online* na base de dados SABI e Google, com elementos como o número de trabalhadores e a localização das instalações como filtros para a pesquisa de empresas, escolas e instituições que cumpram os requisitos necessários para poderem ser consideradas possíveis clientes e, posteriormente, serem contactados para resposta a um inquérito por questionário.

Finalmente, e como forma de aplicação das diversas estratégias referidas anteriormente, pretende-se que a sua aplicação prática dê mais tarde lugar a angariação de futuros clientes dos serviços de restauração coletiva.

3. Projeto de Investigação

3.1. Apresentação e Análise da Empresa

O setor da restauração em Portugal, é sem sombra de dúvida, um dos setores que mais empresas integra, sendo na sua grande maioria microempresas. No entanto, dentro deste setor há um “subsetor” ou um nicho de mercado que é o da Restauração Coletiva que, além de não ter muitas empresas como atividade principal, consegue ter um grande volume de negócios.

A empresa em estudo é a Triângulo Dourado – Comércio e Indústria Alimentar Limitada, fundada a 30 de janeiro de 1989, e sediada no concelho de Setúbal.

A Triângulo Dourado Lda, surge da união de três colegas de trabalho, que à data trabalhavam para a antiga Setenave – atualmente Lisnave – e da oportunidade que surgiu quando a Setenave decidiu, através de um sistema de incentivos interno que ajudava os colaboradores a criarem a sua própria empresa, deixar de ter trabalhadores afetos aos diversos refeitórios do estaleiro de Setúbal (na altura 4 refeitórios) e a contratar um prestador de serviços para servir as refeições aos seus trabalhadores e passar a funcionar com apenas 3 refeitórios.

Em 1991, e uma vez que a área da restauração em Portugal estava a evoluir favoravelmente, a Triângulo Dourado decide abrir outra empresa – Triângulo Dourado Dois, Lda - e tornar-se assim um grupo. Desta vez a empresa era destinada à cafetaria e restauração, com restaurante self-service num estabelecimento com mais de 200m² e situado no coração de Setúbal, junto a serviços, escolas e hotéis, perto do Jardim do Bonfim.

No ano de 1996, dá-se a hibernação dos estaleiros navais de Setúbal e da Margueira (Almada). Ambos os estaleiros acabam por se fundir num só em meados de 1997 e o escolhido para manter a atividade é o estaleiro de Setúbal. Na altura, os estaleiros de Setúbal, que tinham a denominação de Solisnor, passaram a designar-se Lisnave, designação até então apenas dos estaleiros da Margueira.

Durante todo o período de reestruturação, a Triângulo Dourado passa por sérias dificuldades, uma vez que o seu único cliente se encontrava-se parado por um longo período, sem exercer a atividade. É obrigada a acionar o sistema de *lay-off* para conseguir ultrapassar a crise em que se encontrava, tornando-se na primeira empresa do distrito de Setúbal a utilizar o sistema, recente na altura.

Após mais de 9 meses de hibernação, os estaleiros navais de Setúbal voltam a entrar em funcionamento e a atividade vai sendo reposta lentamente. No entanto esta reestruturação apenas terminou em meados do ano 2000.

Em 1998, a Triângulo Dourado Lda, obtém um contrato com a empresa Navicar, do grupo Navigomes, mas que não é renovado devido a alguns problemas

No ano 2008, instala-se a crise económica internacional que afeta principalmente o pequeno consumidor com aumentos de taxa de IVA na restauração e instauração da Troika em Portugal. Em 2009 a Triângulo Dourado Dois começa também a mostrar sinais de crise financeira e no final de 2012 vê-se obrigada a fechar portas. Os trabalhadores desta foram convidados a trabalhar para a Triângulo Dourado como forma de minimizar os despedimentos.

Atualmente, e após vários anos de acordos sucessivos com a Autoridade Tributária e com a Segurança Social para conseguir manter a empresa e todos os colaboradores, pelas várias crises que passou, a Triângulo Dourado é uma empresa estável e até possui o estatuto PME Líder pelo IAPMEI há três anos consecutivos. Possui 32 colaboradores e serve em média mais de 500 refeições por dia, estando limitada a um refeitório devido à atual dimensão do grupo Lisnave SA, que não justifica a utilização dos outros 3 refeitórios existentes no estaleiro.

3.2. Análise do Setor da Restauração Coletiva em Portugal

O setor da Restauração Coletiva (RC) em Portugal está integrado no setor Horeca, ou seja, a área de atividade correspondente à Hotelaria, Restauração, Cafetaria e também o Catering (**HO**telaria **RE**stauração **CA**fetaria).

Este setor inclui a atividade 56 – Restauração e Similares de acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3 elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Posteriormente, estas classificações vão-se subdividindo estando a classe 56 depois subdividida em:

56 – Restauração e Similares

561 – Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis)

.....

562 – Fornecimento de Refeições para Eventos e Outras Atividades de Serviços de Refeição

5621 – Fornecimento de Refeições para Eventos

56210 - Fornecimento de Refeições para Eventos

5629 – Outras Atividades de Serviços de Refeições

56290 - Outras Atividades de Serviços de Refeições

O setor da Restauração Coletiva propriamente dito, não tem uma classificação com o mesmo nome, estando inserido na subclasse 56290 como Outras Atividades de Serviços de Refeições.

Este é um setor com uma grande expressão em Portugal, país que tem uma grande dependência do Turismo, contudo é ainda muito difícil obter dados de uma atividade económica específica, designadamente ao nível da subclasse da CAE (5 dígitos). Deste modo, alguns dos dados apresentados não se referem à subclasse, mas à classe, grupo ou divisão.

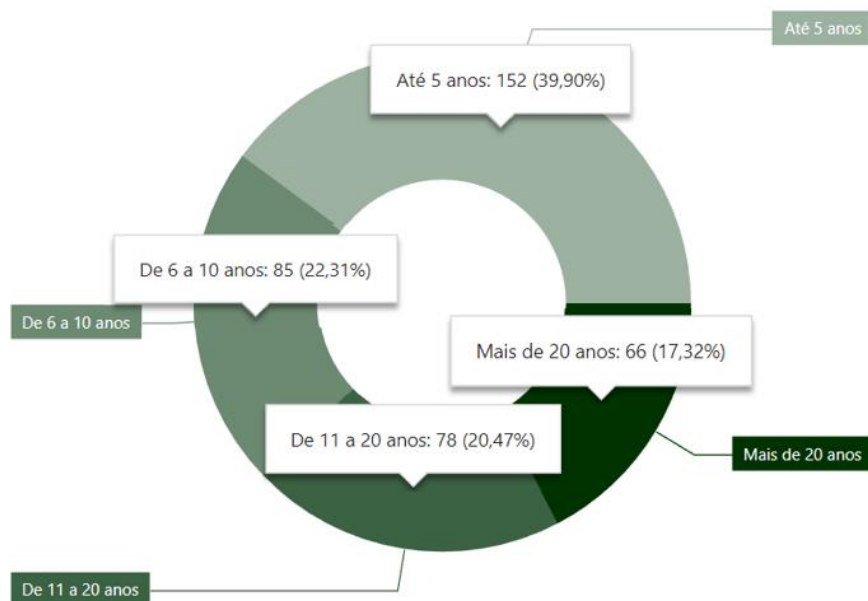
Segundo a AHRESP (2015) o setor da Restauração e Hotelaria em 2013 perdeu 34% das empresas e 65% do emprego representando cerca de menos 20.000 trabalhadores no setor e menos 1.2 milhões de euros de VN. Estes números têm vindo a aumentar sistematicamente sendo que em 2014/2015 possuía 60% de empresas com alto risco de falência e no mesmo período perderam mais de 52.900 postos de trabalho.

Era também nesta altura que Portugal possuía, no setor da Restauração e Bebidas, o IVA de 23%, o mais alto da União Europeia, onde a média situava-se nos 14,1% (AHRESP, 2015). Apenas em 2017 é que o setor voltou a ter o IVA dentro da média europeia (13%).

De acordo com um estudo efetuado pela AHRESP em 2018, o setor da Restauração e Bebidas em Portugal era composto, no ano de 2016, por 75 701 empresas (55,6% das empresas do setor de restauração e bebidas) e empregava 237 548 pessoas (58,5% do total de pessoas ao serviço). A grande maioria destas empresas são empresários em nome individual (48 061) sendo apenas 27 640 as empresas por quotas ou sociedades anónimas.

No ano de 2020, de acordo com o Banco de Portugal, a grande maioria das empresas de restauração coletiva (39,9%) tem menos de 5 anos, empresas que acabaram de entrar no mercado e que ainda não tiveram tempo para amadurecer e se posicionar nos segmentos-alvo, estando estas também em risco de entrar em liquidação caso não comecem a mostrar lucro. As empresas com 6 a 10 anos representam atualmente 22,31% das empresas e são empresas que já estão posicionadas no mercado e que já têm os seus clientes definidos. As empresas 11 a 20 anos e mais de 20 anos representam apenas 20,47% e 17,32% respetivamente, demonstrando que não é uma área de negócio que seja fácil de manter em Portugal. As empresas enfrentam diversas adversidades, sendo a principal, a falta de recursos humanos.

Gráfico 1- Distribuição das empresas de restauração coletiva por idade em Portugal

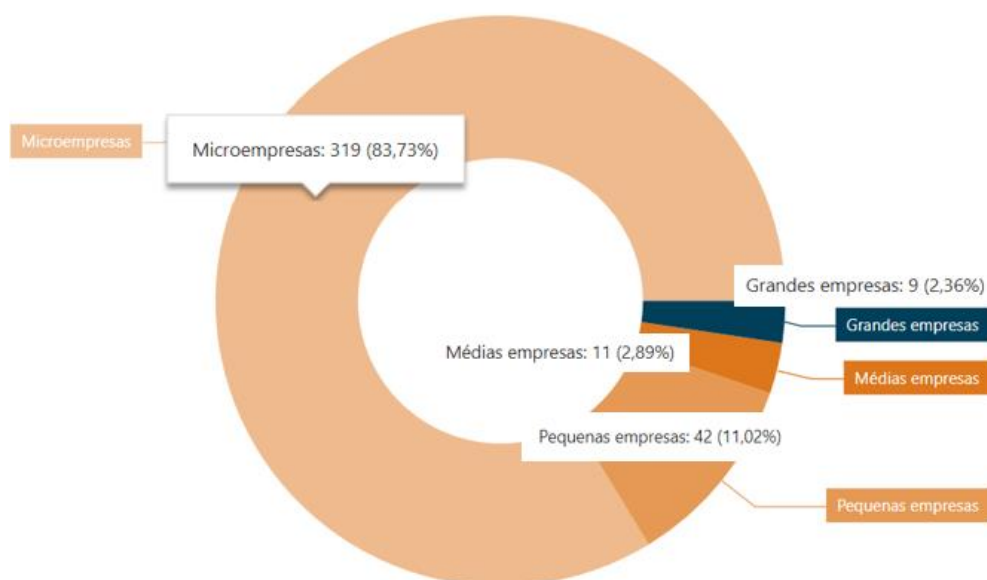


Fonte: Banco de Portugal (2021)

Atualmente, segundo as mais recentes definições emitidas pela União Europeia uma microempresa é definida como aquela que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 2 milhões de euros; uma pequena empresa é uma empresa que emprega entre 10 a 50 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 10 milhões de euros; uma empresa de média dimensão é definida como uma empresa que emprega entre 50 a 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros; a grande empresa é aquela que não respeita nenhum dos critérios anteriormente definidos (BdP, 2021).

Já o Banco de Portugal (2021) refere na sua Análise Setorial para 2020 que este setor é composto essencialmente por microempresas que totalizam 83,73%, pequenas empresas representam 11,02%, as médias empresas apenas 2,89% e as grandes empresas são apenas 2,36% do tecido empresarial do setor, o que coaduna com o tecido empresarial português em geral, como se pode verificar no gráfico 2:

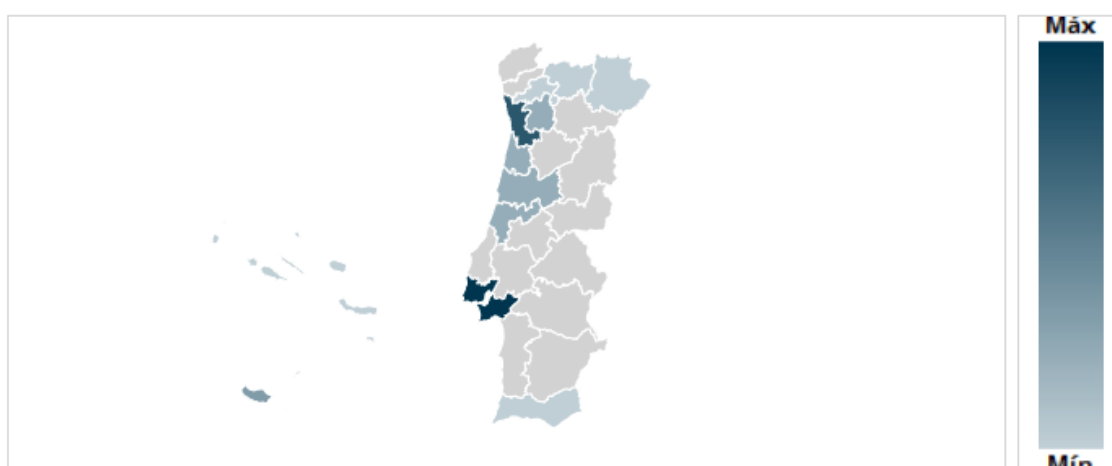
Gráfico 2 - Distribuição das empresas por dimensão



Fonte: Banco de Portugal (2021)

Na figura 1 e no gráfico 3 podemos ter uma melhor perceção da distribuição das empresas de restauração coletiva no país:

Figura 1- Distribuição de empresas de restauração coletiva em 2020



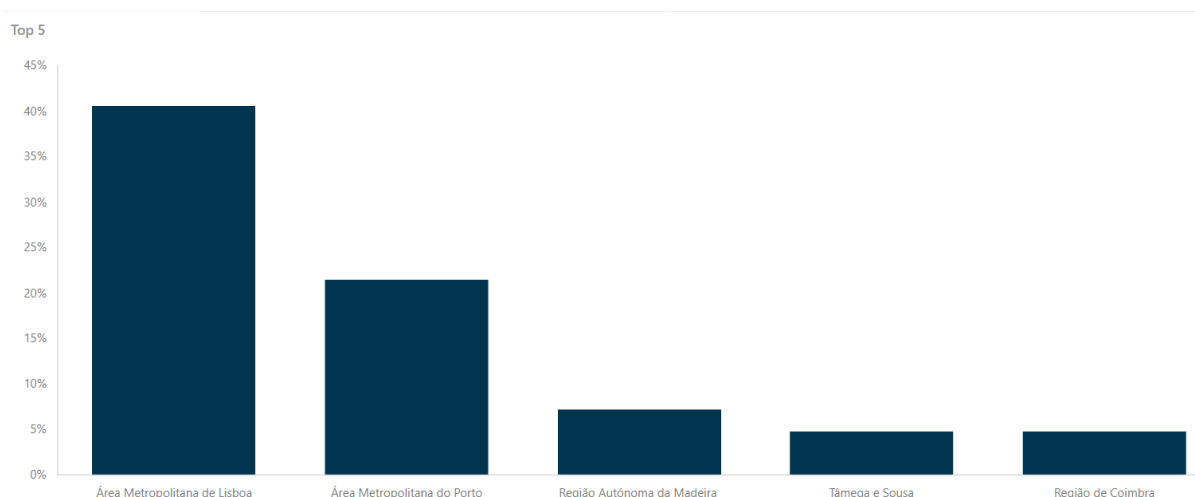
Fonte: Banco de Portugal (2021)

Através da Figura 1, é perceptível que a maior concentração de empresas do ramo da restauração coletiva encontra-se na área metropolitana de Lisboa, logo seguida da área metropolitana do Porto, onde se encontram as cidades mais desenvolvidas de Portugal.

O mesmo é visível no gráfico 3, onde podemos confirmar que a área metropolitana de Lisboa concentra mais de 40% das empresas do ramo.

Tal como seria de esperar, as zonas do interior de Portugal e Alentejo, são zonas de menor densidade populacional e menor número de localização de grandes empresas, são também onde se concentra o menor número de empresas de restauração coletiva.

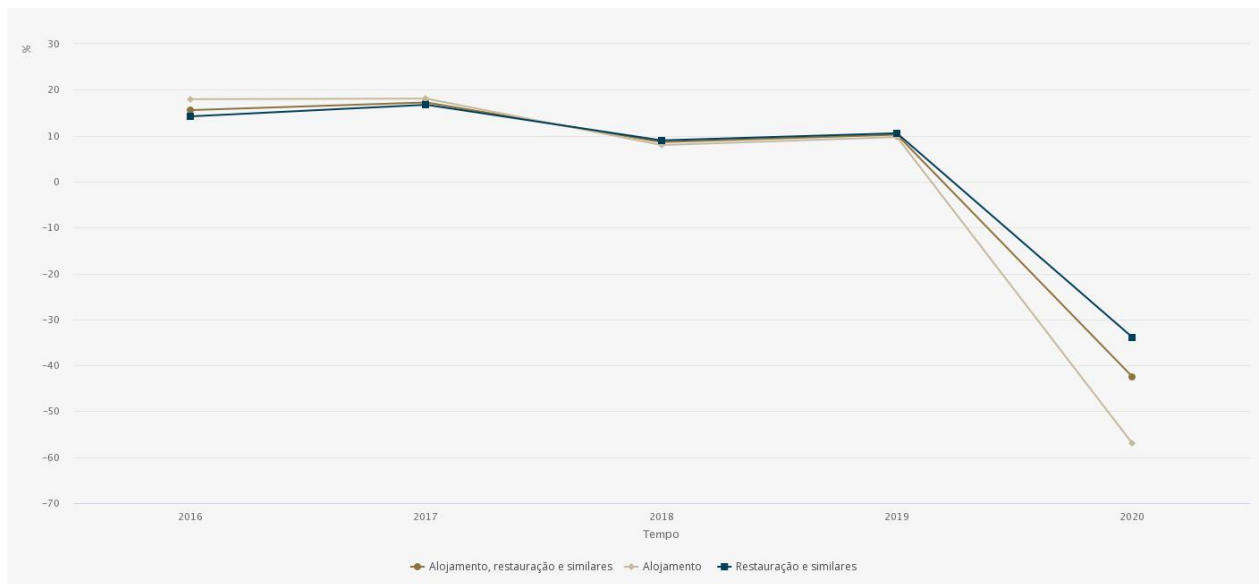
Gráfico 3- Percentagem de empresas por zona



Fonte: Banco de Portugal (2021)

Nos últimos 2 anos, devido à crise pandémica, este foi um dos setores com maior quebra no volume de negócios. Esta quebra é facilmente evidenciada pelo gráfico do BdP:

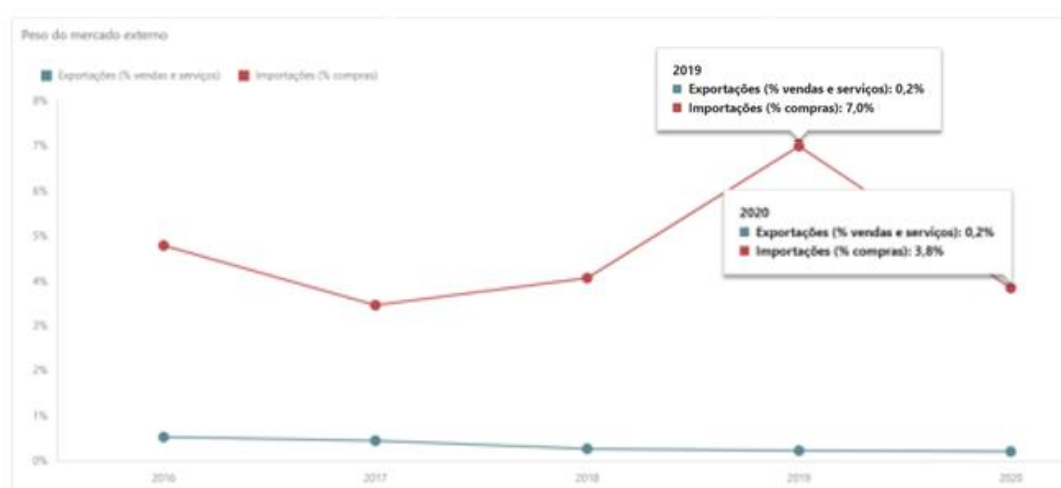
Gráfico 4 - Taxa de variação anual do Volume de Negócios por segmento de atividade económica



Fonte: Banco de Portugal (2021)

O mesmo pode ser evidenciado pela queda das importações que regista uma queda acentuada de 2019 para 2020:

Gráfico 5 - Peso do mercado externo de 2016 a 2020

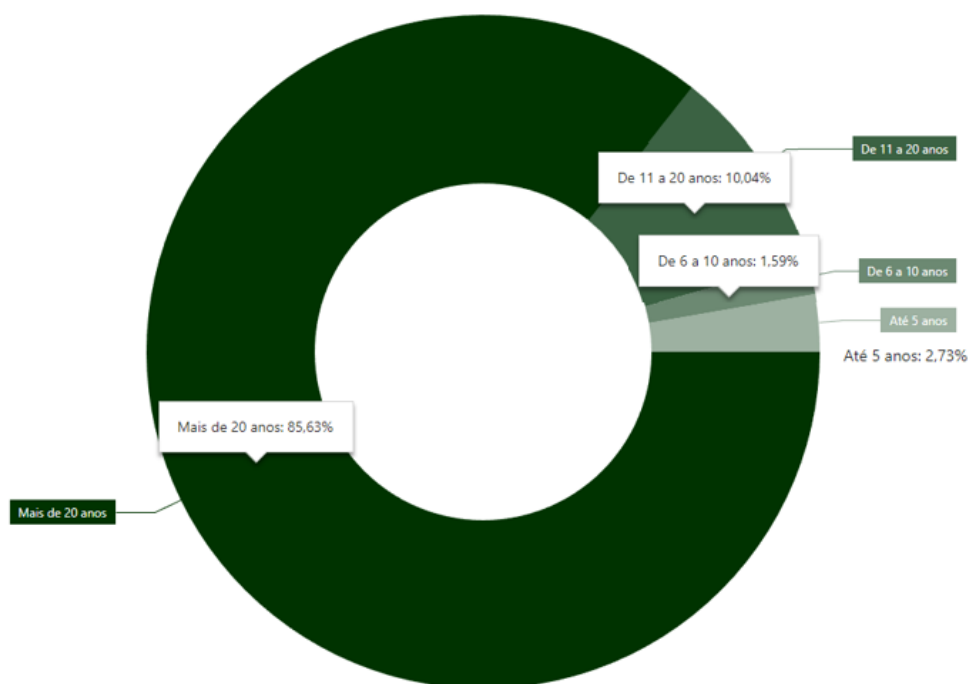


Fonte: Banco de Portugal (2021)

Outro estudo do BdP referente aos quadros do setor de 2020 para a atividade 56290 – Outras Atividades de Serviço de Refeições (CAE REV.3) em concreto, revela que o setor da Restauração Coletiva, tem à data 341 empresas, emprega 17 611 pessoas e tem um volume de negócios de 524 048 milhares de euros.

Apesar da grande maioria das empresas serem relativamente recentes (até 5 anos – 152 empresas) as que geram maior volume de negócios e empregam o maior número de pessoas, são as mais antigas (+ de 20 anos – 450 999 milhares de euros e 15 444 empregados) mesmo sendo apenas 65 empresas, como pode ser observado no gráfico 6.

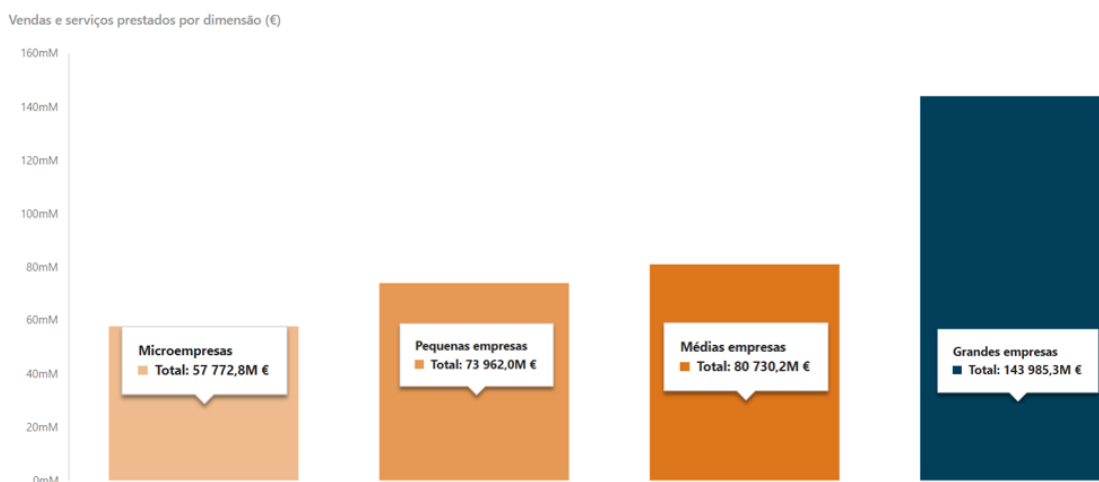
Gráfico 6 – Distribuição do volume de negócios por idades das empresas



Fonte: Banco de Portugal (2021)

No gráfico 7 verifica-se que, apesar do elevado volume de prestação de serviços das grandes empresas do setor da restauração coletiva, a junção das pequenas e médias empresas, supera o valor das grandes empresas devido ao elevado numero de empresas desta dimensão.

Gráfico 7 – Volume da Prestação de Serviços por dimensão da empresa em 2020



Fonte: Banco de Portugal (2021)

3.3. Comparação dos Quadros do Setor com os Quadros da Empresa

Neste subcapítulo pretende-se comparar os elementos económico-financeiros da empresa com os do seu setor em Portugal.

Para tal recorreu-se aos elementos disponibilizados pelo BdP que reúne os dados do INE, do Sistema de Contas Integradas de Empresas (SCIE) e da Informação Empresarial Simplificada (IES).

Em termos de concentração do agregado relativo às pequenas empresas de Restauração Coletiva em atividade em Portugal, a Triângulo Dourado Lda é uma das 12 presentes na seguinte tabela:

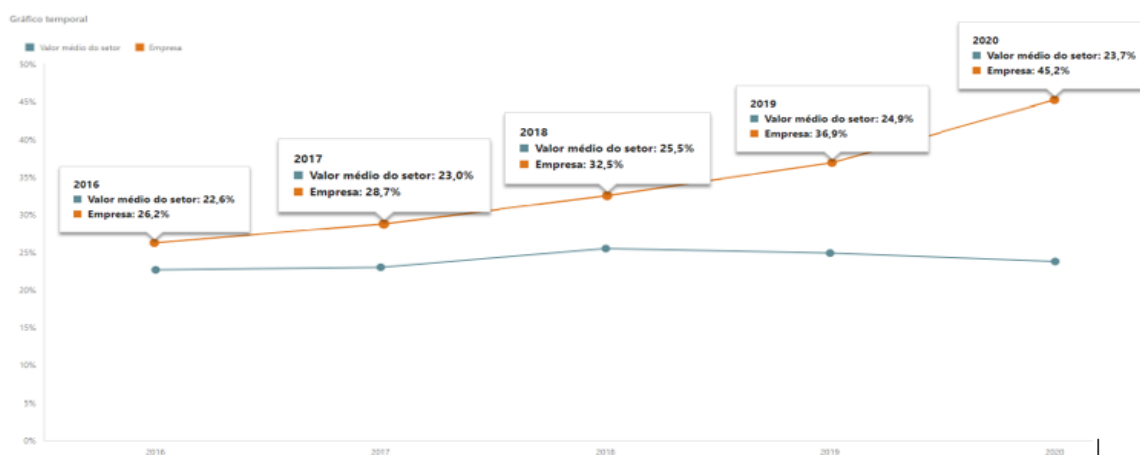
Tabela 3 – Distribuição por idade das pequenas empresas de restauração coletiva em Portugal em 2020

Distribuição por idade das empresas	Número de empresas	Número de pessoas ao serviço	Vendas e serviços prestados (Milhares de euros)
Todas as Empresas	42	834	24 588
Até 5 anos	13	262	6 509
De 6 a 10 anos	5	84	2 019
De 11 a 20 anos	12	249	10 554
Mais de 20 anos	12	239	5 506

Fonte: Banco de Portugal (2021)

No gráfico seguinte, também ele disponibilizado pelo BdP, podemos aferir que a empresa Triângulo Dourado, Lda se encontra muito bem posicionada em termos de autonomia financeira em comparação com o seu setor, verificando que este indicador se encontra em constante crescimento desde 2016.

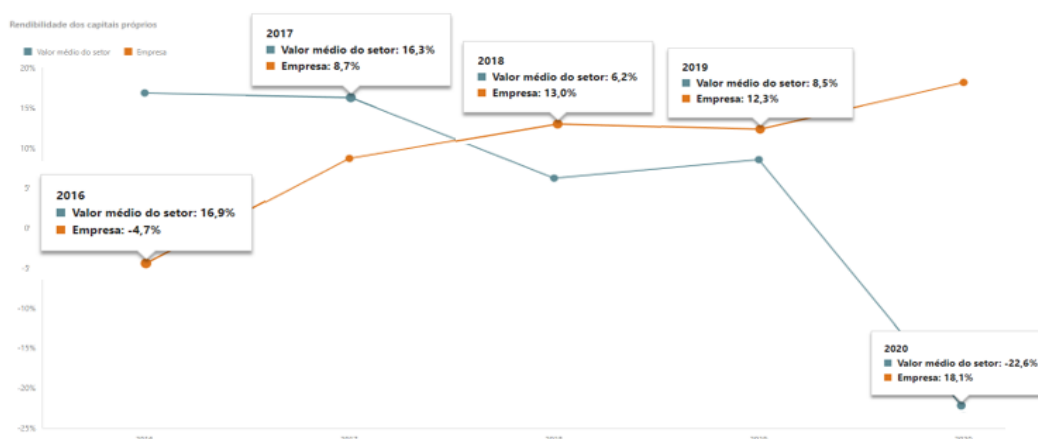
Gráfico 8 – Autonomia Financeira 2016 – 2020 comparação do setor com a empresa



Fonte: Banco de Portugal (2021)

No gráfico 9 podemos comparar a rentabilidade dos capitais próprios da empresa com a média do setor. Como se pode observar, a empresa tem estado a aumentar significativamente o retorno financeiro dos seus capitais, no sentido oposto do setor que tem estado queda desde 2016.

Gráfico 9 – Rentabilidade dos Capitais Próprios 2016-2020 Comparação do setor com a empresa



Fonte: Banco de Portugal (2021)

De entre outros elementos que podemos analisar e comparar entre a empresa Triângulo Dourado Lda. e o setor de Outros Serviços de Refeições, destaca-se o Balanço (Tabela 4) e a Demonstração de Resultados (Tabela 5) disponibilizados pelo BdP para mais fácil comparação.

Tabela 4 – Balanço 2018-2020 Comparação entre o setor e a empresa

Balanço (milhares de euros) (valores médios)						
	Setor	2018	Empresa	Setor	2019	Empresa
	Setor	2020	Empresa			
Ativo	885.0	1 404		984.4	1 410	
Ativo não corrente	218.3	1 284		254.8	1 290	
Investimentos não financeiros	174.6	52.5		205.6	48.9	
Investimentos financeiros	30.5	3.4		30.8	4.1	
Restantes ativos não correntes	13.2	1 229		18.4	1 237	
Ativo corrente	666.7	119.7		729.6	119.9	
Inventários e ativos biológicos consumíveis	54.0	8.7		59.7	6.4	
Clientes	338.0	78.3		387.8	78.4	
Caixa e depósitos bancários	102.0	11.6		76.9	2.6	
Restantes ativos correntes	172.7	21.1		205.1	32.6	
Capital próprio	225.3	456.2		244.9	520.3	
Capital próprio, exceto resultado líquido	211.4	396.9		224.1	456.2	
Resultado líquido do período	13.9	59.3		20.9	64.1	
Passivo	659.6	947.8		739.5	890.1	
Passivo não corrente	105.7	52.2		132.3		
Financiamentos obtidos não correntes	76.3	52.2		93.7		
Restantes passivos não correntes	29.4	0.0		38.6		
Passivo corrente	553.9	895.6		607.2	890.1	
Fornecedores	306.9	208.0		329.8	225.2	
Financiamentos obtidos correntes	46.1	28.8		77.9	61.5	
Restantes passivos correntes	200.8	658.8		199.4	603.4	

Fonte: Banco de Portugal (2021)

Tabela 5 – Demonstração de Resultados 2018-2020 Comparação entre o setor e a empresa

Demonstração dos Resultados (milhares de euros) (valores médios)						
	Setor	2018	Empresa	Setor	2019	Empresa
	Setor	2020	Empresa			
Vendas e serviços prestados	1 874	1 232		2 050	1 192	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	860.7	456.7		943.7	422.7	
Fornecimentos e serviços externos	391.9	89.2		421.1	81.5	
Margem bruta	621.5	686.4		684.8	688.0	
Outros rendimentos, exceto rendimentos financeiros e de financiamento	23.2	6.0		24.7	5.6	
Gastos com o pessoal	574.3	603.0		629.0	595.5	
Outros gastos, exceto gastos financeiros e de financiamento	16.6	3.7		18.3	4.2	
Resultado de exploração	53.9	85.7		62.2	93.8	
Rendimentos financeiros e de financiamento	2.7	0.0		5.7	0.0	
Gastos financeiros, exceto de financiamento	0.1	0.0		1.0	0.0	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	56.5	85.7		66.9	93.8	
Gastos de depreciação e de amortização	27.0	6.4		29.6	7.7	
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos (EBIT)	29.5	79.3		37.3	86.1	
Gastos de financiamento	4.3	1.4		5.6	1.8	
Resultado antes de impostos (EBT)	25.2	78.0		31.7	84.3	
Imposto sobre o rendimento do período	11.3	18.6		10.8	20.2	
Resultado líquido do período	13.9	59.3		20.9	64.1	
Outros detalhes:	Setor	2018	Empresa	Setor	2019	Empresa
Rendimentos	1 900	1 238		2 080	1 198	
Gastos	1 886	1 179		2 059	1 134	
Valor acrescentado bruto (VAB)	635.3	685.8		697.5	687.4	
Consumo intermédio	1 253	546.6		1 366	504.7	
Produção	1 889	1 232		2 063	1 192	
Compras de bens e serviços no mercado externo	50.8			96.1		
Vendas e serviços prestados no mercado externo	5.0			4.6		
Autofinanciamento	38.9	65.7		57.8	71.8	
Autofinanciamento operacional	51.9	85.7		69.4	93.8	

Fonte: Banco de Portugal (2021)

Ao analisarmos o Balanço da empresa verifica-se que o seu ativo é bastante superior à média do setor, principalmente influenciado pelos não correntes que se devem a dividas de clientes de longo prazo.

O capital próprio também é bastante positivo quando comparado com a média do setor e se nos focarmos no resultado líquido do período dos 3 anos presentes verifica-se que tem estado a ser uma evolução positiva não acompanhada pelo restante setor, talvez até devido à crise pandémica que atingiu Portugal no início de 2020, levando muitas empresas a ter de encerrar temporariamente.

Quando passamos à análise do passivo, verificamos que este é um pouco superior à média do setor devido em grande parte à conta de adiantamentos de clientes por conta de Vendas.

Já na Demonstração de Resultados da empresa podemos verificar que os ativos são superiores a 1,1 milhão de euros, não atingindo a média do setor, mas se verificarmos os gastos incorridos com mercadorias e matérias-primas e fornecimentos e serviços externos verificamos que a diferença é bastante superior à diferença das vendas, tornando o seu resultado muito mais positivo na empresa do que na média do setor.

Quando retiramos à Margem Bruta, essencialmente, os Gastos com Pessoal, que rondam a média do setor, verificamos que apesar das Vendas e Serviços Prestados não serem tão altas como a média do setor, o Resultado Líquido é bastante positivo.

Os Gastos de Depreciação foram bastante reduzidos em comparação com a média do setor, o que gera um EBITDA bastante positivo, e se verificarmos que de todos estes resultados positivos temos um IRC bastante superior, mesmo para os últimos 2 anos, este é o resultado do Rendimento Líquido do Período já verificado no Balanço.

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1. Elaboração da Base de Dados

Para dar início a este projeto, optou-se, numa primeira abordagem, por selecionar todas as empresas, escolas e instituições com estabelecimento no distrito de Setúbal e com um número mínimo de trabalhadores ou utentes que permita o serviço de refeições na empresa por um valor exequível tanto para a empresa/ instituição/ escola que solicita o serviço como para o prestador de serviço. Para esse efeito, recorreu-se à base de dados SABI, que reúne dados sobre 800 000 empresas portuguesas e 2 600 000 espanholas, bem como ao Google, uma vez que a SABI não possui todas as empresas portuguesas na sua base de dados e não possui escolas ou instituições de solidariedade social.

Foi, assim, necessário começar por estimar o número de refeições mínimo que a empresa precisa servir por forma a compensar a prestação de serviço a outra empresa, escola ou instituição (*break-even point* ou ponto de equilíbrio).

Para isso é necessário saber quantas pessoas são necessárias para efetuar o serviço e calcular os custos que isso acarreta, além dos custos de fabrico da refeição e margens de lucro.

Para o serviço mínimo, considerando que apenas se vai servir almoços, são necessárias 2 pessoas: 1 cozinheiro e um empregado de refeitório. Tendo por base os valores de remunerações atualizadas ao ano de 2022 que a empresa está a praticar, podemos então calcular o seguinte para cada um dos trabalhadores:

$(14 \text{ meses} \times \text{ordenado mensal}) + (12 \text{ meses} \times \text{prémio de assiduidade}) + (((14 \text{ meses} \times \text{ordenado mensal}) + (12 \text{ meses} \times \text{prémio de assiduidade})) \times 24,75\% \text{ de Segurança Social}) + (11 \text{ meses} \times \text{subsídio de refeição})^1 + (12 \text{ meses} \times \text{valor de seguro acidentes de trabalho}) + (12 \times \text{seguro de saúde}) = \text{valor por trabalhador/ano}$

Considerando que atualmente um cozinheiro de 1ª aufer 1 000,00€, e um empregado de refeitório aufer 705,00€, o valor de subsídio de refeição atribuído pela empresa é de 128,00€ mensais e o valor do prémio de assiduidade é de 30,00€ mensais. O prémio de seguro de acidentes de trabalho é uma média de 26,00€ por colaborador e o prémio de seguro de saúde fica em 8,10€ mensais por trabalhador, logo temos:

¹ O subsídio de refeição não é tido em consideração para o cálculo do valor de Segurança Social uma vez que é pago em géneros, visto que todos os trabalhadores têm direito a pequeno-almoço e almoço ou jantar.

Cozinheiro de 1ª:

$$(14 \times 1\,000,00\text{€}) + (12 \times 30,00\text{€}) + (((14 \times 1\,000,00\text{€}) + (12 \times 30,00\text{€})) \times 24,75\%) + \\ (11 \times 128,00\text{€}) + (12 \times 26,00\text{€}) + (12 \times 8,10\text{€}) = 14\,000,00\text{€} + 360,00\text{€} + 3\,554,10\text{€} + \\ 1\,408,00\text{€} + 312,00\text{€} + 97,20\text{€} = 19\,731,30\text{€/ano}$$

Empregado de refeitório:

$$(14 \times 705,00\text{€}) + (12 \times 30,00\text{€}) + (((14 \times 705,00\text{€}) + (12 \times 30,00\text{€})) \times 24,75\%) + (11 \times \\ 128,00\text{€}) + (12 \times 26,00\text{€}) + (12 \times 8,10\text{€}) = 9\,870,00\text{€} + 360,00\text{€} + 2\,531,93\text{€} + \\ 1\,408,00\text{€} + 312,00\text{€} + 97,20\text{€} = 14\,579,13\text{€/ano}$$

Cozinheiro de 1ª = $19\,731,30\text{€}/12 = 1\,644,28\text{€/mês}$ que equivale a $74,74\text{€/dia}$

Empregado de refeitório = $1\,214,93\text{€/mês}$ que equivale a $55,22\text{€/dia}$

A juntar a estes elementos devemos ainda adicionar o valor referente aos géneros alimentares, que é um valor médio de 2,52€ por refeição, e um valor médio de 0,50€ por refeição para diversos, onde se incluem custos como a eletricidade, as comunicações, entre outros. O valor mínimo de venda de refeição atualmente, encontra-se nos 4,40€ sem IVA e sem margem de lucro, valor que pode ainda vir a ser atualizado este ano devido à subida dos preços dos géneros alimentares e da energia.

Com todos estes elementos é agora possível calcular um número mínimo de refeições a serem servidas mensalmente num possível cliente.

(Coz. 1ª + Emp. Ref.) + (valor dos géneros alimentares x nº de refeições) + (valor de custos diversos x nº de refeições) = valor de venda sem margem de lucro x nº de refeições:

$$(74,74\text{€} + 55,22\text{€}) + 2,52\text{€}x + 0,50\text{€}x = 4,50\text{€}x$$

$$x = 87,81$$

O que significa que a Triângulo Dourado Lda teria de servir diariamente 88 refeições por dia, considerando apenas dias úteis.

Mensalmente, considerando uma margem de lucro de 15%, seria um volume de vendas mínimo de:

$$(1\,644,28\text{€} + 1\,214,93\text{€}) + (2,52\text{€} \times 87,81 \times 22) + (0,50\text{€} \times 87,81 \times 22) = 8\,692,31\text{€}$$

$$8\,692,31\text{€} \times 1,15 = 9\,996,15\text{€}$$

Significa isto que a empresa teria de faturar 9 996,15€ mensais, correspondente a aproximadamente 88 refeições a um valor mínimo mensal de 5,16€ + IVA

Se considerarmos que a empresa pretende que sejam servidos almoços e jantares, então os valores aplicados anteriormente são a duplicar uma vez que para servir também jantares será necessário mais um cozinheiro e um empregado de refeitório por forma a conseguir cumprir outro turno de trabalho.

Após a determinação do número mínimo de refeições temos condições para definir o número mínimo de utilizadores do refeitório que a empresa/ instituição / escola cliente deverá ter para compensar o serviço sem prejuízo quer da empresa prestadora de serviços quer do cliente. Este deverá ser pelo menos o dobro do número de refeições a servir, ou seja, 176 colaboradores pelo simples facto de que nem todos utilizam os refeitórios da empresa, muitos levam comida de casa e outros trabalham por turnos, ou têm férias pelo que nem sempre todos estão presentes.

Voltando então à seleção de empresas/instituições/escolas devemos considerar, tanto na plataforma SABI como na pesquisa pelo Google, apenas empresas/ instituições/ escolas com mais de 176 trabalhadores/utentes/alunos.

Após a recolha desta informação, foram selecionadas as empresas/instituições/ escolas e realizados contactos telefónicos e por *email*, para o envio de um questionário por forma a identificar quais as empresas/instituições/escolas que estariam interessadas neste tipo de serviço e simultaneamente reunir informações sobre as características das instalações que as mesmas disponham para o efeito, número aproximado de utentes, bem como valores que estas se encontravam dispostas a pagar por este tipo de serviço, conseguindo assim também mais informação para melhorar e adaptar a nossa oferta.

Desta seleção saiu uma lista de cem empresas e instituições, bem como vinte e oito escolas de ensino público e particular, das quais foi feita uma nova seleção de quais poderiam ser objeto deste estudo. Destas cem empresas/instituições foram retiradas as que já são clientes, uma vez que pertencem ao grupo Lisnave ou trabalham dentro do complexo dos Estaleiros Navais da Lisnave. Foram também eliminadas as empresas de trabalho temporário, porque apesar de terem muitos colaboradores, estes encontram-se distribuídos por outras empresas. Foram também eliminadas as empresas de transporte e distribuição, cujos trabalhadores circulam por todo o país e não se encontram num local fixo; as que dispõem de inúmeras lojas pelo país apesar de ser no distrito de Setúbal que têm a sua sede; as empresas de construção civil, cujas instalações são as instalações dos seus clientes; e as que atualmente já não se

encontram em atividade, uma vez que os dados existentes na plataforma estão por vezes desatualizados.

Portanto, desta lista de 100 empresas/instituições ficamos com apenas 49 e 28 escolas para as quais foi enviado um questionário (anexo 1) por forma a conseguirmos extrapolar deste universo, quais as empresas/instituições/escolas que podem ser potenciais clientes para uma empresa de restauração coletiva que atua unicamente em cantinas e refeitórios de empresas/instituições/escolas.

No entanto, a taxa de resposta a este questionário foi de apenas 8 empresas, 4 escolas e 2 instituições, sendo a taxa de resposta global de 18,18%, o que para efeitos deste estudo não é de todo um mau resultado, considerando Hambrick *et al.* (1993) que afirma que a taxa de resposta para altos cargos de empresas ronda os 10 a 12%, e este questionário foi enviado para os departamentos de Recursos Humanos que lidam com as infraestruturas das empresas associadas aos colaboradores. No entanto, considerando estudos mais recentes efetuados por Wu *et al.* (2022) a média de resposta alcançada por estes questionários *online* ronda entre os 34,1% e os 44,1%, consoante o tipo de estudos.

Consideramos, deste modo, necessário complementar este estudo com entrevistas semiestruturadas a efetuar junto de uma empresa, de uma escola e de uma instituição, escolhidas aleatoriamente, por forma a conseguir obter mais alguns elementos.

4.2. Análise dos Elementos Recolhidos

Dos questionários respondidos, obtiveram-se os elementos estatísticos que apresentamos de seguida.

A relação de respostas ao questionário foi, tal como já referido, de 4 escolas, 2 instituições e 8 empresas (tabela 6).

Tabela 6 – Tipos de organizações inquiridas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Escola	4	28,6	28,6	28,6
	Instituição	2	14,3	14,3	42,9
	Empresa	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Dos inquiridos recolhemos que os números de trabalhadores/utentes/alunos da maioria das diversas organizações inquiridas são superiores a 250 (tabela 7).

Uma escola tem um número de estudantes e trabalhadores inferior a 100 porque recentemente encerrou uma das escolas do agrupamento o que fez com que este número descesse consideravelmente. Uma das empresas também possui menos de 100 trabalhadores, mas compensa este número com os trabalhadores temporários que apesar de não serem da empresa inquirida, seriam utentes do refeitório.

Tabela 7 – Número de trabalhadores/utentes/alunos das organizações inquiridas

		- de 100 Contagem	101 a 150 Contagem	151 a 200 Contagem	201 a 250 Contagem	+ de 250 Contagem
P2 - Área de Negócio	Escola	1	0	0	1	2
	Instituição	0	0	0	0	2
	Empresa	1	1	0	0	6

Fonte: Elaboração própria

Através da análise do mapa de relacionamento (Figura 2) elaborado através das relações entre as perguntas do questionário que inquiriam se as organizações utilizavam mão de obra sazonal e, se sim, qual o aumento do número de trabalhadores e em que época do ano, podemos ver que não são apenas as empresas que recorrem a mão de obra sazonal, também as instituições e escolas o fazem.

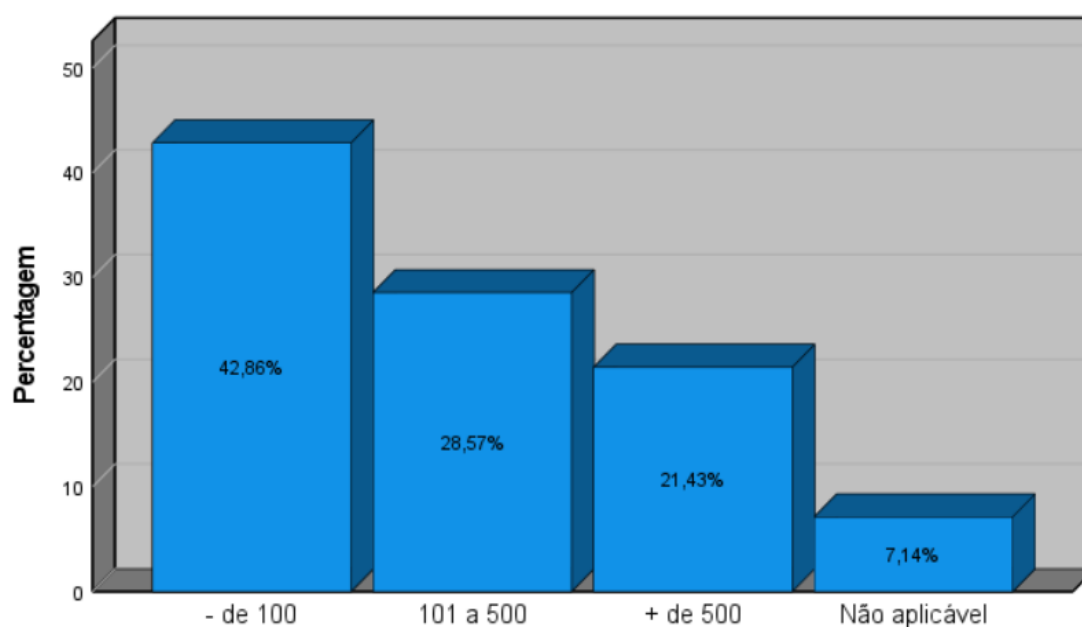
No entanto, enquanto as empresas afirmam que utilizam mais mão de obra sazonal no Verão e que este é um aumento de 101 a 150 trabalhadores, as instituições e escolas recorrem a este sistema durante todo o ano, mas com um aumento de menos de 50 trabalhadores.

Verifica-se que todas as escolas e instituições dispõem de cantina e sala de refeições equipadas bem como a grande maioria das empresas inquiridas (tabela 8).

		Cozinha e sala de refeições equipadas	Cozinha e sala de refeições sem equipamento	Apenas sala de refeições	Apenas cozinha	Apenas um espaço com micro-ondas	Outra
		Contagem	Contagem	Contagem	Contagem	Contagem	Contagem
P2 - Área de Negócio	Escola	4	0	0	0	0	0
	Instituição	2	0	0	0	0	0
	Empresa	5	0	0	0	3	0

Das organizações inquiridas, apenas 3 empresas afirmam dispor somente de um espaço com micro-ondas para os seus trabalhadores aquecerem a comida que trazem de casa, (Gráfico 10).

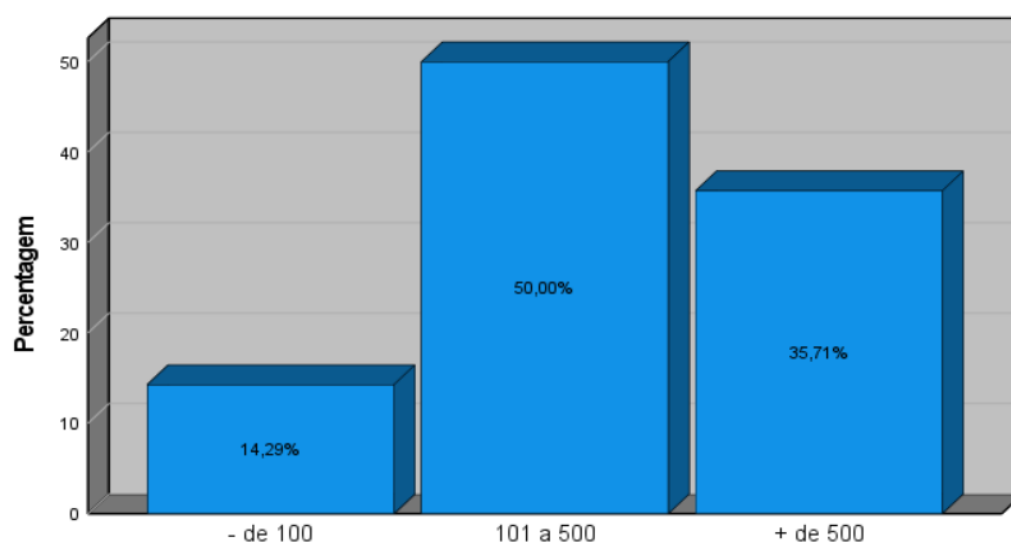
Gráfico 10 – Capacidade das salas de refeições



Fonte: Elaboração própria

No entanto, apesar de nem todas as organizações inquiridas disporem de cozinha com sala de refeições nas suas instalações, a estimativa que estas fazem do número de refeições servidas diariamente aos seus trabalhadores/utentes/estudantes (Gráfico 11) é bastante superior às capacidades das suas salas de refeições.

Gráfico 11 – N° médio estimado de refeições diárias por Escolas/Instituições/ Empresas



Fonte: Elaboração própria

Atualmente, das organizações inquiridas apenas 8 (57,14%) recorrem à prestação de serviços de uma empresa de restauração coletiva (Tabela 9).

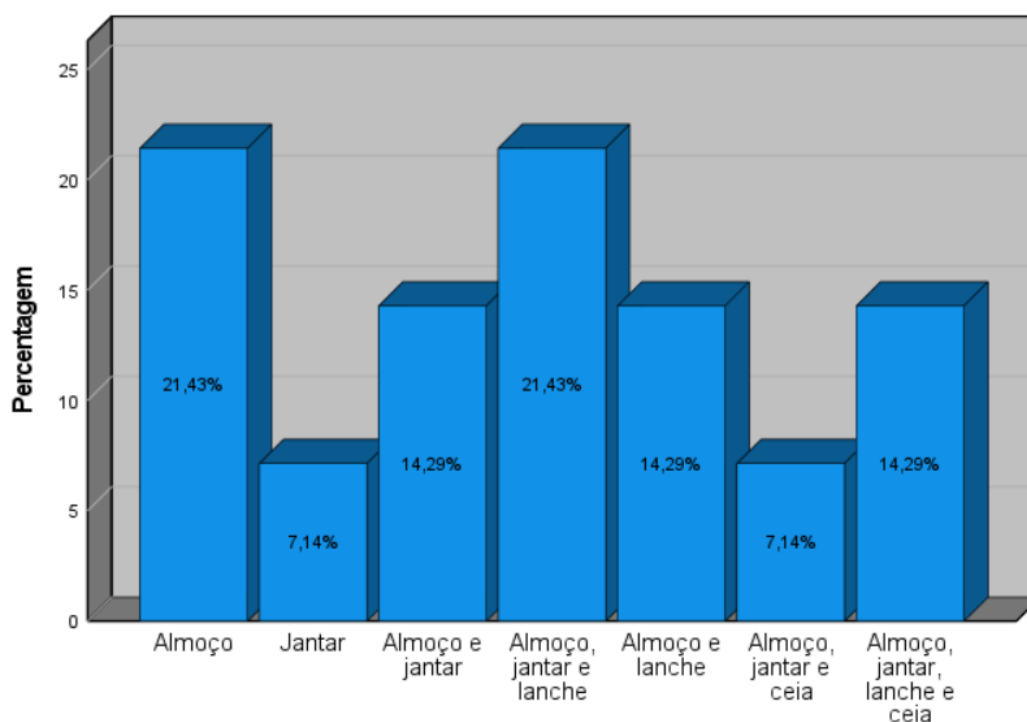
Tabela 9 – Número de inquiridos que recorre à subcontratação de uma empresa de restauração coletiva

		P9 - Recorre à subcontratação de empresa de restauração coletiva	
		Sim	Não
		Contagem	Contagem
P2 - Área de Negócio	Escola	2	2
	Instituição	1	1
	Empresa	5	3

Fonte: Elaboração própria

Quanto às refeições que as organizações inquiridas dão mais valor e que consideram ser essencial em qualquer ramo é o “almoço” e “almoço, jantar e lanche” ambas com 21,43% das respostas, seguido de apenas “almoço e jantar”, “almoço e lanche” ou ainda “almoço, jantar, lanche e ceia” cada umas respostas com 14,29%. Através deste Gráfico 12 podemos verificar que ainda um vasto número de organizações valoriza o fornecimento de lanches e ceias e não apenas de refeições principais.

Gráfico 12 – Preferência das organizações pelas refeições a servir



Fonte: Elaboração própria

Para algumas, especialmente empresas é ainda importante que uma empresa de restauração coletiva preste mais alguns serviços como o *coffee-break*, entre outros (Tabela 10).

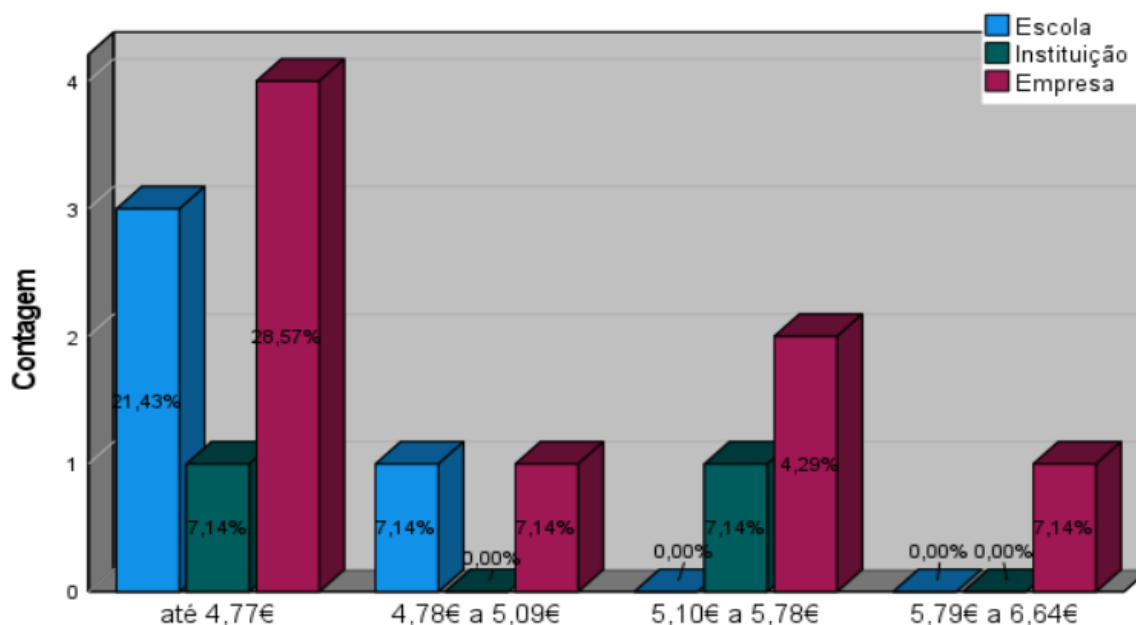
Tabela 10 – Outros serviços que deviam ser disponibilizados pela empresa de restauração coletiva

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Snacks saudáveis	1	7,1	7,1	7,1
	Saladas	1	7,1	7,1	14,3
	Frutas	1	7,1	7,1	21,4
	Coffe-break	1	7,1	7,1	28,6
	Take-away	1	7,1	7,1	35,7
	Refeições de baixo teor calórico	1	7,1	7,1	42,9
	Mais nada	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Quando inquiridas para os preços que considerariam ser justos para este tipo de serviços, 57,14% das organizações inquiridas, considera que o preço da refeição para alunos/utentes/colaboradores deveria rondar os 4,77€ + IVA (Gráfico 13), logo seguido do um valor a rondar os 5,10€ e os 5,78€, valor este muito mais razoável tendo em conta o preço atual dos alimentos e dos recursos humanos.

Gráfico 13 – Valores de refeição (sem IVA) considerados admissíveis pelas organizações

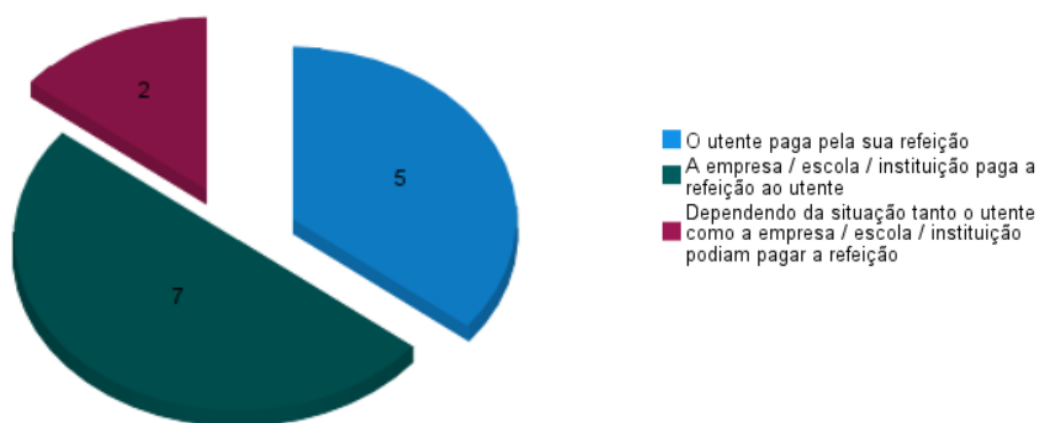


Fonte: Elaboração própria

Não nos podemos esquecer que alguns dos inquiridos são escolas cujos valores por refeição são muito baixos, mas que posteriormente recebem uma comparticipação do Ministério da Educação por refeição ou por aluno, para compensar os valores pagos pelos mesmos.

E sobre a forma como estes valores são pagos à empresa de restauração coletiva, a grande maioria responde que deve ser a própria empresa que contrata com a empresa de restauração coletiva a pagar pela refeição dos utentes do refeitório (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Distribuição das organizações inquiridas por forma de pagamento preferencial

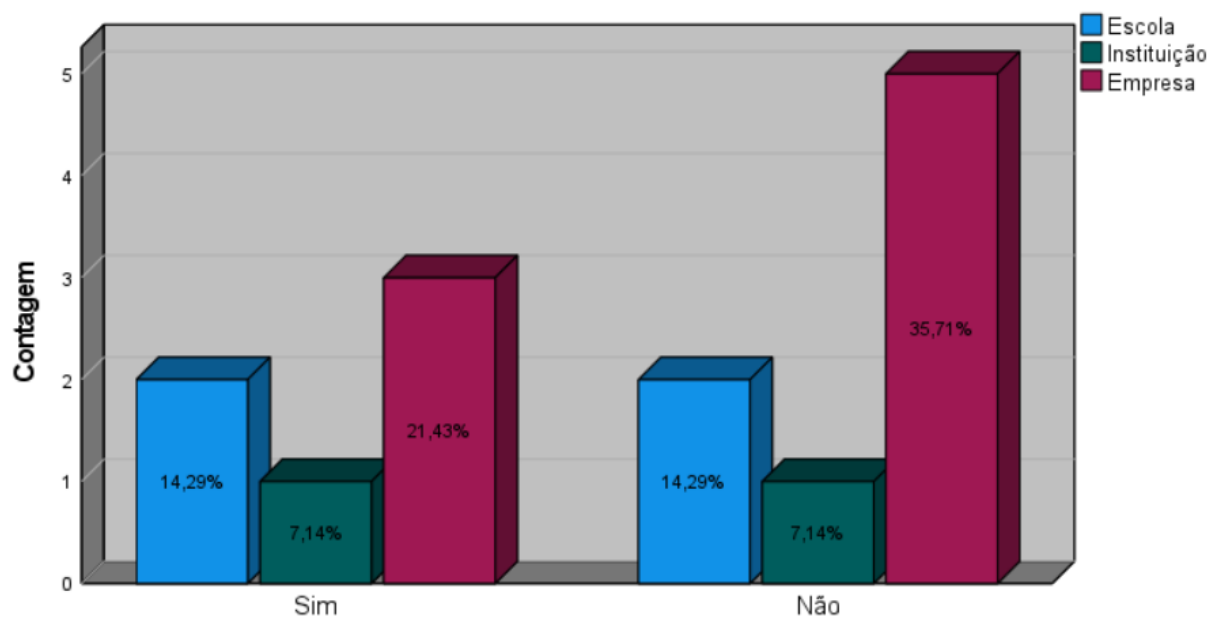


Fonte: Elaboração própria

No final do questionário foi colocada a pergunta se estariam dispostos a receber uma proposta de uma empresa de restauração coletiva.

Conforme se pode observar no gráfico 15, a resposta foi positiva para 6 das organizações inquiridas, sendo que das restantes, 2 que já recorrem às empresas de restauração coletiva, afirmam não estar interessadas em receber novas propostas uma vez que se encontram bem servidas atualmente.

Gráfico 15 – Organizações dispostas a receber uma proposta de uma empresa de restauração coletiva



Fonte: Elaboração própria

Para complementar os dados obtidos através de inquérito por questionário, foram feitas entrevistas semiestruturadas a uma escola, uma empresa e uma instituição baseadas numa amostra por conveniência. Das entrevistas recolhidas, foi elaborada a seguinte sinopse:

Tabela 11 – Sinopse das entrevistas

PERGUNTAS	ENTREVISTA 1 ESCOLA	ENTREVISTA 2 EMPRESA	ENTREVISTA 3 INSTITUIÇÃO
(P1) Qual o ramo de atividade a que se dedica a sua empresa/escola/instituição (CAE)?	“(…) ramo educacional. (…)”	“(…) extração de cortiça, resina e apanha de outros produtos florestais excluindo madeira. (…)”	“(…) Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento.”
(P2) Quantos funcionários/alunos/utentes tem a vossa empresa/escola/instituição?	“- Atualmente somos 11 funcionários. Contrataremos mais 2 funcionários nos próximos 2 meses e atualmente temos	“Atualmente apenas 34.”	“A média mensal é de 1436 utentes e 360 trabalhadores”

	apenas 75 crianças (...)"		
(P3) E têm trabalhadores temporários ou subcontratados a outras empresas?	(Não aplicável)	"Temos várias outras empresas aqui a trabalhar connosco, mas o número de funcionários ao certo não sei"	(Não aplicável)
(P4) A empresa/escola/instituição possui refeitório ou cantina? E cozinha?	"A nossa Instituição possui cozinha e refeitório próprio"	"Sim possui um refeitório com cozinha, mas há vários anos que não são utilizados."	"Sim, uma cozinha central e 1 refeitório em cada 1 dos 8 equipamentos sociais."
(P5) Qual a capacidade do vosso refeitório?	"Tem capacidade para as 75 crianças da Instituição."	"40 pessoas em simultâneo."	"Cada refeitório está dimensionado para o número de utentes e trabalhadores de cada equipamento social (...)"
(P6) Recorrem a alguma empresa de restauração coletiva?	"Não, nem nunca recorremos."	"Não."	"Sim."
(P7) Como é que fornecem as refeições aos vossos funcionários /estudantes/utentes?	"(...) dispomos de uma cozinheira e algumas auxiliares prestam assistência à cozinha se for necessário. Os funcionários tomam as refeições no mesmo refeitório que as crianças."	"Uma cozinheira funcionária da empresa, porque neste momento apenas servimos entre 12 a 20 refeições diárias e não são servidas no refeitório, são na casa da patroa, apenas a alguns dos funcionários."	(Não aplicável)
(P8) Já alguma vez fizeram a comparação entre os custos que atualmente possuem com o vosso refeitório e os custos que teriam com uma empresa de restauração coletiva?	"Sim, esse estudo já foi realizado e não se mostrou compensatório. A opção por cozinha própria está também relacionada com o facto de privilegiarmos a comida confeccionada no momento, com mais	"Que eu saiba não."	(Não aplicável)

	brio para as crianças. (...)"		
(P9) Então nunca consideraram a contratação de uma empresa de restauração coletiva?	"Não."	"Não."	(Não aplicável)
(P10) Qual a média de refeições servidas diariamente?	"Servimos diariamente o almoço e o lanche às 75 crianças da Instituição. No total, 150 refeições diárias. Mais os almoços dos 11 funcionários."	(Não aplicável)	"São servidas aproximadamente 1500 refeições, das quais 1060 são almoços e jantares. As outras são reforços: lanches, ceias, etc."
(P11) Se tivessem uma empresa de restauração coletiva, que tipo de refeições gostariam que vos fossem servidas?	(Não aplicável)	"Prato principal e salada."	(Não aplicável)
(P12) Estariam dispostos a mudar de prestador de serviços?	(Não aplicável)	(Não aplicável)	"Sim, se obtiver uma melhor relação qualidade/ preço."
(P13) Quais os pratos que vos são disponibilizados diariamente?	(Não aplicável)	(Não aplicável)	"Prato geral carne ou peixe; prato dieta carne ou peixe; sopa; prato vegetariano; comida passada para idosos e dependentes; prato para crianças."
(P14) Acha que seria de considerar outro tipo de refeições como vegetariano, por exemplo?	(Não aplicável)	(Não aplicável)	"Não, vegetariano já existe."
(P15) Qual o preço por refeição atual?	(Não aplicável)	(Não aplicável)	"Preço médio por refeição 2,88, IVA incluído"
(P16) Qual o preço que consideraria justo pagar por uma refeição deste tipo?	(Não aplicável)	"Não tenho ideia."	(Não aplicável)

Fonte: Elaboração própria

Com estas entrevistas, juntamente com as respostas obtidas dos questionários podemos verificar que, as instituições particulares de solidariedade social, apesar de por vezes não terem tantos utentes nos seus refeitórios como as escolas têm alunos (no caso de escolas do ensino secundário e superior), também dispõem de infraestruturas que permitem a confeção e disponibilização de refeições aos seus utentes.

Se contarmos que muitas das instituições contam com idosos residentes, o número de refeições servidas é muito superior, porque estas acabam por consumir todas as suas refeições nas instalações das instituições que os acolhem.

No entanto, as instituições possuem uma particularidade: apesar de por vezes terem muitos utentes, por vezes estes estão espalhados por várias infraestruturas, sendo que o número de refeições servido em cada uma delas, acaba por ser um valor diminuto quando comparado com a totalidade, e valorizam refeições de baixo valor calórico e realizadas com alimentos de qualidade elevada uma vez que os seus utentes são, na grande maioria crianças ou idosos com diferentes necessidades nutritivas.

No que toca às empresas, o mesmo não se verifica. Mesmo empresas com um elevado número de trabalhadores, por vezes não dispõem deste tipo de infraestruturas para os seus colaboradores, sendo que algumas se queixam de a empresa não ter este tipo de equipamento e nas imediações da mesma não haver local onde seja possível comer, sendo estes obrigados a levar as refeições prontas de casa. Quando confrontadas com a questão de, caso tivessem refeitório, qual seria o número estimado de refeições diárias as respostas variaram entre as 150 a 820 refeições.

Das respostas obtidas, todas as empresas que dispõem de cozinha e sala de refeições equipadas recorrem a empresas de restauração coletiva, mas a grande maioria gostaria de receber novas propostas deste tipo de empresas e ter mais variedade de refeições a serem servidas diariamente como pratos de dieta e vegetarianos, para poderem responder às novas tendências nutricionais e de saúde que os seus colaboradores possam ter.

Quanto a valores por refeição, a grande maioria das empresas consideraria pagar valores que rondam os 4,77€ + IVA para as refeições dos seus colaboradores. Mas se tivermos em consideração as escolas e instituições estas optam por refeições que rondam os 2,55€ + IVA, uma vez que são refeições mais simples e com menores capitações.

As refeições mais solicitadas, são os “almoços” e “almoço, jantar e lanche” e apenas uma minoria de organizações solicita a confeção de ceias.

Podemos ainda observar, pelas respostas recolhidas, que as escolas preferem alimentos de maior qualidade e, por vezes, têm meios próprios para fazer as refeições para os seus alunos, prezando uma maior qualidade tanto dos alimentos como da confeção das refeições e diluindo os gastos com pessoal, uma vez que após a confeção das refeições, o pessoal presta assistência noutras áreas da escola.

Já as instituições, como possuem elevados números de utentes, procuram sempre quem lhes apresente uma proposta com a melhor qualidade/preço, até porque, sendo a maioria dos seus utentes crianças e idosos, estes não necessitam de refeições tão elaboradas (com grande número de condimentos), nem grandes quantidades, mas sim de alimentos de qualidade nutritiva.

Quanto à questão colocada sobre quem pagaria a refeição, as respostas divergem entre “o trabalhador paga a sua própria refeição” e “a empresa paga a refeição do trabalhador”, mas há uma clara diferença quando nos focamos no número de trabalhadores, sendo que todas as empresas que admitem pagar a refeição do seu trabalhador diretamente à empresa de restauração coletiva são empresas com mais de 250 trabalhadores.

4.3. Discussão dos Resultados

Com base nas respostas obtidas, através das entrevistas e questionários, considera-se não ser viável para a empresa a prestação de serviços de restauração coletiva às IPSS que responderam uma vez que, as mesmas, apesar do elevado número de refeições a servir, seriam espalhadas por várias infraestruturas.

Individualmente, por cada uma destas infraestruturas teriam de ser colocados, no mínimo, um cozinheiro e um empregado de refeitório, o que para compensar a empresa seria uma previsão de 176 refeições em cada infraestrutura.

Além disso, o preço da refeição teria de ser mais baixo se considerarmos que as IPSS trabalham essencialmente com crianças e idosos, que, tal como já foi referido, não comem grandes quantidades de comida, mas precisam de uma ementa que deve ser elaborada por um nutricionista, com ementas especiais para poderem ser distribuídas por pessoas que padecem de certas doenças ou com carência de determinados nutrientes.

Quanto às escolas, estas dispõem de cantinas com refeições por marcação e a um valor base previsto pelo Ministério da Educação, em que de acordo com o escalão de IRS que o aluno integra, assim paga mais ou menos sendo que os valores atuais variam entre os 0€ (escalão 1 de IRS) e os 1,46€ (escalões 3, 4, etc.) sendo o restante valor pago *a posteriori* pelo

Ministério da Educação, no mínimo, a 90 dias. Esta situação não é viável para uma empresa que terá de se financiar na banca e não com capitais próprios.

As empresas apresentam por isso o melhor cenário para uma empresa que quer agora começar a expandir a sua carteira de clientes e que não dispõe de capitais próprios para se financiar.

Mas não qualquer empresa, estas empresas têm de ter disponível uma ou mais cozinhas e refeitórios onde vão a grande maioria dos seus colaboradores.

Caso a empresa já tenha uma empresa de restauração coletiva a funcionar nas suas instalações e pretenda a sua substituição, pode-se realizar um acordo para os funcionários da empresa anterior serem integrados na nova empresa, diminuindo os gastos inerentes à contratação de novos recursos humanos e com a vantagem de já conhecerem as instalações e a forma de funcionamento da empresa cliente, bem como dos seus utentes.

Em geral, os colaboradores não precisam de refeições específicas para eventuais problemas de saúde, o que permite um leque mais vasto de ementas possíveis a serem servidas.

É também um negócio mais viável se o cliente for uma grande empresa (com mais de 250 trabalhadores) uma vez que, tal como foi observado nas respostas recolhidas por questionário e entrevista, são estas que preferem o método de pagamento “a empresa paga a refeição do trabalhador”.

Este método de pagamento garante que os trabalhadores usufruam deste serviço e que não optem por ir tomar as suas refeições fora do perímetro da empresa, como aconteceria caso fosse o trabalhador a pagar pela sua refeição, ou então este optaria por levar comida de casa, que seria muito menos dispendioso, do ponto de vista do trabalhador, angariando assim ainda algum dinheiro do subsídio de refeição que seria disponibilizado pela empresa.

O único “contra” seria apenas o pagamento das refeições a 30 ou 60 dias, conforme o contrato efetuado com a empresa cliente. No caso de ser a empresa cliente a pagar pelas refeições dos seus trabalhadores, este seriam os prazos mínimos em que a Triângulo Dourado Lda. receberia o pagamento pelos serviços prestados, ao passo que se fosse o trabalhador a pagar pela sua refeição, a Triângulo Dourado Lda. receberia de imediato os pagamentos das refeições disponibilizadas podendo mais facilmente ter um fundo de tesouraria que lhe iria permitir fazer face às suas despesas de curto prazo.

4.4. Proposta de Estratégia para Alargar a Carteira de Clientes

Esta situação é um pouco diferente das que são habituais. Por norma é a empresa cliente que precisa de um fornecedor para um tipo de produto que precisa de adquirir e que, após contactar com diversas empresas escolhe aquela que lhe dá melhores garantias e qualidade de produto ou serviço.

Neste caso acontece exatamente o oposto. É o fornecedor que vai ao encontro do cliente e que lhe oferece os seus serviços, apresentando-lhe uma proposta que lhe acrescente valor aos serviços prestados aos seus colaboradores, ajudando também a manter a moral dos mesmos.

Para dar início a esta nova estratégia e garantir que consegue atingir o seu target, a empresa Triângulo Dourado, Lda. deve primeiro conseguir, através do recurso à banca, saber qual o apoio financeiro que esta está disposta a dar à empresa a curto/médio prazo para que esta possa desenvolver este projeto, sendo que o apoio pode ser através de empréstimo, *confirming*, *factoring*, ou até mesmo alguns protocolos que ajudem a empresa, por exemplo, na atração de recursos humanos, que são muitos escassos nesta área, com especial impacto na altura do Verão.

Posteriormente deve entrar em contacto com os seus fornecedores e tentar aumentar prazos de pagamento que lhe permitam receber das empresas cliente primeiro por forma a ter um fundo de maneoio para pagar a estes fornecedores com os seus próprios capitais e só recorrer ao capital da banca para pagamentos de vencimentos ou algum custo extraordinário que possa surgir.

Com base nos elementos recolhidos neste estudo, deve a empresa Triângulo Dourado Lda, limitar as suas perspetivas ao distrito de Setúbal, e de preferência ao próprio concelho ou concelhos vizinhos, como Palmela. Desta forma limita-se a necessidade de contratação de pessoal responsável pela gestão dos estabelecimentos novos, podendo essa gestão ser efetuada pelos sócios-gerentes que já efetuam a gestão dos refeitórios da Lisnave.

Uma vez, que a maioria dos recursos humanos já disponíveis na empresa residem no concelho de Setúbal, tentar angariar clientes junto de empresas mais próximas ao concelho de Setúbal também ajuda a limitar os gastos de logística dos recursos humanos.

A opção por colocação, num possível novo cliente, de colaboradores que já estão na empresa há mais anos e que entendem a sua forma de funcionamento é também a melhor opção para redução de custos com recursos humanos e para que tudo corra sem sobressaltos nos primeiros meses de atividade nas instalações de um novo cliente, caso a empresa de restauração coletiva anterior não opte por dispensar os seus colaboradores.

Os recursos humanos nesta área são atualmente muito escassos e há dificuldade em Portugal de conseguir recursos humanos que consigam desenvolver este tipo de trabalho sem abandonar a profissão após 2-3 anos de serviço uma vez que são atividades de algum esforço físico e cujas tabelas salariais em Portugal não estão ajustadas ao serviço prestado pelos trabalhadores.

A opção por empresas privadas com mais de 176 trabalhadores e que optem por serem elas a efetuar o pagamento da refeição consumida pelo seu trabalhador é aquela que deve ser explorada de imediato.

Após os contactos com a banca, deve então entrar em contacto com as empresas que apresentam maior vantagem em ter como cliente e que apresentem a menor despesa em termos logísticos e de recursos.

Ao contactar o possível cliente, a Triângulo Dourado Lda. deve tentar detetar possíveis razões de insatisfação com o prestador de serviços que a empresa tiver na altura. Dependendo da resposta obtida, deve então proceder à marcação de uma reunião para apresentação da Triângulo Dourado ao possível cliente e saber quais as suas necessidades e exigências para poder posteriormente apresentar uma proposta. A proposta a apresentar à empresa cliente deve ser uma proposta de valor que apresente uma vantagem superior à que estes tinham com a empresa de restauração coletiva anterior e que compense as alterações a efetuar. Esta proposta de valor varia consoante o cliente em causa e as suas especificidades uma vez que o serviço prestado é personalizado.

Estas empresas, tal como foi referido anteriormente, devem ser, de preferência empresas com um número de trabalhadores acima dos 176 e que prefira o pagamento indireto, ou seja, a empresa paga a refeição do trabalhador, garantindo assim um número muito superior de refeições servidas diariamente.

A proposta apresentada deve assim evidenciar porque é que a Triângulo Dourado Lda. deve ser contratada, de que dispõe de uma equipa competente e empenhada e de como esta vai melhorar o serviço de que estes já dispõem.

Com o aumento das refeições servidas, também os custos diminuem, por diluição dos custos fixos. Outra proposta que pode ser apresentada ao possível novo cliente, será a redução do preço da refeição a partir de um certo número de refeições (que variará de acordo com o número de refeições médio mensal de cada cliente). Esta proposta refletirá uma diminuição do preço da refeição para a empresa cliente após esta ultrapassar o número de refeições servidas previamente estabelecido com a Triângulo Dourado Lda. em contrato.

Após a obtenção de um novo cliente, vem a sua manutenção. A Triângulo Dourado Lda. deve manter ou melhorar a sua oferta inicial de prestação de serviço por forma a manter o cliente satisfeito, sendo este uma proposta de valor adicional para o mesmo, sem descuidar a prestação de serviços a clientes mais antigos.

Uma forma de oferecer um serviço mais personalizado será criar uma aplicação para telemóvel gratuita, que permita a qualquer um dos utentes: estar informado, por exemplo, de qual a ementa da semana e da semana seguinte (uma vez que as ementas são preparadas com 2 semanas de antecipação por forma a garantir que não há falhas na entrega por parte de fornecedores); estar informado da informação nutricional das refeições; permitir fazer as marcações das refeições que pretende consumir com alguma antecedência por forma a garantir que a refeição estará disponível, independentemente da hora a que irá consumi-la; e que permita também ao utente transmitir a sua satisfação ou não com a refeição e o serviço, diretamente à empresa de restauração coletiva.

Esta vantagem do utente, irá refletir-se também numa vantagem para a Triângulo Dourado Lda. uma vez que conseguiria controlar melhor as quantidades de matéria-prima a adquirir, por forma a evitar *stocks*, diminuindo assim as suas despesas com fornecedores, enquanto conseguia também uma melhor logística dos seus recursos humanos, uma vez que, podendo não ser necessários num cliente, serem desviados para outro onde, possivelmente, farão mais falta.

O facto de nos últimos 2 anos o mundo estar a braços com uma crise pandémica e com a população a ficar em casa por quarentena ou teletrabalho, veio alterar a forma de fazer negócio (Legate, 2022). Estudos demonstram que, cada vez mais, os altos quadros de empresas estão a recorrer a plataformas na internet para encontrar produtos e serviços mesmo quando o negócio é entre empresas (B2B) (Legate, 2022).

A criação de um *website* e distribuição de uma *newsletter*, permitem que a empresa se dê a conhecer a outras empresas e obter a atenção das mesmas. Estas plataformas devem, essencialmente, conter conteúdos destinados aos quadros altos das empresas.

A Triângulo Dourado deve tentar sempre encontrar soluções que deem resposta aos desafios identificados pelo cliente.

Por isso, agora em resposta à pergunta inicial: “Terá a empresa condições para angariar novos clientes?” Sim atualmente tem as condições que o podem proporcionar, mas nem sempre o teve. Desde que seja uma angariação calma, e sejam selecionados clientes que proporcionem vantagens para a empresa se manter e os vá angariando de forma consecutiva e não simultânea.

Conclusão e Investigação Futura

A angariação de clientes em ambiente B2B por parte de empresas de restauração coletiva é, de uma maneira geral, efetuada vulgarmente através de concursos públicos para o caso de empresas públicas como hospitais ou escolas públicas, uma vez que se trata de valores acima dos 5 000,00€/ mensais.

Mas quando se trata de empresas privadas, o caso muda de figura. Apenas há a substituição da empresa prestadora do serviço quando o utente já não gosta do serviço prestado, quando os preços já não justificam o serviço que é prestado ou quando a empresa de restauração coletiva não se consegue manter ativa nesse serviço.

A chave para a angariação de clientes passa sempre por uma estratégia bem pensada, com objetivos específicos e bem definidos, de curto prazo, e com o apoio dos recursos que a empresa dispõe. Todos a trabalhar em função da estratégia definida. Esta estratégia é que vai possibilitar a sustentabilidade económica e financeira da empresa no longo prazo, para que a mesma deixe de estar dependente do seu único e atual cliente.

Para uma empresa de restauração coletiva, que pretenda ter um cliente privado, como a Triângulo Dourado Lda., é sempre mais fácil se o cliente for uma empresa jovem e que ainda não usufrua deste tipo de serviço, o que há muito poucas, senão nenhuma, no distrito de Setúbal com as características pretendidas.

Quando a empresa já é uma empresa estabelecida no mercado, a angariação deste cliente torna-se muito mais complexa uma vez que a Triângulo Dourado Lda. tem de demonstrar que é a melhor escolha e que consegue prestar um serviço melhor por um preço idêntico ou inferior ao que a empresa cliente está a pagar, ou caso seja superior, que o serviço justifica o valor.

Além disso tem de ter uma capacidade de tesouraria que lhe permita manter o serviço durante, no mínimo, 3 meses sem qualquer compensação por parte do cliente, o que torna tudo mais complicado, mas não impossível.

A Triângulo Dourado Lda. encontra-se ao serviço da Lisnave – Estaleiros Navais SA desde 1989 e muitas foram as empresas de restauração coletiva que apresentaram orçamentos à Lisnave e as suas condições nunca foram mais vantajosas para a Lisnave do que as que já tinham com a Triângulo Dourado Lda.

No entanto, este ano, e devido ao grande aumento dos preços dos alimentos, agravado pela guerra entre a Ucrânia e a Rússia, que levou ao aumento do preço do gasóleo, do gás e à escassez de alguns alimentos, todas as empresas do setor da restauração foram “obrigadas”

a aumentar preços por forma a conseguir cumprir com as suas obrigações com impostos, colaboradores e fornecedores.

Estes elementos talvez sejam a oportunidade que a Triângulo Dourado Lda. precisava. O aumento de preços por parte das empresas de restauração coletiva pode ter gerado nalgumas empresas algum “desconforto” uma vez que algumas delas já não estavam contentes com o serviço prestado e um aumento de preços veio agravar a situação instalada e aumentar a vontade de trocar de prestador de serviço.

Para definir o *target* pretendido da Triângulo Dourado, foi realizado um questionário junto de 8 empresas, 4 escolas e 2 instituições e de uma entrevista realizada a uma de cada deste tipo de organizações, foi possível retirar algumas conclusões sobre a forma de funcionar destas instituições, sobre o que, no serviço de refeições, estas mais valorizam e sobre as suas instalações e a capacidade que as mesmas possuem para receber este tipo de prestação de serviços.

Simultaneamente obtiveram-se contactos para, futuramente se aplicar esta estratégia e se entrar em contacto com as empresas seleccionadas para posteriormente marcar uma reunião.

As propostas que eventualmente se possam fazer a estas empresas têm de ser propostas que valorizem a empresa Triângulo Dourado e que demonstrem porque deve ser contratada e que benefícios a mesma pode trazer para a empresa cliente.

Das diversas organizações, concluiu-se que as mais adequadas atualmente para a empresa Triângulo Dourado ter como clientes seriam as empresas uma vez que estas têm os seus refeitórios e cantinas numa única localização onde se reúnem todos os trabalhadores e têm como preferência o sistema de pagamento em que a empresa paga pela refeição do utente, o que garante que a grande maioria dos trabalhadores vai consumir a sua refeição ao refeitório da empresa.

Descartou-se as instituições porque estas apesar de terem muitos utentes, obrigam à contratação de um nutricionista, à realização de diversas refeições diferentes por causa das diferentes situações de saúde dos seus utentes e, na grande maioria, dispõem de várias instalações, obrigando à colocação de muito mais recursos humanos espalhados pelas várias infraestruturas.

Quanto às escolas, tal como foi referido, a grande maioria no concelho de Setúbal, são públicas, o que obriga a concurso público e os pagamentos são, na grande maioria, a 90 ou mais dias. As restantes escolas (privadas) não têm um número de alunos ou utentes que justifique à Triângulo Dourado a colocação de um cozinheiro e de um empregado de refeitório,

uma vez que os recursos humanos são escassos e o valor gerado pelas refeições de uma escola não seria suficiente para a colocação dos mesmos salvo se estes estivessem contratados, mas sem necessidade para os mesmos.

O próximo passo será contactar as empresas que mais vantagens apresentem para a Triângulo Dourado, tais como proximidade, número de utentes, infraestruturas existentes e a vontade de receber um contato de uma empresa de restauração coletiva tal como expresso no questionário que preencheram.

Neste contato deve-se tentar perceber quais as dificuldades atuais e insatisfações com a empresa de restauração coletiva já contratada. Perceber as necessidades e exigências da empresa cliente e, após uma reunião, apresentar uma proposta que valorize mais essa empresa, que resolva os problemas atuais que a empresa tem relativamente ao seu serviço atual de refeições e apresentar propostas de melhoria de serviço por forma a aumentar a satisfação dos seus trabalhadores.

Posteriormente, há que manter o cliente novo, manter o cliente antigo e após a estabilização do novo serviço, voltar a tentar angariar mais clientes para ir aumentando a sua carteira de clientes para ficar menos dependentes da variação dos mercados.

A principal limitação à realização deste projeto, foi a taxa de resposta a questionários para estudos que revelou ser consideravelmente baixa tendo em consideração o número de empresas às quais foi solicitado. O estudo fica também um pouco limitado pelos dados disponibilizados pelas bases de dados, alguns já estão desatualizados (+ de 2 anos) e por, por vezes as empresas já não possuem as características anunciadas, seja por terem mercados muito flutuantes, etc., ou porque entraram em liquidação, já não podendo ser incluídas neste tipo de estudo.

Como proposta de investigações futuras, propõe-se a aplicação deste tipo de investigações a empresas de outros setores de atividade como forma de resolução de problemas de desenvolvimento dentro de um nicho de mercado.

É possível também desenvolver um estudo de análise, após a aplicação do projeto como avaliação dos resultados obtidos.

Fora da área das ciências empresariais, era relevante a criação de um projeto para desenvolver o *software* que serviria de apoio logístico e comercial às empresas de restauração coletiva, referido no ponto 4.4.

Referências

- AHRESP (2015). *Caracterização do setor – restauração e hotelaria*.
<https://silo.tips/download/caracterizaao-do-detor-restauracao-e-hotelaria>
- AHRESP (2018). *Restauração e alojamento turístico e turismo – NUTS II – Caracterização do setor – Horeca*. https://ahresp.com/app/uploads/2018/11/Caracterizacao_Setor_NUTS-II2016.pdf
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Vol. 1. Nova Fronteira
- Almeida, F., & Oliveira, J. (2022). The role of intrapreneurship in portuguese startups. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 30 (1), 70–79.
<https://doi.org/10.3311/PPso.17796>
- Almgren, K. (2014). The four factors for targeting an attractive market. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (9).
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1 (2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3), 309–325.
<https://doi.org/10.1108/02635570710734244>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7–24.
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Armstrong, G., Kotler, P., Trifts, V., & Buchwitz, L. (2017). *Marketing an introduction*. 6th ed. Pearson
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal*, 1–14.
- Banco de Portugal (nd, 2021). *Quadros da empresa e do setor*.
<https://www.bportugal.pt/QES/qeswebv2/Dashboards>
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Baumol, W. J. (2002). *Entrepreneurship, innovation and growth: the David-Goliath symbiosis*. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 7 (2), 1-10. <https://www.econstor.eu/handle/10419/55986>

- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010). Does product market competition lead firms to decentralize? *American Economic Review*, 100 (2), 434–438. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.434>
- Bradburd, R. M., & Caves, R. E. (1982). A closer look at the effect of market growth on industries' profits. *The Review of Economics and Statistics*, 64 (4), 635. <https://doi.org/10.2307/1923948>
- Bruno, T., & Silva, D. J. (2022). A compreensão do conceito de estratégia: uma análise em acadêmicos dos cursos de administração e ciências contábeis de uma IES Maranhense. *Revista FSA*, 19 (4), 72–95.
- Cadar, O., & Badulescu, D. (2015). Entrepreneur, entrepreneurship and intrapreneurship. A literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 24 (2), 658–664. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117725782&site=eds-live>
- Campbell, M., & Collins, A. (2001). In search of innovation : certified public accountant. *The CPA Journal*, 71 (4), 26–35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/search-innovation/docview/212273350/se-2?accountid=4403>
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12 (3), 54–61. <https://doi.org/10.1177/0266242694123005>
- Chambers, R., & Conway, G. R. (1992). Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. *IDS Discussion Paper*, 296.
- Coelho, M. D. (2011). *Strategic orientations, dynamic capabilities and firm performance in knowledge intensive business services: theory and empirical test*. [Tese de Doutorado, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora <http://hdl.handle.net/10174/14105>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2018). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4), 5–21.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution-reporting for the third millennium. *Australian CPA*, 69, 75–77.
- Epelbaum, M. (2004). *A influencia da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial*. [Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São

- Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.3.2004.tde-02072004-190334>.
- Fernandes, M. D. A., & Meireles, M. (2013). Justificativa e proposta de indicador de sustentabilidade financeira. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(20). <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n20p75>
- Fortin, M.-F., Côté, J. & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures:Lusodidacta.
- Galván-Vela, E., Arango Herrera, E., Sorzano Rodríguez, D. M., & Ravina-Ripoll, R. (2021). State-of-the-art analysis of intrapreneurship: a review of the theoretical construct and its bibliometrics. *Journal of Risk and Financial Management*, 14 (4), 148. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040148>
- Garipov, F. N., & Garipova, Z. F. (2010). On the issue of financial sustainability development in a region. *Economy of Region*, 1, 51–55. <https://doi.org/10.17059/2010-1-6>
- Gatewood, N. (2022). *Marketing segmentation strategies for the nonprofit sector*. Walden University.
- Gonçalves, F. (2017). *U. InovAccelerator - Um modelo de indicadores de inovação em contexto académico*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/106313>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. a, & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14 (January), 401–418.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais : Um Guia Introdutório*. Dados, 47.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61 (7), 753–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>
- Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. In *Journal of Business Ethics*, 110 (2), 151–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>
- Legate, S. (2022). 10 ways to rethink your marketing strategy - own your customer in 2022. *Shooting Industry*, 42–44.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management

- concepts: are they recognised by management students? *E a M: Economie a Management*, 17 (1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Mainardes, E. W., Tontini, G., & Lourenço, L. (2010). Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. *GESTÃO.Org : Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8 (2), 279–297.
- Malhotra, N. (2021). A literature review: self-help group bank linkage programme. In *Journal of Internet Banking and Commerce*, 26 (9), 1-16. <https://www.icommercecentral.com/open-access/a-literature-review-selfhelp-group-bank-linkage-programme.pdf>
- Martins, R. (1983). Acerca do conceito de estratégia. *Revista de Teoria Da História*, 6, 28.
- Mendes, J. (2009). Dimensões da sustentabilidade. *Revista Das Faculdades Santa Cruz*, 7 (2), 49–60.
- Minford, P. (2006). Commentary: Competitiveness in a globalised world: A commentary. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 176–178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400191>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. In *California Management Review; Fall* (Vol. 30).
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 183–204. <http://journals.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/doi/pdf/10.1177/0899764000291S009>
- Murphy, K. M. ., Shleifer, A., & Vishny, R. (2013). Income distribution , market size , and industrialization. *The Quarterly Journal of Economics*, 104 (3), 537–564.
- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. INDEG/ISCTE, 1-17. <https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>
- Nieman, G. H. (2001). Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: a situational analysis. *Education and Training*, 43, 445–550.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 21, 61-78.
- Porter, M. (2000). On competition. *The bottom line*, 13 (1). <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.003>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

- Reed, M. R., & Salvacruz, J. C. (1994). Market segmentation : identifying the high-growth export markets for U . S . agriculture. *Journal of Food Distribution Research*, 26–33.
- Richard Cantillon. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf>
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Garamond.
- Santos, H. (2021). Liderança e intraempreendedorismo. *Conferência - Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos, 10 SE-Liderança e Governance*. <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4310>
- Schumpeter, J. (1939). Business cycles. In *McGraw-Hill Book Company*. <https://doi.org/10.4324/9780203075616-20>
- Silva, M. V. G. da. (2019). Innovation and intrapreneurship: approaches, dimensions and organizational level delimitations in the light of international literature. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 17 (1), 109–123. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190007>
- Soberman, D., & Gatignon, H. (2005). Research issues at the boundary of competitive dynamics and market evolution. *Marketing Science*, 24 (1), 165–174. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0065>
- Toffler, A. (1989). *The third wave*. Bantam Books.
- WCED. (1987). *Our common future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Willam, M. (2021). *The essentials of contemporary marketing*. Bloomsbury Business.
- Wu, M.-J., Zhao, K., & Fils-Aime, F. (2022). Response rates of online surveys in published research: a meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 7 (February), 100206. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100206>
- Xisto, J. (2007). *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. Universidade de São Paulo.
- Yang, J., Liu, C., Teng, M., Liao, M., & Xiong, H. (2016). Buyer targeting optimization: a unified customer segmentation perspective. *Proceedings - 2016 IEEE International Conference on Big Data, Big Data 2016*. <https://doi.org/10.1109/BigData.2016.7840730>
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)

Apêndice 1 - Questionário

Angariação de clientes Business to Business por parte das empresas de restauração coletiva

Questionário às empresas no âmbito do Projeto de Investigação de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal da estudante Carla Andreia Mateus Silva sobre a angariação de clientes por empresas de Restauração Coletiva do distrito de Setúbal, no contexto Business to Business (B2B).

1. Nome da Empresa / Escola / Instituição*

Escreva uma ou algumas palavras...

500

2. Área de negócio:*

Escreva uma ou algumas palavras...

500

3. Número de trabalhadores / alunos / utentes:*

Selecione uma resposta

-100

101 a 150

151 a 200

201 a 250

251 ou +

4. Utilizam mão-de-obra sazonal?*

Selecione uma resposta

Sim

Não

5. Se sim, qual o acréscimo médio de trabalhadores?

Selecione uma resposta

-50 trabalhadores

51 a 100 trabalhadores

101 a 150 trabalhadores

151 ou + trabalhadores

6. Em que altura do ano?

Selecione uma ou mais respostas

Primavera

Verão

Outono

Inverno

Outra...Qual?



7. As instalações da empresa / escola / instituição possuem:*

Selecione uma resposta

Cozinha e sala de refeições equipadas

Cozinha e sala de refeições sem equipamento

Apenas sala de refeições

Apenas cozinha

Apenas um pequeno espaço com micro-ondas para quem quiser aquecer a comida que traz de casa

Outra...Qual?



8. Qual a capacidade máxima da sala de refeições?

Escreva uma ou algumas palavras...

500

9. Atualmente recorre à subcontratação de uma empresa de prestação de serviços de restauração coletiva?*

Selecione uma resposta

Sim

Não

10. Qual o número médio estimado de refeições diárias?*

Escreva uma ou algumas palavras...

500

11. Quais as refeições que gostaria de ver servidas diariamente?*

Selecione uma ou mais respostas

Almoço (sopa, prato, pão, sobremesa)

Jantar (sopa, prato, pão, sobremesa)

Lanche (sandes, fruta e sumo ou água)

Outra...Qual?



12. Quais os tipos de pratos que considera serem importantes ter à disponibilidade?*

Selecione uma ou mais respostas

Carne

Peixe

Opção (por exemplo, um prato alternado diariamente entre carne e peixe)

Dieta (por exemplo, cozidos e grelhados com pouco sal)

Vegetariano

Outra...Qual?



13. Há algo mais que considera ser importante ser disponibilizado pela empresa de prestação de serviços de refeições?*

Escreva uma ou algumas palavras...

999

14. Considerando os almoços ou jantares, qual o valor por refeição (sem IVA) que consideraria admissível para este tipo de serviço?*

Selecione uma ou mais respostas

até 4,77€

4,78€ até 5,09€

5,10€ até 5,78€

5,79€ até 6,64€

+ de 6,64€

15. Que tipo de sistema de pagamento consideraria?*

Selecione uma resposta

O utente do refeitório paga pela sua refeição

A empresa / escola / instituição paga a refeição ao utente do refeitório

A refeição é paga % utente do refeitório + % empresa/escola/instituição

Dependendo da situação, tanto o utente do refeitório como a empresa/escola/instituição poderiam pagar a refeição

16. Poderá ter interesse em subcontratar, no futuro, uma empresa de prestação de serviços de restauração coletiva?*

Selecione uma resposta

Sim

Não

17. Nome e contacto (e-mail) da pessoa a quem eventualmente deveria ser enviada a proposta de prestação de serviços.*

Escreva uma ou algumas palavras...

999

18. Alguma observação que queira mencionar:

Escreva uma ou algumas palavras...

999

Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Powered by  **survio**



Enviar

Apêndice 2 – Guião de Entrevista

Esta entrevista faz parte de um estudo para obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais – PME pelo Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo está relacionado com a **capacidade de angariação de clientes por parte das empresas de restauração coletiva no distrito de Setúbal**.

O objetivo é **analisar e compreender a dimensão do parque empresarial, escolas e instituições que têm a capacidade para contratar uma empresa de restauração coletiva que disponibilize refeições para os seus trabalhadores e utentes**. A partir dessa análise pretende-se identificar necessidades e prioridades das empresas do distrito, e simultaneamente, identificar formas que possam permitir às empresas de restauração coletiva um maior desenvolvimento da sua área de negócio.

Guião de Entrevista

- Qual o ramo de atividade a que se dedica a sua empresa (CAE)?
- Quantos Funcionários/alunos/utentes tem a vossa empresa?
- A empresa/Escola/Instituição possui refeitório ou cantina? E cozinha?

- Se possui refeitório/cantina:

- Qual a sua capacidade?
- Recorrem a alguma empresa de restauração coletiva?

Se sim:

- Estariam dispostos a mudar de prestador de serviço? Porquê?
- Quais os pratos que vos são disponibilizados diariamente?
- Açam que seria de considerar outro tipo de refeições como vegetariano ou vegan, por exemplo?
- Qual o preço por refeição atual? – Consideram que é justo?

Se não:

- Como é que fornecem as refeições aos vossos funcionários/estudantes/utentes?
- Já alguma vez fizeram a comparação entre os custos que atualmente possuem com o vosso refeitório e os custos que teriam com uma empresa de restauração coletiva?

- Se não possui refeitório/cantina:

- Consideram que seria uma mais-valia a empresa possuir esse tipo de equipamento?
- Como é que os vossos funcionários tomam as suas refeições? Têm algum espaço destinado para o efeito?
- Se sim, qual a sua capacidade?
- Quantas refeições estimam que seriam servidas por dia tendo em conta o vosso número de funcionários e de possíveis utentes/estudantes?
- No caso de possuírem sala de refeições - Já consideraram a contratação de uma empresa de *catering*?
- Que tipo de refeições gostariam que vos fossem servidas?
- Qual o valor que consideraria justo pagar por uma refeição deste tipo?

Apêndice 3 – Transcrição das Entrevistas

Após os devidos esclarecimentos e motivos da entrevista, deu-se início às entrevistas que duraram em média aproximadamente 5 minutos cada uma.

Uma vez que se tratou de entrevistas semi-estruturadas, nem todas seguiram exatamente o guião da entrevista.

Entrevista 1 – Escola

P- Qual o ramo de atividade a que se dedica a sua instituição (CAE)?

R - Somos uma IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social - ramo educacional. O CAE não sei ao certo.

P- Quantos Funcionários/alunos/utentes tem a vossa escola?

R - Atualmente somos 11 funcionários. Contrataremos mais 2 funcionários nos próximos 2 meses e atualmente temos apenas 75 crianças no Jardim de Infância porque tivemos de encerrar a outra escolinha que tínhamos.

P- A escola possui refeitório ou cantina? E cozinha?

R - A nossa Instituição possui cozinha e refeitório próprio.

P- Qual a sua capacidade?

R – Tem capacidade para as 75 crianças da Instituição.

P- Recorrem a alguma empresa de restauração coletiva?

R – Não, nem nunca recorreremos.

P- Como é que fornecem as refeições aos vossos funcionários/estudantes/utentes?

R - Possuímos cozinha própria e todas as refeições são preparadas na mesma, dispomos de uma cozinheira e algumas auxiliares prestam assistência à cozinha se for necessário. Os funcionários tomam as refeições no mesmo refeitório que as crianças.

P- Já alguma vez fizeram a comparação entre os custos que atualmente possuem com o vosso refeitório e os custos que teriam com uma empresa de restauração coletiva?

R - Sim, esse estudo já foi realizado e não se mostrou compensatório. A opção por cozinha própria está também relacionada com o facto de privilegiarmos a comida confeccionada no momento, com mais brio para as crianças.

P- Então nunca consideraram a contratação de uma empresa de restauração coletiva?

R – Não.

P- Quantas refeições servem diariamente?

R - Servimos diariamente o almoço e o lanche às 75 crianças da Instituição. No total, 150 refeições diárias. Mais os almoços dos 11 funcionários.

Entrevista 2 – Empresa

P - Qual o ramo de atividade a que se dedica a sua empresa (CAE)?

R - O CAE principal é 02300 extração de cortiça, resina e apanha de outros produtos florestais excluindo madeira. Depois também nos dedicamos à venda de cavalos e gado entre outros.

P - Quantos Funcionários/alunos/utentes tem a vossa empresa?

R - Atualmente apenas 34.

P - E tem trabalhadores temporários ou subcontratados a outras empresas?

R - Temos várias outras empresas aqui a trabalhar connosco, mas o número de funcionários ao certo não sei.

P - A empresa possui refeitório ou cantina? E cozinha?

R - Sim, mas há vários anos que não é utilizada.

P - Qual a sua capacidade?

R - 40 pessoas em simultâneo.

P - Recorrem a alguma empresa de restauração coletiva?

R - Não.

P - Como é que fornecem as refeições aos vossos funcionários?

R - Uma cozinheira funcionária da empresa, porque neste momento apenas servimos entre 12 a 20 refeições diárias e não são servidas no refeitório, são na casa da patroa, apenas a alguns dos funcionários.

Até porque a grande maioria dos funcionários já são funcionários muito antigos e pessoas de alguma idade, que tem uma casa que lhes é disponibilizada aqui na herdade. Assim fazem as suas refeições em casa.

P - Já alguma vez fizeram a comparação entre os custos que atualmente possuem com o vosso refeitório e os custos que teriam com uma empresa de restauração coletiva?

R – Que eu saiba não.

P - Já consideraram a contratação de uma empresa de restauração coletiva?

R – Não.

P - Se tivessem uma empresa de restauração coletiva, que tipo de refeições gostariam que vos fossem servidas?

R - Prato principal e salada.

P- Qual o valor que consideraria justo pagar por uma refeição deste tipo?

R - Não tenho ideia

Entrevista 3 – Instituição de Solidariedade Social

P - Qual o ramo de atividade a que se dedica a sua empresa (CAE)?

R - O principal é 87301 - Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento.

P - Quantos funcionários e utentes tem a vossa instituição?

R - A média mensal é de 1436 utentes e 360 trabalhadores.

P - A Instituição possui refeitório ou cantina? E cozinha?

R - Sim, uma cozinha central e 1 refeitório em cada 1 dos 8 equipamentos sociais.

P - Qual a capacidade dos vossos refeitórios?

R - Cada refeitório está dimensionado para o número de utentes e trabalhadores de cada equipamento social, não sei ao certo a capacidade de cada um.

P - Qual a média de refeições servidas diariamente?

R – São servidas aproximadamente 1500 refeições, das quais 1060 são almoços e jantares. As outras são reforços: lanches, ceias, etc.

P - Recorrem a alguma empresa de restauração coletiva?

R – Sim.

P - Estariam dispostos a mudar de prestador de serviço? Porquê?

R - Sim, se obtiver uma melhor relação qualidade/ preço

P - Quais os pratos que vos são disponibilizados diariamente?

R - Prato geral carne ou peixe; prato dieta carne ou peixe; sopa; prato vegetariano; comida passada para idosos e dependentes; prato para crianças

P - Acha que seria de considerar outro tipo de refeições como vegetariano por exemplo?

R –Não, vegetariano já existe

P - Qual o preço por refeição atual?

R - Preço médio por refeição 2,88, IVA incluído