

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Maria Faria da Silva

**Criação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido
e *Drive-Thru* focado na oferta não convencional de produtos
saudáveis e ecologicamente sustentáveis**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira - Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Orientação: Prof. Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo

Vila do Conde, novembro de 2021

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Maria Faria da Silva

**Criação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido
e *Drive-Thru* focado na oferta não convencional de produtos
saudáveis e ecologicamente sustentáveis**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira - Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Orientação: Prof. Daniel José Gaioso Vaz Carvalho Azevedo

Vila do Conde, novembro de 2021

Ana Maria Faria da Silva

**Criação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido
e *Drive-Thru* focado na oferta não convencional de produtos
saudáveis e ecologicamente sustentáveis**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira - Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico
do Porto

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Professor Adjunto da ESHT/P.PORTO

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Professor Adjunto da ESHT/P.PORTO

Vila do Conde, novembro de 2021

AGRADECIMENTOS

A realização e conclusão deste projeto só foi possível graças à motivação e incentivo das pessoas que me rodeiam.

Gostaria de agradecer aos meus pais, por me proporcionarem a oportunidade de estudar uma área que admiro, e por sempre me apoiarem e me motivarem a ir mais longe, e a ser mais e melhor, todos os dias.

Quero agradecer à(s) minha(s) irmã(s), por me acompanhar atrás de tudo o que era necessário, por falar com entidades e elementos que conhecia, para que o meu projeto pudesse ficar o mais completo possível. Ajudaste mais do que imaginas, e agradeço a tua disponibilidade e dedicação. Gabi, não me esqueço de ti, obrigada por me distraíres e me fazeres rir nos momentos de maior pressão para mim!

Ao meu namorado, por lidar comigo em todos os momentos, com calma e paciência, e por me motivar a nunca desistir, e a seguir sempre o caminho certo.

Agradeço especialmente aos alunos da Licenciatura de Design da Escola Superior de Media *Arts* e Design, Andreia e Francisco, por me ajudarem a criar com êxito, elementos de identidade do projeto apresentado.

Agradeço também aos meus orientadores, Prof. Joel Fernandes e Prof. Daniel Azevedo, pelo apoio prestado e esclarecimento de dúvidas, que enriqueceram este projeto.

RESUMO ANALÍTICO

Nos dias de hoje, o setor da restauração vive num ambiente extremamente exigente a nível inovador e dinâmico, uma vez que os consumidores procuram cada vez mais ofertas variadas e distintas, que se adequem ao seu estilo de vida.

Neste sentido, o projeto apresentado foca o seu objetivo na criação e implementação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido e *Drive-Thru*, que apresenta uma oferta não convencional de produtos saudáveis e ecologicamente sustentáveis, atendendo assim às necessidades dos consumidores na vertente prática e rápida, bem como nas vertentes económicas e saudáveis.

De forma a alcançar este objetivo, foi elaborado um plano de negócios, onde no estudo do mercado foi utilizada a metodologia quantitativa, aplicada na realização de um inquérito de forma a recolher dados sobre o potencial cliente-alvo do estabelecimento; uma análise estratégica e competitiva de forma a definir o posicionamento da empresa no mercado, e por último, uma análise financeira com o objetivo de compreender a viabilidade da implementação do negócio.

Como principais resultados, obteve-se um VAL de 548.074€, uma TIR de 36,06% e um *Payback Period* de 4 anos na perspetiva do projeto. Na perspetiva do investidor, obteve-se um VAL de 979,204€, uma TIR de 43,41% e um *Payback Period* de 4 anos.

Conclui-se então, face aos resultados obtidos, com o VAL positiva nas duas perspetivas, que o projeto é viável e irá avançar para a ronda de investidores.

Palavras-chave: Restauração; Serviços Rápidos; *Drive-Thru*; Oferta saudável

ABSTRACT

Nowadays, the restaurant sector lives in an extremely demanding environment at an innovative and dynamic level, as consumers are increasingly looking for varied and distinct offers that suit their lifestyle.

In this sense, the presented project focuses its objective on the creation and implementation of a fast service and Drive-Thru restaurant establishment, which presents an unconventional offer of healthy and ecologically sustainable products, thus meeting the needs of consumers in the practical and fast, as well as in economic and healthy aspects.

In order to achieve this objective, a business plan was drawn up, where the quantitative methodology was used in the market study, applied in carrying out a survey in order to collect data on the establishment's potential target customer; a strategic and competitive analysis in order to define the company's position in the market, and finally, a financial analysis in order to understand the feasibility of implementing the business.

The main results were a NPV of €548,074, an IRR of 36.06% and a Payback Period of 4 years from the perspective of the project. From the investor's perspective, a NPV of €979,204 was obtained, an IRR of 43.41% and a Payback Period of 4 years.

It's therefore concluded, given the results obtained, with a positive NPV in both perspectives, that the project is viable and will advance to the round of investors.

Keywords: Restaurant Industry; Fast Services; Drive Thru; Healthy offer

SUMÁRIO

Lista de tabelas	9
Lista de gráficos	9
Lista de ilustrações	10
Lista de siglas	14
INTRODUÇÃO	15
PARTE I - ESTADO DA ARTE	17
1.1 Evolução da Indústria da Restauração	17
1.2 Inovações e Tendências na Indústria da Restauração	21
1.3 O conceito “ <i>Drive-Thru</i> ”	26
1.4 O comportamento do consumidor face a produtos orgânicos e saudáveis	33
PARTE II - METODOLOGIA	38
2.1 Objetivos e Tipo de Estudo	38
2.2 Questões de Partida	39
2.3 Caracterização dos Instrumentos	40
2.4 Procedimento	53
PARTE III - PLANO DE NEGÓCIOS	55
3.1 Caracterização do Projeto	55
3.1.1 Apresentação	55
3.1.2 Definição do conceito e localização	55
3.2 Recursos Humanos	59
3.3 Fornecedores	60
3.4 Parcerias	62
3.5 Análise Estratégica	64
3.5.1 Análise do ambiente geral - Modelo PESTAL	64
3.5.2 Análise do ambiente competitivo - Modelo 5 Forças de Porter	67
3.5.3 Análise da Indústria - Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos	70

3.5.4	Análise do Mercado	72
3.5.4.1	Análise dos Resultados do Inquérito	73
3.6	Análise da Empresa	102
3.6.1	Vantagens Competitivas	102
3.6.2	Cadeia de Valor	103
3.7	Missão, Visão, Valores e Objetivos	105
3.8	Plano de Marketing	107
3.8.1	Análise SWOT	107
3.9	Segmentação do Mercado	110
3.10	Targeting	111
3.11	Posicionamento	111
3.12	Objetivos do plano de marketing e Estratégias a utilizar	115
3.13	Marketing-Mix	118
3.14	Investimento Necessário	128
3.14.1	Investimento em Capital Fixo	128
3.14.2	Investimento em Fundo de Maneio	128
3.15	Fontes de Financiamento	130
3.16	Projeções Financeiras	131
3.16.1	Pressupostos	131
3.16.2	Volume de Negócios	132
3.16.3	Custos	136
3.16.4	Demonstração de Resultados	138
3.16.5	Mapa dos Cash Flows	139
3.16.6	Ponto Crítico	140
3.16.7	Balanço	141
3.16.8	Análise de Indicadores	142
3.16.9	Análise de Viabilidade	145
3.16.10	Análise de Sensibilidade	147
	CONCLUSÃO	149
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
	ANEXOS	158

Lista de tabelas

Figura 1 - Tendências de inovação dos produtos alimentares, segundo o consumidor europeu	25
Figura 2 - Disposição do Modelo Básico	28
Figura 3 - Modelo de Slots	30
Figura 4 - Plano otimizado para um estabelecimento Drive-Thru	32
Figura 5 - Mapa da localização do estabelecimento	58
Figura 6 - Organograma da empresa PACO	59
Figura 7 - Análise SWOT	107
Figura 8 - Triângulo de Ouro do posicionamento	113

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Importância atribuída à origem dos alimentos consumidos medida entre géneros	85
Gráfico 2 - Importância atribuída à origem dos alimentos consumidos medida entre idades	87
Gráfico 3 - Importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos medida entre géneros	89
Gráfico 4 - Importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos medida entre idades	90
Gráfico 5 - Importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis medida entre géneros	91
Gráfico 6 - Importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis medida entre idades	92
Gráfico 7 - Importância que os participantes atribuem a negócios que se preocupam com o meio ambiente entre géneros	93

Gráfico 8 - Importância que os participantes atribuem a negócios que se preocupam com o meio ambiente entre idades	94
Gráfico 9 - Conhecimento sobre o conceito Drive-Thru entre gêneros	95
Gráfico 10 - Conhecimento sobre o conceito Drive-Thru entre idades	96
Gráfico 11 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um almoço, de acordo com ordenado mensal líquido	97
Gráfico 12 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um lanche, de acordo com ordenado mensal líquido	98
Gráfico 13 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um jantar, de acordo com ordenado mensal líquido	100

Lista de Ilustrações

Ilustração 1 - Análise das 5 Forças de Porter	70
Ilustração 2 - Fatores críticos de sucesso do estabelecimento PACO	72
Ilustração 3 - Azulejo do restaurante Paco	126
Ilustração 4 - Logótipo do restaurante Paco	126

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Questões Sociodemográficas	41
Tabela 2 - Questões Sociodemográficas II	42
Tabela 3 - Questões sobre hábitos de consumo	43
Tabela 4 - Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos	45
Tabela 5 - Questões sobre o conhecimento do conceito Drive-Thru	46
Tabela 6 - Questões sobre o alcance do conceito	46
Tabela 7 - Questões sobre a satisfação do serviço	47

Tabela 8 - Questões sobre a frequência de estabelecimentos de restauração Drive-Thru	48
Tabela 9 - Questões relacionadas com sistemas Drive-Thru	49
Tabela 10 - Questão sobre fatores para a não frequência de estabelecimentos Drive-Thru	50
Tabela 11 - Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a um estabelecimento Drive-Thru	52
Tabela 12 - Género dos participantes	74
Tabela 13 - Idade dos participantes	74
Tabela 14 - Estado civil dos participantes	75
Tabela 15 - Nacionalidade dos participantes	76
Tabela 16 - Nível de escolaridade dos participantes	76
Tabela 17 - Situação profissional dos participantes	77
Tabela 18 - Valor aproximado do ordenado mensal líquido dos participantes	78
Tabela 19 - Frequência de visita a estabelecimentos de restauração	79
Tabela 20 - Refeições para as quais os participantes utilizam estabelecimentos de restauração	79
Tabela 21 - De que forma os participantes utilizam os estabelecimentos de restauração	80
Tabela 22 - Relação de preço de produtos alimentares em orgânicos em relação a produtos alimentares convencionais	81
Tabela 23 - Relação de saúde entre os produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais	81
Tabela 24 - Relação sustentável em relação aos produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais	82
Tabela 25 - Relação de qualidade entre produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais	83

Tabela 26 - Relação de recomendação sobre os produtos alimentares orgânicos	84
Tabela 27 - Recursos e Competências internas	103
Tabela 28 - Cadeia de Valor da empresa	104
Tabela 29 - Bases de segmentação do mercado	110
Tabela 30 - Posicionamento a nível de valor	113
Tabela 31 - Objetivo de Marketing 1	115
Tabela 32 - Objetivos de marketing 2	115
Tabela 33 - Objetivos de marketing 3	116
Tabela 34 - Objetivos de marketing 4	116
Tabela 35 - Objetivos de marketing 5 e 6	117
Tabela 36 - Objetivo de marketing 7	117
Tabela 37 - Listagem preços	121
Tabela 38 - Orçamentos necessários	128
Tabela 39 - Investimento em Fundo de Maneio	129
Tabela 40 - Financiamento	130
Tabela 41 - Pressupostos	131
Tabela 42 - Média de pedidos mais comuns	133
Tabela 43 - Prospecção do Volume de Negócios	135
Tabela 44 - Custos de Mercadorias Vendidas e Matéria Consumida	136
Tabela 45 - Gastos com Pessoal	137
Tabela 46 - Fornecimento de Serviços Externos	137
Tabela 47 - Demonstração de Resultados	139
Tabela 48 - Mapa de Cash Flows	140
Tabela 49 - Breakeven Point	140
Tabela 50 - Balanço Previsional	142

Tabela 51 - Análise de Indicadores	145
Tabela 52 - Análise de Viabilidade na perspectiva de projeto	146
Tabela 53 - Análise de Viabilidade na perspectiva de investidor	146
Tabela 54 - Análise de Cenários	148

Lista de siglas

APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo

CMVMC - Custos de Mercadoria Vendida e Matéria Consumida

COZI - *Customer Operating Zone Improvement*

ERTPNP - Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal

FSE - Fornecimento de Serviços Externos

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

IVA - Imposto sobre Valor Agregado

NPS - *Net Promoter Score*

Payback Period - Prazo de Recuperação do Investimento

PME - Pequenas e Médias Empresas

QRC - Código de Resposta Rápida

ROE - Rentabilidade dos Capitais Próprios

SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

UKROFS - United Kingdom Register of Organic Food Standards

VAL - Valor Atual Líquido

Introdução

O presente trabalho insere-se no Mestrado de Direção Hoteleira, para a obtenção de grau de Mestre, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto. O mesmo tem como objetivo elaborar um projeto, bem como analisar a sua viabilidade, sobre a implementação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido e *Drive-Thru*, focado na oferta não convencional de produtos saudáveis e ecologicamente sustentáveis.

O presente projeto surge então após a identificação de uma lacuna no mercado, no setor da restauração, uma vez que os restaurantes associados a serviços rápidos bem como ao serviço *Drive-Thru*, oferecem aos seus consumidores, maioritariamente produtos processados e tidos como menos saudáveis. Assim, o restaurante Paco assenta em alguns pilares que lhe conferem uma diferenciação no mercado, nomeadamente, o conceito moderno, sustentável, orgânico e *vegano*, o modelo de negócio que combina a conveniência e a oferta saudável em snacks, batidos e refeições através do *Drive-Thru*, bem como os serviços de valor acrescentado com características lúdicas e de entretenimento através de eventos especiais, concursos e workshops, na cidade de Guimarães.

Em relação à estrutura do projeto, o mesmo é dividido por três capítulos, que por sua vez abordam vários tópicos. O primeiro capítulo diz respeito ao estado da arte, que abrange os temas da evolução da indústria da restauração; inovações e tendências na indústria da restauração; o conceito “*Drive-Thru*”; e por último, o comportamento do consumidor face a produtos orgânicos e saudáveis. O segundo capítulo descreve e analisa a metodologia utilizada para a realização do presente projeto. O terceiro capítulo é referente ao plano de negócios, e apresenta a caracterização do projeto, iniciando-se com uma apresentação do conceito bem como da localização; definição dos recursos humanos; descrição de uma análise estratégica, nas vertentes do ambiente geral, da indústria, do mercado e da empresa e criação de um plano de marketing. Por último, segue-se o plano financeiro, que é constituído pelos seguintes pontos: investimento em capital fixo; investimento em fundo de maneo; fontes de financiamento; pressupostos e rendimentos. Neste capítulo, revela-se a necessidade de um financiamento do projeto no

valor total de 574.100€ e apresenta, na perspectiva do projeto, um VAL de 548.074€, uma TIR de 36.06% e um *Payback Period* em 4 anos; e na perspectiva do investidor, a empresa apresenta um VAL de 979.204€ e um TIR de 43.41%, com um *Payback Period* em 4 anos.

PARTE I - ESTADO DA ARTE

1.1 Evolução da Indústria da Restauração

O restaurante que é visto e utilizado nos dias de hoje, sofreu diversas alterações a partir dos seus primórdios até ao modelo atual, desde as primeiras civilizações que se reuniam a uma certa hora para refeioar entre o trabalho até ao modelo de restauração conhecido hoje, de sentar à mesa, dentro de uma sala, e ser servido um prato de comida à escolha por empregados de mesa. De acordo com os autores Rawson & Shore (2019), no Séc. XXXIII a.C., eram produzidos vasos de cerâmica em massa que eram usados para distribuir rações em troca de trabalho. Os trabalhadores comiam juntos num local que não eram as suas casas. Ao longo do tempo, estes vasos de cerâmica transformaram-se em pratos de servir e comer, tornando-se mais ornamentados, variavam nos tamanhos e refletiam o nível social. O ato de comer em conjunto num local diferente, com o auxílio de pratos ornamentados são os mais antigos registos de “comer fora”, uma vez que a partilha de espaço, de práticas e de porções do mesmo alimento é uma forma de partilhar também experiências (Rawson & Shore, 2019). Comer uma refeição em conjunto com outros indivíduos como uma prática secular, torna-se uma característica central quando nos focamos na Grécia Antiga. Neste clássico período, a mais famosa instituição frequentada era o simpósio, que era visto como um festejo com bebidas entre homens, onde se criavam alianças e amizades. Esta união incluía também um banquete, sendo que o prato frequentemente servido era o peixe, que era tratado pelos indivíduos como os críticos viriam a tratar muitos outros pratos nos 3000 anos seguintes: como algo para discutir, para avaliar, para debater, para pagar quantias exorbitantes, para aprender e opinar sobre. E, embora a comida e a bebida possam ter sido fundamentais, três outros fatores do desenvolvimento histórico do restaurante começam a entrar em foco: diferença de género, entretenimento musical e conversações. É neste momento, em que se combina os excessos tanto de comida como de bebida, auxiliados e estimulados pelo luxo, que se começa a ver as sementes dos restaurantes que conhecemos hoje (Rawson & Shore, 2019).

No Japão, por volta de 1160, estabelecimentos como Cafés e Casas de Chá eram espaços de socialização e acompanhamento de notícias locais, acompanhado de bebidas.

Estes estabelecimentos não eram considerados restaurantes no sentido do modelo de operação de pedir comida, no entanto foram significativos no desenvolvimento de alguns dos elementos político-espaciais que eventualmente foram assumidos por restaurantes (Rawson & Shore, 2019). Já na Europa Central, no início da Idade Moderna, desenvolvia-se uma cultura de Tavernas, sendo que estas eram mais conhecidas pela bebida do que pela comida, e incentivavam o convívio público entre géneros. Estes estabelecimentos eram, na sua maioria, proibidos de servir comida ou oferecer alojamento, ou então era apenas permitido servir pão e queijo (Rawson & Shore, 2019). Já no Séc. XV., por toda a Europa, surgiu uma tendência denominada “*table d’hôte*” que consistia no serviço de uma refeição a uma certa hora do dia, com um valor fixo. Este serviço permitia que todos os indivíduos tivessem as suas refeições em conjunto, no mesmo horário, uma vez que a comida era disposta sobre uma mesa dando a oportunidade a todos de se servirem de forma igual, sendo estes fatores precedentes e persistentes à invenção do restaurante (Rawson & Shore, 2019). Muitas vezes, estas refeições eram frequentadas por clientes regulares, no entanto, era comum também aparecer visitantes estranhos que se sentiam intimidados, uma vez que era essencial ter uma atitude perspicaz “de mão rápida”, dado que o serviço de mesa era “estilo familiar” e as porções alimentares era competitivas. Nestes estabelecimentos, não existia possibilidade de escolher um pedido visto que o serviço era comum. O pagamento era respetivo ao lugar da mesa, e não pela quantidade de comida pedida, e os clientes regulares tinham permissão para manter uma conta aberta no estabelecimento e pagar de tempos em tempos, enquanto aos estranhos era pedido o pagamento na hora (Kiefer, 2002). Isto levava os viajantes a reclamar que estavam a ser explorados, relatando também baixos níveis de qualidade, desde a falta de variedade, comida mal armazenada ou tempos de cozedura inadequados. As tavernas tinham a tradição de cobrar pelos produtos encomendados, e fornecer bebidas sob encomenda. Esse conceito foi um importante precursor para o restaurante moderno (Kiefer, 2002).

No entanto, todos estes estabelecimentos anteriormente referidos não apresentam todas as características dos restaurantes como os conhecemos hoje, uma vez que hoje em dia a restauração depende do serviço e das escolhas (Rawson & Shore, 2019).

A cidade revolucionária de Paris é frequentemente referida como o berço do restaurante moderno, no entanto já existiam restaurantes muito antes da Revolução Francesa noutros locais, onde a economia e a cultura social os tornavam viáveis (Kiefer, 2002). Os primeiros restaurantes abriram durante a Dinastia *Sung* em várias cidades chinesas, 600 anos antes do surgimento dos primeiros restaurantes em Paris. A eclosão destes estabelecimentos deveu-se a vários fatores, como o facto de algumas cidades possuírem uma população extensa chegando a atingir 1 milhão de habitantes. Estas cidades eram centros de comércio massivos que reunia pessoas de diversas culturas, tornando-se então uma necessidade a ideia de disponibilizar comidas de outras culturas a visitantes e aos locais (Rawson & Shore, 2019). Estes restaurantes prototípicos encontravam-se localizados em bairros que eram caracterizados pelo entretenimento, que atendiam viajantes de negócios e dispunham de vários hotéis, bares e bordéis. De acordo com os autores Rawson & Shore (2019), a variedade de opções de restaurantes bem como as experiências gastronómicas na década de 1120 era semelhante à de um ponto turístico no centro de uma cidade, no Séc. XXI. Os clientes dos restaurantes mais populares eram recebidos com uma seleção de pratos pré-selecionados de “demonstração”, que representava todas as opções de pratos que o cliente poderia escolher. Aqui, já eram utilizadas equipas de pessoas treinadas para servir à mesa, que anotavam os pedidos, e de seguida aguardavam a sua vez numa fila em frente à cozinha, para que pudessem transmitir o pedido aos trabalhadores que se encontravam na cozinha, que eram denominados “mestres das panelas”. Após isto, quando os pratos se encontravam confeccionados, o empregado de mesa distribuía os mesmos na mesma ordem que estes foram pedidos, não existindo erros (Rawson & Shore, 2019).

No Japão, surgiu uma cultura gastronómica distinta, proveniente das tradições das casas de chá japonesas dos anos 1500. O *chef* japonês do Séc. XVI, Sem No Rikyu, criou a tradição do jantar “*kaiseki*” com vários pratos, onde eram criados menus de degustação inteiros, com o objetivo de contar uma história sobre um determinado lugar e tempo. Os seus sucessores expandiram esta tradição, de forma a incluir pratos especiais e talheres e serviços de mesa singulares, para que combinassem com a estética da comida servida (Rawson & Shore, 2019).

Segundo os autores Rawson & Shore (2019), os primeiros restaurantes franceses apareceram décadas antes da Revolução Francesa de 1789, e pretendiam ser lojas de alimentos naturais, que vendiam apenas um prato principal: caldo de carne, contrariando as teorias que os restaurantes surgiram em Paris após a Revolução, quando os *chefs* gourmet foram procurar trabalho. Estes primeiros restaurantes capitalizaram na crescente sensibilidade da era do Iluminismo entre a rica classe de comerciantes de Paris, que acreditavam que o conhecimento era obtido através da demonstração de sensibilidade ao seu redor. Uma forma de demonstrar esta sensibilidade era não comer alimentos comuns, associadas a pessoas de classes mais baixas, e preferindo pratos mais delicados (Spang, 2020). O caldo então servido nos restaurantes, nas décadas de 1760 e 1770, encaixavam perfeitamente nos ideais dos aristocratas, pois era totalmente natural, suave, fácil de digerir, mas completo de nutrientes. No entanto, a autora Spang (2020) acredita que o sucesso e rápido crescimento dos restaurantes não se deveu à comida que era servida, mas sim à forma como era servida. Os donos dos restaurantes inovaram através da cópia do modelo de serviço que já existia na cultura do café francês. Os clientes sentavam-se em pequenas mesas, e era-lhes entregue um menu impresso, pelo qual os clientes escolhiam e pediam os pratos, ao contrário do que era praticado nas tavernas onde era apenas servido um prato, a uma determinada hora, para quem estivesse sentado à mesa. Logo de seguida, após o alcance do sucesso destes estabelecimentos, começaram a aparecer outros produtos no menu, como vinho e frango cozido. No final da década de 1780, as lojas de caldos evoluíram para os primeiros grandes restaurantes parisienses, como “Trois Frères” e “La Grande Tavene de Londres”, que serviram como arquétipo de restaurantes finos para o próximo século (Spang, 2020).

Após a definição do conceito de restauração, ao longo do tempo o setor da restauração sentiu a necessidade de proceder a transformações de forma a manter o interesse dos seus consumidores. Desta forma, são analisadas as transformações inovadoras, bem como as tendências definidas pelos consumidores, na indústria da restauração.

1.2 Inovações e Tendências na Indústria da Restauração

Segundo Ottenbacher & Gnoth (2016), os restaurantes podem melhorar a qualidade e a reputação, cortar custos bem como aumentar as vendas e os lucros, através da “inovação”. Um processo de inovação contínua ajuda os restaurantes a aumentar as barreiras à imitação, mantendo o seu portfólio à frente da concorrência, estabelecendo assim uma vantagem competitiva de longo prazo (M. Ottenbacher & Harrington, 2007).

As empresas que se encontram inseridas no setor da restauração têm a necessidade e obrigação de responder aos desejos do mercado, e constituir metodologias que impulsionem oportunidades e avanços incrementais (Simão, 2014). Segundo os autores Nankervis et al. (2005), a intangibilidade e interatividade são os principais fatores do fenómeno do turismo, que as PME devem ter em conta quando definem a sua especialização. No entanto, a perceção e expectativa do cliente pode variar de indivíduo para indivíduo, acrescentando desta forma, dificuldades na construção de padrões que identifiquem os consumidores e definam os seus comportamentos. O setor da restauração pode ter em conta este contexto, de forma a garantir uma maior eficiência e qualidade nos serviços, bem como promover a otimização da experiência turística no todo (Nankervis et al., 2005). A autora Hjalager (2010), conduziu um estudo, no qual aponta cinco tipos de inovação passíveis de aplicação, nomeadamente a inovação ao nível (i) do produto ou serviço, que se referem a alterações diretamente observadas pelo cliente e consideradas novas, seja no sentido de nunca antes ter sido visto ou novo pela empresa. Estas inovações em produtos ou serviços são perceptíveis aos consumidores ao ponto de se tornarem um fator considerável na decisão de compra; (ii) dos processos, que se referem às iniciativas do “*back-office*” que têm como objetivo aumentar a eficiência, produtividade e fluxo. Nas últimas décadas, a inovação dos processos tem-se dado através de investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação; (iii) da administração, que consiste em lidar com as diferentes formas de organizar a colaboração interna, direcionar e capacitar funcionários, construir carreiras, melhorar a satisfação no local de trabalho, estimular o conhecimento e competências internas e compensar o trabalho através de benefícios salariais. Para muitas empresas na área do Turismo e Restauração, o maior desafio é desenvolver métodos para reter os colaboradores, manter a flexibilidade e controlar os custos; (iv) da gestão, que se

transmite através da identificação de novos segmentos de mercado, onde a comunicação entre o fornecedor de serviços e o cliente é construída e mantida; (v) e num contexto institucional, que é uma organização de uma nova estrutura colaborativa que redireciona e aprimora as atividades de forma eficaz.

Já os autores Ivkov et al. (2018), acreditam que as inovações no setor da restauração aparecem como soluções conceituais em cinco áreas distintas, sendo estas: Design e atmosfera envolvente como a aparência interna e externa, cores, música e entre outros; Alimentação e bebidas, como o tamanho da porção, novos ingredientes ou produtos no menu e entre outros; Aplicação de tecnologia, como a utilização de terminais, reservas online, aplicações para *smartphones*, etc; e Negócios responsáveis, como por exemplo, ética, utilização de embalagens ecológicas, reciclagem do lixo, e entre outros.

Um estudo realizado por Wall & Berry (2007), revelou o aumento da importância da percepção do consumidor do design e ambiente do restaurante. Ser inovador na área do design e ambiente tem um efeito positivo no comportamento do consumidor, sendo que estes fatores se encontram também positivamente correlacionados com a percepção do cliente sobre o nível de preço, qualidade do serviço e, conseqüentemente, a lealdade (Ryu et al., 2012). A inovação é também influenciada pela preferência alimentar e hábitos alimentares do consumidor. A dinâmica do quotidiano dos dias de hoje causou mudanças notáveis no setor da restauração, uma vez que cada vez mais, as refeições são consumidas fora de casa. Tendo isso em conta, os restaurantes focam-se em atrair segmentos de mercado específicos, através da diferenciação da oferta, como por exemplo “comida saudável”, “comida com baixas calorias”, “sumos sem açúcar” e entre outros (Ivkov et al., 2018). No que diz respeito à aplicação de tecnologia, a internet tornou-se um canal de extrema importância para transações e atividades comerciais. Para a inovação, a tecnologia é mais usada no processo de entrega de serviço do que para o serviço ou produto em si (Ivkov et al., 2018). De acordo com o estudo realizado por Ivkov et al. (2018), os gerentes de restaurantes concordam que os clientes são mais exigentes e têm menos tolerância nos dias de hoje. Os consumidores procuram cada vez mais informações adicionais sobre as refeições, ingredientes ou alérgenos, e entre outros. Os autores propuseram a implementação de um QRC (Código de Resposta Rápida) nos

menus e nos sites dos restaurantes, que consiste na colocação de um código QR que direciona o cliente para uma página onde é transmitida a informação adicional sobre os produtos que se encontram no menu, como os ingredientes, informações nutritivas e energéticas, calorias, e entre outros). Os processos de inovação ajudam de igual forma os restaurantes a reduzir o desperdício de comida, de materiais e de energia, bem como ser reconhecidos por práticas verdes e preocupação social. Os autores Hu et al. (2010), afirmam que a gerência dos restaurantes deveria prestar mais atenção a estes assuntos, uma vez que o consumidor moderno é mais educado e reconhece a importância do desenvolvimento sustentável como um conceito do futuro. Os mesmos autores acreditam ainda que os consumidores se dispõem a pagar mais em estabelecimentos de restauração “verdes” e a execução destas práticas desempenham efeitos positivos no lucro da empresa e na satisfação do cliente. A inovação no setor da restauração pode ser também direcionada aos recursos humanos, com ênfase na política de orientação ao cliente, de forma a obter vantagem competitiva. A orientação para o serviço deve estar presente na empresa de forma a oferecer um serviço de qualidade aos clientes, sendo que este se transmite através de uma boa relação entre gestores e funcionários (Gill, 2008).

Os estudos de práticas de inovação em restaurantes são limitados a uma visão geral descritiva do processo de desenvolvimento de novos produtos de restaurantes de “*fine dining*” bem como de refeições rápidas (Lee et al., 2016). No entanto, segundo Hjalager (2010), é necessário ainda estudar de uma forma mais abrangente as inovações no contexto da indústria da restauração, incluindo a inovação nos serviços, nos processos, nas estruturas de gestão e nas técnicas de marketing. As pequenas e as grandes empresas na área da restauração utilizam métodos diferenciados no que diz respeito à inovação, uma vez que as pequenas empresas não possuem acesso a recursos como produtos de alta qualidade ou a possibilidade de contratar *chefs* profissionais (M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009b), optando então por inovar através da adoção e adaptação de inovações de fontes externas (M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009a).

Gagić et al. (2015), consideram que a comida é um componente fundamental da experiência do restaurante, não podendo então existir a dúvida que o alimento possui um grande impacto na satisfação do consumidor bem como no seu retorno. Um desafio

crucial que a indústria da restauração enfrenta nos dias de hoje é o fornecimento de alimentos de qualidade, que não sejam apenas atrativos para os consumidores, mas que possa também ser superior à concorrência. Desta forma, a qualidade dos produtos é um dos melhores meios de maximizar o sucesso nesta indústria.

Por um lado, os autores Johns et al. (1996), acreditam que a comida saudável tem um impacto significativo na avaliação percebida pelo consumidor da experiência do restaurante. A importância de alimentos saudáveis em restaurantes complementa-se com a necessidade de oferta de alimentos nutritivos, sendo isto uma propriedade essencial na satisfação das refeições por parte do consumidor, bem como na intenção de retorno (Kivela & Crofts, 2016), uma vez que os clientes procuram cada vez alternativas saudáveis (Sulek & Hensley, 2016). Vários estudos argumentaram que os restaurantes utilizam produtos locais e orgânicos de forma a se diferenciarem, dando-lhes possibilidade de cobrar preços mais altos (Gagić et al., 2015). Segundo os mesmos autores, existem diversas razões que justificam a procura de produtos locais e orgânicos, desde os benefícios percebidos tangíveis como a frescura dos alimentos e o sabor, bem como outros aspetos intangíveis como a sustentabilidade e o apoio à comunidade local. A maior parte dos consumidores está ciente que o consumo de alimentos está diretamente relacionado com a saúde, influenciando um estilo de vida saudável e promovendo uma sensação de bem-estar, e por isso, procuram cada vez mais produtos de elevado valor acrescentado, tais como especialidades regionais, produtos orgânicos, produtos étnicos, e entre outros (Carrão, 2015).

Por outro lado, autores como Recordati (2015), consideram que uma influência importante sobre a atitude dos consumidores é a conveniência, sendo que os consumidores consolidaram o preconceito que as comidas rápidas são mais convenientes que comidas saudáveis. Alguns estudos revelaram que os consumidores modernos percebem o atributo da conveniência na indústria da restauração como outros atributos, como o sabor e preocupações com a saúde (Recordati, 2015). Nos dias de hoje, os consumidores procuram constantemente produtos mais acessíveis, portáteis, adequados e úteis. A conveniência no contexto da alimentação pode ser definida como redução no tempo e esforço, tanto mental como físico, gasto na compra, armazenamento, preparação e consumo da comida. Segundo um estudo realizado por

(Carrão, 2015), os condutores da inovação da indústria alimentar na Europa podem ser distribuídas por 15 tendências, agrupadas em cinco eixos que dizem respeito às expectativas gerais dos consumidores, sendo estas: prazer, saúde, físico, conveniência e ética. A seguinte imagem (Figura 1) demonstra as principais tendências dos produtos que correspondem aos desejos dos consumidores:

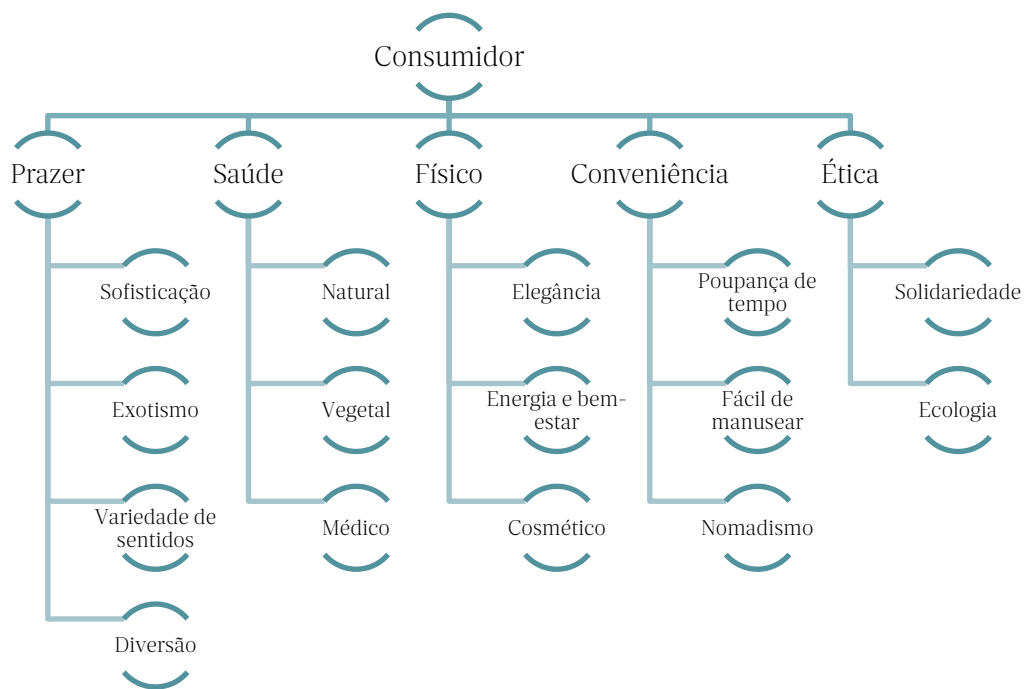


Figura 1 - Tendências de inovação dos produtos alimentares, segundo o consumidor europeu

Fonte: (Carrão, 2015)

De forma a combinar as recentes tendências da indústria, e ir ao encontro dos desejos dos consumidores, as empresas encontram-se constantemente a desenvolver combinações de produtos alimentares que possam atender esta procura por produtos e serviços convenientes mas saudáveis, que incluam as características sobre um tempo de preparação reduzido, conteúdo vegetal e refeições leves e sustentáveis (Arndt, 1976).

Reunindo os temas de inovação e das tendências na indústria da restauração, é possível apontar a criação do conceito *Drive-In e Drive-Thru*, uma vez que estes vieram alterar o paradigma utilizado até ao momento nos restaurantes, sendo este conceito integralmente aceite e utilizado pelos consumidores.

1.3 O conceito “*Drive-Thru*”

Antes de caracterizar o conceito de restauração “*Drive-Thru*”, é necessário distinguir o mesmo de “*Drive-In*”. O serviço *Drive-In* surgiu na América do Norte entre os anos de 1940 e 1950, e era caracterizado pela entrada dos carros dos clientes no estacionamento no restaurante, e permanência dos mesmos. Os pedidos eram realizados por intercomunicadores ou o empregado dirigia-se diretamente à janela dos carros. Desta última forma eram também servidos os respectivos pedidos, entrega das contas e realização dos pagamentos. Já o serviço *Drive-Thru* é um serviço desenvolvido a partir das raízes do *Drive-In*, e nos dias de hoje é utilizado maioritariamente com comidas rápidas. Os clientes realizam o pedido através de microfones ou intercomunicadores, e seguem, sempre dentro do seu carro, até a uma janela para realizar o pagamento e receberem os seus pedidos. Existem variações de sistema que utilizam duas janelas, sendo a primeira onde se realiza o pagamento, e a segunda onde o cliente levanta o seu pedido (Chon & Sparrowe, 2003).

O serviço *Drive-Thru* do restaurante moderno é então um tipo de serviço de *take-out* que permite que os clientes realizem uma compra sem sair dos seus carros. O processo inicia-se no momento em que os clientes procuram os produtos pretendidos no menu digital localizado no exterior, e, através de um intercomunicador, fazem o pedido diretamente com um funcionário do restaurante. A partir daí, nas janelas do restaurante realizam o pagamento e o levantamento do produto (Wang et al., 2020). Os restaurantes *Drive-Thru* cresceram rapidamente desde os seus primórdios, tanto pelo número de estabelecimentos que foram abrindo como pelo número de consumidores adeptos deste conceito (McKenna, 1972). Ainda segundo o mesmo autor, os fatores que atraem os consumidores resumem-se nas seguintes características: Preços baixos; Serviço rápido, Informalidade; Localização conveniente; Menus simples; Espaço de estacionamento amplo. Dos consumidores dos restaurantes *Drive-Thru* no geral, destacam-se os grupos de famílias e de adolescentes, que preferem este conceito uma vez que lhes permite, no caso das famílias, ter capacidade financeira sobre os preços praticados nestes estabelecimentos, bem como, tendo em conta o quotidiano atarefado com menos tempo para preparar refeições, os casais jovens consideram conveniente optar por restaurantes *Drive-Thru* com alguma frequência (McKenna, 1972).

Segundo o autor McKenna, 1972, é comum em alguns estabelecimentos *Drive-Thru* ter uma área de mesas e cadeiras dentro do estabelecimento, para proteger os clientes do clima, bem como ter uma área de sentar no exterior ou no pátio. Em qualquer um dos casos, o estabelecimento *Drive-Thru* permanece sobre a operação de *self-service*, não tendo empregados a servir às mesas.

A utilização destas instalações, apesar de se ter espalhado para outras áreas como farmácias, bancos e entre outros, é encontrada com mais frequência no setor da restauração, e mais especificamente na área das comidas rápidas. Prova disso, é que em média, o *Drive-Thru* injeta pelo menos cinquenta por cento dos benefícios nas cadeias de comidas rápidas. No entanto, estes estabelecimentos são apresentados como um desafio nos territórios urbanos, não só pela falta de espaço, sobretudo presente nas cidades europeias, mas porque o seu design em várias ocasiões deve respeitar tanto o planeamento urbano do terreno, bem como o desenho das edificações e zonas pedonais que circundam a área (Camarena Martínez, 2014).

Vários estudos, nomeadamente o realizado por Blackiston (2010), indicam a existência de dois fatores determinantes sobre a satisfação do cliente quando frequenta um *Drive-Thru*, sendo estes a rapidez e a exatidão do pedido por parte dos funcionários do estabelecimento. Para além disto, o consumidor procura ainda uma experiência que vá além das expectativas tradicionais de consumo. O autor Blackiston (2010), afirma então que os estabelecimentos que se foquem nesses aspetos darão passos firmes em direção à conquista da lealdade dos seus clientes.

Alguns autores sugerem modelos de implementação de operação, nos estabelecimentos *Drive-Thru*, como é o caso do estudo elaborado pelos autores Whiting II & Weckman (2004). Os autores desenvolveram dois modelos, sendo que o primeiro denominaram o Modelo Básico, que diz respeito ao modelo que é utilizado na grande parte dos estabelecimentos *Drive-Thru*, e o segundo é uma sugestão de melhoria de *layout* em relação ao primeiro.

No Modelo Básico, que se encontra representado na figura 2, os clientes podem frequentar o estabelecimento dentro do carro, através da fila do *Drive-Thru*, ou a pé pelo interior do estabelecimento. Relativamente ao *Drive-Thru*, o consumidor pode efetuar o

seu pedido através de um intercomunicador, que por sua vez será registado pelo funcionário que se encontra na primeira janela, e a informação do pedido é automaticamente transmitida para os ecrãs localizados na cozinha do estabelecimento (Whiting II & Weckman, 2004). O funcionário responsável por registar os pedidos do *Drive-Thru*, é também responsável por efetuar o pagamento dos mesmos, uma vez que utiliza uns auscultadores com microfone sem fios, que lhe permite realizar multifunções.

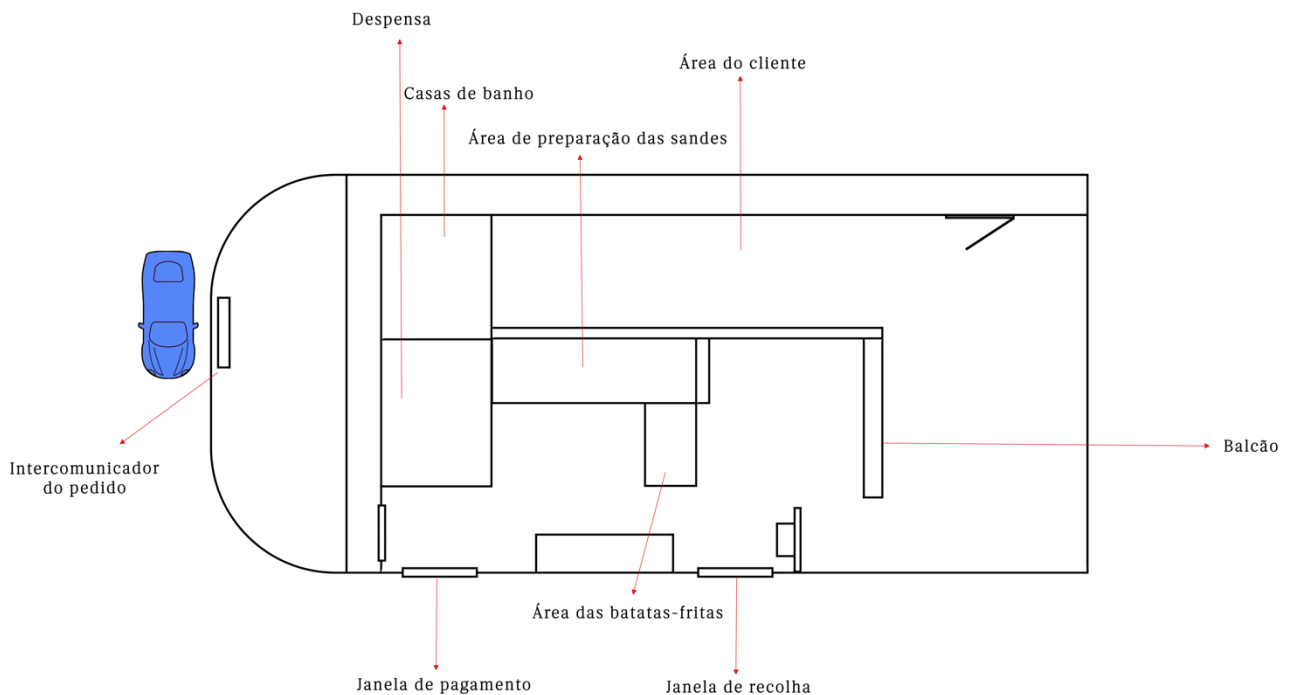


Figura 2 - Disposição do Modelo Básico

Fonte: Adaptado de Whiting II & Weckman (2004)

Relativamente à área de confeção dos produtos, os autores Whiting II & Weckman (2004), sugerem que esta seja organizada em forma de U, uma vez que assim os trabalhadores têm tudo o que precisam à sua volta. O fabrico destes produtos passa pelo seguinte processo: Inicia-se no grelhador e fritadeira para preparar a carne, que de seguida passa para a área de preparação da sandes. Assim que as sandes estão prontas, as batatas fritas são colocadas nos respetivos recipientes, para acompanhar o pedido. Nesta secção, as batatas fritas já se encontram prontas para consumo, mas quando o stock está a esgotar, é realizado um pedido para confeccionar mais. O pedido encontra-se então completo e é enviado para última fase, que consiste na colocação dos recipientes

em sacos adequados para entregar ao cliente. Neste balcão são também preparadas as bebidas, que corresponde à tarefa de tampar os recipientes e colocar os mesmos num tabuleiro próprio de transporte de bebidas. Este balcão encontra-se situado na segunda janela, uma vez que é aqui que o cliente pode recolher o seu pedido e abandonar o estabelecimento (Whiting II & Weckman, 2004).

Os autores Whiting II & Weckman (2004), sugerem ainda melhorias neste modelo, através da utilização de grelhadores em forma de concha, que preparam o pedido de forma mais rápida e eficaz, e de dispensadores de bebidas automáticos, que é apenas necessário colocar o recipiente no local correto e selecionar a bebida e o tamanho da mesma. Sugerem ainda a utilização de leitores de cartão de crédito automáticos, que funcionam através da leitura dos cartões que se encontram no para-brisas dos carros, poupando assim o tempo de transação do pagamento.

O segundo modelo que os autores Whiting II & Weckman (2004), apresentam, baseia-se na utilização de espaços de espera. Neste modelo, representado na figura 3, a disposição é exatamente igual ao Modelo Básico, alterando apenas o percurso dos carros na segunda da janela do *Drive-Thru*.

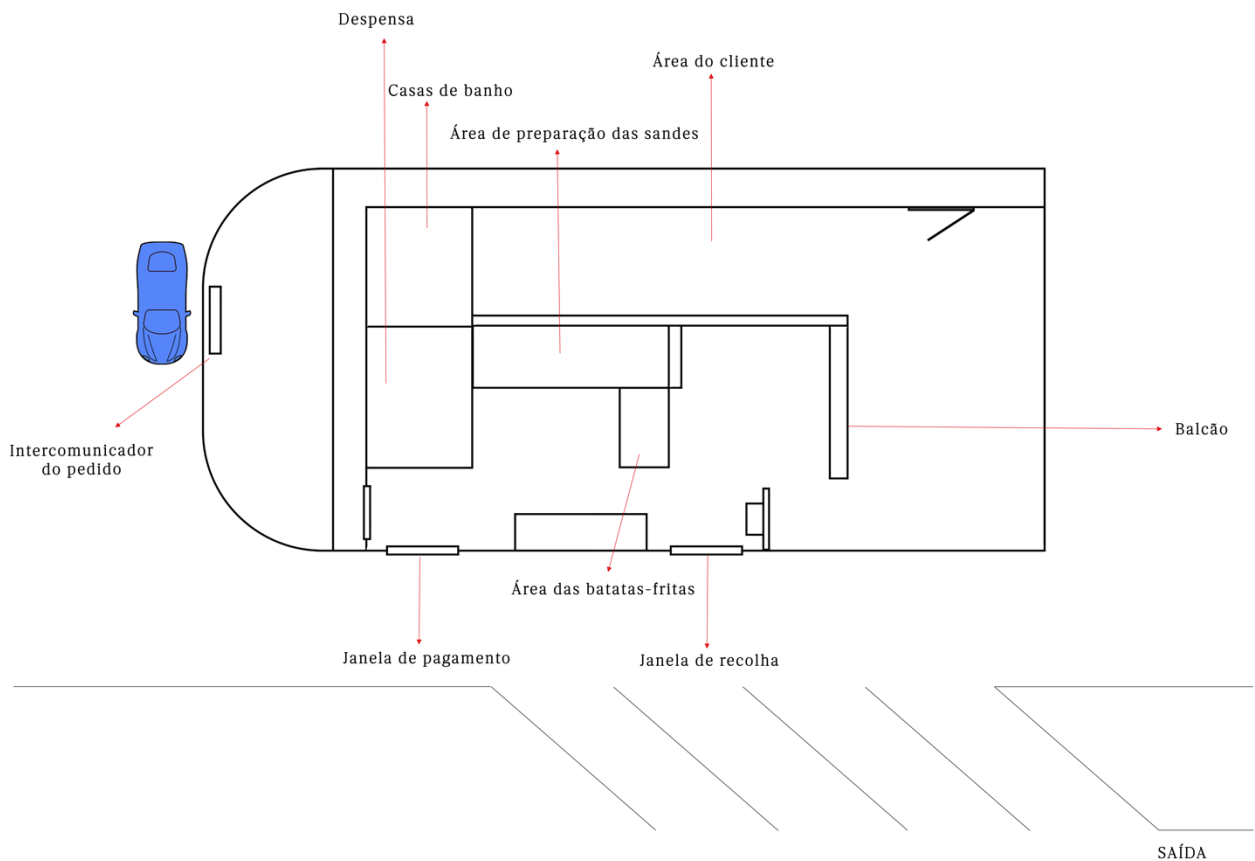


Figura 3 - Modelo de *Slots*

Fonte - Adaptado de Whiting II & Weckman (2004)

Após o pagamento do pedido na primeira janela, o cliente dentro do carro poderá parar dentro de um dos espaços que se encontram disponíveis, e esperar aí pelo seu pedido. Este modelo permite a entrega de mais de que um pedido ao mesmo tempo, bem como, permite que os carros que já tenham sido servidos possam abandonar o estabelecimento, criando assim uma dinâmica de serviço mais rápida e eficaz (Whiting II & Weckman, 2004).

Já um estudo realizado por Blackiston (2010), sugere o modelo COZI - *Customer Operating Zone Improvement*, que se baseia num plano de melhoria sobre a área do consumidor que fornece soluções para tornar a experiência do consumidor ideal. Entre as diferentes áreas típicas, é possível distinguir as seguintes:

1. Zona de entrada - que é onde o consumidor é convidado a entrar. Neste local a sinalização deve ser adequada, podendo assim chamar atenção aos condutores

- dos veículos. Se esta área estiver bem projetada, pode chamar à atenção, gerar desejo, facilitar o acesso e atrair consumidores ao *Drive-Thru* (Camarena Martínez, 2014);
2. Zona de espera - que deverá conter *merchandising* de pré-venda, que gere fome e sede nos consumidores, e que incite desejo de consumir produtos mais caros. Os *Drive-Thru* com maior sucesso incluem um painel onde os clientes podem ver o menu do estabelecimento, que por sua vez, se este estiver bem elaborado, poderá aumentar a percentagem de clientes a lê-lo (Camarena Martínez, 2014);
 3. Zona de efetuar o pedido - que é a área onde se irá afunilar o processo, e que é extremamente importante para desempenhar um serviço rápido e de qualidade. Esta área deve facilitar a realização do pedido, e a partir daqui o caminho deverá dividir-se em dois (Camarena Martínez, 2014);
 4. Zona de recolha e pagamento - que é uma área que se deve focar em concluir a transação e entregar o pedido. Nesta área é importante dar incentivos para futuras compras através de por exemplo cupões de desconto ou *merchandising* pós-pedido. Será ideal incluir duas janelas, uma para cada ação, de forma a manter a fila de carros mais curta (Camarena Martínez, 2014);
 5. Zona de saída - esta é uma área frequentemente ignorada, mas que revela alguma importância, uma vez que é onde os clientes podem verificar se os seus pedidos estão corretos. Esta área deve incluir também sinalizações de trânsito, de forma a evitar perguntas por parte dos clientes, e consequentes atrasos na fila (Camarena Martínez, 2014).

O relatório do autor Blackiston (2010), propõe um layout de um plano otimizado para um estabelecimento *Drive-Thru*, de acordo com as características acima descritas, representado na figura 4:

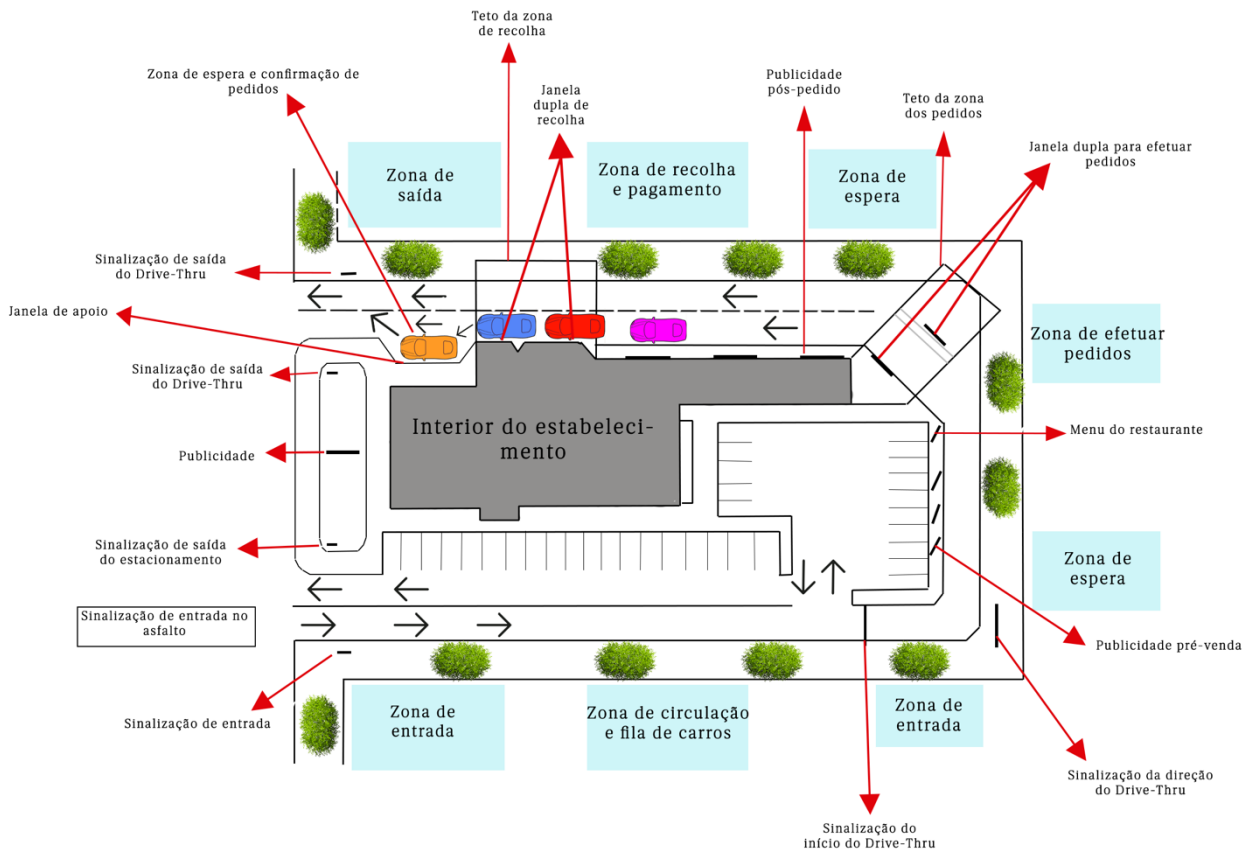


Figura 4 - Plano otimizado para um estabelecimento *Drive-Thru*

Fonte - Adaptado de Camarena Martínez (2014)

1.4 O comportamento do consumidor face a produtos orgânicos e saudáveis

É considerada alimentação orgânica todos os alimentos plantados de forma natural, livres de produtos químicos artificiais tais como fertilizantes, herbicidas, pesticidas, antibióticos e organismos geneticamente modificados. Além disso, estes tipos de alimentos não são sujeitos a irradiação. O Registo de Padrões de Alimentos Orgânicos do Reino Unido define os sistemas de produção orgânicos através dos quais o produto orgânico é obtido como “sendo preparado para produzir ótimas quantidades de alimentos de alta qualidade nutricional, utilizando práticas de gestão que visam evitar o usos agroquímicos e que de igual forma minimizam os danos provocados ao meio ambiente e à vida selvagem” (Mohsen & Dacko, 2013). Autores como Rana & Paul (2017), utilizam termos como “natural”, “local”, “frescos” e “puros” para descrever alimentos orgânicos.

Nos fins do Séc. XX, o mundo assistiu a uma mudança de paradigma no que diz respeito à educação e à atitude das pessoas em relação à vida. Como parte desta mudança, registou-se uma ascensão na preferência por comida orgânica. Tradicionalmente, os agricultores plantavam alimentos livres de pesticidas, apenas para consumo próprio, uma vez que não tinham ainda conhecimento técnicas modernas e científicas utilizadas na produção de alimentos (Rana & Paul, 2017). Entre os anos 1940 e 1960, assistiu-se ao aparecimento de uma tendência que consistia na mudança para métodos mais eficientes e intensivos na produção de alimentos, apesar de serem conhecidos os benefícios de alimentos orgânicos, através da utilização de produtos químicos e pesticidas. A razão para isto é atribuída ao aumento da população bem como a fome devastadora em algumas partes do mundo, que obrigou a produção massiva de alimentos (Rana & Paul, 2017). Desta forma, os agricultores adotaram as novas técnicas mais avançadas de cultivo, enquanto a agricultura orgânica ficou esquecida, uma vez que os consumidores começaram a comprar os alimentos cultivados convencionalmente, devido à sua abundância e preços baixos (Mutlu, 2007).

Eventualmente, o uso indiscriminado de químicos levou a uma deterioração do ambiente, bem como, o uso de pesticidas perigosos e fertilizantes químicos na agricultura levava os consumidores a comprarem alimentos e produtos alimentares sem qualquer valor nutricional. A alta incidência de doenças relacionadas com o estilo de

vida, como diabetes e problemas cardíacos, disparou um alarme que permitiu que os consumidores compreendessem a importância da qualidade e segurança dos produtos alimentares consumidos (Menrad, 2003).

Nos dias de hoje, vários consumidores acreditam no lema “Tu és aquilo que comes”, uma percepção que contribuiu bastante para o aumento da procura de comida orgânica. Uma vez que tanto os consumidores como os agricultores começaram a considerar a voltar a produtos alimentares amigos do ambiente e plantados organicamente, a comida orgânica começou a ganhar aceitação não só em países desenvolvidos da Europa e América do Norte, mas também em países em desenvolvimento, como a China e Índia (Paul et al., 2016).

A agricultura é considerada orgânica quando combina várias práticas que incluem a aplicação tanto de fertilizantes orgânicos como de sementes adaptadas localmente, bem como controlo de pragas biológico juntamente com plantação de árvores e plantas não leguminosas fixadoras de azoto (Adamtey et al., 2016). As mudanças no comportamento do consumidor, geradas pelo preenchimento das expectativas do consumidor moderno uma vez que estes obtêm melhor qualidade de vida ao comprar alimentos orgânicos, levaram as equipas de marketing a promoverem os seus produtos como saudáveis, ao contrário dos esforços promocionais associados às comidas hedónicas (Bublitz & Peracchio, 2015; Kriwy & Mecking, 2012).

A intenção de comprar alimentos orgânicos encontra-se diretamente relacionada com a atitude do consumidor, e esta correlação mostra-se positiva e significativa. Para além da atitude, normas pessoais e subjetivas influenciam também o consumo de alimentos orgânicos, de acordo com os autores Aertsens et al., (2009). A presença de etiquetas, em alimentos embalados, que contêm informação nutricional influenciam fortemente a atitude e intenção de compra, uma vez que os consumidores demonstram uma atitude mais favorável em relação a produtos com etiquetas que possuam descrições detalhadas e informação nutricional do mesmo (Kozup et al., 2003). Autores como Baker et al. (2004), acreditam que estes esforços tornam o consumidor do dia de hoje mais consciente e preocupado com o seu estilo de vida, tendo o desejo de optar por um comportamento saudável e consumir alimentos nutritivos.

As questões éticas formam de igual forma um fator importante uma vez que as pessoas guiam o seu comportamento de acordo com a preocupação com o meio ambiente e o bem-estar animal. Quanto maior a preocupação em relação a estas questões, maior é a probabilidade das pessoas consumirem alimentos saudáveis (Honkanen et al., 2006).

Existem ainda vários fatores que contribuem para influenciar a atitude do consumidor e a intenção de compra de alimentos orgânicos, que serão analisados de seguida.

Um estudo realizado com uma amostra de 136 respondentes composta por docentes da Universidade *Teknologi MARA*, na Malásia, concluiu que o fator de consciência sobre a saúde tem mais impacto na intenção de compra do consumidor de produtos alimentares orgânicos do que a preocupação ambiental. Constatou-se que a preocupação com o meio ambiente tem menos impacto, uma vez que os respondentes, embora tenham conhecimento dos fatores ambientais e ecológicos que podem contribuir para um meio ambiente mais sustentável, consideram que o seu método de consumo não irá alterar a perceção que possuem sobre os alimentos orgânicos. Foram obtidos resultados semelhantes no estudo de Zanolli & Naspetti (2002), sobre as perceções e conhecimentos de alimentação orgânica em Itália, sugerindo que o prazer e o bem-estar são os fatores que são mais valorizados na mente dos consumidores de alimentos orgânicos.

Baseado em vários estudos, a segurança alimentar foi identificada como fator-chave no aumento de consumo de alimentação saudável, uma vez que esta é produzida sem a utilização de pesticidas e outros químicos, que são prejudiciais à saúde humana (Thomas & Günden, 2012; Van Loo et al., 2013). Para além disto, o aumento de ocorrências de doenças relacionadas com a alimentação, tais como as doenças conhecidas como Doença das Vacas Loucas e Gripe das Aves, despertaram a atenção da população para o consumo de alimentação saudável e segura (Canavari, 2007).

A atitude dos consumidores desenvolveu-se ao longo dos anos maioritariamente devido a preocupações com o meio ambiente. O autor Schwartz (1973), considera que as normas sociais e as preocupações ambientais desenvolveram uma sensação de

obrigação moral e criaram uma atitude positiva entre os consumidores, em relação ao meio ambiente. Esta evolução impulsionou o desenvolvimento de “produtos amigos do meio ambiente”, que abriram caminho para os alimentos orgânicos nos mercados mais desenvolvidos como EUA. Alguns estudos confirmam que os consumidores estão preocupados sobre os impactos negativos da utilização pesticidas e outros químicos na agricultura, e Seyfang (2006) acrescenta que a proteção ambiental é um motivador comum que deu origem ao consumismo ético ou consumo responsável. Esta prática, que consiste em comprar produtos éticos com baixos impactos sociais e ambientais ou instituir um boicote moral sobre alimentos antiéticos, inspira os consumidores a comprar produtos verdes de forma a corresponder às suas responsabilidades éticas (Cho & Krasser, 2011).

Alguns estudos realizados sobre o perfil do consumidor de alimentos orgânicos afirmam que os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos socialmente responsáveis, sendo que estes focam as suas preocupações em duas coisas: Meio ambiente e qualidade de vida (Makatouni, 2002; Pino et al., 2012). Assim sendo, a consciência ambiental em relação à poluição e medo de sofrer de alergias derivadas do consumo de alimentação convencional, popularizou o consumo de alimentos saudáveis e amigos do meio ambiente (Hoffmann & Schlicht, 2013).

Acredita-se também que um grande motivo do consumo de alimentação orgânica é a afirmação de *status* dos consumidores. Isto é, os alimentos orgânicos, que são mais caros e mais exclusivos, tornaram-se moda das sociedades mais altas, demonstrando o poder de compra e estilo de vida luxuoso dos consumidores com rendimentos salariais mais elevados (Canavari & Olson, 2007).

Por último, como motivador de consumo de alimentos orgânicos, o autor Kassarian (1971), aborda a personalidade dos indivíduos e os aspetos com que estão relacionados, como é o caso do comportamento do consumidor. O autor explica que os consumidores apresentam diferentes comportamentos entre si, uma vez que compram produtos de acordo com a sua personalidade, sendo que alguns consumidores demonstram as suas preocupações referentes ao bem-estar social, focando o seu comportamento em atitudes e no consumo de produtos saudáveis. Já os autores Canavari & Olson (2007), afirmam que as influências sociais desempenham um papel importantíssimo no

desenvolvimentos de opiniões e comportamentos, e por isso, os consumidores sentem-se encorajados a comprar alimentos orgânicos para dar o exemplo e inspirar outros a alterar os seus hábitos de consumo em prol do meio ambiente e da sociedade.

PARTE II - METODOLOGIA

O principal objetivo deste projeto é a criação de um plano de negócios aplicado a um novo conceito de restauração portuguesa, através de um sistema de *Drive-Thru*. Através deste negócio pretende-se oferecer um serviço rápido, conveniente e de boa qualidade nutricional, satisfazendo tanto as necessidades alimentares dos clientes bem como a crescente procura por soluções saudáveis e conscientes, garantindo assim a criação de valor e sustentabilidade do negócio. Desta forma, foram aplicadas distintas metodologias de forma a corresponder objetivos diferentes.

Numa primeira fase, foi aplicado um estudo com recurso a um método quantitativo, realizando inquéritos a habitantes e/ou trabalhadores do concelho de Guimarães, de forma a estabelecer um contacto direto com o público-alvo e compreender se o mesmo estaria recetivo à implementação do conceito proposto.

Numa segunda fase realizou-se uma análise estratégica e competitiva, com o objetivo de definir o correto posicionamento da empresa no mercado.

Por último, realizou-se uma análise através da Microsoft Excel, com base numa ferramenta de avaliação de projetos Finicia da IAPMEI, com o objetivo de concluir a viabilidade da implementação do negócio.

2.1 Objetivos e Tipo de Estudo

Uma vez que os objetivos são elementos cruciais no desenvolvimento de um projeto, que permitem a melhor orientação sobre o rumo que o mesmo deve tomar, foram definidos os seguintes objetivos:

- . **Objetivo geral:**

- . Criação de um plano de negócios de um estabelecimento de restauração de serviço rápido de comidas e bebidas saudáveis e ecologicamente sustentáveis, através do meio *Drive-Thru*.

- . **Objetivos específicos:**

- . Analisar o setor da restauração e as respetivas tendências;
- . Definir um plano financeiro para averiguação da viabilidade do projeto;

- . Identificar a relevância da criação deste serviço no mercado;
- . Distinguir as preferências do consumidor-alvo.

De forma a dar continuidade com a investigação, foi necessário recorrer à recolha de dados, pelo que se optou pela utilização de uma metodologia quantitativa. Assim, definiu-se a aplicação de um inquérito por questionário, de forma a obter informações e dados que nem sempre são os suficientes através da análise documental.

2.2 Questões de Partida

As questões de partida estabelecidas seguem um raciocínio dedutivo que irão permitir a construção de proposições que poderão ser validadas ou rejeitadas. Desta forma são consideradas as seguintes questões:

Questão de Partida 1 - O interesse pelo conceito *Drive-Thru* varia consoante o género.

Questão de Partida 2 - O interesse pelo conceito *Drive-Thru* varia consoante a idade.

Questão de Partida 3 - A importância atribuída à origem dos produtos consumidos está relacionada com o género.

Questão de Partida 4 - A importância atribuída à origem dos produtos consumidos está relacionada com a idade.

Questão de Partida 5 - A importância atribuída ao consumo de produtos alimentares saudáveis e orgânicos é mais valorizada pelo género feminino.

Questão de Partida 6 - A importância atribuída ao consumo de produtos alimentares saudáveis e orgânicos é mais valorizada pela faixa etária dos 21-40 anos.

Questão de Partida 7 - O género feminino valoriza mais o apoio a negócios que se preocupam com o meio-ambiente.

Questão de Partida 8 - A faixa etária dos 21-40 anos valorizam mais o apoio aos negócios que se preocupam com o meio-ambiente.

Questão de Partida 9 - O escalão de rendimento mensal entre os 665€ e os 800€ demonstram-se dispostos a pagar entre 5€ a 10€ por um almoço, até 5€ por um lanche e 10€ a 20€ por um jantar.

2.3 Caracterização dos Instrumentos

Tendo em conta o objetivo da investigação, considerou-se pertinente a elaboração de um questionário *online* através da plataforma *GoogleForms*, uma vez que este formato apresenta diversas vantagens, entre estas a possibilidade de alcançar um elevado número de participantes e a garantia do anonimato das respostas (Lefever et al., 2007). O questionário apresentava um total de 14 secções e 31 perguntas, que abordavam as caracterizações sociodemográficas, os hábitos de consumo, o serviço *Drive-Thru*, bem como o comportamento do consumidor em relação a este tipo de serviço de restauração.

A primeira secção que é apresentada revelava uma breve explicação sobre o estudo, onde se incluía o âmbito em que este é realizado, o objetivo geral e objetivos específicos do mesmo e o respetivo público-alvo a que se destinava. Era ainda explicado que as respostas permaneceriam anónimas e era assegurada a sua confidencialidade, uma vez que estas seriam apenas exploradas com fins académicos. Por último, foi disponibilizado o e-mail institucional do investigador para qualquer esclarecimento de dúvidas adicionais e, uma vez que era necessário o consentimento do participante no estudo para proceder com o preenchimento informado, esta secção serviu também de consentimento informado.

No que diz respeito à segunda secção, esta abordava as características sociodemográficas dos participantes, nomeadamente o género, a idade, o estado civil, o local de residência, fazendo referência que deveriam indicar a freguesia, a nacionalidade, o nível de escolaridade e a situação profissional.

Secção 2: Questões Sociodemográficas		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Género	Caracterizar a amostra	Masculino / Feminino
2. Idade		Até 20 anos / Entre 21-30 anos / Entre 31-40 anos / Entre 41-50 anos / Mais de 50 anos
3. Estado Civil		Solteiro(a) / Casado(a) / A viver em união de facto / Divorciado(a) / Viúvo(a)
4. Local de residência (freguesia)		Resposta de escolha múltipla / Resposta aberta
5. Nacionalidade		Resposta de escolha múltipla / Resposta aberta
6. Nível de escolaridade		Ensino Básico / Ensino Secundário / Curso Técnico-Profissional / Licenciatura / Pós-Graduação / Mestrado / Doutoramento
7. Situação Profissional		Estudante / Trabalhador por conta própria / Trabalhador por conta de outrem / À procura do primeiro emprego / Desempregado / Reformado

Tabela 1 - Questões Sociodemográficas

Fonte: Elaboração própria

A terceira secção dizia respeito ao trabalho dos respondentes, e era apenas destinada aos respondentes que assinalaram que eram trabalhadores, na secção 2. Esta secção questionava sobre o local de trabalho, onde era necessário indicar a freguesia, e o valor aproximado do ordenado mensal líquido.

Secção 3: Questões Sociodemográficas II		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Local de trabalho (freguesia)	Caracterizar a amostra relativamente à classe social	Resposta de escolha múltipla / Resposta aberta
2. Valor aproximado do ordenado mensal líquido		Menos de 665€ / De 665€ a menos de 800€ / De 800€ a menos de 1200€ / De 1200€ a menos de 1800€ / De 1800€ a menos de 2500€ / De 2500€ a menos de 3000€ / 3000€ ou mais / Prefiro não dizer

Tabela 2 - Questões Sociodemográficas II

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à quarta secção, a mesma era relativa aos hábitos de consumo dos participantes, a qual se iniciava com a questão sobre que tipos de estabelecimentos de restauração é que o participante, fora de uma altura atípica de pandemia, visitava, seguida por uma questão sobre o número de vezes que estes visitam tais estabelecimentos. De seguida é questionado também para que tipo de refeição o participante utiliza os estabelecimentos, e se os frequenta sozinho ou acompanhado.

Secção 4: Questões sobre hábitos de Consumo		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Quais dos seguintes estabelecimentos de restauração frequenta?	Compreender as preferências do consumidor	Restaurante / Snack-bar / Pizzaria / Take-away / Café / Bar / Pastelaria / Padaria / Casa de Chá / Cervejaria / Taberna
2. Com que frequência visita estabelecimentos de restauração?	Caracterizar a amostra quanto aos hábitos de consumo	1 vez por semana / 1 vez por mês / 1 vez de 6 em 6 meses / 1 vez por ano / Com mais frequência / Com menos frequência
3. Utiliza estabelecimentos de restauração para:	Compreender as preferências do consumidor	Tomar o pequeno-almoço / Almoçar ou Jantar / Lanchar
4. Frequenta os estabelecimentos de restauração:		Sozinho(a) / Com a minha família / Com o meu parceiro(a) (namorado[a] ou marido[esposa]) / Com amigos/colegas

Tabela 3 - Questões sobre hábitos de consumo

Fonte: Elaboração Própria

A quinta secção era relativa ao comportamento do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos, na qual se inseriam duas questões com grelha de escolha múltipla. Na primeira pergunta, era pedida a opinião dos respondentes sobre produtos alimentares orgânicos, quando comparados com produtos alimentares convencionais. Na segunda pergunta era igualmente pedida a opinião dos respondentes, mas sobre a importância que atribuem a alguns fatores como o conhecimento da origem dos

produtos alimentares que consomem, o consumo de produtos orgânicos ou saudáveis, e, o apoio a negócios que se preocupam com a sua pegada ambiental.

Secção 5: Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos		
Questão		
1. Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais:		
	Objetivo	Opções de resposta
1.1 São mais caros	Compreender o conhecimento do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos	Discordo plenamente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo plenamente
1.2 São mais saudáveis		
1.3 São amigos do ambiente		
1.4 Têm mais qualidade		
1.5 São mais saborosos		
1.6 Eu recomendo a sua compra a familiares e amigos		
2. Classifique a importância que atribui a:		
	Objetivo	Opções de resposta
2.1 Saber a origem dos alimentos que consome:	Compreender a posição do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos e saudáveis	Nada importante / Pouco importante / Importante / Muito importante
2.2 Consumir produtos alimentares orgânicos		
2.3 Consumir produtos alimentares saudáveis		
2.4 Apoiar negócios que se preocupam com o meio ambiente		

Tabela 4 -Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a produtos alimentares orgânicos

Fonte: Elaboração Própria

A sexta secção focava-se no conceito *Drive-Thru*, e na primeira pergunta era averiguado o conhecimento sobre este conceito.

Secção 6: Questões sobre o conhecimento do conceito <i>Drive-Thru</i>		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Conhece o conceito “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Perceber o nível de conhecimento da amostra sobre o conceito	Sim / Não

Tabela 5 - Questões sobre o conhecimento do conceito *Drive-Thru*

Fonte: Elaboração Própria

A sétima secção destinava-se apenas aos respondentes que assinalassem positivamente na secção 6, e questionava se o mesmo já tinha frequentado algum estabelecimento *Drive-Thru*.

Secção 7: Questões sobre o alcance do conceito		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Já frequentou algum estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Compreender o alcance do conceito	Sim / Não

Tabela 6 - Questões sobre o alcance do conceito

Fonte: Elaboração Própria

A oitava secção, à semelhança à secção anterior, destinava-se às respostas positivas na secção 6, e questionava sobre a satisfação com o serviço *Drive-Thru*.

A nona secção era apenas apresentada aos respondentes que respondessem negativamente na secção 8, pedindo para indicar as razões que o levaram a afirmar que não está satisfeito com o serviço de restauração *Drive-Thru*.

Secção 8 + 9: Questões sobre a satisfação com o serviço		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Está satisfeito com o serviço “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Compreender os aspetos negativos sobre o conceito, na perspetiva do consumidor	Sim / Não
2. Indique as razões para não estar satisfeito com o serviço “ <i>Drive-Thru</i> ”:		Resposta aberta

Tabela 7 - Questões sobre a satisfação do serviço

Fonte: Elaboração Própria

A décima secção era também apresentada perante respostas negativas, mas em relação à secção 7, e interrogava se o respondente estaria disposto a frequentar um estabelecimento *Drive-Thru*.

Secção 10: Questões sobre a frequência de estabelecimentos de restauração <i>Drive-Thru</i>		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Está disposto a frequentar um estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Compreender se os participantes que nunca experimentaram o conceito, estão dispostos a conhecer o mesmo.	Sim / Não

Tabela 8 - Questões sobre a frequência de estabelecimentos de restauração Drive-Thru

Fonte: Elaboração Própria

A décima primeira secção era relacionada com o estabelecimento de restauração *Drive-Thru*, e dividia-se em 3 questões. A primeira questão apresentava uma escala de 5 pontos de Likert, desde “Muito Inconveniente” a “Extremamente Conveniente” relacionada com a conveniência de um estabelecimento de restauração *Drive-Thru*. De seguida era questionado aos respondentes se estes consideravam as filas de espera de automóveis um motivo para não frequentar um estabelecimento com este serviço, bem como, se existiam mais fatores que contribuem para não frequentar um estabelecimento de restauração *Drive-Thru*.

Secção 11: Questões relacionadas com sistemas <i>Drive-Thru</i>		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Na sua opinião, classifique de 1 a 5 a conveniência de um estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”, sendo 1 muito inconveniente e 5 extremamente conveniente:	Compreender a opinião do consumidor em relação à conveniência dos estabelecimentos <i>Drive-Thru</i>	Escala de 5 pontos de Likert
2. Considera que as filas de espera de automóveis são uma razão para não frequentar um estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Perceber de que forma os consumidores se sentem afetados com as filas de espera nos estabelecimentos <i>Drive-Thru</i>	Sim / Não
3. Na sua opinião, existem mais fatores para não frequentar um estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”?	Compreender se o consumidor considera outros aspetos negativos em relação a estabelecimentos <i>Drive-Thru</i>	Sim / Não

Tabela 9 - Questões relacionadas com sistemas Drive-Thru

Fonte: Elaboração Própria

A décima segunda secção destinava-se aos respondentes que responderam positivamente na pergunta 3 da secção 11, e questionava quais as razões para não frequentar um estabelecimento de restauração *Drive-Thru*.

Secção 12: Questão sobre fatores para a não frequência de estabelecimentos <i>Drive-Thru</i>		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Indique quais os fatores que podem contribuir para não frequentar um estabelecimento de restauração " <i>Drive-Thru</i> ".	Conhecer outros aspetos negativos em relação a estabelecimentos <i>Drive-Thru</i>	Resposta aberta

Tabela 10 - Questão sobre fatores para a não frequência de estabelecimentos *Drive-Thru*

Fonte: Elaboração Própria

A décima terceira secção abordava o comportamento do consumidor de restaurantes *Drive-Thru*, e era pedido numa escala de 5 pontos de Likert, que avaliava a probabilidade de o participante usufruir de um estabelecimento *Drive-Thru*, tendo a mesma oferta que um restaurante normal. De seguida era questionada a probabilidade de utilizar um restaurante *Drive-Thru* para as variadas refeições do dia, assim como, dentro das sugeridas, quais opções de bebidas e comidas gostariam de encontrar num estabelecimento *Drive-Thru*. Por último, era questionado, em média, quanto é que o participante estaria disposto a gastar num restaurante *Drive-Thru* para um almoço, para um lanche e para um jantar.

Secção 13: Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a um estabelecimento <i>Drive-Thru</i>		
Questão	Objetivo	Opções de resposta
1. Em comparação com um estabelecimento de restauração de comidas rápidas sem “ <i>Drive-Thru</i> ”, qual a probabilidade de usufruir de um estabelecimento “ <i>Drive-Thru</i> ” com a mesma oferta de comida, sendo 1 muito improvável e 5 bastante provável?	Compreender o interesse do consumidor em relação a um estabelecimento <i>Drive-Thru</i>	Escala de 5 pontos de Likert
2. Questão: Dada a oportunidade, qual a probabilidade de utilizar um estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ” para as seguintes refeições, sendo 1 muito improvável e 5 extremamente provável:		
	Objetivo	Opções de resposta
Pequeno-almoço	Perceber para que refeições o consumidor considera a utilização de um estabelecimento <i>Drive-Thru</i>	Escala de 5 pontos de Likert
Almoço		
Lanche		
Jantar		
Ceia		
Questões	Objetivo	Opções de resposta
3. Das seguintes opções de bebidas, selecione as que gostaria de encontrar	Perceber as opções alimentares que o consumidor considera	Bebidas quentes (café, cappuccino, latte, chás) / Sumos naturais / Batidos /

num estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”:	adequado e gostaria de ver num estabelecimento	Refrigerantes / Água / Cerveja / Outra opção
4. Das seguintes opções de comidas, selecione as que gostaria de encontrar num estabelecimento de restauração “ <i>Drive-Thru</i> ”:	<i>Drive-Thru</i>	Comidas rápidas/Sandes / Produtos de pastelaria / Produtos de padaria / Doces/Sobremesas / Opções vegetarianas ou vegan / Outra opção
5. Se frequentasse um estabelecimento “ <i>Drive-Thru</i> ”, em média, quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	Avaliar o valor que o consumidor considera equilibrado gastar para cada refeição, num estabelecimento <i>Drive-Thru</i>	Até 5€ / Entre 5-10€ / Entre 10-20€ / Mais de 20€
6. Se frequentasse um estabelecimento “ <i>Drive-Thru</i> ”, em média, quanto estaria disposto a gastar para um lanche?		
7. Se frequentasse um estabelecimento “ <i>Drive-Thru</i> ”, em média, quanto estaria disposto a gastar para um jantar?		

Tabela 11 - Questões sobre o comportamento do consumidor em relação a um estabelecimento *Drive-Thru*

Fonte: Elaboração Própria

No fim do questionário era agradecida a participação, e o participante procedia à submissão das suas respostas.

Durante o questionário foram utilizadas variações de perguntas fechadas, como perguntas de escolha múltipla, perguntas dicotómicas, perguntas de resposta única, perguntas do tipo matriz de resposta única, com a utilização da escala de Likert, e perguntas tipo NPS.

2.4 Procedimento

A recolha de informação do presente projeto ocorreu em cinco fases distintas.

Numa primeira fase, foi criado um questionário, *online* através da plataforma *GoogleForms*, que abordava todas as questões consideradas necessárias para responder aos objetivos do estudo.

Na segunda fase, de forma a confirmar que o questionário se encontrava apto para apresentação ao público e conseqüente recolha de respostas, foi realizado um pré-teste e uma reflexão falada. Assim, foi aferido a pertinência e clareza das questões apresentadas. Após isto, o questionário foi apresentado a uma pequena amostra do estudo, que apontaram as dificuldades que enfrentaram a responder ao mesmo. Por último, procedeu-se às últimas alterações do questionário.

A terceira fase diz respeito à divulgação do questionário. De forma a obter o número de respostas pretendido, bem como uma amostra variada e diversificada, o questionário foi divulgado em diversos meios e plataformas, de forma a obter o maior número de respostas possível. Assim, foram enviados e-mails para cerca de 14 escolas e centros de formação do concelho de Guimarães, para que o link pudesse ser partilhado entre o pessoal docente e não docente; foi pedido à Câmara Municipal de Guimarães que partilhasse o link dentro do núcleo de pessoal da câmara; foram enviados e-mails para a Universidade do Minho, nomeadamente a Reitoria bem como a Associação de Estudantes, para que pudessem partilhar o questionário dentro do núcleo de estudantes do Campus de Azurém e Couros, bem como entre o pessoal docente e não docente. Foi pedido também, através de e-mail, a cerca de 540 empresas, para que pudessem responder e partilhar entre os colegas da empresa. Por último, foi publicado na rede social *Facebook*, através de vários grupos destinados a residentes do concelho de Guimarães.

A quarta fase diz respeito à recolha de respostas, que teve o seu início a 24 de março de 2021 e o seu fim a 10 de maio de 2021.

A quinta fase diz respeito ao tratamento de dados. Uma vez que o questionário foi realizado na plataforma online *GoogleForms*, as respostas foram transferidas para um ficheiro Excel de forma a criar uma base de dados, e de seguida, os mesmos foram analisados através do software SPSS.

PARTE III - PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 Caracterização do Projeto

3.1.1 Apresentação

O PACO é um restaurante localizado na cidade de Guimarães, que oferece aos seus clientes uma experiência diferenciada através do meio *Drive-Thru*, dando a possibilidade ao cliente de desfrutar de uma oferta orgânica e saudável sem sair do seu veículo. Esta oferta centra-se na venda de produtos de pastelaria e confeitaria, bem como comidas rápidas tipo *wraps*, acompanhado de bebidas quentes ou refrescantes.

3.1.2 Definição do conceito e localização

O estabelecimento PACO caracteriza-se pela fusão de dois conceitos de serviço de pequeno-almoço ou lanche, com serviço de refeições, tanto de almoço como jantar. O estabelecimento terá disponível nas suas infraestruturas a oferta de um serviço prático e conveniente que é o *Drive-Thru*, que irá permitir que o cliente possa escolher o seu pedido através de menus exteriores, pedir o mesmo através de uma máquina intercomunicadora, e pagar e levantar através de janelas no edifício, sem ter que sair do seu veículo. No que diz respeito à oferta de pequeno-almoço ou lanche, o estabelecimento terá disponível uma oferta variada de pães e bolos, que poderá servir um variado público-alvo, uma vez que os produtos à disposição serão confeccionados de uma forma totalmente vegana - ou seja, não utilizam qualquer tipo de produto de origem animal. Já relativamente à oferta das refeições, os produtos oferecidos serão confeccionados de uma forma rápida, podendo assim inserir-se na categoria “*fast-food*”, no entanto, e contrariando toda a oferta existente no mercado, utilizarão apenas alimentos provenientes de uma agricultura orgânica, e todas as receitas serão desenvolvidas de forma a respeitar os valores nutricionais, podendo assim afirmar que a oferta se assenta em bases orgânicas, saudáveis e sustentáveis. O menu será constituído por: Menu de carne vermelha; Menu de carne branca; Menu vegetariano/vegano; Menu criança e Acompanhamentos. A oferta principal consiste em wraps de vários tamanhos, diferenciando sempre os ingredientes utilizados. Os acompanhamentos serão pequenas porções que acompanham os menus, e podem ser “*springrolls*” ou saladas. O menu inclui ainda uma bebida, que poderá ser à escolha do cliente. Como sobremesa, estarão disponíveis saladas de fruta, gelados artesanais, e *brownies*. É de destacar que à medida

do desenvolvimento e crescimento do estabelecimento, irão sendo acrescentados novos produtos ao menu. Bem como, todas as receitas serão desenvolvidas de forma a satisfazer as necessidades do público-alvo, e deverão sofrer alterações ao longo de tempo, para não cansar os consumidores. Em atenção a esta última, o estabelecimento irá fazer edições limitadas de hambúrgueres, uma vez que este é o produto mais procurado nas redes de *fast-food*, por parte dos consumidores.

Para além desta oferta de comida, o estabelecimento disponibilizará ainda, dentro dos mesmos pilares, alguns produtos de bebida, como batidos, sumos naturais e cafés. Qualquer um destes produtos pode ser adquirido em qualquer momento do dia, uma vez que o estabelecimento estará em serviço dentro de um horário alargado, assim como pode ser requisitado tanto ao balcão ou através do sistema *Drive-Thru*.

Para além disto, o estabelecimento PACO pretende ser um local de ponto de encontro de amigos e familiares, e para isso irá organizar diversos eventos relacionados com as seguintes áreas: Cozinha; Comidas saudáveis; Sustentabilidade; Agricultura orgânica e entre outros. Estes eventos podem contar com a presença de especialistas a abordar os assuntos indicados, com o intuito de explicar dúvidas, mas também despertar interesse sobre os mesmos; poderá ser em forma de competições e juntar variados concorrentes a nível regional e nacional bem como poderá ser *cooking shows*, que consiste na prática de cozinhar por parte de um *chef*, de forma a ensinar ao público-alvo, podendo assistir ao vivo, bem como pelas redes sociais.

À parte destes eventos acima descritos, serão realizadas outras interatividades, como é o caso da música ao vivo ocasionalmente, e realização de festas temáticas, como por exemplo o *Halloween*.

A identidade do estabelecimento será caracterizada por linhas retas, simples e modernas, com acabamentos em madeira, mas também conjugadas com detalhes típicos portugueses, como o azulejo. O objetivo será fazer sempre alusão a um modo de vida ecológico e sustentável. Desde o estilo da arquitetura ao uniforme dos funcionários, passando por vários elementos em torno da identificação do estabelecimento, a comunicação será homogénea, de forma a transmitir sempre o mesmo conceito e ideais de uma vida ecológica e sustentável, num estabelecimento português.

É ainda de salientar que é objetivo do estabelecimento expandir o modelo de negócio a nível internacional, iniciando-se pelo mercado europeu.

De acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas insere-se como atividade principal na Divisão 56 - Restaurantes e similares, e na Subclasse 101 relativo a restaurantes tipo tradicionais. Relativamente a atividades secundárias, insere-se na mesma divisão, mas nas subclasses 301 e 303, referentes a cafés e pastelarias e casas de chá, respetivamente.

No que respeita à localização, o estabelecimento estará inserido na cidade de Guimarães, pertencente ao Distrito de Braga, na região Norte de Portugal e sub-região do Ave. Esta cidade abrange quase 50 freguesias, agrupadas com a recente reorganização administrativa das freguesias. Este município é limitado por outros 7 municípios, nomeadamente: Póvoa de Lanhoso, Fafe, Felgueiras, Vizela, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão e Braga. Guimarães conta com cerca de 158.124 residentes, sendo que destes, 111.844 encontram-se na faixa etária do desejado público-alvo do estabelecimento. Como cidade histórica, e com um papel crucial na formação do país, foi considerada em 2001 Património Mundial da UNESCO, bem como, Capital Europeia da Cultura em 2012, e do Desporto em 2013. Para além disto, foi considerada pelo New York Times em 2011, como um emergente ponto local a visitar da Península Ibérica, fatores estes que a tornaram um dos maiores centros turísticos da região do Norte.

Desta forma, será possível encontrar o estabelecimento na rotunda da Avenida D. João IV, local este que se encontra perto da estação de comboios e à entrada de uma das principais e mais visitadas vias da cidade. Por se situar numa rotunda, não irá causar transtornos nem caminho dos consumidores, que poderão entrar e sair do *Drive-Thru* do estabelecimento, no mesmo local, nem no trânsito local. Na imagem a seguir apresentada com recurso ao *GoogleMaps*, é possível contextualizar a localização do estabelecimento na restante cidade. Desta forma, confirma-se que se encontra numa entrada ou saída principal da cidade, que dá acesso à via rápida e que por sua vez permite o acesso à autoestrada.

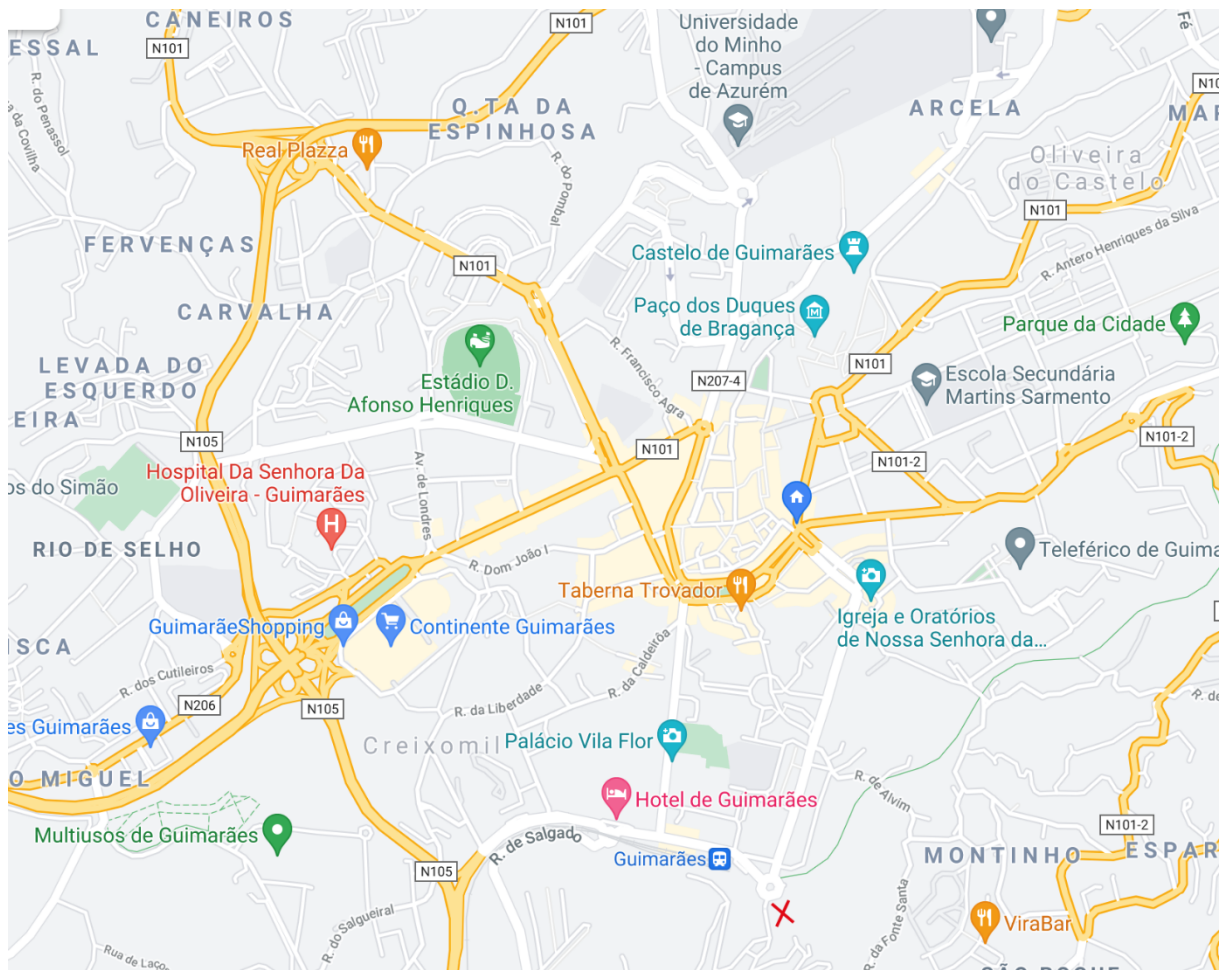


Figura 5 -Mapa da localização do estabelecimento

Fonte: *GoogleMaps*

3.2 Recursos Humanos

O estabelecimento PACO terá a seguinte estrutura organizacional:

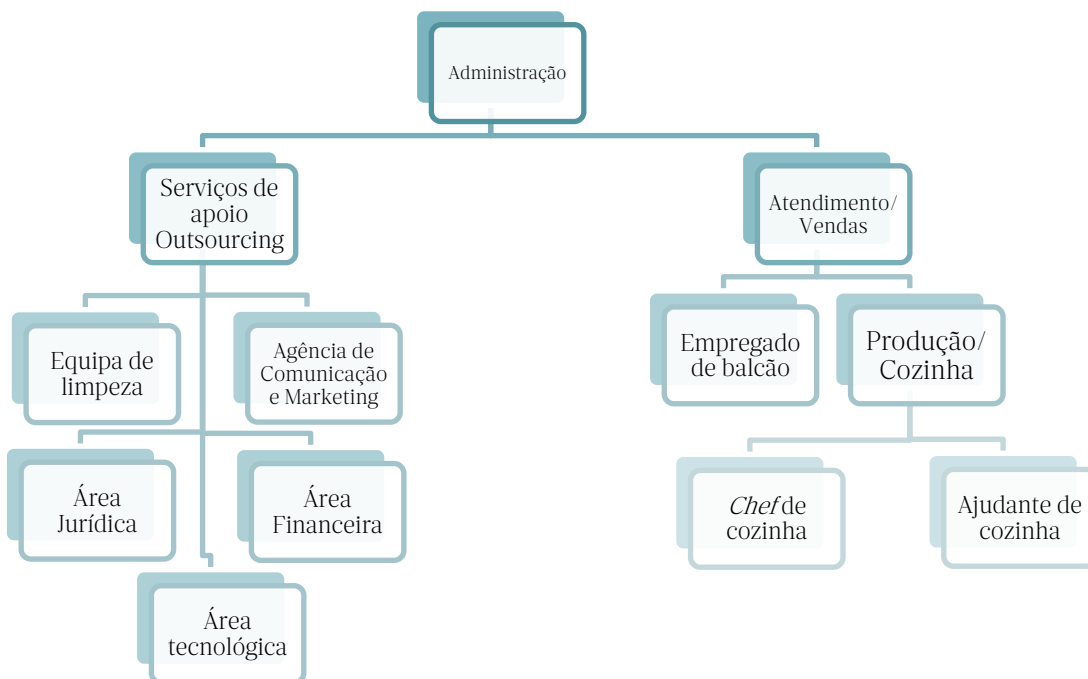


Figura 6 - Organograma da empresa PACO

Fonte: Elaboração própria

A figura 6 representa o organograma da empresa PACO, que se compreende da seguinte forma:

- Administração no topo da hierarquia, que irão ser responsáveis pelo investimento e abertura do estabelecimento, bem como pela ligação a fornecedores e parceiros, preparação de eventos e reuniões de equipa e prestação de apoio a todos os departamentos;
- Serviços de apoio Outsourcing nas seguintes áreas:
 - Limpeza - será contratada uma empresa para ficar responsável pela limpeza do estabelecimento. Será feita uma limpeza geral todos os dias, após o horário de fecho de serviço, e será realizada pelo menos uma limpeza aprofundada por semana;

- Comunicação e Marketing - Serão requisitados serviços a uma empresa exterior na área da promoção, que irá ficar responsável por todas as campanhas de comunicação, promoção e marketing, bem como ficarão encarregues das atividades das redes sociais;
 - Jurídica - Serão requisitados serviços jurídicos de forma a cumprir com todas as leis, e obter todos os certificados e permissões necessários;
 - Financeira - A equipa financeira será responsável por todas as questões relacionadas com esta área, referente ao estabelecimento, que passam por delinear estratégias de forma a potenciar o crescimento, rentabilizar o negócio e diminuir os custos operacionais;
 - Tecnológica - A equipa a requisitar será responsável pelo fornecimento e manutenção de todo o material tecnológico, desde o sistema de pedidos *Drive-Thru* aos computadores e ecrãs internos de registo e faturação dos pedidos.
- Atendimento/Vendas - Este departamento é responsável pelo atendimento ao cliente e realização de vendas. As suas tarefas passam por receber os clientes e registar os seus pedidos, transmitir os mesmos à cozinha, servir os clientes e efetuar o pagamento, preparar a sala antes do serviço. O chefe responsável por este departamento terá ainda a função de receber a mercadoria proveniente dos fornecedores e fazer o registo do inventário.
 - Produção/Cozinha - Este departamento foca o seu principal objetivo na preparação rápida e eficaz dos pedidos. Os trabalhadores deste departamento deverão preparar a *mise en place* do serviço; preparar os pedidos conforme solicitado e assegurar a limpeza e organização da cozinha, dos balcões e utensílios. O chefe deste departamento terá ainda a responsabilidade de motivar os seus colegas e promover a prestação de um serviço rápido e dinâmico.

3.3 Fornecedores

O estabelecimento PACO aprimora a ligação a negócios locais e nacionais, que sobretudo se rejam por medidas sustentáveis, em prol do ambiente. Desta forma, é importante relacionar-se com os seguintes fornecedores, responsáveis pelos respetivos produtos:

Midouro, Sociedade Panificadora, uma empresa localizada no concelho de Moreira de Cónegos, e é responsável pela distribuição de produtos de dezenas de negócios locais do concelho de Guimarães. Esta é a empresa escolhida para o fornecimento dos produtos de pastelaria, a distinguir os seguintes:

- . Pão Bijou;
- . Pão de Trigo;
- . Pão da Avó;
- . Bola de Mistura;
- . Baguete francesa;
- . Cacete;
- . Pão com Cereais;
- . Broa de Milho;

Cravo e Canela Pastelaria é uma pequena empresa local, que se destaca através do fabrico de produtos totalmente *veganos*, e será o fornecedor responsável pela distribuição dos produtos de pastelaria. O estabelecimento poderá contar com os seguintes produtos provenientes desta empresa:

- Croissants simples
- Croissants com creme
- Croissants com chocolate
- Bolas de Berlim simples;
- Bolas de Berlim com creme;
- Bolas de Berlim com chocolate;
- Bombons de chocolate;
- Bolo Napoleão;
- Miniaturas de pastelaria;
- Pastéis de Tentúgal;
- Mini tarte de amêndoa.

Ocasionalmente, o estabelecimento irá ter disponível alguns bolos de festa, oriundos também da Cravo e Canela, como cheesecake, bolo de bolacha e entre outros, variando sempre entre os diversos bolos.

Biobrassica é um pequeno negócio de supermercados, sendo que um destes se localiza na cidade de Guimarães. É também praticante de agricultura biológica certificada, e será responsável pela distribuição da fruta e dos legumes que serão utilizados no estabelecimento.

Avô Granel é também uma pequena empresa localizada no centro histórico de Guimarães, que se rege apenas por medidas ecológicas e sustentáveis, refletindo isto na escolha de venda dos seus produtos. Esta empresa, auxiliada pela "Agro-Floresta Pinussintropico" será responsável pelo fornecimento de frutas e legumes de época. A garantia destas empresas é que todos os produtos são cultivados de forma orgânica, emergindo assim compatibilidades entre conceitos.

Os restantes produtos serão adquiridos através de grandes superfícies *Cash&Carry*.

3.4 Parcerias

A realização de parcerias é uma importante forma de expor a marca no mercado, de forma a abranger um maior número de pessoas, e, por conseguinte, atingir o público-alvo pretendido. Desta forma, o estabelecimento PACO irá formar parcerias com todos os seus fornecedores locais, acima descritos.

No sentido de fazer chegar o produto a um maior número de pessoas, o estabelecimento irá também criar parcerias com plataformas de distribuição de produtos, que atuem na cidade de Guimarães e arredores. Assim, destacam-se as seguintes:

- UberEats;
- Glovo;
- ComerEmCasa;
- EntregaEmCasa;
- EntregasAoDomicílio;

Por último, mas não menos importante, o estabelecimento irá tomar medidas contra o desperdício alimentar, doando todos os produtos alimentares que já não possam ser aproveitados para outros serviços, à “*Refood* Guimarães”, que é uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo, para além de resgatar o excedente alimentar, proporcionar alimentação a famílias carenciadas.

3.5 Análise Estratégica

3.5.1 Análise do ambiente geral - Modelo PESTAL

Numa análise macro, é possível afirmar que a imobilidade política e económica da região de Guimarães e Braga, trabalha como um fator positivo para o desenvolvimento do turismo. No que diz respeito a características climatéricas, confirma-se que o país em geral, e a cidade de Guimarães em particular, ostentam um clima ameno, ao contrário de diversos países europeus, nomeadamente Alemanha, Reino Unido, França, Holanda. A cidade, o distrito e a região apresentam ainda múltiplos pontos de acessibilidade, como é o caso das vias rodoviárias, ferroviárias e áreas.

Apesar do turismo ter surgido como uma fuga ao circundante urbano, ao longo do tempo, as cidades encontram-se a regressar aos focos de receção de visitantes, como é o caso de localidades específicas com atrações culturais, onde prolifera a restauração. Esta disposição é confirmada através do crescente número de visitantes que se demonstram dispostos a experimentar e aprender sobre novas culturas, uma vez que é também nos centros urbanos que se centra um abrangente número de localidades de proeminência e de património urbano, cultural e arquitetónico (Ribeiro & Remoaldo, 2011). Desta forma, o número de visitas é extenso, harmonizando um grande número de experiências a proporcionar ao visitante. Assim, a análise PESTAL compreende uma apreciação de fatores políticos, económicos e tecnológicos.

No que diz respeito a Guimarães, e ao seu respetivo distrito de Braga, o cenário da restauração tira partido de várias vertentes adjacentes, como é o caso do centro histórico ser avaliado como património mundial; a constante procura por atividades de tempo livre; a oferta pouco consistente no mercado nacional; a implementação de uma rede de esclarecimento turístico regional, no campo da ação da ERTPNP, como é o caso da utilização de mesas interativas que se encontram nos postos de turismo das autarquias aderentes (Terblanche, 2009).

O setor da restauração tira, de igual forma, partido do alargamento da competitividade com o desenvolvimento das jornadas *low cost*, do próprio potencial do turismo de negociações, com a abertura do Terminal de Passageiros da APDL/Porto de Leixões. Com a afirmação da Região Norte como destino turístico, surgiram também algumas barreiras económicas, como a dificuldade em instituir estratégias regionais de

designação congregadas, a par da crise económica e financeira, deducional do contexto pandémico vivido, que moderou o número de consumidores (Armantier et al., 2021).

A cidade de Guimarães, bem como o distrito de Braga, são manipulados tanto por aspetos sociais, como por aspetos tecnológicos. No que respeita ao nível social, a cidade expõe vários pontos importantes como destino turístico, nomeadamente a sua identidade cultural, extremamente vincada através de romarias e festas populares, como é o caso das Festas Gualterianas, e personalidades históricas e tradicionais, como se pode verificar no festejo das Nicolinas. Desta forma, o presente património é abundantemente diversificado e de imenso valor, que subsistem boas vias de correspondência e de passagem à cidade, nomeadamente a acoplagem ao aeroporto Francisco Sá Carneiro e ao Aeroporto de Vigo. A generalidade do setor da restauração vive por isso na submissão destes fatores (Rasquilha, 2011).

Já no que diz respeito ao plano económico e tecnológico, tanto Guimarães como Braga dispõe de uma vasta oferta de restauração, com espaços de grande valor arquitetónico, para além de múltiplas identidades turísticas locais, que ajudam a dinamizar o setor alimentar e hoteleiro.

No entanto, esta cidade também apresenta aspetos que enfraquecem o setor, de um ponto de vista maioritariamente político, como a subexploração do setor turístico e a delicada coordenação entre os dissemelhantes atores (setor público e privado), bem como na organização dos roteiros turísticos e da propaganda local em conformidade com as autarquias circundantes (Ribeiro & Remoaldo, 2011).

No que diz respeito à valorização do aspeto económico da restauração, destaca-se o património arquitetónico dissemelhante, bem como uma igualdade cultural marcante; a presença de distintas infraestruturas culturais e desportivas; a agenda cultural amplificada e variada, através da concretização de eventos de notoriedade a nível nacional, nomeadamente o Guimarães Jazz ou Guimarães *Noc Noc*; e a atratividade da Universidade do Minho, que apela à formação, qualificação, investigação, associações em projetos, e entre outros (Ribeiro & Remoaldo, 2011). Desta forma, a restauração da região beneficia muito das acessibilidades, da autenticação como património mundial, da oferta de programas culturais, da proximidade de museus de elevada importância e

de oferta gastronómica variada, como são os casos da doçaria conventual e da gastronomia local.

Deve-se ainda identificar as *tours* temáticas, particularmente sobre o turismo cultural, religioso, de saúde e bem-estar, mas também de gastronomia, que apresentam uma mais-valia ao campo dinamizador económico da restauração. Assim, a cidade inclui-se como um dos vários destinos turísticos culturais que se deparam à organização do consumidor, mas distingue-se pela oferta de um benefício turístico de características culturais de acolhimento local (Thuillier, 1990).

Averigua-se ainda que a cidade pode e deve deter-se em forma paritária com regiões vizinha e/ou concorrentes. Este fator de atuação com outras cidades da Região Norte e numa coerência intermunicipal, seria mais proveitoso não só para Guimarães, como para as restantes cidades, pois em conjunto construía uma região rica em diferentes tipologias de património de restauração.

3.5.2 Análise do ambiente competitivo - Modelo 5 Forças de Porter

Novos Concorrentes

De forma a concluir o nível de ameaça de novos concorrentes, é necessário analisar alguns fatores. Por um lado, uma vez que o setor da restauração se encontra em dificuldades devido à crise pandémica SARS-CoV-2, mais conhecido como Covid-19, não é atrativo investir num estabelecimento de restauração que dependa de um elevado número de visitas para sobreviver. Por outro lado, poderá existir apostas por partes dos investidores em modelos de restauração *take-away*, *home-delivery* ou mesmo *Drive-Thru*, uma vez que dispensa o consumo por parte dos clientes no interior do estabelecimento.

Ainda como fatores favoráveis à entrada de novos concorrentes é o facto de os clientes não terem qualquer custo por substituir uma empresa existente por uma empresa nova no mercado.

No entanto, o estabelecimento PACO confere vantagem sobre outras empresas entrantes, através do produto e serviço oferecido, que é diferenciado e de qualidade.

Desta forma, pode-se concluir que esta força apresenta uma ameaça moderada para o estabelecimento.

Rivalidade entre concorrentes

Numa perspetiva geral, o mercado do setor da restauração é bastante competitivo, face à elevada oferta existente, e por isso, é necessário utilizar o fator diferenciador que o estabelecimento se propõe a implementar de forma a destacar-se do restante mercado, bem como, atenuar a intensidade da concorrência.

O facto do setor da restauração se encontrar em dificuldades, como foi referido no ponto anterior, tem um efeito diretamente mensurável nesta força, uma vez que estas dificuldades podem levar à falência de alguns estabelecimentos, reduzindo assim concorrências diretas e indiretas. É necessário também analisar o facto de não existir concorrência direta ao estabelecimento PACO, uma vez que este apresenta um conceito inovador e diferenciador, e por isso, o nível de ameaça da rivalidade entre concorrentes

é nula. No entanto, a concorrência indireta restante é focada em cadeias internacionais de grande valor, que oferecem aos seus clientes preços competitivos.

Posto isto, tendo em conta as dificuldades do setor, a concorrência direta nula, e o facto da concorrência indireta não possuir um laço de fidelização forte com os seus concorrentes, é possível afirmar que a força de rivalidade entre concorrentes é baixa.

Ameaça de produtos substitutos

No que diz respeito aos produtos substitutos, é necessário fazer uma análise a cada unidade do estabelecimento. Relativamente ao serviço de balcão, que irá caracterizar-se por servir produtos de pastelaria e padaria a preços acessíveis, identificam-se os principais substitutos da área envolvente, como é o caso dos seguintes estabelecimentos, localizados a cerca de 2 km da localização definida para o estabelecimento PACO:

- . XAVI - Padaria e Pastelaria;
- . Padaria Nacional;
- . Padaria Nacional de Guimarães;
- . Padaria das Trinas.

No que diz respeito a estabelecimentos que foquem as suas vendas apenas em produtos de pastelaria e confeitaria, é possível apontar os seguintes, igualmente identificados a uma distância de cerca de 2 Km:

- . Confeitaria Ribela;
- . Pastelaria Nova Camir;
- . Pastelaria Brasília;
- . Manjar dos Doces;
- . Pastelaria das Dominicás;
- . Espaço das Natas.

Este último poderá apresentar maior nível de ameaça, devido apenas à sua localização, uma vez que se encontra a escassos metros do estabelecimento. Porém, o mesmo especializa-se na venda de um só produto - a nata, e por isso, reduz a possibilidade de este ser uma opção de produto substituto.

Todos os estabelecimentos acima referidos vendem produtos similares aos produtos oferecidos no estabelecimento PACO. Contudo, o PACO diferencia-se através do método de venda disponibilizado através do *Drive-Thru*, bem como, a venda de produtos orgânicos e vegetarianos, podendo concluir assim que nesta vertente de venda de produtos de pastelaria e padaria, a ameaça de produtos substitutos é baixa.

Já no que concerne ao serviço de comidas rápidas através do *Drive-Thru*, uma vez que os principais substitutos são os produtos de *fast-food*, é possível apontar o Cachorrão bem como grandes cadeias internacionais como McDonald's e Burger King. No entanto, relativamente a comidas rápidas, mas saudáveis, o estabelecimento não apresenta ameaça de produtos substitutos.

É possível então concluir que os produtos substitutos constituem, portanto, uma ameaça média.

Clientes

O estabelecimento irá contar com um elevado número de clientes, no entanto, como já foi referido anteriormente, encontra-se também perante uma ameaça forte por parte da concorrência, sendo que o cliente de hoje em dia poderá informa-se facilmente sobre os custos e serviços praticados, através do website, das redes sociais, de plataformas de reserva, e entre outros.

No entanto, o público-alvo que o estabelecimento pretende atingir não é sensível ao preço, uma vez que valorizam mais a qualidade do produto do que o preço do mesmo. Além disto, os consumidores irão frequentar o estabelecimento em grupos pequenos e fragmentados, não tendo assim poder suficiente para pressionar de forma consistente e continuada sobre os preços praticados.

É possível então concluir que este é um fator fraco, uma vez que, apesar dos clientes estarem cada vez mais informados e por isso torna-se cada vez mais difícil conquistar a sua fidelização, os mesmos valorizam a qualidade do produto oferecida e são pequenos e fragmentados, não conseguindo efetuar pressão sobre o estabelecimento.

Fornecedores

Uma vez que a qualidade dos pratos confeccionados é um dos pontos fortes destacados do estabelecimento, é necessário abastecer com produtos de alta qualidade. O poder de negociação dos fornecedores é alto, uma vez que o estabelecimento é novo e não possui precedentes, não poderá usufruir de descontos de quantidade. No entanto, a empresa irá recorrer a fornecedores que garantam a qualidade dos serviços, e que ao mesmo tempo forneçam um prazo de pagamento favorável. Conclui-se assim que esta é uma força média.

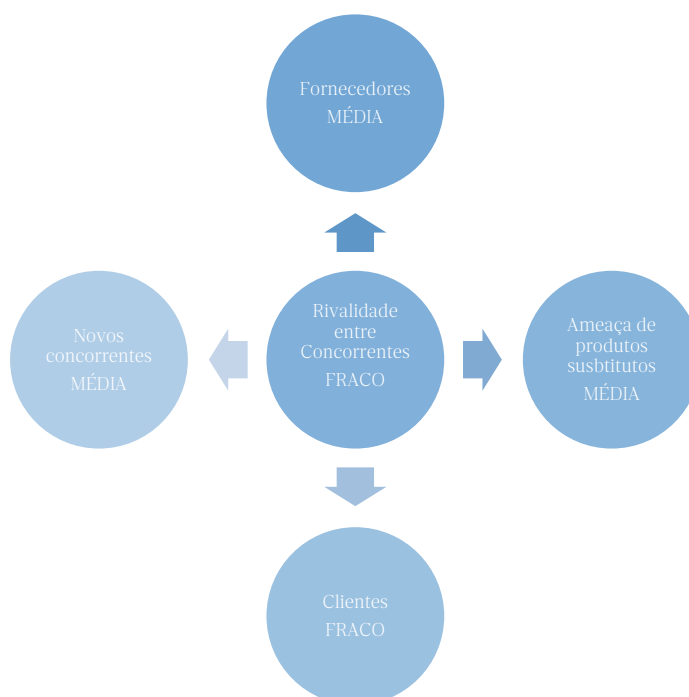


Ilustração 1 - Análise das 5 Forças de Porter

Fonte: Elaboração própria

3.5.3 Análise da Indústria - Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos

O ciclo da vida de um produto ou serviço é uma análise imprescindível a realizar sobre qualquer nova empresa no mercado, uma vez que permite compreender e organizar estratégias sobre eventuais barreiras que o estabelecimento possa enfrentar. Este ciclo passa por 4 fases, desde a introdução, ao crescimento, à maturidade até ao declínio.

No que diz respeito à introdução, esta fase diz respeito ao momento em que o serviço irá entrar no mercado, sendo que os principais objetivos devem-se focar em angariar clientes e dar a conhecer o estabelecimento. Uma vez que nesta fase, os consumidores ainda não conhecem o serviço, o lucro das vendas irá ser reduzido. De forma a combater esse fator, é necessário realizar estudos de mercado sobre o público-alvo que se pretende atingir, com o objetivo de ir ao encontro das suas expectativas, desejos e necessidades; definir os produtos e respetivos preços; elaborar estratégias de marketing com a intenção de dar a conhecer o estabelecimento, o serviço e os produtos oferecidos.

A fase de crescimento é caracterizada pelo aumento de lucros, após reconhecimento do serviço por parte dos consumidores. Esta fase é de igual forma caracterizada pelo surgimento de concorrência. De forma a combater este fator, o estabelecimento irá apostar cada vez mais na diferenciação do produto, através da oferta de novos produtos no menu frequentemente, bem como na prestação de um serviço de excelência. Esta fase será também apropriada à abertura de um segundo estabelecimento, noutra localidade.

A fase seguinte, de maturidade, é definida pela estabilização de vendas e consequente lucro, ou até mesmo a redução gradual dos mesmos. Na eventualidade do estabelecimento atingir esta fase, é necessário aplicar algumas medidas como realizar novos estudos de mercado, à procura de diferentes desejos de consumidores; apostar cada vez mais nos funcionários, para que estes possam transmitir um serviço de excelência e qualidade; apostar na criação de elementos diferenciadores da concorrência de forma a obter destaque e fidelização dos clientes; investir em estratégias de marketing e publicidade de forma a dar a conhecer o estabelecimento a novos consumidores.

A última fase é denominada de declínio, e refere-se, a como o nome indica, à queda do número de vendas e lucros, tornando assim o serviço obsoleto, podendo ser substituído por outros serviços e produtos presentes no mercado. Nesta fase, é necessário realizar uma análise interna de forma a compreender quais os produtos menos apreciados pelos consumidores, para que se possa decidir o fim ou substituição dos mesmos, bem como analisar a necessidade de redefinir preços e consequente segmentação de mercado. Após estas análises, é crucial apostar em estratégias de

marketing diferenciadoras para que seja possível dar a conhecer os novos produtos e captar um novo público-alvo, e assim retornar à primeira fase do ciclo.

3.5.4 Análise do Mercado

Fatores Críticos de Sucesso

A definição dos fatores críticos de sucesso contribui não só para alcançar e manter uma vantagem competitiva sobre a indústria envolvente, mas também para auxiliar na fixação de prioridades por parte dos gestores. Desta forma, o estabelecimento PACO identifica os seguintes fatores críticos de sucesso:

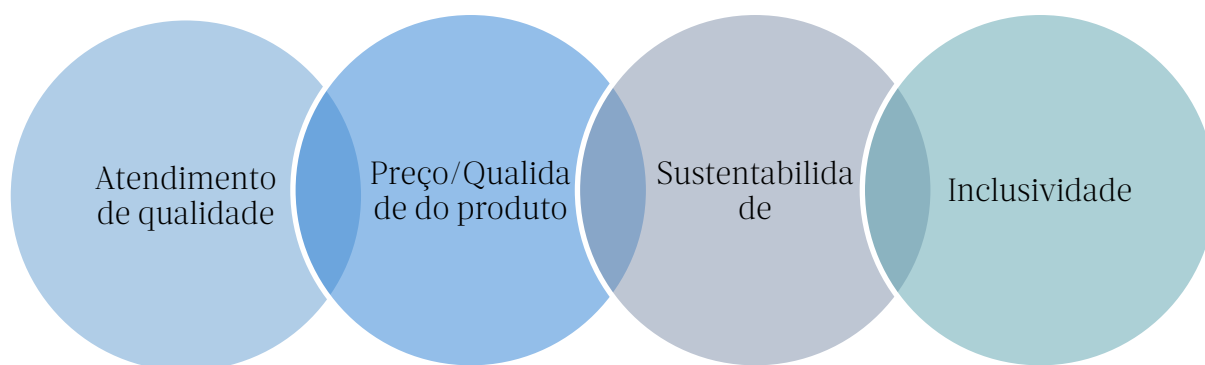


Ilustração 2 - Fatores críticos de sucesso do estabelecimento PACO

Fonte: Elaboração própria

De forma a atingir o primeiro fator crítico de sucesso relativamente ao atendimento de qualidade, o estabelecimento primazia a escolha de profissionais qualificados e com experiência na área da restauração; irá apostar na formação dos funcionários em diversas áreas, para que estes possam atender o cliente da melhor forma e satisfazer todas as suas necessidades, bem como, irá desenvolver estratégias de motivação dos funcionários, com o objetivo de obter uma equipa de trabalho consistente e unida.

Relativamente ao segundo fator crítico de sucesso, que diz respeito ao rácio de preço/qualidade de produto, é possível afirmar que a empresa irá investir sempre em produtos de qualidade, tanto em valores nutricionais bem como em sabor, e irá praticar preços acessíveis para os mesmos. Desta forma o cliente poderá desfrutar o melhor de

dois mundos, sendo este um fator importantíssimo de fidelização para com o estabelecimento.

O terceiro fator crítico de sucesso designa-se sustentabilidade, uma vez que esta representa uma significativa preocupação por parte do estabelecimento. Serão praticadas medidas sustentáveis; que passa por vender alimentos provenientes de agricultura orgânica; utilizar papéis e cartões reciclados bem como cartões de sementes; minimizar sempre que possível a utilização do plástico; utilizar embalagens de material ecológico; a arquitetura do estabelecimento será projetada de forma a aproveitar o máximo de luz e ventilação natural; e entre outras medidas.

Já o último fator crítico de sucesso diz respeito à inclusão, uma vez que é objetivo do estabelecimento receber todos os clientes, sem exceções. Para isto, para além de parque de estacionamento designado para pessoas com qualquer tipo de dificuldades, será disponibilizado um sistema de realizar pedidos no *Drive-Thru*, no qual a pessoa com dificuldades na fala ou na audição, poderá tocar num botão e ser atendida diretamente por um funcionário, que lhe entregará um menu onde poderá assinalar o seu pedido. Já no acesso ao interior do estabelecimento é possível a qualquer pessoa, uma vez que não irá ter degraus nem outro tipo de obstáculos, e os clientes com dificuldades na visão terão acesso a um menu disponível em braille.

3.5.4.1 Análise dos Resultados do Inquérito

Caracterização da Amostra

Para a realização do presente projeto, como anteriormente referido, foi utilizada uma técnica de amostragem por conveniência, constituída por um inquérito por questionário, que se destinava apenas a indivíduos maiores de 18 anos que residam ou trabalhem no concelho de Guimarães.

Obtivemos 305 respostas, das quais validamos 301, que constituem a amostra. Esta amostra, na nossa população de 111.844 indivíduos, significa um grau de confiança de 90%, com uma margem de erro de 5%.

Características Sociodemográficas da Amostra

A maioria dos participantes são do sexo feminino (n=182), com uma percentagem de 60,5%. Já o sexo masculino corresponde a uma percentagem de 39,5% (n=119). No que diz respeito às idades dos participantes, estas compreendem-se entre os 18 e mais de 50 anos de idade, sendo que a maioria se encontrava na faixa etária dos 21-30 anos, que corresponde a uma percentagem de 39,2% (n=118). A faixa etária dos 31 aos 40 anos (n=94) tem uma percentagem de 31,2%. Já as faixas etárias entre os 41 anos e os 50, e mais de 50 anos representam valores similares, (n=41 e n=40) correspondendo a uma percentagem de 13,6% e 13,3%, respetivamente. Por último, a faixa etária com menos percentagem de respondentes (n=8) é sobre os indivíduos com menos de 20 anos, representando apenas 2,7%.

Indique o seu género:

	N	%
Feminino	182	60,5
Masculino	119	39,5
Total	301	100,0

Tabela 12 - Género dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Qual a sua idade?

	N	%	% Acumulada
Até 20 anos	8	2,7	2,7
Entre 21-30 anos	118	39,2	41,9
Entre 31-40 anos	94	31,2	73,1
Entre 41-50 anos	41	13,6	86,7
Mais de 50 anos	40	13,3	100,0
Total	301	100,0	

Tabela 13 - Idade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, após análise, é possível afirmar que a maior parte (n=135) é solteiro, equivalendo a 44,9%, imediatamente

seguido de respondentes casados (n=134), correspondendo a 44,5%. O número de inquiridos a viver em união de facto (n=22) corresponde a uma percentagem de 7,3% e o número de divorciados (n=10) corresponde a 3,3%. O inquérito não registou nenhum inquirido que fosse viúvo (0%). Relativamente ao local de residência, a maior percentagem dos residentes (n=20) é da freguesia de Moreira de Cónegos, correspondendo a uma percentagem de 6,8%, seguida de respondentes de Creixomil (n=18), correspondendo a 6,1%, bem como Azurém (n=16), que corresponde a uma percentagem de 5,4%. Cerca de 12 respondentes indicaram locais de residência fora do concelho de Guimarães, nomeadamente Braga, Vizela, Vila Nova de Famalicão, São Tomé de Negrelos e Fafe, correspondendo a uma percentagem de 4%. Os restantes 234 respondentes, que correspondem a 77,7% da percentagem, indicaram que são residentes das restantes freguesias do concelho de Guimarães (ver anexo A).

Indique o seu estado civil:

	N	%
Solteiro(a)	135	44,9
Casado(a)	134	44,5
A viver em união de facto	22	7,3
Divorciado(a)	10	3,3
Total	301	100,0

Tabela 14 - Estado civil dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à nacionalidade dos respondentes, é possível afirmar que 100% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa (n=301). No que diz respeito à situação profissional dos respondentes, a maior parte indicou que possui licenciatura (n=117), correspondendo a uma percentagem de 38,9%. De seguida, regista-se os inquiridos com Ensino Secundário (n=70), que corresponde a uma percentagem de 23,3%. Já os inquiridos que indicaram que possuem Pós-Graduação (n=44) e Mestrado (n=36) correspondem a 14,6% e 12%, respetivamente. Os respondentes que indicaram que possuem Curso(s) Técnico-Profissional (n=19) e Ensino Básico (n=13) correspondem a 6,3% e 4,3%, respetivamente. Por último, a percentagem mais baixa registada diz respeito

aos indivíduos que indicaram que possuem Doutoramento, representando apenas 0,7% (n=2).

Indique a sua nacionalidade:

	N	%
Portuguesa	301	100,0

Tabela 15 - Nacionalidade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Indique o seu nível de escolaridade:

	N	%
Ensino básico	13	4,3
Ensino secundário	70	23,3
Curso técnico-profissional	19	6,3
Licenciatura	117	38,9
Pós-graduação	44	14,6
Mestrado	36	12,0
Doutoramento	2	,7
Total	301	100,0

Tabela 16 - Nível de escolaridade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à situação profissional, mais de metade dos inquiridos (n=175) referiram que são trabalhadores por conta de outrem, que corresponde a uma percentagem de 58,3%, seguido de respondentes que indicaram que são estudantes (n=63), representando 21%. De seguida regista-se os trabalhadores por conta própria (n=40) que corresponde a 13,3% da percentagem, e os que se encontram à procura do primeiro emprego (n=11), que representa 3,7%. Foram registadas ainda respostas de 5 desempregados que corresponde a 1,7%, e de 3 reformados, correspondendo a 1%. Por último, 2 inquiridos indicaram ser trabalhadores-estudantes, que equivale a 0,7% e 1 referiu ser estagiário, que corresponde a 0,3%.

Relativamente ao local de trabalho, a freguesia que registou um número de respostas mais alto (n=26) foi a UF Oliveira, São Paio e São Sebastião, representando 8,7% do total de respostas. De seguida, os 20 inquiridos indicaram trabalhar em Creixomil, que representa uma percentagem 6,7%. Com igual número de respostas (n=18), registou-se Azurém e UF Conde e Gandarela, equivalendo a 6%, respetivamente. É ainda de salientar que Moreira de Cónegos registou 14 respostas, correspondendo a 4,7% e Lordelo registou 10 respostas, correspondendo assim a 3,3% do total de respostas. Relativamente aos respondentes que indicaram trabalhar fora do concelho de Guimarães (n=10), estes representam 3,3% das respostas (Ver Anexo B).

Indique a sua situação profissional:

	N	%
Estudante	63	20,9
Trabalhador por conta própria	40	13,3
Trabalhador por conta de outrem	177	58,8
À procura do primeiro emprego	11	3,7
Desempregado	5	1,7
Trabalhador estudante	2	,7
Reformado	3	1,0
Total	301	100,0

Tabela 17 - Situação profissional dos participantes

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao rendimento mensal líquido, num total de 215 respostas, é possível afirmar que o valor de 800€ a menos de 1200€ foi o que obteve mais respostas (n=78), correspondendo a 26% do total. De seguida, regista-se o salário entre 665€ e menos de 800€ (n=52), que corresponde a uma percentagem de 17,3%, bem como o valor de 1200€ a menos de 1800€ (n=42), representando 14% das respostas. Os respondentes com recebimentos entre os 1800€ a menos de 2500€ (n=27) estão representados em 9% da percentagem total. Do total de inquiridos, 6 registam um recebimento mensal inferior a 665€, e 6 respondentes indicaram que preferiam não responder, sendo que representam 2% do total, respetivamente. Por último, 2 indivíduos revelaram receber

entre 3000€ ou mais, e os restantes 2 indicaram receber entre 2500€ a menos de 3000€, cada dois representando 0,7%.

Indique o valor aproximado do seu ordenado mensal líquido:

		N	% Válida
Válido	Menos de 665€	6	2,8
	De 665€ a menos de 800€	52	24,2
	De 800€ a menos de 1200€	78	36,3
	De 1200€ a menos de 1800€	42	19,5
	De 1800€ a menos de 2500€	27	12,6
	De 2500€ a menos de 3000€	2	,9
	3000€ ou mais	2	,9
	Prefiro não dizer	6	2,8
	Total	215	100,0
Não Resposta		86	
Total		301	

Tabela 18 -Valor aproximado do ordenado mensal líquido dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Análise Descritiva

No que respeita aos hábitos de consumo, é possível verificar que a maior parte dos participantes frequenta estabelecimentos de restauração pelo menos uma vez por semana, representado uma percentagem de 56,5% (n=170), ou com mais frequência, (n=65), que corresponde a 21,6%. Os restantes participantes referiram que frequentam estabelecimentos de restauração uma vez por mês (n=55), representando 18,3%, uma vez de 6 em 6 meses ou até com menos frequência (n=8 e n=3), correspondendo a 2,7% e 1%, respetivamente.

Com que frequência visita estabelecimentos de restauração?

	N	%
1 vez por semana	170	56,5
1 vez por mês	55	18,3
1 vez de 6 em 6 meses	8	2,7
Com mais frequência	65	21,6
Com menos frequência	3	1,0
Total	301	100,0

Tabela 19 - Frequência de visita a estabelecimentos de restauração

Fonte: Elaboração própria

Segundo as respostas dos participantes, é possível afirmar que a maior parte utiliza os estabelecimentos de restauração para almoçar e/ou jantar (n=292), que representa 97% das opções selecionadas. Segue-se o lanche como motivo de utilização dos estabelecimentos de restauração (n=198), que é representado em 65,8%, e por último encontra-se o pequeno-almoço, com menor percentagem de 51,8%, respondido por 156 pessoas.

	N	%
Tomar o pequeno-almoço	156	51,8
Almoçar/Jantar	292	97,0
Lanchar	198	65,8
Total	301	100,0

Tabela 20 - Refeições para as quais os participantes utilizam estabelecimentos de restauração

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à companhia com que os participantes utilizam os estabelecimentos de restauração, verifica-se que a maior parte respondeu que frequenta na companhia da família (n=231), que corresponde 76,7%, seguido da companhia de amigos e/ou colegas (n=190), representado através de 63,1%. 179 participantes referiam que visitam os

estabelecimentos acompanhados por parceiros (namorado[a]/marido[esposa]), que diz respeito a 59,5%, enquanto 87 participantes indicaram que frequentam os estabelecimentos de restauração sozinhos, correspondendo a 28,9%. Um participante indicou ainda que acompanha também clientes de negócio, que é representado em 0,3%.

	N	%
Sozinho	87	28,9
Com a minha família	231	76,7
Com o meu parceiro(a)	179	59,5
Com amigos/colegas	190	63,1
Clientes de negócio	1	,3
Total	301	100,0

Tabela 21 - De que forma os participantes utilizam os estabelecimentos de restauração

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao comportamento do consumidor face a produtos orgânicos, a maior parte dos respondentes referiram que não concordam nem discordam que os produtos alimentares orgânicos são mais caros que os produtos alimentares convencionais, representando 31,2% das respostas (n=94). Segue-se 81 participantes que discordam e 71 que concordam, que corresponde a 26,9% e 23,6%, respetivamente. De seguida, verifica-se que 36 participantes concordam plenamente e 19 discordam plenamente, resultando assim em percentagens de 12 e 6,3, respetivamente.

Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais: São mais caros

	N	%
Discordo plenamente	19	6,3
Discordo	81	26,9
Nem concordo nem discordo	94	31,2
Concordo	71	23,6
Concordo plenamente	36	12,0
Total	301	100,0

Tabela 22 - Relação de preço de produtos alimentares em orgânicos em relação a produtos alimentares convencionais

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao facto de os produtos alimentares orgânicos serem mais saudáveis em relação a produtos alimentares convencionais, 143 participantes concordam e 77 concordam plenamente, representando 47,5% e 25,6%. Enquanto 70 participantes não concordam nem discordam, que é demonstrado em 23,3%, 9 discordam e 2 discordam plenamente, correspondendo assim a 3% e 0,7%, respetivamente.

Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais: São mais saudáveis

	N	%
Discordo plenamente	2	,7
Discordo	9	3,0
Nem concordo nem discordo	70	23,3
Concordo	143	47,5
Concordo plenamente	77	25,6
Total	301	100,0

Tabela 23 - Relação de saúde entre os produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao fator “amigos do ambiente”, quando comparados os produtos alimentares de agricultura orgânica com os produtos alimentares de agricultura convencional, 121 participantes referem que concordam enquanto 116 concordam plenamente, representando assim 40,2% e 38,5% da percentagem total. 57 participantes não demonstram uma opinião formada em relação a este assunto, assinalando que não concordam nem discordam, revelando assim uma percentagem de 18,9%. Já 5 e 2 participantes demonstraram que discordam e discordam plenamente, representados por 1,7% e 0,7%.

Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais: São amigos do ambiente

	N	%
Discordo plenamente	2	,7
Discordo	5	1,7
Nem concordo nem discordo	57	18,9
Concordo	121	40,2
Concordo plenamente	116	38,5
Total	301	100,0

Tabela 24 - Relação sustentável em relação aos produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais

Fonte: Elaboração própria

No que concerne a qualidade dos produtos alimentares orgânico em relação aos produtos alimentares convencionais, 130 participantes referem que concordam que os primeiros sejam mais saudáveis, e 71 revelam que concordam plenamente, representando 43,2% e 23,6% respetivamente. 90 participantes não demonstraram opinião, revelando que não concordam nem discordam, representando assim 29,9%, enquanto 8 demonstraram que discordam e 2 que discordam plenamente, correspondendo a 2,7% e 0,2%.

Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais: Têm mais qualidade

	N	%
Discordo plenamente	2	,7
Discordo	8	2,7
Nem concordo nem discordo	90	29,9
Concordo	130	43,2
Concordo plenamente	71	23,6
Total	301	100,0

Tabela 25 - Relação de qualidade entre produtos alimentares orgânicos e produtos alimentares convencionais

Fonte: Elaboração própria

Por último, neste tema, quando questionados se recomendam a compra de produtos alimentares orgânicos a familiares e amigos, 154 participantes revelaram não possuir opinião, uma vez que assinalaram que não concordam nem discordam, representando assim a maioria com 51,2%. 97 participantes demonstraram que concordam enquanto 41 assinalaram que concordam plenamente, correspondendo a 32,3% e 13,6%, respetivamente. Já no que concerne às respostas negativas, 7 participantes referiram que discordam, representados em 2,3% e 2 revelaram que discordam plenamente, que corresponde a 0,7%.

Na sua opinião, os produtos alimentares orgânicos, em comparação com produtos alimentares convencionais: Eu recomendo a sua compra a familiares e amigos

	N	%
Discordo plenamente	2	,7
Discordo	7	2,3
Nem concordo nem discordo	154	51,2
Concordo	97	32,2
Concordo plenamente	41	13,6
Total	301	100,0

Tabela 26 - Relação de recomendação sobre os produtos alimentares orgânicos

Fonte: Elaboração própria

Apresentação dos Resultados do Inquérito

Os participantes da amostra são na totalidade de nacionalidade portuguesa, sendo que a maioria é do género feminino, pertencente fundamentalmente às faixas etárias entre os 21-30 anos. A maioria dos respondentes trabalha por conta de outrem e são principalmente solteiros, destacando-se a licenciatura como nível de escolaridade mais respondido. O valor do ordenado mensal líquido mais presente compreende-se entre os 800€ a menos de 1200€.

Os participantes frequentam principalmente os seguintes estabelecimentos de restauração: restaurante, pastelaria, padaria e *take-away*. Identificou-se também uma predominância na visita pelo menos 1 vez por semana a estes estabelecimentos de restauração, que são principalmente frequentados para almoçar e/ou jantar, na companhia do núcleo familiar, de amigos ou colegas, e parceiros.

Tendo presente o conhecimento de agricultura orgânica, recolheu-se a informação que a maioria dos participantes não considera que os produtos alimentares orgânicos sejam mais caros do que produtos alimentares convencionais. No que refere às questões dos produtos alimentares orgânicos serem mais saudáveis, bem como, amigos do ambiente, terem mais qualidade e serem mais saborosos, em comparação com produtos alimentares convencionais, a maioria dos participantes tende a concordar. Já no que concerne ao conselho de produtos alimentares orgânicos a familiares e amigos, a maioria dos participantes refere que não concorda nem discorda.

No que diz respeito à importância atribuída à origem dos alimentos que os participantes consomem, verificou-se que este aspeto é avaliado de forma diferente, dependendo do género.

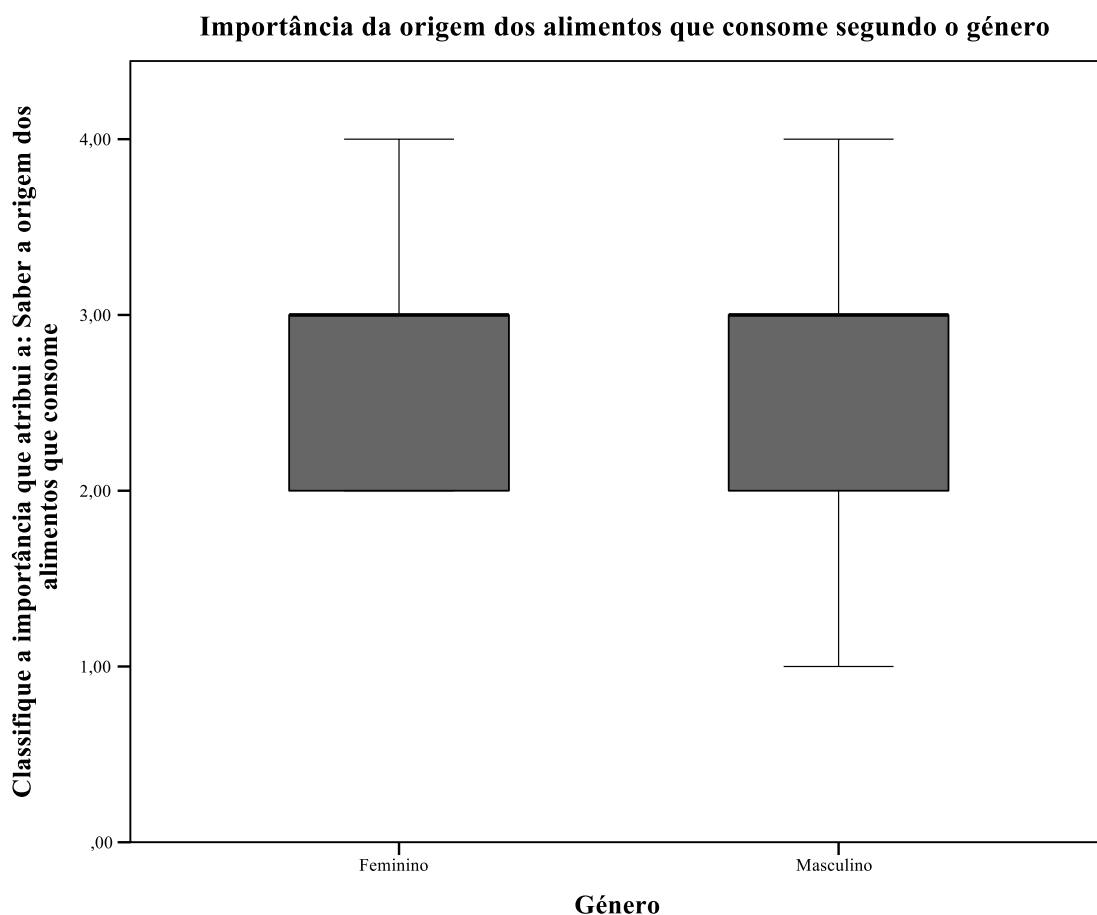


Gráfico 1 - Importância atribuída à origem dos alimentos consumidos medida entre géneros

Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima representado compara a distribuição da importância atribuída à origem dos alimentos consumidos, medida numa escala de 1 (nada importante) e 4 (muito importante) entre homens e mulheres, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída (diferença média = 0,25). Deste modo, a média de 2,93 (desvio-padrão=0,70) no género feminino, e de 2,68 (desvio-padrão=0,77) no género masculino, revelam que o género influencia a importância atribuída à origem dos alimentos consumidos.

No que respeita à importância atribuída à origem dos alimentos consumidos verificou-se uma avaliação diferente, consoante as idades dos participantes ($F(4;296) = 7,902$; $p\text{-value} = 0,001$).

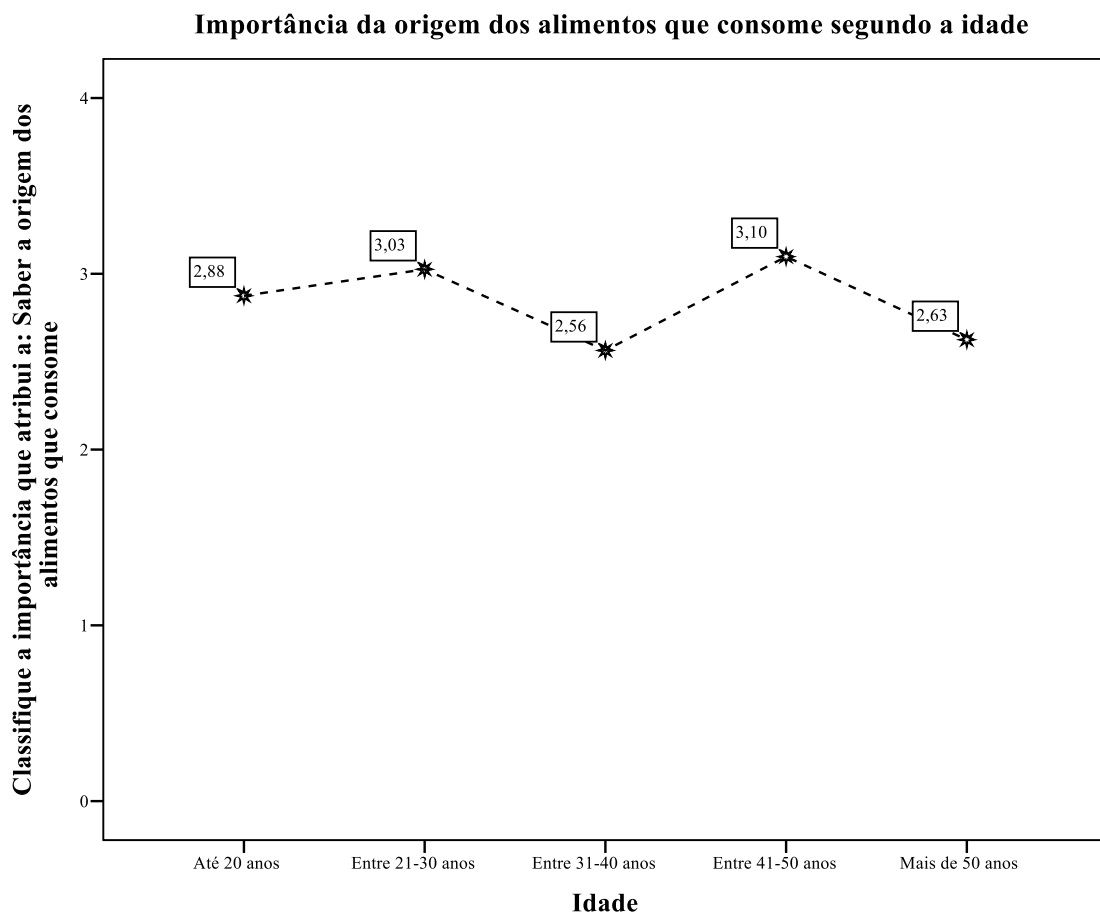


Gráfico 2 - Importância atribuída à origem dos alimentos consumidos medida entre idades

Fonte: Elaboração própria

A figura acima representada compara a distribuição da importância atribuída à origem dos alimentos consumidos, medida numa escala de 1 (nada importante) e 4 (muito importante) entre as diferentes faixas etárias, sendo clara a presença de diferenças significativas na importância média atribuída segundo a idade. A conclusão de que a importância atribuída à origem dos alimentos é influenciada significativamente pela idade, está presente na média 2,88 (desvio-padrão=0,83) até aos 20 anos; de 3,03 (desvio-padrão=0,59) entre os 21-30 anos; de 2,56 (desvio-padrão=0,73) entre os 31 e 40 anos; de 3,10 (desvio-padrão=0,77) entre os 41 e 50 anos; e por fim de 2,63 (desvio-padrão=0,87) com mais de 50 anos. Conclui-se então que a idade influencia a importância atribuída à origem dos alimentos consumidos.

Relativamente à importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos, verificou-se uma avaliação diferente entre géneros ($t(238,571) = 2,901$; $p\text{-value} = 0,004$).

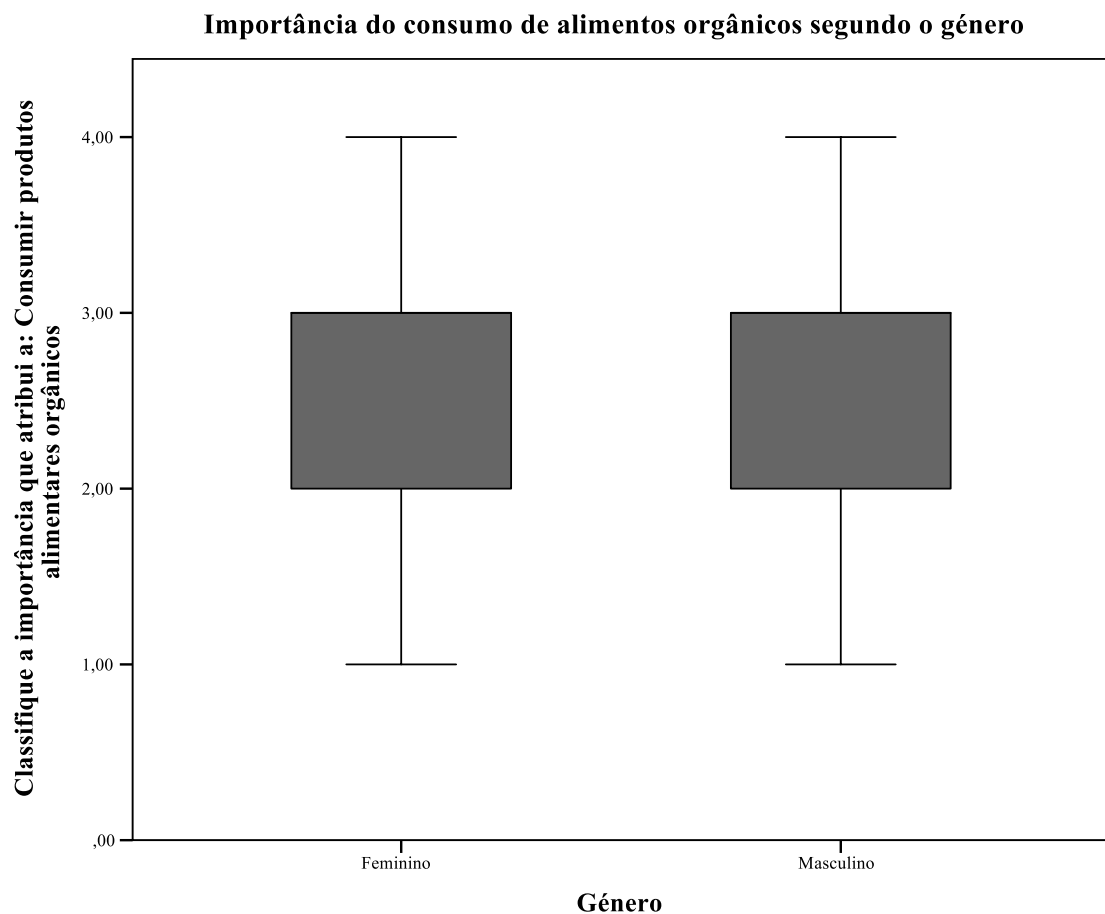


Gráfico 3 - Importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos medida entre géneros

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos, medida numa escala de 1 (nada importante) e 4 (muito importante) entre homens e mulheres, sendo evidente a presença de diferenças na importância média atribuída (diferença média = 0,24). Deste modo, a média é de 2,86 (desvio-padrão = 0,67) no género feminino e de 2,62 (desvio-padrão=0,72) no género masculino, revelam que o género influencia a importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos.

Também no que respeita à importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos, verificou-se que consoante a idade dos participantes, a avaliação em média foi diferente ($F(4;296) = 7,738$; p-value = 0,001).

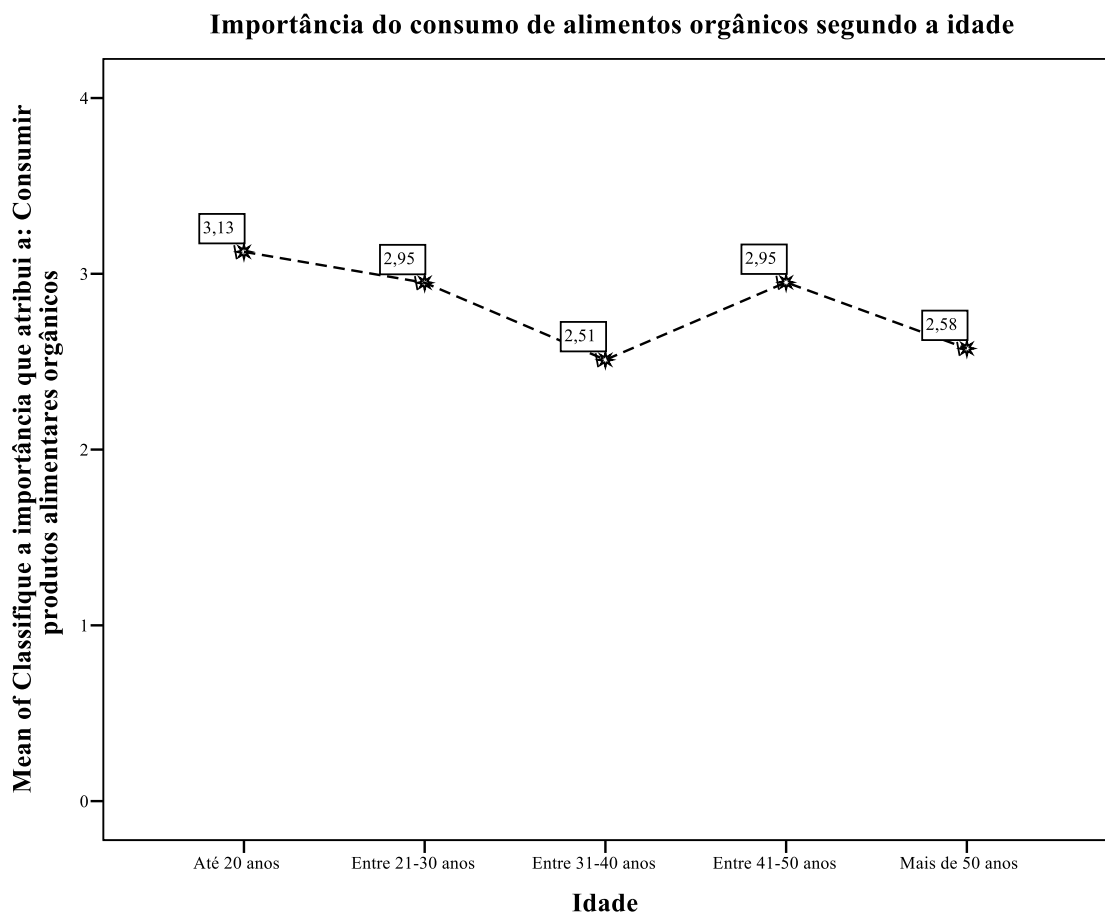


Gráfico 4 - Importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos medida entre idades

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos, medida numa escala de 1 (Nada importante) a 4 (Muito importante) entre diferentes faixas etárias, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída segundo a idade.

A conclusão de que a importância atribuída à origem dos alimentos é influenciada significativamente pela idade está presente na média de 3,13 (desvio-padrão= 0,64) até aos 20 anos; de 2,95 (desvio-padrão= 0,62) entre 21 e 30 anos; de 2,51 (desvio-padrão= 0,70) entre 31 e 40 anos; de 2,95 (desvio-padrão= 0,71) entre 41 e 50 anos; e por fim de 2,58 (desvio-padrão= 0,71) com mais de 50 anos. Por isso conclui-se que a idade influencia a importância atribuída ao consumo de alimentos orgânicos.

Relativamente à importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis, verificou-se que os diferentes géneros avaliam em média esse aspeto de modo diferente ($t(299) = 3,119$; $p\text{-value} = 0,002$).

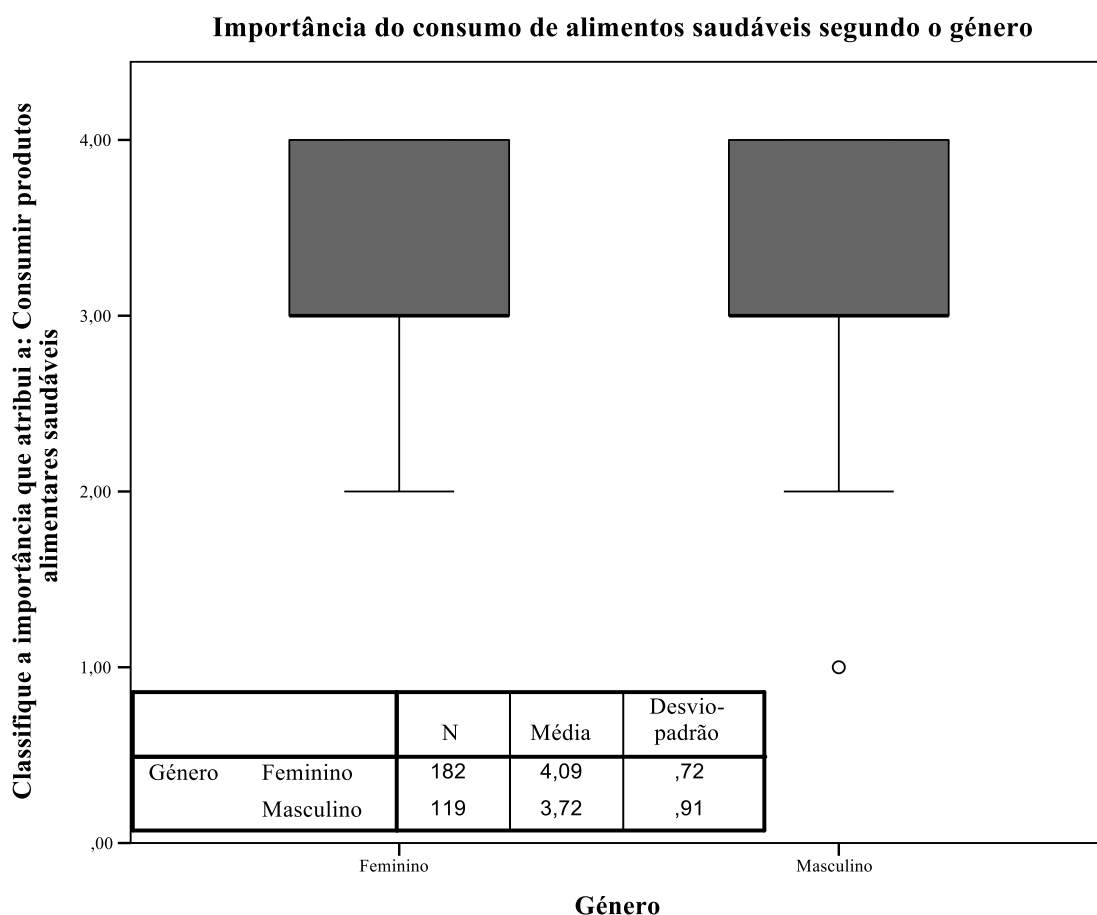


Gráfico 5 - Importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis medida entre géneros

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis, medida numa escala de 1 (Nada importante) a 4 (Muito importante) entre homens e mulheres, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída (diferença média= 0,37). Desse modo, a média de 4,09 (desvio-padrão= 0,72) no género feminino, e de 3,72 (desvio-padrão= 0,91) no género

masculino, revelando assim que o género influencia a importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis.

Também no que respeita à importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis, verificou-se que consoante a idade dos participantes a avaliação em média foi diferente ($F(4;296) = 5,033$; $p\text{-value} = 0,001$).

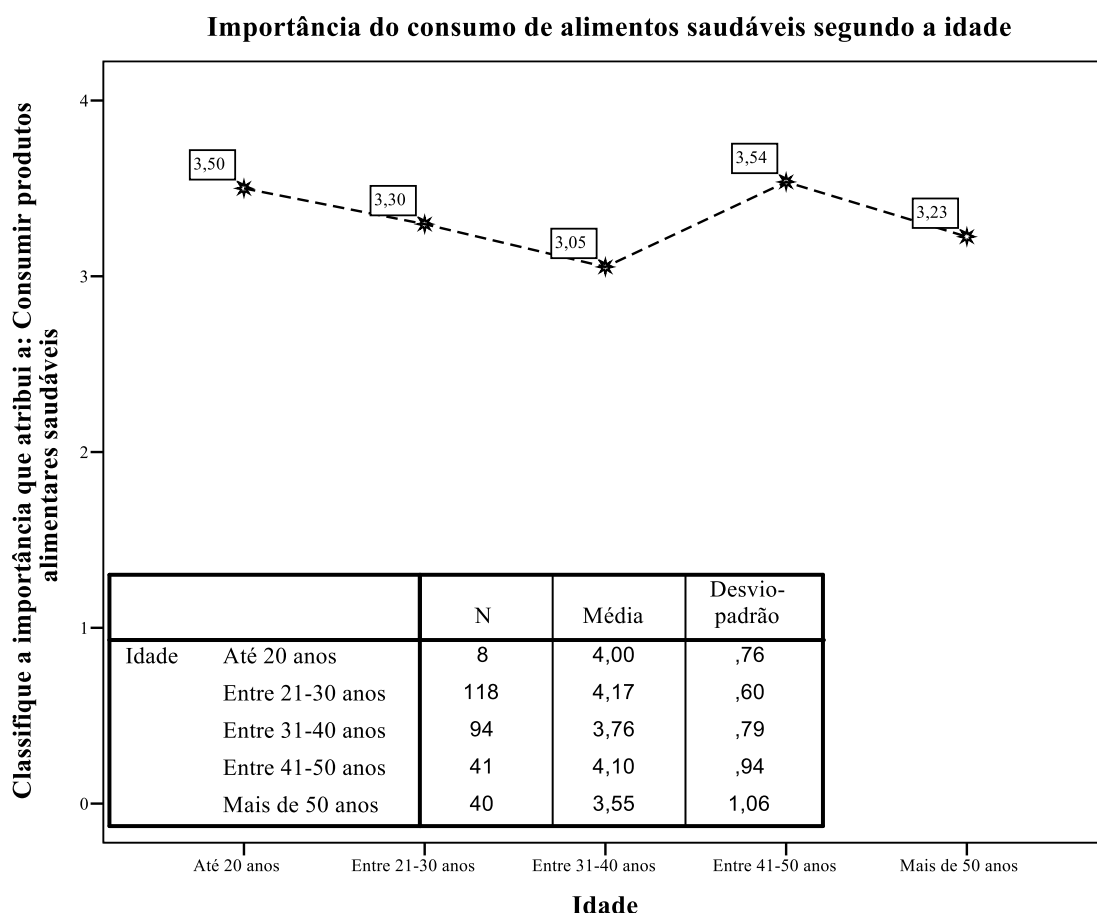


Gráfico 6 - Importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis medida entre idades

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis, medida numa escala de 1 (Nada importante) a 4 (Muito importante) entre faixas etárias, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída segundo a idade.

A conclusão de que a importância atribuída à origem dos alimentos é influenciada significativamente pela idade está presente na média de 4 (desvio-padrão= 0,76) até aos 20 anos; de 4,17 (desvio-padrão= 0,60) entre 21 e 30 anos; de 3,76 (desvio-padrão= 0,79) entre 31 e 40 anos; de 4,10 (desvio-padrão= 0,94) entre 41 e 50 anos; e por fim de 3,55 (desvio-padrão= 1,06) com mais de 50 anos. Por isso, conclui-se que a idade influencia a importância atribuída ao consumo de alimentos saudáveis.

Relativamente à importância atribuída a ao apoio de negócios que se preocupam com o ambiente, verificou-se que mulheres e homens avaliam em média esse aspeto de modo diferente ($t(196,208) = 3,009$; $p\text{-value} = 0,003$).

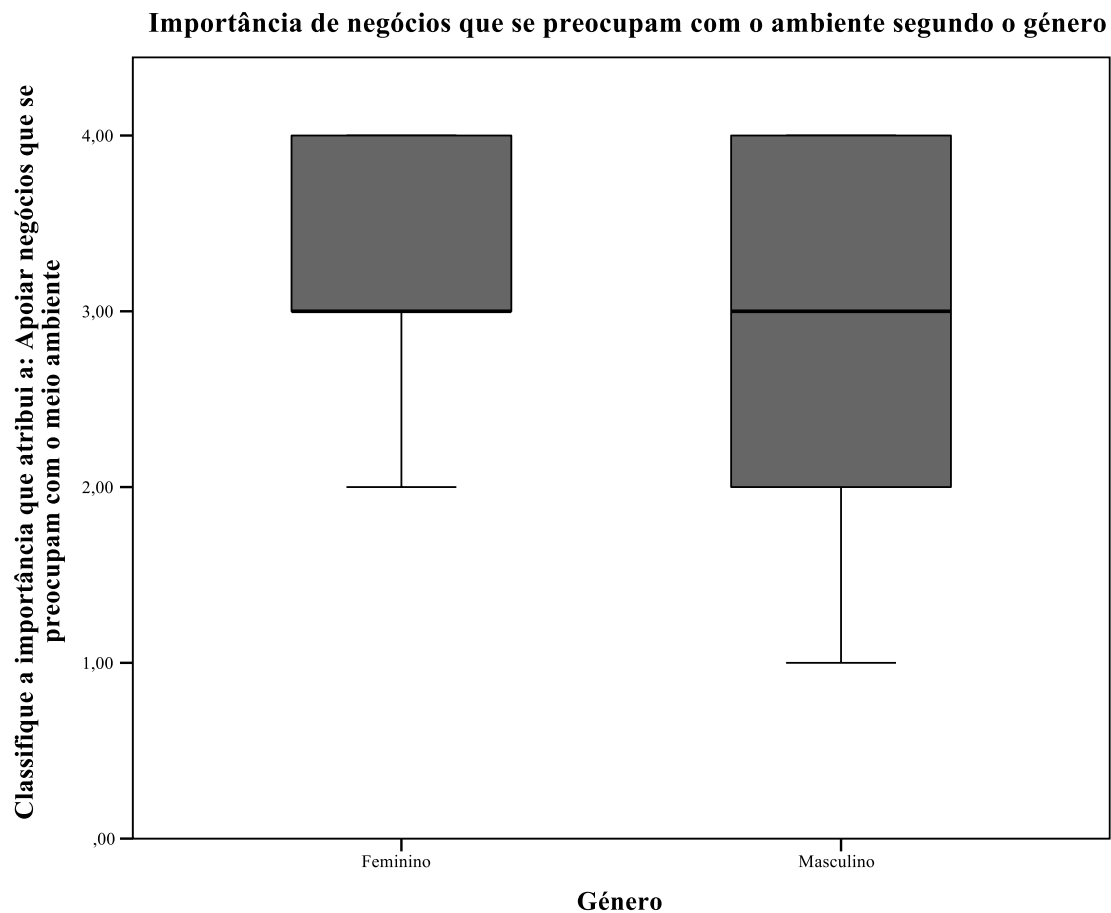


Gráfico 7 - Importância que os participantes atribuem a negócios que se preocupam com o meio ambiente entre géneros

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao apoio negócios que se preocupam com ambiente, medida numa escala de 1 (Nada importante) a 4 (Muito importante) entre homens e mulheres, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída (diferença média= 0,26). Desse modo, a média de 3,35 (desvio-padrão= 0,58) no género feminino e de 3,09 (desvio-padrão= 0,81) no género masculino revelam que o género influencia a importância atribuída ao apoio de negócios que se preocupam com ambiente.

Também no que respeita à importância atribuída ao apoio de negócios que se preocupam com ambiente verificou-se que consoante a idade dos participantes a avaliação em média foi diferente ($F(4;296) = 7,895$; $p\text{-value} = 0,001$).

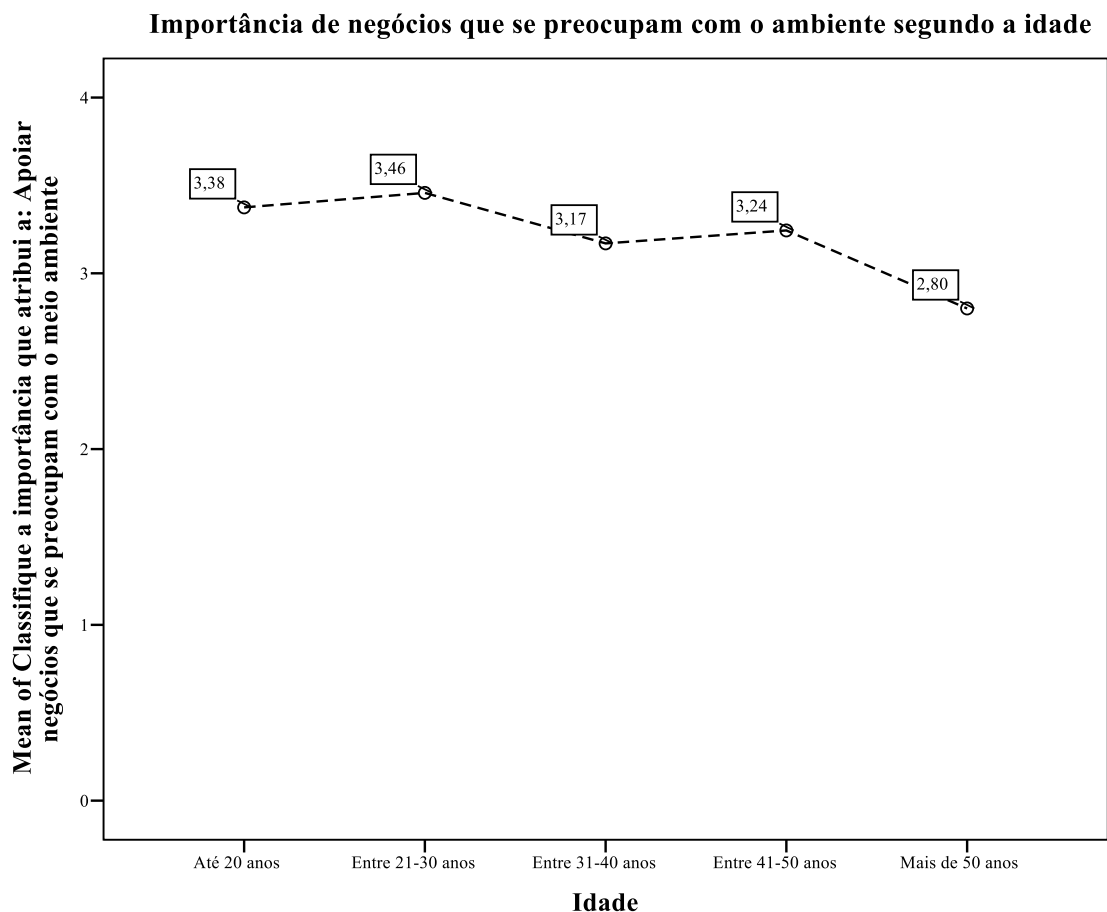


Gráfico 8 - Importância que os participantes atribuem a negócios que se preocupam com o meio ambiente entre idades

Fonte: Elaboração própria

A figura compara a distribuição da importância atribuída ao *apoiar negócios que se preocupam com ambiente*, medida numa escala de 1 (Nada importante) a 4 (Muito importante) entre faixas etárias, sendo evidente a presença de diferenças significativas na importância média atribuída segundo a idade.

A conclusão de que a importância atribuída ao apoio de negócios que se preocupam com ambiente é influenciada significativamente pela idade está presente na média de 3,38 (desvio-padrão= 0,52) até aos 20 anos; de 3,46 (desvio-padrão= 0,52) entre 21 e 30 anos; de 3,17 (desvio-padrão= 0,73) entre 31 e 40 anos; de 3,24 (desvio-padrão= 0,70) entre 41 e 50 anos; e por fim de 2,80 (desvio-padrão= 0,85) com mais de 50 anos. Por isso conclui-se que a idade influencia a importância atribuída ao apoio de negócios que se preocupam com ambiente.

Relativamente ao conhecimento que os participantes possuem sobre o conceito *Drive-Thru* observa-se que não há evidências estatísticas para considerar que o género está relacionado ou influencia o conhecimento sobre *Drive-Thru* ($V_{Cramer}(301) = 0,057$; $p\text{-value} = 0,321 > 0,05$).

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Conhece o conceito "Drive-Thru"?	Sim	N	152	94	246
		% Conhece o conceito "Drive-Thru"?	61,8%	38,2%	100,0%
		% Género	83,5%	79,0%	81,7%
		% of Total	50,5%	31,2%	81,7%
	Não	N	30	25	55
		% Conhece o conceito "Drive-Thru"?	54,5%	45,5%	100,0%
		% Género	16,5%	21,0%	18,3%
		% of Total	10,0%	8,3%	18,3%
Total	N	182	119	301	
	% Conhece o conceito "Drive-Thru"?	60,5%	39,5%	100,0%	
	% Género	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	60,5%	39,5%	100,0%	

Gráfico 9 - Conhecimento sobre o conceito *Drive-Thru* entre géneros

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no entanto, que a diferença no gênero relativamente ao conhecimento do conceito *Drive-Thru* está mais evidente quando a resposta é “Sim”, sendo de 61,8% por parte do gênero feminino, e 38,2% por parte do gênero masculino. Mas quando a resposta é “Não” observa-se uma diferença ténue entre o gênero, sendo de 54,5% por parte do gênero feminino e 45,5% por parte do gênero masculino.

Sobre o conhecimento que os participantes têm sobre o conceito *Drive-Thru* observa-se que há evidências estatísticas para considerar que a idade está relacionado ou influencia o conhecimento sobre o mesmo ($V_{Cramer}(301) = 0,497$; $p\text{-value} = 0,001$).

			Idade					Total
			Até 20 anos	Entre 21-30 anos	Entre 31-40 anos	Entre 41-50 anos	Mais de 50 anos	
Conhece o conceito "Drive-Thru"?	Sim	N	6	113	86	21	20	246
		% Conhece o conceito "Drive-Thru"?	2,4%	45,9%	35,0%	8,5%	8,1%	100,0%
		% Idade	75,0%	95,8%	91,5%	51,2%	50,0%	81,7%
	% of Total		2,0%	37,5%	28,6%	7,0%	6,6%	81,7%
	Não	N	2	5	8	20	20	55
		% Conhece o conceito "Drive-Thru"?	3,6%	9,1%	14,5%	36,4%	36,4%	100,0%
% Idade		25,0%	4,2%	8,5%	48,8%	50,0%	18,3%	
% of Total		,7%	1,7%	2,7%	6,6%	6,6%	18,3%	
Total	N		8	118	94	41	40	301
	% Conhece o conceito "Drive-Thru"?		2,7%	39,2%	31,2%	13,6%	13,3%	100,0%
	% Idade		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		2,7%	39,2%	31,2%	13,6%	13,3%	100,0%

Gráfico 10 - Conhecimento sobre o conceito Drive-Thru entre idades

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se a diferença na idade relativamente ao conhecimento do conceito *Drive-Thru* está mais evidente quando a resposta é “Sim”, sendo de 45,9% por parte da faixa etária 21-30 anos, e 35% por parte da faixa etária 31-40 anos. Mas quando a resposta é “Não” observa-se também uma prevalência de respostas por parte da faixa etária 41-50 anos (36,4%) e por parte da faixa etária mais de 50 anos (36,4%). Desse modo conclui-se que o conceito *Drive-Thru* é mais conhecido pelas faixas etárias mais baixas, enquanto as faixas etárias mais altas desconhecem o conceito.

Relativamente ao comportamento do consumidor observa-se que não há evidências estatísticas para considerar que o rendimento está relacionado ou influencia quanto está disposto a pagar por um almoço ($R_{pearson}(147) = 0,009$; $p\text{-value} = 0,912 > 0,05$).

			Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?			Total
			Até 5€	Entre 5-10€	Entre 10-20€	
Ordenado mensal líquido	Menos de 665€	N	0	1	0	1
		% Ordenado mensal líquido	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	,0%	,8%	,0%	,7%
		% of Total	,0%	,7%	,0%	,7%
	De 665€ a menos de 800€	N	0	27	0	27
		% Ordenado mensal líquido	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	,0%	20,6%	,0%	18,4%
		% of Total	,0%	18,4%	,0%	18,4%
	De 800€ a menos de 1200€	N	7	52	4	63
		% Ordenado mensal líquido	11,1%	82,5%	6,3%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	63,6%	39,7%	80,0%	42,9%
		% of Total	4,8%	35,4%	2,7%	42,9%
	De 1200€ a menos de 1800€	N	3	25	0	28
		% Ordenado mensal líquido	10,7%	89,3%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	27,3%	19,1%	,0%	19,0%
		% of Total	2,0%	17,0%	,0%	19,0%
	De 1800€ a menos de 2500€	N	0	24	0	24
		% Ordenado mensal líquido	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	,0%	18,3%	,0%	16,3%
		% of Total	,0%	16,3%	,0%	16,3%
	De 2500€ a menos de 3000€	N	1	1	0	2
		% Ordenado mensal líquido	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	9,1%	,8%	,0%	1,4%
		% of Total	,7%	,7%	,0%	1,4%
	3000€ ou mais	N	0	1	1	2
		% Ordenado mensal líquido	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	,0%	,8%	20,0%	1,4%
		% of Total	,0%	,7%	,7%	1,4%
Total	N		11	131	5	147
		% Ordenado mensal líquido	7,5%	89,1%	3,4%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um almoço?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	7,5%	89,1%	3,4%	100,0%

Gráfico 11 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um almoço, de acordo com ordenado mensal líquido

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no entanto, que a diferença no rendimento relativamente a quanto está disposto a pagar por um almoço está mais evidentemente distribuída por quase a totalidade de escalões de ordenado mensal quando a resposta é entre 5-10€, por

exemplo, se o ordenado é menos de 665€ então há 100% de disposição para gastar entre 5-10€, se o ordenado está entre 665€ a menos 800€ também há 100% de disposição para gastar entre 5-10€, se o ordenado está entre 800€ a menos 1200€ há 82,5% de disposição para gastar entre 5-10€; se o ordenado está entre 1200€ a menos 1800€ há 89,3% de disposição para gastar entre 5-10€; se o ordenado está entre 1800€ a menos 2500€ também há 100% de disposição para gastar entre 5-10€. No entanto é no escalão 3000€ ou mais que se verifica a disposição para se gastar mais entre 10-20€, num almoço (50%).

Relativamente ao comportamento do consumidor observa-se que não há evidências estatísticas para considerar que o rendimento está relacionado ou influencia o quanto está disposto a pagar por um lanche Rpearson (147)= 0,082; p-value= 0,326 > 0,05).

Crosstab

			Quanto estaria disposto a gastar para um lanche?			Total
			Até 5€	Entre 5-10€	Entre 10-20€	
Ordenad o mensal líquido	Menos de 665€	N	1	0	0	1
		% Ordenado mensal líquido:	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	,7%	,0%	,0%	,7%
		% of Total	,7%	,0%	,0%	,7%
	De 665€ a menos de 800€	N	25	2	0	27
		% Ordenado mensal líquido:	92,6%	7,4%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	18,7%	16,7%	,0%	18,4%
		% of Total	17,0%	1,4%	,0%	18,4%
	De 800€ a menos de 1200€	N	56	7	0	63
		% Ordenado mensal líquido:	88,9%	11,1%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	41,8%	58,3%	,0%	42,9%
		% of Total	38,1%	4,8%	,0%	42,9%
	De 1200€ a menos de 1800€	N	26	2	0	28
		% Ordenado mensal líquido:	92,9%	7,1%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	19,4%	16,7%	,0%	19,0%
		% of Total	17,7%	1,4%	,0%	19,0%
	De 1800€ a menos de 2500€	N	23	1	0	24
		% Ordenado mensal líquido:	95,8%	4,2%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	17,2%	8,3%	,0%	16,3%
		% of Total	15,6%	,7%	,0%	16,3%
	De 2500€ a menos de 3000€	N	2	0	0	2
		% Ordenado mensal líquido:	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	1,5%	,0%	,0%	1,4%
		% of Total	1,4%	,0%	,0%	1,4%
	3000€ ou mais	N	1	0	1	2
		% Ordenado mensal líquido:	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	,7%	,0%	100,0%	1,4%
		% of Total	,7%	,0%	,7%	1,4%
Total		N	134	12	1	147
		% Ordenado mensal líquido:	91,2%	8,2%	,7%	100,0%
		% disposto a gastar para um lanche?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	91,2%	8,2%	,7%	100,0%

Gráfico 12 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um lanche, de acordo com ordenado mensal líquido

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no entanto, que a diferença no rendimento relativamente a quanto está disposto a pagar por um lanche está mais evidentemente distribuído por quase a totalidade de escalões de ordenado mensal quando a resposta é até 5€, por exemplo, se o ordenado é menos de 665€ então há 100% de disposição para gastar até 5€, se o ordenado está entre 665€ a menos 800€ também há 92,6% de disposição para gastar até 5€, se o ordenado está entre 800€ a menos 1200€ há 88,9% de disposição para gastar até 5€; se o ordenado está entre 1200€ a menos 1800€ há 92,9% de disposição para gastar até 5€; se o ordenado está entre 1800€ a menos 2500€ há 95,8% de disposição para gastar até 5€; se o ordenado está entre 2500€ a menos 3000€ há também 100% de disposição para gastar até 5€. No entanto é no escalão 3000€ ou mais que se verifica a disposição para se gastar mais entre 10-20€, num lanche (50%).

Relativamente ao comportamento do consumidor observa-se que há evidências estatísticas para considerar que o rendimento está relacionado ou influencia o quanto está disposto a pagar por um jantar $R_{\text{pearson}}(147) = 0,355$; $p\text{-value} = 0,001$

			Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?				Total
			Até 5€	Entre 5-10€	Entre 10-20€	Mais de 20€	
Ordenado mensal líquido	Menos de 665€	N	0	1	0	0	1
		% Ordenado mensal líquido	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	1,0%	,0%	,0%	,7%
		% of Total	,0%	,7%	,0%	,0%	,7%
	De 665€ a menos de 800€	N	0	23	4	0	27
		% Ordenado mensal líquido	,0%	85,2%	14,8%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	21,9%	10,3%	,0%	18,4%
		% of Total	,0%	15,6%	2,7%	,0%	18,4%
	De 800€ a menos de 1200€	N	0	52	11	0	63
		% Ordenado mensal líquido	,0%	82,5%	17,5%	,0%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	49,5%	28,2%	,0%	42,9%
		% of Total	,0%	35,4%	7,5%	,0%	42,9%
	De 1200€ a menos de 1800 €	N	0	22	5	1	28
		% Ordenado mensal líquido	,0%	78,6%	17,9%	3,6%	100,0%
		% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	21,0%	12,8%	50,0%	19,0%
		% of Total	,0%	15,0%	3,4%	,7%	19,0%
De 1800€ a menos de 2500 €	N	0	5	19	0	24	
	% Ordenado mensal líquido	,0%	20,8%	79,2%	,0%	100,0%	
	% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	4,8%	48,7%	,0%	16,3%	
	% of Total	,0%	3,4%	12,9%	,0%	16,3%	
De 2500€ a menos de 3000 €	N	1	1	0	0	2	
	% Ordenado mensal líquido	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	100,0%	1,0%	,0%	,0%	1,4%	
	% of Total	,7%	,7%	,0%	,0%	1,4%	
3000€ ou mais	N	0	1	0	1	2	
	% Ordenado mensal líquido	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	,0%	1,0%	,0%	50,0%	1,4%	
	% of Total	,0%	,7%	,0%	,7%	1,4%	
Total	N	1	105	39	2	147	
	% Ordenado mensal líquido	,7%	71,4%	26,5%	1,4%	100,0%	
	% Quanto estaria disposto a gastar para um jantar?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	,7%	71,4%	26,5%	1,4%	100,0%	

Gráfico 13 - Valores que os participantes estão dispostos a pagar por um jantar, de acordo com ordenado mensal líquido

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o ordenado mensal está correlacionado com quanto se está disposto a gastar para jantar, ou seja, há medida que o ordenado aumenta também aumenta quanto se está disposto a pagar, por exemplo, se o ordenado é menos de 665€ então há 100% de disposição para gastar entre 5-10€, se o ordenado está entre 665€ a menos 800€

também há 85,2% de disposição para gastar entre 5-10€, se o ordenado está entre 800€ a menos 1200€ há 82,5% de disposição para gastar entre 5-10€; se o ordenado está entre 1200€ a menos 1800€ há 78,6% de disposição para gastar entre 5-10€; se o ordenado está entre 1800€ a menos 2500€ há 79,2% de disposição para gastar entre 10-20€; se o ordenado está no escalão 3000€ ou mais há disposição para se gastar mais de 20€, num jantar (50%).

3.6 Análise da Empresa

3.6.1 Vantagens Competitivas

O quadro abaixo apresentado reúne os recursos e competências internas da empresa, bem como as principais capacidades estratégicas. Desta forma, é possível destacar-se as bases fundamentais da vantagem competitiva da empresa:

- A apresentação de um conceito inovador nas redes de *fast-food*, através da oferta de produtos orgânicos e saudáveis;
- A junção de oferta de produtos de pequeno-almoço, almoço e jantar, de forma satisfazer um maior número de necessidades dos consumidores;
- Disposição de um modelo de negócios rápido, prático, conveniente e inclusivo com uma oferta totalmente diferente da existente no mercado;
- Aplicação de práticas sustentáveis, demonstrando e apelando preocupação com o meio ambiente.

	Capacidades Básicas	Capacidades para Vantagem Competitiva
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Prática de um serviço eficiente; • Recursos humanos produtivos e dinâmicos; • Prática de preços acessíveis; • Oferta variada; • Utilização de software interno de apoio ao controlo dos pedidos; • Crescente notoriedade da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de ingredientes provenientes de agricultura orgânica; • Oferta de refeições rápidas e saudáveis; • Utilização de um sistema de pedidos no <i>Drive-Thru</i> inclusivo;
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa formação dos colaboradores; • Atendimento rápido; • Sistema de motivação dos colaboradores; • Criatividade e inovação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito <i>fast-food</i> inovador; • Junção de conceitos de todas as refeições num só; • Sustentabilidade;

Tabela 27 - Recursos e Competências internas

Fonte: Elaboração Própria

3.6.2 Cadeia de Valor

O seguinte quadro demonstra a representação da cadeia de valor da empresa, referente às atividades principais e de suporte. As atividades principais devem corresponder à logística de inputs, operações, logística de outputs, marketing e vendas, serviços e pós-venda, e as respetivas atividades e funções a realizar em cada uma. As atividades de suporte referem-se às infraestruturas, aos recursos humanos, à investigação e desenvolvimento e às compras, que por sua vez, devem auxiliar a prática das atividades principais. Desta forma, o processo logístico da empresa PACO é disposto da seguinte forma:

Infraestruturas				
Realização de operações relacionadas com financiamento, planeamento e relações com investidores.				
Recursos Humanos				
Realização de tarefas como: Recrutamento de funcionários; Organização ações de formação; Elaboração de estratégias de motivação.				
Investigação e Desenvolvimento				
Realização de tarefas como: Estudos de mercado e de produto; Design de produto; Melhoria de processos; Pesquisa de materiais; utilização de software tecnológico para agilização de processos dentro do estabelecimento; Utilização do website e de redes sociais como meio de promoção.				
Compras				
Realização de atividades como: Pesquisa e seleção de fornecedores; Aquisição de produtos alimentares; Avaliação de necessidade de adquirir novos equipamentos; Investimento em publicidade.				
Logística de <i>inputs</i>	Operações	Logística de <i>outputs</i>	Marketing e Vendas	Serviços e Pós-Venda
Recebimento e registo dos produtos alimentares e outros materiais e respetivo armazenamento; Atendimento do cliente através do balcão e do <i>Drive-Thru</i> ;	Efetuar pedidos de mercadoria; Organização e limpeza dos espaços interiores e exteriores;	Fabrico e entrega dos pedidos ao cliente;	Prática das medidas propostas na promoção do plano de marketing	Questionários de satisfação; Registo de reclamações; Análise das sugestões e comentários por parte dos clientes nas redes sociais; Elaboração de planos de melhoria de processos.
ATIVIDADES PRINCIPAIS				

Tabela 28 - Cadeia de Valor da empresa

Fonte: Elaboração própria

3.7 Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Missão é uma breve declaração que descreve o motivo da organização existir, e que resultados deseja alcançar, e a definição da mesma permite à organização descobrir os seus pontos fortes e pontos fracos. A Missão estabelece um pilar importantíssimo para a definição do propósito, sendo este o verdadeiro resultado do seu trabalho (Calder, 2014).

Segundo os autores Mirvis et al. (2010), a definição da visão articula um futuro desejado da empresa, sendo que esta fornece uma estrutura intelectual para a estratégia da empresa: define uma direção estratégica e apresenta um mapa conceitual de como uma empresa se move desde a sua presente realidade a um estado desejado do futuro.

Assim como o nome sugere, a definição dos valores articula as crenças partilhadas de uma organização. Os autores Blanchard & O'Connor (2003), acreditam que as organizações focadas em valores poderosos e partilhados, evidenciam um serviço melhorado para os seus clientes, maiores lucros e uma melhor qualidade de ambiente de trabalho para os seus trabalhadores. Os autores afirmam ainda que os valores definidos atuam como uma autoridade primária dentro da organização, sobre a qual todos os membros da organização respondem.

Os autores Mirvis et al. (2010), combinam os ideais e adaptam os mesmos às empresas da seguinte forma: a Visão é “O quê?”: a imagem do futuro que a empresa ambiciona criar. A Missão é o “Porquê?”: A resposta da organização para a razão de existirem (propósito). Os Valores são o “Como?”: De que forma a empresa atua para atingir a Visão.

Já os objetivos, estes derivam da visão e missão assumida pela organização. Estes são a declaração do futuro que a organização deseja alcançar, servindo como uma fonte interna de motivação e compromisso. A definição dos objetivos organizacionais ajuda a conceitualizar e articular a direção do futuro da organização, permitindo assim desenvolver um entendimento comum de para onde a organização está a caminhar (Cothran & Wysocki, 2005).

Desta forma, a Missão PACO foca-se em oferecer produtos saudáveis e saborosos, de origem orgânica, através de um serviço eficiente e acessível a todos os clientes. A Visão

PACO assenta em unir os clientes num estabelecimento sustentável, apelando às boas práticas ecológicas e saudáveis. Os Valores PACO centram-se nos seguintes:

- **Servir** - Oferecer um serviço eficiente e acessível, de forma inclusiva.
- **Foco no Cliente** - Disponibilizar uma equipa disposta a ajudar e a servir o cliente da melhor forma.
- **Responsabilidade Social** - Contribuir para impactar de forma positiva na sociedade, apoiando instituições locais.
- **Qualidade** - Oferecer os produtos alimentares com a melhor qualidade, provenientes de fornecedores locais e nacionais.
- **Sustentabilidade** - Garantir as melhores práticas, assegurando a origem sustentável dos produtos alimentares.
- **Segurança Alimentar** - Priorizar a qualidade e segurança dos alimentos, certificado através das normas mais exigentes - ISO 22000:2005.

Os objetivos do restaurante PACO são designados da seguinte forma:

- Alcançar um elevado nível de satisfação dos clientes, superando as expectativas sobre os serviços prestados;
- Garantir a fidelização dos clientes que procuram soluções alimentares práticas e saudáveis;
- Assegurar a variedade de produtos alimentares e menus compostos, ao longo do ano;
- Certificar um serviço *Drive-Thru* rápido e eficiente;
- Otimizar as condições de trabalho de todos os colaboradores, com o intuito de promover a responsabilização no processo de melhoria contínua;
- Promover formações relevantes para os colaboradores, tanto a nível profissional como a nível pessoal;

3.8 Plano de Marketing

3.8.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma matriz de análise que permite compreender a realidade de uma empresa, tanto a nível interno como externo, através da definição de pontos fortes (*strenghts*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*oppotunities*) e ameaças (*threats*). Estas categorias dizem respeito a grupos diferentes, sendo que as forças e as fraquezas dizem respeito a fatores internos e que podem facilmente ser controlados pela organização, enquanto as oportunidades e ameaças dizem respeito a fatores externos e estão relacionadas com agentes que a organização não pode controlar. A definição de todos estes fatores é fundamental para a criação de estratégias de combate e controle dos mesmos (Leigh, 2009). Desta forma, a análise SWOT referente ao estabelecimento PACO estrutura-se da seguinte forma:

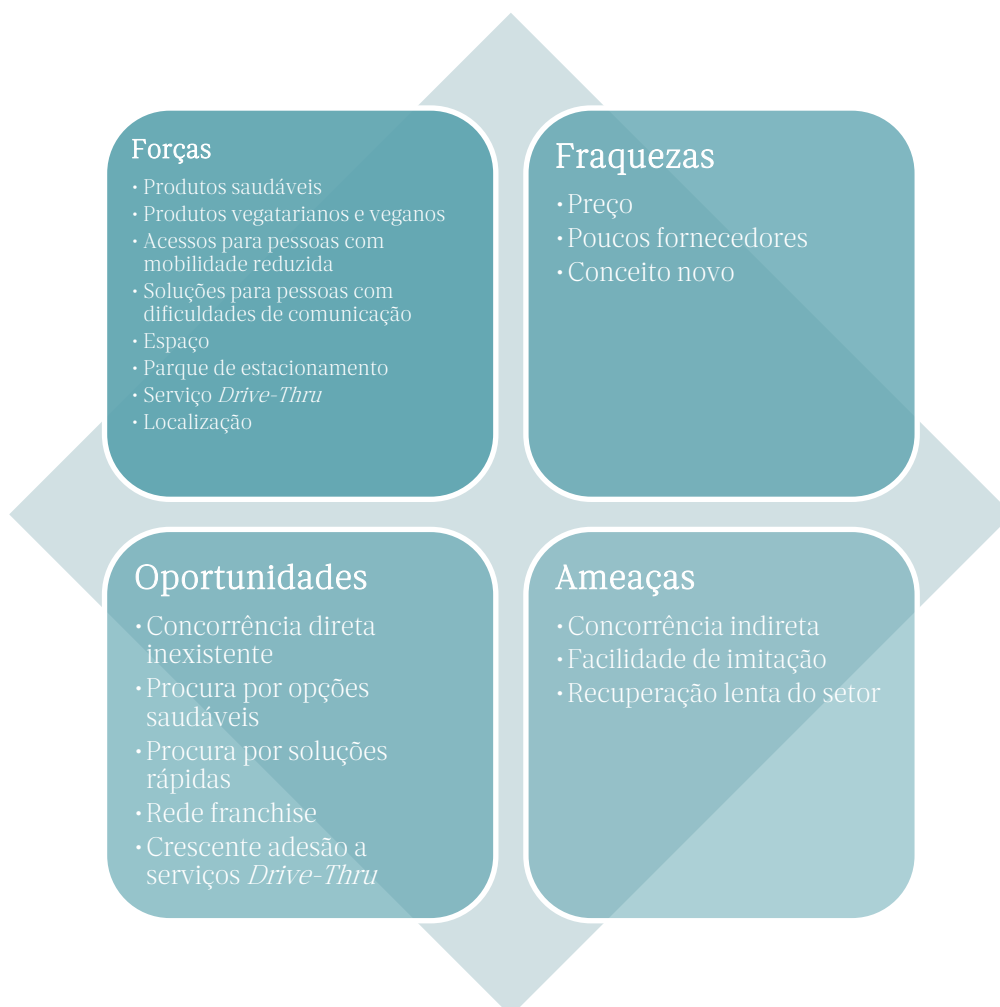


Figura 7 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Forças - Fatores Internos:

- Oferta de produtos saudáveis, ao contrário do que o mercado de comidas rápidas oferece;
- Oferta de opções vegetarianas e veganas, de forma a abranger um maior público-alvo;
- Acesso a pessoas com mobilidade reduzida;
- Soluções para pessoas com dificuldades de comunicação no ponto *Drive-Thru* bem como no balcão;
- Disponibilização de 3 espaços distintos - *Drive-Thru*, a sala e a esplanada, de forma a atender um maior número de clientes;
- Disponibilização de parque de estacionamento dentro do estabelecimento;
- Oferta de um serviço rápido e prático através do *Drive-Thru*;
- Localização favorável no centro da cidade.

Fraquezas - Fatores Internos:

- Prática de preços acima dos da concorrência;
- Poucos produtores/Fornecedores de agricultura orgânica;
- Exploração de um conceito novo.

Oportunidades- Fatores Externos:

- Localização favorável no centro da cidade;
- Preferência por serviços *Drive-Thru*, após vivência de uma pandemia global;
- Pouca concorrência direta (inexistente);
- Crescente procura por opções alimentares saudáveis e sustentáveis;
- Crescente procura por opções alimentares rápidas e económicas;
- Possibilidade de criar rede de *franchise* em Portugal e no estrangeiro;
- Preferência por serviços *Drive-Thru*, após vivência de uma pandemia global.

Ameaças - Fatores Externos:

- Existência de concorrência indireta, que pratica preços competitivos;
- Facilidade de imitação;
- Recuperação lenta no setor da restauração, devido à crise sanitária COVID-19.

3.9 Segmentação do Mercado

A seguinte tabela identifica as bases de segmentação do mercado do estabelecimento PACO. Desta forma, distingue-se 4 eixos distintos, nomeadamente o Geográfico, Demográfico, Psicográfico e Comportamental.

BASES PARA A SEGMENTAÇÃO	CRITÉRIOS
Geográfica	<ul style="list-style-type: none">. Residentes dos concelhos de Guimarães, Braga, Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso, Vizela, Fafe, Felgueiras e Póvoa de Lanhoso;. Trabalhadores do concelho de Guimarães.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none">. Jovens, do sexo feminino e masculino:<ul style="list-style-type: none">. Entre os 18 e os 30 anos;. Profissionalmente ativos;. Rendimentos superiores a 700€;. Licenciados ou com níveis de educação superiores.. Casais e famílias até 5 elementos:<ul style="list-style-type: none">. Entre os 31 e 60 anos;. Profissionalmente ativos;. Rendimentos individuais superiores a 850€;. Ensino Secundário.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none">. Pertencentes à classe média e classe média-alta;. Socialmente ativos;. Preocupados com a saúde, bem-estar e qualidade de vida;. Adotantes de dietas vegetarianas e veganas;. Procura por novas experiências;. Trabalhadores com pouco tempo para cozinhar e/ou preparar refeições.
Comportamental	<ul style="list-style-type: none">. Fiéis à marca e aos produtos;. Procuram o produto para o uso pessoal;. Procuram o produto para uso familiar;. Procuram produtos alimentares de qualidade;. Demonstram flexibilidade em relação aos preços.

Tabela 29 - Bases de segmentação do mercado

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima representada, foram identificadas as bases para a segmentação do mercado. Desta forma, a nível geográfico foram nomeados os residentes dos concelhos de Guimarães, Braga, Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso, Vizela, Fafe, Felgueiras e Póvoa de Lanhoso, bem como os trabalhadores do concelho de Guimarães, uma vez ser a área e áreas circunjacentes de atuação do estabelecimento. No que diz respeito à demografia, definiu-se num público-alvo jovem, tanto do sexo feminino como masculino, estudantes ou trabalhadores, que possam frequentar o estabelecimento na companhia dos amigos, bem como casais e famílias. As características psicográficas dos consumidores focam-se numa classe social média e média-alta, que demonstrem preocupações com a saúde, bem-estar e qualidade de vida, podendo ser ou não adotantes de dietas vegetarianas e veganas, e que procurem novas experiências económicas, convenientes e rápidas. Por último, a nível comportamental, os consumidores demonstram fidelidade à marca e aos produtos oferecidos, e usam estes no sentido pessoal bem como familiar, e uma vez que são produtos de qualidade que vão ao encontro dos seus desejos, os consumidores demonstram flexibilidade no que diz respeito aos preços praticados.

3.10 Targeting

O estabelecimento PACO tem como público-alvo jovens, casais e famílias maioritariamente entre os 20 e os 50 anos, que procuram novas experiências gastronómicas de elevado valor nutricional, através de um serviço rápido e conveniente. A empresa irá então direcionar o seu serviço e produtos para este dito público-alvo.

3.11 Posicionamento

A definição do posicionamento de uma empresa torna-se um pilar essencial onde assenta a estratégia de marketing da mesma. Desta forma, o estabelecimento PACO tem como objetivo posicionar-se como um restaurante que oferece:

- . Um serviço rápido com oferta de produtos saudáveis e orgânicos, bem como produtos de pastelaria e padaria;
- . A oferta de um serviço de qualidade e responsável, com foco no cliente e na sustentabilidade.

O estabelecimento rege-se ainda pelos seguintes tópicos de diferenciação:

- . Criação de um conceito inovador e distinto do que existe no mercado, no sentido de oferecer produtos saudáveis num serviço *fast-food*;
- . Junção de conceitos de oferta de produtos de pequeno-almoço e/ou lanche, com almoço e/ou jantar.

Desta forma, é possível identificar dois eixos:

- . Eixo racional - Referente à oferta de comidas rápidas e saudáveis;
- . Eixo emocional - Experiência gastronómica distinta do mercado.

O estabelecimento irá apresentar então uma identidade própria e distinta no mercado, assumindo um posicionamento distanciado da concorrência, podendo caracterizar-se da seguinte forma: Um estabelecimento que oferece tanto produtos para pequenas refeições, como para grandes refeições a preços acessíveis, que assenta o seu fabrico em bases saudáveis e orgânicas, oferecidos através do balcão ou de um sistema inclusivo *Drive-Thru*, a qualquer hora do dia.

No que respeita à imagem, o estabelecimento será construído através de linhas simples com acabamentos em madeira, que poderá ser associado ao conceito de sustentabilidade, mas também, irá apresentar decoração e elementos modernos, que irão indicar o início de uma nova fase no mercado, que acompanha as necessidades e desejos dos consumidores que procuram uma vida mais prática e saudável.

Uma vez que o estabelecimento PACO oferece um conceito distinto do existente no mercado, e desta forma destacar-se da concorrência, consegue posicionar-se num elevado nível no que diz respeito ao valor. Assim sendo, o estabelecimento PACO foca o seu objetivo em oferecer mais valor aos seus consumidores, tanto a nível nutricional e sustentável, como de experiência, pelo mesmo valor que a concorrência pratica, posicionando-se desta forma a um nível de valor de *The same price for more benefits*.

		PRICE		
		LESS	SAME	MORE
BENEFITS	MORE	Less for more	The same for more	More for more
	SAME	Less for the same	The same for the same	More for the same
	LESS	Less for less	The same for less	More for less

Tabela 30 - Posicionamento a nível de valor

Fonte: Elaboração própria

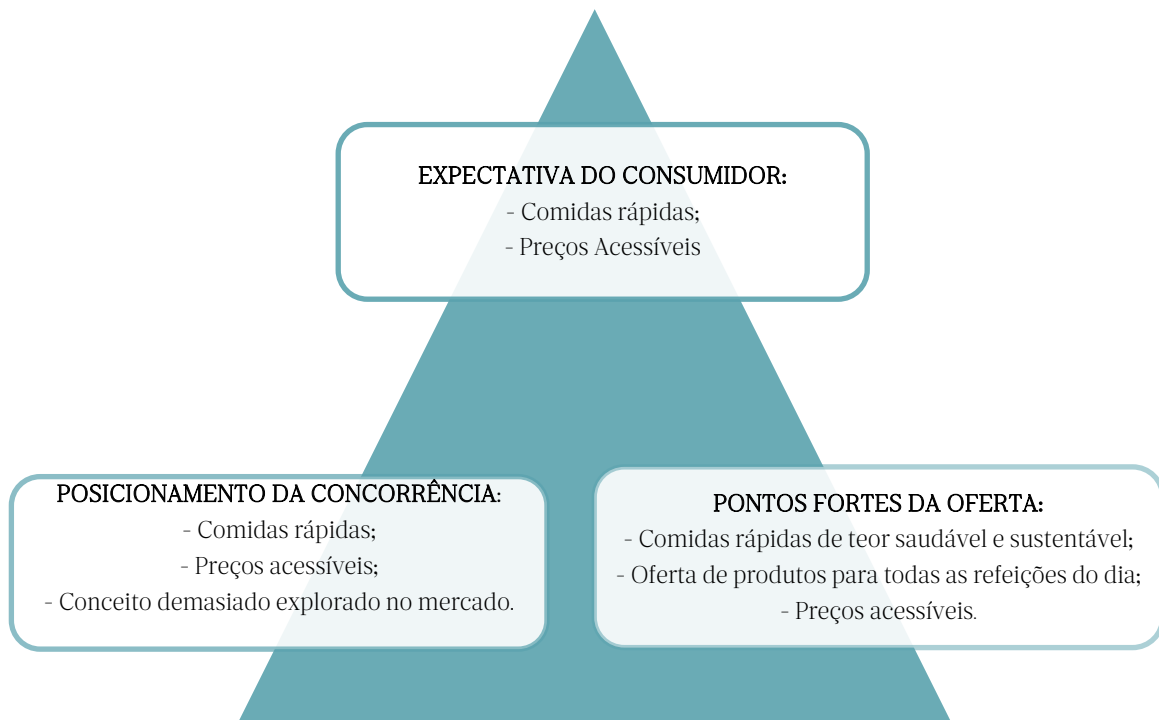


Figura 8 - Triângulo de Ouro do posicionamento

Fonte: Elaboração própria

A figura acima representada demonstra a estratégia de posicionamento utilizando os três pilares principais que definem o sucesso da empresa, nomeadamente a expectativa do consumidor, que diz respeito a comidas rápidas a preços acessíveis; o posicionamento da concorrência, que refere comidas rápidas a preços acessíveis num conceito sobreexplorado do mercado; e por último, os pontos fortes do produto e da

oferta que vão ao encontro da expectativa do consumidor, acrescentado valor: oferta de comidas rápidas de teor saudável e sustentável, oferta de produtos que satisfaçam todas as refeições do dia, sempre a preços acessíveis.

Pode-se então concluir que o posicionamento do estabelecimento PACO distingue-se por satisfazer qualquer necessidade de refeição durante o longo do dia, permitindo um estilo de vida saudável, prático e económico, através da diferenciação de um conceito inovador.

3.12 Objetivos do plano de marketing e Estratégias a utilizar

É essencial elaborar um plano de objetivos da organização, para que se possam definir estratégias e percursos a seguir, de forma a alcançá-los. Desta forma, de seguida são apresentados os objetivos de marketing definidos para o estabelecimento PACO, bem como as respetivas opções estratégicas a tomar perante cada objetivo:

Objetivo nº1
<ul style="list-style-type: none">• Prestar um atendimento de qualidade.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none">• Promover formações para os colaboradores;• Transmitir claramente os objetivos da organização, bem como a sua missão e valores;• Incentivar os trabalhadores através de recompensas salariais e/ou benefícios em formas de parcerias;• Promover um ambiente de trabalho saudável e de confiança.

Tabela 31 - Objetivo de Marketing 1

Fonte: Elaboração própria

Objetivo nº2
<ul style="list-style-type: none">• Fidelizar o cliente.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none">• Prestar um atendimento de qualidade;• Anunciar a entrada de novos produtos no menu através da <i>newsletter</i>;• Praticar um serviço consistente.

Tabela 32 - Objetivos de marketing 2

Fonte: Elaboração própria

Objetivo nº3
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar uma presença ativa online e nas redes sociais.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none"> • Gerar conteúdo com frequência nas redes sociais, nomeadamente <i>Instagram, Twitter, Facebook e TikTok</i>; • Divulgar campanhas promocionais no site e nas redes sociais, promovendo uma interação ativa com os consumidores.

Tabela 33 - Objetivos de marketing 3

Fonte: Elaboração própria

Objetivo nº4
<ul style="list-style-type: none"> • Despertar interesse dos consumidores sobre o estabelecimento, antes do mesmo abrir.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar campanhas de publicidade em <i>outdoors</i> bem como em paragens de autocarros, com o intuito de despertar interesse sobre o conceito cerca de 3 meses antes da abertura do estabelecimento; • Dar a conhecer os fornecedores, os trabalhadores, o espaço do estabelecimento através das redes sociais, cerca de 2 meses antes da abertura do estabelecimento; • Dar a conhecer o menu através de <i>outdoors</i>, cartazes em paragens de autocarros bem como publicações nas redes sociais, cerca de um mês antes da abertura do estabelecimento.

Tabela 34 - Objetivos de marketing 4

Fonte: Elaboração própria

Objetivo nº5 + 6
<ul style="list-style-type: none"> • Construir uma reputação positiva da marca; • Atingir níveis de venda elevados.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none"> • Apostar num serviço consistente, através da utilização de fichas técnicas; • Apostar na qualidade dos produtos, após uma escolha diligente dos fornecedores;

Tabela 35 - Objetivos de marketing 5 e 6

Fonte: Elaboração própria

Objetivo nº7
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um menu de acordo com os desejos dos consumidores.
Estratégias a adotar
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um estudo do mercado sobre as necessidades dos consumidores; • Elaborar possíveis receitas e realizar um estudo com uma amostra representativa do potencial consumidor, com o intuito de compreender quais são os produtos que vão ao encontro do público-alvo.

Tabela 36 - Objetivo de marketing 7

Fonte: Elaboração própria

3.13 Marketing-Mix

Produto

A oferta do produto do estabelecimento PACO é variada e por isso deverá ser distinguida em dois grupos: Oferta de produtos de padaria e pastelaria e oferta de produtos de comidas rápidas.

Relativamente aos produtos de padaria e pastelaria, é possível identificar os seguintes:

- . Pão Bijou;
- . Pão de Trigo;
- . Pão da Avó;
- . Bola de Mistura;
- . Baguete francesa;
- . Cacete;
- . Pão com Cereais;
- . Broa de Milho;
- . Croissants simples;
- . Croissants com creme;
- . Croissants com chocolate;
- . Bolas de Berlim simples;
- . Bolas de Berlim com creme;
- . Bolas de Berlim com chocolate;
- . Bombons de chocolate;
- . Bolo Napoleão;
- . Miniaturas de pastelaria;
- . Pastéis de Tentúgal;
- . Mini tarte de amêndoa;
- . Bolos diversos.

No que diz respeito à oferta de produtos de comida rápida, destaca-se os seguintes:

- . Menu de carne adulto;
- . Menu criança;

- . Menu vegetariano;
- . *Wrap* individual médio;
- . *Wrap* individual pequeno;
- . *Spring Rolls*;
- . Hambúrguer do mês;
- . Salada média;
- . Salada pequena;
- . Salada de fruta;
- . Gelado artesanal;
- . *Brownie*;
- . Sumo natural;
- . Batidos;
- . Café expresso;
- . Café americano;
- . Variações de bebidas de café com leite.

Preço

O estabelecimento PACO irá praticar os seguintes preços, apresentados na tabela 38:

PRODUTO	PREÇO
Pão Bijou	0,12€/un
Pão de Trigo	0,12€/un
Pão da Avó	0,25€/un
Bola de Mistura	0,12€/un
Baguete francesa	0,40€/un
Cacete	0,40€/un
Pão com Cereais	0,35€/un.
Broa de Milho	0,99€/un.

Croissant Simples	1,20€/un.
Croissant com Creme	1,30€/un.
Croissant com Chocolate	1,40€/un.
Bolas de Berlim simples	0,90€/un.
Bolas de Berlim com creme	1,20€/un.
Bolas de Berlim com chocolate	1,20€/un.
Bombons de chocolate	0,50€/un.
Bolo Napoleão	1,30€/un.
Miniaturas de pastelaria	15€/kg
Pastéis de Tentúgal	1,50€/un.
Mini tarte de amêndoa	2€/un.
Bolos diversos	12,50€/kg
Menu de carne adulto	12,20€
Menu criança	6,25€
Menu vegetariano	10,10€
<i>Wrap</i> individual médio	9,15€
<i>Wrap</i> individual pequeno	7,50€
<i>Spring Rolls</i>	3,05€
Hambúrguer do mês	15,45€
Salada média	4€
Salada pequena	2,50€
Salada de fruta	2,10€
Gelado artesanal	3,20€
<i>Brownie</i>	3,90€

Sumo natural	3,10€
Batidos	3,20€
Café expresso	0,60€
Café americano	1,90€
Variações de bebidas de café com leite	2,50€
Água 0,50L	0,90€

Tabela 37 - Listagem preços

Fonte: Elaboração própria

Promoção e Comunicação

A definição correta de um plano de promoção e comunicação irá contribuir não só divulgar o conceito e a marca, mas também construir uma reputação positiva e consistente da mesma. Desta forma, em termos de marketing digital, serão criadas páginas em redes sociais para divulgação do conceito e atração de público-alvo. Assim, é possível divulgar o conceito, apresentar as instalações bem como os produtos oferecidos, apresentar os fornecedores e trabalhadores de forma a manter um contacto direto desde a fonte dos produtos até ao momento que é entregue ao cliente. É assim também criada uma oportunidade para os consumidores de entrarem em contacto com a organização de uma forma rápida e fácil, para esclarecer qualquer tipo de dúvidas. A organização irá adotar uma estratégia diferente para cada rede social, sendo utilizador das seguintes: *Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok e Youtube*.

Instagram - Criação de uma página para a divulgação do conceito, dos serviços disponíveis bem como dos produtos, das instalações e das pessoas. Serão realizadas 3 a 6 publicações por semana, entre vários temas, nomeadamente - o que é a agricultura orgânica, bem como os seus benefícios para a saúde; apresentação dos métodos de plantação e crescimento dos produtos alimentares provenientes de fornecedores locais; demonstração do processo de tratamento dos produtos, desde as mãos do fornecedor até às mãos do cliente; divulgação de produtos novos na carta; divulgação de eventos e entre outros. As publicações serão feitas dentro de horários estratégicos, como por exemplo entre as 12h e as 14h por ser um horário de interrupção para almoço e assim um

momento de utilização das redes sociais, por parte do público-alvo; entre as 17h30 e as 19h por ser um horário após o trabalho de grande parte das pessoas, no qual se encontram a pensar no que vão jantar; e por último, entre as 21h e as 22h30 por ser um espaço temporal ao final do dia, quando as pessoas se encontram nas redes sociais. Irão ser criados anúncios destinados ao público-alvo jovem, entre os 18 e 30 anos, uma vez que esta é a faixa etária que está mais presente nesta rede social. Aqui serão também realizados concursos com o intuito de oferecer produtos, desde um pequeno-almoço a um menu de uma refeição rápida, de forma a obter partilhas do perfil e da publicação e assim, alcançar mais seguidores.

Facebook - Nesta rede social, será também criada uma página da empresa, onde estarão disponíveis todas as informações da mesma, desde o horário de funcionamento ao preço dos produtos e serviço oferecido. Aqui serão criadas publicações 2 a 4 vezes por semana, com conteúdo direcionado para os público-alvo adulto, sendo casais e famílias. Serão criados também anúncios destinados ao mesmo público-alvo, mas que ainda não tenha colocado “Gosto” na página ou que não conheça ainda a mesma. Serão também promovidos concursos, sendo que o prémio é também a oferta de produtos alimentares, com a intenção de captar mais seguidores da página.

Twitter - Esta rede social terá uma atividade mais presente, uma vez que destina a publicações de pequenas frases ou textos. Serão partilhadas algumas publicações iguais a de outras redes sociais, assim como serão feitas sondagens e construções de frases com trocadilhos, de forma a incentivar a interação dos seguidores.

TikTok - Uma vez que esta rede social se destina à publicação de vídeos, aqui serão partilhados os processos da cozinha, a chegada dos produtos alimentares, a saída dos produtos dos fornos, e entre outros conteúdos. Serão também partilhados desafios, de forma a promover a visita ao estabelecimento e compra de produtos por parte dos seguidores. Esta rede social destina-se a um público-alvo mais jovem, entre os 10 e 18 anos, e por essa razão o conteúdo será mais infantil, de modo a captar a atenção das crianças e adolescentes, para que estas se sintam na necessidade de pedir aos pais ou familiares para visitar o estabelecimento.

Youtube - Aqui será criado um canal onde serão publicados todos os vídeos partilhados nas redes sociais, mas numa versão mais extensa e completa. Serão também divulgados vídeos sobre os eventos que se irão realizar no estabelecimento, desde *cooking-shows* a concursos e espetáculos ao vivo.

O estabelecimento PACO terá também um website oficial, onde estarão disponibilizadas todas as informações relevantes para o consumidor. O site irá ser acessível, de forma a ser utilizado pelo variado público-alvo. Aqui, será transmitido o serviço que o estabelecimento prestará, bem como os seus produtos disponíveis e o valor nutricional dos mesmos. Irá ter uma página dedicada à missão e aos valores da organização, de forma a manter uma transparência entre a marca e os seus clientes. Estará disponível também o horário de funcionamento bem como os contactos telefónicos e de e-mail. Por último, será disponibilizado um local onde o utilizador poderá indicar o seu e-mail, para que se possa inscrever na *newsletter*.

Relativamente a esta última, a *newsletter* consiste no envio de e-mails, com o objetivo de informar as promoções recorrentes bem como produtos novos existentes na carta e edições limitadas.

A empresa irá aderir também ao serviço *GoogleAds*, que é uma plataforma de publicidade *online*, que demonstra anúncios em forma de links patrocinados quando se realiza uma procura na *Google*. Desta forma, quando os utilizadores pesquisarem palavras como “restaurante”, “pastelaria”, “padaria”, “comida saudável”, “comida orgânica” e entre outras, numa localização dentro do concelho de Guimarães e limítrofes, irá aparecer o website do estabelecimento PACO em primeiro lugar da página de pesquisa.

Serão também lançados *press-releases* para variadas publicações turísticas e de restauração, locais e regionais, nomeadamente na Revista Spot, Revista Sim, Revista Mais Guimarães, e entre outras consideradas relevantes.

Ainda em termos de publicidade impressa, serão requisitados serviços *outdoor* com imagens alusivas aos produtos servidos no estabelecimento, em ruas e saídas rodoviárias que se encontrem no caminho para o estabelecimento, bem como, em locais mais distantes, como nos concelhos circundantes.

Por último, mas não menos importante, o perfil do estabelecimento estará disponível nas diversas plataformas de reserva, onde será possível o cliente informar-se do horário, dos contactos, do serviço prestado, dos comentários e opiniões de outros consumidores, bem como fotografias do estabelecimento e dos produtos oferecidos. Assim, o estabelecimento irá aderir às seguintes plataformas: *TripAdvisor*, *Yelp* e *Zomato*.

Pessoas

O estabelecimento PACO irá recrutar cerca de 25 pessoas para exercer funções de empregado de balcão, cozinheiros e copeiros. Todos os trabalhadores serão submetidos a entrevistas e avaliações, de forma a garantir que os trabalhadores contratados preenchem os requisitos procurados, entre experiência, formação e competências.

Estes terão ainda acesso a uma formação inicial no respetivo posto de trabalho no estabelecimento, onde serão informados das funções a executar. Ao longo do período de trabalho, terão de igual forma acesso a variadas formações que contribuem para o melhor desempenho das suas funções.

Evidências Físicas

No que diz respeito às evidências físicas, o estabelecimento PACO será implementado num edifício de apenas um piso, numa área com cerca de 3.500 m². O mesmo terá um espaço designado a parque de estacionamento, dos funcionários bem como dos clientes, que inclui espaços reservados para pessoas com deficiências, como também uma rua definida à volta do edifício para que os clientes possam aceder às janelas do *Drive-Thru*, dentro dos seus veículos. Nesta zona, estará posicionado um comunicador, que permite que os clientes façam o seu pedido. Ainda na parte exterior, será disponibilizada uma esplanada com cerca de 6 mesas e cadeiras, para os clientes. Na parte interior do edifício, será disponibilizada uma sala destinada ao convívio dos clientes; casas de banho para os clientes; uma zona de serviço de balcão; cozinha; casas de banho para os colaboradores e uma despensa. O espaço da sala terá disponível cerca de 16 mesas, sendo que os lugares sentados variam entre cadeiras e sofás. Relativamente às casas de banho dos clientes, serão divididas em 3: a primeira será destinada a pessoas com deficiência e irá possuir os elementos essenciais à casa de banho, como a sanita e o

lavatório, bem como os apoios necessários; a segunda será destinada às mulheres, sendo que irá incluir dois lavatórios, uma área de bebé e dois compartimentos privativos incluindo cada um deles uma sanita; a última será destinada aos homens, que se assemelha à anterior na disposição de dois lavatórios e uma área de bebé, mas inclui apenas um compartimento privado com uma sanita, e dois urinóis. Será ainda disponibilizado um lavatório na zona exterior das casas de banho. A área do balcão de serviço será caracterizada pela parede de destaque, onde serão visíveis os elementos identificativos da empresa, como o azulejo e o logótipo. A separar a sala da área de serviço estarão posicionados os expositores dos produtos, de forma a estarem visíveis ao cliente, onde irão estar dispostos os produtos de padaria e pastelaria. Na parte de baixo dos expositores será organizada a loiça e material de cozinha necessária ao serviço de mesa, bem como embalagens e outros materiais necessários à venda dos produtos. Esta zona terá também uma caixa registadora reservada às contas dos clientes da sala, e contará ainda com dois fornos para a preparação dos produtos de padaria. Na zona da cozinha, estarão dispostos balcões destinados à preparação dos produtos, um frigorífico, armários de arrumos, lavatório, e entre outros elementos essenciais. Aqui estarão localizadas duas janelas, que se destinam ao serviço *Drive-Thru*, sendo que na primeira estará um computador e uma caixa registadora, e na segunda terá um balcão destinado à composição dos pedidos a entregar, bem como um ecrã que indica os pedidos que estão a sair. As casas de banho dos funcionários serão divididas em duas, a das mulheres e a dos homens. A casa de banho das mulheres terá uma sanita, e a dos homens terá uma sanita e um urinol. Será disponibilizado um lavatório para todos os funcionários.

No que diz respeito à imagem da empresa, esta, como já foi referido, terá algumas referências de um elemento tipicamente português, que é o azulejo, embora alterado e adaptado à identidade do restaurante. Este elemento será utilizado com alguma frequência, como por exemplo nas embalagens dos produtos, no menu físico, e nas presenças online, como *website* e redes sociais.

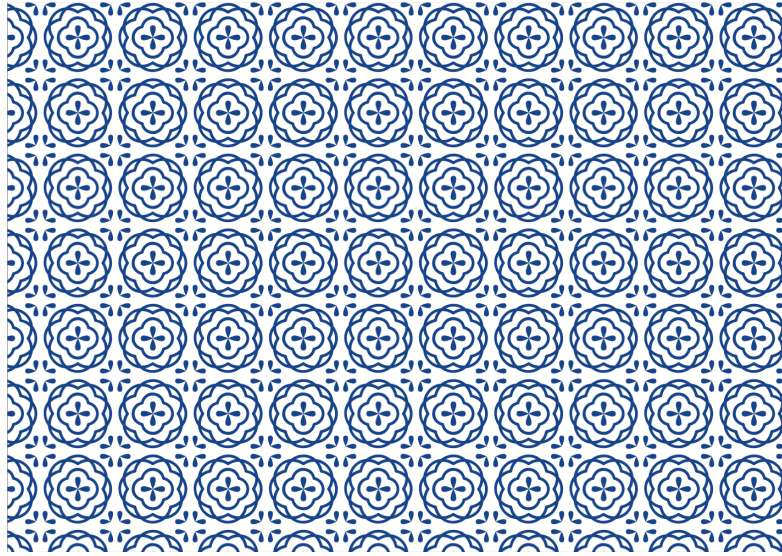


Ilustração 3 - Azulejo do restaurante Paco

Fonte - Andreia & Francisco, 2021

O logótipo foi elaborado tendo presente as linhas simples e modernas, características da identidade do restaurante, utilizando uma cor suave que pretende transmitir uma sensação de confiança sobre os produtos alimentares.



Ilustração 4 - Logótipo do restaurante Paco

Fonte - Andreia & Francisco, 2021

Os colaboradores irão apresentar-se ao serviço vestidos da mesma forma, com o uniforme que representa o estabelecimento. Estes serão caracterizados por traços simples, mas identificativos, que representam qualidade, profissionalismo e confiança. Os funcionários irão também utilizar um cartão de identificação, onde será possível ler o nome do colaborador, bem como a função que o mesmo desempenha.

Uma vez que serão incluídos produtos novos na carta com frequência, não serão utilizados menus demasiado trabalhados. Neste sentido, os menus a utilizar no interior do estabelecimento serão pequenos cartões, feitos de material reciclado, que irão indicar quais os produtos disponíveis naquela época. De um lado, estarão descritos os produtos de padaria e de pastelaria, e do outro lado estão descritos os produtos de comida rápida. No exterior do estabelecimento, estarão dispostos ecrãs na zona de realizar o pedido, onde será possível visualizar a lista de produtos disponíveis, os preços, bem como algumas imagens ilustrativas dos mesmos.

Processos

Uma vez que é intenção da organização criar uma rede de *franchise*, é de extrema importância que os processos sejam consistentes e padronizados. Desta forma, o estabelecimento PACO não irá fechar nenhum dia da semana, e terá sempre 3 trabalhadores na área da sala, bem como 2 trabalhadores na área da cozinha. Na sala, um dos colaboradores terá a função de servir à mesa, bem como preparar os respetivos pedidos e contas; o segundo colaborador terá a função de atender os clientes que se deslocam diretamente ao balcão e pretendem fazer uma compra para levar. Na cozinha, um colaborador estará responsável pela primeira janela do *Drive-Thru*, que consiste em receber pedidos e efetuar pagamentos; o segundo colaborador estará responsável por atender os clientes na segunda janela do *Drive-Thru*, que consiste em preparar os pedidos dos clientes e entregar os mesmos; o terceiro e último colaborador estará responsável pela confeção dos pedidos. Nesta última, serão disponibilizadas fichas técnicas dos produtos, para que a confeção dos mesmos seja sempre consistente, desde as formas de confeção às quantidades utilizadas.

Distribuição

Os canais de distribuição utilizados pelo estabelecimento PACO focam-se na venda direta, sendo a clientes que se deslocam a pé ao balcão, sendo através do serviço de mesa, ou então através das janelas do *Drive-Thru*. Outro meio de distribuição que será adotado será indireto, através de plataformas online de distribuição, como a *UberEats* e a *Glovo*.

3.14 Investimento Necessário

3.14.1 Investimento em Capital Fixo

Para a viabilização do projeto *Drive-Thru*, realizou-se um levantamento sobre os orçamentos que serão necessários, os quais são apresentados de seguida. A aquisição do terreno para a construção do edifício, na localização escolhida, tem o valor de mercado de 234.500€ para 3.200 metros quadrados (72€/m²).

Para a construção do edifício de um andar, com capacidade interna para servir 40 pessoas e capacidade externa para 20 carros em circulação e 15 lugares de estacionamento, obtivemos um orçamento chave na mão de 200.000€, que inclui projeto de arquitetura e engenharia. O equipamento básico inclui todos os equipamentos, e tem um custo total de 70.000€. Este plano de investimento inclui ainda a aquisição de uma carrinha comercial no valor de 45.000€ e a compra de equipamentos administrativos no valor total de 10.000€, perfazendo um total de investimento no primeiro ano de 559.500€.

Investimento por ano		2022
Activos fixos tangíveis		
Terrenos e Recursos Naturais		234,500
Edifícios e Outras Construções		200,000
Equipamento Básico		70,000
Equipamento de Transporte		45,000
Equipamento Administrativo		10,000
Equipamentos biológicos		
Outros activos fixos tangíveis		
Total Activos Fixos Tangíveis		559,500
Total Investimento		559,500
IVA	23%	18,400

Tabela 38 - Orçamentos necessários

Fonte -Elaboração Própria

3.14.2 Investimento em Fundo de Maneio

Foi considerada a necessidade de incluir uma reserva de tesouraria no valor de 10.000€ para assegurar a liquidez da empresa a curto prazo e garantir a disponibilidade monetária imediata de todos os passivos correntes da empresa (ou seja, as despesas desde os pagamentos aos fornecedores, colaboradores, impostos, entre outros).

Relativamente aos valores de exploração (as entradas de dinheiro por parte dos clientes e inventário), o primeiro ano não é um ano de exploração e de venda ao público (ano de edificação), pelo que se verifica apenas a rubrica do pagamento ao Estado relativo ao IVA trimestral (dedutível) debitado pelos fornecedores dos investimentos dos ativos fixos tangíveis realizados nesse ano. Desse modo, verifica-se a necessidade de investir em fundo de maneo num total de 14.600€. Assim que se inicia a atividade, em 2023, o investimento é recuperado e não se volta a verificar a necessidade de investir novamente em Fundo de Maneio.

Investimento em Fundo de Maneio							
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Clientes		0	2,139	3,707	5,291	6,953	7,129
Inventários		0	1,641	2,846	4,064	5,159	5,262
Estado		4,600	0	0	0	0	0
TOTAL		14,600	13,780	16,553	19,355	22,112	22,391
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores		0	5,033	7,755	10,507	12,983	13,216
Estado		0	8,815	14,738	21,919	28,586	30,493
TOTAL		0	13,848	22,493	32,426	41,570	43,710
Fundo Maneio Necessário		14,600	-68	-5,940	-13,072	-19,458	-21,319
Investimento em Fundo de Maneio		14,600	-14,668	-5,872	-7,132	-6,386	-1,861

Tabela 39 - Investimento em Fundo de Maneio

Fonte - Elaboração Própria

3.15 Fontes de Financiamento

O financiamento requerido para a viabilização do projeto é constituído pelo valor total de 559.500€ da rubrica dos investimentos e o investimento em fundo de maneiio no valor de 14.600€, perfazendo um total de 574.100€ para as necessidades de financiamento. Para este projeto, as fontes de financiamento consistem no capital social investido pelos sócios (2), no valor de 100.000€ (10.000€ + 90.000€), e numa prestação suplementar de capital (outros instrumentos de capital) no total de 500.000€, feita pela sócia maioritária.

Assim, o total das duas fontes de financiamento para o ano de 2022 é de 600.000€ e permite cobrir o investimento necessário e o fundo de maneiio para a construção do edifício e para o arranque da atividade.

Financiamento							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Investimento	574,100	-14,668	-5,872	-7,132	-6,386	-1,861	
Necessidades de financiamento	574,100	-14,700	-5,900	-7,100	-6,400	-1,900	
Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Meios Libertos		64,939	173,909	253,835	379,857	364,375	
Capital	100,000						
Outros instrumentos de capital	500,000						
TOTAL	600,000	64,939	173,909	253,835	379,857	364,375	

Tabela 40 - Financiamento

Fonte - Elaboração Própria

3.16 Projeções Financeiras

3.16.1 Pressupostos

Apresenta-se de seguida a lista dos pressupostos considerados para a análise de viabilidade económica e financeira do Restaurante “Paco”. A empresa define como política o pagamento aos fornecedores a cada 10 dias, e, para assegurar a frescura e a qualidade dos produtos, a empresa mantém o stock dos alimentos no máximo até 5 dias. Define-se ainda como média o recebimento dos pagamentos dos clientes em 2 dias, uma vez que as formas de pagamento automáticas podem gerar atrasos até disponibilizar o dinheiro na conta da empresa.

O pagamento do IVA ao Estado será feito de forma trimestral e o IVA aplicado nas tabelas de preços é de 13%, considerando já a última mudança do IVA para a restauração que entrou em vigor a 1 de julho de 2021 (de 23% para 13%). Ainda que o IVA para algumas bebidas seja apenas de 6%, por uma questão de uniformidade, adota-se nesta análise o valor fixo de 13%.

Pressupostos	
Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	2
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	10
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	5
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	4
Taxa de IVA - Vendas	13.00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23.00%
Taxa de IVA - CMVMC	23.00%
Taxa de IVA - FSE	23.00%
Taxa de IVA - Investimento	23.00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23.75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23.75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11.00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11.00%
Taxa média de IRS	18.00%
Taxa de IRC	25.00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0.25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	12.00%
Beta U de empresas de referência	100.00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0.00

Tabela 41 - Pressupostos

Fonte - Elaboração Própria

3.16.2 Volume de Negócios

Para a elaboração deste plano, calculou-se a média dos pedidos mais comuns dos clientes, a partir da tabela de preços apresentada anteriormente. Assim, considerou-se o agrupamento da oferta em quatro principais categorias: Produtos de pastelaria, com um valor médio de 1.25€; menu de refeição, com um valor médio de 9.50€; snacks individuais, com um valor médio de 6.5€ e, finalmente, bebidas variadas, com um valor médio de 2.00€.

TIPO	PRODUTO	PREÇO	VALOR MÉDIO
Pastelaria	Croissant Simples	1,20€/un.	1,25€
	Croissant com Creme	1,30€/un.	
	Croissant com Chocolate	1,40€/un.	
	Bolas de Berlim simples	0,90€/un.	
	Bolas de Berlim com creme	1,20€/un.	
	Bolas de Berlim com chocolate	1,20€/un.	
	Bombons de chocolate	0,50€/un.	
	Bolo Napoleão	1,30€/un.	
	Pastéis de Tentúgal	1,50€/un.	
	Mini tarte de amêndoa	2€/un.	
Menu Refeição	Menu de carne adulto	12,20€	9,50€
	Menu criança	6,25€	
	Menu vegetariano	10,10€	
Snacks	<i>Wrap</i> individual médio	9,15€	6,50€
	<i>Wrap</i> individual pequeno	7,50€	
	<i>Spring Rolls</i>	3,05€	
<i>Bebidas</i>	Sumo natural	3,10€	2,00€
	Batidos	3,20€	
	Café expresso	0,60€	
	Café americano	1,90€	
	Variações de café com leite	2,50€	
	Água 0,50L	0,90€	

Tabela 42 - Média de pedidos mais comuns

Fonte - Elaboração Própria

Segue-se a prospeção do volume de negócio, a iniciar a atividade em 2023. Em velocidade cruzeiro, prevê-se atingir os mesmos indicadores de frequência e de vendas diárias que os espaços concorrentes. Assim, prevê-se que em média o estabelecimento irá servir 180 refeições por dia, 100 snacks por dia (principalmente devido à elevada

procura nos fins de semana e após as diversões noturnas), 200 unidades de pastelaria, e 145 bebidas e variedades de cafés.

Embora se verifique a existência de muitos fatores que influenciam o resultado, um negócio de restauração pode atingir a sua velocidade de cruzeiro ao fim de 3-4 anos, em média.

Para fins de análise de viabilidade, realizou-se este estudo em 5 anos de exploração (mais o ano 0) e atingir esses indicadores ao fim de 3 anos, resultado de ações consistentes de comunicação, construção do valor da marca, reconhecimento e estabelecimento de confiança junto dos seus clientes. Deste modo, considera-se uma abordagem mais conservadora, prevendo apenas, para o primeiro ano, 30% do seu potencial, ao nível de vendas e de clientes alcançados, crescendo a uma taxa média de 50% até atingir os valores de referência.

Ao nível de serviços, prevê-se ainda a realização de workshops e cursos de culinária, agricultura, plantação, horta sustentável, assim como de plantas medicinais e de medicina caseira, entre outras atividades de valor acrescentado, a um preço médio de 40€ por pessoa, alcançando, no primeiro ano, 150 pessoas – o que corresponde a cinco edições com turmas de 30 pessoas ao longo do ano, e crescendo à mesma taxa média que o restante crescimento do estabelecimento. Prevê-se também a realização de concursos em eventos de noites temáticas (concursos de provas de vinho e gastronomia, entre outras categorias, bailes de máscaras, *sunsets*, *Halloween*, orquestras ao vivo, etc), ocupando o espaço interior e exterior (no terraço do estabelecimento). Para este serviço, prevê-se um bilhete de entrada de 6.00€, atraindo uma maior quantidade de pessoas, devido à natureza diferenciadora de entretenimento e qualidade. Assim sendo, prevê-se a venda de 600 bilhetes no primeiro ano, correspondendo, por exemplo, a 5 eventos no ano com 120 pessoas, e, da mesma forma, crescendo à mesma taxa de crescimento conforme cresce a popularidade dos eventos e do nome “Paco”.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Produto A *Menu Refeição	0	172,425	298,985	426,951	658,724	671,898
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		18,150	30,855	43,197	65,340	65,340
Média Quantidades Vendidas / dia		50	85	119	180	180
Preço Unitário		9.50	9.69	9.88	10.08	10.28
Produto B *Snacks	0	94,380	163,655	233,699	250,392	255,400
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		14,520	24,684	34,558	36,300	36,300
Média Quantidades Vendidas / dia		40	68	95	100	100
Preço Unitário		6.50	6.63	6.76	6.90	7.04
Produto C *Pastelaria	0	36,300	62,944	89,884	96,305	98,231
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		29,040	49,368	69,115	72,600	72,600
Média Quantidades Vendidas / dia		80	136	190	200	200
Preço Unitário		1.25	1.28	1.30	1.33	1.35
Produto D * Bebidas	0	27,225	47,208	67,413	69,821	71,217
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		21,780	37,026	51,836	52,635	52,635
Média Quantidades Vendidas / dia		60	102	140	145	145
Preço Unitário		2.00	2.04	2.08	2.12	2.16
TOTAL	0	346,665	601,117	858,395	1,117,134	1,139,476
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviço A Workshops		6,000	10,200	14,280	18,564	22,277
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		150	255	350	460	550
Preço Unitário		40	40	40	40	40
Serviço B Concursos e Noites Temáticas		3,600	6,120	8,568	11,138	13,366
Total Quantidades Vendidas / ano (x 363 dias)		600	1020	1400	1800	2200
Preço Unitário		6	6	6	6	6
TOTAL	0	9,600	16,320	22,848	29,702	35,643
TOTAL VENDAS - MERCADO NAC.	0	346,665	601,117	858,395	1,117,134	1,139,476
IVA VENDAS – 13%	0	45,066	78,145	111,591	145,227	148,132
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NAC.	0	9,600	16,320	22,848	29,702	35,643
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS – 23%	0	2,208	3,754	5,255	6,832	8,198
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	356,265	617,437	881,243	1,146,836	1,175,119
IVA	0	47,274	81,899	116,846	152,059	156,330
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	403,539	699,336	998,090	1,298,895	1,331,449
Perdas por imparidade	0.5%	0	2,018	3,497	4,990	6,494

Tabela 43 - Prospecção do Volume de Negócios

Fonte - Elaboração Própria

Em suma, prevê-se um volume de negócios de 403.539€ em 2023, aumentando consistentemente até o valor de 1.331 449€ em 2027.

3.16.3 Custos

Os custos totais para operacionalizar o negócio inclui a rubrica dos Custos de Mercadorias Vendidas e Matéria Consumida (CMVMC), os gastos com o pessoal e o fornecimento dos serviços externos.

CMVMC	Margem Bruta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL			118,157	204,883	292,573	371,447	378,876
Produto A *Menu Refeição	70.00%		51,728	89,695	128,085	197,617	201,569
Produto B *Snacks	70.00%		28,314	49,096	70,110	75,118	76,620
Produto C *Pastelaria	70.00%		10,890	18,883	26,965	28,891	29,469
Produto D * Bebidas	70.00%		13,068	22,660	32,358	33,514	34,184
TOTAL CMVMC			104,000	180,335	257,519	335,140	341,843
IVA	23.00%		23,920	41,477	59,229	77,083	78,624
TOTAL CMVMC + IVA			127,919	221,812	316,748	412,222	420,467

Tabela 44 - Custos de Mercadorias Vendidas e Matéria Consumida

Fonte - Elaboração Própria

Como analisado na Tabela 46, o total de CMVMC é de 104 000€ para o primeiro ano, com uma margem bruta de 70% para todos os produtos.

Relativamente aos recursos humanos, considera-se um total de 5 colaboradores para o primeiro ano de exploração (2023), 6 funcionários para o segundo ano (2024), 9 para o terceiro ano (2025), 10 para o quarto ano (2026) e 12 para o quinto ano (2027). Os colaboradores laboram durante os 12 meses do ano, com 22 dias úteis de férias, e representam 14 meses de remuneração. Para as áreas produtivas (cozinha e atendimento ao cliente), incluem-se 4 trabalhadores com salários-base de 900€, sendo que um deles terá a categoria de comercial e marketing, auferindo um vencimento base de 1 200€. Inclui-se ainda o pagamento à gerente com um salário base de 2000€. O aumento do número de colaboradores, com o crescimento do negócio, é direcionado, sobretudo, para as operações produtivas, e de aprovisionamento e controlo.

<u>QUADRO RESUMO</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações						
Órgãos Sociais		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Pessoal		54,600	67,200	112,000	124,600	154,000
Encargos sobre remunerações		19,618	22,610	33,250	36,243	43,225
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		1,033	1,190	1,750	1,908	2,275
Gastos de ação social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		103,250	119,000	175,000	190,750	227,500

<u>Retenções Colaboradores</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração 11.00%		3,080	3,080	3,080	3,080	3,080
Outro Pessoal 11.00%		6,006	7,392	12,320	13,706	16,940
Retenção IRS Colaborador 18.00%		14,868	17,136	25,200	27,468	32,760
TOTAL Retenções		23,954	27,608	40,600	44,254	52,780

<u>Outros Gastos</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Segurança Social						
Órgãos Sociais 23.75%		6,650	6,650	6,650	6,650	6,650
Pessoal 23.75%		12,968	15,960	26,600	29,593	36,575
Seguros Acidentes de Trabalho 1.25%		1,033	1,190	1,750	1,908	2,275
TOTAL OUTROS GASTOS		20,650	23,800	35,000	38,150	45,500
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		103,250	119,000	175,000	190,750	227,500

Tabela 45 - Gastos com Pessoal

Fonte - Elaboração Própria

Relativamente aos fornecimentos de serviços externos, incluem-se como custos fixos: contabilista, vigilância, honorários (advogado), despesas de representação, limpeza, higiene e conforto. Como custos variáveis, considera-se a rubrica da publicidade e propaganda, conservação e reparação, material e utensílios de desgaste rápido, eletricidade, combustíveis e água. Assim, é possível verificar que os Custos Fixos representam cerca de 45% dos FSE totais.

FSE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total FSE		39,597.60	37,329.55	38,076.14	38,837.67	39,614.42
Custos Fixos		17,992.80	18,352.66	18,719.71	19,094.10	19,475.99
Custos Variáveis		18,604.80	18,976.90	19,356.43	19,743.56	20,138.43
IVA		5,991.48	6,111.31	6,233.54	6,358.21	6,485.37
FSE + IVA		42,589.08	43,440.86	44,309.68	45,195.87	46,099.79

Tabela 46 - Fornecimento de Serviços Externos

Fonte - Elaboração Própria

No que diz respeito aos Custos Fixos, prevê-se a contratação de um contabilista no valor de 250€ por mês, um serviço de vigilância e câmaras a 150€ por mês, um serviço de honorários a um advogado a 100€ por mês. Para as despesas de representação, é alocado um valor de 100€ por mês e, finalmente, o serviço de limpeza diário a 500€ por mês.

Relativamente aos Custos Variáveis, a alocação de 120€ por mês para a publicidade e propaganda, tais como a publicidade digital e local; uma média de 100€ por mês para serviços de conservação e reparação; 100€ por mês para a substituição de utensílios de desgaste rápido e 1200€ por mês para a rubrica da energia e fluidos (eletricidade, combustíveis e água).

Em suma, os custos totais que incluem o CMVCM, os FSE e os gastos com o pessoal acumulam o valor de 243 847€ no primeiro ano de atividade.

3.16.4 Demonstração de Resultados

Na tabela seguinte é possível verificar a demonstração de resultados para o estabelecimento “O Paco”, exibindo desde logo saúde financeira e resultados positivos no primeiro ano de atividade (2023). As vendas e os serviços prestados (Volume de Negócios) são consistentemente superiores à totalidade dos custos (CMVCM, FSE e gastos com pessoal). Os custos começam por representar 68% das vendas totais no primeiro ano e, no quarto ano, já representam 49% do total do volume de negócios. O motivo pelo qual se verifica esta evolução baseia-se no arranque da atividade a 30% das projeções de venda, por se tratar de um negócio novo. Assim sendo, os valores do resultado operacional aumentam significativamente devido ao aumento das vendas e dos serviços prestados.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		356,265	617,437	881,243	1,146,836	1,175,119
CMVMC		104,000	180,335	257,519	335,140	341,843
Fornecimento e serviços externos		36,598	37,330	38,076	38,838	39,614
Gastos com o pessoal		103,250	119,000	175,000	190,750	227,500
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		2,018	3,497	4,990	6,494	6,657
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		110,400	277,276	405,658	575,614	559,505
Gastos/reversões de depreciação e amortização		32,000	32,000	32,000	32,000	20,750
EBIT (Resultado Operacional)		78,400	245,276	373,658	543,614	538,755
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		78,400	245,276	373,658	543,614	538,755
Imposto sobre o rendimento do período		19,600	61,319	93,415	135,903	134,689
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066

Tabela 47 - Demonstração de Resultados

Fonte - Elaboração Própria

3.16.5 Mapa dos Cash Flows

Relativamente ao Mapa de Cash Flows, na tabela seguinte mostra os meios libertos apenas no ano 2023, uma vez que é o ano em que a atividade arranca e o negócio é capaz de gerar os resultados operacionais e contabilizar com o valor de amortização e depreciação relativamente aos investimentos realizados no ano zero (2022). Salienta-se ainda a necessidade de investir em Fundo de Maneio no valor de 14.600€, tal como analisado nas secções anteriores, não sendo necessário investir nos anos seguintes, uma vez que o resultado é positivo e a atividade do negócio é capaz de recuperar o investimento.

No primeiro ano, é ainda necessário o valor de 574 100€, obtidos através de financiamento por meio de outros instrumentos de capital e de injeção de capital próprio, para cobrir as necessidades de fundo de maneo e o investimento em capital fixo. Ao quarto ano (2025), é possível recuperar a totalidade deste investimento, obtendo-se um fluxo de caixa positivo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066
Depreciações e amortizações		32,000	32,000	32,000	32,000	20,750
TOTAL		90,800	215,957	312,244	439,710	424,816
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-14,600	13,103	4,640	5,886	4,711	1,738
CASH FLOW de Exploração	-14,600	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-559,500					
Free cash-flow	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554
CASH FLOW acumulado	-574,100	-470,197	-249,600	68,529	512,951	939,505

Tabela 48 - Mapa de *Cash Flows*

Fonte - Elaboração Própria

3.16.6 Ponto Crítico

O ponto crítico, ou o *breakeven point*, é o valor a partir do qual o negócio começa a obter lucros. Ou seja, o negócio só começa a obter lucros quando a sua margem bruta de contribuição (Vendas e Serviços prestados subtraído pelo CMVCM e FSE Variáveis) for superior ao ponto crítico. Como é possível verificar na tabela, o primeiro ano de investimento não regista qualquer valor, uma vez que não apresenta quaisquer custos mensais nem vendas ao cliente. Contudo, assim que se inicia a atividade, é possível observar que as vendas do primeiro ano, ainda que projetadas com a abordagem conservadora, mal conseguem os gastos. Ainda assim, o valor é positivo e o negócio gera lucro, uma vez que a margem bruta de contribuição é superior ao ponto crítico. O valor do ponto crítico vai aumentando ao longo dos anos, uma vez que os gastos, relacionados com os FSE, incremento de novos colaboradores à equipa e os CMVMC, também vão aumentando com o crescimento da faturação e do valor das vendas.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		356,265.00	617,437.11	881,243.23	1,146,836.06	1,175,119.21
CMVMC		103,999.50	180,335.13	257,518.57	335,140.10	341,842.90
FSE Variáveis		18,604.80	18,976.90	19,356.43	19,743.56	20,138.43
Margem Bruta de Contribuição		233,660.70	418,125.08	604,368.23	791,952.40	813,137.88
Ponto Crítico		233,650.96	250,079.75	329,127.11	350,217.44	386,908.49

Tabela 49 - *Breakeven Point*

Fonte - Elaboração Própria

3.16.7 Balanço

A Tabela seguinte mostra o Balanço previsional relativo à empresa nos próximos 6 anos. Os ativos não correntes representam todos os ativos fixos tangíveis que foram alvos de investimento no primeiro ano (equipamentos, terreno, edifício, etc). Este peso vai diminuindo ao longo dos anos face às depreciações a que estes ativos são sujeitos. Por outro lado, o Ativo Corrente acarreta um peso consistentemente maior devido sobretudo o aumento da rubrica caixa e depósitos bancários, que representa o saldo de tesouraria acumulado. Relativamente ao total do ativo, os ativos não correntes representam um peso maior em relação aos ativos não correntes (devido aos investimentos) e, a partir do quarto ano, o ativo corrente já passa a representar uma fatia maior no total dos ativos, uma vez que se verifica uma maior quantidade de saldo de tesouraria (na rubrica da “caixa e depósitos bancários”), decorrentes dos meios libertos brutos, com as vendas e os serviços prestados a aumentarem os resultados operacionais positivos.

Relativamente ao Capital Próprio, este aumento é justificado com o aumento das Reservas, que corresponde à acumulação dos resultados líquidos do período transitados de um ano para o outro. O capital próprio manteve-se em 100.000€ e os outros instrumentos de capital mantiveram-se em 500.000€ (relativo ao financiamento no primeiro ano).

Por fim, relativamente ao Passivo, não se verifica Passivo Não Corrente (uma vez que não há existência de financiamento externo). Apenas se verifica a existência do Passivo Corrente, que diz respeito às dividas aos fornecedores e ao Estado. O motivo pelo qual este Passivo Corrente aumenta de forma tão drástica prende-se com a decisão de transitar os resultados líquidos do período para os anos seguintes, pagando-se ao Estado, por esse motivo, um crescente valor de imposto sobre o rendimento do período.

Em suma, verifica-se que o total do ativo é igual ao somatório do passivo com os capitais próprios, validando-se o rigor do Balanço e a não existência de discrepância entre estes valores.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750
Activos fixos tangíveis	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750
Activo corrente	40,500	163,090	428,109	781,065	1,270,725	1,696,338
Inventários		1,444	2,505	3,577	4,655	4,748
Clientes		224	-1,629	-4,960	-9,783	-16,260
Estado e Outros Entes Públicos	4,600					
Caixa e depósitos bancários	35,900	161,421	427,233	782,449	1,275,853	1,707,850
TOTAL ACTIVO	600,000	690,590	923,609	1,244,565	1,702,225	2,107,088
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Outros instrumentos de capital próprio	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Reservas			58,800	242,757	523,001	930,711
Resultado líquido do período		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	600,000	658,800	842,757	1,123,001	1,530,711	1,934,777
PASSIVO						
Passivo corrente		31,789	80,852	121,565	171,514	172,311
Fornecedores		4,736	7,368	10,029	12,706	12,960
Estado e Outros Entes Públicos		27,053	73,484	111,535	158,808	159,351
TOTAL PASSIVO		31,789	80,852	121,565	171,514	172,311
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	600,000	690,590	923,609	1,244,565	1,702,225	2,107,088

Tabela 50 - Balanço Previsional

Fonte - Elaboração Própria

3.16.8 Análise de Indicadores

A análise de indicadores faz parte da análise económica e financeira para medir a rentabilidade e eficiência de um projeto e interpretar a sua viabilidade económica e a capacidade de gerar resultados.

Na primeira Tabela (Indicadores Económicos), verifica-se a taxa de crescimento do negócio, decorrente do crescimento do volume de vendas a acompanhar a popularidade do estabelecimento. A rentabilidade líquida sobre as vendas, que mostra o rácio entre o lucro líquido e o volume de negócios, vai também aumentando entre 17% a 34% com o aumento das vendas. Ao longo do tempo, mesmo depois de o negócio estar na sua velocidade cruzeiro, com taxas de crescimento mais constantes, este indicador pode ainda subir devido à capacidade de negociação do estabelecimento para a diminuição dos custos associados à atividade (tais como os FSE ou o CMVMC).

Na Tabela dos Indicadores Económico-Financeiros, o *Return on Investment* (ROI) é entre 9-19% entre os cinco anos de exploração, demonstrando que o retorno é de 1:9

(em 2023) e de 1:19 (em 2027), o que significa que, relativamente ao investimento realizado no primeiro ano, a empresa ganha 9 vezes mais no primeiro ano de exploração e 19 vezes mais no último ano em análise. Assim, este indicador demonstra de facto um bom desempenho financeiro em gerar resultados com o investimento realizado.

A Rentabilidade do Ativo, por sua vez, mede o lucro gerado pela empresa por cada euro investido em ativos (deduzidos das amortizações acumuladas). Assim, se a rentabilidade dos ativos for superior a 10% significa que cada 100 euros de ativos da empresa geram 10€ de lucros líquidos. No caso do restaurante “O Paco” estes indicadores variam entre 11% e 26%, o que demonstram que a empresa é efetivamente eficiente. Por sua vez, a Rotação do Ativo, mostra a eficiência com que a empresa está a gerar vendas, ou seja, o número de vezes que o ativo é convertido em vendas. Neste caso, os indicadores rondam entre 52% e 56%, o que também confirma uma grande eficácia no aproveitamento dos ativos da empresa.

De igual modo, a Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) mede o lucro gerado pela empresa por cada euro de capital próprio disponível na empresa (investimento dos acionistas). No caso d’O Paco, esta rentabilidade é de 9% no primeiro ano de exploração, o que significa que a empresa obteve um lucro líquido de 9€ por cada 100€ de capital próprio, o que demonstra que é rentável para os acionistas.

Relativamente aos Indicadores Financeiros, é possível verificar uma boa autonomia financeira da empresa, com valores acima de 90%, significando que menos de 10% advêm de capitais alheios à empresa para financiar os seus ativos. O Indicador da Solvabilidade Total também vem reforçar a posição de forte independência face aos seus credores, com rácios sempre superior a um, o que indicia que o valor do capital próprio é superior ao passivo da empresa. Isto demonstra que o risco do projeto é reduzido, uma vez que existe uma larga margem de segurança para a empresa poder crescer e endividar-se.

A Cobertura de Encargos Financeiros é inexistente, uma vez que não são considerados financiamentos externos.

Relativamente aos Indicadores de Liquidez revelam a capacidade dos ativos em se transformarem em dinheiro no curto prazo, demonstrando que o ativo é líquido. No

caso d'O Paco, a Liquidez Corrente é sempre superior a 1, o que indica que o fundo de maneo é positivo. Já a Liquidez Reduzida revela o endividamento corrente coberto pelos ativos correntes. Neste caso, esta liquidez apresenta sempre valores superiores a 1, o que significa que a empresa tem capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo apenas com o dinheiro de que dispõe de tesouraria.

Por fim, os Indicadores de Risco de Negócio mostram a forma como a empresa se comporta face aos riscos da atividade. Assim, o Grau de Alavancagem Operacional varia entre 275% e 147%, o que significa que, se o valor das vendas diminuir/aumentar em 1%, os resultados operacionais vão diminuir/aumentar em 2.75% (em 2023). Quanto maior este indicador, maior o risco que a empresa incorre se houver uma diminuição das suas quantidades vendidas. Finalmente, o Grau de Alavanca Financeira é de 100%, o que significa que os Resultados Operacionais variarem 1%, o risco financeiro também aumenta ou diminui na mesma medida, 1%. Se estes indicadores aumentarem, a empresa incorreria em risco financeiro quando os resultados operacionais sofressem diminuições.

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio			73%	43%	30%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas		17%	30%	32%	36%	34%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	0%	9%	20%	23%	24%	19%
Rendibilidade do Activo	0%	11%	27%	30%	32%	26%
Rotação do Activo	0%	52%	67%	71%	67%	56%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	9%	22%	25%	27%	21%

INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	100%	95%	91%	90%	90%	92%
Solvabilidade Total		2172%	1142%	1024%	992%	1223%
Cobertura dos encargos financeiros						

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente		5.13	5.29	6.43	7.41	9.84
Liquidez Reduzida		5.08	5.26	6.40	7.38	9.82

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	0	215,668	399,772	585,649	772,858	793,662
Grau de Alavanca Operacional		275%	163%	157%	142%	147%
Grau de Alavanca Financeira		100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 51 - Análise de Indicadores

Fonte - Elaboração Própria

3.16.9 Análise de Viabilidade

Segue-se a Análise da Viabilidade deste projeto, seguido da comparação com diferentes cenários, otimista e pessimista, para auferir as possibilidades de sucesso económico e financeiro, na perspetiva do projeto e do investidor.

Na avaliação de projetos de investimento, os indicadores mais utilizados para análise são o *Payback Period* (em anos, que mede o período de retorno de um investimento), a Taxa Interna de Rentabilidade (que mede, em percentagem, o retorno de um investimento) e o Valor Atualizado Líquido (que estima todo o dinheiro que se vai gastar e receber com o projeto no futuro, devendo este valor ser positivo para o projeto ser rentável).

Assim, segundo a análise às seguintes tabelas, é possível verificar que, tanto na perspetiva do Projeto como na perspetiva do Investidor, este negócio revela-se viável, com um *Payback Period* de 4 anos, período a partir do qual os fluxos de caixa positivos

acumulados igualam ou superam os fluxos de caixa negativos incorridos com o investimento e o arranque da atividade. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) apresenta também um valor de 36% (projeto) e de 43% (investidor), o que significa que, para o investimento no valor de 574 100€, o projeto gera ao fim de 4 anos o retorno de 43% para o investidor.

Por fim, obteve-se um valor de VAL positivo em ambas a perspetivas, o que significa que este projeto é, à luz dos pressupostos analisados, viável e que o investimento tem luz verde para ser captado e implementado.

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554	197,415
WACC	12.25%	12.26%	12.26%	12.27%	12.27%	12.28%	12.28%
Factor de actualização	1	1.123	1.260	1.415	1.588	1.783	-
Fluxos actualizados	-574,100	92,560	175,052	224,868	279,803	239,191	110,700
Fluxos atualizados acumulados	-574,100	-481,540	-306,488	-81,620	198,183	437,374	548,074
Valor Actual Líquido (VAL)	548,074						
Taxa Interna de Rentabilidade	36.06%						
Pay Back period	4	Anos					
Valor Residual Ano N - Perpetuidade	3,477,877						

Tabela 52 - Análise de Viabilidade na perspetiva de projeto

Fonte - Elaboração Própria

Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow do Equity	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554	966,257
Taxa de juro de activos sem risco	0.25%	0.26%	0.26%	0.27%	0.27%	0.28%	0.28%
Prémio de risco de mercado	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
Taxa de Actualização	12.25%	12.26%	12.26%	12.27%	12.27%	12.28%	12.28%
Factor actualização	1	1.123	1.260	1.415	1.588	1.783	-
Fluxos Actualizados	-574,100	92,560	175,052	224,868	279,803	239,191	541,830
Fluxos atualizados acumulados	-574,100	-481,540	-306,488	-81,620	198,183	437,374	979,204
Valor Actual Líquido (VAL)	979,204						
Taxa Interna de Rentabilidade	43.41%						
Pay Back period	4	Anos					
Valor Residual Ano N - Perpetuidade	3,476,312						

Tabela 53 - Análise de Viabilidade na perspetiva de investidor

Fonte - Elaboração Própria

3.16.10 Análise de Sensibilidade

Elaborou-se ainda uma Análise de Cenários para auferir a sensibilidade da viabilidade do projeto perante variações nos resultados operacionais (desde a rúbrica dos custos ou das vendas). Para o caso em particular, considerou-se um cenário otimista, em que o conceito d'O PACO é *popularizado* e ganha mais adesão de clientes numa taxa de 20% em relação à simulação feita no cenário base. Ou seja, para a elaboração do Cenário Otimista simulou-se um incremento no volume de vendas em 20% sobre o total. Neste cenário, como é possível verificar na Tabela abaixo, o *Payback Period* é reduzido para 3 anos e o Valor Atualizado Líquido aumenta, assim como a Taxa Interna de Rentabilidade para valores superiores a 50%.

Contudo, é fulcral proceder-se à análise da viabilidade do projeto caso o volume de vendas sofra um corte significativo em relação aos valores projetados no Cenário Base. Assim, e para efeitos de segurança, realizou-se uma análise em que o volume de vendas sofre um corte de 40% e outra com um corte mais moderado de 30%. Neste cenário mais pessimista, o negócio já se torna inviável na perspetiva do Projeto com uma redução de 40% nas vendas, mas ainda assim este revela-se viável e seguro para o investidor, uma vez que o VAL é positivo, sendo o *Payback Period* realizado ao fim de 6 anos. Contudo, para o cenário pessimista mais moderado, em que o volume de Vendas é reduzido em 30%, o investimento continua a ser economicamente viável para o investidor e para o projeto, uma vez que o VAL se é positivo em ambos os casos, o TIR é de 16.59% na perspetiva do projeto e de 24.17% na perspetiva do investidor, e o *Payback Period* acontece ao fim de 6 anos.

Assim, pode concluir-se que, havendo uma redução até 30% do valor das vendas, o projeto continua viável.

		Cenário Base	Cenário Otimista (+20% Vendas)	Cenário Pessimista Moderado (-30% Vendas)	Cenário Pessimista (-40% Vendas)
Perspetiva do Projeto	VAL	548,074	960,260	101,013	(48,009)
	TIR	36.06%	51.67%	16.59%	9.21%
	Payback Period	4	3	6	7
Perspetiva do Investidor	VAL	974,204	1,562,013	345,650	134,464
	TIR	43.41%	58.36%	24.17%	16.49%
	Payback Period	4	3	6	6

Tabela 54 - Análise de Cenários

Fonte - Elaboração Própria

Conclusão

Através da realização deste estudo, foi possível determinar a viabilidade sobre a criação de um estabelecimento de restauração de serviço rápido e *Drive-Thru* focado na oferta não convencional de produtos saudáveis e ecologicamente sustentáveis.

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura de forma a compreender as áreas abrangidas pelo presente projeto. Assim, foi possível concluir que o serviço *Drive-Thru* revela-se cada vez mais conveniente, por se tratar de um serviço rápido e cómodo, que atende consumidores com um estilo de vida ocupado. Foi possível também depreender que o consumidor dos dias de hoje revela cada vez mais interesse em manter um estilo de vida saudável, e demonstra preocupações sobre a origem dos produtos alimentares que consome, tendendo a procurar alimentos de origem orgânica e proveniente de agricultura sustentável.

De forma a dar continuidade ao projeto, foi feito um plano de negócios, que nas projeções económico-financeiras, utilizou a ferramenta “FINICIA”, disponibilizada pelo IAPMEI, bem como, incorpora a análise de mercado, que no caso utilizou a metodologia quantitativa na realização de inquéritos a residentes ou trabalhadores do concelho de Guimarães, com idade superior a 18 anos, que teve como objetivo estabelecer um contacto direto com o potencial público-alvo, bem como compreender se o mesmo estaria recetivo à implementação do conceito proposto.

Daí, construiu-se então a identidade do restaurante Paco, e através da elaboração do projeto foi possível definir as principais vantagens que lhe confere uma diferenciação no mercado, nomeadamente, o conceito moderno, sustentável, orgânico e *vegano*, o modelo de negócio que combina a conveniência e a oferta saudável em *snacks*, batidos e refeições através do *Drive-Thru* (em comparação com a concorrência do mesmo tipo, que apenas apresenta *fast-food* altamente calórica e não sustentável e não é de cultivo biológico e local), e, finalmente, os serviços de valor acrescentados com características recreativas e de entretenimento através de eventos especiais como concursos e workshops, o que também não se verifica ainda na zona de Guimarães.

Posto isto, elaborou-se a análise de viabilidade económico-financeira, de um projeto de investimento a 5 anos, o qual servirá de documento base para a apresentação a *stakeholders*.

Foi possível concluir que, para operacionalizar o plano de investimentos proposto no Plano de Negócio, o presente projeto revela a necessidade de um financiamento no valor total de 600.000€ e apresenta, na perspetiva do projeto, um VAL de 548.074€, uma TIR de 36.06% e um *Payback Period* em 4 anos. Na perspetiva do investidor, a empresa apresenta um VAL de 979.204€ e uma TIR de 43.41%, com um *Payback Period* em 4 anos. Conclui-se também que o negócio pode sofrer ainda um decréscimo até 30% nas vendas projetadas, continuando a ser viável nas duas perspetivas, o que demonstra um baixo risco de investimento e uma grande margem de segurança para risco e fatores de incerteza.

Desta forma, foi possível concluir-se, através do estudo feito sobre a criação deste estabelecimento, assim como da análise à sua viabilidade económica e financeira, que o mesmo é viável e está preparado para receber o investimento e começar a operacionalizar os passos descritos neste plano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamtey, N., Musyoka, M. W., Zundel, C., Cobo, J. G., Karanja, E., Fiaboe, K. K. M., Muriuki, A., Mucheru-Muna, M., Vanlauwe, B., Berset, E., Messmer, M. M., Gattinger, A., Bhullar, G. S., Cadisch, G., Fliessbach, A., Mäder, P., Niggli, U., & Foster, D. (2016). Productivity, profitability and partial nutrient balance in maize-based conventional and organic farming systems in Kenya. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, *235*, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2016.10.001>
- Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: A review. *British Food Journal*, *111*(10), 1140–1167. <https://doi.org/10.1108/00070700910992961>
- Armantier, O., Koşar, G., Pomerantz, R., Skandalis, D., Smith, K., Topa, G., & van der Klaauw, W. (2021). How economic crises affect inflation beliefs: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *189*, 443–469. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.04.036>
- Arndt, J. (1976). Reflections on Research in Consumer Behavior. *ACR North American Advances*, *NA-03*. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9200/volumes/v03/NA-03/full>
- Baker, S., Thompson, K. E., Engelken, J., & Huntley, K. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*, *38*(8), 995–1012. <https://doi.org/10.1108/03090560410539131>
- Blackiston, H. (2010). *How to Compete at the Drive-Thru*. 4.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (2003). *Managing by Values: How to Put Your Values Into Action for Extraordinary Results* (2nd edition). Berrett-Koehler Publishers.
- Bublitz, M. G., & Peracchio, L. A. (2015). Applying industry practices to promote healthy foods: An exploration of positive marketing outcomes. *Journal of Business Research*, *68*(12), 2484–2493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.035>

- Calder, W. B. (2014). Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission. *College Quarterly*, 17(2). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1038728>
- Camarena Martínez, L. (2014). *La progresiva despersonalización del marketing: El caso del drive-thru*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/243>
- Canavari, M. (2007). Current Issues in Organic Food: Italy. Em M. Canavari & K. D. Olson (Eds.), *Organic Food* (pp. 171–183). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-39582-1_12
- Canavari, M., & Olson, K. D. (2007). *Organic Food: Consumers' Choices and Farmers' Opportunities*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-39582-1>
- Carrão, T. (2015, Janeiro). Tendências do Mercado Alimentar da União Europeia—Aspectos do consumo, produto, distribuição e comunicação. *AgroCluster*, 4, 67.
- Cho, S., & Krasser, A. H. (2011). What Makes Us Care? The Impact of Cultural Values, Individual Factors, and Attention to Media Content on Motivation for Ethical Consumerism. *International Social Science Review*, 86(1/2), 3–23.
- Chon, K.-S. (Kaye), & Sparrowe, R. T. (2003). *Hospitalidade: Conceitos e Aplicações*. Pioneira Thomson Learning.
- Cothran, H. M., & Wysocki, A. F. (2005). Developing SMART Goals for Your Organization. *Department of Food and Resource Economics*, 2.
- Gagić, S., Erdeji, I., Miksic, D., & Petrovic, M. (2015). *New trends in restaurant industry: Serving locally produced and organic food*. 1–6.
- Gill, A. (2008). The role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 98–103. <https://doi.org/10.1108/09596110810848613>
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hoffmann, S., & Schlicht, J. (2013). The impact of different types of concernment

on the consumption of organic food. *International Journal of Consumer Studies*, 37(6), 625–633. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12044>

Honkanen, P., Verplanken, B., & Olsen, S. O. (2006). Ethical values and motives driving organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 420–430. <https://doi.org/10.1002/cb.190>

Hu, H.-H., Parsa, H. G., & Self, J. (2010). The Dynamics of Green Restaurant Patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344–362. <https://doi.org/10.1177/1938965510370564>

Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., & Božić, S. (2018). INNOVATIONS IN THE RESTAURANT INDUSTRY – AN EXPLORATORY STUDY. *Economics of Agriculture*, 63(4), 1169–1186. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1604169I>

Johns, N., Tyas, P., Ingold, T., & Hopkinson, S. (1996). Investigation of the perceived components of the meal experience, using perceptual gap methodology. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 15–26. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199603\)2:1<15::AID-PTH22>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199603)2:1<15::AID-PTH22>3.0.CO;2-E)

Kassarjian, H. H. (1971). Personality and Consumer Behavior: A Review. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 409–418. <https://doi.org/10.2307/3150229>

Kiefer, N. M. (2002). Economics and the Origin of the Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 58–64. <https://doi.org/10.1177/0010880402434006>

Kivela, J., & Crofts, J. C. (2016). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination: *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>

Kozup, J. C., Creyer, E. H., & Burton, S. (2003). Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items. *Journal of Marketing*, 67(2), 19–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.19.18608>

Kriwy, P., & Mecking, R.-A. (2012). Health and environmental consciousness, costs

of behaviour and the purchase of organic food. *International Journal of Consumer Studies*, 36(1), 30–37. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01004.x>

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>

Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: Advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574–582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>

Leigh, D. (2009). SWOT Analysis. Em *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3* (pp. 115–140). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>

Makatouni, A. (2002). What motivates consumers to buy organic food in the UK? Results from a qualitative study. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 345–352. <https://doi.org/10.1108/00070700210425769>

McKenna, F. X. (1972). *Starting and Managing a Small Drive-in Restaurant*. Small Business Administration.

Menrad, K. (2003). Market and marketing of functional food in Europe. *Journal of Food Engineering*, 56(2), 181–188. [https://doi.org/10.1016/S0260-8774\(02\)00247-9](https://doi.org/10.1016/S0260-8774(02)00247-9)

Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 39, 316–324. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>

Mohsen, M. G., & Dacko, S. (2013). An extension of the benefit segmentation base for the consumption of organic foods: A time perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(15–16), 1701–1728. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800896>

Mutlu, N. (2007). *Consumer Attitude and Behaviour towards Organic Food: Cross-cultural study of Turkey and Germany* [Thesis, University of Hohenheim].

<https://orgprints.org/id/eprint/13727/>

Nankervis, A., Miyamoto, Y., Taylor, R., & Milton-Smith, J. (2005). *Managing Services*. Cambridge University Press.

<https://www.scribd.com/document/488080144/Alan-Nankervis-Yuki-Miyamoto-Ruth-Taylor-John-Milton-Smith-Managing-Services-2005>

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009a). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523–541.

<https://doi.org/10.1108/09596110910967782>

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009b). Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of the Culinary Innovation Process: *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.8>

Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2016). How to Develop Successful Hospitality Innovation: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>

Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444–460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>

Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>

Pino, G., Peluso, A. M., & Guido, G. (2012). Determinants of Regular and Occasional Consumers' Intentions to Buy Organic Food. *Journal of Consumer Affairs*, 46(1), 157–169. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2012.01223.x>

Rana, J., & Paul, J. (2017). Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.004>

Rasquilha, L. (2011). *Publicidade: Fundamentos, Estratégias, Processos Criativos*,

Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação. Gestão Plus.
https://www.goodreads.com/work/best_book/65642730-publicidade-fundamentos-estrategias-processos-criativos-planeamento

Rawson, K., & Shore, E. (2019). *Dining Out: A Global History of Restaurants*. Reaktion Books.

Recordati, G. (2015). *The Food Industry: History, Evolution and Current Trends* (<http://tesi.luiss.it/15698/1/177941.pdf>) [Department of Business and Economics].
<http://tesi.luiss.it/15698/1/177941.pdf>. <http://tesi.luiss.it/15698/1/177941.pdf>

Ribeiro, J. C., & Remoaldo, P. C. A. (2011). *Cultural heritage and tourism development policies: The case of portuguese U.N.E.S.C.O. world heritage city*. Universidade Lusíada. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>

Ryu, K., Lee, H.-R., & Kim, W. G. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200–223.

Schwartz, B. (1973). Maintenance of key pecking by response-independent food presentation: The role of the modality of the signal for food. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 20(1), 17–22.
<https://doi.org/10.1901/jeab.1973.20-17>

Seyfang, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks. *Journal of Rural Studies*, 22(4), 383–395.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.01.003>

Simão, P. (2014). Inovação e competitividade na restauração: A importância do território. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 4(21/22), 331–340.
<https://doi.org/10.34624/rtd.v4i21/22.12379>

Spang, R. L. (2020). *The Invention of the Restaurant*. Harvard University Press.
<https://www.scribd.com/book/443189642/The-Invention-of-the-Restaurant-Paris-and-Modern-Gastronomic-Culture>

- Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2016). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait: The Case of a Full-service Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Terblanche, N. S. (2009). Do Quality, Value, Satisfaction and Loyalty Differ Amongst Different Cultural Groups of KFC Customers? *ANZMAC*, 1-8.
- Thomas, T., & Günden, C. (2012). Investigating consumer attitudes toward food produced via three production systems: Conventional, sustainable and organic. *Journal of Food, Agriculture and Environment*, 10, 55-58.
- Thuillier, P. (1990). *Do estudo de mercado ao plano de marketing: Como criar um instrumento de gestão indispensável*. Edições CETOP.
- Van Loo, E. J., Diem, M. N. H., Pieniak, Z., & Verbeke, W. (2013). Consumer attitudes, knowledge, and consumption of organic yogurt. *Journal of Dairy Science*, 96(4), 2118-2129. <https://doi.org/10.3168/jds.2012-6262>
- Wall, E. A., & Berry, L. L. (2007). The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Customer Perception of Restaurant Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 59-69. <https://doi.org/10.1177/0010880406297246>
- Wang, L., Huang, K., Wang, J., Huang, S., Dai, J., & Zhuang, Y. (2020). Context-Aware Drive-thru Recommendation Service at Fast Food Restaurants. *arXiv:2010.06197 [cs]*. <http://arxiv.org/abs/2010.06197>
- Whiting II, H., & Weckman, G. (2004). *“Reducing Cycle Time for a Restaurant Drive-Thru Simulation”*.
- Zanoli, R., & Naspetti, S. (2002). Consumer motivations in the purchase of organic food: A means-end approach. *British Food Journal*, 104(8), 643-653. <https://doi.org/10.1108/00070700210425930>

ANEXOS

Anexo A - Local de Residência dos participantes

	N	%
Aldão	1	,3
Azurém	16	5,4
Brito	6	2,0
Caldelas	6	2,0
Candoso (S. Martinho)	6	2,0
Costa	6	2,0
Creixomil	18	6,1
Fermentões	15	5,1
Gonça	6	2,0
Gondar	5	1,0
Guardizela	14	14,7
Infantas	1	,3
Longos	5	1,7
Lordelo	5	1,7
Mesão Frio	11	3,7
Moreira de Cónegos	20	6,7
Nespereira	9	3,0
Pencelo	5	1,7
Pinheiro	12	4,0
Polvoreira	5	1,7
Ponte	4	1,3

Prazins (Santa Eufémia)	2	,7
Ronfe	4	1,3
Sande São Martinho	1	,3
S. Torcato	5	1,7
Selho (São Cristóvão)	3	1,0
Selho (São Jorge)	7	2,4
Serzedelo	8	2,7
Silvares	2	,7
Urgezes	12	4,0
UF Abação e Gémeos	6	2,0
UF Airão Santa Maria, Airão S. João e Vermil	4	1,3
UF Atães e Rendufe	5	1,7
UF Briteiros Santo Estêvão e Donim	1	,3
UF Candoso Santiago e Mascotelos	7	2,4
UF Conde e Gandarela	14	4,7
UF Leitões, Oleiros e Figueiredo	2	,7
UF Oliveira, São Paio e São Sebastião	12	4,0
UF Prazins Santo Tirso e Corvite	2	,7
UF Sande São Lourenço e Balazar	1	,3
UF Sande Vila Nova e Sande São Clemente	1	,3
UF Serzedo e Calvos	2	,7

UF Souto St ^a Maria, Souto S. Salvador e Gondomar	1	,3
UF Tabuadelo e S. Faustino	6	2,0
Braga	7	2,4
Vizela	4	1,3
Vila Nova de Famalicão	2	,7
São Tomé de Negrelos	1	,3
S. Clemente de Sande	1	,3
Fafe	2	,7
Total	301	100,0

Anexo B – Local de trabalho dos participantes trabalhadores

	N	%
Azurém	18	8,5
Brito	4	1,9
Caldelas	4	1,9
Candoso (S. Martinho)	5	2,4
Costa	3	1,4
Creixomil	20	9,4
Fermentões	5	2,4
Gonça	2	,9
Guardizela	7	3,3
Infantas	3	1,4
Longos	2	,9
Lordelo	10	4,7
Mesão Frio	2	,9
Moreira de Cónegos	14	6,6
Nespereira	4	1,9

Pencelo	1	,5
Pinheiro	5	2,4
Polvoreira	4	1,9
Ponte	4	1,9
Prazins (Santa Eufémia)	1	,5
Ronfe	3	1,4
Sande São Martinho	1	,5
S. Torcato	2	,9
Selho (São Jorge)	5	2,4
Serzedelo	3	1,4
Silvares	3	1,4
Urgezes	5	2,4
UF Abação e Gémeos	1	,5
UF Airão Santa Maria, Airão S. João e Vermil	7	3,3
UF Atães e Rendufe	3	1,4
UF Briteiros S. Salvador e Briteiros Stª Leocádia	1	,5
UF Cadoso Santiago e Mascotelos	3	1,4
UF Conde e Gandarela	17	8
UF Leitões, Oleiros e Figueiredo	1	,5
UF Oliveira, São Paio e São Sebastião	25	11,8
UF Prazins Santo Tirso e Corvite	1	,5
UF Sande Vila Nova e Sande São Clemente	2	,9
UF Serzedo e Calvos	3	1,4
UF Souto Stª Maria, Souto S. Salvador e Gondomar	2	,9
UF Tabuadelo e S. Faustino	2	,9
Braga	1	,5
Vizela	1	,5
Vila Nova de Famalicão	1	,5
Porto	1	,5
Riba de Ave	1	,5

Pevidém	1	,5
Felgueiras	1	,5
Alfena	1	,5
Total	217	100,0

Anexo C – Volume de Negócios – Vendas e Prestações de Serviços

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Produto A *Menu Refeição	0	172,425	298,985	426,951	658,724	671,898
Quantidades vendidas		18,150	30,855	43,197	65,340	65,340
Taxa de crescimento das unidades vendidas			70.00%	40.00%		
Preço Unitário		9.50	9.69	9.88	10.08	10.28
Produto B *Snacks	0	94,380	163,655	233,699	250,392	255,400
Quantidades vendidas		14,520	24,684	34,558	36,300	36,300
Taxa de crescimento das unidades vendidas			70.00%	40.00%		
Preço Unitário		6.50	6.63	6.76	6.90	7.04
Produto C *Pastelaria	0	36,300	62,944	89,884	96,305	98,231
Quantidades vendidas		29,040	49,368	69,115	72,600	72,600
Taxa de crescimento das unidades vendidas			70.00%	40.00%		
Preço Unitário		1.25	1.28	1.30	1.33	1.35
Produto D * Bebidas	0	43,560	75,533	107,861	111,713	113,948
Quantidades vendidas		21,780	37,026	51,836	52,635	52,635
Taxa de crescimento das unidades vendidas			70.00%	40.00%		
Preço Unitário		2.00	2.04	2.08	2.12	2.16
TOTAL	0	346,665	601,117	858,395	1,117,134	1,139,476

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Serviço A Workshops		6,000	10,200	14,280	18,564	22,277
Taxa de crescimento			70.00%	40.00%	30.00%	20.00%
Serviço B Concursos e Noites Temáticas		3,600	6,120	8,568	11,138	13,366
Taxa de crescimento			70.00%	40.00%	30.00%	20.00%
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	9,600	16,320	22,848	29,702	35,643

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		0	346,665	601,117	858,395	1,117,134	1,139,476
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		0	346,665	601,117	858,395	1,117,134	1,139,476
IVA VENDAS	13.00%	0	45,066	78,145	111,591	145,227	148,132
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	9,600	16,320	22,848	29,702	35,643
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		0	9,600	16,320	22,848	29,702	35,643
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23.00%	0	2,208	3,754	5,255	6,832	8,198
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		0	356,265	617,437	881,243	1,146,836	1,175,119
IVA		0	47,274	81,899	116,846	152,059	156,330
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		0	403,539	699,336	998,090	1,298,895	1,331,449
Perdas por imparidade	0.50%	0	2,018	3,497	4,990	6,494	6,657

Anexo D - CMVCM – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL			104,000	180,335	257,519	335,140	341,843
Produto A *Menu Refeição	70.00%		51,728	89,695	128,085	197,617	201,569
Produto B *Snacks	70.00%		28,314	49,096	70,110	75,118	76,620
Produto C *Pastelaria	70.00%		10,890	18,883	26,965	28,891	29,469
Produto D * Bebidas	70.00%		13,068	22,660	32,358	33,514	34,184
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC			104,000	180,335	257,519	335,140	341,843
IVA	23.00%		23,920	41,477	59,229	77,082	78,624
TOTAL CMVMC + IVA			127,919	221,812	316,748	412,222	420,467

Anexo E - FSE – Fornecimento de Serviços Externos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027				
Nº Meses		12	12	12	12	12				
Taxa de crescimento		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%				
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23.0%	100.0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23.0%	100.0%		250.00		3,060.00	3,121.20	3,183.62	3,247.30	3,312.24
Publicidade e propaganda	23.0%		100.0%	120.00		1,468.80	1,498.18	1,528.14	1,558.70	1,589.88
Vigilância e segurança	23.0%	100.0%		150.00		1,836.00	1,872.72	1,910.17	1,948.38	1,987.35
Honorários	23.0%	100.0%		100.00		1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,298.92	1,324.90
Comissões	23.0%	100.0%								
Conservação e reparação	23.0%		100.0%	100.00		1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,298.92	1,324.90
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23.0%		100.0%	100.00		1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,298.92	1,324.90
Livros e documentação técnica	23.0%	100.0%		20.00		244.80	249.70	254.69	259.78	264.98
Material de escritório	23.0%	100.0%		10.00		122.40	124.85	127.34	129.89	132.49
Artigos para oferta	23.0%	100.0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23.0%		100.0%	600.00		7,344.00	7,490.88	7,640.70	7,793.51	7,949.38
Combustíveis	23.0%	100.0%	100.0%	300.00		3,672.00	3,745.44	3,820.35	3,896.76	3,974.69
Água	6.0%		100.0%	300.00		3,672.00	3,745.44	3,820.35	3,896.76	3,974.69
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23.0%	100.0%								
Transportes de pessoal	23.0%	100.0%								
Transportes de mercadorias	23.0%	100.0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23.0%	100.0%								
Comunicação	23.0%	100.0%		100.00		1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,298.92	1,324.90
Seguros		100.0%		200.00		2,448.00	2,496.96	2,546.90	2,597.84	2,649.79
Royalties	23.0%	100.0%								
Contencioso e notariado	23.0%	100.0%		20.00		244.80	249.70	254.69	259.78	264.98
Despesas de representação	23.0%	100.0%		100.00		1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,298.92	1,324.90
Limpeza, higiene e conforto	23.0%	100.0%		500.00		6,120.00	6,242.40	6,367.25	6,494.59	6,624.48
Outros serviços	23.0%	100.0%		20.00		244.80	249.70	254.69	259.78	264.98
TOTAL FSE						36,597.60	37,329.55	38,076.14	38,837.67	39,614.42
FSE - Custos Fixos						17,992.80	18,352.66	18,719.71	19,094.10	19,475.99
FSE - Custos Variáveis						18,604.80	18,976.90	19,356.43	19,743.56	20,138.43
TOTAL FSE						36,597.60	37,329.55	38,076.14	38,837.67	39,614.42
IVA						5,991.48	6,111.31	6,233.54	6,358.21	6,485.37
FSE + IVA						42,589.08	43,440.86	44,309.68	45,195.87	46,099.79

Anexo F - Gastos com o Pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses		14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção		1	1	1	1	1
Administrativa Financeira				1	1	1
Comercial / Marketing		1	1	1	1	2
Produção / Operacional		3	3	4	5	6
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento			1	1	1	1
Investigação & Desenvolvimento						
Outros				1	1	1
TOTAL		5	6	9	10	12

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneração base mensal						
Administração / Direcção		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Administrativa Financeira		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Comercial / Marketing		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Produção / Operacional		900	900	900	900	900
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento		900	900	900	900	900
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		800	800	800	800	800

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
Administração / Direcção		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Administrativa Financeira				21,000	21,000	21,000
Comercial / Marketing		16,800	16,800	16,800	16,800	33,600
Produção / Operacional		37,800	37,800	50,400	63,000	75,600
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento			12,600	12,600	12,600	12,600
Investigação & Desenvolvimento						
Outros				11,200	11,200	11,200
TOTAL		82,600	95,200	140,000	152,600	182,000

Anexo G - Investimento em Fundo de Maneio

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Clientes		2,242	3,885	5,545	7,216	7,397
Inventários		1,444	2,505	3,577	4,655	4,748
Estado	4,600					
*						
*						
TOTAL	14,600	13,686	16,390	19,122	21,871	22,145
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores		4,736	7,368	10,029	12,706	12,960
Estado		7,453	12,165	18,121	22,904	24,663
*						
TOTAL		12,189	19,533	28,150	35,610	37,623
Fundo Maneio Necessário	14,600	1,497	-3,143	-9,029	-13,740	-15,478
Investimento em Fundo de Maneio	14,600	-13,103	-4,640	-5,886	-4,711	-1,738
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	-4,600	7,453	12,165	18,121	22,904	24,663
SS		2,050.25	2,363.00	3,475.00	3,787.75	4,517.50
IRS		1,062.00	1,224.00	1,800.00	1,962.00	2,340.00
IVA	-4,600.00	4,340.77	8,577.61	12,845.90	17,154.62	17,805.14
Retenções Colaboradores						
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11.00%	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080
Outro Pessoal	11.00%	6,006	7,392	12,320	13,706	16,940
Retenção IRS Colaborador	18.00%	14,868	17,136	25,200	27,468	32,760
TOTAL Retenções		23,954	27,608	40,600	44,254	52,780

Anexo H - Investimento

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	234,500					
Edifícios e Outras Construções	200,000					
Equipamento Básico	70,000					
Equipamento de Transporte	45,000					
Equipamento Administrativo	10,000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	559,500					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis						
Total Investimento	559,500					
IVA	23%	18,400				

Total Depreciações & Amortizações		32,000	32,000	32,000	32,000	20,750
--	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis		32,000	64,000	96,000	128,000	148,750
Activos Intangíveis						
TOTAL		32,000	64,000	96,000	128,000	148,750

Valores Balanço	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750
Activos Intangíveis						
TOTAL	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750

Anexo I - Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	574,100	-13,103	-4,640	-5,886	-4,711	-1,738
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	574,100	-13,100	-4,600	-5,900	-4,700	-1,700
Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos		90,800	215,957	312,244	439,710	424,816
Capital	100,000					
Outros instrumentos de capital	500,000					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	600,000	90,800	215,957	312,244	439,710	424,816

Anexo J - Ponto Crítico Operacional Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		356,265.00	617,437.11	881,243.23	1,146,836.06	1,175,119.21
Varição nos inventários da produção						
CMVMC		103,999.50	180,335.13	257,518.57	335,140.10	341,842.90
FSE Variáveis		18,604.80	18,976.90	19,356.43	19,743.56	20,138.43
Margem Bruta de Contribuição		233,660.70	418,125.08	604,368.23	791,952.40	813,137.88
Ponto Crítico		233,650.96	250,079.75	329,127.11	350,217.44	386,908.49

Anexo K - Demonstração De Resultados Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		356,265	617,437	881,243	1,146,836	1,175,119
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC		104,000	180,335	257,519	335,140	341,843
Fornecimento e serviços externos		36,598	37,330	38,076	38,838	39,614
Gastos com o pessoal		103,250	119,000	175,000	190,750	227,500
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		2,018	3,497	4,990	6,494	6,657
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		110,400	277,276	405,658	575,614	559,505
Gastos/reversões de depreciação e amortização		32,000	32,000	32,000	32,000	20,750
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		78,400	245,276	373,658	543,614	538,755
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		78,400	245,276	373,658	543,614	538,755
Imposto sobre o rendimento do período		19,600	61,319	93,415	135,903	134,689
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066

Anexo L - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066
Depreciações e amortizações		32,000	32,000	32,000	32,000	20,750
Provisões do exercício						
		90,800	215,957	312,244	439,710	424,816
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-14,600	13,103	4,640	5,886	4,711	1,738
CASH FLOW de Exploração	-14,600	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-559,500					
Free cash-flow	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554
CASH FLOW acumulado	-574,100	-470,197	-249,600	68,529	512,951	939,505

Anexo M - Plano de Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos		112,418	280,772	410,649	582,108	566,162
Capital Social (entrada de fundos)	100,000					
Outros instrumentos de capital	500,000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		13,103	4,640	5,886	4,711	1,738
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	600,000	125,521	285,412	416,534	586,819	567,900
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	559,500					
Inv Fundo de Maneio	14,600					
Imposto sobre os Lucros			19,600	61,319	93,415	135,903
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	574,100		19,600	61,319	93,415	135,903
Saldo de Tesouraria Anual	25,900	125,521	265,812	355,215	493,405	431,997
Saldo de Tesouraria Acumulado	25,900	151,421	417,233	772,449	1,265,853	1,697,850
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	25,900	151,421	417,233	772,449	1,265,853	1,697,850
Soma Controlo						

Anexo N - Balanço

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750
Activos fixos tangíveis	559,500	527,500	495,500	463,500	431,500	410,750
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente	40,500	163,090	428,109	781,065	1,270,725	1,696,338
Inventários		1,444	2,505	3,577	4,655	4,748
Clientes		224	-1,629	-4,960	-9,783	-16,260
Estado e Outros Entes Públicos	4,600					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	35,900	161,421	427,233	782,449	1,275,853	1,707,850
TOTAL ACTIVO	600,000	690,590	923,609	1,244,565	1,702,225	2,107,088
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Reservas			58,800	242,757	523,001	930,711
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período		58,800	183,957	280,244	407,710	404,066
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	600,000	658,800	842,757	1,123,001	1,530,711	1,934,777
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente		31,789	80,852	121,565	171,514	172,311
Fornecedores		4,736	7,368	10,029	12,706	12,960
Estado e Outros Entes Públicos		27,053	73,484	111,535	158,808	159,351
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO		31,789	80,852	121,565	171,514	172,311
TOTAL PASSIVO + CAPITALS PRÓPRIOS	600,000	690,590	923,609	1,244,565	1,702,225	2,107,088

Anexo O - Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	73%	43%	30%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	17%	30%	32%	36%	34%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	0%	9%	20%	23%	24%	19%
Rendibilidade do Activo	0%	11%	27%	30%	32%	26%
Rotação do Activo	0%	52%	67%	71%	67%	56%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	9%	22%	25%	27%	21%
INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	100%	95%	91%	90%	90%	92%
Solvabilidade Total	#DIV/0!	2172%	1142%	1024%	992%	1223%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	#DIV/0!	5.13	5.29	6.43	7.41	9.84
Liquidez Reduzida	#DIV/0!	5.08	5.26	6.40	7.38	9.82
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	0	215,668	399,772	585,649	772,858	793,662
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	275%	163%	157%	142%	147%
Grau de Alavanca Financeira	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo P - Avaliação

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554	197,415
WACC	12.25%	12.26%	12.26%	12.27%	12.27%	12.28%	12.28%
Factor de actualização	1	1.123	1.260	1.415	1.588	1.783	-
Fluxos actualizados	-574,100	92,560	175,052	224,868	279,803	239,191	110,700
Fluxos actualizados acumulados	-574,100	-481,540	-306,488	-81,620	198,183	437,374	548,074
Valor Actual Líquido (VAL)	548,074						
Taxa Interna de Rentabilidade	36.06%						
Pay Back period	4 Anos						
Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow do Equity	-574,100	103,903	220,597	318,129	444,421	426,554	966,257
Taxa de juro de activos sem risco	0.25%	0.26%	0.26%	0.27%	0.27%	0.28%	0.28%
Prémio de risco de mercado	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
Taxa de Actualização $R = R_f + \beta u^*(R_m - R_f)$	12.25%	12.26%	12.26%	12.27%	12.27%	12.28%	12.28%
Factor actualização	1	1.123	1.260	1.415	1.588	1.783	-
Fluxos Actualizados	-574,100	92,560	175,052	224,868	279,803	239,191	541,830
Fluxos actualizados acumulados	-574,100	-481,540	-306,488	-81,620	198,183	437,374	979,204
Valor Actual Líquido (VAL)	979,204						
Taxa Interna de Rentabilidade	43.41%						
Pay Back period	4 Anos						