



**Projeto para a Criação de uma Empresa de Consultoria
para Restaurantes e Similares na Zona Oeste**

David Miguel Franco Agostinho

Peniche, 29 de março de 2018



Projeto de Criação de uma Empresa de Consultoria a Restaurantes e Similares na Zona Oeste

David Miguel Franco Agostinho

Trabalho de projeto para obtenção do grau de mestre em Gestão e Direção
Hoteleira

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Mário João Paulo de
Jesus Carvalho

Peniche, 29 de março de 2018

Projeto de Criação de uma Empresa de Consultoria a Restaurantes e Similares na Zona Oeste

Copyright David Miguel Franco Agostinho / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Agradecimentos

A realização do presente projeto só foi possível com a preciosa ajuda e os esforços conjuntos de muitas pessoas.

O espaço manifestamente limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como deveria, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar com sucesso mais esta etapa da minha formação académica. Neste sentido, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas sentidas, de um profundo reconhecimento e agradecimento.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), que foi uma instituição que me acolheu, há já alguns anos atrás, quando ingressei no ensino superior, e que sempre me proporcionou as adequadas condições para a prossecução dos meus estudos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Carvalho, que sempre me apoiou em tudo o que foi preciso, manifestando sempre um profissionalismo exemplar, um grande interesse pelo projeto a desenvolver.

A todos os participantes do estudo que realizei, nomeadamente à Professora Patrícia Borges, um sincero agradecimento a todos, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração que deram a esta investigação.

Um agradecimento muito especial a toda a minha Família: á minha Namorada e companheira, Inês Rios Mota, pela ajuda e apoio indiscritíveis e incondicionais. Essencialmente porque foi e é a minha inspiração, motivação para acabar este projeto e a minha principal razão de existência ao meu filho Mateus Mota Agostinho.

Aos meus Pais Maria da Conceição Campos Franco Agostinho e Fernando Jesus Agostinho, a eles o meu profundo agradecimento, pela educação que me deram e por todo o apoio que me prestaram ao longo de toda a minha vida, a eles devo quem sou.

Ao António José Trindade Simão e á Isaura Maria Santos Correia Simão, que para além de meus patrões, são como segundos pais, um obrigado a eles porque sem a ajuda e compreensão deles nada disto teria sido possível. Um obrigado á restante equipa do Restaurante a Sardinha especialmente á minha, pela compressão e ajuda que prestaram duram as minhas ausências.

A todos, o meu Muito Obrigado.

Esta pagina foi propositadamente deixada em branco

Resumo

Enquadramento: O presente projeto surge na zona Oeste num contexto onde a oferta de serviços de restauração e similares parece estar um pouco desenquadrada da realidade do mercado, isto é, restaurantes com baixa qualidade, com uma gestão deficiente, nomeadamente dos seus ativos, e uma promoção não só deficitária como em muitos casos feita por canais de comunicação errados.

A restauração é uma área de negócio não só muito competitiva e em constante evolução como os próprios proprietários dos estabelecimentos nem sempre têm adequada formação e visão do mercado para acompanhar e competir com os concorrentes, através de novas estratégias e planos que possam permitir obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009)

Descrição: Pretende-se apresentar uma proposta extensiva, para a criação de uma empresa de consultoria a restaurantes e similares, que possa ajudar os proprietários a encontrar soluções para os seus negócios, de forma a que estes não percam a competitividade e apresentem resultados positivos.

Objetivos: Criação de uma empresa de consultoria, a nível regional; utilização dos canais digitais como forma de adaptação às novas tendências de mercado; satisfação das necessidades dos potenciais clientes; aumento da qualidade dos consumidores de restaurantes e similares na zona Oeste.

Investigação Empírica: Parte 1 – Realização de um estudo, com a participação de um painel de 14 especialistas nas áreas da restauração e similares, para aferição e hierarquização das principais necessidades dos restaurantes e similares. Necessidades estas relacionadas com consultoria técnica, como criação de cartas e fichas técnicas, entre outros.

Resultados e Conclusões: Escrutinaram-se os resultados do estudo efetuado, tendo sido identificados e hierarquizados 19 serviços a oferecer. Apresentou-se uma proposta para o desenvolvimento de uma empresa de consultoria para restaurantes e similares, devidamente orçamentada e economicamente viável. No final, discutiram-se os principais resultados, teceram-se considerações gerais sobre o projeto e enunciaram-se as principais limitações e possíveis futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: *Consultoria; Restaurantes e Similares; Melhoria da Oferta de Restaurantes e Similares; Zona Oeste de Portugal*

Esta pagina foi propositadamente deixada em branco

Abstract

Background: The present project outcomes in a context where the offer of restaurants and similar services of the Western Region (Portugal) seems to be somehow out of the reality of the market, restaurant with poor quality products, poor management of its human resources, inadequate promotion through uses of the wrong communication platforms.

The restaurants market, is a very competitive and is in constantly change. The owners of these establishments do not always have the right training and vision of the market to follow this evolution and to combat the strong competition throughout the implementation of new strategies and action plans that can be the advantage competitive position for then. (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009)

Description: It will be present an extensive proposal, to setting up a consulting company for restaurants and similar business, that can help the owners to find solutions for their businesses, in order to not lose competitiveness and continue to present positive results.

Objectives: Sustainable development of a consulting company at regional level; use of digital platforms as a way for adjust to new market trends; meeting the needs of potential customers; and increase the overall quality of experience of restaurant and similar users in the west of Portugal.

Empirical Research: Part 1 - Conducting a study, with the participation of a panel of 14 specialists in the areas of restaurant's and similar business, to determine and hierarchize the main service needs they would have. Needs related to technical advices, such as the creation of menus, technical data sheets, among others.

Results and Conclusions: The results of the study were analysed, and 19 services were identified and hierarchized to be offered. It was presented a proposal for the development of a economically viable consulting company for restaurants and similar business. In the end, the main results were discussed, general considerations about the project were made and the main limitations and possible future lines of investigation were identified.

Keywords: Consulting; Restaurants and Similar; Improvement the Offer of Restaurants and Similar; West Zone of Portugal

Índice de Figuras

Figura i.1 - Estrutura do Trabalho	5
Figura 2.1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	16
Figura 2.2 - Modelo dos 5 Gaps da qualidade em serviço	24
Figura 4.1 - Região Oeste	42
Figura 7.1 - Logotipo	61
Figura 8.1 - Processos de Prestação do Serviço	70
Figura 8.2 - Organograma	73

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 - Motivos para decisão de <i>outsourcing</i>	33
Tabela 6.1 - Empresas Concorrentes.....	57
Tabela 8.1 - Serviços da Agostinho Consulting	62
Tabela 8.2 - Comunicação <i>Above the line</i>	65
Tabela 8.3 - Comunicação <i>Below the line</i>	66
Tabela 8.4 - Plano de Comunicação e Orçamentação	67
Tabela 8.5 - Matriz de Controlo Mensal do Plano de Comunicação	68
Tabela 10.1 - Caracterização do Painel de Especialistas do Estudo Delphi.....	83
Tabela 10.2 - Taxa de Participação no estudo.....	86
Tabela 10.3 - Dados dos inquéritos realizados	88
Tabela 11.1 - Previsão de Prestação de Serviços.....	92
Tabela 11.2 - Pack de Serviços de Gestão Operacional	93
Tabela 11.3 - Pack de Serviços de Gestão e Organização de Sala	93
Tabela 11.4 - Pack de Serviços de Gestão das Operações de F&B e Produção Culinária	94
Tabela 11.5 - Mapa de Custos de Fornecimento de Serviços Externos.....	95
Tabela 11.6 - Previsão de Gastos com Pessoal	96
Tabela 11.7 - Investimento em Fundo de Maneio	97
Tabela 11.8 - Investimento.....	98
Tabela 11.9 - Discriminação do Investimento	98
Tabela 11.10 - Necessidades de Financiamento.....	99
Tabela 11.11 - Ponto Crítico Operacional Previsional.....	99
Tabela 11.12 - Demonstração de Resultados Previsional.....	101
Tabela 11.13 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	102
Tabela 11.14 - Plano de Financiamento	103
Tabela 11.15 - Balanço Previsional	105
Tabela 11.16 - Principais Indicadores do Investimento	108

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Evolução do Numero de Empresas no Setor de Alojamento Restauração e Similares em Portugal	37
Gráfico 4.2 - Evolução do Numero de Pessoal ao Serviço no Setor de Alojamento, Restaurantes e Similares	38
Gráfico 4.3 - Evolução do Volume de Negócios do Setor de Alojamento, Restauração e Similares	39
Gráfico 4.4 - A Estrutura de Custos Operacionais do Setor de Restauração e Similares	40
Gráfico 4.5 - Número de estabelecimentos de alojamento, restauração e similares da zona Oeste	43
Gráfico 4.6 - Número de estabelecimentos por concelho	44
Gráfico 4.7 - Volume de negócios do setor de alojamento, restauração e similares....	44
Gráfico 4.8 - Volume de negócios por concelho.....	45
Gráfico 6.1 - Produto interno bruto (Projeção).....	48
Gráfico 6.2 - Receitas turísticas internacionais	49

Índice Geral

i. Introdução.....	1
ii. Problemática	3
iii. Objetivos do Projeto	4
iv. Estrutura do Trabalho	5
1. O Mercado da Restauração.....	7
1.1. Estabelecimentos de Restauração e suas Tipologias	7
1.2. A Evolução da Gastronomia em Portugal	9
1.3. Conceitos de Turismo e sua Influência na Restauração.....	12
2. Comportamento do Consumidor de Restauração.....	15
2.1. Motivação dos Consumidores.....	15
2.1.1. Motivações na Restauração e Turismo	16
2.2. Qualidade e Satisfação na Restauração	20
2.2.1. Teorias da Satisfação.....	21
2.2.2. Avaliação da Qualidade e Satisfação na Restauração.....	23
2.2.2.1. Modelo dos 5 <i>Gaps</i>	23
2.2.2.2. Aplicação do <i>Servqual</i>	25
2.3. Fidelização de Clientes na Restauração	27
3. <i>Outsourcing</i> de Serviços.....	29
3.1. Motivação das Organizações para as Vantagens da Contratação de Serviços em Regime de <i>Outsourcing</i>	31
3.2. Consultoria.....	34
3.3. Consultoria na Restauração.....	34
4. Análise do Mercado.....	36
4.1. Caracterização do Setor da Restauração e Similares em Portugal	36
4.2. Zona Oeste	41
4.3. Setor da Restauração e Similares na Zona Oeste.....	42
5. Mercado Alvo	46

6.	Análise da Macro Envolvente	46
6.1.	Enquadramento Macroeconómico.....	47
6.2.	Análise PESTAL	50
6.3.	Análise das Cinco Forças de Porter.....	54
6.3.1.	Rivalidade Existente no Setor	54
6.3.2.	Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes.....	54
6.3.3.	Poder Negocial dos Fornecedores	55
6.3.4.	Poder Negocial dos Clientes	55
6.3.5.	Pressão dos Produtos Substituídos	55
6.3.6.	Conclusões Sobre a Cinco Forças de Porter.....	55
6.4.	Análise da Concorrência.....	56
7.	Apresentação da Empresa.....	58
7.1.	Quem Somos	58
7.2.	Enquadramento legal	59
7.2.1.	Código da Atividade Económica	59
7.2.2.	Estatuto Jurídico	59
7.3.	Serviços Disponíveis.....	60
7.4.	Missão	60
7.5.	Visão.....	60
7.6.	Valores	60
7.7.	Logotipo	61
8.	Posicionamento	61
8.1.	Marketing- <i>Mix</i>	61
8.2.	Variáveis do Marketing <i>Mix</i>	62
8.2.1.	Política de Produto	62
8.2.2.	Política de Preço.....	64
8.2.3.	Política de Comunicação	64
8.2.4.	Política de Distribuição.....	69

8.2.5.	Processos	69
8.2.6.	Evidências Físicas.....	71
8.2.7.	Política de Recursos Humanos.....	71
9.	Análise SWOT.....	75
9.1.	Pontos Fortes	75
9.2.	Pontos Fracos	77
9.3.	Oportunidades.....	78
9.4.	Ameaças	79
10.	Investigação Empírica.....	81
10.1.	Metodologia – Enquadramento e Justificação	81
10.1.1	Preparação do questionário por inquérito	82
10.1.2	Participantes.....	82
10.1.3	Questionário	84
10.1.4	Recolha de Dados	86
10.1.5	Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos.....	87
10.2	Análise e Discussão de Resultados.....	88
10.3	Conclusão do Estudo	91
11.	Análise de Viabilidade Económica e Financeira	92
11.1	Pressupostos Gerais.....	92
11.2	Previsão de Vendas/Prestações de Serviços.....	92
11.3	Previsão de Gastos em Fornecimento de Serviços Externos	94
11.4	Previsão de Gastos com Pessoal.....	95
11.5	Previsão do Fundo de Maneio	96
11.6	Investimento	97
11.7	Financiamento.....	98
11.8	Ponto Critico Operacional Previsional	99
11.9	Demonstração de Resultados.....	100
11.10	<i>Cash Flows</i> Operacionais.....	102

11.11	Plano de Financiamento	103
11.12	Balanço Previsional	104
11.13	Principais Indicadores	105
	Conclusão.....	109
	Limitações	110
	Futuras Linhas de Investigação.....	110
	Bibliografia.....	111
	Anexos	125
	Anexo 1 – Orçamento de Publicidade do Jornal a Voz do Mar	126
	Anexo 2 - Escritório	128
	Anexo 3 – Seguros Automóvel e do Escritório	129
	Anexo 4 – Orçamento Viatura	131
	Anexo 5 – Orçamento de Secretária e Moveis de Arrumação	132
	Anexo 6 – Orçamento para a Aquisição de Telemóvel, Computador e Impressora	133
	Anexo 7 – Orçamento para a Construção de <i>Web-Site</i>	134
	Apêndices	135
	Apêndice 1 – Serviços Disponibilizados pela Concorrência.....	136
	Apêndice 2- Inquérito Usado no Estudo.....	141

i. Introdução

De acordo com Nobis & Cracknell (1996), o nome restaurante vem da palavra restaurar e no princípio estes lugares ofereciam apenas caldos revitalizantes e tonificantes. No início a ementa dos restaurantes apenas continha comida confeccionada especificamente para doentes, mas estes tinham de se deslocar ao local para poderem usufruir das refeições, pois apenas os “hospedeiros” tinham licença para vender comida para fora.

Paralelamente com os restaurantes, o turismo também se vai desenvolvendo, como os indivíduos necessitam de se alimentar, os restaurantes vão se adaptando e respondendo às expectativas dos turistas oferecendo paralelamente experiências baseadas nas culturas locais. Deste modo as iguarias podem fazer parte do produto turístico oferecido, tornando-se num fator de motivação para a deslocação a um destino turístico (Lourenço, 2012).

Em Portugal no ano de 2014 o setor do alojamento, restauração e similares contava com 81.820 empresas em atividade, correspondendo a 7,4% das empresas ativas em Portugal. O volume de negócios atingiu 9,2 mil milhões de euros, o que representou um aumento significativo relativamente ao ano de 2013, um aumento aproximado de 9,0%, e representou 2,8% do total da atividade económica. O pessoal ao serviço corresponde a 271,5 mil indivíduos cerca de 7,9% do total das atividades (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2014).

O número de estabelecimentos do setor da restauração e similares em Portugal têm vindo a decair, em 2011 existiam cerca de 77.707 empresas no setor dos restaurantes e similares que representavam cerca de 91% do total das empresas do setor. No ano de 2014 assistimos a um decréscimo de cerca de 7%, mantendo-se 72.165 empresas no setor da restauração e similares que representam 88.20% do setor (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2014).

No que concerne ao número de estabelecimentos de alojamento, restauração e similares na zona Oeste de Portugal é de 3.341 unidades no ano de 2015, que teve um crescimento de cerca de 10% entre 2013 e 2015, decorrente do aumento da atividade turística nesta zona, que em 2015 era das que apresentava maior número de dormidas na zona centro de Portugal (Fazenda, 2015).

O volume de negócios deste setor tem crescido na zona Oeste, atingindo no ano de 2015 os 222.842€ milhões de euros (PORDATA, 2017).

No presente trabalho aborda-se a terceirização dos serviços como forma para encontrar soluções de melhoria para os restaurantes e similares, para aumentar a qualidade dos estabelecimentos da zona. Baseado nas vantagens encontradas na terceirização de serviços. Segundo Linder, Cole, & Jacobson, (2002) o *outsourcing* deixou de estar apenas ligado á redução de custos para passar a ser visto como uma oportunidade para a evolução da atividade, através do acesso a ferramentas que melhoram a competitividade, aumentam os níveis de serviço e dão respostas mais rápidas às necessidades das empresas.

O setor da restauração é altamente competitivo derivado ao número de estabelecimentos existentes. Estes teriam a ganhar em todos os sentidos se tivessem uma estratégia de marketing devidamente alinhada á estratégia de segmentação da zona onde se encontram e adequada (Gonçalves , 2006).

ii. Problemática

O presente projeto, surge num contexto de oportunidade no sector da restauração em Portugal, constituído por estabelecimentos de empresários de uma faixa etária elevada e desatualizados sem formação na área. Os restaurantes continuam a ser geridos com os conhecimentos adquiridos pelos proprietários ao longo das suas vidas profissionais. O setor bem como as suas componentes têm vindo a mudar fruto da evolução das novas tecnologias e da alteração dos hábitos de consumo, existindo por isso a necessidade de atualização das diferentes diretrizes de gestão dos restaurantes para que possam subsistir.

Com decorrer do tempo, o restaurante passou a atuar e a comportar-se como empresa comum, competindo com as mesmas técnicas dos produtos ou serviços produzidos em série. Justifica-se, em função disso, a preocupação em encontrar um modelo padronizado para o controle da qualidade dos serviços prestados (Lôbo, 1999).

Nota-se que mesmo nos restaurantes, cujos proprietários não costumam considerar a elaboração de projetos de implantação e operacionalização de grande relevância, visto que geralmente são empresas de pequeno porte e de menor complexidade de administração, está a começar a existir uma preocupação em encontrar a qualidade pelo planeamento dos serviços. Esta tendência tem vindo também a estender-se às restantes empresas turísticas (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

Por outro lado, com relação à consultoria na parte operacional das empresas, o consultor é procurado apenas quando surge um problema, geralmente na área de vendas. Entretanto, e não raras as vezes, quando o consultor é contratado, deteta que o problema é outro, mas que ainda assim o mesmo se manifesta nas vendas da empresa afetando a sua saúde financeira (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

iii. Objetivos do Projeto

Este projeto tem como objetivo o desenvolvimento de uma proposta para o desenvolvimento de uma empresa de consultoria, na zona Oeste. A empresa irá ajudar os restaurantes e similares na adaptação às novas tendências de mercado, satisfação das necessidades dos potenciais clientes e o incremento da qualidade geral da experiência dos utilizadores de restaurantes e similares na zona Oeste.

Neste projeto, a Investigação empírica destina-se, essencialmente, a identificar as necessidades e potenciais necessidades. O estudo realizado, diz respeito às necessidades e valorização dos serviços de empresas de consultoria e do ponto de vista dos empresários do mercado da restauração e similares.

Para atingir estes objetivos geral foram definidos os seguintes processos específicos:

- Revisão bibliográfica do estado da arte para levantamento de boas práticas, referentes às propostas estratégicas do presente projeto;
- Estudo do mercado de restauração e similares na zona Oeste de Portugal;
- Realizar um estudo de mercado para conhecer os concorrentes, a sua localização, que serviços oferecem e em que condições.
- Baseados na revisão bibliográfica e consubstanciado na concorrência apresentar uma proposta, devidamente estruturada, para a criação de uma empresa de consultoria para o setor de restauração e similares.

iv. Estrutura do Trabalho

O presente projeto está estruturado nos seguintes capítulos:

Figura i.0.1 - Estrutura do Trabalho



Fonte: Própria

No capítulo 1 é feita uma análise das tipologias de restaurantes existentes em Portugal, a evolução da gastronomia e são explicados os conceitos de turismo e a sua influência na restauração.

No capítulo 2 são explicadas as motivações dos consumidores de restauração, e são apresentadas várias teorias de satisfação e qualidade na restauração e turismo, e é também abordado o tema da fidelização de clientes.

No capítulo 3 é abordado o tema do *outsourcing* de serviços, são explicadas as suas vantagens e características, e é também explicada a pertinência da consultoria na restauração.

No capítulo 4 é feita uma análise do mercado onde se vai inserir a empresa, é feita uma caracterização do setor da restauração em Portugal, e na zona Oeste, são explicadas as características geográficas da zona Oeste.

No capítulo 5 é identificado o mercado alvo da empresa.

No capítulo 6 é analisada a macro envolvente do mercado, através do enquadramento macroeconómico, da análise *PESTAI* e da análise das cinco forças de Porter. No fim são identificados os concorrentes da empresa **Agostinho Consulting**.

No capítulo 7 é realizada a apresentação da empresa, através de uma breve apresentação dos serviços disponíveis, da sua missão, visão e valores. É aqui também apresentado o logotipo da **Agostinho Consulting**.

No capítulo 8 é definido o posicionamento da empresa através da definição do marketing *mix*.

No capítulo 9 é realizada a análise *SWOT*, identificando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, e é feita a análise individualizada de cada um.

No capítulo 10 é explicada toda a investigação empírica, explicando todos os processos realizados durante a mesma, e no fim é realizada a conclusão do estudo.

No capítulo 11 é feita a análise da viabilidade financeira do projeto, escrutinando todos resultados obtidos.

E por fim na conclusão tecem-se algumas considerações gerais acerca do projeto, afere-se o nível de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, avaliam-se os contributos teóricos e práticos do projeto de investigação, evidenciam-se as principais limitações e apresentam-se algumas das possíveis futuras linhas de investigação.

1. O Mercado da Restauração

Com este capítulo pretende-se entender o contexto da restauração em Portugal, qual a legislação que a regulamenta, a sua história e evolução, perceber qual a dimensão do setor, quais os aspetos mais relevantes e peso na economia nacional.

1.1. Estabelecimentos de Restauração e suas Tipologias

De acordo com a legislação portuguesa, no número 1 do artigo 13º, do Decreto-Regulamentar nº 20/2008 define-se como estabelecimentos de restauração “(...) o serviço prestado nos estabelecimentos de restauração consiste, essencialmente, na confeção e fornecimento de alimentação, acompanhado ou não de bebidas, com ou sem fabrico de padaria, pastelaria ou gelados.”

No número 1, do artigo 2º, do Decreto-Lei nº 234/2007, de 19 de Junho, define os estabelecimentos de restauração como “ (...) estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele”.

É importante fazer a distinção entre os estabelecimentos de restauração e os estabelecimentos de bebidas. Gonçalves (2006), explica que estabelecimentos de bebidas são aqueles que estão destinados á prestação de serviços de bebidas e cafetaria no seu interior ou fora dele mediante pagamento. São estabelecimentos de bebidas: os bares, cervejarias, cafés, pastelarias, confeitaria, *boutiques* de pão, casas de chá, gelatarias, *pub's* e tabernas (Gonçalves , 2006).

Consoante a sua atividade os estabelecimentos de restauração podem classificar-se como marisqueiras, casas de pasto, pizzarias, churrasqueira, *snack-bares*, *self services*, *eat drives*, *take aways* ou *fast food*, entre outros (Esperança, Curado, Alves, Neves , & Lopes, 2010). A classificação do estabelecimento é determinada pelo próprio proprietário do restaurante ou entidade exploradora do mesmo, aquando da definição das características do mesmo.

Outros espaços onde se realizam serviços de restauração e bebidas devem ser denominados secções acessórias de restauração ou bebidas e poderão ser instalados¹ em estabelecimentos comerciais que possuem outra atividade considerada principal observa o regime legal previsto para estas atividades, sem prejuízo da aplicação indispensável dos requisitos de instalação e funcionamento previstos na legislação

¹ Montado e pronto a ser utilizado.

portuguesa, número 3, do artigo 3º, do Decreto-lei nº 234/2007, de 19 de junho (Esperança, Curado, Alves, Neves, & Lopes, 2010).

A designação “Casa de Pasto”, já há alguns anos que caiu em desuso entre os exploradores de estabelecimentos de restauração. Segundo Janeiro (1997) as casas de pasto eram também conhecidas como casas de comidas e bebidas, com condições modestas, cuja ementa era composta por duas ou três iguarias sendo servido vinho a jarro ou a copo para além de alguns refrigerantes. Apesar de ser uma classificação que já não é atribuída a novos estabelecimentos, ainda há pouco tempo existiam alguns estabelecimentos de restauração em Portugal cujo alvará sanitário referia “Casa de Pasto”. Estes Alvarás têm vindo a ser trocados pelos alvarás de restauração mais recentes aquando de realização de obras de requalificação dos espaços.

Segundo Almeida (2002), marisqueira é um restaurante especializado em mariscos, podendo conter outras iguarias na sua carta, como por exemplo pratos de carne ou peixe devido à necessidade de satisfazer todos os clientes, nomeadamente aqueles que não podem ou não querem comer marisco.

De acordo com Janeiro (1997), nos estabelecimentos “Snack-Bar” os clientes podem ter uma refeição mais económica comparativamente a restaurantes clássicos, pois as ementas são mais reduzidas, utilizam o serviço á Americana e servem bebidas como aperitivos, vinhos de mesa, bebidas alcoólicas fermentadas e doces.

O “Self-Service”, também conhecido por pronto-a-comer, de acordo com o mesmo autor, é o cliente que se serve a si próprio, escolhendo o que está disponível no momento.

Um estabelecimento com a designação de “Churrasqueira”, segundo Pacheco (2000) é um estabelecimento de restauração especializado em grelhados, serve diversos tipos de carnes grelhadas na brasa, guarnições e outros acompanhamentos para as carnes.

Uma “Pizzaria” é caracterizada por Pacheco (2000) como sendo uma casa especializada em pizzas, mas às vezes serve outros tipos de produtos, como churrascos e pratos *à la carte*. Estes estabelecimentos servem principalmente pizzas de diversos tamanhos, assadas em fornos elétricos ou a lenha (Pacheco, 2000).

O consumidor ao frequentar um estabelecimento de restauração, tem de ter conhecimento da sua classificação, que por defeito é publicitada nas campanhas publicitárias, promoções, e no estabelecimento. Esta classificação é indispensável, pois é uma forma de regulamentar o funcionamento e as características gerais dos estabelecimentos.

Com uma maior quantidade indivíduos a deslocarem-se para realizar diferentes atividades o desenvolvimento da restauração foi de encontro às diversas necessidades dos mesmos com o conseqüente aumento do número de estabelecimentos. E ao serem detetadas diferentes essas necessidades de alimentação, surgem as diversas tipologias de restaurantes (Lourenço, 2012).

Paralelamente, o turismo também se vai desenvolvendo e tal e, como os seres humanos necessitam de se alimentar, os restaurantes dos destinos turísticos vão se adaptando e respondendo às expectativas dos turistas oferecendo paralelamente experiências baseadas nas culturas locais. Deste modo as iguarias podem fazer parte do produto turístico oferecido, tornando-se num fator de motivação para a deslocação a um destino turístico (Lourenço, 2012).

1.2. A Evolução da Gastronomia em Portugal

Nos primórdios o homem, alimentava-se com os alimentos que encontrava, sem que estes fossem cozinhados. A descoberta do fogo e o fabrico de recipientes de barro revolucionou por completo a forma como o Homem se passou a alimentar. A gastronomia sempre acompanhou a evolução do homem. Através dos hábitos alimentares de um povo é possível perceber a sua identidade, cultura e tradições (Carneiro, 2003).

Segundo Janeiro (1997), a arte de cozinhar é quase tão antiga como o próprio homem, são vários os autores que referem que a arte de cozinhar surgiu com o homem primitivo á 500.000 anos, quando este aproximou um pedaço de carne do fogo e percebeu que ficava mais tenra e saborosa. Este foi definitivamente o grande momento para o desenvolvimento da gastronomia e da própria evolução do Homem, pois quando este aprendeu a cozinhar, distanciou-se definitivamente dos demais animais vincando a sua identidade. (Franco, 1995).

De acordo com Nobis & Cracknell (1996), não existem dados que permitam precisar a data em que o homem começou a confeccionar os seus alimentos, isto apesar de existirem achados arqueológicos, descobertos na China, onde o homem supostamente cozinhava os seus alimentos, naquele sentido, estes dados constituem-se de extrema importância pois proporcionou a facilidade de confecção dos e conservação de alimentos (Franco, 1995).

É referido por Nobis & Cracknell, (1996), que o nome restaurante vem da palavra restaurar e a princípio estes lugares ofereciam apenas caldos revitalizantes e

tonificantes. No início a ementa dos restaurantes apenas continha apenas comida confeccionada especificamente para doentes, mas estes tinham de se deslocar ao local para poderem usufruir das refeições, pois apenas os “hospedeiros” tinham licença para vender comida para fora. Segundo Nobis & Cracknell (1996), em 1782 surge em Paris, o primeiro restaurante com as características idênticas ao que se verifica nos dias de hoje, este restaurante depressa foi considerado um local para a classe alta, devido à qualidade das refeições e à forma como os clientes eram recebidos pelo proprietário, um ex-chefe da cozinha do Conde de Provença².

Segundo Nobis & Cracknell (1996), anos mais tarde já existiam centenas de restaurantes por toda a França passando a fazer parte da vida social dos franceses. O aparecimento de tantos restaurantes resultou da dissolução da associação de estalajadeiros³ que até à revolução francesa impedia os restaurantes, não filiados, de servirem guisados ou molhos. O substancial aumento do número de restaurantes de acordo Janeiro, (1997) possibilitou ao povo, segundo as posses e o apetite de cada um, ter uma refeição que noutros tempos era só apanágio das gentes de grande riqueza. Deste modo os estabelecimentos de restauração começam a espalhar-se pelo mundo. Com as invasões e com a época dos descobrimentos marítimos, começa também a surgir trocas de conhecimentos que de forma irreversível influenciaram a gastronomia mundial.

A gastronomia portuguesa, segundo (Araújo M. J., 2014), tem contado com um conjunto de influências que determinam e identificam a sua atual identidade. Os descobrimentos marítimos influenciaram a gastronomia portuguesa, pois foram muitos os navegadores que trouxeram para Portugal inúmeros produtos que até então eram desconhecidos das cozinhas portuguesas, Portugal contou com as especiarias da Ásia, o café de África, a batata das Américas e a influência dos fenícios, romanos e mouros (Araújo M. J., 2014).

Quitério (1997), menciona ainda que são diversas e importantes as influências que a gastronomia portuguesa de culturas tão diversas e multiculturais, sendo perfeitamente perceptível as influências de distintos povos tais como o Indiano, Africano e o Brasileiro. A gastronomia portuguesa, segundo Rossi (2009), é um produto turístico prioritário, tendo sido elevada a Património Cultural através da Resolução de Ministros nº 96/2000, de 26 de julho. Tal resolução definiu a, “*gastronomia nacional o receituário tradicional português, assente, designadamente, em matérias-primas de fauna e flora utilizadas ao*

² Irmão de São Luís IX de França. (Costa, 2001)

³ Segundo Janeiro (1997), trata-se de uma associação de estabelecimentos de hospedagem da época (estalagens) criada com o objetivo de defender os seus interesses, nomeadamente proibir qualquer outro estabelecimento, que não fosse associado, de servir refeições.

nível nacional, regional ou local, bem como em produtos agroalimentares produzidos em Portugal, e que, pelas suas características próprias, revele interesse do ponto de vista, histórico, etnográfico, social ou técnico, evidenciando valores de memória, antiguidade, autenticidade, singularidade ou exemplaridade”

Este diploma estabeleceu um conjunto de medidas com o objetivo de valorização e divulgação da gastronomia nacional enquanto valor integrante do património cultural português, *“com o objetivo primeiro de garantir o seu carácter genuíno e, bem assim, de promover o seu conhecimento e fruição, por forma, ainda, a que se transmita às gerações vindouras”*.

Neste sentido, a gastronomia enquanto património, é um fator altamente diferenciador de um destino turístico, contribuindo de forma acentuada para a sua competitividade. (Araújo M. J., 2014) Segundo Martins (2009), alguns países são reconhecidos por promoverem a gastronomia como principal produto turístico.

Araújo (2014) refere que considerado um dos regimes alimentares mais saudáveis do mundo a alimentação tradicional mediterrânica assenta na trilogia do pão, vinho e azeite, é caracterizada pela presença regular das sopas, cozidos e guisados, frutas e produtos hortícolas e frutos secos, é de destacar a utilização de ervas aromáticas e consumo de azeite (Araújo M. J., 2014).

Mas existem alterações de zona para zona devido à influência de outros alimentos disponíveis, à sua localização geográfica, dos solos onde são cultivados ou as águas onde são pescados os ingredientes que compõem o receituário nacional. Estes sofrem influências do clima ameno de cariz mediterrâneo e influência atlântica (Lourenço, 2012).

Segundo Araújo (2014), fruto da sua extensa orla marítima e do seu passado Portugal tem acima de tudo a sua cozinha voltada para o mar, trazendo para a mesa os peixes, mariscos, moluscos e bivalves. O país é igualmente reconhecido como um dos maiores produtores de vinhos, e um dos melhores produtores de queijo. (Araújo M. J., 2014)

Portugal segue a evolução alimentar e sofre influências vindas de todo o mundo, através de novas técnicas de preparação, confeção e decoração dos pratos, pois a identidade portuguesa afirma-se pela plasticidade de se adaptar a outras culturas (Gil, 2013), manifestando a sua essência na hospitalidade e transportando para a prática a capacidade de receber os turistas como convidados, tornando-se responsáveis pelo seu bem-estar.

1.3. Conceitos de Turismo e sua Influência na Restauração

Importa saber o que é o fenómeno turístico e perceber que como este pode estar associado á restauração e como podem fortalecer-se mutuamente, pois estes setores estão profundamente ligados e não raras vezes são estudados em conjunto.

Existem muitas definições de turismo, contudo e dada a complexidade do tema nem sempre todas estão em consonância, De La Torre (1992), define turismo como a soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais.

De acordo com Balanzá & Nadal (2003), o turismo é um fenómeno que obriga o deslocamento dos indivíduos para fora das suas áreas de residência e de trabalho, a uma estada temporária e ao desenvolvimento de atividades de recreio e/ou lazer. Turismo está sempre associado ao recreio, na medida em que envolve a realização de um conjunto de atividades exercidas por quem dispõe de tempo (Cunha, 2001). Indo ao encontro do autor estas atividades têm como objetivo satisfazer as necessidades dos turistas, pois é a forma que estes encontram para ocupar os seus tempos de lazer, pode assim dizer-se que o turismo proporciona atividades de recreio nos momentos de lazer dos indivíduos, sempre que estes praticam turismo.

Para podermos compreender o turismo temos que compreender os que o praticam. Para que se percebam as diferenças entre os diferentes géneros de turistas a UNWTO⁴ (2008), recomendou as seguintes definições para visitante, turista e excursionista, que foram adotadas como as definições oficiais, pelos vários autores e técnicos de turismo. Segundo Cunha (2001), visitante é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado. Turista é todo o visitante que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou num alojamento privado no local visitado. Visitante do dia (*same-day-visitor*), em substituição do termo «excursionista», é todo o visitante que não passa a noite no local visitado.

Deste modo podemos concluir que o turista é o cliente que mais interessa ao setor da restauração e similares pois segundo Oliveira (2001), os gastos dos turistas são os que geram mais impacto, isto deve-se em parte ao tempo de permanência no local de visita, já que o visitante do dia permanece menos tempo no destino, logo vai gerar menos receita no local. O mesmo autor também refere que, o turismo contribui para o Produto

⁴ Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Organization*)

Interno Bruto (PIB) do país recetor, com uma percentagem considerável de receitas. Estas receitas são resultado dos fluxos monetários originados quer por turistas, quer por excursionistas.

Em Portugal, segundo o relatório do *World Travel Tourism Council* (WTTC), a contribuição do total do turismo para o PIB nacional em 2015 foi de 16,4%, prevê-se que em 2016 chegue aos 16,7% e as previsões apontam para que para 2026 o turismo represente 18% do PIB nacional (The World Travel & Tourism Council , 2016).

A UNWTO define alguns pilares para o turismo, entre os quais se destacam cinco que são fundamentais: cama, caminho, compras, comida e carinho (Oliveira A. P., 2001). Deste modo segundo Oliveira A. P. (2001), conclui-se que a gastronomia é um importante produto turístico, uma vez que qualquer turista necessita de alimentação, mas também procura ofertas gastronómicas de acordo com a tipicidade do local visitado. Nos destinos turísticos desenvolvidos ou em forte crescimento, existe sempre uma diversificada oferta no setor da restauração, que por norma aproveita toda a cultura da dessa zona adaptando toda a sua oferta, desde a construção de cartas de comida e bebidas baseadas nos costumes e tradições locais, através das quais o turista tem a hipótese de conhecer a gastronomia local e viver experiências únicas.

Todo o destino turístico tem de definir o segmento de turismo que mais se adequa às suas características culturais e sociais, tendo em conta o potencial da zona (Oliveira A. P., 2001). Estes são da máxima importância pois vai permitir aos destinos conseguir promover melhor a sua oferta. E para os visitantes que vão conseguir decidir mais facilmente os destinos com que se identificam. O mesmo autor faz referência aos empreendedores e dos benefícios de uma estratégia segmentada bem estruturada de um destino turístico pois vai permitir orientar os que querem investir no setor (Oliveira A. P., 2001). Muitas cidades já se tornaram conhecidas pela sua oferta gastronómica, entre os quais segundo oliveira entre os quais e segundo Oliveira (2001), podemos destacar os seguintes componentes pratos típicos, vinhos, queijos, patês, doces, chocolates, receitas exóticas entre outros.

O turismo têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento económico em muitas regiões e países, Portugal não é exceção e nos últimos anos com o número de chegadas de turistas a aumentar o turismo assume-se cada vez mais, como atividade estratégica para o desenvolvimento da economia nacional (Gonçalves , 2006) , e deste modo os estabelecimentos de restauração desempenham um papel crucial no desenvolvimento turístico de um país ou região, pois estes podem oferecer experiências que vão para além de uma simples refeição pois, segundo Oliveira S. R. (2008), a

maneira como o turista encara a gastronomia e a forma como esta afeta a sua viagem é decisiva para entender o turismo gastronómico, assim o setor da restauração é um poderoso aliado do turismo , desde que este esteja alinhado com as estratégias de segmentação, isto é oferecendo experiencias gastronómicas baseadas na gastronomia local, transmitindo ao turista as tradições, cultura e sabores de um pais ou região.

Em conclusão, a restauração como setor de atividade altamente competitivo derivado ao número de estabelecimentos existentes, teria a ganhar em todos os sentidos, se os estabelecimentos que compõem este setor tivessem uma estratégia de marketing devidamente alinhada á estratégia de segmentação da região onde se encontram e adequada ao estabelecimento. Permitindo assim um melhor desempenho da empresa que vai aumentar as suas taxas de ocupação e de rendabilidade.

2. Comportamento do Consumidor de Restauração

Este ponto tem como objetivo perceber quais as motivações que levam os indivíduos a frequentarem restaurantes, e porque escolhem um determinado restaurante em detrimento de outro. E entender as teorias de motivação convencionais no mercado da restauração e turismo.

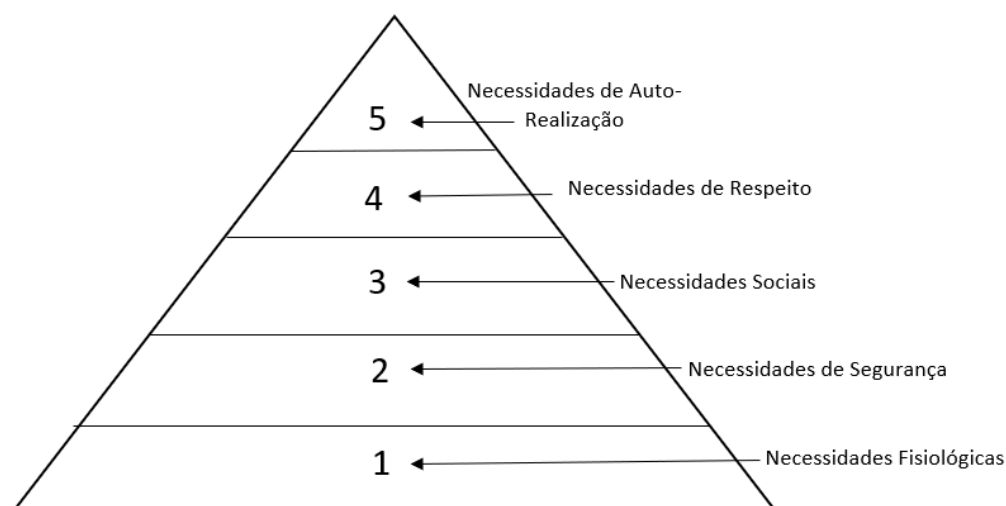
2.1. Motivação dos Consumidores

Poder-se-á definir motivação como força que se manifesta em resultado de uma necessidade não satisfeita e que induz condutas ou comportamentos de pessoas que buscam a satisfação (Dias , 2005).

Deste conjunto de teorias o mais conhecido é *Maslow*, com a teoria da Hierarquia das necessidades. *Maslow* apresentou uma teoria clara, baseada na experiência acumulada em muitos anos de prática clínica, tendo identificado e classificado hierarquicamente as principais necessidades do ser humano. A principal particularidade desta teoria é que cada dimensão de necessidade terá que ser satisfeita antes da necessidade que a precede, numa escala ascendente. Assim e quando as necessidades dos níveis mais baixos estão satisfeitas, surgem as de categoria superior. O autor admite, no entanto, que as necessidades de nível mais elevado (necessidades psicológicas) podem aparecer sem que as dos níveis inferiores tenham sido totalmente satisfeitas (Maslow, 1954).

Segundo (Maslow, 1954) e, começando pelas necessidades mais básicas para as mais elevadas, a hierarquia das necessidades é constituída por os seguintes níveis (Figura 2.1).

Figura 2.1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Oliveira S. R. (2008)

1ª- As necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades de sobrevivência, sendo estas indispensáveis para o indivíduo.

2ª-As necessidades de segurança referem-se à proteção contra as ameaças de privação e segurança tanto do indivíduo como da sua família.

3ª- As necessidades sociais dizem respeito à amizade e à aceitação por parte de grupos;

4ª- As necessidades de estima referem-se às necessidades de consideração, reconhecimento, amor e autorrespeito, constituindo assim um desafio permanente na vida do indivíduo.

5ª- As necessidades de autorrealização reportam-se à realização pessoal e à utilização plena das suas competências individuais.

2.1.1. Motivações na Restauração e Turismo

Desfrutar de uma refeição num restaurante, segundo Vidrik (2006), consiste num comportamento cujo objetivo é atender a várias necessidades em paralelo.

Estas necessidades mencionadas por Vidrik (2006) podem ser entendidas como restituição de energia e, neste caso são consideradas necessidades fisiológicas. Relativamente às necessidades de segurança, o mesmo autor defende que estas podem estar interligadas com a higiene do estabelecimento e com a conservação dos

alimentos; as necessidades sociais estão relacionadas com o ambiente físico que do estabelecimento, com a forma como as mesas estão distribuídas e o atendimento; as necessidades de estima estão fortemente relacionadas com a existência de meios de prestígio e identificação de clientes através de recompensas para criar uma atmosfera de amizade e, finalmente, (Vidrik, 2006) refere que a autorrealização está relacionada com a gestão participativa.

Carneiro (2003), refere que o que se come é tão importante como o local onde se come, com quem se come e quando. Este autor considera que a fome biológica é diferente do apetite, que é uma manifestação dos desejos humanos e cuja satisfação não obedece apenas à realização da refeição, como ocorre com a fome biológica. A referida satisfação do apetite obedece à materialização de hábitos, costumes, rituais e etiquetas. Deste modo compreender os desejos e expectativas dos consumidores de estabelecimentos de restauração e similares torna-se indispensável para o sucesso dos mesmos.

Baseados na teoria de Maslow, os investigadores em turismo apresentaram adaptações do modelo às motivações turísticas, existindo diversos modelos, sendo que não existe um modelo plenamente consensual.

Dias (2005), apresenta um modelo bastante sintético com 4 tipologias:

- Motivações Físicas – Relacionadas com a saúde tanto física como mental do indivíduo, necessidade de entretenimento, de descanso, diminuição do *stress* diário, entre outras;
- Motivações Psicológicas – Desenvolvimento emocional do indivíduo, através da visita a familiares, amigos, ou estabelecendo novas relações;
- Motivações Sociais – Permitem que o indivíduo alcance determinados objetivos sociais, aumente o seu prestígio nos grupos sociais que frequenta, projetando uma imagem melhor;
- Motivações Culturais – Diz respeito à evolução pessoal, com maior conhecimento de outras culturas, seu património artístico, histórico, cultural.

De acordo com Oliveira S. R. (2008), este modelo é um pouco abstrato sem apresentar exemplos claros, que noutros modelos são mais evidenciados. Além disto, as motivações psicológicas podem confundir-se com as motivações sociais e visto que o modelo não apresenta exemplos claros, e faria mais sentido a associação das motivações psicológicas com as de ordem social.

Por outro lado Moutinho (1987), apresenta um modelo com 5 Motivações:

- Educação e Cultura;
- Relaxamento, Aventura e Prazer;
- Saúde e Espairecimento;
- Família e Amigos;
- Snobismo.

Para Moutinho, as motivações de “Educação e Cultura” incluem, por exemplo, ver como vivem outros povos, visitar monumentos, assistir a eventos culturais. As de “Relaxamento, Aventura e Prazer” relacionam-se com o escapar da rotina, visitar sítios novos, ter alguma aventura romântica. As “motivações de Saúde e Espairecimento”, visam descansar e recuperar do *stress* ou praticar desporto. As motivações relacionadas com “Família e Amigos” incluem visitar lugares de onde a família é originária, estar com a família e amigos, passar tempo com os filhos, etc. As motivações de “Snobismo” incluem a possibilidade de falar sobre locais visitados, seguir a moda, demonstrar poder económico (Oliveira S. R., 2008).

Moutinho, afirma que colocar no mesmo patamar motivações de “Relaxamento, Aventura e Prazer” pode não ser de todo consensual. É um pouco diferente a nível motivacional viajar por relaxamento e viajar por aventura. Um turista que viaja por relaxamento poderá, à luz da pirâmide de *Maslow*, estar a procurar de ir de encontro às suas necessidades fisiológicas, por exemplo após um intenso período laboral. Já um turista que viaja por aventura, que vai em busca de emoção, de adrenalina, por exemplo praticando desportos radicais, e analisando a sua atitude de novo na perspetiva da pirâmide de *Maslow*, poderá estar a ir ao encontro das suas necessidades de autorrealização, buscando a realização do seu próprio potencial, a concretização de um sonho, entre outros. Assim, a validade deste patamar, defendido por Moutinho é suscetível de alguma discussão (Oliveira S. R., 2008).

Um dos modelos mais mencionados na literatura científica na área do turismo é o de McIntosh *et al.* (1995) que identifica quatro tipos de motivações associadas ao turismo, que são as de ordem física, cultural, interpessoal e de *status* e prestígio.

As motivações de ordem física são as relacionadas com o relaxamento, as participações em eventos desportivos, o lazer na praia e aquelas associadas a prescrições médicas

como as idas a termas ou *spas*. Todos estes têm em comum a redução do *stress* e a melhoria do bem-estar físico;

As de ordem cultural estão relacionadas com o desejo de conhecer algo em determinadas áreas, como a música, arte, folclore, religião entre outros.

As de ordem interpessoal incluem a vontade de conhecer novas pessoas, visitar amigos e parentes, fugir da rotina entre outros; as de *status* e prestígio abrangem as necessidades do ego e do desenvolvimento pessoal. Nesta categoria inclui-se as viagens relacionadas com negócios, com estudos, *hobbies* entre outros.

Nenhum dos modelos demonstra a gastronomia inserida numa motivação, algo que poderá ser explicado pelo facto de o turismo gastronómico ser algo recente, pelo menos na perspectiva de estudo académico. Ao percorrer a literatura sobre turismo, constata-se, sem grande dificuldade, que a maior parte dos investigadores não leva em conta a gastronomia como motivo para viajar. Tal facto é evidenciado por Fields (2002), que diz mesmo que a gastronomia tem sido relativamente negligenciada como motivo.

Assim, Fields (2002), com base em estudos efetuados, apresenta um modelo interessante, sustentado no modelo de McIntosh *et al.* (1995).

Segundo Fields (2002), as “motivações gastronómicas físicas” estão associadas ao facto de o comer ser algo natural para o ser humano e ao facto de a comida despertar os nossos sentidos e provocar sensações variadas. Deste modo estas motivações identificam-se, por exemplo, como necessidades que não são satisfeitas plenamente no dia-a-dia, como a necessidade de relaxamento e como igualmente o desejo de provar novos sabores. Alguém que viaja para um local, apenas pelo prazer de saborear um determinado alimento, está segundo Kevin Fields, a viajar devido a uma motivação gastronómica de ordem física. Convém referir ainda que as necessidades físicas também estão relacionadas com o campo da saúde, pois algumas pessoas, por motivos de doença, procuram mudar para hábitos alimentares mais saudáveis. Por exemplo a dieta mediterrânica, característica da Grécia e da Itália, ou a dieta atlântica portuguesa é tida em grande consideração pelos turistas que se preocupam com a saúde.

No que respeita às “motivações gastronómicas culturais”, há que ter em conta a importância da comida na cultura de um país. Segundo Roden (2003) a comida é uma parte importante da cultura. É uma ligação para com o passado, um legado de outras civilizações, é identidade, reflete a vida das pessoas.

Assim, e cada vez mais, os turistas olham para a gastronomia como a possibilidade de conhecerem melhor a cultura de um local. Não é só o ato de provar a comida que atrai

turistas por motivos culturais, mas o de poderem conhecer os rituais e hábitos associados à gastronomia de um povo, a possibilidade de visitarem museus com esta temática, aprenderem a confeccionar iguarias de um determinado local, entre outros. Alguém que viaja para aumentar o seu conhecimento sobre a gastronomia de um local, ou para aprender a confeccionar um determinado tipo de iguaria, está de acordo com Kevin Fields a viajar devido a uma motivação gastronómica cultural (Oliveira, 2008).

No que respeita às “motivações gastronómicas interpessoais”, embora existam turistas individuais, grande parte viaja em grupo, e o ato da refeição reveste-se de uma grande importância para a interação pessoal. Quase todos associamos uma boa refeição com amigos a um momento de prazer, durante o qual se desfruta da companhia dos outros e se socializa. Desta forma, muitos turistas conseguem, sem dúvida, tirar um grande prazer destas refeições em grupo em restaurantes, feiras gastronómicas e outros locais. Fields (2002) evidencia, ainda, na sua tipologia que o ato de comer fora de casa tem uma função social importante, já que para além de poder estreitar relações, no caso de alguém que viaja em grupo, pode igualmente criar novas relações e interações com novas pessoas. Finalmente, resta abordar as “motivações gastronómicas de *status* e prestígio”. Desde sempre existiu uma associação direta de alguns restaurantes a elites e classes sociais elevadas.

Esta abordagem das “motivações gastronómicas de Fields” é muito útil para o mercado da restauração pois permite identificar quais as motivações gastronómicas que levam à deslocação de pessoas para uma determinada região ou mesmo estabelecimento. Segundo Lourenço (2012) consumidor, para realizar uma compra ou consumir algo, tem de ter uma motivação que pode ser a satisfação de uma necessidade fisiológica, de respeito ou de autorrealização. Deste modo o mercado da restauração e os seus intervenientes têm de estar atentos para poderem adaptar a sua oferta às motivações e necessidades do seu potencial e efetivo público alvo.

2.2. Qualidade e Satisfação na Restauração

A avaliação da qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes é fundamental para que as empresas da restauração e similares consigam adicionar fatores de diferenciação e passem por isso competitivas. Estes fatores visam a satisfação do consumidor têm vindo a ser encarada como fator decisivo para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, particularmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca-a-boca positiva,

lucratividade e participação de mercado (Oliver, 1980) citado por (Farias & Santos, 2000).

Cardozo (1965), refere que “a satisfação do consumidor”, leva à repetição da compra, aceitação de outros produtos na mesma linha de produto, bem como ao boca-a-boca favorável. Se isto estiver correto, então o conhecimento dos fatores que afetam a satisfação do consumidor é essencial”

2.2.1. Teorias da Satisfação

As Teorias são formadas para explicarem a causa de um determinado fenómeno, geralmente as primeiras teorias concebidas, servem de base para as demais. A satisfação dos clientes, que antes não era dada importância, é um fenómeno digno das suas próprias teorias. Através do tempo foram identificados novos conceitos, e as adaptadas as teorias já elaboradas (Araújo & Silva, 2003).

- **Desconfirmação da Expectativa**

Com origens na psicologia social e no comportamento organizacional, a desconfirmação da expectativa é na realidade dois processos que consistem na formação de expectativas e na sua desconfirmação mediante a avaliação do desempenho.

Como refere Oliver (1980), os consumidores formam expectativas a respeito do desempenho das características dos produtos e serviços antes mesmo da sua aquisição. A compra e uso posteriores revelam os níveis de desempenho reais, que são comparados á expectativa pelo uso de padrões, do tipo melhor do que ou pior do que previsto, com base na experiência própria dos consumidores.

A avaliação que resulta desta comparação é denominada de desconfirmação negativa se o produto é pior do que o esperado, desconfirmação positiva, se melhor do que o esperado, simples confirmação ou desconfirmação zero, se ocorre o esperado. O nível da expectativa parece fornecer a base, ao redor da qual os julgamentos relacionados à desconfirmação são feitos. Quanto mais alta ou baixa a expectativa do consumidor, mais alto ou baixo o julgamento das satisfações seguintes (Farias & Santos, 2000).

- **Teoria da Assimilação**

Segundo Olivier & Desarbo (1988), esta teoria oferece a base para uma tendência à resposta orientada nas expectativas. Dividindo alguns elementos com a teoria da dissonância cognitiva, esse quadro teórico assume que os indivíduos relutam em aceitar discrepâncias com relação a posições previamente assumidas e, deste modo, assimilarem julgamentos com respeito aos seus sentimentos iniciais para um objeto ou evento. Assim, para as pessoas influenciadas pelas expectativas, pode-se esperar que respondam com níveis de satisfação similar em harmonia com suas expectativas. Este paradigma está baseado na habilidade individual do consumidor explicar ou racionalizar as aparentes discrepâncias percebidas na experiência de consumo e na pós-compra (Oliver, 1980) citado por (Farias & Santos, 2000).

- **Teoria da Equidade**

De modo geral, a teoria da equidade sugere que as partes envolvidas em uma troca se sentirão tratadas de forma justa e assim satisfeitas, se o valor pago e o resultado final forem proporcionais. A satisfação existe quando o consumidor percebe que o valor pago/resultado final é proporcional à do seu parceiro na troca (Oliver e DeSarbo, 1988). Desta forma, quando o valor pago não é proporcionalmente alto para a pessoa central, a satisfação deve aumentar com o aumento do resultado final, relativamente à do outro indivíduo e tende a decair, quando o resultado final diminui, de maneira comparativa. Para Oliver & Swan (1989) o conceito da equidade é entendido como fator adicional na resposta pós-compra, a qual tem sido dominada pelo paradigma da desconfirmação das expectativas. Esses autores sugerem que os processos de equidade e de desconfirmação são complementares nas respostas dos consumidores (Farias & Santos, 2000).

- **Teoria da Atribuição**

Esta teoria propõe que o resultado final possa ser entendido como sucesso ou falha, propondo interferências de causalidade por meio de três dimensões: local da causa (fonte interna contra externa da causa), estabilidade (variabilidade) do resultado final, e a controlabilidade. Dessas dimensões, o local da causa (interna/externa) parece o fator principal na satisfação do consumidor. Por exemplo, o consumidor pode colocar a culpa da sua insatisfação no vendedor que sugeriu uma opção de produto (Oliver & DeSarbo, 1988.) Segundo Oliver (1980) há uma clara tendência de o consumidor atribuir a causa da avaliação negativa de uma experiência de compra a uma fonte externa. De outro lado, quando a experiência é positiva, o consumidor, em uma frequência três vezes maior, tende a atribuir o sucesso a si próprio (Farias & Santos, 2000).

2.2.2. Avaliação da Qualidade e Satisfação na Restauração

Com o intuito de contribuir para a compreensão do significado de “serviços”, diversos autores têm identificado características relacionadas a este tema, de entre os quais se destacam (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) que apresentam três características dos serviços:

- Simultaneidade: serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente.
- Intangibilidade: os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados.
- Heterogeneidade: a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização de serviços.

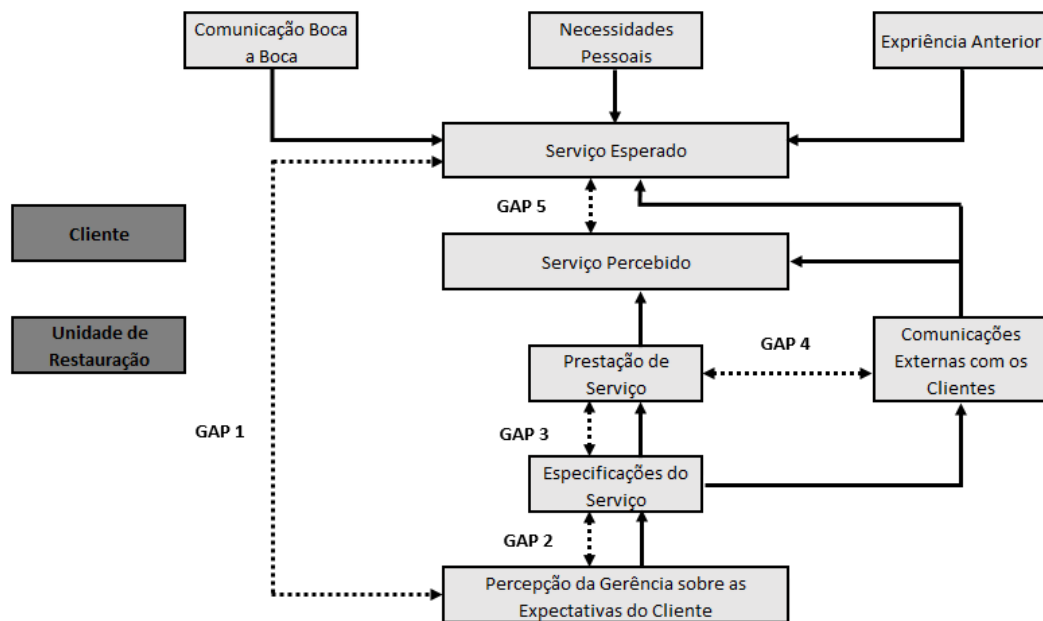
2.2.2.1. Modelo dos 5 Gaps

O modelo dos 5 *Gaps* (Lacunas) (Figura 2.2) foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreender as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los de maneira geral, os *Gaps* procuram medir a diferença entre:

- As expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas.
(*Gap 1*)
- As percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.
(*Gap 2*)
- As especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado.
(*Gap 3*)
- O serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste.
(*Gap 4*)
- As expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado.
(*Gap 5*)

(Freitas , Bolsanello, & Viana, 2008)

Figura 2.2 - Modelo dos 5 Gaps da qualidade em serviço



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml, & Berry, (1985)

Observando o modelo dos 5 *Gaps*, pode-se constatar que estes podem ser avaliados todos separadamente, no entanto este modelo é base da utilização do modelo *Servqual*, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml, & Berry, (1985). O modelo ou escala *Servqual* é constituído por vinte e dois itens que compõem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade que são as seguintes:

- **Confiabilidade:** confiabilidade de um serviço é a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. É uma dimensão importante para a qualidade dos serviços, pois informações corretas e precisas têm impacto na escolha dos clientes.
- **Recetividade:** é a disposição de prestar os serviços prontamente e auxiliar os clientes, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e a cortesia dos funcionários;
- **Segurança** (abrange as dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança): Refere-se à isenção de qualquer falha, risco ou problema e relaciona-se com o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança;
- **Aspetos tangíveis:** refere-se à aparência de qualquer evidência física do serviço, ou seja, a aparência limpa ou a forma de se vestir dos funcionários, a limpeza

das instalações, o estado de conservação do estabelecimento, a atualização e inovação de novos equipamentos e facilidade no acesso às instalações;

- Empatia (acesso, comunicação e entendimento do cliente): a empatia fornece atenção individualizada aos clientes dos restaurantes, buscando atender às suas necessidades específicas. De entre os requisitos relacionados com esta dimensão, citam-se localização conveniente, acesso sinalizado, divulgação do horário de funcionamento e regras de utilização dos serviços. Frequentemente existe o contato direto entre os clientes e os funcionários dos restaurantes.

Estas cinco dimensões ou determinantes da qualidade acima apresentadas englobam as dez dimensões determinantes da qualidade de serviço apresentadas por Parasuraman, Zeithaml, & Berry, (1985) sendo elas: competência (habilidade necessária e conhecimento para desempenhar o serviço), capacidade de resposta (capacidade e disposição dos funcionários em fornecer o serviço), confiabilidade (consistência de desempenho e segurança), acessibilidade (aproximação e facilidade de contacto), cortesia (educação, respeito, consideração e cordialidade no contacto com os clientes), comunicação (manter os clientes informados numa linguagem compreendida por eles), credibilidade (lealdade e honestidade), segurança (liberdade de riscos, perigos ou dúvidas), conhecimento dos consumidores (esforço para entender as necessidades dos consumidores) e evidências físicas do serviço (Buosi, Giraldi, & Oliveira, 2012).

2.2.2.2. Aplicação do *Servqual*

O emprego do *Servqual* é efetuado em duas etapas: na primeira etapa, são medidas as expectativas prévias dos clientes em relação ao serviço, na segunda etapa são medidas as percepções dos clientes acerca do desempenho do serviço prestado. Em geral, as avaliações são realizadas com a aplicação de um questionário que utiliza uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Para cada item do questionário, calcula-se o *Gap 5*, definido pela diferença entre a percepção de cada avaliador acerca do desempenho do serviço prestado e a sua expectativa quanto à prestação do serviço. Um item com *Gap* negativo indica que o desempenho está abaixo da expectativa, demonstrando que à luz deste item o serviço prestado está gerando um resultado insatisfatório para os clientes. Por outro lado, um item com *Gap* positivo indica que o prestador de serviços está prestando um serviço

superior ao esperado à luz deste item, sendo um aspeto de satisfação do cliente. De entre outros aspetos, este modelo permite:

- Avaliar a qualidade do serviço à luz de cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que compõem cada dimensão;
- Fornecer uma medida geral da qualidade dos serviços pela média da pontuação de todas as dimensões;
- Identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da organização, servindo de base para a melhoria contínua da qualidade dos serviços;
- Comparar um determinado serviço aos serviços dos concorrentes, identificando em quais dimensões este é superior aos concorrentes e em quais dimensões precisa ser aprimorado.

(Freitas , Bolsanello, & Viana, 2008)

No entanto a maior crítica ao *Servqual* é proveniente dos trabalhos de Babakus & Mangold, (1992), Carman (1990) e Cronin e Taylor (1992), que argumentaram que o uso da diferença entre perceções e expectativas não traz informações adicionais sobre a qualidade do serviço, visto que estas já estavam contidas no componente das perceções. Em especial, Cronin e Taylor (1992) afirmaram que o *Servperf*, modelo por eles proposto e baseado apenas em medidas da perceção de desempenho do serviço, seria mais adequado para avaliar a qualidade de serviços.

Apesar das críticas de algumas deficiências que este modelo possa apresentar este pode ser encarado como uma ferramenta essencial para qualquer empresa que presta serviços, sobre tudo os restaurantes. Estes que têm um mercado muito competitivo e necessitam de se manter competitivos e em constante adaptação às necessidades dos seus clientes, o *Servqual* fornece informação importante para a tomada de decisões através da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa comparando-os com os seus concorrentes diretos. Fornece também informações que ajudam no processo de melhoria continua de qualquer empresa, para que consiga alcançar a satisfação dos seus clientes, para desta forma corresponderem ou superarem as expectativas dos consumidores e assim conseguirem a fidelização dos seus consumidores (Lourenço, 2012).

2.3. Fidelização de Clientes na Restauração

A necessidade de fidelizar clientes é indispensável para qualquer restaurante, dada a forte concorrência existente nos mercados. Fidelizar envolve todo uma série de passos que contribuem para a experiência do cliente, cujo objetivo é fazer com que este fique mais ligado a um certo serviço ou produto (Dionisio, 2009).

A fidelização do cliente pode ser vista como um fator de diferenciação competitiva, mas para a atingir é necessário, primeiro preparar o produto/serviço por forma a satisfazer o cliente, uma vez que só depois de satisfeito é que o cliente poderá tornar-se fiel à empresa. Barros (2008) ao citar diversos autores, refere que é cinco a sete vezes mais caro atrair novos clientes do que reter os atuais, este aspeto é muito importante em todas as áreas de atividade, mas na restauração ganha uma dimensão muito superior, devido à quantidade de estabelecimentos existentes. Para este autor, a fidelização tem sido considerada como uma das maiores forças competitivas para conquistar o mercado (Lourenço, 2012).

De acordo com Reichfield (1993) a fidelização de clientes faz aumentar os resultados e a quota de mercado, por outro lado diminui os custos de compra e os custos operacionais relacionados com o consumidor. Para este autor os funcionários têm grande impacto na fidelização dos clientes, pois são estes que estão em contacto direto com os clientes e que podem criar laços de com os mesmos. Por outro lado, são estes que fazem funcionar o programa de fidelização pois são os funcionários que inserem os dados nas fichas dos clientes e se estes não estiverem corretos o programa não vai funcionar corretamente.

Os programas de fidelização permitem valorizar os clientes que mais frequentemente utilizam os produtos ou serviços da empresa (Huete, 1998). Logo, é importante que uma empresa reconheça quais os clientes mais fiéis, antes de lançar um programa de fidelização (Dowling & Uncles, 1997). Quando um programa de fidelização é bem elaborado e executado, este reflete-se no aumento da venda dos produtos ou serviços, da empresa, consumidos pelos clientes. Para além disso, acelera o ciclo de vida da lealdade do cliente e abre caminho para novos clientes, que tomam conhecimento da empresa através de um *feedback* positivo dos clientes mais antigos (O' Brien & Jones, 1995).

Reichheld F. (1996) refere que os quatro benefícios mais conhecidos da fidelização de clientes são: os custos de servir clientes leais são menores; os clientes leais são menos sensíveis ao preço; os clientes leais passam mais tempo com a empresa e os clientes leais recomendam, positivamente, as suas marcas ou fornecedores favoritos.

Segundo Brito (2000) a fidelização de clientes pode ser premiada de várias formas, entre as quais, cartão de cliente, atendimento individualizado, serviços grátis, descontos e lembranças especiais.

Seguindo a linha de pensamento do autor a cima referenciado, nos estabelecimentos de restauração, devido á concorrência cerrada, a existência de programa de fidelização poderá ser o fator diferenciador, pois os clientes encontram vantagens em escolher o estabelecimento x em deteriore do y. Estas vantagem podem passar por recompensar em forma de descontos, vales de refeição, ofertas em datas especiais como aniversários e anos de casamento e possibilidade de efetuar reservas mesmo quando estas foram fechadas para clientes normais. Outro fato a ser referenciado é a pouca aderência dos estabelecimentos tradicionais a estes programas.

Outro beneficio destes programas de fidelização são a criação de uma base de dados de clientes, para que os estabelecimentos de restauração possam estar em constante contacto com os seus clientes, de modo a poderem ouvir as suas opiniões. Pois segundo Kumar & Shab, (2004) os programas de fidelização fornecem meios para comunicar com os clientes e as recompensas associadas a estes, providenciam os meios para estabelecer a reciprocidade entre o consumidor e a empresa, isto é, as recompensas podem originar sentimentos de resposta obrigatória do consumidor, na forma de mais negócio, que em troca pode levar a mais recompensas oferecidas pela empresa.

3. *Outsourcing* de Serviços

O conceito de terceirização dos serviços corresponde à contratação de um serviço a prestar por uma empresa externa, para desempenhar um determinado serviço até então desempenhado pela própria empresa (Linder, 2008).

O conceito de *outsourcing* corresponde à terceirização de um serviço desempenhado por uma empresa que passará a ser desempenhado por outra empresa. Inicialmente, as empresas recorriam a *outsourcing* de determinado serviço, com o objetivo único de reduzir custos. (Elliot & Torkko, 1996)

Recorre-se habitualmente ao *outsourcing* para funções especializadas como manutenção, contabilidade e *catering*, mas também para funções essenciais, tais como o marketing e a gestão (Gilley, McGee, & Rasheed, 2004).

A terceirização de serviços ou *outsourcing* verifica-se sempre que uma empresa pretende entregar uma função ou departamento a uma empresa independente e próxima (Gilley, McGee, & Rasheed, 2004).

É comum, em economias avançadas, as empresas recorrerem à contratação de empresas externas para o fornecimento de determinado serviço, de forma a reduzir custos de produção a curto prazo e, a longo prazo, obter mais valor acrescentado (Contractor, Kumar, Kundu, & Pederson, 2010).

O aumento da uniformização dos processos de produção das empresas, assim como de outras atividades, tais como: engenharia, pesquisa e desenvolvimento de produto fomentam uma política constante de terceirização de determinadas atividades, (Jensen & Pedersen, 2011; Mundanbi & Venzin, 2010) com o objetivo de reduzir custos. As empresas procuram em mercados emergentes empresas de *outsourcing* que possam fornecer um serviço que proporcione a redução de custos e aumento de qualidade do serviço (Demirbag & Glaister, 2010; Doh, Bunyaratavej, & Hahn, 2009)); (Sebahattin & Demirel, 2014).

É reconhecido que o *outsourcing* permite aumentar a produtividade, a especialização do serviço, possibilitando às empresas a focalização nas principais funções da organização (Gilley, McGee, & Rasheed, 2004; Hormozi, Hosteler, & Middleton, 2003). Para além destes benefícios, as companhias que prestam serviços de *outsourcing* são

especializadas nos serviços que fornecem, sendo expectável uma relação *win-win*⁵ entre empresas (Gilley, McGee, & Rasheed, 2004).

Atualmente recorrer a *outsourcing* ou à terceirização de serviços, para além de permitir a redução de custos permite que as empresas possam expandir as suas capacidades dando resposta às necessidades dos clientes (Elliot & Torkko, 1996).

O *outsourcing* permite que as empresas possam concentrar esforços e atenção em diferentes áreas de especialização (Heikkilä, 2002). As organizações podem assim, ganhar vantagens competitivas e obter sucesso (Elmuti, 2003).

A hotelaria, com operação sazonal, pode melhorar a sua performance através do recurso ao *outsourcing*, em comparação com a hotelaria cuja operação é mais regular e, por conseguinte, menos sazonal (Sebahattin & Demirel, 2014). Nos hotéis onde se verifica uma procura muito sazonal é recorrente o recurso a serviços prestados em regime de *outsourcing*, especialmente para serviços de animação e eventos, ginásio, manutenção de instalações, catering, lavandaria e limpezas. Em hotéis cuja procura é menos sazonal, os serviços mais frequentes são a lavandaria, *housekeeping*⁶, a manutenção de instalações e a segurança (Sebahattin & Demirel, 2014).

Os departamentos de maior risco e dificuldade para recurso a empresas de *outsourcing* são os de contabilidade e finanças, reservas, receção e F&B. Apesar do *outsourcing*, em muitos casos ser uma vantagem, quando aplicado em determinados serviços, pode não trazer qualquer benefício. Assim de modo a ganhar alguma vantagem, o acordo entre empresas deve ser bem analisado e as variáveis risco/benefício devem ser bem ponderadas (Sebahattin & Demirel, 2014).

Mais recentemente o *outsourcing* deixou de estar apenas ligado à terceirização de serviços nas empresas para a redução de custos, para passar a ser visto como uma oportunidade para o crescimento da atividade, através do acesso a ferramentas que melhoram a competitividade, aumentam os níveis de serviço e dão respostas mais rápidas às necessidades das empresas (Linder, Cole, & Jacobson, 2002).

O *Outsourcing* permite aos hotéis reduzirem custos e neutralizar problemas, revelando-se fundamental o bom relacionamento e a compreensão entre as partes para um bom serviço (Vita & Tekaya, 2015).

⁵ *Win win* visa a otimização e desenvolvimento das empresas e dos seus fornecedores, o objetivo fica cumprido quando se verifica um ganho mútuo com a relação. (Laird, 2007)

⁶ Departamento do hotel responsável pela limpeza e arrumação dos quartos.

Antes de transferir um serviço para regime de *outsourcing* é importante identificar quais os serviços considerados críticos para o sucesso da empresa, ou seja, quais os serviços que não sendo a própria empresa a desempenhar poderão por esse motivo conduzir ao insucesso (Saunders, Gebelt, & Hu, 1997).

Os serviços críticos ao sucesso de uma empresa são denominados de serviço ou função nuclear. A função nuclear é aquela que se desenvolve pela aprendizagem e partilha de conhecimento coletivo. É uma função que não é facilmente transferida para ser desempenhada por outras empresas. As funções que não são nucleares numa empresa são facilmente transferíveis, pois apesar de necessárias para o processo de produção, não são determinantes para o sucesso da organização (Saunders, Gebelt, & Hu, 1997).

Dentro de uma empresa ou organização cabe a quem decide, quando se recorre ao *outsourcing*, definir os objetivos das relações com as empresas prestadoras de serviços. Quando se recorre a uma empresa externa para a prestação de um serviço de *outsourcing*, apesar da melhoria de resultados e de qualidade, perde-se o controlo e autonomia sobre esse serviço (Fischli, 1996).

3.1. Motivação das Organizações para as Vantagens da Contratação de Serviços em Regime de *Outsourcing*

A revisão da literatura revela que existem três objetivos que influenciam as decisões de *outsourcing*:

- Melhoria da performance económica pela redução dos custos fixos,
- Objetivos operacionais que melhoram a eficiência de determinadas funções, entregando determinadas tarefas a empresas especializadas em determinados serviços;
- Objetivos para a melhoria da gestão das funções e competências. O *outsourcing* permite a concentração de todas as atenções, esforços e meios no *core business* das empresas, ou seja, nas atividades essenciais às empresas, libertando-as de operações periféricas reduzindo assim o desperdício de energia em funções não essenciais ao negócio.

Alguns autores consideram o *outsourcing* como a transferência do controlo de uma atividade para um ou vários fornecedores, por outro lado o *outsourcing* não é um contrato sazonal com uma determinada empresa. Essa diferença é categorizada em três aspetos (Espino & Robaina, 2004):

a) Primeiro, quando as empresas recorrem ao *outsourcing* para um determinado serviço a empresa a contratar terá que se enquadrar com a estratégia da empresa contratante.

b) Segundo, é necessária a reorganização de setores e funções e identificar as principais competências do negócio (*core business*). A transferência do controle de determinado serviço à empresa de *outsourcing* implica também a transferência de toda a responsabilidade pela operação e riscos associados.

c) Por último, as empresas sempre que recorrem ao *outsourcing*, terão que assegurar que as suas decisões obedecem a uma determinada dimensão tática e estratégica. (Espino & Robaina, 2004)

A dimensão tática não é mais do que a decisão de diminuir custos, sem que se analisem os riscos envolvidos com a operação. A dimensão estratégica avalia as fronteiras e limites de ação (Jacobides, 2005), assim como o valor que é acrescentado com determinada decisão de *outsourcing* (Quinn, 1999).

Segundo Kroes & Ghosh, (2010) e (Varadarajan, 2009) os objetivos das empresas ao recorrer a serviços em regime de *outsourcing*, podem ser divididos em três aspetos, no entanto outros autores sugerem que existem outros motivos além dos enunciados, tais como: maior flexibilidade do negócio, facilidade em expansão, maior vantagem competitiva e facilidade em alcançar objetivos.

A literatura sugere que a inclusão de uma solução de *outsourcing* na estratégia de uma empresa poderá permitir o aumento da produção em escala e a redução de custos burocráticos. Dessa forma será mais fácil que as empresas reduzam custos e ultrapassem o seu ponto morto de vendas⁷, evitando investimentos em equipamentos não são essenciais ao produto/serviço final (Lewin, Massini, & Peeters, 2009; Farrel, 2005).

Na tabela 3.1. são partilhados alguns motivos e objetivos que explicam o recurso ao *outsourcing*:

⁷ Ponto morto das vendas: é o momento em que as receitas das organizações cobrem os seus custos operacionais. (Daniel, O Ponto Crítico como Fator Determinante, 2014)

Tabela 3.1 - Motivos para decisão de *outsourcing*

Motivos Para a Decisão	Autor
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos 	Kroes & Ghosh (2010) Bengtsson & Dabhilkar (2009) Gottfredson et al. (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da eficiência da operação • Maior concentração na operação da empresa 	Gottfredson et al. (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade do produto/serviço • Libertação de recursos para outras áreas de negócio • Maior flexibilidade 	Bengtsson & Dabhilkar (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Rápida resposta às necessidades dos clientes • Aumento da capacidade de produção 	Kroes & Ghosh (2010)
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Acesso a um serviço especializado 	Lewin et al. (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da exigência dos clientes • Aumento da qualidade do serviço 	Rhodes (2014)

Fonte: Adaptado de Areia, (2016)

Para além das motivações que influenciam a decisão do recurso ao *outsourcing*, alguns autores estudaram ainda o relacionamento entre a empresa cliente, e empresa prestadora dos serviços e concluíram que existem três categorias de relacionamentos entre as empresas: a primeira é denominada de tática, desenvolvida nas relações entre empresas cujo objetivo é a redução de custos. Em segundo lugar, as relações estratégicas, que privilegiam a experiência acumulada de um fornecedor e a aprendizagem para a aquisição de novas capacidades e recursos. Por último, as relações de transformação, que podem ajudar as empresas a compartilhar riscos,

umentando simultaneamente a flexibilidade e permitindo a transformação e inovação do negócio (Kedia & Lahiri, 2007).

Se por um lado, a empresa que recorre a *outsourcing* deve escolher um fornecedor que no momento garanta maior eficácia e lucro, por outro lado, é através de relações duradouras e sustentáveis que o serviço é mais eficiente e de qualidade (Anderson & Weitz, 1992, Heide & John, 1990).

3.2. Consultoria

A consultoria é um serviço que é adquirido através da contratação de serviços externos á empresa, subseqüentemente é um serviço de *outsourcing*.

A consultoria no setor da restauração e similares pode assumir um papel importante na dinamização e revitalização de um estabelecimento comercial, ou da região, porque somente através de uma visão externa podem ser encontrados pontos de melhoria e novas oportunidades já existentes que ainda não foram aproveitadas (Oliveira D. D., 2010). Auxilia na resolução dos problemas existentes, pois segundo Oliveira D. D. (2010), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo á empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entre tanto o controle direto da situação.

3.3. Consultoria na Restauração

Consultoria é a prestação de serviço que consiste em analisar o funcionamento de uma empresa, ou de um novo projeto a ser implantando. Este serviço é prestado por um profissional qualificado e especialista na área, a fim de realizar um diagnóstico, com o intuito de aconselhar o cliente a tomar a decisão mais adequada para alcançar o objetivo pretendido. (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009)

Desta forma, a consultoria no setor da restauração e similares pode ser realizada, por exemplo, tendo como cliente o setor público e ou uma entidade privada, ou mesmo para a implantação de um novo projeto, para avaliar a viabilidade do mesmo (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

Por outro lado, entende-se por consultoria a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, referentes à estrutura,

ao funcionamento e à administração de uma empresa ou entidades privadas ou do setor público (Orlickas, 2001).

Outro exemplo de consultoria será na área de projetos de implantação e operacionalização de restaurantes, agências de viagens e turismo, eventos, entre outros. Deste modo as empresas de consultoria procuram passar aos seus clientes estratégias e planos que visam o aumento do lucro nos seus projetos, através da qualidade dos serviços das empresas assessoradas. No exemplo dos restaurantes pode-se observar claramente esta afirmação, pois é uma área de negócio muito competitiva e em constante evolução e os proprietários destes estabelecimentos nem sempre têm a formação e visão do mercado para acompanhar esta evolução e combater a forte concorrência. Através de novas estratégias e planos, pode-se criar uma vantagem competitiva do estabelecimento perante os seus concorrentes (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

Com o decorrer do tempo, o restaurante passou a atuar e a comportar-se como empresa comum, competindo com as mesmas técnicas dos produtos ou serviços produzidos em série. Justifica-se, em função disso, a preocupação cada vez maior e mais profissional, em busca da padronização e controle de qualidade, dos serviços prestados (Lôbo, 1999).

Nota-se que mesmo nos restaurantes, cujos proprietários não costumam considerar a elaboração de projetos de implantação e operacionalização de grande relevância para suas empresas, visto que geralmente são empresas de pequeno porte e, por este motivo, de menor complexidade para sua administração. Neste momento está a começar a existir uma preocupação em buscar a qualidade através do planeamento dos serviços. Esta tendência também tem vindo a estender-se às restantes empresas turísticas (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

Por outro lado, na consultoria operacional das empresas, o consultor é procurado apenas quando surge um problema, geralmente na área de vendas. Entretanto, muitas vezes quando o consultor é contratado, deteta que o problema é outro, que se manifesta nas vendas da empresa afetando a sua saúde financeira (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

4. Análise do Mercado

No desenvolvimento de uma atividade, as organizações estão em permanente relação com o meio envolvente, essa relação faz parte integrante da sua estratégia. Muitas vezes, o meio envolvente é o fator determinante das estratégias organizacionais, isto é, perante as características e sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar os seus comportamentos de modo a garantir o seu sucesso e sobrevivência (Ribeiro, 2008).

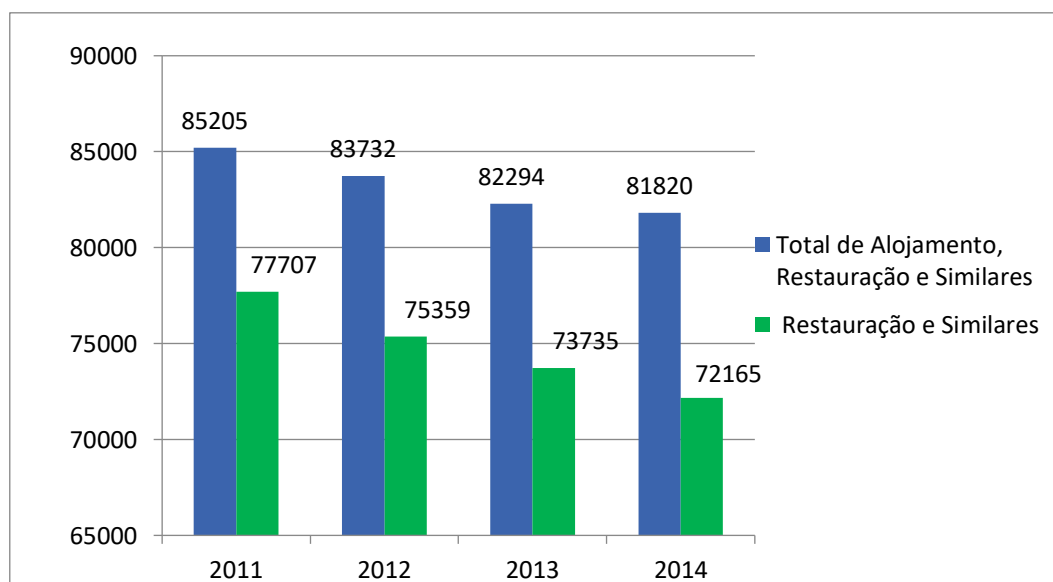
4.1. Caracterização do Setor da Restauração e Similares em Portugal

Com o setor do turismo a evoluir em Portugal de ano para ano, assistimos ao reconhecimento deste setor como um dos mais importantes para a economia portuguesa. Os mais recentes dados da organização mundial de turismo apontam para 1.184 milhões de chegadas de turistas internacionais em 2015, o que corresponde um crescimento de 4,4% em comparação ao ano anterior (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2016).

Em Portugal o setor do alojamento, restauração e similares em 2014 representava 81.820 empresas em atividade, correspondendo a 7,4% das empresas ativas em Portugal. O volume de negócios atingiu 9,2 mil milhões de euros, o que representou um aumento significativo relativamente ao ano de 2013 com um aumento aproximado de 9,0%, e representou 2,8% do total da atividade económica. O pessoal ao serviço aumentou 2,2% entre 2013 e 2014, correspondendo a 271.5 mil indivíduos cerca de 7,9% do total das atividades (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2014).

O número de estabelecimentos do setor da restauração e similares em Portugal têm vindo a decair, em 2011 existiam cerca de 77.707 empresas no setor dos restaurantes e similares que representavam cerca de 91% do total setor, no ano de 2014 assistimos um decréscimo de cerca de 7%, equivalente a menos 5 542 empresas no setor, representando assim 88.20% do total (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2016)(Gráfico 4.1).

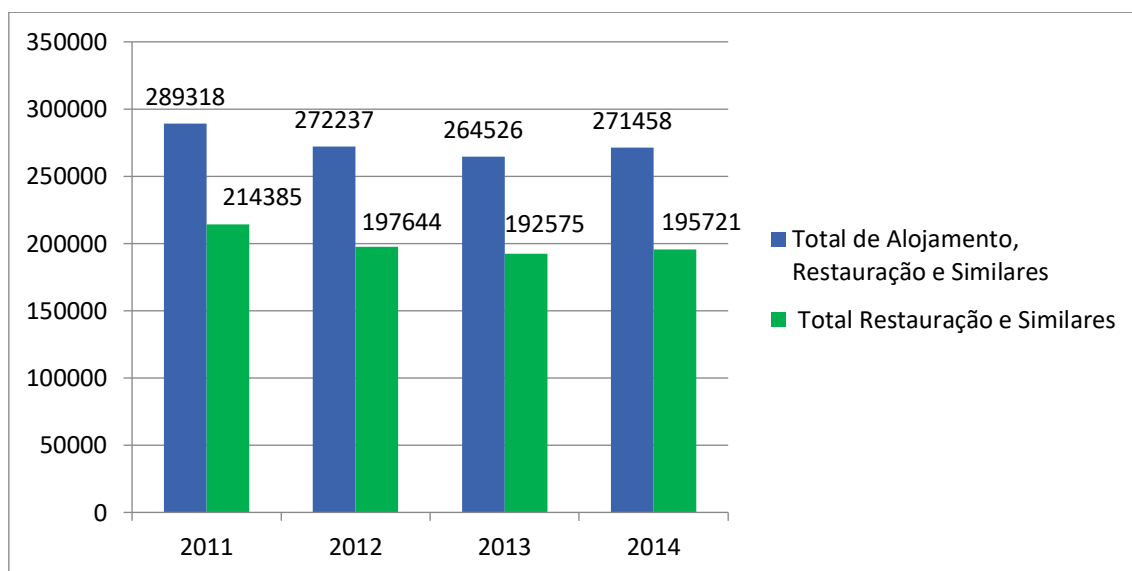
Gráfico 4.1 - Evolução do Numero de Empresas no Setor de Alojamento Restauração e Similares em Portugal



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, IP, 2011, 2012, 2013, 2014

O Numero de Pessoas ao serviço deste setor de igual modo com número de empresas está em decréscimo, de 2011 para 2014 existiu uma quebra de cerca de 8.7%, em 2011 existiam 214.385 pessoas ao serviço que representavam 74% do total do setor, e em 2014 existiam 195.721 pessoas ao serviço que representavam cerca de 72% (Gráfico 4.2).

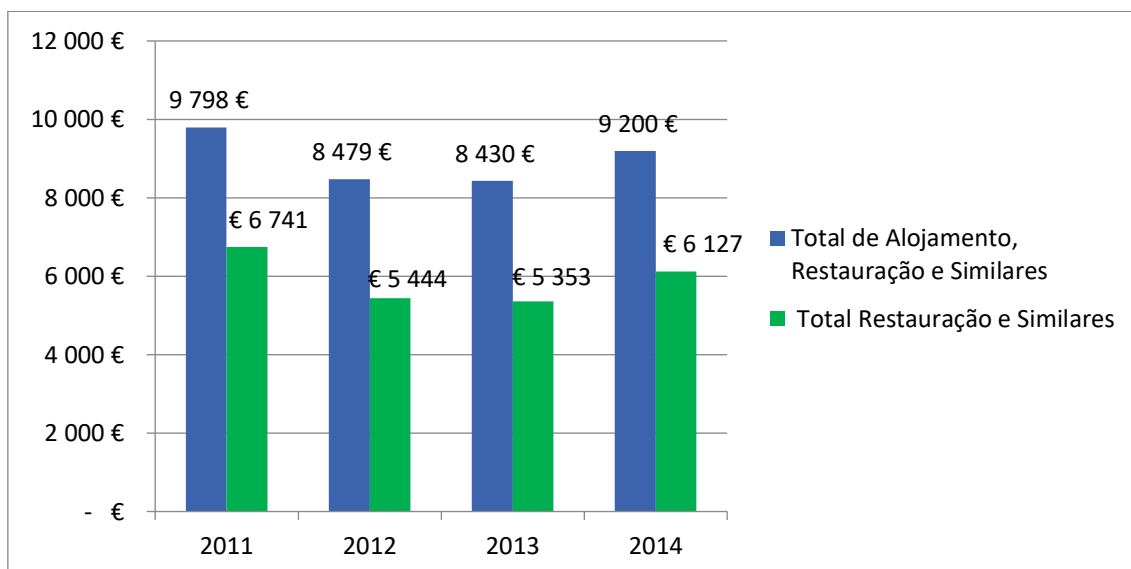
Gráfico 4.2 - Evolução do Numero de Pessoal ao Serviço no Setor de Alojamento, Restaurantes e Similares



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, IP, 2011, 2012, 2013, 2014

O volume de negócios do setor, tal como as componentes acima descritas têm assistido a um decréscimo, mas com recuperação nos últimos anos, em 2011 o total do setor era de 9.789 mil milhões de euros, com o setor da restauração e similares a representar 69% dos proveitos com 6.741 mil milhões de euros, em 2012 o volume de negócios baixa cerca de 19% para 5.444 mil milhões de euros. Em 2014 voltamos a assistir a uma subida do volume de negócios de aproximadamente de 12% em comparação com o ano de 2013, apresentando 6.127 mil milhões de euros de volume de negócios.

Gráfico 4.3 - Evolução do Volume de Negócios do Setor de Alojamento, Restauração e Similares



Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, IP, 2011, 2012, 2013, 2014)

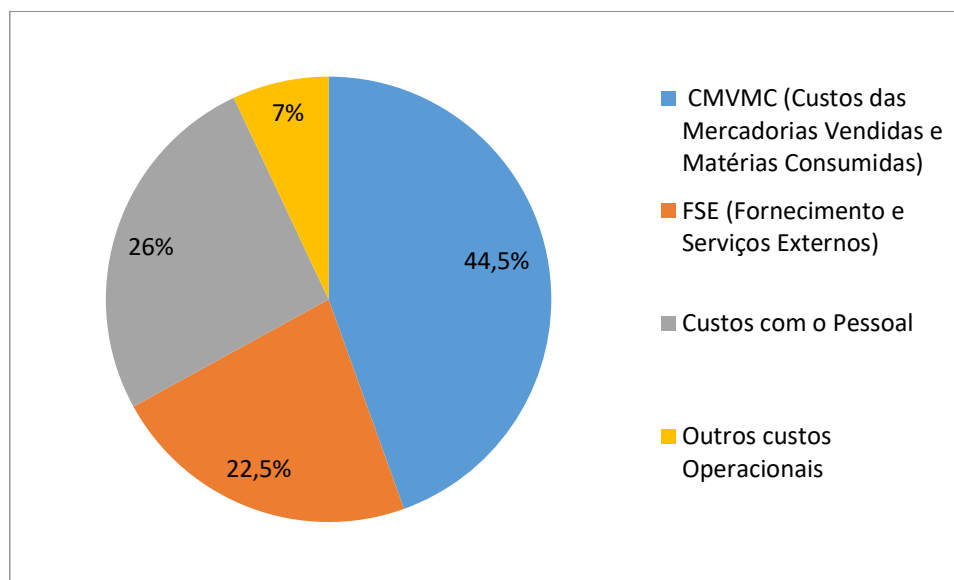
A os dados utilizados na caracterização acima exposta foram recolhidos dos anuários estatísticos de Portugal dos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014, na seção de Turismo.

Para uma melhor análise do setor é importante analisar a informação financeira das empresas que dele fazem parte. Para esta análise recorreu-se á informação da Central de Balanços do Banco de Portugal em 2014.

A análise da estrutura operacional de custos deste setor é extremamente importante, pois através dela é possível avaliar o desempenho do setor e compará-lo com outros.

A estrutura de custos operacionais das empresas deste setor é a seguinte (Gráfico 4.4):

Gráfico 4.4 - A Estrutura de Custos Operacionais do Setor de Restauração e Similares



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, IP, 2011 a 2014

Observa-se que as empresas presentes neste setor concentram cerca de 70,5% dos seus custos operacionais no CMVMC⁸ e Custos com o Pessoal.

O EBITDA (Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), em 2014, e teve uma evolução positiva de cerca de 109%, comparado com ano de 2013, apresentando uma média de 276 euros, que anteriormente tinha sido de (-) 2 874 euros.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios do setor, em 2014, foram de (-)16,10%. No que concerne à autonomia financeira, este setor apresenta uma autonomia financeira média de (-) 108%.

Verificando-se grande dependência de financiamento externo, é relevante avaliar as principais fontes de financiamento deste setor. A estrutura do Passivo é constituída por 37% de dívida financeira, 15,5% em Créditos Comerciais (Fornecedores) e 47,5% em Outros Passivos.

Outro dado relevante neste setor refere-se aos prazos de pagamentos e de recebimento, em que neste setor, os prazos de pagamento são mais alargados que os prazos de pagamento. A diferença entre os prazos médios de pagamento e prazos médios de recebimento no ano de 2014 situa-se nos 33 dias (Banco de Portugal, 2014).

⁸ Custo com a mercadoria vendida e matéria consumida

4.2. Zona Oeste

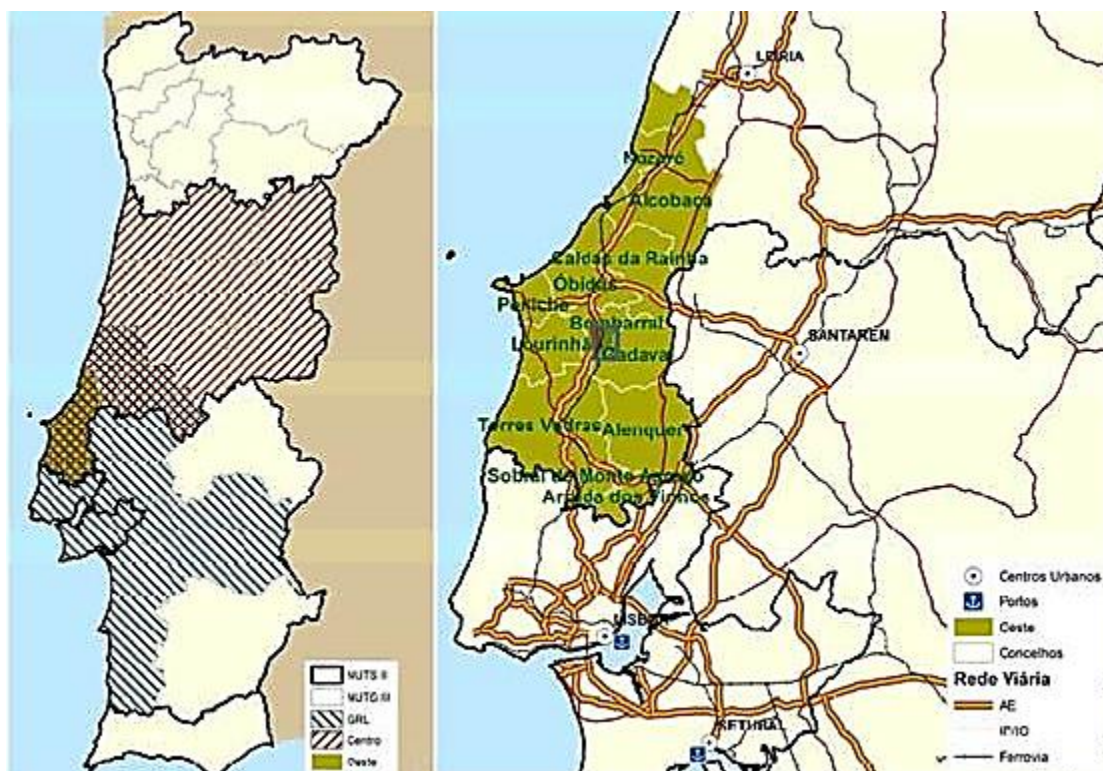
O Oeste, do ponto de vista da Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins estatísticos (NUTS9) é uma zona NUTS III, inserida em termos de NUTS II na zona Centro. Sendo um território com raízes históricas e culturais muito marcadas, apresenta uma forte interligação funcional e económica com a região de Lisboa (Comunidade Intermunicipal do Oeste , 2017).

Fazem parte da zona Oeste os concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras. O Oeste apresenta um conjunto de boas infraestruturas de transportes, sendo atravessado pelos eixos rodoviários que fazem a ligação Sul-Norte e Este-Oeste (a A8 e a A15 respetivamente) e pelo eixo ferroviário “Linha do Oeste” (Figura 4.1).

O Oeste apresenta uma rede urbana policêntrica em que sobressaem 4 polos populacionais de maior dimensão (Torres Vedras, Alcobaça, Caldas da Rainha e Alenquer) que representavam em 2005, quase dois terços da população total da região e, por outro, uma rede de aglomerados urbanos de menor dimensão (Comunidade Intermunicipal do Oeste , 2017).

⁹ Sub-regiões estatísticas em que se divide o território dos países da União Europeia (PORDATA, 2017)

Figura 4.1 - Região Oeste



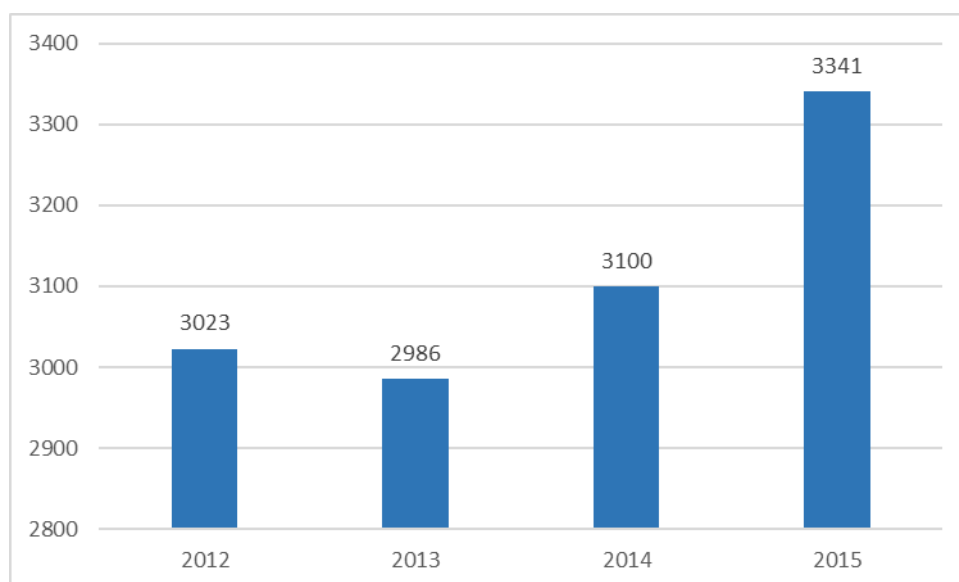
Fonte: Comunidade Intermunicipal do Oeste (2017)

4.3. Setor da Restauração e Similares na Zona Oeste

A zona apresenta uma densidade empresarial relativamente elevada (4^a mais alta do país entre as 30 NUTS III), não obstante o PIB per capita é inferior ao do país (16^a mais elevado) e o rendimento coletável representa apenas 67,3% da média nacional (13^a zona NUTSIII) (Comunidade Intermunicipal do Oeste , 2017).

O Numero de estabelecimentos de alojamento, restauração e similares na zona Oeste de Portugal é de 3.341 unidades no ano de 2015, que teve um crescimento de cerca de 10% entre 2013 e 2015, como se pode constatar no gráfico 4.5, decorrente do aumento da atividade turística nesta zona, que em 2015 era uma das que apresentava mais dormidas na zona centro de Portugal (Fazenda, 2015).

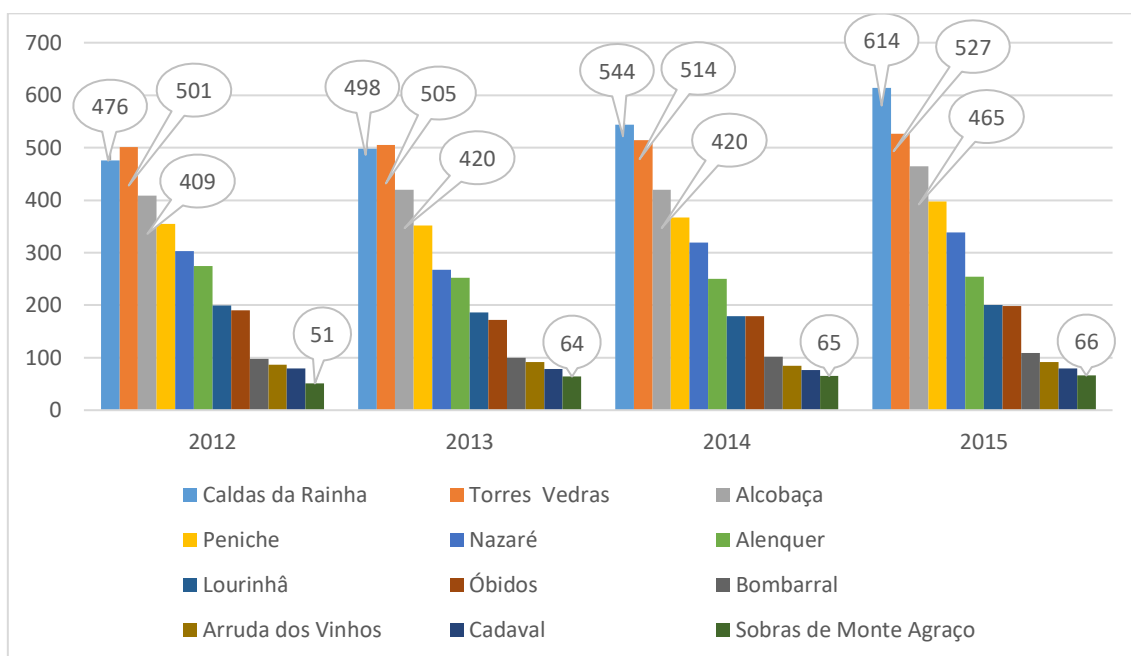
Gráfico 4.5 - Número de estabelecimentos de alojamento, restauração e similares da zona Oeste



Fonte: PORDATA (2017)

No que respeita aos concelhos os que apresentam o maior número de estabelecimentos são conforme o gráfico 4.6, são Caldas Rainha com 614 estabelecimentos e Torres Vedras com 527 no ano de 2015, estes concelhos coincidentemente são também os que apresentam mais população em dimensão territorial. De salientar que foi verificado um aumento do número de estabelecimentos na generalidade dos concelhos, nesse sentido entre 2012 e 2015 verificou-se um aumento significativo no concelho das Caldas da Rainha, registando cerca de 22% (Gráfico 4.4).

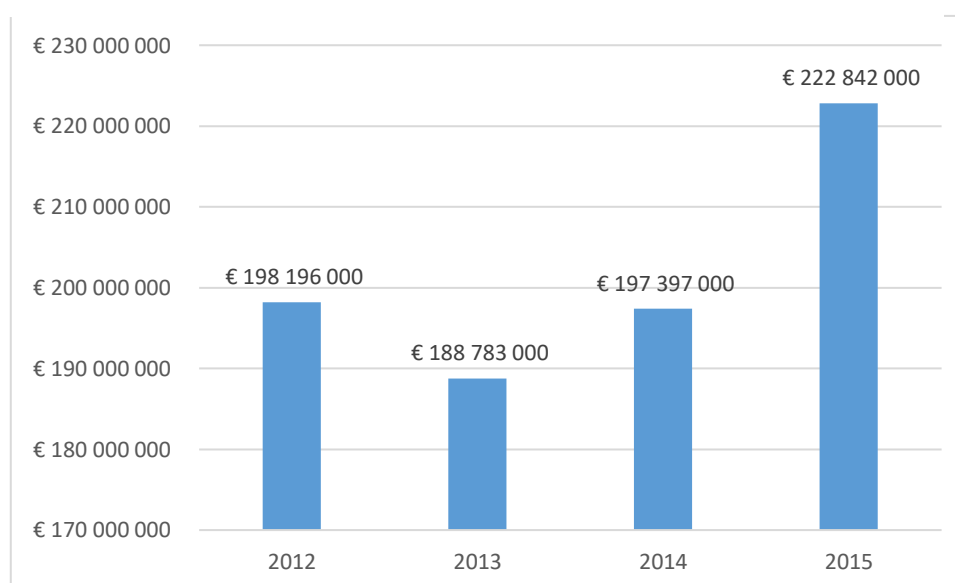
Gráfico 4.6 - Número de estabelecimentos por concelho



Fonte: PORDATA (2017)

Na zona Oeste o volume de negócios do setor tem crescido de forma consistente, atingindo no ano de 2015 os 222.842 milhões de euros o que representa um crescimento de 15% comparativamente ao ano de 2013 (Gráfico 4.7).

Gráfico 4.7 - Volume de negócios do setor de alojamento, restauração e similares

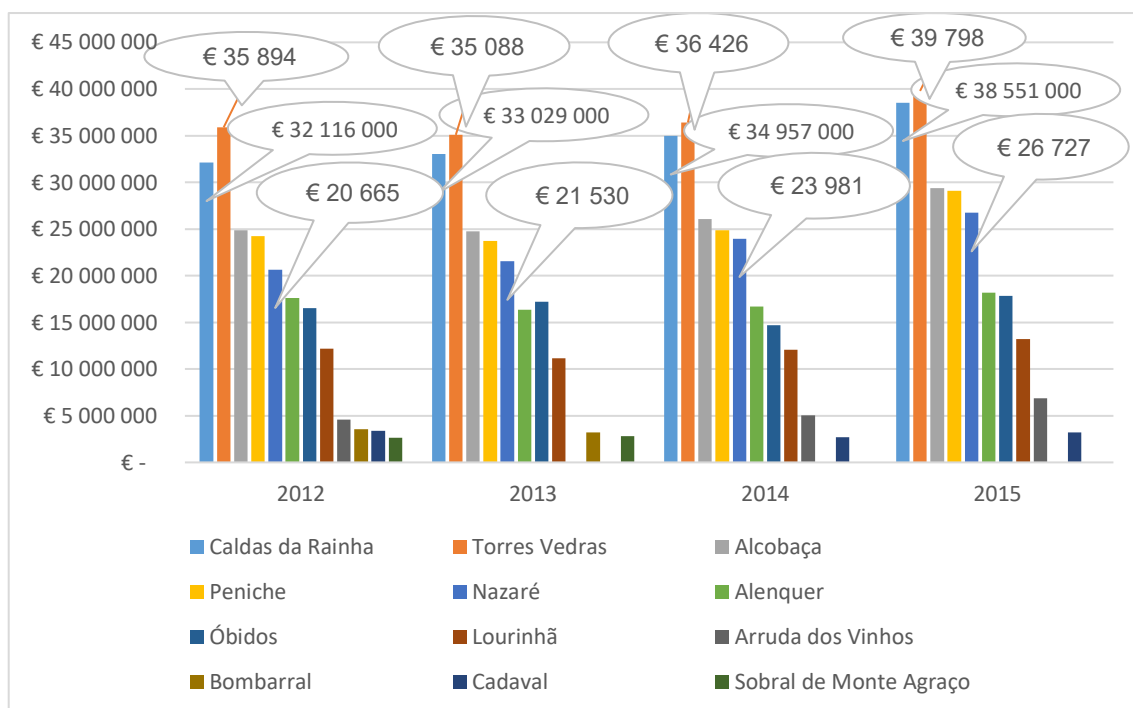


Fonte: PORDATA (2017)

No que diz respeito ao volume de negócios por concelho, os que apresentam maior peso são Caldas da Rainha e de Torres Vedras, que perfazem 35% do total do volume de negócios, com um total de 78.349 milhões de euros (Gráfico 4.8).

O concelho que apresentou o maior crescimento foi Nazaré com um crescimento de cerca de 23% entre os anos de 2012 e 2015 (Gráfico 4.8)

Gráfico 4.8 - Volume de negócios por concelho



Fonte: PORDATA (2017)

5. Mercado Alvo

O segmento alvo a satisfazer será o segmento constituído pelos restaurantes e similares, que procuram auxílio na gestão, especialmente na componente operacional e administrativa.

Os proprietários destes estabelecimentos, com dificuldades financeiras, na sua maioria não têm formação académica na área da restauração, e desconhecem as ferramentas que os podem ajudar a controlar os gastos e receitas da sua empresa. Neste sentido é importante ajuda especializada, pois segundo Ferraz (2013), a base da estratégia, para além da inovação e criatividade, está na capacidade para correr riscos de forma prudente e saber e como fazer crescer a empresa.

Ainda quanto aos mercados alvos, será importante conseguir catalisar e explorar o mercado nacional com particular destaque para as empresas de pequena e média dimensão no setor da restauração e similares.

6. Análise da Macro Envolvente

Este capítulo tem como propósito saber o que é relevante para a empresa, nomeadamente as condições objetivas que o meio envolvente proporcionará, e que constituem o enquadramento ambiental da atividade. Por isso deverão ser consideradas para a definição do comportamento estratégico.

Considerar como mais relevante o meio envolvente percebido, corresponde a não atribuir ao meio envolvente objetivo, enquanto tal, importância decisiva para a estratégia das empresas. Este, é sobretudo uma fonte de informações (Aldrich, 1979) que, depois de “filtradas” pela perceção dos agentes decisores se tornam “ingrediente” do processo de formulação e decisão internas. O meio envolvente só se torna conhecido para a organização através da perceção dos seus gestores (Anderson e Paine, 1975 e Smart e Vertinsky 1984) e é tendo em conta essa perceção que se formam as respostas estratégicas das empresas (Fombrun e Zajac, 1987.)

Pelo contrário, a consideração do meio envolvente objetivo corresponde a assumir que são as condições concretas em que as empresas atuam que, em última instância, contribuem ou determinam o sucesso ou insucesso da forma como decidem desenvolver a sua atividade, independentemente da leitura mais ou menos correta que os agentes possam fazer da realidade.

6.1. Enquadramento Macroeconómico

O Enquadramento macroeconómico, analisa a economia como um todo, com recurso a variáveis agregadas que medem a produção de bens e serviços, o emprego de fatores produtivos e o nível de preços (Robert, 2006). Nos seguintes pontos são analisados os conjuntos macroeconómicos, mundial, europeu e português.

- **Mundial e Europeu**

Atualmente os mercados ainda vivem na incerteza devido às crises económicas recentes, mas, contudo, existem indicadores que fazem acreditar que esse panorama ira mudar, num relatório do FMI¹⁰ podemos constatar esses indicadores: *“Depois de um desempenho a baixo do espectável em 2016, a atividade econômica deverá crescer em 2017 e 2018, especialmente nos países emergentes e em desenvolvimento. No entanto, há uma ampla dispersão de resultados possíveis em torno das projeções, dada a incerteza em torno da orientação política da entrada da administração dos EUA e suas ramificações globais. Os pressupostos subjacentes à previsão devem ser mais específicos até à data das perspectivas da economia mundial de Abril de 2017, à medida que surge mais clareza sobre as políticas dos Estados Unidos da América e as suas implicações para a economia global”* (FMI, 2017, p.7).

Na comunidade europeia acredita-se na evolução da economia, num relatório do banco central europeu pois segundo os especialistas do Eurostat¹¹, *“De acordo com as projeções, a esperada recuperação económica mundial e a procura interna resiliente apoiadas pela orientação muito acomodatória da política monetária, por progressos anteriores em termos de desalavancagem nos diversos setores e pela melhoria continuada do mercado de trabalho – deverão sustentar a retoma durante o horizonte de projeção. Em termos anuais, o PIB real deverá apresentar uma taxa de crescimento de 1.7% em 2016 e 2017 e de 1.6% em 2018 e 2019”* (Banco Central Europeu, 2016, p. 25).

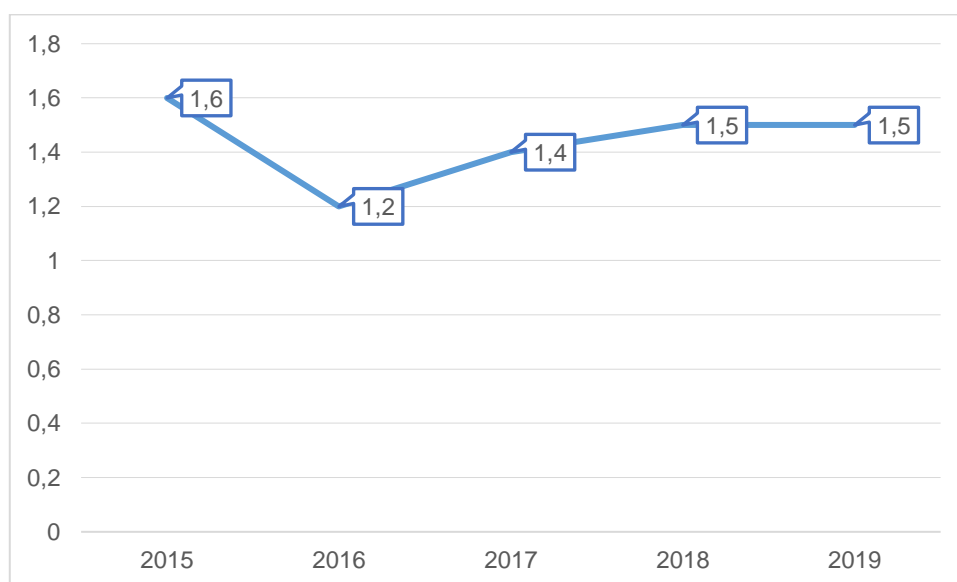
¹⁰ Fundo Monetário Internacional

¹¹ Autoridade estatística da união Europeia

- **Portugal**

Em Portugal, começa-se a deslumbrar a recuperação económica com indicadores como o PIB¹² a mostrarem sinais de crescimento, e as entidades como o Banco de Portugal a divulgarem nos seus relatórios esse mesmo otimismo, “Ao longo do horizonte de projeção, a economia portuguesa deverá manter a trajetória de recuperação moderada que tem caracterizado os anos mais recentes. Desta forma, após um crescimento de 1,2 por cento em 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) deverá acelerar para 1,4 por cento em 2017, estabilizando o seu ritmo de crescimento em 1,5 por cento nos dois anos seguintes” (Gráfico 6.1) (Banco de Portugal, Dezembro 2016, p. 45).

Gráfico 6.1 - Produto interno bruto (Projeção)



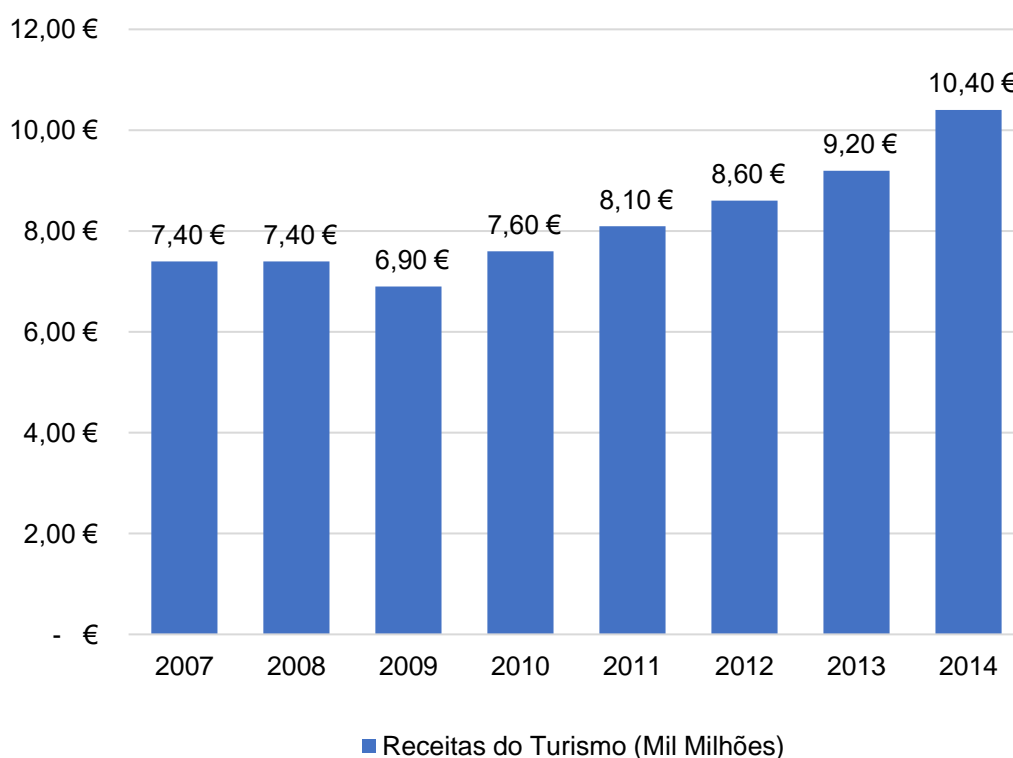
Fonte: Banco de Portugal,(Dezembro 2016)

De ter em conta também a evolução do setor do turismo a nível nacional, que têm sido muito positiva nos últimos anos, não só devido á insegurança que se faz sentir nos países do norte de Africa e nos países do médio oriente, mas também a aposta do turismo de Portugal em campanhas de promoção do nosso território. No recém documento tornado publico pelo turismo de Portugal, que revoga o anterior PENT¹³ podemos constatar essa evolução, a missão explicita no documento é “Tornar Portugal no destino turístico mais dinâmico e ágil da Europa” (Turismo de Portugal, 2016).

¹² Produto Interno Bruto – Soma de todos os bens e serviços produzidos, numa determinada região.

¹³ Plano estratégico nacional de turismo

Gráfico 6.2 - Receitas turísticas internacionais



Fonte: Banco de Portugal, (Dezembro 2016)

Como podemos constatar no gráfico 6.2, as receitas do turismo representam uma grande parte do PIB¹⁴ de Portugal o que torna este setor extremamente importante para a economia nacional, e que nos próximos anos terão uma tendência de crescimento crescente o que acentua o seu peso na economia. No mesmo documento podemos constatar essa evolução: “Em termos objetivos, perante um cenário prospetivo de expansão moderada do turismo no período entre 2015-2020, Portugal tem ao seu alcance um crescimento médio anual de 2,4% nas dormidas na hotelaria nos próximos cinco anos, para um total de mais de 50 milhões de dormidas. Paralelamente, Portugal pode ambicionar um crescimento médio anual de 3,6% das receitas turísticas internacionais, para um total de cerca de 13,4 mil milhões de euros” (Turismo de Portugal, 2016).

6.2. Análise PESTAL

Segundo Gupta, et al (2007) a sigla PESTAL corresponde às iniciais das 6 variáveis/dimensões que a compõem: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal. (Gupta, et al., 2007) A análise PESTAL permite-nos estudar a envolvente externa, no sentido macro da organização e, desta forma, identificar no mercado como a empresa se poderá inserir, possíveis mudanças, que podem ser entendidas como ameaças e por isso haverá que atenuar o seu efeito, ou oportunidades e aí arranjar forma de potenciar a empresa face aos desafios identificados (Gupta, et al., 2007).

- **Dimensão Política**

A situação política que se vive atualmente em Portugal, ainda é delicada, pois passou por um resgate financeiro, e em 2015 existiu uma mudança de governo que possível recorrendo a coligações de vários partidos políticos, criando instabilidade política. Apesar desta instabilidade Portugal encontra-se numa posição estável e ideal para o investimento privado.

No setor do turismo o estado tem feito uma aposta cada vez maior, implementando novas estratégias para potenciar e explorar, tendo em conta que Portugal em 2012 ocupava o 8º lugar na OCDE relativamente à balança turística (Areia, 2016).

Além disso, foi publicado em Diário da República, “O Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, que define o modelo de governação dos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) para o período 2014-2020, designado por Portugal 2020, compreendendo o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo de Coesão (FC), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) e respetivos programas operacionais e programas de desenvolvimento rural (PDR), bem como a estrutura orgânica relativa ao exercício das competências de apoio, monitorização, gestão, acompanhamento e avaliação, certificação, auditoria e controlo nos termos do regulamento (UE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro de 2013 e consigna ainda o regime de transição entre o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e o Portugal 2020” (Areia, 2016). Estes regulamentos estabelecem as regras de aplicação de cofinanciamentos pelo FEDER e pelo FSE, no que respeita ao domínio da

competitividade e internacionalização, que desta forma vem incentivar as empresas a investirem no setor do turismo.

Deve-se assim dar a respetiva importância e influência destes acordos que permitem identificar janelas de oportunidade para a criação de diferentes empresas de prestação de serviços a empresas do setor turístico.

- **Dimensão Económica**

A economia Portuguesa, face á atual crise europeia e mundial, encontra-se numa situação delicada, apesar de existirem já sinais de recuperação, devido á mudança de algumas políticas governamentais: foram revogados os cortes nas reformas e foi feita uma reposição integral dos salários da função pública, foi feita a reposição de feriados retirados pelo anterior executivo, existiu mudanças nas taxas de IVA cobradas pelo estado, que ajudaram o setor da restauração bem como todos os outros (Governo de Portugal, 2015).

Todavia a situação económica, seria ainda mais sensível caso não existisse o contributo das receitas turísticas, que de forma direta ou indireta contribuem para a diminuição do desemprego através da criação de empresas ligadas á prestação de serviços á restauração e á hotelaria. Segundo o turismo de Portugal estamos simultaneamente a afirmar o turismo como setor campeão da nossa economia, uma vez que estamos a apontar para o seu fenómeno exportador (Turismo de Portugal, 2016).

Segundo os números apresentados pelo governo de Portugal, as receitas turísticas em Portugal entre janeiro e outubro de 2016 chegaram aos 11 mil milhões de euros, representando um crescimento de 10,3% comparativamente ao período homólogo de 2015. Os dados confirmam ainda que os turistas estrangeiros estão a gastar cada vez mais em Portugal. Nos dez primeiros meses de 2016 os turistas deixaram diariamente em Portugal 36 milhões de euros, o que representa mais quatro milhões de euros dos gastos diários de igual período do ano passado de referir ainda o alargamento da atividade turística a todo o ano, tendo outubro, tradicionalmente um mês de menor atividade, sido o quarto melhor mês de 2016 (Godinho, 2016).

Portugal teve em 2016 mais 4 milhões de dormidas do que em 2015 e 50% deste crescimento verificou-se fora dos meses da época alta (Godinho, 2016).

Estes números são um bom indicador para o setor dos restaurantes e similares, pois grande parte dos clientes são turistas.

- **Dimensão Sociocultural**

Ao falar nas características socioculturais que podem influenciar, uma empresa de serviços obrigatoriamente terá de ser feita uma referência á variável demográfica, envelhecimento da população. Entre 2010 e 2015 a proporção de jovens (população com menos de 15 anos de idade), face ao total de população residente, passou de 15,1% para 14,1%, a proporção de pessoas em idade ativa (população de 15 a 64 anos de idade) também diminuiu de 66,2% para 65,2%, em contrapartida, a proporção de pessoas idosas (população com 65 ou mais anos de idade) aumentou 2% (de 18,7% para 20,7%). Em consequência, o índice de envelhecimento passou de 124 para 147 pessoas idosas por cada 100 jovens. (Instituto Nacional de Estatística , Estatísticas Demográficas, 2015) Em Portugal este envelhecimento da população poderá ser uma oportunidade para o setor da restauração pois existem cada vez mais turistas seniores.

A taxa de desemprego continua a ser uma preocupação, pois afeta o poder de compra da população, ainda que alta esta contínua diminuir o que é um sinal positivo para a economia. A taxa de desemprego de dezembro de 2016 situou-se em 10,2%. Constitui o valor mais baixo observado desde março de 2009 (10,0%) (Instituto Nacional de Estatística , Janeiro de 2017).

No que toca às intenções de compra, segundo o observador Cetelem (2016), a categoria lazer/viagens é a quem maior intenção de compra, em média os portugueses gastam 884€ nas suas férias fora do local de residência, e 28% dos portugueses utilizam em grande parte ou na totalidade o subsidio de férias com as férias (Cetelem, 2016).

- **Tecnológica**

A evolução tecnológica tem influenciado o setor da restauração, fornecendo novas ferramentas aos gestores para que consigam avaliar e controlar todas as variáveis das empresas com eficácia e em tempo real. O que lhes permite otimizar cada vez mais o desempenho financeiro através de decisões cada vez mais acertadas.

Esta evolução permitiu também saber o que os clientes pensão sobre os estabelecimentos que frequentam através das redes sociais em que estes deixam as suas opiniões e criticas, que podem por sua vez influenciar a escolha de futuros clientes.

- **Ambiental**

As questões ambientais cada vez mais estão presentes em todos os setores de atividade, pois existe uma maior preocupação sobre esta temática reforçada pelas notícias de acontecimentos provocados pelas mudanças ambientais.

Deste modo uma empresa que seja amiga do ambiente, poderá ter nessa dimensão um fator diferenciador face à concorrência, pois estará a acrescentar valor ao seu produto/serviço, aumentando assim a sua competitividade. Neste alinhamento é importante que as empresas adotem medidas de consumo sustentáveis e práticas amigas do ambiente, quer ao nível da produção, quer ao nível administrativo, criando uma marca amiga do ambiente promovendo uma imagem amiga do ambiente (Rico, 2014).

- **Legislação**

Tendo sido feita uma análise da legislação que regulamenta as empresas de prestação de serviços, não foi encontrado nenhum constrangimento.

Aqui o que foi constatado é que a legislação para os restaurantes e similares é complexa e de difícil compreensão, o que constitui uma oportunidade para as empresas e de consultoria neste setor, pois os proprietários e gestores de inúmeros restaurantes e similares não têm a formação nem o conhecimento necessário para interpretar a legislação que regulamente a sua atividade.

Assim as empresas de consultoria têm aqui uma oportunidade de negócio, pois o cumprimento da legislação é descurado pelos gestores dos estabelecimentos de restauração e similares não só pela dificuldade em interpretar e aplicar as legislações em vigor, mas também pelo tempo que estes dispõem para fazê-lo, pois, este aspeto é deixado de lado em prol da gestão do negócio em si, pela sua complexidade.

6.3. Análise das Cinco Forças de Porter

Michael Porter é o autor do modelo de análise às 5 Forças de Porter, publicado em 1979 na *Harvard Business Review*, que indica 5 influências, que ele chama forças, na medida em que elas exercem pressão sobre uma empresa, através das quais determina-se a atratividade de um setor de mercado (Porter, 1979).

6.3.1. Rivalidade Existente no Setor

Depois do estudo de mercado efetuado pode-se concluir que a rivalidade existente no setor é diminuta.

De acordo com estudo de mercado efetuado para identificar as empresas existentes no setor apenas foram encontradas seis (6) empresas a operar, deste modo e de acordo com o número de restaurante e similares em funcionamento em Portugal, pode-se aferir que existe ainda espaço para mais empresas no setor. Assim e com um mercado de mais de 9.000 empresas a atuar no mercado de restauração e similares (PORDATA, 2017), a rivalidade entre as empresas de consultoria é baixa devido ao amplo mercado por explorar.

6.3.2. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Pode-se afirmar que existe uma grande possibilidade de entrada de novos concorrentes neste mercado, uma vez que é um negócio com um baixo investimento inicial, e porque o mercado turístico português está a crescer e tende a aparecer mais empresas de prestação de serviços a empresas do setor da restauração.

Outro ponto de vista é a formação necessária na área da restauração para poder prestar estes serviços com qualidade, mas esse fator só não dificulta a entrada no mercado, pois Portugal tem uma taxa cada vez maior de licenciados e de pessoas com formação nesta área em específico.

Os serviços que serão disponibilizados, serão desenhados para o setor da restauração, mais especificamente o mercado de pequenas e médias empresas. Deste modo pode-se supor que as grandes empresas de consultoria não desenvolvam serviços e se dediquem a este mercado.

6.3.3. Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é reduzido pois, os fornecedores que irão ser contratados serão fornecedores de serviços, dado que existem inúmeras empresas no mercado, diminui o seu poder negocial daqueles.

Os principais fornecedores a contratar são os de *softwares* de edição de texto e imagem, e os de eletricidade e água. Sendo que nos dois últimos os custos associados são diminutos para as empresas de consultoria.

6.3.4. Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes é alto pois já existem algumas empresas no mercado, e nem os serviços que a empresa vai prestar são imprescindíveis, para a continuidade da atividade, desta forma consideramos que este poder negocial dos clientes se irá esbatendo com o tempo na medida em que será inversamente proporcional ao sucesso que se obtiver no mercado.

De outro modo o baixo número de concorrentes diretos na zona Oeste de Portugal, onde vai ser implantada a empresa, pode diminuir o poder negocial dos clientes, pois estes não têm mais alternativas.

6.3.5. Pressão dos Produtos Substituídos

De momento, não existem produtos substitutos, estes só poderão aparecer caso alguma empresa do género inicie atividade na região, caso isto aconteça, a disputa não será certamente no preço, mas sim na qualidade do serviço.

As empresas prestadoras de serviços, possuem como características a intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e a heterogeneidade, caso apareçam outras empresas com produtos semelhantes, nessa altura já existirá vantagem competitiva pela experiência e tempo de intervenção no mercado.

6.3.6. Conclusões Sobre a Cinco Forças de Porter

De acordo com a análise do setor e recorrendo ao modelo das cinco forças de Porter, conclui-se que a entrada de novos concorrentes é uma ameaça, pois a formação de novos profissionais na área da restauração vai trazer ao mercado pessoas capazes de gerar concorrência.

Pode-se também considerar o poder negocial dos clientes como outra ameaça. Fator este que se deve ter em conta, pois esta é uma característica natural do mercado, pois, os clientes tentam sempre encontrar os serviços / produtos com a melhor relação qualidade versus preço. Desta forma para além de vender o serviço, é crucial passar ao

cliente a sua vantagem competitiva, deixando desta forma o preço como uma variável secundária. (Areia, 2016).

Quanto à rivalidade no setor, foi um fator desvalorizado pelos motivos supramencionados, mas será considerado futuramente e analisado cuidadosamente caso surjam novas empresas do ramo.

6.4. Análise da Concorrência

Definir a coocorrência de uma empresa de consultoria baseando-se apenas na sua localização é apenas viável no início da sua atividade, pois nos seus primeiros anos de atividade apenas vai estar a concorrer diretamente com as empresas presentes na sua zona. Quando atinge a sua maturidade ou alguma notoriedade no mercado vai estar a concorrer com empresas de todo o país, dado que para prestarem os serviços não precisam estar diariamente nos estabelecimentos, apenas necessitam de fazer visitas periódicas que poder ser realizadas com extrema facilidade.

No mercado onde a empresa vai desenvolver a sua atividade foram identificadas 6 (seis) empresas que devem ser consideradas concorrentes, numa primeira fase a quando da criação e crescimento da empresa podemos dizer que apenas existe um concorrente direto, a empresa Sine Qua Non que disponibiliza serviços similares e tem sede na Batalha, zona Oeste de Portugal, região onde será desenvolvida a atividade da empresa (Tabela 6.1).

Das restantes cinco empresas, todas disponibilizam serviços de consultoria a restaurantes e similares., com foco nas áreas de gestão administrativa, operacional, de recursos humanos, planeamento de marketing, design, segurança e qualidade alimentar e aconselhamento gastronómico. Para uma análise mais detalha das empresas concorrentes consultar o apêndice 1.

As empresas identificadas foram:

Tabela 6.1 - Empresas Concorrentes

Empresas Concorrentes	Localização
Ventura Consulting	Lisboa
Sinerconsult	Viseu e Lisboa
Souto Montanha	Lisboa
Sine Qua Non	Batalha
Phamilia Ribeiro	Caparica
Paulo Anastácio Consultadoria em Restauração	Barreiro

Fonte: Própria

7. Apresentação da Empresa

De um modo geral, com este capítulo pretende-se abordar a constituição da empresa, qual a e a sua missão e visão para delinear objetivos, e as estratégias que vão permitir atingi-los.

Além da identificação da empresa, serão identificados e explicados outros aspetos importantes na criação e desenvolvimento da empresa.

7.1. Quem Somos

O mercado da restauração e similares está em constante evolução, existindo uma grande competitividade e agressividade dentro do mesmo, o que torna imprescindível uma constante atualização de todas as empresas ligadas ao setor para que se mantenham competitivas e rentáveis.

Agostinho Consulting atua na área da consultoria de restaurantes e similares, através de um serviço de diagnóstico e formulação de soluções, garante uma melhor performance das empresas suas clientes, das suas marcas, produtos e serviços. Pois mediante o panorama económico-social atual é necessária uma busca no aumento da eficiência das organizações, que é um fator chave para superar esta conjuntura económica que Portugal tarda em superar, e aproveitar o facto de Portugal ser um país seguro o que atrai cada vez mais turistas internacionais que detêm um maior poder de compra (Plublituris, 2017)

A nossa empresa encontra-se sediada na cidade de Peniche, com intervenção a nível regional e nacional.

Os serviços da **Agostinho Consulting** consistem em reuniões com o objetivo de esclarecimento de dúvidas, aconselhamento, realização de pareceres e relatórios sobre todos os assuntos relacionadas com a área dos restaurantes e similares. As reuniões podem ser efetuadas quer nas nossas instalações como nas instalações do cliente.

Estes serviços têm o objetivo de garantir uma melhor orientação nas suas decisões no que respeita a tomada de decisões, que vão ajudar na criação de valor e de vantagens competitivas. A melhoria da performance financeira da empresa e a otimização dos processos relacionados com a operação dos restaurantes e estabelecimentos similares, são também objetivos a cumprir.

Deste modo a consequência do trabalho efetuado pela **Agostinho Consulting**, pode-se medir através do aumento da rentabilidade e do volume de negócios nas empresas intervencionadas, proporcionados pelas medidas corretivas implementadas.

A parte inovadora deste projeto prende-se com facto do segmento de mercado a ser atingido é o das PME's¹⁵, pretende-se que estas possam usufruir de um serviço de excelência de consultoria, com a prática de preços mais acessíveis do que os praticados pelas empresas tradicionais. Sendo a maioria do tecido empresarial do nosso país, constituído por PME's, o que não é exceção nas empresas que compõem o setor dos restaurantes e similares que em 2015 eram cerca de 91.780 unidades (Pordata, 2017).

7.2. Enquadramento legal

7.2.1. Código da Atividade Económica

O código de atividade comercial da empresa é o 70220 que corresponde a outras atividades de consultoria para os negócios e gestão.

Este compreende as atividades de consultoria, orientação e assistência operacional às empresas ou a organismos (incluindo públicos) em matérias muito diversas, tais como: planeamento, organização, controlo, informação e gestão, reorganização de empresas, gestão financeira, estratégias de compensação pela cessação de vínculo laboral, consultoria sobre segurança e higiene no trabalho, conceção de programas contabilísticos e de processos de controlo orçamental, objetivos e políticas de marketing e gestão de recursos humanos (INE, 2017).

7.2.2. Estatuto Jurídico

O estatuto jurídico da empresa, será uma sociedade unipessoal por quotas, que permite constituir um tipo de sociedade adequado para desenvolver uma atividade económica como sócio único.

Deste modo o sócio é o único titular do capital social da empresa, a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social, o capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, exceto nos casos em que a Lei prevê o contrário, o valor da quota pode ser variável, mas nunca inferior a € 1,00. Apenas o património da sociedade responde perante credores pelas dívidas da sociedade e a denominação da empresa deve obrigatoriamente conter a expressão “sociedade unipessoal” ou “unipessoal” seguida de “Limitada” ou “Lda.” (Portal do Cidadão, 2017).

¹⁵ Sigla utilizada para identificar pequenas e médias empresas.

7.3. Serviços Disponíveis.

Os serviços disponibilizados pela **Agostinho Consulting**, passam pela oferta de serviços de consultoria e auditoria, que proporcionam aos seus clientes um aumento da eficácia e eficiência das suas empresas.

Deste modo as experiências oferecidas aos nossos clientes, devem solucionar eventuais lacunas existentes nas suas empresas através de soluções adaptadas aos recursos existentes, com o auxílio de ferramentas apropriadas e de recursos humanos qualificados e com experiência na área dos restaurantes e similares.

7.4. Missão

A missão da **Agostinho Consulting** é oferecer serviços de auditoria e consultoria com exímia qualidade, prestados por recursos humanos altamente qualificadas, com o objetivo de atender às reais necessidades de quem contrata os nossos serviços.

7.5. Visão

Ser reconhecida como uma empresa de referência no mercado do centro de Portugal, como prestadora de serviços de excelência.

7.6. Valores

- **Crescimento Sustentável**

Investir continuamente na formação e na utilização de sistemas na vanguarda. Concentração dos esforços no presente com visão no futuro com a premissa da **Agostinho Consulting** apresentar-se sempre entre as melhores com a consistência dos nossos serviços de excelência.

- **Excelência**

Trabalhar o detalhe, encontrar o melhor de si e de nós, interpretar os objetivos dos nossos clientes, estudar com afinco cada questão apresentada, valorizar sempre a essência da característica qualitativa, alcançar a perfeição. São estes os conceitos que permitem a perceção de qualidade superior dos nossos serviços.

- **Flexibilidade**

Capacidade de rapidamente e sem problema nos adaptarem a situações inesperadas e às necessidades dos diferentes clientes e do mercado.

7.7. Logotipo

Hoje em dia, é impossível pensar um produto sem um nome e sem um logotipo que o distinga. Para cada produto ou empresa corresponde uma marca, e com ela características visuais específicas. Essas características fazem parte da identidade visual da marca que, tal como a ponta do iceberg, representa o que está visível (Vásquez, 2007). O logotipo da **Agostinho Consulting** terá imagem conforme a figura 7.1.

Figura 7.1 - Logotipo

agostinho
Food and Beverage Consulting



Fonte: Própria

8. Posicionamento

Para Lehmann & Winer (2002), posicionamento é uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes, e abrange o público-alvo dos clientes e competidores, e atributos através dos quais a diferenciação vai ocorrer.

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996) diz que o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo.

O posicionamento da **Agostinho Consulting** será definido pelas variáveis do marketing *mix* definidas nos pontos seguintes.

8.1. Marketing-Mix

O marketing *mix* compreende sete variáveis: o produto, preço, pessoas, distribuição e promoção, evidências físicas e processos. Estes instrumentos permitem a combinação do produto com as seis variáveis. Esta conjugação permite dar resposta a necessidades de um determinado mercado alvo (Kotler P. , 2000).

Após identificadas e implementadas as variáveis do marketing *mix*, torna-se fundamental o acompanhamento das ações para sempre que necessário se implementem medidas corretivas, isto caso os objetivos não estejam a ser atingidos.

A escolha errada do marketing *mix* poderá comprometer os esforços de marketing, tornando-os ineficazes nas ações de venda (Quintas, 1998).

8.2. Variáveis do Marketing Mix

De seguida serão apresentadas e desenvolvidas as variáveis do marketing *mix* referentes a este projeto. Pretende-se pela análise às variáveis do *marketing mix* mostrar a forma como a empresa vai influenciar o seu produto junto dos consumidores (Kotler P. , Armstrong, Wong, & Saunders, 2008).

8.2.1. Política de Produto

No que concerne ao produto ou serviço, trata-se se de encontrar os seus principais atributos, sendo necessárias estratégias para se gerir os produtos existentes, adicionar novos, ou eliminar os que não se vendem. Estas decisões estratégicas devem ser tomadas tendo em conta a marca, a embalagem, a garantia, ou outras características do mesmo (Kotler P. , 2000).

Os serviços que a empresa **Agostinho Consulting** disponibilizará aos seus clientes serão os seguintes:

Tabela 8.1 - Serviços da Agostinho Consulting

Gestão Operacional
Planos de marketing e promoção do estabelecimento
Reestruturação e otimização dos serviços (Encontrar e corrigir pontos de falha)
Controlo de custos (Análise de todos os custos inerentes á atividade)
Staff outsourcing (Contratação de mão de obra especializada)
Otimização operacional das brigadas em função dos fluxos de trabalho
Análise da concorrência
Análise dos níveis de rentabilidade das vendas
Programas de formação dos funcionários
Esclarecimentos e notificações da legislação em vigor e mudanças na mesma

Gestão das Operações de F&B e Produção Culinária
Reorganização estratégica e exequível das cartas, ementas e menus
Organização do economato (Ajuda na criação de rotinas e métodos de organização)
Elaboração das fichas técnicas a utilizar, com base no cálculo da quantidade e custos dos alimentos, aplicando as técnicas adequadas
Manutenção e atualização das fichas técnicas
Análise técnica de cartas, mentas e menus (Análise dos índices de popularidade de cada prato, e respetiva margem de lucro)
Criação de novas cartas, ementas e menus

Gestão e Organização do Serviço de Sala
Personalização do serviço de mesa/sala
Avaliação, e correção da postura e imagem pessoal dos empregados de mesa
Avaliação da qualidade do serviço de mesa prestado
Articulação entre a cozinha e o serviço de mesa/sala

Fonte: Própria

Todos os serviços a cima descritos podem ser vendidos em conjunto como forma de “Pack” de serviços, ou em separado.

Sempre que possível irão ser utilizados os recursos humanos da empresa para o desenvolvimento e cumprimento dos serviços que irão ser disponibilizados com o objetivo de rentabilizar ao máximo toda a propriedade intelectual da empresa, mas o desenvolvimento e crescimento da empresa passa pela criação de parcerias com outras empresas especializadas que irão fortalecer e aumentar a qualidade e oferta de serviços.

8.2.2. Política de Preço

A empresa deverá ter em consideração as demais condicionantes externas e internas, dado que podem influenciar a definição do preço final. É ainda de grande importância, que o preço esteja em consonância com o posicionamento da organização. O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos. Este é também um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing, porque pode ser rapidamente modificado (Kotler, 1998).

Para o cálculo do preço consideraram-se vários fatores, nomeadamente os custos e margens de lucro pretendidas para cada serviço, o nível diferenciador dos serviços e os preços praticados pelos concorrentes diretos.

Assim este deverá ser definido tendo como principal objetivo, o compromisso de um preço mais baixo que o da concorrência, de modo a ter uma política de penetração de mercado. O objetivo será a busca de uma maior amplitude de clientes, para que mais tarde se possa proceder a um aumento gradual dos preços.

8.2.3. Política de Comunicação

Importante ressaltar que *promotion*, no anglo idioma original, não quer dizer promoção como utilizado o termo corriqueiramente entre nós, ou seja, uma ação fugaz, extraordinária, e que consiste em liquidação ou oferta especial, mas, sim, a todo o esforço comunicacional que possa ser feito em torno do produto/serviço em questão. Para efeito do composto de *marketing*, portanto, compreenda-se promoção como sinónimo de comunicação (Neto M. M., 2003).

As ações de comunicação a serem implementadas irão abranger vários meios de comunicação, desde as redes sociais, *web-site*, e imprensa local de modo a serem atingidos os objetivos da empresa, que são entrar e crescer no mercado da consultoria, ganhar notoriedade, criar uma identidade que possa ser facilmente reconhecida e posicionar-se no mercado como uma empresa líder no mercado da consultoria.

E também serão definidas estratégias *above the line* (Tabela 8.1) que atingem um público-alvo mais abrangente e um número superior de pessoas. As estratégias *above the line* têm, de forma geral, maior foco no aumento de notoriedade da marca, contribuindo a grande escala para a sua divulgação e não tanto para resultados palpáveis imediatos (Ex: *marketing* direto e relacional, promoções, *merchandising*, relações públicas, e propaganda, patrocínios) (Zozzoli, 2012).

Para isto serão postas em prática estratégias *bellow the line* (Tabela 8.2) que têm menos capacidade de abrangência, mas maior poder de resultados imediatos. Estas estratégias são mais utilizadas quando se pretende um rápido aumento das vendas, ainda que possivelmente tenha resultados sobretudo a curto prazo Ex: radio, televisão, imprensa e *outdoors*) (Zozzoli, 2012).

- **Ações de comunicação a levar a cabo**

Na comunicação publicitária, pretende-se investir essencialmente na comunicação *above the line*. *Bellow the line* irão ser contratadas poucos serviços.

Tabela 8.2 - Comunicação *Above the line*

<i>Above The Line</i>	
Meio de Comunicação	Ações a Levar a Cabo
Publicidade na Imprensa	Publicar um anúncio no jornal "A Voz do Mar", entre os meses de novembro e abril, pois são os meses de época baixa do turismo, e é aqui que existe mais tempo para efetuar melhorias e alterações nos estabelecimentos de restauração e similares.

Fonte: Própria

Tabela 8.3 - Comunicação *Below the line*

<i>Bellow The Line</i>	
Meio de Comunicação	Ações a Levar a Cabo
<i>Web-Site</i>	Construção de um <i>web-site</i> , onde serão divulgados os serviços que a empresa prestará, contactos, filosofia, missão e visão e valores.
Redes Sociais	Criação e dinamização de uma página de <i>facebook</i> , com o objetivo de divulgar os projetos realizados, criação de uma rede contactos e divulgação do <i>web-site</i> .
<i>Google Adwords</i>	Utilizar palavras-chave através do <i>Google Adwords</i> que sejam uma mais-valia para a procura da empresa.
<i>Google Adsense</i>	Utilizar o <i>Google Adsense</i> , para divulgar a empresa em <i>sites</i> da especialidade, e também rentabilizar com publicidade de outras empresas no próprio <i>we-site</i> da empresa.
Marketing Direto	<i>E-maling</i> , enviar <i>e-mails</i> aos potenciais clientes, a informar da existência dos nossos serviços.
Força de Vendas	No principio será apenas constituída pelo seu proprietário/gerente, com o objetivo de apresentar os seus serviços pessoalmente de forma a criar empatia com os proprietários dos estabelecimentos.

Fonte: Própria

- **Operacionalização e Orçamentação do Plano de Comunicação**

A tabela (Tabela 8.4) explica todo o processo de implementação e todos os custos associados ao plano de comunicação pensado para a **Agostinho Consulting**.

O orçamento da publicidade no jornal Voz do Mar pode ser consultado no anexo 1, o da manutenção do *web-site* que inclui o pagamento da domínio e alojamento no anexo 7. No que concerne á publicidade no *google adwords* o valor a investir não carece de orçamento.

Tabela 8.4 - Plano de Comunicação e Orçamentação

Publicidade - Imprensa						
Características			Investimento		Período	
Meio	Formato do Anuncio	Localização	Preço Total S/IVA	Impressões	Preço Total C/IVA	Mês
Jornal a "Voz do Mar"	1/4 de Página	Página Par	75,00 €	1	92,25 €	Novembro, Dezembro, Janeiro, Fevereiro, Março e Abril.
Sub Total				6	553,50 €	
Publicidade - Internet						
Meio	Características		Preço Total S/IVA	Preço Total C/IVA	Período	
Web Site			150,00 €	184,50 €	Anual	
Google	Google Adwords		10€ / Dia	738,00 €	De 10 janeiro a 11 de Março	
Google	Google Adsense		Gratis	Gratis	Anual	
Sub Total				922,50 €		
Canal	Características		Preço Total S/IVA	Preço Total C/IVA	Período	
Redes Sociais	Facebook		Gratis	Gratis	Durante todo o ano com actualizações semanais	
Marketing Direto						
E-mailing	Envio de emails com informação detalhada sobre os serviços que a empresa dispõe.		Gratis	Gratis	Mensalmente com inicio em Janeiro de 2019	
Força de Vendas						
Visitas aos vários estabelecimentos que se encontram na zona de actuação da empresa, a explicar os serviços que a empresa presta.			Gratis	Gratis	3 vezes por semana, continuamente.	
Total				1 476,00 €		

Fonte: Própria

- **Monitorização**

Para que o plano de comunicação não seja posto em causa, é necessário controlar através de uma avaliação periódica, que neste caso será mensal, de forma a tomar medidas corretivas ou preventivas capazes de minimizar ou recuperar as situações de desvios, ou mesmo corrigir o próprio plano de forma a adequar e reequacionar as consequências e efeitos de desajustamentos por excesso ou por defeito, relativamente aos objetivos previstos. O responsável pelo controlo deste plano deverá de apresentar e controlar os resultados de uma forma simples e eficaz, como se demonstra na tabela seguinte.

O responsável terá de preencher a previsão de numero de intervenções/ações, já previamente definidas, as que foram realmente realizadas e se existiu alguma falha ou diferença entre a previsão e as que foram realmente efetuadas. E justificar o motivo falha no campo das observações.

Tabela 8.5 - Matriz de Controlo Mensal do Plano de Comunicação

Matriz de Controlo do Plano de Comunicação				
Actividades	Previsão	Real	Diferença	Observações
Imprensa				
Jornal Voz do Mar				
Internet				
<i>Web Site</i>				
<i>Google Adsense</i>				
<i>Google Adwords</i>				
<i>Facebook</i>				
Marketing Direto				
<i>E-mailing</i>				
Força de Vendas				

Fonte: Própria

8.2.4. Política de Distribuição

Os canais de distribuição entre produtor e consumidor têm ou podem ter diferentes níveis de intermediários, ou seja, o número varia conforme o tipo de negócio. Canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes, envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (Kotler, 1998).

Para Kotler e Armstrong, o prestador de serviços deve identificar as expectativas dos clientes-alvo quanto à qualidade de serviços (Kotler & Armstrong, 1996).

A **Agostinho Consulting**, compromete-se a prestar todos os seus serviços de forma célere não descuidando a dimensão e complexidade dos serviços contratados pelos clientes,

Será sempre demonstrado ao cliente final o impacto das alterações efetuadas no caso de serem contratados serviços de melhoria de processos. No caso da construção de materiais de promoção ou ferramentas de trabalho, estas serão sempre sujeitas a pré aprovação por parte do cliente final. Os processos acima descritos podem ocorrer presencialmente, ou via email.

No caso de ser contratada uma empresa externa para a prestação de algum serviço que não esteja presente no nosso portfólio, todo o trabalho realizado pela empresa contratada será sujeito a aprovação prévia por parte da **Agostinho Consulting** e posteriormente do cliente final.

Deste modo o serviço será prestado, por um colaborador da **Agostinho Consulting** ou pelo colaborador da empresa subcontratada, sob a supervisão do primeiro.

O acompanhamento dos clientes será feito mensalmente através de uma visita presencial, e através de telefone e *email*. O número de visitas mensais foi definido com base nos resultados do estudo efetuado.

8.2.5. Processos

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (Cobra, 1992).

Deste modo é necessário que que todos os processos que envolvem a prestação de um serviço estejam bem delineados e estruturados, para que todos os colaboradores possam saber como atuar.

O fluxograma apresentado na figura 8.1, representa os processos que compõem a prestação de um serviço na **Agostinho Consulting**.

Figura 8.1 - Processos de Prestação do Serviço



8.2.6. Evidências Físicas

As evidências físicas representam o ambiente da prestação de serviços, e podem representar a primeira impressão que o cliente tem da empresa e do produto oferecido. (Felisbino, 2016)

A imagem das componentes de um serviço, é de extrema importância, pois é a partir daqui que se pode definir a contratação ou não de um serviço. Deste modo a diferenciação e qualidade do nosso serviço têm de ser perceptíveis e reconhecidas pelo consumidor, através do *design* dos materiais de publicidade da empresa, da forma de vestir dos colaboradores.

Assim todos os colaboradores da **Agostinho Consulting**, devem-se vestir de forma formal durante o horário de serviço.

Todos os materiais de publicidade devem ser de máxima qualidade, as folhas utilizadas para passar informação aos clientes devem sempre conter o logotipo da empresa em marca de água, e conter as informações gerais da empresa.

Os cartões de negócio devem ser mais espessos que o normal e apresentar uma película de plástico, para serem mais confortáveis ao toque.

O *web-site* da **Agostinho Consulting** deverá ser de fácil acesso, e apresentar um aspeto organizado e simples de modo a ser de fácil consulta.

8.2.7. Política de Recursos Humanos

As Chefias são os principais responsáveis pelo desenvolvimento do ambiente onde as pessoas deverão estar comprometidas com o trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da companhia. No fundo, estas chefias desenvolvem os líderes de amanhã. As chefias têm à sua responsabilidade todas as questões relacionadas com os colaboradores, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas e princípios, agindo este como decisor final (Nestlé, 2012).

- **“Pertencer” á Agostinho Consulting**

O sucesso a longo prazo da empresa depende da sua capacidade para atrair, reter e desenvolver colaboradores capazes de garantir a continuidade e o crescimento sustentável. Esta é aliás a responsabilidade principal dos responsáveis da empresa. A política da **Agostinho Consulting** passa por contratar colaboradores com atitudes

peçoais e competências profissionais, que lhes permitam um desenvolvimento a longo prazo na empresa. Neste sentido, é fundamental garantir que existe um forte alinhamento entre os valores do candidato e a cultura da **Agostinho Consulting**. Apenas as atitudes, as experiências relevantes e o alinhamento com os princípios da empresa serão considerados no processo de seleção e recrutamento. Apesar de existirem ferramentas específicas para melhorar o processo de seleção e recrutamento, a decisão de contratar um candidato permanece nas mãos do responsável da organização.

- **Condições de Trabalho e Emprego**

Enquanto empresa que exerce a sua atividade no setor da restauração e similares a **Agostinho Consulting**, compromete-se a garantir a todos os colaboradores boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e políticas de flexibilidade que permitam um equilíbrio trabalho-família. Como tal, disponibilizamos condições de trabalho flexíveis sempre que possível e incentivamos os nossos colaboradores a ter interesses externos. O compromisso da **Agostinho Consulting**, no entanto, vai para além dos seus próprios colaboradores, preocupa-se com todas as pessoas que trabalham dentro ou fora das suas instalações em obrigações contratuais, como prestadores de serviços. Insistimos para que também estes adotem medidas adequadas de trabalho. Acreditamos que todas estas condições são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e respeito pelos colaboradores

- **Remuneração**

Atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume à remuneração e aos benefícios que a **Agostinho Consulting** proporciona. Outros aspetos são igualmente importantes: as relações estabelecidas com a chefia e os colegas de trabalho, o reconhecimento e a experiência particular de se trabalhar para uma empresa em fase de crescimento. A **Agostinho Consulting**, portanto, contempla a remuneração fixa, a remuneração variável, os benefícios, o crescimento e o desenvolvimento pessoal e o equilíbrio trabalho-família como os elementos-chave que definem a remuneração.

A empresa pretende desenvolver uma cultura de alto rendimento, as condições anteriormente referidas deverão estar alinhadas com aquilo que é valorizado pelos futuros colaboradores.

A remuneração total deve ser estabelecida no âmbito social e jurídico conforme a legislação em vigor, respeitando os acordos coletivos aplicáveis. É da responsabilidade do gerente da empresa propor a remuneração aos seus colaboradores no âmbito da Política da empresa. Todos os colaboradores devem ser esclarecidos sobre a sua situação específica em termos de remuneração e benefícios, comunicando esses atributos de forma transparente para as partes.

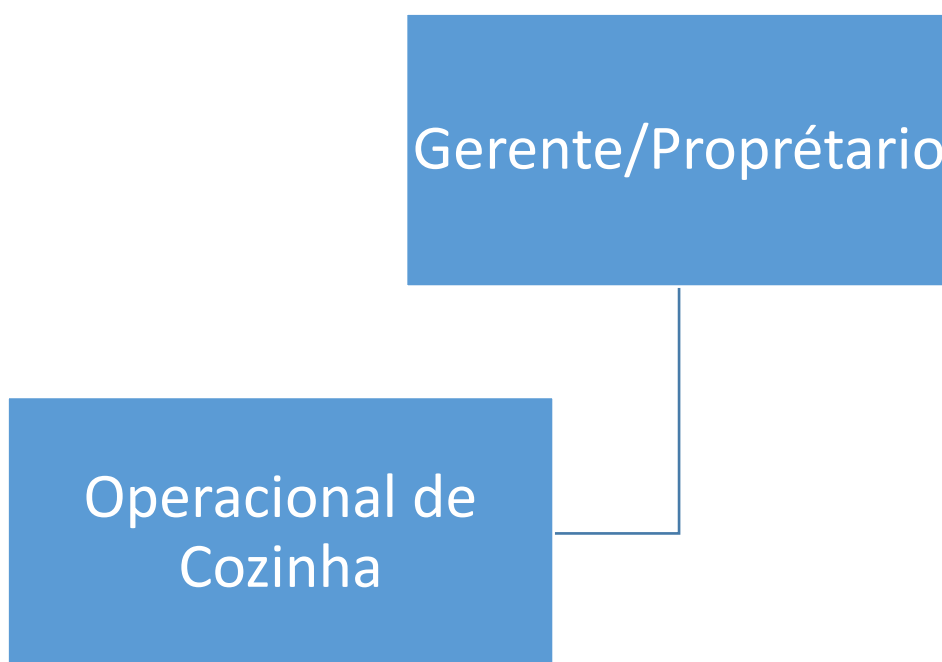
- **Formação e Aprendizagem**

Na **Agostinho Consulting** reconhece-se a importância da melhoria contínua, assim como a partilha de conhecimentos e ideias. O desenvolvimento profissional lateral, a partilha de responsabilidades e o desenvolvimento de equipas funcionais são práticas incentivadas, uma vez que proporcionam competências adicionais, enriquecem o conteúdo do trabalho e aumentam a responsabilização. A **Agostinho Consulting** também irá oferecer atividades de formação e metodologias para apoiar a aprendizagem e o crescimento de todos (Adaptado de Nestlé, 2012).

8.2.7.1. *Organograma*

O organograma seguinte (Figura 8.2) corresponde ao primeiro ano de vida da empresa, sendo que no prazo de cinco anos espera-se um aumento do número de funcionários, um em 2021 e outro em 2023.

Figura 8.2 - Organograma



Fonte: Própria

8.2.7.2. *Equipa*

A equipa da **Agostinho Consulting** será formada inicialmente por dois elementos.

O proprietário/Gestor será responsável pela gestão operacional, e organização e serviço de sala.

O operacional de cozinha será o responsável pela área de gestão de F&B e produção culinária.

9. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas, para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Denis, Lendrevie, Levy, Dionisio, & Rodrigues, 2003).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o estudo numa empresa ou organização, de forma a identificar as influências internas e externas à organização, elementos chave ao sucesso, ou concretização de determinado objetivo na gestão de uma empresa ou organização. Após análise interna e externa das variáveis que influenciam uma organização é possível identificar objetivos, riscos e ações a desenvolver, permitindo perceber quais as vantagens e oportunidades a explorar e potenciar, assim como as desvantagens e riscos, elaborando para o efeito medidas que visem a diminuição ou eliminação do seu efeito (Morrison & Teixeira, 2004).

O diagnóstico interno visa demonstrar os principais aspetos que diferenciam a empresa ou organização e os seus bens ou serviços, dos seus concorrentes. O diagnóstico interno é composto por duas variáveis, pontos fortes e fracos (Kotler P., 2009).

No diagnóstico externo (Ameaças e Oportunidades) são identificadas as principais perspectivas de evolução do mercado e do meio envolvente da organização (Kotler P., 2009).

9.1. Pontos Fortes

As forças correspondem às competências mais fortes de uma empresa ou organização, são as variáveis que estão sobre a influência direta da empresa (Kotler P., 2009), foram identificadas as seguintes forças:

1. Localização privilegiada;
2. Elevado conhecimento e experiência por parte do promotor do mercado da restauração e similares;
3. Foco na satisfação dos clientes;
4. Aposta no marketing digital para atingir elevados índices de penetração no mercado;
5. Equipa com conhecimento linguístico;
6. Parcerias com empresas de elevada notoriedade no mercado da restauração e similares;
7. Perceção e busca contínua da excelência.

8. Compromisso de um preço mais baixo que a concorrência na fase de penetração no mercado.

Análise dos Pontos Fortes

1- A localização da empresa no centro de Portugal, é uma mais valia para empresa pois permite uma maior facilidade de deslocação a qualquer ponto do país. E também uma maior capacidade de cobertura do mercado de restauração da zona Oeste, que é o mercado alvo nos primeiros anos de vida da empresa, e posteriormente do mercado nacional.

2- A experiência do promotor deste negócio no mercado da restauração é grande pois conta já com 10 anos de experiência tendo passado já por cerca de 4 hotéis e 4 restaurantes, um curso profissional de restaurante/bar de nível 3 e outro de gestão hoteleira de nível 4 e é licenciado em Gestão Turística e Hoteleira, pela Escola superior de Turismo e Tecnologias do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria.

3- O foco na satisfação dos clientes será sempre uma prioridade, e para que esta se mantenha terá sempre de se apresentar qualidade nos serviços prestados pois segundo Cronin & Taylor, (1992) que avaliaram a qualidade dos serviços com base no desempenho e argumentaram que o serviço de qualidade foi a causa para a satisfação dos clientes.

4- Vivemos na era digital, onde tudo está á distância de um clique, por isso será aposta da empresa um forte plano comunicação que contempla uma gestão rigorosa das redes sociais nomeadamente o *Facebook*, a criação de um *web-site* atrativo e de fácil utilização e a aposta em campanhas de palavras chave através do produto *google adwords*.

5- Os elementos da equipa da **Agostinho Consulting**, terão de saber falar e escrever fluentemente inglês, pois é um requisito para a sua contratação. O promotor deste projeto domina diferentes idiomas tais como: inglês, espanhol, francês e português que é a sua língua materna.

6- A construção de parcerias com empresas já presentes no mercado é uma parte importante deste projeto, sendo realizadas apenas parcerias com empresas com notoriedade, para que estas ajudem a **Agostinho Consulting** a criar a sua notoriedade no mercado da restauração e similares.

7- A busca contínua da excelência e sua percepção deveria fazer parte da cultura de todas as empresas, principalmente as que fornecem serviços, pois só com um serviço de excelência se consegue a fidelização de clientes e prospeção de mercado.

8- Uma política de penetração de mercado, tem como base a prática de um preço mais baixo que a concorrência, deste modo a **Agostinho Consulting** tem definido na sua política de preço que este será sempre mais baixo do que dos seus concorrentes diretos. O que irá facilitar a contratação dos nossos serviços por parte das micro e pequenas empresas, que compõem o tecido empresarial da zona Oeste como se pode constatar na análise de mercado.

9.2. Pontos Fracos

A variável fraquezas visa identificar as desvantagens internas da organização e dos seus bens ou serviços, em relação aos principais concorrentes (Kotler P. , 2009), foram identificadas as seguintes fraquezas:

9. Marcas recém-criadas ainda sem expressão no mercado;
10. Inexistência de uma lista de clientes fidelizados.

Explicação dos Pontos Fracos

9- As marcas recém-criadas, têm sempre dificuldades na criação de notoriedade no mercado, pois esta só se ganha a partir da prestação de serviços de qualidade com consistência. A expressão no mercado só virá a partir dos trabalhos desenvolvidos, trabalhos estes que terão de ser obrigatoriamente de qualidade máxima para que exista um *feedback* positivo dos clientes, e estes recomendem os nossos serviços.

10- A inexistência de um portfólio de clientes fidelizados é sem duvida um ponto fraco, que só pode ser colmatado com prestação de serviços de excelência, que superem as expectativas dos clientes, pois só assim se consegue fidelizar clientes. Um cliente fidelizado não decide apenas com base no preço, mas sim a partir da vantagem competitiva que é empregue nos serviços prestados. No caso da **Agostinho Consulting** o preço será uma das suas vantagens competitivas bem como a rapidez de implementação dos serviços contratados por parte dos clientes.

9.3. Oportunidades

As ameaças correspondem a aspetos positivos do meio envolvente, com impacto no desempenho da organização (Kotler P., 2009). Foram identificadas as seguintes ameaças:

11. Mudança do paradigma do mercado de restauração e similares;
12. Aumento da procura por experiencias gastronómicas diferenciadas e autenticas;
13. Procura turística crescente para a zona Oeste de Portugal;
14. Oportunidade de Mercado. Para um mercado da zona Oeste que em 2015 contava com cerca de 3341 unidades de restauração e similares, existe apenas um concorrente na mesma zona (Instituto Nacional de Estatistica , 2015);
15. Crescente valorização dos clientes de restauração á prestação de serviços qualidade.

Explicação das Ameaças

11- O paradigma do mercado da restauração e similares em Portugal é, o de estabelecimentos sem qualidade serviço ou que trabalham com matéria-prima de fraca qualidade. Paradigma este que levou á desconfiança dos consumidores. Deste Modo a **Agostinho Consulting**, vem trazer uma solução aos empresários sem formação ou com falta de experiência, para estes possam efetuar alterações ou abrir os seus negócios aconselhados por uma equipa com experiência profissional e formação na área.

12- e 13- O Aumento da procura por experiencias autenticas cresceu com o aumento da procura turística, pois o turista procura a autenticidade nos lugares que visita. Desde modo é preponderante que as unidades de restauração se adaptem a este tipo de turismo para que possam tirar o proveito do aumento de turistas. Esta pode ser também uma forma de diferenciação das unidades de restauração, pois ao oferecem experiencias autenticas de qualidade vão ganhar notoriedade no mercado.

14- Segundo o Instituto Nacional de estatística existiam cerca de 3341 estabelecimentos de restauração e similares na zona Oeste, que conta apenas com uma empresa de consultoria a restaurantes e similares na mesma zona. Com este número de concorrentes no mercado existe espaço para mais uma empresa.

15- Os clientes de restauração hoje em dia, valorizam cada vez mais o aspeto da prestação do serviço, a prestação de um serviço qualidade é sem duvida uma mais valia para qualquer unidade de restauração, deste modo é fundamental que exista um serviço coordenado, rápido e eficaz. Isto só se consegue com a estruturação de um plano de procedimentos para que todos os colaboradores de uma unidade de restauração saibam exatamente como atuar em todas as situações.

9.4. Ameaças

As ameaças correspondem a aspetos negativos do meio envolvente, com impacto no desempenho da organização (Kotler P., 2009). Foram identificadas as seguintes ameaças:

- 16. Potencial entrada de novos concorrentes para o negócio;
- 17. Sazonalidade;
- 18. Alterações Climáticas.

Explicação das Ameaças

10. A entrada de novos concorrentes para negócio é uma ameaça constante, devido a ser uma área de negocio com um investimento inicial baixo e de ainda existir espaço no mercado para mais concorrentes. Outro aspeto a ter em conta é o de existirem cada vez mais pessoas formadas na área da restauração, é uma ameaça pois podem também eles constituir uma empresa de consultoria, serem contratados pelas unidades de restauração ou abrirem eles o seu próprio negócios.

11. A sazonalidade que afeta o setor da restauração e similares é uma ameaça, pois ainda existe uma grande variação do volume de negócios das empresas da época alta para a época baixa.

É importante constatar que quando existe fundo de maneiio disponível para investir, o tempo que existe para efetuar alterações na estrutura dos estabelecimentos é diminuta, o inverso acontece na época baixa. A estratégia de vendas deverá ser coordenada de forma a permitir um balanço entre a época baixa e alta. A contratação dos serviços deverá ser feita durante a época alta, pois aí existe fundo de maneiio disponível. As alterações a efetuar devem ser coordenadas com os responsáveis pelos estabelecimentos, para da prestação dos nossos serviços aconteça durante períodos

de menor volume de trabalho, de modo a permitir uma melhor assimilação das mudanças por parte das equipas de trabalho.

12. As alterações climáticas continuam a ser uma realidade, e por isso devem ser levadas em linha de conta por qualquer negócio, pois vivendo um período de incertezas, em que o clima pode ser altamente imprevisível, e pode alterar o fluxo de turistas de um determinado destino /lugar, o que irá afetar as receitas dos restaurantes e similares que provêm em grande parte do turismo, quer seja ele domestico ou estrangeiro, restaurantes estes que podem ser nossos clientes. Deste modo devemos estar preparados para mudar a nossa estratégia/processos tendo em conta as alterações climáticas que podem ocorrer.

10. Investigação Empírica

Neste projeto, a Investigação Empírica destina-se, essencialmente, a sustentar a oferta apresentar aos potenciais clientes e mercado alvo, deste modo vai-se tentar identificar as suas reais necessidades. O estudo realizado resulta de uma adaptação do método Delphi, diz respeito às necessidades e valorização dos serviços de consultoria dos empresários do mercado da restauração e similares. Todos os conceitos, metodologias e respetivos resultados serão devidamente enquadrados e analisados, ao longo do capítulo.

Um estudo Delphi é um processo iterativo, que visa solicitar e compilar opiniões de um painel de especialistas cuidadosamente selecionado, dentro de um campo específico de estudo, através da aplicação repetida de uma série de questionários (Hsu & Sandford, 2007). Neste estudo será adaptado este método, sendo realizada só uma ronda de questionários.

10.1. Metodologia – Enquadramento e Justificação

O objetivo deste estudo é, identificar as reais necessidades das empresas de restauração e similares, em relação á contratação de serviços de consultoria técnica.

Como tal, apelou-se ao conhecimento e experiência de um painel de especialistas nestas áreas de conhecimento, que ajudou a identificar estas necessidades. Este foi o principal motivo da construção do presente método para a prossecução do estudo que pretendia levar a cabo.

Nesta secção, far-se-á uma análise detalhada dos participantes, instrumentos e procedimentos utilizados na investigação empírica realizada no presente estudo realizado. Será feita também uma análise dos dados recolhidos via questionário e quais as conclusões retiradas das informações recolhidas.

10.1.1 Preparação do questionário por inquérito

Seguem-se nos pontos seguintes as explicações sobre todos os processos de preparação e construção do inquérito por questionário.

A conceção e a implementação de um inquérito é um processo cujo objetivo é a recolha de informação temática válida e fiável. Obtida a partir das respostas individuais dadas a um conjunto de questões por um grupo representativo de respondentes, em torno das quais se produzem conclusões passíveis de serem generalizadas ao universo da população em estudo (Dykema, Thayer-Hart, Elver, Schaeffer, & Stevenson, 2010).

10.1.2 Participantes

O painel deste estudo foi constituído por 14 participantes. Todos eles considerados especialistas, na área de desenvolvimento do presente projeto, designadamente na área da restauração e similares. Observamos que a constituição do painel encaixa, em termos médios, naquela que é a composição mais comum neste tipo de estudos, correspondendo a uma dimensão entre os 7 e os 35 participantes (Day & Bobeva, 2005).

Mais, podemos mesmo referir que o número de participantes alcançado neste estudo (14) se encontra muito próximo do número avançado, por Ludwig (1997), para a obtenção de um elevado nível de fiabilidade dos resultados, nomeadamente 13 participantes. Isto permite-nos afirmar que temos um painel consideravelmente bom, para o tipo de estudo em causa. A distribuição, no que respeita às áreas de especialização por participante, encontra-se em cerca de 29 % de especialistas ligados a restaurantes, aproximadamente 36 % ligados a bares e pastelarias e os restantes 36% ligados á área do ensino profissional na área e desempenhando cargos de chefia em unidades hoteleiras de luxo.

Tabela 10.1 - Caracterização do Painel de Especialistas do Estudo Delphi

Nome	Especialidade / Funções
Carlos Anunciação	Proprietário/Gestor da Pastelaria Oceano
Óscar Santos	Proprietário/Gestor do Restaurante Mar e Sol
Maria da Conceição Simões	Proprietário/Gestor do Bar Remédio Santo
Paulo Folhas	Proprietário/Gestor do Restaurante Entre Tapas
António Simão	Proprietário/Gestor do Restaurante A Sardinha
André Carrapeto	Proprietário/Gestor do Bar Berlengas Pub
Bruno Piló	Proprietário/Gestor do Café Berlenga
Marco Pereira	Proprietário/Gestor do Bar Marks Café
Fernanda Dourado	Proprietário/Gestor do Restaurante Katekero I
Hugo Henriques	Responsável do Departamento de Vendas UNICER (Super Bock)
Luísa Mira	Coordenadora dos cursos de restauração da Escola de Serviços e Comercio do Oeste e docente
Jorge Ferreira	Sub Chef de Cozinha no Hotel Dulce Vita Campo Real Lisboa e docente
Alexandra Ribeiro	Consultora de Haccp da empresa Raciocínio Claro
Paulo Pinto	Antigo Chefe de Sala no Hotel Vila Galé na Ericeira e Hotel Palácio no Estoril e docente na área da restauração

Fonte: Própria

O processo de seleção do painel de especialistas iniciou-se ainda no decorrer da construção do primeiro instrumento de recolha de dados. A identificação e listagem do conjunto de possíveis candidatos a especialistas, para a avaliação do tema a ser abordado por este estudo, foi determinado por fatores como a sua experiência académica e profissional, conhecimentos técnicos específicos e funções exercidas, no presente ou no passado, e experiência profissional que de alguma forma se elencassem

nos domínios deste projeto de investigação, assim como a predisposição percebida que os mesmos teriam em fazer parte deste projeto. Assim resultou uma lista composta por dezanove potenciais especialistas que reuniam as condições para fazer parte do nosso painel.

Uma vez definidos os especialistas a contactar, começaram a ser tomadas todas as diligências para a recolha e compilação de todos os contactos necessários. A prioridade que estava definida era o contacto presencial, para esclarecer alguma dúvida que poderia surgir durante o preenchimento do questionário, pois já tinha sido decidido que essa seria a melhor forma de veicular os inquéritos devido à linguagem técnica usada na sua construção, e para ter a certeza que iriam ser os proprietários/gestores dos estabelecimentos a responder ao inquérito. Além destes foram também realizados alguns inquéritos por *e-mail*. Ainda assim, foram realizadas pesquisas também pelo contacto telefónico dos possíveis participantes. Simultaneamente, foram desenvolvidos um *e-mail* de apresentação, que continha o pedido de colaboração no estudo Delphi que se pretendia levar a cabo.

10.1.3 Questionário

- **Desenho e Aplicação**

O instrumento utilizado para a recolha de informações neste estudo foi o inquérito por questionário, em formato Excel, aplicado presencialmente e via *e-mail*.

O inquérito estava estruturado em cinco folhas de Excel (Apêndice 2), sendo que a primeira apresentava uma breve introdução ao estudo e um esclarecimento dos principais conceitos do projeto, na segunda o questionário propriamente dito, formado por três questões, sendo uma de resposta fechada e duas de resposta aberta e opcional; e a quarta continha uma pequena lista de siglas.

Em relação às três questões do primeiro inquérito:

A primeira era de resposta fechada e visava a aferição da importância dada pelos especialistas de uma listagem que incluía de nove características dos serviços a prestar, vinte e um serviços técnicos relacionados com o setor, divididos por três grupos, designados de gestão operacional, gestão de *F&B* e de produção culinária e gestão e organização do serviço de sala. Todos estes pressupostos tiveram origem de uma pesquisa bibliográfica realizada antes da construção do inquérito. Estas questões utilizavam uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 representava nada

importante e 5 extremamente importante. Os especialistas tiveram, assim, de expressar as suas opiniões acerca de quais consideravam ser os itens mais importantes.

A segunda questão era de resposta aberta e de cariz opcional, sendo que tinha como objetivo ser um espaço para os especialistas poderem fazer sugestões, comentários e/ou justificações acerca das opções que tomaram na pergunta anterior. Isto, apenas e só, no caso de os mesmos assim o entenderem (daí o cariz opcional);

Por fim, a terceira e última questão, também era de resposta aberta e de cariz opcional. Esta tinha o propósito de possibilitar que os especialistas sugerissem novos itens, para avaliação e discussão numa próxima ronda. Assim, os especialistas poderiam incorrer numa de três ações para melhorar o modelo apresentado: adicionar, substituir ou retirar apenas um item referente aos trinta itens apresentados no questionário.

- **Construção e Validação**

No que diz respeito aos procedimentos efetuados para construção e validação dos instrumentos de recolha de dados (vulgo, inquérito), foi feita uma cuidada e extensiva revisão bibliográfica, que analisou várias fontes documentais, desde artigos científicos dos principais jornais internacionais da especialidade, a livros e capítulos de livros, a publicações oficiais e relatórios de entidades internacionais da especialidade, artigos em páginas da internet, entre outros.

Desta revisão bibliográfica exploratória surgiram trinta itens que foram dispostos por duas dimensões que já foram previamente mencionadas (Caraterísticas dos serviços e serviços técnicos valorizados), sendo que a segunda dimensão está sub-dividida em outras três dimensões (gestão operacional, gestão de F&B e de produção culinária e gestão e organização do serviço de sala). Nesta fase, foram cumulativamente constituídas as restantes duas questões abertas e opcionais, referidas na secção dos instrumentos. Foram também definidas as escalas a aplicar, nomeadamente as escalas de *Likert* de 5 pontos, em que 1 correspondia a nada importante e 5 a extremamente importante. Sendo que foi, ainda, consumada toda a estrutura de apresentação e introdução a incluir no ficheiro em Excel, para além do questionário propriamente dito.

Para verificar a validade e adequabilidade do primeiro inquérito a aplicar, na sua generalidade, foi feito um teste piloto a oito alunos de uma turma de terceiro ano de gestão turística e hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar. Desta avaliação piloto decorreram algumas alterações, essencialmente ao nível da semântica utilizada. Sendo que um dos itens continha informação que deveria constar separada.

Como tal, dos vinte e oito itens que existiam, na altura, um deles foi dividido em outros dois, após o teste piloto, culminando, no total, nos trinta itens finais que foram apresentados no inquérito. (Apêndice 2).

Após a validação da adequabilidade do inquérito por intermédio do teste piloto, o mesmo já se encontrava perfeitamente operacional e pronto a aplicar.

10.1.4 Recolha de Dados

Este estudo foi composto por uma ronda, antecedida de um levantamento bibliográfico extensivo e exploratório, para construção do inquérito a aplicar.

Os questionários foram começaram pelo envio de *e-mails*, este teve início no dia 13 de dezembro de 2017, e os inquéritos presenciais foram entregues no dia 14 de dezembro de 2017, sendo que ficou concluída apenas no dia 8 de janeiro de 2018. O estudo contou com uma taxa de participação de 67% (14 participantes), identificados por intermédio do *focus group*¹⁶ realizado.

Tabela 10.2 - Taxa de Participação no estudo

Tipo de Resposta	Membros	Percentagem
Total de contactos	21	100%
Participantes	14	67%
Aceitaram participar, mas acabaram por não o fazer	3	14%
Não responderam	2	10%

Fonte: Própria

Durante a aplicação do presente questionário, houve sempre a preocupação de manter o anonimato. A comunicação foi praticamente toda feita de forma individualizada. Mas, mesmo nesse contacto geral tive o cuidado de ocultar os respetivos endereços de *e-mail*. O presente trabalho escrito, bem como as suas correspondentes provas públicas, e, eventualmente, alguma publicação que advenha da apresentação das mesmas,

¹⁶ Morgan (1997), define *focus group* como uma técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo.

serão os primeiros e únicos locais onde constarão os nomes dos participantes neste estudo.

10.1.5 Tratamento Estatístico de Dados Recolhidos

Todos os procedimentos estatísticos realizados no presente estudo *Delphi* foram obtidos por intermédio do *software* de análise *Microsoft Office Excel 2016* (versão *Windows*).

10.2 Análise e Discussão de Resultados

Para a análise dos dados recolhidos foi contruída uma tabela, (Tabela 10.3). A construção desta tem por objetivo, facilitar a análise dos dados recolhidos dos inquiritos. Na segunda coluna da tabela são apresentadas as dimensões e itens que as compõem, nas restantes colunas é demonstrado através da escala de *likert* a importância dada a cada item, pelos inquiridos. As células apresentadas a verde representam o a maior numero de respostas para facilitar a análise dos dados.

Tabela 10.3 - Dados dos inquéritos realizados

Nº	Componentes do Serviço	Grau de Importância				
		Nada importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	Capacidade de resolução de problemas			3	5	6
2	Uma (1) visita mensal		2	5	4	3
3	Duas (2) visitas mensais	1	5	5	2	1
4	Três (3) visitas mensais	3	3	5	2	1
5	Grau de conhecimento técnico apresentado			2	3	9
6	Rapidez e clareza dos pedidos de intervenção			2	4	8
7	Rapidez e clareza dos pedidos de orçamentos			3	6	5
8	Contacto direto com os consultores			2	4	8
9	Competência e Profissionalismo			1	1	12

Gestão Operacional						
10	Planos de marketing e promoção do estabelecimento			3	3	8
11	Reestruturação e otimização dos serviços (Encontrar e corrigir pontos de falha)			2	4	8
12	Auxílio na abertura do restaurante "Serviço Chave na Mão"			4	6	4
13	Controlo de custos (Análise de todos os custos inerentes á atividade)			2	4	8
14	Staff outsourcing (Contratação de mão de obra especializada)			1	5	8
15	Otimização operacional das brigadas em função dos fluxos de trabalho			4	5	5
16	Análise da concorrência			3	4	7
17	Análise dos níveis de rentabilidade das vendas			1	6	7
18	Programas de formação dos funcionários			2	6	6
19	Esclarecimentos e notificações da legislação em vigor e mudanças na mesma			3	2	9
Gestão das Operações de F&B e de Produção Culinária						
20	Reorganização estratégica e exequível das cartas, ementas e menus			1	6	7
21	Organização do economato (Ajuda na criação de rotinas e métodos de organização)			1	7	6
22	Segurança alimentar (Plano de haccp)			1	2	11
23	Elaboração das fichas técnicas a utilizar, com base no cálculo da quantidade e custos dos alimentos, aplicando as técnicas adequadas			2	2	10
24	Manutenção e atualização das fichas técnicas			2	3	9
25	Análise técnica de cartas, mentas e menus (Análise dos índices de popularidade de cada prato, e respectiva			3	2	9
26	Criação de novas cartas, ementas e menus			2	4	8
Gestão e Organização do Serviço de Sala						
27	Personalização do serviço de mesa/sala			1	3	10
28	Avaliação, e correção da postura e imagem pessoal dos empregados de mesa			1	2	11
29	Avaliação da qualidade do serviço de mesa prestado			2	3	9
30	Articulação entre a cozinha e o serviço de mesa/sala				2	12

Analisando a tabela acima exposta podemos afirmar que todos os itens apresentados foram considerados importantes para os inquiridos. De seguida vamos proceder á análise mais detalhada de cada dimensão e das suas componentes.

Nas componentes do serviço a prestar a competência e profissionalismo dos intervenientes é crucial pois é escolhido como “Extremamente Importante” por 85,7% dos participantes, 6 dos 14 intervenientes neste estudo consideraram que a capacidade de resolução de problemas é de igual importância. Nas vistas mensais os inquiridos consideram que uma visita mensal é suficiente pois este item têm 78,5% das respostas no nos graus de importância 3 e 4, apresentando maior incidência de respostas nos graus de maior importância em relação aos itens de duas ou três visitas mensais.

Nos restantes itens desta dimensão as respostas são uniformes e concentram-se nos dois graus de importância mais altos, assim podemos concluir que os itens escolhidos para esta dimensão são todos de importância elevada.

Na sub dimensão gestão operacional, o esclarecimento e notificações da legislação em vigor, e mudanças na mesma é extremamente importante para 9 dos 14 inquiridos. Os itens 10, 11, 13, e 14 com uma percentagem de 57% são extremamente importantes. Os itens desta sub dimensão com menos importância atribuída são os 12, 18 e 15.

Na sub dimensão gestão de operações de F&B e de produção culinária, o item com mais preponderância para os inquiridos foi o 22, (elaboração de planos de HACCP) tendo sido escolhido como extremamente importante por 11 dos 14 participantes. Nesta sub dimensão todos os restantes itens foram considerados muito importantes ou extremamente importantes, ainda que com uma percentagem menor.

Na ultima sub dimensão todos os itens que a compõem, foram escolhidos como extremamente importantes. O item 5 foi o que os inquiridos escolheram como fundamental, tendo sido escolhido como extremamente importante por cerca de 85,7% dos participantes.

10.3 Conclusão do Estudo

Com a análise dos dados acima explicados, podemos afirmar que de forma geral os itens apresentados no inquérito, que foram formulados com base na pesquisa bibliográfica, estão muito próximos da realidade. Esta afirmação sustenta-se pela incidência de escolha nos dois graus de importância mais altos.

Depois de analisados os dados, procedeu-se à remoção de dois itens dos vinte e um apresentados na dimensão dos serviços técnicos valorizados. Deste modo o restantes dezanove itens irão ser incluídos na lista serviços da empresa, **Agostinho Consulting**. Lista já apresentada na definição do *marketing mix* da empresa na política de produto.

Os itens removidos do inquérito inicial foram o 3, 4,12 e o 22.

Os itens 3 e 4 eram referentes ao numero de visitas mensais aos estabelecimentos, aqui pela taxa de escolha do item uma visita mensal, foi decidido que este seria o numero ideal.

O item 12 – Auxilio na abertura do restaurante (serviço chave na mão), foi o item que os inquiridos atribuíram menor importância, assim foi decidido retirar este serviço da nossa oferta.

O item 22 - Segurança Alimentar (Plano de Hccp), foi retirado da lista de serviços devido á sua complexidade que exigia a contratação de mão de obra especializada nesta área. Também pela quantidade de empresas deste género já existentes no mercado, o que não é atrativo.

Então foi decidido que seria mais vantajoso para a empresa a criação de uma parceria com uma empresa já presente no mercado. Empresa esta que deverá ter já alguma notoriedade.

11. Análise de Viabilidade Económica e Financeira

Nesta secção detalhar-se-ão os pressupostos gerais utilizados, as vendas previsionais, os gastos com FSE´s e com os recursos humanos, o plano de investimento, o plano de financiamento, a demonstração de resultados e balanço previsionais, bem como os principais indicadores de avaliação do projeto.

11.1 Pressupostos Gerais

O projeto financeiro foi desenvolvido de acordo com os seguintes pressupostos. A unidade monetária é o euro (€), o ano de início da atividade corresponde a 2019. Foi considerado um prazo médio de recebimento de 30 dias e de pagamento de 30 dias. Aos valores apresentados e para realização deste projeto, foi aplicada a taxa de IVA em vigor que corresponde a 23%, que será pago trimestralmente.

Para elaboração deste plano financeiro foi utilizado o plano financeiro “finicia” disponibilizado no *web-site* do IAPMEI¹⁷.

11.2 Previsão de Vendas/Prestações de Serviços

Neste ponto, é feita uma estimativa sobre o número de serviços que iremos prestar durante os primeiros anos de existência da empresa, deste modo estimámos que no primeiro ano a meta seria vender/prestar cinco serviços de cada, sendo a estimativa de volume de vendas feita a partir dessa meta. Nos anos subsequentes iremos ter uma taxa de crescimentos de 25% no segundo ano, de 20% no terceiro ano, no quarto e quinto iremos crescer 15% e no sexto 10% como podemos verificar na tabela 11.1.

Tabela 11.1 - Previsão de Prestação de Serviços

Prestações de Serviços						
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gestão Operacional	30 000 €	37 500 €	45 000 €	51 750 €	59 513 €	65 464 €
Gest. das Op. de F&B e Prod. Culinária	30 000 €	37 500 €	45 000 €	51 750 €	59 513 €	65 464 €
Gestão e Org. do Serviço de Sala	16 250 €	20 313 €	24 375 €	28 031 €	32 236 €	35 460 €
Total	76 250 €	95 313 €	114 375 €	131 531 €	151 261 €	166 387 €

Fonte: Própria

¹⁷ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (Innovagency, 2018)

Na tabela 11.1 podemos visualizar os rendimentos esperados, no primeiro ano de atividade 76.250€, divididos entre os 3 conjuntos de serviços 30.000€ para a gestão operacional e para a gestão das operações de F&B e de produção culinária e 16.250€ para a gestão e organização do serviço de sala.

Os rendimentos obtidos das prestações de serviços são calculados com base no preço 62.5€ a multiplicar pelo número de horas estimado para a execução de cada serviço. O preço hora inclui todos os custos associados à prestação do serviço como podemos constatar nas tabelas 11.2, 11.3 e 11.4.

Tabela 11.2 - Pack de Serviços de Gestão Operacional

Gestão Operacional	Horas	Preço
Planos de marketing e promoção do estabelecimento	16	1 000 €
Reestruturação e otimização dos serviços (Encontrar e corrigir pontos de falha)	16	1 000 €
Controlo de custos (Análise de todos os custos inerentes à atividade)	16	1 000 €
Staff outsourcing (Contratação de mão de obra especializada)	8	500 €
Otimização operacional das brigadas em função dos fluxos de trabalho	8	500 €
Análise da concorrência	8	500 €
Análise dos níveis de rentabilidade das vendas	8	500 €
Programas de formação dos funcionários	8	500 €
Esclarecimentos e notificações da legislação em vigor e mudanças na mesma	8	500 €
Fonte: Própria	96	6 000 €

Tabela 11.3 - Pack de Serviços de Gestão e Organização de Sala

Gestão e Organização do Serviço de Sala	Horas	Preço
Personalização do serviço de mesa/sala	16	1 000 €
Avaliação, e correção da postura e imagem pessoal dos empregados de mesa	16	1 000 €
Avaliação da qualidade do serviço de mesa prestado	10	625 €
Articulação entre a cozinha e o serviço de mesa/sala	10	625 €
	52	3 250 €

Fonte: Própria

Tabela 11.4 - Pack de Serviços de Gestão das Operações de F&B e Produção Culinária

Gestão das Operações de F&B e Produção Culinária	Horas	Preço
Reorganização estratégica e exequível das cartas, ementas e menus	24	1 500 €
Organização do economato	8	500 €
Elaboração das fichas técnicas	16	1 000 €
Manutenção e atualização das fichas técnicas	8	500 €
Análise técnica de cartas, mentas e menus	16	1 000 €
Criação de novas cartas, ementas e menus	24	1 500 €
	96	6 000 €

Fonte: Própria

11.3 Previsão de Gastos em Fornecimento de Serviços Externos

No fornecimento de serviços externos, no primeiro ano a empresa no primeiro ano de exercício terá custos de 11.123€, em que cerca de 70% são custos fixos e 30% são variáveis.

Na medida em que o aumento de clientes será certo, irão ser contratados mais colaboradores nos anos de 2021 e 2023, deste modo os consumos de combustível irão aumentar, a despesa em deslocações e estadas também, podemos constatar esta informação na tabela 11.5.

Podemos constatar também que o fornecimento de serviços externos representa cerca de 14,7% dos rendimentos, referente ao primeiro ano de atividade. No ano de 2021 os fornecimentos de serviços externos representam 12,8% dos proveitos e no ano de 2023 representam cerca de 11,9%, sendo que estes dois últimos anos são os em que serão contratados mais dois colaboradores, um em cada respetivamente. A renda do escritório é de 175€ por mês (Anexo 2), e os seguros do escritório e automóvel representam uma despesa mensal de 41€ (Anexo 3).

Tabela 11.5 - Mapa de Custos de Fornecimento de Serviços Externos

Custos com Fornecimento de Serviços Externos							
	Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Serviços Especializados							
Publicidade e Propaganda	123 €	1 476 €	1 520 €	1 566 €	1 613 €	1 661 €	1 711 €
Conservação e Reparação	80 €	960 €	989 €	1 018 €	1 049 €	1 080 €	1 113 €
Materiais							
Material de Escritório	50 €	600 €	618 €	637 €	656 €	675 €	696 €
Artigos para Oferta	30 €	360 €	371 €	382 €	393 €	405 €	405 €
Energia e Fluidos							
Eletricidade	50 €	600 €	618 €	637 €	656 €	675 €	696 €
Combustíveis	120 €	1 440 €	1 483 €	3 055 €	3 147 €	4 583 €	4 720 €
Água	25 €	300 €	309 €	318 €	328 €	338 €	348 €
Deslocações, Estadas e Transportes							
Deslocações e Estadas	100 €	1 200 €	1 236 €	2 546 €	2 623 €	3 819 €	3 934 €
Serviços Diversos							
Rendas e Alugueres	175 €	2 100 €	2 163 €	2 228 €	2 295 €	2 364 €	2 434 €
Comunicação	75 €	900 €	927 €	955 €	983 €	1 013 €	1 043 €
Seguros	41 €	488 €	502 €	517 €	533 €	549 €	565 €
Contencioso e Notariado	8 €	96 €	99 €	102 €	105 €	108 €	111 €
Limpeza Higiene e Conforto	60 €	720 €	742 €	764 €	787 €	810 €	835 €
Total FSE		11 239 €	11 576 €	14 724 €	15 166 €	18 081 €	18 623 €
FSE-Custos Fixos		7 909 €	8 146 €	9 486 €	9 770 €	11 025 €	11 356 €
FSE-Custos Variáveis		3 330 €	3 429 €	5 238 €	5 395 €	7 055 €	7 267 €
FSE+IVA		12 549 €	12 925 €	16 114 €	16 597 €	19 555 €	20 142 €

Fonte: Própria

11.4 Previsão de Gastos com Pessoal

A previsão de gastos com pessoal da **Agostinho Consulting**, é de 51.424€ no seu primeiro ano de atividade e, que corresponde a cerca de 67% dos proveitos da empresa. No ano de 2021 os encargos com pessoal sobem ligeiramente com a contratação de mais um colaborador e fixam-se em 76.385€ correspondendo a cerca de 67% do valor dos proveitos desse mesmo ano. Em 2023 existe o aumento de mais um colaborador colocando o valor de anual de despesa com o pessoal em 104.167€, cerca de 69% do total das receitas (Tabela 11.6).

Tabela 11.6 - Previsão de Gastos com Pessoal

Gastos com Pessoal						
Numero de Colaboradores						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração	1	1	1	1	1	1
Operacionais	1	1	2	2	3	3
Renumeração Base Mensal						
Administração	1 500 €	1 545 €	1 591 €	1 639 €	1 688 €	1 739 €
Operacionais	1 000 €	1 030 €	1 061 €	1 093 €	1 126 €	1 159 €
Renumeração Base Anual						
Administração	24 500 €	25 235 €	25 992 €	26 772 €	27 575 €	28 402 €
Operacionais	16 333 €	16 823 €	34 656 €	35 696 €	55 150 €	56 805 €
Total	40 833 €	42 058 €	60 648 €	62 468 €	82 725 €	85 207 €
Outros Gastos com Pessoal						
Segurança Social	9 698 €	9 989 €	14 404 €	14 836 €	19 647 €	20 237 €
Seguros de Trabalho	408 €	421 €	606 €	625 €	827 €	852 €
Gastos de Ação Social	484 €	484 €	726 €	726 €	968 €	968 €
Total	10 590 €	10 893 €	15 736 €	16 187 €	21 442 €	22 057 €
Total de Gastos com Pessoal	51 424 €	52 952 €	76 385 €	78 654 €	104 167 €	107 264 €

Fonte: Própria

11.5 Previsão do Fundo de Maneio

Um fundo de maneio saudável é uma ferramenta fundamental para manter o ciclo operacional da empresa, deste modo o investimento em fundo de maneio deve ser o mais que pequeno possível.

Tendo em conta que o prazo de recebimentos e pagamentos é de trinta dias, é vital que a cobrança dos serviços prestados seja eficaz para que se consiga manter as necessidades de fundo de maneio mais pequenas possíveis.

Observando a tabela 11.7 pode-se constatar que as necessidades de fundo de maneio da empresa no seu primeiro ano de vida são de 2.640€, valor positivo tendo em conta o volume de negócios da empresa. Durante os três anos seguintes observa-se um valor relativamente baixo atingindo um mínimo de 109€ no ano de 2021, que sobe para 605€ no ano subsequente.

Tabela 11.7 - Investimento em Fundo de Maneio

Investimento em Fundo de Maneio						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades de Fundo de Maneio						
Segurança de Tesouraria	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Clientes	7 816 €	9 770 €	11 723 €	13 482 €	15 504 €	17 055 €
Total	8 816 €	10 770 €	12 723 €	14 482 €	16 504 €	18 055 €
Recursos de Fundo de Maneio						
Fornecedores	1 046 €	1 077 €	1 343 €	1 383 €	1 630 €	1 679 €
Estado (SS, IRS, IVA)	5 130 €	6 443 €	8 022 €	9 135 €	10 841 €	11 820 €
Total	6 176 €	7 520 €	9 365 €	10 518 €	12 471 €	13 498 €
Fundo de Maneio Necessário	2 640 €	3 250 €	3 359 €	3 964 €	4 073 €	4 556 €
Investimento em Fundo de Maneio	2 640 €	610 €	109 €	605 €	110 €	483 €

Fonte: Própria

11.6 Investimento

O investimento é sempre necessário para a realização de qualquer projeto, quer seja ele por capitais próprios ou por empréstimo.

O investimento necessário para o arranque deste projeto é de 13.279€, que representa a aquisição de duas secretárias, dois móveis de arrumação, dois telemóveis, um computador, uma impressora, uma viatura e a construção de um *web-site*. Estes valores podem ser constatados na tabela 11.8 que explica o investimento necessário, a tabela 11.9 especifica o valor de cada investimento (Anexos 4, 5, 6 e 7).

No ano de 2021 devido á contratação de mais um colaborador é necessário a aquisição de um computador, um telemóvel, uma secretária e uma viatura. Similarmente no ano de 2023 é necessário a aquisição de uma secretária, um móvel de arrumação, um computador e uma viatura, devido á necessidade de aumento dos quadros da empresa.

Tabela 11.8 - Investimento

Investimento						
Ativos Fixos Tangíveis						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Equipamento Básico	3 279 €		1 409 €		1 447 €	
Equipamento de Transporte	9 000 €		9 000 €		9 000 €	
Sub Total	12 279 €		10 409 €		10 447 €	
Ativos Fixos Intangíveis						
Projetos de Desenvolvimento	1 000 €					
Sub Total	1 000 €					
Total de Investimento	13 279 €		10 409 €		10 447 €	
Valores Acumulados	13 279 €	13 279 €	23 688 €	23 688 €	34 135 €	34 135 €

Fonte: Própria

Tabela 11.9 - Discriminação do Investimento

Equipamento Básico	
Telemóvel	400 €
Computador	850 €
Impressora	346 €
Móvel de Arrumação	438 €
Secretária	160 €
Equipamento de Transporte	
Carro	9 000 €
Projetos de Desenvolvimento	
Construção de Site	1 000 €

Fonte: Própria

11.7 Financiamento

As necessidades de investimento da **Agostinho Consulting** serão de 15.919€. Esta necessidade será suprida em 62% por meios libertos pela empresa, ou seja, é a sua capacidade de auto financiamento. Os restantes 38% que representam 5.000€ serão suportados pelo promotor do projeto, por capitais próprios. Nos cinco anos seguintes de atividade não serão necessários mais financiamentos para cobrir os investimentos da empresa.

Tabela 11.10 - Necessidades de Financiamento

Financiamento						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	15 919 €	610 €	10 518 €	605 €	10 557 €	483 €
Necessidades de Financiamento	15 900 €	600 €	10 500 €	600 €	10 600 €	500 €
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	9 880 €	23 096 €	17 295 €	28 303 €	21 086 €	29 867 €
Capital	5 000 €					

Fonte: Própria

11.8 Ponto Crítico Operacional Previsional

O ponto crítico das vendas representa a quantidade de bens e serviços que uma empresa tem de vender para que o valor total dos proveitos obtidos com as vendas iguale o total de custos fixos e variáveis em que a empresa incorre para produzir e comercializar essa, mesma quantidade. O ponto crítico de vendas pode também ser definido em termos de valor, correspondendo, neste caso, o montante de vendas necessário para cobrir os custos totais. Tendo em conta este conceito, no ponto crítico de vendas os lucros são nulos (Daniel, 2014).

Como podemos constatar na tabela 11.11, o ponto crítico das vendas da **Agostinho Consulting**, situa-se nos 65.173€ no primeiro ano de vida da empresa, correspondendo a 89% da margem bruta de contribuição. Na medida em que o negócio vai crescendo o ponto crítico também vai tendo valores cada vez maiores, deste modo em 2023 no quinto ano de existência da empresa, atinge um ponto crítico de 126.354€ que corresponde a cerca de 87% da margem bruta de contribuição (Tabela 11.11).

Tabela 11.11 - Ponto Crítico Operacional Previsional

Ponto Crítico Operacional Previsional						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	76 250 €	95 313 €	114 375 €	131 531 €	151 261 €	166 387 €
FSE Variáveis	3 330 €	3 430 €	5 239 €	5 396 €	7 056 €	7 268 €
Margem Bruta de Contribuição	72 920 €	91 883 €	109 136 €	126 135 €	144 205 €	159 119 €
Ponto Crítico	65 173 €	66 484 €	95 672 €	97 512 €	126 354 €	129 545 €

Fonte: Própria

11.9 Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados evidencia a formação dos resultados que a empresa irá ter, independentemente, quer dos recebimentos quer dos pagamentos (Fernandes M. J., 2007).

Assim a demonstração de resultados previsionais permite, conhecer os resultados que a empresa a criar é capaz de gerar, conhecer a natureza e peso relativo dos diferentes custos na formação dos resultados empresa. Esta informação permitirá reforçar a gestão e o controlo das diferentes componentes de custo com maior peso. Analisar a natureza da variação dos diferentes proveitos e custos da empresa e avaliar a viabilidade económica do projeto bem como a rendibilidade do mesmo (Fernandes M. J., 2007).

Na demonstração de resultados previsional da **Agostinho Consulting** apresentada na tabela 11.12 podemos constatar que os valores das vendas e serviços prestados aumentam na medida em que o negócio cresce, entre 2020 e 2024 o negócio tem um crescimento de vendas e serviços prestados de cerca de 74%.

Relativamente aos gastos com fornecimento de serviços externos, têm um crescimento diminuto comparando com a dimensão do negócio pois só crescem cerca de 56% entre 2020 e 2023.

Os gastos com o pessoal sofrem um aumento de cerca de 92% entre o primeiro e o sexto ano de existência da empresa derivado á contratação de mais dois colaboradores, para a o acompanhamento do crescimento do negócio.

O EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) apresenta sempre resultados positivos, crescendo entre os anos de 2019 e 2020 cerca de 70% e descendo no ano seguinte 28%, derivado á contratação de mais um funcionário. Situação semelhante acontece entre os anos de 2021 e 2022 em que existe um aumento de 10.000€ e volta a descer no ano 2023 derivado á contratação de mais um funcionário.

O resultado liquido do período, tem uma análise semelhante á do EBITDA, pois sofre as maiores mudanças a quando da contratação de mais funcionários que ocorrem no ano de 2021 e 2023, mas entre o primeiro e o ultimo ano apresentados na demonstração de resultados existe um aumento de 39% do resultado liquido do período.

Tabela 11.12 - Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e Serviços Prestados	76 250 €	95 313 €	114 375 €	131 531 €	151 261 €	166 387 €
CMVMC (Custo da mercadoria vendida e matéria consumida)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecimento e Serviços Externos	11 240 €	11 577 €	14 725 €	15 167 €	18 081 €	18 624 €
Gastos com Pessoal	51 424 €	52 952 €	76 385 €	78 654 €	104 167 €	107 264 €
Imparidade de Dívidas a Receber (perdas/reversões)	1 876 €	2 345 €	2 814 €	3 236 €	3 721 €	4 093 €
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	11 711 €	28 439 €	20 452 €	34 474 €	25 291 €	36 406 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	2 993 €	2 993 €	5 419 €	5 086 €	5 267 €	5 267 €
EBIT (Resultado Operacional)	8 718 €	25 446 €	15 033 €	29 388 €	20 024 €	31 140 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	1 €	16 €	20 €	37 €	45 €	64 €
Juros e Gastos Similares Suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Impostos	8 719 €	25 461 €	15 052 €	29 426 €	20 069 €	31 200 €
Imposto Sobre o Rendimento do Período	1 831 €	5 347 €	3 161 €	6 179 €	4 215 €	6 552 €
Resultado Líquido do Período	6 888 €	20 115 €	11 891 €	23 245 €	15 853 €	24 648 €

Fonte: Própria

11.10 Cash Flows Operacionais

Fluxos de caixa operacionais dizem respeito à operação da empresa. Neste grupo encontra-se os recebimentos e pagamentos de clientes e a fornecedores, assim como os pagamentos aos colaboradores, impostos diretos entre outros pagamentos respeitantes à atividade operacional (Gitman, 1987).

Os fluxos de caixa gerados pela empresa são negativos no seu primeiro ano de atividade, derivado ao investimento inicial necessário para o arranque do projeto, os fluxos de caixa de exploração são sempre positivos, o que quer dizer que a empresa consegue gerar fluxos positivos a partir da sua atividade normal.

A partir do primeiro ano de existência da empresa fluxo de caixa excedente é sempre positivo baixando apenas nos anos de 2021 e 2023, derivado á aquisição de viaturas e material básico para o desenvolvimento da atividade (Tabela 11.13).

Tabela 11.13 - Mapa de *Cash Flows* Operacionais

Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	6 887 €	20 102 €	11 876 €	23 217 €	15 819 €	24 600 €
Depreciações e Amortizações	2 993 €	2 993 €	5 419 €	5 086 €	5 267 €	5 267 €
Provisões do Exercício	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	9 880 €	23 096 €	17 295 €	28 303 €	21 086 €	29 867 €
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	- 2 640 €	- 610 €	- 109 €	- 605 €	- 110 €	- 483 €
Cash-Flow de Exploração	7 240 €	22 486 €	17 186 €	27 698 €	20 977 €	29 384 €
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	- 13 279 €	- €	- 10 409 €	- €	- 10 447 €	- €
Free Cash-flow	- 6 039 €	22 486 €	6 777 €	27 698 €	10 529 €	29 384 €
Cash-Flow Acumulado	- 6 039 €	16 447 €	23 224 €	50 922 €	61 451 €	90 835 €

Fonte: Própria

11.11 Plano de Financiamento

O Plano de Financiamento, define claramente as origens e aplicações de fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo (Innovagency, 2018).

No plano financeiro da **Agostinho Consulting**, pode-se observar que a origem dos fundos, provém na sua totalidade dos meio libertados pela empresa através da sua atividade normal, estes têm um aumento de 50% entre o ano de início de atividade e o ano de 2024.

Pode-se também constatar que existirá sempre capital para investir sempre que for necessário, proveniente dos excedentes da empresa, caso este que acontece nos anos de 2021 e 2023 a quando da aquisição de mais viaturas, outros materiais e equipamentos (Tabela 11.14).

Tabela 11.14 - Plano de Financiamento

Plano de Financiamento						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Origens de Fundos						
Meios Libertos Brutos	13 587 €	30 784 €	23 266 €	37 710 €	29 012 €	40 500 €
Capital Social (entrada de fundos)	5 000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveitos Financeiros	2 €	16 €	20 €	37 €	43 €	61 €
Total das Origens	19 609 €	30 800 €	23 285 €	37 747 €	29 055 €	40 560 €
Aplicações de Fundos						
Inv. Capital Fixo	13 279 €	- €	10 409 €	- €	10 447 €	- €
Inv Fundo de Maneio	2 640 €	610 €	109 €	605 €	110 €	483 €
Imposto sobre os Lucros		1 831 €	5 347 €	3 161 €	6 179 €	4 214 €
Total das Aplicações	15 919 €	2 441 €	15 865 €	3 766 €	16 736 €	4 697 €
Saldo de Tesouraria Anual	2 669 €	28 358 €	7 419 €	33 981 €	12 318 €	35 863 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	2 669 €	31 028 €	38 447 €	72 428 €	84 746 €	120 609 €
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	2 669 €	31 028 €	38 447 €	72 428 €	84 746 €	120 609 €

Fonte: Própria

11.12 Balanço Previsional

O balanço previsional demonstra a situação patrimonial de um projeto ou empresa num determinado período de tempo, e permite analisar a sua solvabilidade e a liquidez do projeto (Barros C. P., 1997).

A análise do Balanço Previsional, permite-nos concluir que a estrutura patrimonial é representada fundamentalmente pelo valor da caixa e depósitos bancários que no ano de 2021 irá representar cerca de 87% do ativo total da empresa da empresa.

No capital próprio da empresa a rubrica com mais peso é a dos resultados líquidos dos períodos, que depois transitam para as reservas, as quais atingem os 62.141€ no ano de 2023.

A empresa não dispõe de passivo não corrente, uma vez que não necessitou de financiamento bancário para o início da sua atividade.

O estado e outros entes públicos representam em grande parte a composição do passivo total da empresa, no segundo ano de atividade da empresa têm um peso de 45% aproximadamente. O ativo corrente tem sempre capacidade de cobrir o passivo corrente, o que representa a autonomia financeira da empresa.

Tabela 11.15 - Balanço Previsional

Balanço Previsional						
Anos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo						
Activo Não Corrente	10 286 €	7 293 €	12 283 €	7 197 €	12 377 €	7 110 €
Activos Fixos Tangíveis	9 619 €	6 959 €	12 283 €	7 197 €	12 377 €	7 110 €
Activos Intangíveis	667 €	333 €				
Activo Corrente	9 609 €	37 577 €	44 136 €	76 640 €	87 260 €	120 580 €
Clientes	5 940 €	5 549 €	4 689 €	3 212 €	1 513 €	- 1 029 €
Caixa e Depósitos Bancários	4 690 €	33 049 €	40 468 €	74 449 €	86 768 €	122 632 €
Total do Activo	19 895 €	44 870 €	56 419 €	83 837 €	99 637 €	127 690 €
Capital Próprio						
Capital Realizado	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Reservas		6 889 €	27 003 €	38 895 €	62 141 €	77 994 €
Resultado Líquido do Período	6 889 €	20 115 €	11 891 €	23 246 €	15 853 €	24 648 €
Total do Capital Próprio	11 889 €	32 003 €	43 894 €	67 139 €	82 992 €	107 640 €
Passivo						
Passivo Não Corrente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo Corrente	8 007 €	12 867 €	12 526 €	16 698 €	16 645 €	20 051 €
Fornecedores	1 046 €	1 077 €	1 343 €	1 383 €	1 630 €	1 679 €
Estado e Outros Entes Públicos	6 961 €	11 790 €	11 183 €	15 314 €	15 015 €	18 372 €
Total Passivo	8 007 €	12 867 €	12 526 €	16 698 €	16 645 €	20 051 €
Total Passivo + Capital Próprio	19 895 €	44 870 €	56 420 €	83 837 €	99 637 €	127 691 €

Fonte: Própria

11.13 Principais Indicadores

Na seguinte tabela 11.16 podemos observar os principais indicadores de *performance* da empresa.

Na segunda linha da tabela está a rendabilidade sobre as vendas que segundo Wernke & Marluce, (2004), compara o resultado líquido da empresa com o seu volume de negócios, assim sendo podemos observar um aumento do mesmo entre o primeiro ano e o quarto de nove pontos percentuais. No caso de 2022 com uma rendabilidade líquida de 18%, que significa que por cada 1.000€ de vendas a empresa terá um resultado líquido de 180€.

Na secção dos indicadores económicos - financeiros, temos o ROI, que expressa a margem de retorno do investimento efetuado, no caso da **Agostinho Consulting** o ROI

vai diminuindo ao longo dos anos dado que não será necessário efetuar outros investimentos (Neto A. A., 1997).

A rentabilidade do ativo é o que traduz a capacidade dos ativos da empresa a gerar resultados, podemos constatar que ao longo dos anos este valor vai descendo, derivado aos resultados líquidos obtidos ao longo do tempo, valores estes que estão em depósitos bancários que vão aumentando o valor do ativo aproximando-o do valor do resultado operacional.

Na rotação do ativo podemos observar uma descida do índice, provocada pelo aspeto já anteriormente explicado.

A Rentabilidade dos capitais próprios é a capacidade dos capitais próprios da empresa em gerar retorno financeiro, mede o de eficácia na utilização dos resultados líquidos da empresa (Boucinhas, 1980).

Então no segundo ano de atividade podemos observar uma rentabilidade dos capitais próprios de 63%, o que significa que por cada 100€ investidos foram gerados 63€ de resultados líquidos nesse ano, nos anos seguintes assiste-se a uma descida derivado ao crescimento dos capitais próprios da empresa e ao não investimento dos mesmos (Augusto, 2014).

Nos indicadores financeiros podemos observar que a autonomia financeira da empresa é bastante positiva, o que significa que não teremos de recorrer a capitais alheios para o financiamento dos investimentos a efetuar.

A solvabilidade total da empresa é excelente derivado a não necessitar de capitais alheios para se financiar, logo não existe esforço para os liquidar. Este rácio mede a capacidade da empresa para pagar os seus compromissos (Augusto, 2014).

Nos indicadores de liquidez podemos observar igualmente resultados positivos, na liquidez reduzida que traduz a capacidade da empresa pagar as suas obrigações de curto prazo, com dinheiro, ativo circulante, que dispõe. Na liquidez corrente os resultados também são bastantes positivos, o que expressa o volume de dinheiro que a empresa dispõe no momento, representa no total das suas dívidas de curto prazo (Fernandes, Peginho, Vieira, & Neiva, 2016).

O grau de alavancagem operacional demonstra resultados não tão animadores pois, estes são altos, o que significa que a empresa tem uma grande quantidade de custos fixos em comparação com as variáveis, o que significa que uma variação nas vendas

da empresa pode afetar fortemente a sua liquidez (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016).

Na alavancagem financeira existe um resultado de 100% o que significa que a empresa tem capacidade para recorrer a terceiros para se financiar (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016).

No aos restantes indicadores de avaliação, estes apresentam um período de retorno do investimento de 1 ano (*payback period*) e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 327.5%, com um fator de atualização de 5.25% e um WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) de 5.25 %, na perspetiva do projeto. Ainda nesta perspetiva este projeto apresenta um Valor atual liquido (VAL) de 831.133€.

Os resultados destes indicadores, em ambas as perspetivas, podem ser considerados como economicamente viáveis. Assim, em ambas as perspetivas, a TIR é superior ao custo de oportunidade do capital e o VAL é positivo (> 0), factos que sustentam a viabilidade económica e financeira do projeto.

Tabela 11.16 - Principais Indicadores do Investimento

Indicadores Económicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		25%	20%	15%	15%	10%
Rentabilidade Líquida Sobre as Vendas	9%	21%	10%	18%	10%	15%
Indicadores Económicos - Financeiros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	35%	45%	21%	28%	16%	19%
Rendibilidade do Activo	44%	57%	27%	35%	20%	24%
Rotação do Activo	383%	212%	203%	157%	152%	130%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	58%	63%	27%	35%	19%	23%
Indicadores financeiros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	60%	71%	78%	80%	83%	84%
Solvabilidade Total	248%	349%	450%	502%	599%	637%
Cobertura dos Encargos Financeiros	-	-	-	-	-	-
Indicadores de Liquidez	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	1,20	2,92	3,52	4,59	5,24	6,01
Liquidez Reduzida	1,20	2,92	3,52	4,59	5,24	6,01
Indicadores de Risco de Negócio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	65 010 €	83 736 €	99 650 €	116 365 €	133 180 €	147 763 €
Grau de Alavanca Operacional	746%	329%	663%	396%	665%	475%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Valor Actual Líquido (VAL)	83.1133€					
Taxa Interna de Rentabilidade	327,50%					
Pay Back period	1					

Fonte: Própria

Conclusão

A conclusão visa sintetizar o projeto desenvolvido e apresentar as limitações e recomendações relacionadas com a investigação. Este projeto tem como base de investigação a análise ao conceito de *outsourcing* de consultoria técnica, a sua evolução, aplicação e vantagens que poderá proporcionar aos restaurantes e similares. Estas são nomeadamente melhorias a nível da gestão da operação, reestruturação da oferta, promoção e serviços.

O objetivo deste projeto é criar uma empresa que possa fornecer um serviço de consultoria direcionado aos restaurantes e similares. Foi realizado um estudo com um painel de especialistas da área, de forma a perceber quais as necessidades dos potenciais clientes. Após identificadas as necessidades do mercado foi elaborado um plano de marketing e um plano financeiro para a criação da **Agostinho Consulting**.

De acordo com o estudo da empresa designada Informa D&B em 2018, o setor do *outsourcing* em Portugal cresceu 7% e cerca de 83% das empresas envolvidas neste estudo afirmaram recorrerem a *outsourcing* demonstrando o crescente interesse das empresas neste tipo de serviços (Informa D&B Portugal, 2018).

A criação de uma empresa de consultoria a restaurantes e similares pode responder a uma necessidade identificada no mercado, contudo podem existir mais oportunidades de *outsourcing* num mercado que aguarda soluções que permitam a melhoria da competitividade das suas empresas.

Este projeto permitiu observar que o *outsourcing* de serviços especializados pode ser em muitos casos a solução para restaurantes e similares inseridos no tecido empresarial das PME's, na zona Oeste de Portugal, possam melhorar a sua oferta, aperfeiçoando a operação e concentrando esforços numa melhoria continua.

Com a realização deste projeto foi possível identificar os serviços mais adequados aos restaurantes e similares e analisar a importância deste tipo de serviços.

A realização deste projeto procurou demonstrar que através de um aconselhamento e acompanhamento correto por parte de especialistas da área da restauração, as empresas deste setor podem evoluir e explorar ao máximo todas as suas valências e recursos. Através da metodologia deste projeto foi possível identificar a existência de uma necessidade de mercado, e identificar de uma forma fidedigna as necessidades dos proprietários, e até que ponto eles estariam abertos á contratação de serviços externos.

Em relação à viabilidade económica do projeto pensamos que cumpre os requisitos gerais necessários para a sua implementação, os principais indicadores evidenciam um período de retorno do investimento de 1 ano (*Payback*), uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 327,50% e um valor atual líquido (VAL) de 831.133€.

A elaboração deste projeto contou com o contributo de alguns empresários de restauração e similares e especialistas na área, que não recearam oferecer a sua visão e interpretação sobre este tema, contribuindo assim para relevância e pertinência dos resultados.

Limitações

As limitações observadas estão relacionadas com a investigação empírica. Existe pouca literatura sobre *outsourcing* aplicado á restauração. Apesar do *outsourcing* ser um tema ser muito estudado, nomeadamente a saúde e o marketing e comunicação, no caso do turismo e em específico a restauração, carece ainda de muita investigação.

A falta de interesse evidenciada por alguns dos proprietários de restaurantes pode de alguma forma ter condicionado o estudo efetuado, de facto 14% dos convidados a participar neste estudo, e que inicialmente haviam aceite, acabaram por não o fazer.

Futuras Linhas de Investigação

No que respeita a futuras linhas de investigação, apresentam-se algumas áreas de interesse, nos domínios do presente projeto:

- Fazer um levantamento dos vários sistemas e práticas de gestão, utilizadas pelos empresários do setor da restauração e similares;
- Replicar o estudo efetuado noutras regiões de forma a perceber o potencial interesse dos serviços a oferecer nesses destinos.

Bibliografia

(s.d.).

Informa D&B Portugal. (14 de 03 de 2018). *Informa D&B*. Obtido de <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2552>

Instituto Nacional de Estatística . (2015). *Estatísticas Demográficas*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística .

(25 de 05 de 2017). Obtido de Plublituris: <http://www.publituris.pt/2017/03/13/portugal-estamos-no-bom-caminho/>

Akins , R. B., Tolson, H., & Cole, B. R. (2005). Stability of Response Characteristics of a Delphi Panel: Application of Bootstrap Data Expansion. *Medical Research Methodology*, 37-48.

Almeida, L. M. (2014). *Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal*. Peniche : Instituto Politécnico de leiria .

Almeida, M. (1993). Porquê Administrar Estratégicamente Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 12-24.

Almeida, P. (2002). *Sebenta da Disciplina de Introdução à Hotelaria*. Peniche : Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar, Instituto Politécnico de Leiria .

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18-34.

Araújo, G. C., & Silva, R. P. (2003). *Teorias da Satisfação dos Clientes*. Araçatuba: Econ. Pesqui.

Araújo, M. J. (2014). Valor Patrimonial da Gastronomia Portuguesa. *Impacto na Satisfação dos Turistas no Destino Porto*. Porto: Universidade Lusófona do Porto, Faculdade de Ciências Economicas, Sociais e da Empresa.

Areia, M. Â. (2016). *Implementação e desenvolvimento de um serviço de outsourcing para as unidades de alojamento turístico de Fátima*. Peniche : Instituto Politécnico de Leiria (Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar).

Augusto, C. M. (2014). *Efeitos da recapitalização bancária : consequências de Basileia : Banif, BCP, BPI e CGD*. Lisboa: Universidade Lusíadas.

- Azambuja, V. A., Azevedo, A. d., & Fortes, J. d. (2009). O Mercado de Consultadoria Turística em Florianópolis. *Caderno Virtual de Turismo*, 17-24.
- Babakus, E., & Mangold, G. (1992). Adapting the servqual scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Service Research*, 767-786.
- Balanzá, I., & Nadal, M. (2003). *Marketing e Comercialização de Produtos*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Banco Central Europeu. (2016). *Projeções Macroeconómicas para a Área do Euro Elaboradas por Especialistas do Eurosistema*. Frankfurt: Banco Central Europeu.
- Banco de Portugal. (2014). *Série Longa dos Quadros do Sector de Restauração e Similares*. Lisboa : Banco de Portugal.
- Banco de Portugal. (Dezembro 2016). *Boletim Económico*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barros, C. P. (1997). *Avaliação Financeira de Projectos de Investimentos*. Lisboa: Vulgata.
- Barros, J. (2004). *Barros (2008:53) ao citar diversos autores, refere que "(...) é cinco a sete vezes mais caro atrair novos clientes do que reter os atuais (...)" este aspeto A projecção do quotidiano no turismo e no Lazer*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bengtsson, L., & Dabhilkar, M. (2009). Manufacturing *outsourcing* & its effect on plant performance. *lessons for KIBS outsourcing*, 231-257.
- Bloch, M., & Segev, A. (1997). The impact of electronic commerce on the travel industry an analysis methodology and case study. *Paper presented at the International Conference on Systems Sciences*. Wailea: HI.
- Boucinhas, J. F. (1980). Custo, estrutura de capital e decisões de investimento em condições de inflação. *Revista de Administração de Empresas*.
- Brito, C. (2000). *O marketing relacional*. In Brito, C.; Lencastre, P. *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.
- Brow, B. B. (1968). *Delphi process: A methodology used for the elicitation of opinions of experts*. Santa Monica, CA: RAND CORP.
- Buosi, J. C., Giraldi, J. d., & Oliveira, M. M. (2012). *A influência das dimensões da qualidade na satisfação dos consumidores de serviços de beleza*. São Paulo: Universidade de São Paulo - USP.

- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 244-249.
- Carmen, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Serqual dimensions. *Journal of Retailing*, 33-55.
- Carneiro, H. (2003). *Comida e Sociedade: Uma História da Alimentação* (7ª Reimpressão ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Ltda.
- Cetelem. (2016). *Estudo sobre as intenções de compra e intenções de consumo de férias dos portugueses*. Cetelem.
- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing* (Vol. 2 ed). São Paulo: Atlas.
- Comunidade Intermunicipal do Oeste. (27 de 03 de 2017). Obtido de CIMOESTE: <http://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=bc48df68-ba01-48ff-9dd1-3434b3ec0fbd&m=b64>
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pederson, T. (2010). *Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing & offshoring: the organizational & geographical relocation of high-value company*. *Journal of Management Studies*, 47, 1417-1433.
- Costa, R. (2001). *Maiorca e Aragão no tempo de Ramon Llull (1250-1300)*.
- Cronin, J. J., & Taylor, A. S. (Julho de 1992). Measuring service quality: reexamination and an extension. *Journal of Marketing*, 55-68.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1997). International Business and Trade in the Next Decade: Report from Delphi Study. *Journal of International Business Studies*, 827-844.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. Santa Monica: Rand Corp.
- Daniel, N. M. (2014). *O Ponto Crítico como Fator Determinante*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Daniel, N. M. (2014). *O Ponto Crítico como Fator determinante do Risco de Negócio para Tomada de Decisões*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

- Day, J., & Bobeva, M. (2005). A Generic Toolkit for the Successful Management of Delphi Studies. *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 103-116.
- Day, J., & Bobeva, M. (2005). A Generic Toolkit for the Successful Management of Delphi Studies. *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 7-16.
- De La Torre, O. (1992). *El Turismo, Fenômeno Social*. Cidade do México: Fondo de Cultura Económico.
- Demirbag, M., & Glaister, K. W. (2010). Factors determining offshore location choice for R&D projects: a comparative study of developed & emerging regions. *Journal of Management Studies*, 1534–1560.
- Denis, L., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2003). *Mercator*. Lisboa : Publicações Dom Quixote. Lda.
- Dias , R. (2005). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Atlas.
- Dionisio, P. (2009). *B- Mercator*. Dom Quixote.
- Doh, J. P., Bunyaratavej, K., & Hahn, E. D. (2009). Offshoring administrative & technical work: Implications for globalization, corporate strategies, & organizational designs. *Journal of International Business Studies*, 926-943.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 71-82.
- Dykema, J., Thayer-Hart, N., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys. *Office of Quality Improvement*, 20.
- Elliot, T. L., & Torkko, D. E. (1996). World-class outsourcing strategies. *Telecommunications*, 30, 9-47.
- Esperança, M. d., Curado, E. D., Alves, L., Neves , V., & Lopes, M. (2010). *Manual de Apoio a Estabelecimentos de Restauração e Bebidas*. Zêzere: ACES Médio Tejo II.
- Espino, T. F., & Robaina, V. R. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Island. *International Journal of Hospitality Management*, 287-306.

- Farias , S. A., & Santos, R. d. (2000). *Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor : uma Investigação Teórica e Prática*. RAC.
- Farrel, D. (2005). Offshoring: value creation through economic change. *J Manag Stud*, 33-99.
- Fazenda, N. (2015). *Plano de Acção para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal - Turismo 2020*. Coimbra : Turismo de Portugal.
- Felisbino, A. (2016). *Análise do Mix de Marketing de serviços em Micro e Pequenas Empresas do Balneário dos Ingleses na Cidade de Florianópolis*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina .
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise Financeira Teoria e Prática*. Lisboa: Silabo.
- Fernandes, M. J. (2007). *Contribuição da informação contabilística para a tomada de decisão na administração pública autárquica: Controlo do endividamento Líquido*. Cávado: ESG – Escola Superior de Gestão – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human relations*, 40-117.
- Fields, K. (2002). *Demand for the Gastronomy Product: Motivational factors in Hjalager, A. M, Richards, G. Tourism and Gastronomy*. (pp. 36-50). London: Routledge.
- Fischli, I. R. (1996). Outsourcing: A New Management Tool or Just a Fad? *Bulletin of the American Society for Information Science*, 20-21.
- Fisher, R. G. (1978). The Delphi Method: A Description. *Journal of Academic Librarianship*, 64-70.
- FMI. (2017). A Shifting Global Economic Landscape. *World Economic Outlook Update* , 1-7.
- Franco, A. (1995). *De Caçador a Gourmet*. Brasilia: Thesaurus.
- Freitas , A. L., Bolsanello, F. M., & Viana, N. R. (2008). *Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária : um estudo caso utilizando o modelo Serqual*. Brasilia: Universidade Estadual do Norte Fluminense .
- Gibson, L. J., & Miller, M. (1990). Delphi model for planning `preemptive' regional economic diversification. *Economic Development Review*, 24-41.

- Gilley, K. M., McGee, J. E., & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism & managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42, 117-134.
- Gitman, L. J. (1987). *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Harba.
- Godinho, A. M. (21 de 12 de 2016). Receitas Turísticas Crescem mais de Mil Milhões em 2016. Obtido em 21 de 3 de 2017, de <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/meco/noticias/20161221-setur-receitas-turismo.aspx>
- Gonçalves, A. C. (2006). *Guias Técnicos de Investimento em Turismo - Gestão em Restauração e Bebidas*. Lisboa: Textype- Artes Gráficas. Lda.
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method, Futures Research Methodology*, 2.
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi Method. *Futures Research Methodology*, 2.
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing: from periphery to the core. *Harvard business review*, 9-132.
- Governo de Portugal. (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019*.
- Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 13-17.
- Gupta, A., Seshasai, S., Mukherji, S., Ganguly, A., Hall, M., & Bangalore, I. (2007). The Transition from economic drivers toward strategic global partnership & 24 - Hour Knowledge factory. *Offshoring*, 1-23.
- Hanafin, S. (2004). Review of literature on the Delphi Technique. *Dublin: National Children's Office*.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research*, 24-36.
- Heikkilä, J. (2002). *From supply to demand chain management: Efficiency and customer*.
- Helmer, O. (1967). *Analysis of the future: The Delphi method*. Santa Monica : Rand Corp.
- Horan, P. (2010). Developing an effectiveness evaluation framework for destination management systems. *Queen Margaret University*.

- Horan, P., & Frew, A. (2007). Destination Website Effectiveness- A Delphi Based Approach- A DMS Perspective. *Paper presented at the Conference Papers*. Dublin.
- Hormozi, A., Hosteler, E., & Middleton, C. (2003). Outsourcing information technology: assessing your options. *Advanced Management Journal*, 18-23.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 1-8.
- Huete, L. (1998). *Serviços & Lucro*. Lisboa : Edições AESE.
- INE. (23 de 05 de 2017). Obtido de Instituto Nacional de Estatística : <http://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/1736344?modal=1>
- Innovagency, S. (11 de 03 de 2018). *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/Contactos.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística . (Janeiro de 2017). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016). *Estatísticas do Turismo*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2011). *Anuário Estatístico de Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2012). *Anuário Estatístico de Portugal*. Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2013). *Anuário Estatístico de Portugal* . Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2014). *Anuário Estatístico de Portugal* . Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Instituto Nacional de Estatística, IP. (2014). *Anuário Estatístico de Portugal* . Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.
- Jacobides, M. G. (2005). Industry change through vertical disintegration: how and why markets emerged in mortgage banking. *Academy of Management Journal*, 465-498.
- Janeiro, J. A. (1997). *Guia Técnico de Hotelaria – A arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante; 3ª Edição*. Mem Martins: Edições CETOP.

- Jensen, P., & Pedersen, T. (2011). Offshoring & international competitiveness: antecedents of offshoring advanced tasks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 100-155.
- Kastein, M., Jacobs, M., & Van der Hell, R. (1993). Delphi, the issue of Reliability: A Qualitative Delphi Study in Primary Health Care in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 315-352.
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: a partnership model. *J Int Manag*, 22-37.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management: A south Asian perspective*. India: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Princípios do Marketing*. Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2008). Principles of marketing. *Financial Times/Prentice Hall*, 5.
- Kreber, C. (2002). Controversy and Consensus on the Scholarship of Teaching. *Studies in Higher Education*, 161-167.
- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of operations management*, 124-143.
- Kumar, V., & Sahb, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80, 160-185.
- Laird, D. A. (2007). *The Charcoal Vision: A Win–Win–Win Scenario for Simultaneously Producing Bioenergy, Permanently Sequestering Carbon, while Improving Soil and Water Quality*. Pammel: National Soil Tilth Laboratory.
- Landeta, J., & Barrutia, J. (2011). People Consultation to Construct the Future: a Delphi Application. *International Journal of Forecasting*, 134-151.
- Lewin, A., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Acad Int Bus*, 901-925.

- Linder, J. C. (2008). *Outsourcing para a mudança radical - Uma abordagem sustentada para a transformação da empresa*. Lisboa : Monitor.
- Linder, J. C., Cole, M. I., & Jacobson, A. L. (2002). business transformation through outsourcing. *Strategy & Leadership*, 23-28.
- Linstone , H. A., & Turof, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*.
- Lôbo, A. (1999). *Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial*. São Paulo: Atlas.
- Lourenço, S. H. (Junho de 2012). *Perfil do consumidor dos Estabelecimentos de Restauração no Concelho de Peniche*. Peniche : Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the Future: Have you considered using the Delphi Methodology. *Journal of Extension*, 35.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the Future: Have you considered using the Delphi Methodology? *Journal of Extension*, 35 (5).
- Martins, U. M. (2009). *Gastronomia Portuguesa no Brasil – Um Roteiro de Turismo Cultural*; Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Maslow. (1954). *Motivacion and personality*. New York: Harper and Row.
- McCubbrey, D. J. (1999). Disintermediation and Reintermediation in the US Air Travel Distribution Industry. *Communications of the Association for Information Systems*, 2-39.
- Mcintosh, A., Goeldner, C., & Ritchie, J. R. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies (Seventh Edicion)*. Chichester: John Wiley.
- Meyrick, J. (2002). The Delphi method and health research. *Health Education*, 7-11.
- Miranda, G. J., Nova, S, P. C., & Cornachione Junior, E. B. (2014). Uma aplicação da técnica Delphi no mapeamento das dimensões das qualificações docentes na área contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 142-158.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Morrison, A., & Teixeira, R. (2004). Small business performance: a tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 166-173.

- Moutinho, L. (1987). Consumer Behavior in Tourism. *European Journal Of Marketing*, 1-44.
- Mundanbi, R., & Venzin, M. (2010). The strategic nexus of offshoring & outsourcing decisions. *Journal of Management Studies*, 1510-1533.
- Nehiley, J. (2001). *How to Conduct a Delphi Study*. Obtido de https://app.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/display_tool.php?pk1=43.
- Nestlé. (2012). *Política de Recursos Humanos da Nestlé*. Vevey, Suíça: Concelho Executivo, Nestlé S.A.
- Neto, A. A. (1997). A dinâmica das decisões financeiras. *Caderno de Estudos*.
- Neto, M. M. (2003). *Marketing para as artes: a evolução do conceito de marketing cultural, e a importancia desse campo de atuação para o profissional de relações publicas*. Rio de Janeiro: Organicom.
- Nobis, G., & Cracknell, H. C. (1996). *Manual Prático do Serviço de Restaurantes, 4ª Edição*. Mem Martins.: Edições CETOP.
- Nunes, R., Heitor, M., Keenan, M., Clar, G., & Svanfeld, C. (2002). *Guia prático de prospectiva regional em Portugal*. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- O'Brien, L., & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*, 73, 75-83.
- O'Boyle, C., Jackson, M., & Henly, S. J. (2002). Staffing requirements for infection control programs in US health care facilities: Delphi project. *American journal of infection control*, 321-333.
- Oliveira, A. P. (2001). *Turismo e Desenvolvimento Planeamento e Organizacao*. São Paulo: Atlas .
- Oliveira, D. d. (2010). *Manual de Consultoria Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. R. (2008). *A Importância da Gastronomia na Deslocação de Visitantes - Estudo Caso Mealhada*. Aveiro : Universidade de Aveiro .
- Oliver, R. L. (1980). Theoretical bases of consumer satisfaction research : review, critique, and future directions. (A. M. Association, Ed.) *Theoretical developments in marketing*, 206-210.

- Olivier, R. L., & Desarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 495-507.
- Olivier, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, 372-383.
- Orlickas, E. (2001). *Seleção como Estratégia Competitiva*. São Paulo: Futura.
- Pacheco, P. d. (2000). *Manual do Maître D'Hotel; 3ª Edição Revista e Atualizad*. São Paulo: SENAC.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Pordata. (25 de 05 de 2017). Obtido de Base de Dados Portugal Contemporâneo : <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-2928>
- PORDATA. (27 de 03 de 2017). Obtido de Base de Dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- PORDATA. (29 de 03 de 2017). Obtido de Base de Dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Portal do Cidadão. (24 de 05 de 2017). Obtido de Portal do Cidadão: <https://bde.portaldocidadao.pt/evo/services/balcaodoempreendedor/Licenca.aspx?CodCategoria=47&CodSubCategoria=1&CodActividade=1151&CodLicenca=632&IdUnico=0>
- Porter, M. (1979). Como as Forças Competitivas Moldam as Estratégias. *Havard Bussines Review*.
- Powell, C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities. *Journal of Advanced Nursing*, 376-382.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *SloanManag*, 9-21.
- Quintas, M. (1998). *Tratado de Hotelaria*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação.
- Quitério, J. (1997). *Comer em português*. Lisboa: Ctt.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*, 64-91.
- Rescher, N. H. (1969). *Delphi and Values*.
- Rhodes, J., Iok, P., Wilson, L., & Cheng, V. (31 de Janeiro de 2014). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Alemanha .
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional* . Lisboa : Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Rico, P. d. (2014). *Logística e Sustentabilidade Ambiental*. Setubal: Instituto Politécnico de Setubal.
- Robert, J. G. (2006). *“Macroeconomics”* (Vol. 10). Addison-Wesley.
- Rocha, T., & Veloso, A. (1999). *A Hora da Recompensa*. São Paulo: Cobra.
- Roden, C. (2003). Local Food and Culture. *Local Food & Tourism International Conference* (pp. 9-14). Madrid: OMT. Obtido de OMT.
- Rossi, T. F. (2009). *O Valor Percebido nos Estabelecimentos de Restauração da Cidade do Porto*. Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process* (Vols. No. RAND-R-1283-PR). Santa Monica : Rand Corp.
- Sakman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process*. Santa Monica : Rand Corp.
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 25-32.
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, 63-78.
- Sebahattin, Y., & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 514-521.
- Sing, A. J., & Kasavana, M. L. (2005). The Impact of Information Technology on the Future Management of Lodging Operations: A Delphi Study to Predict Key

- Technological Event in 2007 and 2027. *Tourism and Hospitality Research*, 24-37.
- Skulmoski, G., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 1-21.
- Stewart, T. R. (1987). The Delphi technique and judgmental forecasting. *Climatic Change*, 97-113.
- Story, V., Hurdley, L., Smith, G., & Saker, J. (2001). Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment. *The Marketing Review*, 487-504.
- Taylor-Powell, E. (2002). *Quick tips for collecting group data: Delphi technique*. Madison, WI: University of Wisconsin.
- The World Travel & Tourism Council . (2016). *The Economic Impact of Travel & Tourism*. London.
- Tribet, C. &. (1984). *teories of Motivacion: a broader prespective*.
- Turismo de Portugal. (2016). *Turismo 2020, Cinco Principios para uma Ambição: Tornal Portugal o Destino mais Ágil e Dinâmico da Europa*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- UNWTO. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics*. New York: UNWTO.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: think more expansively. *J Bus Res*, 1165-1172.
- Vásquez, R. P. (2007). *Identidade de Marca, gestão e comunicação*. San Marcos: Universidade Nacional Mayor de San Marcos.
- Vidrik, K. N. (2006). *Indicadores de Qualidade do Restaurante Universitário do Sagrado Coração*. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi.
- Vita, G. D., & Tekaya, A. (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: “The good, the bad and the ugly”. *Tourism Management*, 97-106.
- Wang, Y., & Li, X. (2011). Is Your Official State Tourism Website Effective? A Functional Perspective. *Paper presented at the Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism*.
- Webler, T., Levine, D., Rakel, H., & Renn, O. (1991). A novel approach to reducing uncertainty: the group Delphi. *Technological forecasting and social change*, 253-263.

- Wernke, R., & Marluce, L. (2004). Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 35.
- Woudenberg, F. (1991). *An evaluation of Delphi. Technological forecasting and social change* (Vol. 2).
- Yong, Y. W., Keng, K. A., & Leng, T. L. (1989). A Delphi Forecast for the Singapore Tourism Industry: Future Scenario and Marketing Implications. *International Marketing Review*, 35-46.
- Zozzoli, J. C. (2012). *Sobre la importância de lo emocional en la política de las marcas*. Alagoas: Universidade Federal de Alagoas.

Anexos



TABELA DE PREÇOS

(ao valor dos anúncios acresce IVA)

CARACTERÍSTICAS DA PUBLICAÇÃO:

Periodicidade: Quinzenário - sai às 2ª e 4ª sextas-feiras do mês.

Tiragem média: 3.000 exemplares/edição

Mancha de impressão: 25,9 x 35,5 cm (LxA)

Nº de colunas por página (publicidade): 6

PUBLICIDADE:

A Voz do Mar reserva-se o direito de recusar a publicidade que não esteja de harmonia com a índole do jornal.

A escolha de página por parte do anunciante tem uma taxa acrescida de 15%.

Agências de publicidade: 15% de desconto.

Anunciantes com periodicidade de 12 anúncios: 15% de desconto.

Anunciantes com periodicidade de 22 anúncios: 25% de desconto.

FORMATOS DE IMAGEM/PUBLICIDADE:

(.tif) (.pdf)

Nota: os formatos em (.jpg) perdem alguma qualidade.

FORMAS DE PAGAMENTO:

A publicidade só será inserida após envio do comprovativo de pagamento por:

- Cheque, à ordem de A Voz do Mar;
- Vale Postal;
- Nas instalações de A Voz do Mar.

REDACÇÃO E ADMINISTRAÇÃO - Rua D. Luís de Ataíde, 50 | 2520-408 PENICHE

☎ /Fax: 262 783 900 E-mail: publicidade@avozdomar.publ.pt
geral@avozdomar.publ.pt | <http://www.avozdomar.publ.pt>



TABELA DE PREÇOS

(ao valor dos anúncios acresce IVA)

2/2

PUBLICIDADE

Espaço	Preto/branco	Cor (interior)
1 página	300	500
1/2 página	150	250
1/3 página	100	200
1/4 página	75	150
1/5 página	60	120
1/8 página	40	100
1/10 página	30	80
1/16 página	20	50
1/32 página	10	-

PUBLICIDADE A CORES (em CMYK)

DEVERÃO SEMPRE SER CONTACTADOS OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

ANÚNCIOS NA PRIMEIRA PÁGINA (Capa)

A escolha desta página acresce o valor de 100 %

ANÚNCIOS NA ÚLTIMA PÁGINA (Contracapa)

A escolha desta página acresce o valor de 30 %

REDACÇÃO E ADMINISTRAÇÃO - Rua D. Luís de Ataíde, 50 | 2520-408 PENICHE

☎ /Fax: 262 783 900 E-mail: publicidade@avozdomar.publ.pt
geral@avozdomar.publ.pt | <http://www.avozdomar.publ.pt>

Anexo 2 - Escritório

02/02/2018

Imprimir Imóvel



Escritório

Leiria - Peniche

Arrendamento 175 €



Ref: DN1368

País: Portugal
Distrito: Leiria
Concelho: Peniche
Freguesia: Peniche
Zona: Centro (Ajuda)
Estado: Usado
Ano construção: 2000
Área útil: 18 m²
Área Bruta: 20 m²
Categoria Energética: C

Veja o detalhe do imóvel no seu smartphone



Ou através do link:
<http://www.dulceenoivo.com/imovel/2014298>

Composto por 1 divisão e casa de banho. Sala de espera no hall de entrada, destinado a serviços. Centro da Cidade. Próximo de todos os serviços públicos.

Dulce & Noivo - Mediação Imobiliária Licença AMI nº: 5544
Rua Cidade de Seia, Edifício Berenga nº 7, loja 6 2520-303
PENICHE - PORTUGAL
2520 Peniche

Telemóvel: 964 144 766 - 963 889 555
Telefone: 262 082 737
Fax: 262 082 731
E-mail: dulceenoivo@comprarcasa.pt

AMI 5544
DULCE & NOIVO
MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA
Contribuinte N.º 506 232 069
Rua Cidade de Seia, Edifício Berenga,
N.º 4 - Loja 6 - 2520-303 PENICHE
Emanuel Sousa Noivo

Powered by GO Real Estate
Páginas Web e Portais Imobiliários

Anexo 3 – Seguros Automóvel e do Escritório



Liberty Sobre Rodas 

www.libertyseguros.pt | geral@libertyseguros.pt
808 243 000 | (+351) 213 124 300
Atendimento Personalizado: 9-17h (dias úteis)
Atendimento Permanente: 24h/dia

NIF: 234782269

Cliente: DAVID MIGUEL FRANCO AGOSTINHO

Simulação n.º: 2770763

Data: 20-02-2018

Simulação de seguro

Dados do seguro			
Data de efeito	20-02-2018	Vencimento	20/2
Tipo e uso	Ligeiro/Van		
Código postal de circulação	2525-763 ATOUGUIA DA BALEIA	Data da carta de condução	01-01-2010
Género condutor	Masculino	Data de nascimento do condutor	26-09-1991
Bonificação	10% bonus (Segurnet)		

Veículo seguro			
Marca	VOLKSWAGEN	Matrícula	
Modelo	POLO VAN	Mês/Ano matrícula	2/2018
Versão	POLO 1.3 D	Combustível	Diesel
Tyãcode	22531	Valor (capital + extras)	7 233,00 €
Cilindrada	1272 cc	N.º de lugares	2
Potência	45 cv	Peso	1250 Kg

Garantias e capitais		Franquia	Capital
Responsabilidade Civil			
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Materiais)		Sem Franquia	1 220 000,00 €
Responsabilidade Civil Obrigatória (Danos Corporais)		Sem Franquia	6.070 000,00 €
Ocupantes			
Morte ou Incapacidade Permanente Condutor		Sem Franquia	37 500,00 €
Despesas de Tratamento e Repatriamento Condutor		Sem Franquia	3 750,00 €
Internamento e Tratamento Hospitalar Ambulatório Condutor		Sem Franquia	7,50 €
Outras Garantias			
Assistência em Viagem		Sem Franquia	Base
Inclui veículo de substituição por avaria (exceto AV Light)			
Proteção Jurídica		Sem Franquia	CONTRATADA

Prémios			
Anual	311,92 €	Trimestral	103,73 €
Semestral	175,19 €	Mensal	34,40 €

A escolha do fracionamento mensal obriga a pagamento por débito bancário.

Mediador			
Nome	ANABELA ROCHA CARLOS	ISP	307124665
Morada	CAMPO REPUBLICA 45 PENICHE 2520-607 PENICHE	BCN	17914
Telefone	262762305	Telemóvel	917147093
Email	anabelacarlos@hotmail.com		

Informações ao Tomador

Esta simulação tem carácter meramente informativo, não vinculando a Liberty Seguros, S.A.
A simulação é válida pelo período de 30 dias.



Os documentos abaixo indicados devem, imprescindivelmente, acompanhar a proposta de seguro:

- Cópia da Inspeção Periódica;
- Cópia do Título de Registo de Propriedade ou prova de que o mesmo foi pedido em nome do Tomador;
- Fatura discriminativa de extras;
- No caso de substituição de veículo, devolução da carta verde e vinheta do veículo anteriormente seguro.

Liberty Seguros, S.A. - Pessoa Colectiva matriculada nos Reg. Comercial de Lisboa sob o número único 500 968 656, com o Capital Social de 518 290 89 €
Morada: Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 6 - 11.º - 1050-001 Lisboa.

LCSIMULACAOAUTOMOVEL_2018/02/20112434_ap924/070_2770763



 www.libertyseguros.pt | geral@libertyseguros.pt
 808 243 000 | (+351) 213 124 200
 Atendimento Personalizado: 9-17h (dias úteis)
 Atendimento Permanente: 24h/dia

NIF: 234782269

Simulação n.º: 2771135

Cliente: DAVID MIGUEL FRANCO AGOSTINHO

Data: 20-02-2018

Simulação de seguro

Dados do seguro	Data de início	20-02-2018	Dia/Mês vencimento	20/2
	Duração	Um ano e seguintes		

Informações sobre o risco	Morada	campo da republica 45 peniche 2520-607 PENICHE		
	Descrição da atividade	692000 - Comércio (Atividades De Contabilidade e Auditoria; Consultoria Fiscal)		
	Tipo de construção	1º Risco (construção em betão) (1)	Ano de construção	1980
	Ano de reconstrução	2014	Estado conservação	Bom
	Prevenção/Proteção contra incêndio	Extintores Portáteis		
	Prevenção/Proteção contra roubo	Alarme Local		

Bens a segurar	Mobiliário/Equipamento	20 000,00 €
----------------	------------------------	-------------

Garantias e capitais	Garantia	Franquia		Capital
		Sem franquias		
	Incêndio, Raio ou Explosão	Sem franquias		20 000,00 €
	Tempestades	(a)		20 000,00 €
	Inundações	(a)		20 000,00 €
	Aluimentos de Terras	(a)		20 000,00 €
	Riscos Adicionais (3)	(a)		20 000,00 €
	Extensões de Cobertura (4)	(a)		20 000,00 €
	Danos por Água	(a)		20 000,00 €
	Furto ou Roubo de Conteúdos (+ FR Edifício)	(a)		20 000,00 €
	Riscos Elétricos	(a)		2 500,00 €
	Danos em Equipamento da Atividade	(a)		2 500,00 €
	Danos em Equipamentos Administrativos	(a)		2 500,00 €
	Assistência ao Estabelecimento	Sem franquias		Contratada

(a) Franquia: 10% do valor do sinistro, no min 50,00 €

(3) Riscos Adicionais: Queda de Aeronaves; Choque ou Impacto de Objetos; Danos no Imóvel por Furto ou Roubo (até 5 000,00 €).

(4) Extensões de Cobertura: Greves, Tumultos e Alterações de Ordem Pública; Atos de Vandalismo, Maliciosos e de Sabotagem; Atuação das Forças Armadas em Tempo de Paz.

Prémios	Meio de pagamento	Agente		
	Anual	66,91 €	Trimestral	18,07 €
	Semestral	35,12 €	Mensal	6,24 €

Mediador	Nome	ANABELA ROCHA CARLOS	ISP	307124665
	Morada	CAMPO REPUBLICA 45 PENICHE 2520-607 PENICHE	BCN	17914
	Telefone	262782305	Telemóvel	917147093
	Email	anabelacarlos@hotmail.com		

Informações ao Tomador
 Esta simulação tem carácter meramente informativo, não vinculando a Liberty Seguros, S.A.
 A simulação é válida pelo período de 30 dias.
 - Os equipamentos a segurar na(s) garantia(s) de Danos em Equipamentos têm menos de 10 anos.

Anexo 4 – Orçamento Viatura

STANDVIRTUAL O Nº 1 em Carros

ESCOLHA DO CONSUMIDOR 5º ANO CONSECUTIVO



Crédito Cetelem Conta Pessoal **+ Vende**

VW Polo 82 000 km Diesel **★ 9 000 EUR**
Negociável, IVA dedutível

915 **Ver número** **Contactar Vendedor** Partilhar

Comerciais VW

Particular Vendedor no Standvirtual desde 2017
Joaquim Almeida
Paranhos, concelho Porto
915 **Ver número**



Este site utiliza cookies, saiba mais em Política de cookies OK

STANDVIRTUAL O Nº 1 em Carros


ESCOLHA DO CONSUMIDOR 5º ANO CONSECUTIVO

20:16, 5 Fevereiro 2018 ID: 8010104121

Anunciante	Particular	Metalizado	Sim
Marca	VW	Tipo de Caixa	Manual
Modelo / Versão	Polo	Número de Mudanças	5
Combustível	Diesel	Nº de portas	2
Mês de Registo	Novembro	Lotação	2
Ano de Registo	2013	Classe do veículo	Classe 1
Quilómetros	82 000 km	Tracção	Tracção dianteira
Potência	75 cv	Livro de Revisões completo	Sim
Cilindrada	1 200 cm3	Condição	Usados
IVA dedutível	Sim		
Segmento	Comerciais Ligeiros		
Cor	Cinzentos		

Este veículo vem com:

Anexo 5 – Orçamento de Secretária e Moveis de Arrumação



Bem-vindo à IKEA Portugal. [Entre ou crie uma conta.](#)

[Escolha a sua loja IKEA](#) [Área pessoal](#)
[IKEA BUSINESS](#) [Trabalhar na IKEA](#)
[IKEA FAMILY](#) [Lista de compras](#)

[Produtos](#) [Novidades](#) [Ideias](#) [Loja online](#) [Sala](#) [Quarto](#) [Espaços de Refeição](#) [Cozinhas](#) [IKEA das Crianças](#) [Toda a casa](#)

[Início](#) / [Escritório](#) / [Tampos e pernas de mesa](#) / [Sistema de tampos e pernas Combinações](#)



LINNMON / ALEX

Mesa, pret-cast, branco

159,50€ / ud

Preço das opções selecionadas
IVA incluído no preço.

Referência: 999.326.96


★★★★★ [Escrever uma avaliação](#)

Um tampo grande faz com que seja mais fácil ter espaço para dois.

Tamanho 200x60 cm


Cor: Pret-cast/branco

Modelos
: Mesa

 [Planificador](#)

Quantidade

1

 [Adicionar à lista](#)



Bem-vindo à IKEA Portugal. [Entre ou crie uma conta.](#)

[Escolha a sua loja IKEA](#) [Área pessoal](#)
[IKEA BUSINESS](#) [Trabalhar na IKEA](#)
[IKEA FAMILY](#) [Lista de compras](#)

[Produtos](#) [Novidades](#) [Ideias](#) [Loja online](#) [Sala](#) [Quarto](#) [Espaços de Refeição](#) [Cozinhas](#) [IKEA das Crianças](#) [Toda a casa](#)

[Início](#) / [Escritório](#) / [Armários de arrumação](#)



GALANT

Combinação de arrumação aberta, chapa de bétula

438€ / ud

Preço das opções selecionadas
IVA incluído no preço.

Referência: 391.849.46

★★★★★ [Escrever uma avaliação](#)

Tamanho 160x160 cm

Cor: Chapa de bétula

Modelos
: Combinação de arrumação aberta

Quantidade

1

 [Adicionar à lista](#)

Consulte o stock da sua loja IKEA

Loja: Escolher

Anexo 6 – Orçamento para a Aquisição de Telemóvel, Computador e Impressora

Proposta de fornecimento **Worten** Peniche

Sr. David Agostinho NIF:234782269

Conforme solicitado por V.Exa. junto enviamos a informação do valor à data com o nosso melhor preço por unidade do equipamento.

Qtd.	SKU	Descrição	Valor Un.	Total
1	6056544	Smartphone SAMSUNG Galaxy A5 2017 32GB	399,99 €	399,99 €
1	6416579	Portátil 15.6" HP 15-ck002np	849,99 €	849,99 €
1	6416611	Impressora Multifunções HP LASERJET PRO M281FDN	345,99 €	345,99 €
Total:				1.595,97 €

***este preços já têm incluído a taxa de IVA em vigor. Estes preços podem sofrer alterações sem aviso prévio.**

Mais informamos quanto aos meios de pagamento que poderá utilizar e ao tempo de entrega previsto:

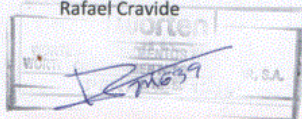
Meios de pagamento: Cartão de Multibanco, numerário e cheque conforme condições da loja, (Boa cobrança).

Tempo de entrega: Aproximadamente 15 dias após o pagamento.

Sem outro assunto de momento ficando desde já inteiramente a disposição para qualquer esclarecimento.

Cumprimentos

Rafael Cravide



Worten

Anexo 7 – Orçamento para a Construção de Web-Site



Orçamento Site

Agostinho Consulting

Criação de Site com Área de gestão de conteúdos. Até 10 páginas (Inicial, Quem somos, Serviços/Produtos, Contactos, Localização, e outras necessárias).	850€
Anuidade (Alojamento e domínio)	150€

12/01/2018

912 998 982

ruimamiguel@hotmail.com

*Orçamento Inclui IVA á Taxa Legal

Apêndices

Apêndice 1 – Serviços Disponibilizados pela Concorrência

Ventura Consulting
Atua nas Áreas do Turismo, restauração e hotelaria
Áreas de Intervenção na Restauração:
• Pesquisa e análises ao mercado da restauração.
• Estudos de viabilidade económica e financeira.
• Análise e seleção de localizações para unidades de restauração.
• Desenvolvimento de projetos de expansão de unidades de restauração.
• Planos de marketing, promoção e desenvolvimento para unidades de restauração.
• Apoio em projetos de financiamento em investimentos de restauração.
• Conceção e implementação de processos operacionais standardizados.
• Desenvolvimento e implementação de conceitos de unidades de restauração.
• Análise e avaliação de menus (<i>menu engineering</i>).
• Desenvolvimento & implementação de planos de comunicação.
• Auditorias à qualidade dos serviços prestados em unidades de restauração.
• Implementação de sistemas de controlo de gestão em unidades de restauração.
• Criação de implementação de modelos de análise e avaliação recursos humanos.
• Consultoria gastronómica através de parcerias com chefes de renome nacional/internacional.
Redes sociais: Presente no <i>Facebook e LinkedIn</i>
Morada: Av. Miguel Bombarda,
Nº 61 – 6º 1050-161 Lisboa
Telefone: +351 215 961 836
Email: info@ventura.pt
Web-Site: http://www.ventura.pt/

Sinerconsult
Atua nos setores da Saúde, Setor social, Industria Transformadora, Comercio, Administração publica e Hotelaria e Restauração no qual presta os Seguintes Serviços:
Excelência no atendimento e línguas estrangeiras
Fatores imateriais de competitividade
Estratégia, plano de <i>marketing</i> , imagem e de comunicação
Gestão da cadeia de abastecimentos (<i>supply chain</i>) e <i>stocks</i>
Segurança alimentar
“ <i>Outsourcing</i> ” de serviços
Manutenção geral
Capacitação das pessoas e da organização
Gestão da elevada rotatividade do trabalho e falta de experiência
Redes sociais: Estão presentes no <i>Facebook, Google Plus e Twiter</i>
Morada e contactos: Escritórios do Porto
Serviços Centrais e Sede social:
Rua Barão S.Januário, nº 33 – 5º andar – Sala 51,52 4470-473 Maia
Têm escritórios em Viseu e Lisboa
Telefone: 22 941 84 90 / Fax. 22 948 25 56
Email: geral@sinerconsult.pt
Web-Site: http: www.sinerconsult.pt

Souto Montanha
Atua nos Setores da Restauração, Turismo e Hotelaria
Não foi possível saber os serviços que disponibilizam, pois não se conseguiu entrar em contato com a empresa.
Email: geral@soutomontanha.pt
Morada: Rua Ferreira Lapa, nº 23 - 1150-155 Lisboa Portugal
Contactos: 964 977 274
Web-Site: www.soutomontanha.pt
Redes Sociais: Têm pagina de <i>Facebook, Twitter e google plus</i>

Sine Qua Non
Presentes no setor da Restauração á apenas 1 ano e disponibilizam os seguintes serviços:
Academia de Chefs
Implementação e Certificação
Staff Outsourcing
Desenvolvimento de projetos Hoteleiros
Gestão estratégia da produção culinária
Gestão das operações de <i>F&B</i>
Seleção e valorização dos produtos sazonais
Análise de Cartas, Ementas e Menus
Elaboração das Fichas Técnicas de Cozinha e Bar
Personalização do serviço de Mesa/Sala
Gestão/otimização da Brigada de Cozinha, Restaurante e Bar
Marketing hoteleiro
Web-Site e redes sociais: Não têm <i>web-site</i> possuem apenas página de <i>Facebook</i>
Morada: Sede na Batalha
Email: sinequanonhc@gmail.com

Phamilia Ribeiro
Presente no Brasil e Portugal
Consultora especializada em bares e restaurantes e disponibilizam os seguintes serviços:
Gestão Administrativa
Apuramento de resultados financeiros do negócio
Apuramento dos custos indiretos envolvidos no negócio;
CMV (custo da mercadoria vendida);
Compras;
Desenho da estrutura organizacional da empresa;
DRE (Demonstração de resultados);
Elaboração e implantação de planeamento orçamental anual;
Estudo comparativo de preços do mercado para estipular preços de venda;
Fluxo de Caixa;
Implantação de controlos para a recepção e <i>stock</i> de mercadorias;
Gestão Operacional
<i>Check-list</i> de Sala;
Definição de ferramentas para o atendimento ao cliente;
Elaboração do manual de treinamento e integração;
Elaboração, desenvolvimento e aplicação de relatórios;
Etiqueta e postura à mesa;
Procedimentos e serviços à mesa;
Rotinas de abertura, passagem de turno e fecho
Técnica de vendas;
Técnica e regras de serviços;
Formação da equipa de Sala
Gestão de Recursos Humanos
Avaliação da produtividade e dimensão do quadro de mão-de-obra;
Desenvolvimento do manual de integração, e aplicação a novos e antigos funcionários;
Recrutamento e seleção de profissionais técnicos;
Rotinas de admissão de novos funcionários
Planeamento de <i>Marketing</i>
Angariação de dados - micro e macro ambientes, objetivos de <i>marketing</i> ;
Análise de dados - <i>SWOT</i> , diagnóstico e posicionamento;
<i>Mix do marketing</i> - definição de estratégias;
Plano de Ação - táticas, orçamento e cronograma;
<i>Design</i>
Segurança e Qualidade Alimentar
Aconselhamento Gastronómico
Apuramento de custos de receitas padronizadas e custos alimentares;
Avaliação da ementa praticada, de modo a maximizar a utilização da matéria prima adquirida;
Definição de equipamentos e utensílios para operação na cozinha;
Elaboração de ementas para os mais diferentes serviços;
Higiene e manipulação de alimentos;
Inventário e pré-preparações (<i>mise en place</i>) de cozinha;
Redes sociais: Presente no <i>Facebook, Instagram e Twitter</i>
Morada: Edifício Madan Parque - Rua dos Inventores, nº 3 / 4 - Caparica Lisboa
Contactos: 927962314
Email: rh.pt@phamiliaribeiro.com
Web-Site: www.phamiliaribeiro.com

Paulo Anastácio Consultoria em Restauração

Consultor especializado em restaurantes e Hotéis que disponibilizam os seguintes serviços:

Planeamento estratégico dos espaços com vista a otimizar critérios de funcionalidade e estética

Apoio á escolha de fornecedores

Seleção e formação de novos colaboradores

Implementação do sistema *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)* e a sua conciliação com outros sistemas já implementados

Acompanhamento da área de Compras, gestão de *stocks* e mercadorias

Suporte na elaboração, renovação de cartas e fichas técnicas

Organização de eventos

Redes Sociais: Presente no *Facebook*

Morada: Largo do Trafego nº 2 CP. 5091 Quimiparque,

Parque Industrial do Barreiro

Telefone: +351 91 810 77 15

E-mail: pauloanastacio.kc@gmail.com

Web-Site: <http://chefepauloanastacio.blogspot.pt>

Apêndice 2- Inquérito Usado no Estudo



Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Questionário

Âmbito e Breve Descrição do Projeto

O presente questionário surge no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira.

Sumariamente, este projeto visa a criação de uma empresa de consultadoria para prestar serviços a restaurantes e similares de pequena e média dimensão na região Oeste de Portugal.

A empresa oferecerá ao sector de restaurantes e similares um serviço de diagnóstico e formulação de soluções para melhorar a performance dos seus clientes. Os serviços passam por esclarecer dúvidas, aconselhar, realizar e emitir pareceres e relatórios sobre diferentes assuntos.

Após uma cuidada pesquisa bibliográfica, identificaram-se diferentes necessidades das empresas do sector da restauração e similares. A presente proposta de trabalho visa a identificação e oferta de serviços que possa responder às necessidades do mercado.

Para a obtenção de propostas pertinentes e com valor acrescentado, reconhecendo a importância e especificidade do negócio, será aplicado um inquérito por questionário aos proprietários das empresas. A sua colaboração, dada a sua condição de especialista na área da restauração e similares, será fundamental especialmente para a elaboração de um inquérito a aplicar posteriormente aos potenciais clientes.

Metodologia de aplicação do inquérito por questionário

O presente inquérito resulta de uma adaptação do método Delphi. Esta metodologia que é bastante utilizada nas Ciências Sociais, permite efectuar previsões, colmatar situações de carência de dados e criar e desenvolver novas ideias e conceitos. (Almeida L. M. 2014)

Como tal, apelou-se ao conhecimento e experiência de um painel de especialistas nestas áreas de conhecimento, que ajudou a tomar a decisão dos produtos a disponibilizar ao mercado. Este foi o principal motivo da construção do presente método para a prossecução do estudo que pretendia levar a cabo.

Designação de empresas de consultadoria

Entende-se por consultoria as atividades desenvolvidas por empresas que visam a investigação, identificação, estudo e solução de problemas, relativamente às estruturas, ao funcionamento e à administração de diferentes organizações. (Orlickas, 2001)

Iniciar Questionário

A recolha de informação no âmbito deste projeto, cujo objetivo é a constituição de uma empresa de consultadoria para PME'S, na zona Oeste de Portugal, tem fins estritamente científicos, pelo que, ao abrigo do código de deontologia profissional, será garantida a confidencialidade da informação, os dados nunca serão transmitidos a terceiros de forma individual.

1- De 1 (nada importante) a 5 (Extremamente importante), assinale com um "x" quais são na sua opinião, as mais importantes características dos serviços prestados e os serviços que valoriza mais nas empresas de consultadoria do sector de Restaurantes e Similares.

Dimensões	Nº	Componentes do Serviço	Grau de Importância				
			1 (Nada importante)	2 (Pouco importante)	3 (Importante)	4 (Muito importante)	5 (Extremamente importante)
Características dos Serviços	1	Capacidade de resolução de problemas					
	2	Uma (1) visita mensal					
	3	Duas (2) visitas mensais					
	4	Três (3) visitas mensais					
	5	Grau de conhecimento técnico apresentado					
	6	Rapidez e clareza dos pedidos de intervenção					
	7	Rapidez e clareza dos pedidos de orçamentos					
	8	Contacto direto com os consultores					
	9	Competência e Profissionalismo					

Serviços Técnicos Valorizados	Gestão Operacional					
	10	Planos de marketing e promoção do estabelecimento				
	11	Reestruturação e otimização dos serviços (Encontrar e corrigir pontos de falha)				
	12	Auxílio na abertura do restaurante "Serviço Chave na Mão"				
	13	Controlo de custos (Análise de todos os custos inerentes á atividade)				
	14	Staff outsourcing (Contratação de mão de obra especializada)				
	15	Otimização operacional das brigadas em função dos fluxos de trabalho				
	16	Análise da concorrência				
	17	Análise dos níveis de rentabilidade das vendas				
	18	Programas de formação dos funcionários				
	19	Esclarecimentos e notificações da legislação em vigor e mudanças na mesma				
	Gestão das Operações de F&B e de Produção Culinária					
	20	Reorganização estratégica e exequível das cartas, ementas e menus				
	21	Organização do economato (Ajuda na criação de rotinas e métodos de organização)				
	22	Segurança alimentar (Plano de haccp, suas componentes e aplicação)				
	23	Elaboração das fichas técnicas a utilizar, com base no cálculo da quantidade e custos dos alimentos, aplicando as técnicas adequadas food cost/beverage cost e margem de contribuição unitária – lucro; e				
	24	Manutenção e atualização das fichas técnicas				
	25	Análise técnica de cartas, mentas e menus (Análise dos índices de popularidade de cada prato, e respectiva margem de lucro)				
	26	Criação de novas cartas, ementas e menus				
	Gestão e Organização do Serviço de Sala					
	27	Personalização do serviço de mesa/sala				
	28	Avaliação, e correção da postura e imagem pessoal dos empregados de mesa				
	29	Avaliação da qualidade do serviço de mesa prestado				
	30	Articulação entre a cozinha e o serviço de mesa/sala				

2. Se assim o entender, teça alguns comentários, sugestões ou justificações acerca da pergunta anterior e/ou das opções que tomou

3. Se julgar pertinente, tem a oportunidade de retirar um (1) item de qualquer uma das dimensões apresentadas na tabela referente á pergunta 1. e substituí-lo por outro que pense ser mais adequado. Se preferir, pode apenas acrescentar ou retirar um dos itens de qualquer uma das dimensões apresentadas. Justifique a sua escolha.

Importante: Atente, que no máximo pode substituir/acrescentar/retirar apenas 1 dos itens apresentados e Não 1 item por dimensão.

Bibliografia

Orlickas, E. (2001). Seleção como Estratégia Competitiva. São Paulo: Futura.

Almeida, L. M. (2014). Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal.

Peniche : Instituto Politécnico de Leiria .

