

Rita Simão Afonso

***Franchising* de Restauração de Serviço Rápido
Elaboração de um Plano de Negócio**



Universidade do Algarve
Faculdade de Economia
2022

Rita Simão Afonso

***Franchising* de Restauração de Serviço Rápido
Elaboração de um Plano de Negócio**

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Empreendedorismo e Inovação

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Dr^a Eugénia Maria Dores Maia Ferreira

Mestre Juan Pablo Rodrigues Correia



Universidade do Algarve

Faculdade de Economia

2022

Franchising de Restauração de Serviço Rápido

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Rita Simão Afonso

(assinatura)

© **Copyright:** (Rita Simão Afonso)

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o 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.

RESUMO

Este projeto visa aprofundar o conhecimento na elaboração de um plano de negócios, com a intenção de se obter o grau de Mestre em Gestão, Empreendedorismo e Inovação. A isto junta-se a necessidade de complementar os conhecimentos adquiridos no mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação. Nesse sentido elabora-se um plano de negócio de um projeto na área da restauração de serviço rápido.

O projeto foi estruturado da seguinte forma: (1) Análise da literatura nas temáticas Restauração, *Franchising* e Plano de Negócio; (2) Metodologia; e (3) o Plano de Negócio. Este projeto foi desenvolvido tendo em conta a possibilidade de expansão e escalabilidade do negócio através de *franchise* e pretende analisar esta estratégia de expansão enquanto modelo de negócio.

O principal objetivo deste projeto é analisar a viabilidade do tipo de negócio proposto através da elaboração de um plano de negócio. Outros objetivos são a definição do modelo de negócio que possa ser replicado através do *franchising*, analisar o ambiente externo e interno, desenvolver o plano operacional, financeiro e estratégico da empresa e determinar a estratégia-base de funcionamento da empresa. Pretende-se assim, através deste projeto, construir um plano de negócio viável e financeiramente atraente, que esteja pronto a pôr em prática.

PALAVRAS-CHAVE: PLANO DE NEGÓCIO; FRANQUIA; RESTAURAÇÃO; SERVIÇO RÁPIDO; EMPREENDEDORISMO

ABSTRACT

This project aims to deepen knowledge in the elaboration of a business plan, with the objective of obtaining the master's degree in management, Entrepreneurship, and Innovation. Added to this is the need to complement the knowledge acquired during the Master. In that regard, this project presents a business plan for a project in the fast-food industry.

The project is divided in the following way: (1) Analysis of the literature on the themes of Restaurant, Franchising and Business Plan; (2) Methodology; and the (3) Business Plan. This project was developed, taking into considering the possibility of expansion and scalability of the business through the franchise, and aims to analyze this expansion strategy as a business model.

The main goal of this project is to analyze the feasibility of the proposed type of business through the elaboration of a business plan. Other objectives are the definition of the business model that can be replicated through franchising, analyzing the external and internal environment, developing the company's operational, financial, and strategic plan and determining the company's primary operating strategy. Therefore, there is intended, throughout this project, to build a viable and financially attractive business plan, which is ready to be put into practice.

KEY-WORDS: BUSINESS PLAN; FRANCHISING; FOOD INDUSTRY; FAST-FOOD

ÍNDICE GERAL

1 REVISÃO DA LITERATURA.....	1
1.1 Restauração	1
Tipologia de Restaurantes.....	2
American Diner.....	2
1.2 Franchising.....	3
Vantagens da Rede de Franchising.....	5
Documentos de um contrato de franchising.....	6
1.3 Plano de negócio	7
<i>Business Model Canvas</i>	7
Estrutura do plano de negócio.....	8
2. METODOLOGIA.....	15
2.1 Questão de Investigação	15
2.2 Objetivos	15
2.3 Metodologia	17
2.4 Métodos.....	18
3. PLANO DE NEGÓCIO.....	20
3.1 Apresentação da empresa.....	20
Oportunidade a explorar	20
Missão, Cultura e Valores.....	21
Estrutura societária.....	22
Emblemas da Marca.....	23
3.2 Descrição do Negócio	25
Produtos/Serviços	25
Potencial de crescimento.....	25
3.3 Análise do ambiente económico	27
Análise do Meio Envolverte Mediato	27
Contextualização do setor	29
Análise da concorrência.....	30
Análise SWOT dos concorrentes.....	34
3.4 Análise do Mercado	36
Segmento Estratégico.....	36
Caracterização Demográfica.....	36
Caracterização Geográfica.....	36
Caracterização Comportamental.....	37
3.5 Resumo da equipa de gestão	39
Promotora.....	39
Recursos Humanos.....	39
Considerações sobre os recursos humanos	40

3.6 Plano Operacional.....	41
Atividades-chave.....	41
Atividades de apoio.....	42
3.7 Plano de Marketing.....	44
Mercado-alvo	44
Posicionamento	44
Eixo de Diferenciação.....	45
<i>Marketing Mix (4P'S)</i>	46
1. Política de Produto.....	46
2. Política de Preço	46
3. Política de Promoção/Comunicação	49
4. Política de Distribuição.....	50
5. Política de gestão de Pessoas	50
Plano de Ações.....	51
3.8 Plano Financeiro	53
Análise da procura	53
Análise geral	54
Volume de negócios.....	55
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas.....	56
Fornecimentos e serviços externos	56
Gastos com o pessoal	57
Investimento Inicial	58
Financiamento.....	62
Demonstração dos resultados.....	62
Balanço	63
Comentários gerais.....	64
BIBLIOGRAFIA	65
Apêndices	70
Apêndice 1 - Grafismos da marca.....	70
Apêndice 2 - Menu.....	71
Apêndice 3 – <i>Curriculum Vitae</i> da Promotora do projeto	72
Apêndice 4 - Horário semanal tipo	73
Apêndice 5 - Organograma.....	74
Anexos	75
Anexo 1 – Gráfico do volume de negócio e taxa de variação anual.....	75
Anexo 2 – Gráfico do volume de negócio em Milhões de Euros	75
Anexo 3 – Orçamento de obras no espaço a adquirir	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Estatutos Jurídicos das empresas e suas características	9
Tabela 2	Cronograma - Apresentação do planeamento e calendarização do trabalho	19
Tabela 3	Valores inerentes à cultura da empresa	22
Tabela 4	<i>Diners</i> em Portugal	31
Tabela 5	Análise das forças e fraquezas da concorrência	35
Tabela 6	Segmentos de Mercado-alvo	44
Tabela 7	Preços da Concorrência	48
Tabela 8	Indicadores de capacidade e de atividade do <i>Food United Diner</i>	53
Tabela 9	Volume de negócios	56
Tabela 10	Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	56
Tabela 11	Fornecimento de serviços externos	57
Tabela 12	Gastos com o Pessoal (várias)	58
Tabela 13	Imóveis em Faro, Sé e São Pedro	59
Tabela 14	Investimentos	61
Tabela 15	Depreciações Anuais	61
Tabela 16	Depreciações Acumuladas	61
Tabela 17	Financiamentos obtidos	62
Tabela 18	Demonstração de Resultados Previsional	62
Tabela 19	Balanço Previsional	63

***Franchising* de Restauração de Serviço Rápido**

Elaboração de um plano de negócio

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo analisam-se as temáticas Restauração, *Franchising* e Plano de negócio. Desta forma pretende-se clarificar conceitos e introduzir os tópicos considerados relevantes para a elaboração do plano de negócio da unidade de *Franchising* de Restauração.

1.1 Restauração

A restauração é a atividade que engloba vários estabelecimentos desde a “unidade de vocação gastronómica até aos quiosques que praticam venda para fora” (Gomes, 2020, p.24). Neste capítulo aprofunda-se esta temática, enumeram-se as diferentes tipologias de restaurantes e aprofunda-se o conhecimento sobre os *American Diners*.

“A crise no setor do turismo, de duração incerta, constitui um desafio e simultaneamente uma oportunidade para um país como Portugal” (Mamede, Pereira & Simões, 2020, p.17). A pandemia veio revolucionar a restauração como a conhecíamos, obrigando os serviços instalados a reinventarem-se e dando a oportunidade a novas empresas de se instalarem e fazerem parte da transformação.

“As alterações socioeconómicas forjadas pelo confinamento, e que se manterão com maior ou menor expressão no pós-pandemia, afetarão decisivamente o mercado da restauração” (Amaral, 2021). A pandemia alterou o paradigma da restauração, reforçando algumas tendências como o regresso aos básicos, a aproximação e valorização do local e a preocupação do impacto da comida no bem-estar (Fountain, 2021). Aplicando tecnologia, escala e variedade ao conceito *take-out* obtém-se uma fórmula de evolução no mercado da restauração pós pandemia (Amaral, 2021).

Tipologia de Restaurantes

Bascaro, A. (2018, p.11), aponta 5 tipos de distribuição do serviço na área da restauração:

- Venda exclusiva ao Balcão;
- *Dine-in*, que compreende as refeições no estabelecimento, limitado ao número de mesas e cadeiras, pode incluir ou não serviço de mesa;
- *Take-out*, também conhecido como *takeaway*, ou seja, comida preparada para ser consumida fora do estabelecimento;
- *Drive-thru*, onde o cliente faz o pedido na sua viatura através de uma janela para o interior do estabelecimento;
- Entrega, serviço que tem vindo a aumentar devido à natureza competitiva da indústria impulsionada pela pandemia.

Gomes (2020) divide o mercado da restauração em 5 categorias: tradicional, temática, rápida, cafeterias e móvel, identificando 13 categorias de estabelecimentos de restauração: Restaurantes Gastronómicos, que são os restaurantes tradicionais; Cervejarias, caracterizadas pela rapidez e eficácia do serviço; Cafeterias; *Snack-bares*; Restaurantes de *fast-food*; Restauração ferroviária; *Drive-in*, onde a venda é realizada através de uma janela e o cliente não precisa de sair da viatura; *Vending* de alimentos e bebidas, máquinas automáticas com refeições pré-preparadas; *Wine bares*, onde os clientes podem saborear pequenas iguarias acompanhadas de um copo de vinho; Restaurantes temáticos; *Catering* aéreo; *Coffee shop*, que nada mais são do que cafés; e *Pubs*, os bares com inspiração anglo-saxónica.

1.1.2 American Diner

Nos Estados Unidos da América (EUA), “*Diner*” é frequentemente utilizado para descrever um restaurante informal, normalmente localizado à beira da estrada (Cambridge Dictionary, 2022). A palavra precedida “*American*” foi acrescentada a fim de fazer a distinção entre o outro significado de “*Diner*”, “*someone who is eating a meal, especially in a restaurant*” (Cambridge Dictionary, 2022), ou seja, alguém que está a comer uma refeição, especialmente num restaurante. Neste documento a palavra *diner* será aplicada ao primeiro significado apresentado.

A origem dos *American Diners* remonta às carroças de comida puxadas por cavalos que rondavam os distritos fabris à noite no final do século XIX, oferecendo comida acessível para os trabalhadores das fábricas (Hurley, 1997). Eram geridos por homens e para homens (Anderson, 2008) mas, mudanças sociais e económicas causadas pela II Guerra Mundial, levaram a uma mudança de paradigma e esforços foram feitos para atrair o gênero feminino a estes estabelecimentos, passando de locais destinados a homens da classe trabalhadora a sítios de convívio de famílias da classe média (Hurley, 1997). Eram conhecidos pelo serviço rápido e comida caseira e acessível (Anderson, 2008).

De forma a serem bem-sucedidos após a II Guerra mundial, os construtores e os donos destes estabelecimentos consultavam as tendências demográficas atuais e antecipavam formas de redirecionar e expandir a atenção dos consumidores através da localização dos *diners*, da comida a oferecer e da distribuição do espaço interior (Hurley, 1997).

Era frequente para os donos dos *diners*, procurar garantir a fidelidade do cliente através de uma oferta culturalmente variada de receitas do *Old World*, ou seja, antigo mundo, o que se proporciona viável uma vez que a maioria dos construtores, donos e clientes dos *diners* eram imigrantes ou americanos de segunda geração (Hurley, 1997).

Nos últimos anos tem-se verificado uma microtendência no âmbito nacional - o crescimento da restauração em *franchising* (Dias, 2019).

1.2 *Franchising*

Neste capítulo clarificam-se os conceitos associados ao *franchising*, descreve-se este modelo de negócio e faz-se a contextualização histórica do seu aparecimento. Enumeram-se ainda os documentos associados ao contrato de *franchising* e as vantagens da rede.

Primordialmente é pertinente clarificar os conceitos associados ao *franchising*: *franchising* ou franquia, é o negócio de dar ou vender uma franquia [*franchise*] (Bascaro, 2018); por sua vez o *franchise* ou franquia descreve o direito de vender os produtos de uma marca num determinado espaço geográfico utilizando o nome dessa empresa, um direito adquirido de duplicar a marca como seu próprio negócio em troca de uma taxa de franquia e *royalties* (Bascaro, 2018). A quem é dado ou vendido o *franchise*, chamamos *franchisee* ou franqueado, e quem dá ou vende é o *franchisor*, *franchiser* ou franqueador.

De forma a distinguir os dois primeiros termos descritos, uma vez que ambos apresentam a mesma tradução – Franquia – serão utilizados os termos *Franchising* para descrever o negócio e *Franchise* para descrever o direito à venda, excluindo o termo Franquia, para garantir clareza na exposição.

Segundo Dias (2019, p. 32), “foram dois eventos diferentes, embora relacionados, que definiram o funcionamento do *franchising* atual: a venda em massa de automóveis e o surgimento de restaurantes à beira da estrada nos EUA”.

O *franchising* é um modelo de negócio que ganhou visibilidade nos anos 60 na área da restauração e *fast-food* (Lafontaine, 1992). Na base do *franchising* está um sistema de *knowhow* próprio de uma empresa com sucesso comprovado, que através da celebração de um contrato, concede a outra pessoa a franquia, ou seja, o direito de “utilizar a sua imagem e de explorar os seus produtos e/ou serviços” (Dias, 2019, p. 27). Um acordo de *franchising* é definido por via de contrato entre duas firmas independentes e permite que o franqueado opere uma das unidades do negócio, idêntica à original, utilizando a mesma mobília, equipamento, tendo o mesmo serviço e sabor em troca de um pagamento inicial - taxa de *franchise* - e/ou de uma percentagem das vendas - *royalties* - podendo ou não incluir venda de produtos ao franqueado (Salar & Salar, 2013; Lafontaine, 1992).

Os honorários de franquia podem dividir-se em 3 tipos (Bascaro, 2018):

- Desenvolvimento - taxas pagas ao abrir uma nova localização para o negócio;
- *Royalties* - percentagem das vendas paga ao franqueador, normalmente variam entre 3 e 7% das vendas líquidas e são pagas semanalmente ou mensalmente dependendo da marca;
- *Marketing* - Fundo criado pelo franqueador para os esforços de *marketing*, normalmente varia entre os 0 e 4% das vendas líquidas.

Uma parte fundamental do *franchising* é a Marca, uma vez que é este o produto transacionado entre franqueador e franqueado. A marca inclui o serviço, o produto, a imagem e o processo utilizado para entregar esses elementos ao cliente (Bascaro, 2018).

O menu de um franqueador é composto por vários elementos: os clássicos, produtos característicos que definem a marca; os itens opcionais, não precisam de estar em todos os franqueados; os acompanhamentos; os sazonais, oferecem produtos específicos em certas alturas do ano; as adaptações ao mercado, normalmente adaptados de país para país

de acordo com as preferências dos consumidores locais daquele mercado específico; os promocionais ou ofertas por tempo limitado, servem para atrair o cliente de volta ao estabelecimento num curto espaço de tempo uma vez que apenas estão disponíveis entre 3 a 6 semanas (Bascaro, 2018).

1.2.1 Vantagens da Rede de *Franchising*

Esta é uma das formas mais rápidas de desenvolvimento do negócio (Varotto & Aureliano-Silva, 2017) uma vez que ajuda a ultrapassar limitações de crescimento por parte do franqueador. Como aponta Teresa Dias (2019), este é o sistema de expansão que melhor equilibra as 3 variáveis para o crescimento de qualquer negócio: baixo custo, alto controlo e alta cobertura.

O *franchising* é uma parte importante da economia e um fenómeno central no empreendedorismo onde um “*operator-entrepreneur*” - o franqueador - colabora com um “*franchisee- entrepreneur*” - o franqueado - com o objetivo de criar valor económico (Salar & Salar, 2013).

No seu estudo sobre a evolução do *franchising*, Varotto e Aureliano-Silva (2017) apontam as teorias relevantes nesta área, entre elas a *Resource Acquisition Theory* por Oxenfeldt & Kelly (1969) que vê o *franchising* como parte do negócio e do seu processo de crescimento. O negócio aproveita as vantagens conferidas em recursos fundamentais como capital financeiro, informação sobre locais vantajosos, gestores; implementa o conceito em locais dispersos e dessa forma desenvolve-o. Uma vez atingida a economia de escala e a necessidade de rápido crescimento tenha diminuído, o franqueador tende a recuperar os franqueados melhor sucedidos através da compra. É visto como uma forma de ultrapassar a escassez de recursos das empresas jovens.

De acordo com a *Agency Theory* o *franchising* ajuda a ultrapassar a necessidade de capital e as assimetrias em ambos os lados através da segurança de um contrato partilhado que por sua vez se traduz na partilha do risco (Lafontaine, 1992). Muitos franqueadores estabelecem parcerias com instituições bancárias para facilitar o acesso ao financiamento por parte da rede (Dias, 2019).

O *franchising* confere assim várias vantagens quando aplicado no modelo de negócio: permite um contacto mais próximo com a comunidade local e uma melhor perceção das

suas necessidades (Contractor F. J., & Kundu, S. K., 1998 *in* Salar & Salar, 2013), permite adicionar unidades ao sistema permite aumentar a taxa de crescimento que favorece o desenvolvimento de economias de escala (Bodey, Weaven & Grace, 2011), aumenta o reconhecimento da marca (Salar & Salar, 2013), proporciona uma fonte de rendimento e restringe o aumento da concorrência (Dias, 2019), na medida que novos empreendedores podem optar por abrir uma unidade de franchising da marca em questão em vez de se dedicarem a criar uma nova marca concorrente.

1.2.2 Documentos de um contrato de *franchising*

De forma a assegurar a continuidade do negócio, o *franchising* enquadra uma componente fundamental: os contratos. Um contrato de *franchising* implica a elaboração de uma série de documentos que o complementam. Entre eles destacam-se:

- **Contrato de promessa de *franchise*** onde constam os outorgantes, a área exclusiva de atuação, o dia de assinatura do contrato definitivo (Dias, 2019). Este contrato dura entre 70 e 90 dias, que é o tempo necessário para formação do franqueado, preparação do espaço e aquisição dos equipamentos necessários;
- **Contrato de *franchise***, celebrado entre duas pessoas coletivas onde se concede ao franqueado a possibilidade de utilização da marca e *know-how* do franqueador num determinado território (Associação Portuguesa de *Franchising*, 2019);
- **Código deontológico**, também conhecido como código de deontologia europeu do *franchising* que data 1972 (Dias, 2019);
- **Dossiê informativo** que dá a conhecer ao potencial franqueado o que será o seu negócio, os serviços que oferece, a história da atividade da empresa no *franchising* e motivação na adoção deste sistema, o plano de investimento, o perfil do franqueado, a proposta única de valor, os contactos e redes sociais, números do setor, frases chave, entre outras informações relevantes (Dias, 2019);
- **Manuais de *franchising***, conjunto de documentos que definem os procedimentos a replicar no negócio em questão, entre eles informação sobre fornecedores, *layouts* de loja e conduta apropriada nas redes sociais (Dias, 2019).

Para além destes, podem ainda ser utilizados documentos como a ficha do franqueado, também conhecida como ficha de candidatura, utilizada pelo franqueador aquando

primeiro contacto estabelecido (Dias, 2019), e os manuais operativos do negócio, documentos onde consta o *know-how* da marca, podem ser eles o *dossiê* de negócio, manual de procedimentos e gestão de negócio, manual do *software* de gestão, manual de *marketing* e gestão de clientes, documento de confidencialidade e manual de ética e deontologia.

1.3 Plano de negócio

Neste capítulo revêem-se os tópicos do plano de negócio, o seu propósito e os principais aspetos a ter em atenção. “Um dos primeiros passos para criar um modelo de *franchise* passa pela elaboração de um estudo de viabilidade económica e financeira ou de um plano de negócios, idealmente ambos” (Dias, 2019, p. 74). Nesse sentido é justificada a relevância do tema.

A necessidade de elaborar um plano de negócios pode advir de várias razões, a principal é a da criação de um novo negócio que precise de ser estruturado. Também é útil na expansão de um negócio através da gama de produtos, dos canais e/ou mercados; na adoção do *franchising* como método de expansão ou mesmo para a venda do negócio corrente (Shelton, 2014).

1.3.1 *Business Model Canvas*

Antes da elaboração do plano de negócios é importante a definição do modelo de negócio. Uma ferramenta bastante utilizada para esse fim é o *Business Model Canvas* que é um conceito que permite descrever e refletir sobre o próprio modelo de negócio (Rodríguez e Vicedo, 2015).

Para a criação do *Business Model Canvas* Rodríguez e Vicedo (2015) definem 10 passos:

- 1 Definir a missão e visão da empresa - Definir a missão e a visão da empresa é no fundo definir a sua identidade. “A identidade da marca ajuda a estabelecer uma relação entre ela e o cliente, através de uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais e emocionais” (Oliveira, 2019, p.146). Carlos Oliveira (2019) descreve os benefícios funcionais como estando relacionados com a funcionalidade do

produto e os benefícios emocionais como os mais relevantes, sendo intangíveis e únicos, são eles “sentimento de pertença”, “experiência de compra”, “prestígio/reconhecimento” e “empatia com os valores e com a identidade”;

- 2 Análise externa;
- 3 Análise Interna;
- 4 Análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunitues and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) (SWOT);
- 5 Matriz SWOT;
- 6 Segmentação de mercado;
- 7 *Targeting*;
- 8 Posicionamento;
- 9 Estratégia de segmentação e *Marketing Mix*;
- 10 Plano de ação;

Após a elaboração do *Business Model Canvas*, há que desenvolver o plano de negócio. Este mapa de implementação da ideia de negócio é um processo estruturado para testar ideias e determinar a sua viabilidade e atratividade financeira (Shelton, 2014).

1.3.2 Estrutura do plano de negócio

O IAPMEI (2016) aponta para 9 tópicos que compõem o plano de negócios: sumário executivo; histórico dos promotores; análise de mercado; ideia e posicionamento no mercado; projeto/ produto/ ideia; estratégia comercial; gestão e controlo do negócio; investimento necessário e projeções financeiras/modelo financeiro.

Contudo, em *Novos Paradigmas* (2020), coleção criada com a colaboração da *Harvard Business School Publishing Corporation*, podemos identificar 10 partes, para além da folha de rosto e índice:

1. Apresentação da empresa

Oferece uma descrição concisa da finalidade da empresa, rumo pretendido e o que a fará ser bem-sucedida (Novos Paradigmas, 2020). Inclui a missão da empresa, descrição do setor de atividade, apresentação da oportunidade a explorar, vantagens competitivas, potencial financeiro e riscos, descrição da equipa de gestão, fase atual do negócio,

situação financeira e estrutura societária e capital necessário. É traçada no início da elaboração do plano de negócio e posteriormente melhorada quando se aproxima a data da sua conclusão.

O portal de serviços públicos ePortugal (s.d.) apresenta as diferentes formas legais de constituir uma empresas apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 1. Estatutos Jurídicos das empresas e suas características

Estatuto Jurídico	Constituição	Capital Social	Responsabilidade dos Sócios
Empresário em Nome Individual	1 sócio	Não tem um montante mínimo obrigatório	Não existe separação entre o património pessoal e o património do negócio logo a responsabilidade é ilimitada, sendo que o empreendedor responde pelas dívidas contraídas no exercício da atividade
Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.)	1 sócio	Não pode ser inferior a 5.000 €	Existe uma separação entre o património pessoal do empreendedor e o património afeto à empresa e pelas dívidas resultantes da atividade económica respondem apenas os bens a ela afetos, contudo, em caso de falência do empreendedor, e caso se prove que não decorria uma separação total dos bens, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas.
Sociedade Unipessoal por Quotas	1 sócio	Livremente fixado no contrato de sociedade	
Sociedade por Quotas	>1 sócios	Livremente fixado no contrato de sociedade (soma das quotas subscritas pelos sócios)	Limitada ao capital social. Apenas o património da sociedade responde perante os credores pelas dívidas da sociedade

Sociedade em Nome Coletivo	>1 sócios	Não exige um montante mínimo obrigatório para o capital social	Os sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais da empresa
Sociedade Anónima	5 ou mais sócios	Pelo menos 50.000 € dividido por ações de igual valor nominal	A responsabilidade dos sócios, ou acionistas, é limitada ao valor das ações que subscreveu
Associação	3 órgãos: Assembleia Geral; Direção e Conselho Fiscal	Não se aplica	Prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas, não podendo ainda ser dissolvidas pelo Estado
Sociedade em Comandita	Dois tipos de sócios: comanditários e comanditados		Sócios comanditários têm responsabilidade limitada, respondem apenas pela sua entrada de capital; Sócios comanditados têm responsabilidade ilimitada, respondem pelas dívidas da sociedade
Cooperativa	Variável e ilimitada	Pessoa coletiva autónoma sem fins lucrativos	Estatutos podem determinar que a responsabilidade dos cooperadores seja ilimitada, ou limitada em relação a uns e ilimitada quanto aos outros. Objetivo: satisfação do interesse dos seus associados

Fonte: Portal de serviços públicos ePortugal (s.d.)

2. Descrição do Negócio

Apresenta uma visão geral do negócio fundamentada e orientada para o futuro. Deve ilustrar o potencial de crescimento da oportunidade que é proposta quer seja através da gama de produtos/serviços, do alargamento do leque de clientes ou da expansão geográfica (Novos Paradigmas, 2020).

3. Contextualização do setor

Inserir-se na análise do ambiente económico, juntamente com as 2 rubricas seguintes. Aqui são expostas a dimensão, o estado e outras características relevantes do setor de atividade económica, deve incluir a caracterização do setor - dimensão, rentabilidade global, características, desafios; panorama do setor - tendências, taxa de crescimento prevista, padrões de crescimento; empresas que competem no setor - existência ou não de fragmentação, recursos controlados pela concorrência; obstáculos à entrada - recursos, conhecimentos e competências necessários à entrada, restrições normativas da atividade, requisitos de capital e necessidade de conhecimento tecnológico avançado (Novos Paradigmas, 2020).

4. Análise da concorrência

Composta pela identificação das empresas que farão concorrência direta ao negócio em causa, os produtos e serviços que oferecem, respetiva quota de mercado, forças e fraquezas da concorrência, estratégias de *marketing* adotadas, diferenças entre o negócio proposto e as empresas concorrentes e pela descrição das ameaças que estas representam (Novos Paradigmas VOL, 2020).

5. Análise do mercado

Neste segmento identifica-se o mercado-alvo: quem são, quantos são, previsões de crescimento, caracterização geográfica, demográfica e comportamental, identificação das suas necessidades críticas, o que os levará a comprar o produto oferecido pela empresa e como irão distinguir o produto/serviço em causa dos restantes produtos/serviços oferecidos pela concorrência (Novos Paradigmas, 2020). O consumidor está em constante mudança assim como o ambiente à sua volta. Os novos comportamentos do consumidor envolvem mais informação, conexão constante, necessidade de interação, aumento do stress, aumento da esperança média de vida, maior sofisticação e

multiculturalidade o que resulta numa maior preocupação de bem estar, saúde e ambiente, maior racionalidade e consciência do valor, supermobilidade, aumento da exigência no produto ou serviço e mais poder o que leva a uma diminuição da flexibilidade (Oliveira, 2017).

6. Resumo da equipa de gestão

Apresenta-se a equipa individualmente, realçando as competências individuais - onde trabalharam, experiências anteriores, *network*, feitos alcançados, conhecimentos e experiência comprovada, reputação profissional, empenho no projeto e compromisso para com o negócio - e posteriormente se apresenta a equipa como um todo - de que forma se complementam, destacar pontos fortes da equipa, reconhecer pontos fracos e filosofia de gestão da equipa (Novos Paradigmas, 2020).

7. Plano de atividades

Também conhecido como plano operacional, dedica-se à gestão de assuntos correntes, fluxo de atividades diárias e estratégias adotadas (Novos Paradigmas, 2020). Identifica o limiar da rentabilidade, o modo que vai assegurar o fornecimento do material necessário, o processo de fabrico/trans formação e distribuição, sede da empresa e quem irá trabalhar na empresa.

8. Plano de *Marketing*

Allan Dib (2021) descreve *marketing* como o planeamento da divulgação, promoção, publicidade e vendas, ou seja, um conjunto de táticas utilizadas pela empresa para se dar a conhecer e atrair o potencial cliente. No *Plano de Marketing de 1 Página* criado por Dib (2021), existem 3 fases, o Antes - potencial cliente, o Durante - *Lead* e o Depois - Cliente onde se inclui o mercado-alvo, a mensagem para o mercado-alvo, os meios de comunicação a utilizar, os sistemas de captação de *leads*, os sistemas de estimulação de *leads*, a estratégia de conversão de vendas, como proporcionar uma estratégia de alto nível, como aumentar o valor do tempo de vida do cliente e a organização e estimulação de recomendações. Em Novos Paradigmas (2020), é dito que deve incluir a forma como o produto ou serviço será vendido, identificar os problemas que o produto/serviço resolve; responder às questões “quando?”, “onde?”, “porquê?” e “como é que os consumidores adquirem o produto ou usufruem do serviço?”, definir o valor de cada

cliente para o negócio, rever os objetivos do negócio. Incluir um plano de publicidade e promoção idealmente dividido por fases de aplicação e o *marketing mix*, também conhecido como os 4 “P”s. Philip Kotler reformulou em 2017 os 4 P’s para os 4 C’s - *Co-creation*, substituindo o Produto; *Currency*, em oposição à estratégia de preços uma vez que flutua em relação da procura individual; *Communal Activation*, em vez de Distribuição com o surgimento da distribuição *peer-to-peer* e da impressão 3D; e *Conversation* no lugar da promoção, devido à relação bilateral e interativa que se estabelece na era digital com o cliente (Oliveira, 2019).

9. Plano Financeiro

No plano financeiro é explicado o estado atual das finanças da empresa e previsto o seu desempenho futuro. (Novos Paradigmas, 2020). Lopes, Malaquias, Oliveira, Pires e Claro (2019) enumeram os quadros e orçamentos a incluir no projeto de investimento, dividindo-os em dois níveis. Um com maior independência onde incluem o quadro de vendas/prestação de serviços/cobranças duvidosas; quadro de outros rendimentos, quadro de compras e custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas; quadro de desperdícios/resíduos; quadro de gastos de reposição ambiental; quadro de fornecimentos e serviços externos, orçamento pessoal, quadro de investimentos, quadro da projeção das depreciações, quadro disponibilidades mínimas, quadro imposto sobre valor acrescentado e quadro empréstimos médio/longo prazo. O segundo nível, caracterizado pela maior interligação, engloba o quadro de aplicações financeiras, o quadro do imposto sobre rendimentos coletivos, quadro de dividendos, demonstrações de resultados previsionais, quadro tesouraria, quadro empréstimos a curto prazo e os balanços previsionais. Apesar dos quadros mencionados serem os mais utilizados, Lopes et al (2019) acrescentam que os quadros a incluir são adaptáveis ao tipo de projeto em causa.

10. Anexos

Inclui os documentos adicionais que auxiliam a leitura do plano de negócios. Variam consoante as necessidades específicas do projeto e podem incluir as demonstrações financeiras, especificações tecnológicas e currículos dos membros da equipa de gestão; e as metas ou etapas, onde é apresentado um calendário da criação do negócio.

O IAPMEI (2016) identifica ainda um conjunto de documentos que devem acompanhar o plano de negócio, na categoria Anexos:

- 1 Modelo Financeiro preenchido e adequadamente justificado;
- 2 Anexos com informação de mercado relevante para fundamentar os vários pressupostos citados para elaboração das projeções de vendas e custos;
- 3 Cópia dos contratos de *franchising* e outros documentos de suporte;
- 4 Proposta de aluguer/acordo de compra para construção;
- 5 Licenças, patentes e outros documentos legais;
- 6 Acordos de parcerias existentes, caso aplicável;
- 7 CV's do(s) promotor(es).

2. METODOLOGIA

A crise no setor do turismo e as alterações socioeconómicas sentidas podem ser um desafio e uma barreira à entrada no mercado, contudo, também podem ser consideradas uma oportunidade de introduzir um novo conceito que vá ao encontro das novas necessidades do consumidor. A planificação e criação do plano de negócio é determinante para o sucesso de qualquer empreendimento e é de importância acrescida por se tratar de um projeto que ambiciona expandir-se através do *franchise*. Uma vez clarificados os conceitos e aprofundado o conteúdo, passar-se-á agora à descrição dos objetivos e metodologia.

2.1 Questão de Investigação

A questão de partida deste projeto é:

“Qual a viabilidade de uma empresa de restauração de comida rápida, inspirada no *American Diner* e na gastronomia mundial, que utilize o *franchise* como técnica de expansão em Portugal?”

A pertinência desta questão prende-se no facto de existirem outras empresas de restauração de serviço rápido que utilizam o *franchise* como estratégia de expansão. Desta forma é interessante entender como é que um modelo de negócio semelhante, mas com um conceito distinto, consegue penetrar num mercado dominado por grandes corporativas. “A crise no setor do turismo, de duração incerta, constitui um desafio e simultaneamente uma oportunidade para um país como Portugal” (Mamede et.al., 2020). A pandemia veio revolucionar a restauração como a conhecíamos, obrigando os serviços instalados a se reinventarem e dando a oportunidade a novas empresas de se instalarem e fazerem parte da transformação.

2.2 Objetivos

Este plano projeto insere-se no contexto do mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação e tem como principal objetivo a criação de um plano de negócio de uma empresa

de *franchising* na área da restauração de serviço rápido com comida inspirada um pouco por todo o mundo. Numa altura em que viajar pelo mundo e conhecer novas culturas está tão em voga, justifica-se combinar sabores de diferentes regiões do planeta num restaurante ao estilo dos American Diners. Assim, dá-se a oportunidade a todos os cidadãos de experienciar a gastronomia de diferentes países, que em muitos casos, não teriam oportunidade de visitar.

A elaboração de um plano de negócio como trabalho final do Mestrado em Gestão Empreendedorismo e Inovação permite consolidar os conhecimentos adquiridos nas diversas disciplinas, transitando da teoria para a prática, daí a sua relevância. Dessa forma, tira partido das atividades e experiências letivas anteriores e orienta os resultados para a atividade empreendedora (Souto e Rodríguez-Lopez, 2021). O nível 4 em Técnicas de Cozinha/Pastelaria e a Licenciatura em Ciências da Comunicação conferem à proponente o critério da familiaridade com o objeto de estudo tanto na área da gastronomia como na área do *marketing* que se mostra uma componente chave no desenvolvimento de um *franchisor*. Seguindo a mesma linha de raciocínio, também se aplica o critério da afetividade que se traduz na paixão pela gastronomia e restauração e pela ambição de empreender.

O objetivo principal da realização é avaliar a viabilidade da execução deste projeto, tanto na perspetiva da empresa, como na perspetiva do investidor, através da análise financeira, bem como aferir a sua sustentabilidade. Desta forma, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Elaboração de um plano de negócios;
- Definir o modelo de negócio que possa ser replicado através do *franchising*;
- Analisar o ambiente externo e interno;
- Desenvolver o plano operacional, financeiro e estratégico da empresa;
- Determinar a estratégia-base de funcionamento da empresa;
- Avaliar a viabilidade.

Pretende-se assim, através deste projeto, construir um plano de negócio viável e financeiramente atraente, que esteja pronto a pôr em prática.

2.3 Metodologia

Para proceder à resposta da pergunta de investigação justifica-se a elaboração de um plano de negócio, para o qual é necessária uma melhor compreensão das temáticas em evidência: elaboração do plano de negócio, o *franchising* como estratégia de expansão e restauração de serviço rápido.

De acordo com o previsto no guião da faculdade de economia: “são componentes da parte textual os seguintes elementos (...) c) um capítulo sobre a metodologia da investigação” o plano segue o estudo de caso como abordagem metodológica. Esta abordagem tenta “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, 1971 in Yin, 2001 p.31). É mais do que uma técnica de recolha de dados, é uma estratégia de pesquisa abrangente que contribui “para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 2001, p.21). Neste contexto é pertinente numa primeira fase a análise bibliográfica e perceção do estado da arte - a etapa exploratória do projeto - onde se procura entender os fatores que influenciam a situação (Gil, 2002). Uma análise de literatura preliminar permitirá desenvolver questões mais objetivas e aprofundadas (Yin, 2001).

Com a abordagem dedutiva é possível analisar o caso específico ao detalhe, comparar boas práticas através do *benchmarking* que permite identificar inovações de sucesso, obstáculos na implementação e estratégias para ultrapassar esses mesmos obstáculos (Wahyudi, 2020).

Um estudo de caso que permita a elaboração do plano de negócio divide-se nas seguintes etapas:

1. Apresentação do projeto
2. Análise do meio envolvente
3. Proposta de valor e estratégia de desenvolvimento
4. Implementação
5. Análise Financeira

Princípios gerais da ética na investigação

Para que os resultados obtidos sejam baseados na verdade é necessário manter a fiabilidade dos dados recolhidos e dos resultados, assim como a autenticidade na elaboração do relatório.

É igualmente imperativo que haja uma rigorosa explicitação das fontes utilizadas (Sousa & Baptista, 2011) de forma a respeitar a integridade dos trabalhos desenvolvidos.

2.4 Métodos

A avaliação financeira permite justificar e suportar a aposta e viabilidade da marca incluída na empresa em termos de gastos, rendimentos e de previsões para o futuro. De forma a planear todo o trabalho na tabela 2, apresentada abaixo estão contempladas as datas de execução de cada ponto do presente plano de negócios, com início em novembro de 2021 e fim em abril de 2022. Devido à multiplicidade de temáticas existem algumas que se completam entre si, daí a necessidade e pertinência de sobreposição no tratamento da informação.

Tabela 2. Cronograma - Apresentação do planeamento e calendarização do trabalho

Tarefas	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
T1: Revisão da Literatura		D1				
T2: Estabelecer a identidade da marca	D3	D2				
T3: Análise Interna e Externa		D4	D5			
T4: Elaboração do Plano de <i>Marketing</i>				D6		
T5: Estratégia Operacional e de gestão			D7	D8		
T6: Enquadramento legal					D9	
T7: Plano de Expansão					D10	
T8: Plano Financeiro					D11	
T9: Resumo e <i>Abstract</i>						D12/ /13
T10: Introdução e conclusão						D14/ /15
T11: Revisão do projeto e Ajustes						D16

Fonte: Elaborado pela autora

3. PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Apresentação da empresa

A melhor maneira de descrever uma marca é que esta é a maneira como uma pessoa se sente quando o seu nome é mencionado e as expectativas do que a marca lhe vai oferecer (Bascaro, 2018). A *Food United Diner - FUD*, empresa do setor da restauração, é um projeto de negócio nascido no seio do desenvolvimento de um projeto final do mestrado em gestão, empreendedorismo e inovação. Nesse sentido encontra-se ainda numa fase inicial de planeamento e desenvolvimento.

Oportunidade a explorar

Na construção deste projeto teve-se em consideração as seguintes variáveis:

1. Os efeitos da pandemia na restauração são evidentes, as restrições e mudanças de hábitos da população obrigaram os restaurantes a adaptarem-se e reinventarem-se, pelo menos os que tiveram essa capacidade. Este novo paradigma não só obriga à transformação dos negócios existentes como permite a entrada de novos *players* que ofereçam o que os consumidores procuram.
2. O aumento dos entusiastas de viagens, e a limitação das mesmas devido ao ponto anterior, aumenta a carência em estabelecer contacto com outras culturas, o que inclui a degustação de pratos típicos de outras regiões.
3. As divergências nas preferências gastronómicas entre grupos de amigos, criam constrangimento na seleção de um sítio para se reunirem, um que consiga satisfazer todas as necessidades e gostos do grupo.

A FUD, pretende conjugar as 3 variáveis acima referidas e oferecer aos seus clientes:

- Um local seguro, com um espaço construído a pensar nas novas necessidades de higiene e segurança que o contexto pandémico trouxe e que continuarão a vigorar mesmo quando, eventualmente, a pandemia cessar (ponto 1);
- Menu ajustado ao *take-out* (ponto 1);

- Ambiente culturalmente rico, no que toca a decoração, pessoas e gastronomia (ponto2);
- Menu amplo com opções vegans, vegetarianas, saudáveis, adaptadas a intolerâncias alimentares (ponto3).

O desperdício alimentar é um tópico bastante atual que não será ignorado pela FUD, pelo contrário, um dos objetivos da empresa é a eliminação do mesmo. Nesse sentido, há dois parceiros chave que são essenciais para o cumprimento desta missão: a *Too Good To Go*, aplicação que permite a compra de comida que iria ser desperdiçada pelos estabelecimentos e que ainda se encontra comestível a preços mais baratos, e a *Refood*, movimento que resgata alimentos de estabelecimentos que não seriam aproveitados e os distribui por famílias carenciadas e instituições.

Missão, Cultura e Valores

A missão da empresa FUD é disponibilizar um espaço seguro para encontros sociais, com comida deliciosa e rápida que promova e valorize as diferenças culturais.

A empresa visa satisfazer a necessidade de refeições rápidas num horário alargado aos estudantes, oferecendo em simultâneo um espaço de convívio de valor acrescentado. A qualidade dos produtos, as técnicas utilizadas na confeção, e os preços atraentes elevam este estabelecimento dos outros existentes dedicados a estudantes. Pretende-se pregar uma cultura de diversidade e um ambiente de partilha.

Tabela 3. Valores inerentes à cultura da empresa

	Para o Cliente	Para a Empresa
Equidade	Oferta inclusiva de comida igualmente deliciosa para todos os tipos de regimes alimentares	Igualdade de condições oferecidas, salários justos e equidade no acesso a cargos de liderança
Excelência	Garantir que tudo o que chega ao cliente se apresenta bem confeccionado, tendo o foco na experiência oferecida a cada um dos clientes	Excelência na qualificação dos trabalhadores, com momentos de aprendizagem frequentes e úteis ao serviço prestado
Humildade	Valorizar e respeitar os ingredientes que chegam ao prato	Assumir responsabilidades, desprezar a arrogância e pôr de lado o orgulho
Contribuição	Apoiar as comunidades locais	Apoiar os trabalhadores a atingirem os seus objetivos pessoais

Fonte: Elaborado pela autora

Estrutura societária

A empresa será formada através de uma Sociedade Unipessoal onde o capital social é fixado livremente, sendo o valor investido pela promotora.

Apesar de não ser contemplado capital de investidores, o plano de negócio pode ser adaptado para esse fim. O perfil do investidor que trará valor ao projeto caracteriza-se por alguém com experiência no setor da restauração e/ou *franchising*, com ambições de elevar este projeto e de auxiliar a promotora a cumprir os objetivos descritos neste plano de negócio, mas também que possa oferecer uma nova perspetiva e complementar as características da equipa de gestão.

Emblemas da Marca

Nome: FUD

O acrónimo FUD dá nome ao restaurante e significa *Food United Diner* que se traduz em Restaurante da Comida Unida, alusivo à diversidade de culturas representadas no menu.

É um trocadilho com a palavra “food”.

Slogan: "Comida que te transporta!"

A frase "Comida que te transporta!" será o *slogan* utilizado em território nacional para promover o restaurante e mais tarde a cadeia de franchise. Em caso de internacionalização deverá ser adaptado de forma a se tornar perceptível para aqueles que não falem a língua portuguesa.

Grafismos da marca (tipografia, códigos, cores)

O logotipo é composto pelo acrónimo FUD no padrão axadrezado, com o nome *Food United Diner* na cor verde pinho [código hexadecimal 0e7c2c] - Consultar apêndice 1 – Grafismos da Marca.

Ambiente e decoração

Estabelecer o ambiente do espaço auxilia na identificação da identidade da marca, que por sua vez contribui para estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, “através de uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais e emocionais” (Oliveira, 2019, p.148).

“A decoração é um elemento base que concretiza a ideia do projeto” (Gomes, 2020, pp.97), desta forma pretende-se criar um espaço acolhedor e descontraído para os estudantes, no qual se sintam confortáveis. A temática da diversidade de culturas será a inspiração da decoração mantendo a simplicidade e modernidade. A decoração do espaço terá apontamentos em madeira, um mapa mundo em larga escala numa parede em destaque, e privilegiar-se-á a decoração interativa - como superfícies em ardósia que permitam aos clientes deixar mensagens aos colaboradores ou a outros clientes; frases engraçadas com as quais o público-alvo se relacione e apontamentos inspirados nos tradicionais *American Diners* - como os bancos retro e máquina de jogos.

Fardamento

A farda apresentada pelo *staff* do serviço ao cliente será composta por uma *t-shirt* verde pinho com o logotipo estampado nas costas, um avental com o padrão exibido no logotipo, calças de ganga e calçado confortável. O *staff* da cozinha utiliza a jaleca branca tradicional, avental com o padrão exibido no logotipo, calças pretas, touca de rede sobreposta por uma boina preta e sapato protetor antiderrapante.

3.2 Descrição do Negócio

A restauração é uma indústria fragmentada, dessa forma a diferenciação, a localização e a excelência do serviço são fatores cruciais para o sucesso dos estabelecimentos. Neste plano de negócio propõe-se um modelo de uma unidade de restauração na cidade de Faro com a expansão em vista por via de *franchising*. O conceito assenta num restaurante de comida rápida semelhante aos tradicionais *American Diners*, com um menu inspirado na gastronomia mundial, localizado junto a centros universitários e com foco na qualidade do produto e do serviço.

Produtos/Serviços

O menu (consultar apêndice 2) é composto por 7 categorias, à exceção das bebidas:

- Sanduíches
- Saladas
- Acompanhamentos
- Pratos & Tacos
- Hambúrgueres & Companhia
- *Waffles*, Crepes e Panquecas
- Coisas Doces

A categoria "Hambúrgueres e Companhia" foi colocada no canto superior direito de forma a ter mais destaque uma vez que lá se encontram as especialidades da casa. Todos os pratos estão disponíveis para consumo no local e *take-out*.

Potencial de crescimento

Serão utilizadas duas técnicas de expansão: o alargamento do leque de produtos disponíveis e a expansão geográfica através de *franchising*.

Na primeira, considera-se a criação de pratos de destaque semanal de tempo limitado, o alargamento do menu e a criação de pratos semicozinhados que os estudantes consigam terminar nas suas residências em poucos passos.

Na segunda, considera-se a expansão por *franchising* através da celebração de contratos com outras entidades que utilizem a marca noutras regiões do país e mais tarde noutros países. Esta técnica é considerada uma vez que a proponente tem consciência das suas

limitações, não conhecendo suficientemente bem outras regiões para aplicar o modelo de negócio. Este modelo de expansão permite a difusão da marca e dá oportunidade a outros empreendedores de porem em prática um modelo de negócio com sucesso comprovado, por essa razão este modelo só será aplicado após 5 anos de atividade e da abertura da segunda unidade de restauração.

3.3 Análise do ambiente económico

Análise do Meio Envolverte Mediato

A análise do meio envolvente mediato será realizada através da análise dos aspetos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ecológicos que compõem a mnemónica PESTEL (Cândido, 2019). De seguida, analisam-se sumamente as envolventes enumeradas.

Envolverte Política e Legal

O país encontra-se numa situação relativamente estável após a maioria absoluta parlamentar do PS nas eleições legislativas do dia 31 de janeiro de 2022. Apesar dos fatores externos que possam influenciar as decisões políticas, a maioria confere absoluta de um partido que já estava em poder oferece alguma sensação de estabilidade. Após 1995, sob o governo de Guterres o PS incide “na questão do emprego, na reforma do Serviço Nacional de Saúde, na equidade fiscal e outras políticas pragmáticas respeitantes à área social” (Mateus, J. e Ramalho, T. 2013, pp.10), proclama-se um partido de centro e fundamenta “o seu discurso em torno do papel do Estado na economia e nas políticas sociais” (Mateus, J. e Ramalho, T. 2013, pp.10).

A medida de licenciamento zero que entrou em vigor em maio de 2013, simplifica as burocracias inerentes ao início ou fecho de atividade, “trata-se de um processo de simplificação administrativa e regulatória” (AMA, 2016), e “tem como objetivo simplificar os processos de instalação, modificação e encerramento de estabelecimentos de restauração ou bebidas, de comércio de bens, de prestação de serviços ou de armazenagem” (AMA, 2016).

Mariana Vieira da Silva partilha que o novo orçamento fomenta o empreendedorismo através da “alteração da tributação dos rendimentos provenientes da propriedade intelectual” (RTP, 2022) e da “criação de regimes de tributação mais atrativos para a remuneração, sob a forma de planos de participação social nas start ups” (RTP, 2022), fatores atrativos para novos empreendedores.

Apesar da ilusão de estabilidade política, a verdade é que as tensões geopolíticas introduzem um aumento da volatilidade dos mercados financeiros (Banco de Portugal, 2022).

Envolvente Económica

O aumento dos preços, verificado desde o início do ano (Pinto, 2022) e acentuado pela inflação associada à subida do preço das matérias-primas e energéticas (Banco de Portugal, 2022) traz elevados níveis de instabilidade e incerteza. A crise financeira causada pela pandemia vê os seus efeitos prolongados pela invasão da Rússia à Ucrânia. Há um aumento dos combustíveis e consequentemente dos custos dos produtos, ameaça transversal a todos os setores. Ainda assim, “a economia portuguesa deverá manter um perfil de crescimento no horizonte de projeção num contexto em que a invasão militar da Rússia à Ucrânia introduz elevada incerteza” (Banco de Portugal, 2022, pp.7).

Enquanto as famílias ainda se encontram a recuperar dos impactos financeiros causados pela pandemia, surge uma nova ameaça - a da subida de juros por parte do Banco Central Europeu (Pinto, 2022). “Após o fim das moratórias, os portugueses deparam-se agora com possível aumento das taxas de juro que poderão baralhar contas e asfixiar orçamentos mensais” (Pinto, 2022). A crise financeira no setor do turismo “constitui um desafio e simultaneamente uma oportunidade para um país como Portugal” (Mamede et.al., 2020).

Envolvente Social

O aumento da distância entre casa e o local de trabalho e o dia de trabalho contínuo tiveram uma forte influência no desenvolvimento do consumo de refeições fora de casa no século XX (Gomes, 2020). Esses fatores associados ao aumento da valorização do tempo livre fazem crescer o interesse na restauração rápida, seja *fast-food* ou *snack-bars* e contribuem para os portugueses serem dos europeus que mais comem fora de casa (Gomes, 2020). Contudo, “as alterações socioeconómicas forjadas pelo confinamento, e que se manterão com maior ou menor expressão no pós-pandemia, afetarão decisivamente o mercado da restauração” (Amaral, 2021).

Envolvente Tecnológica

A digitalização permite ir ao encontro da necessidade da personalização do atendimento, exigência cada vez mais assente no perfil do cliente. A tecnologia oferece várias soluções para a restauração, desde a utilização de *tablets* para recolher o pedido do cliente aos pulsadores sem fios, avisadores e gestores de fila (Instituto de *Marketing Research*, 2019).

A rede *Wi-fi* e a disponibilização de postos de carga são cada vez mais uma necessidade do consumidor, bem como a visibilidade em sites de avaliação como o *TripAdvisor*, *Zomato* e *TheFork* (Instituto de *Marketing Research*, 2019).

A tecnologia tem sido utilizada não só no sentido de melhorar o serviço, mas também de forma a melhorar a qualidade de vida da população. Em Tóquio, já se utilizam robôs controlados por pessoas a centenas de quilômetros com deficiências físicas e mentais, num projeto piloto no *Café Dawn* (*France 24*, 2021).

Envolvente Ambiental

Para além da pandemia, que alterou completamente o estilo de vida da população mundial, o mundo enfrenta outro grande desafio, a intensificação das alterações climáticas. No ano 2020 sentiram-se não só os efeitos da pandemia, mas também das mudanças climáticas com recordes de temperaturas, “enchentes, secas, tempestades, incêndios e pragas de gafanhotos” (UNEP, 2021).

Apesar do “desagravamento significativo da intensidade da situação de seca meteorológica em todo o território” (IPMA, 2022), o interior norte e o litoral sul apresentam-se ainda na classe de seca severa. A seca tem impactos sociais, económicos e ambientais, nomeadamente a sobre-exploração dos recursos, perda de habitats, aumento do risco de incêndios florestais.

Em suma, a crise financeira sentida por toda a Europa proporciona um clima de instabilidade e incerteza. Ainda assim, a estabilidade política sentida no país e a existência de apoios a novas empresas são fatores favoráveis, que aliados à evolução tecnológica,

aos fatores sociais e a uma boa gestão podem promover o sucesso de um novo projeto na área da restauração.

Contextualização do setor

Em 2019 o setor do Alojamento, restauração e similares representava 8,8% das empresas em Portugal (PorData, 2022). Em 2020 existiam 48 754 empresas neste setor, das quais 36 302 - 74,46% - em restauração e 202 021 pessoas ao seu serviço, 74,03% da totalidade do setor (BP Stat, 2021).

Em 2020 o setor sofreu uma queda de 42,47% no volume de negócios em relação ao ano anterior. O volume de negócios não apresentava um valor negativo desde 2012 (consultar anexos 1). Em 2019 o volume de vendas foi 14 070,3 milhões de euros, sofrendo uma queda acentuada para 8 095,2 milhões de euros em 2020 (consultar anexo 2), devido à situação pandêmica, à limitação de circulação e às restantes condicionantes que dela resultaram.

Análise da concorrência

Foi realizado um levantamento da concorrência, apresentado na tabela 4. Incluíram-se os restaurantes da categoria *American Diners* localizados em cidades. Enumeram-se 13 marcas com um total de 23 unidades de restauração.

Tabela 4. *Diners* em Portugal

Marca	Localização	Preço	Classificação
<i>Jeni's Diner</i>	Caminha Matosinhos	€	4,5 (714) 4,6 (30)
<i>Brunn's Diner by Flashback</i>	Coimbra	€€	4,3 (2,4 mil)
<i>The Fifties</i>	Lisboa	€€	4,3 (2,6 mil)
<i>American Diner</i>	Albufeira (1) Albufeira (2) Albufeira (3)	€€	4,6 (97) 4,4 (309) 4,4 (212)
<i>The Great American Disaster</i>	Lisboa	€€	3,9 (3,2 mil)
<i>Jamie's Oliver Diner</i>	Carcavelos	?	1,9 (7)
<i>American Music Burger</i>	Lisboa e Carcavelos	€€	4,0 (1,4 mil)
<i>Hottie</i>	Lisboa	€	4,2 (167)
<i>Hard Rock Café</i>	Lisboa Porto	€€€	4,4 (15 mil) 4,4 (7,2 mil)
<i>BOP</i>	Porto	€€	4,3 (1,2 mil)
<i>Frankie Hot Dogs</i> (Franchise)	Amadora (UBBO) Lisboa (Campo grande) Almada Lisboa (Saldanha) Porto Braga (brevemente) Coimbra (brevemente)	€	3,9 (26) 4,4 (3,6 mil) 4,4 (108) 4,5 (3,3 mil) 4,5 (2,1 mil) n/a n/a
<i>Route 66</i>	Aveiro	€€	4,4 (399)
<i>Azul e Branco Restaurant</i>	Lisboa		4,4 (80)

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados consultados nas fichas Locais *Google*

Do levantamento apresentado são 4 os *diners* que têm mais do que um estabelecimento, pelo que será realizada uma análise mais detalhada de cada uma dessas cadeias de *American Diners*:

1. Jeni's Diner

Este estabelecimento, localizado em Caminha e Matosinhos, oferece uma gama variada de produtos divididos por 16 categorias: Entradas, Omeletes, *Brunch*, Hambúrgueres, Cachorros-quentes, Sanduíches e *Wraps*, Saladas, Menu Infantil, *Quesadillas*, Bebidas, Cerveja e Vinho, *Cocktails*, Batidos, Sobremesas, *Waffles* e Panquecas e, por último Café. No total existem 96 produtos, desde as entradas às sobremesas, à exceção das bebidas. Com base na ficha local do google este local o tempo médio passado neste estabelecimento é entre 25 minutos a 1 hora e meia e o momento mais movimentado do dia varia entre as 13 e as 17 consoante o dia da semana, normalmente não é necessário esperar.

Estratégia de *Marketing*:

- Presença online:
 - *Google MyBusiness*: 4,5 estrelas em 715 comentários;
 - *Website* (<http://jenisdiner.com/>): Composto pelo menu do *diner*;
 - *Instagram* (@jenisdiner): 2080 seguidores; *posts* regulares com imagens apelativas dos pratos;
 - *Facebook*: Atualizado e com fotografias apelativas.

2. American Diner

Conjunto de 3 estabelecimentos localizados em Albufeira. O menu é composto pelos tradicionais pratos americanos: hambúrgueres, cachorros-quentes, batidos, panquecas e *waffles*.

Estratégia de *Marketing*:

- Presença online:
 - *Google MyBusiness*: 4,4 estrelas em 311 comentários;

- *Website* (<https://americandiner3.negocio.site/>): Composto pela morada, comentários e fotografias, com alguns erros, pouco intuitivo e sem a disponibilização do menu;
- *Facebook*: desatualizado e pouco profissional.

3. *Hard Rock Café*

O *Hard Rock Café* é uma cadeia de *franchise* com 50 anos de existência que inclui 180 cafés e está presente em 75 países. A empresa em Portugal tem morada na avenida da Liberdade em Lisboa e apresenta o CAE 56102, indicativo de restaurantes com lugares ao balcão (Racius, 2022). O menu inclui uma seleção de hambúrgueres, sanduíches e saladas, com pratos de partilha e menus infantis.

Estratégia de *Marketing*:

- Presença online:
 - *Website* (<https://www.hardrockcafe.com/>): Composto pela informação sobre a corporativa, imagens dos pratos destacados pela marca e sobre as outras áreas de operação da empresa;
 - *Instagram* (@hardrockcafe): 430 000 seguidores; *posts* regulares com imagens apelativas dos pratos e que ilustram a filosofia da marca;
 - *Facebook*: Contas individuais para cada *franchisee*, atualizado e com fotografias apelativas.

4. *Frankie Hot Dogs*

Cadeia de *franchise* de restaurantes em Portugal. O menu é composto por cachorros-quentes e complementos e varia entre *franchisees*.

Estratégia de *Marketing*:

- Presença online:
 - *Website* (<https://www.frankiehotdogs.pt/>);
 - *Instagram* (@frankie_hotdogs): 18 800 seguidores; *posts* regulares com imagens apelativas dos pratos e que ilustram a filosofia da marca;
 - *Facebook*: Atualizado e com *posts* recorrentes.

Análise SWOT dos concorrentes

Abaixo enumeram-se as oportunidades e ameaças do setor e de seguida, na tabela 5 apresentam-se as forças e fraquezas dos concorrentes destacados.

Oportunidades: *IoT - Internet of Things* – a implementação de tecnologias e sensorização para captar informação no processo e, conseqüentemente, implementar melhorias a nível dos processos com a aplicação de inteligência artificial pode ser uma oportunidade de aumentar a eficiência na confeção dos pratos, rentabilizar a mão de obra disponível e manter níveis de consistência mais elevados.

Ameaças: Covid-19, continuação da disseminação do vírus SARS-COV2 pelo país que pode levar à adoção de novas medidas de contenção; Ameaça de guerra iminente entre a Rússia e Ucrânia - “A tensão entre a Ucrânia e a Rússia tem vindo a aumentar de dia para dia” (SIC, 2022).

Tanto a pandemia como a guerra são ameaças no sentido em que podem afetar a cadeia de fornecedores, podem reduzir a mão de obra e normalmente afetam gravemente a economia mundial - “Economia do sul da Europa foi a mais penalizada pela Covid-19” (Diário de Notícias, 2022). O atual aumento do preço das matérias-primas e energéticas contribui para a inflação e provoca constrangimentos nas cadeias de abastecimento (Banco de Portugal, 2022).

Tabela 5. Análise das forças e fraquezas da concorrência

	Forças	Fraquezas
<i>Jeni's Diner</i>	Menu amplo e variado, boa relação qualidade preço, música ambiente e <i>jukebox</i> são fator de atração para os clientes. Utilização de um <i>tablet</i> para mostrar o menu com fotografias dos itens	Opções vegetarianas limitadas; <i>website</i> só em inglês, cozinha pouco espaçosa o que por vezes leva a constrangimentos e esperas. Comunicação externa é realizada apenas em inglês, quer nas redes sociais como nas respostas aos comentários da ficha <i>google</i>
<i>American Diner</i>	Decoração temática bastante elaborada e colaboradores amigáveis	Localizado em Albufeira, uma região de alta sazonalidade, fraca relação preço qualidade
<i>Hard Rock Café</i>	Cadeia internacional, de renome, com um menu apelativo e grande reconhecimento do público-alvo. Apresenta opções vegetarianas e inclui menus para todos os gostos, dentro do espectro da categoria do restaurante. Forte comunicação da marca	Preços altos e pouco apelativos para os jovens adultos
<i>Frankie Hot Dogs</i>	Menu estudante apelativo, forte expansão das unidades de <i>franchise</i>	Menu reduzido aos cachorros-quentes, sem opções vegetarianas. Menus diferentes em cada unidade

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Análise do Mercado

3.4.1 Segmento Estratégico

A definição do segmento estratégico é um passo determinante para o sucesso de qualquer empresa, é o que permite a definição do cliente-alvo. Os potenciais clientes da FUD são jovens adultos entre os 20 e 29 anos, estudantes ou trabalhadores por conta de outrem, classe média, atarefados a viver os melhores anos das suas vidas e sem tempo para cozinhar, gostam de viajar e ter novas experiências, que partilham *online* e vivem em cidades movimentadas. Em seguida aprofundamos as características geográficas, demográficas e comportamentais do mercado-alvo.

3.4.1.1 Caracterização Demográfica

Idade: O segmento estratégico engloba jovens-adultos entre os 20 e 29 anos. Em 2020 a população residente era estimada em 10 298 252 habitantes, entre os quais 563 793 do grupo etário 20-24 e 547 593 do grupo etário 25-29, um total de 1 111 386 residentes entre os 20 e os 29 anos (PorData, 2022).

Ocupação: Compreende jovens estudantes, trabalhadores-estudantes ou trabalhadores por conta de outrem.

Grau académico: Ensino Secundário e a frequentar a licenciatura.

Situação económica: Classe média com remuneração mediana.

3.4.1.2 Caracterização Geográfica

A caracterização geográfica do segmento do mercado está intrinsecamente interligada à localização do espaço, sobretudo quando se fala em restauração e em empresas ligadas aos serviços no geral. O restaurante modelo da cadeia de restaurantes FUD terá lugar na cidade de Faro, cidade universitária, sendo um conceito inovador para a região, não havendo nenhum *American Diner* na cidade.

Após se comprovar o sucesso desta unidade, será aberto um segundo *American Diner* na região do Algarve, sendo Portimão uma localização propensa para tal. Só após a segunda unidade se encontrar em funcionamento se dará início ao processo de *franchise* da cadeia, dando a possibilidade a outros empreendedores de abrirem novos pontos de venda desta cadeia de restaurantes.

Em Faro existe uma forte concentração de jovens adultos em comparação com o resto da região Algarvia. É um dos três municípios do Algarve com estabelecimentos de ensino superior, com 9 dos 12 estabelecimentos existentes. Faro é a capital de distrito do Algarve e o segundo município mais populoso do Algarve com 61 039 residentes (Por Data, 2022) num total de 437 970 habitantes na região.

Calculando o rácio entre a soma da população residente em Faro nos grupos etários 20-24 e 25-29 e a população residente total nos mesmos grupos etários, conclui-se que em Faro residem 12,5% dos jovens entre estas idades residentes no Algarve, um total de 5 635 jovens. Contudo, uma vez que abriga muitos jovens universitários que não mudam a sua morada fiscal para lá, pode-se prever que o número real de jovens presentes neste município seja superior ao estimado.

3.4.1.3 Caracterização Comportamental

Existe oferta de valor acrescentado àqueles que gostam de comer e de falar/partilhar sobre isso, que não resistem a tirar fotografias à comida antes de a terem sequer provado e passam parte do seu tempo livre online em contacto com aqueles que seguem no *Twitter* e *Instagram* e onde descobrem as tendências do momento.

As maiores frustrações deste cliente-tipo incluem pagar por comida que ficou aquém das expectativas, por essa razão pesquisam e ouvem as opiniões de outros clientes antes de visitarem um sítio novo, dando bastante valor à opinião dos seus pares. Têm hábitos de consumo de refeições fora de horas e, regra geral, compram neste tipo de estabelecimentos para consumo próprio. No que toca à segmentação psicográfica, pressupõe-se que muitos dos potenciais clientes têm restrições alimentares como o vegetarianismo ou o veganismo, então consideram importante terem o menu dos restaurantes disponíveis *online* para que possam garantir que têm opções disponíveis antes de visitarem o estabelecimento. Este segmento preocupa-se cada vez mais com

questões ambientais e dos direitos humanos, valorizando estabelecimentos que oferecem melhores condições aos seus colaboradores e que implementam políticas amigas do ambiente.

Resumidamente este projeto visa captar a atenção de um público jovem com grande poder de influência nos seus pares e a iniciar a vida adulta. Este nicho tem forte concentração na cidade escolhida para o projeto piloto, reunindo as condições necessárias ao sucesso da marca.

Definido o mercado-alvo passar-se-á à apresentação da equipa de gestão.

3.5 Resumo da equipa de gestão

Neste capítulo resume-se o perfil da promotora do projeto e os recursos humanos necessários para pôr o projeto em prática.

Promotora

A promotora deste projeto - Rita Afonso - é aluna do mestrado em Gestão Empreendedorismo e Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, licenciada em Ciências da Comunicação na Escola Superior de Educação e Comunicação da mesma Universidade, com o Nível 4 completo em Técnicas de Cozinha/Pastelaria na Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve, em Faro. A mesma realizou estágios curriculares nos hotéis *Tivoli - Lagos* e *Porto Bay - Falésia* e trabalhou em restauração numa zona turística durante a época alta. (Consultar Curriculum Vitae – apêndice 3).

Recursos Humanos

De modo a assegurar o horário de funcionamento das 12h00 às 3h00, com serviço de almoços, lanches, jantares e ceias são necessários os seguintes recursos:

Chefias

- 1 Diretor de Loja (40 horas semanais);
- 1 Responsável de cozinha (40 horas semanais);
- 1 Responsável Noturno (40 horas semanais).

Serviço ao cliente

- 1 Serviço ao Cliente (40 horas semanais);
- 1 Ajudante do serviço ao Cliente (20 horas semanais).

Cozinha

- 1 Cozinheiro (40 horas semanais);
- 1 Ajudante de cozinha (20 horas semanais).

O apêndice 4 ilustra um possível horário para o *staff* acima mencionado com início às 11h00 para preparação de *mise-en-place* e limpeza. O organograma previsto da empresa inclui-se no apêndice 5.

Considerações sobre os recursos humanos

- Todos os colaboradores ficam submetidos a um período de 6 meses à experiência com efetivação após o segundo contrato, se demonstrarem performance positiva;
- Não será atribuído subsídio de refeição, uma vez que as refeições em horário de expediente serão fornecidas pelo estabelecimento;
- A contabilidade e advocacia será, nesta fase inicial, realizada via fornecimento de serviços externos;
- Será contratado, através de fornecimento de serviços externos, uma equipa de limpeza que, mensalmente, garanta uma limpeza mais profunda do espaço, uma vez que a limpeza diária será realizada pelos colaboradores;
- Os serviços administrativos, investigação para a inovação e expansão, a comunicação e o *marketing* serão funções acumuladas pela promotora do projeto em articulação com o/a gerente.

3.6 Plano Operacional

O plano operacional engloba as atividades-chave da empresa, que caracterizam a empresa e o serviço/produto oferecido, mas também as atividades de apoio que permitem que a empresa continue a funcionar com normalidade.

1. Atividades-chave

As atividades-chave da marca envolvem tudo o que faz parte do fluxo de atividades diárias do estabelecimento: a logística de entrada, com o fornecimento do material necessário; as operações diárias, com a confeitura de alimentos; a logística de saída, com a venda de refeições e os esforços de *marketing*, comunicação e vendas.

Logística de entrada

O fornecimento do material necessário para o funcionamento do estabelecimento será realizado através de fornecedores certificados com produtos de qualidade. O pedido é efetuado ao respetivo fornecedor e posteriormente é realizada a entrega, o pagamento é realizado a 30 dias.

Operações

A confeitura dos pratos é realizada no momento da realização do pedido por parte do cliente, com a prévia preparação da respetiva *mise-en-place*. Os alimentos fornecidos são transformados em refeições saborosas e nutritivas pela equipa da cozinha, comandada pelo *Chef* de Cozinha.

Logística de saída

A distribuição do produto é realizada através do atendimento ao público nos espaços designados. Pode ser feita através de atendimento à mesa, venda ao balcão para *take-out* e parcerias de entrega com intermediários de distribuição como *Uber Eats*, *Glovo* e *Gato Gordo*. Destas, apenas a distribuição através de empresa de entrega ao domicílio não estabelece contacto direto com o consumidor. Tem-se como objetivo a inclusão de janelas *drive-thru* nas unidades em que haja essa possibilidade.

Marketing e Vendas

O plano de *marketing* e vendas consiste numa discriminação detalhada das atividades chave para o estabelecimento atingir as metas a que se propõe. Inclui o posicionamento da marca, a política de produto, as ferramentas promocionais e os canais de distribuição, a política de gestão de pessoas e o plano de ações. No capítulo 3.7, aprofunda-se o plano de *Marketing e Vendas*.

2. Atividades de apoio

As atividades de apoio são, como o nome indica, atividades que auxiliam a empresa na realização das atividades-chave. Passam pela organização e gestão, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aprovisionamento.

Recursos humanos

As atividades relacionadas ao departamento de recursos humanos podem ser divididas em 3 fases: Recrutamento, Integração e Retenção. O recrutamento requer a sua divulgação, o processo desde o primeiro contacto com o candidato até à entrevista e a contratação. O passo seguinte é a integração dos novos membros que vão necessitar de fardamento, guia de conduta da empresa e manual dos conceitos base aplicados à função. A formação inicial é um aspeto fundamental para a adaptação dos novos membros da equipa. A retenção de funcionários é particularmente importante uma vez que apresentando resultados reduz os custos de contratação e formação de novos membros.

Pode ser estimulada através de pagamentos justos, sistemas de aumentos e promoções por mérito, bônus por objetivos, avaliações periódicas e recompensas não monetárias como jantares para o convívio dos colaboradores, vantagens exclusivas para funcionários e garantia das condições de higiene e segurança no trabalho.

Desenvolvimento tecnológico

Na restauração a eficiência é crucial, sendo fundamental estar atento a novas tecnologias que agilizem os processos bem como a novos métodos de confeção, novas combinações de sabores e até novos ingredientes. Dessa forma é importante a presença em feiras e conferências sobre restauração, sobre comida e sobre serviço e atendimento ao cliente.

Só estando a par das novidades no mercado é possível continuar a evoluir e a entregar ao cliente a qualidade esperada.

A criação e incorporação de novas receitas ao menu original é igualmente importante, pelo que o mesmo será revisto periodicamente e alterado quando assim se considerar necessário.

Organização e Aprovisionamento

Na organização de uma unidade de restauração é necessário ter em consideração muitos aspetos garantindo tudo o que foi salientado anteriormente bem como a limpeza do espaço, a gestão financeira, a gestão de vendas, a gestão de produção, as logísticas de entrega do produto ao cliente e tudo o resto que faz parte das atividades diárias e extraordinárias de um estabelecimento de restauração.

O aprovisionamento inclui a gestão de *stock*, sendo necessário garantir que não há quebras do mesmo e que todos os itens do menu estão disponíveis para os clientes. O plano de organização e o plano de aprovisionamento será traçado mais detalhadamente posteriormente tendo em consideração as necessidades específicas de cada unidade.

3.7 Plano de *Marketing*

Mercado-alvo

Como foi discriminado no capítulo Análise do Mercado o mercado-alvo compreende jovens adultos, estudantes, trabalhadores-estudantes ou trabalhadores por conta de outrem, entre os 20 e 29 anos, residentes na cidade de Faro e arredores. A tabela apresentada em seguida ilustra os diferentes segmentos de mercado.

Tabela 6. Segmentos de Mercado-alvo

Segmentos de Mercado	
Efetivos	Estudantes locais
	Trabalhadores locais
Potenciais	Visitantes nacionais
	Turistas de lazer

Fonte: Elaborado pela autora

Posicionamento

Finda a segmentação e a distinção dos diferentes públicos-alvo segue-se a definição do posicionamento no mercado. O posicionamento de uma empresa ou negócio baseia-se na escolha das características que permitem situá-la em relação à concorrência e distinguir a sua oferta das outras existentes no mercado (Dionísio & Rodrigues, 2018). É uma decisão estratégica que define o que o potencial cliente pode esperar da marca e determinante na conversão do mesmo, por isso definir o posicionamento é fulcral para guiar os esforços de *marketing* a realizar. Pedro Dionísio e Vicente Rodrigues (2018), identificam duas perspetivas do posicionamento de um produto: a identificação - “de que género de produto de trata” e a diferenciação - “o que o distingue dos outros produtos do mesmo género”.

A *Food United Diner* pretende posicionar-se como uma marca transparente, acessível a jovens adultos atarefados, com oferta variada e inclusiva de comida deliciosa e bem confeccionada inspirada na gastronomia norte-americana e na multiculturalidade aí

presente. Este é um conceito próprio distinto da concorrência e nunca antes explorado em Portugal.

O *Food United Diner* é um projeto de restaurante com ambiente jovem a preços acessíveis a qualquer hora do dia que pretende ainda posicionar-se como uma marca *trendy* através de uma forte presença nas redes sociais e associando-se a outras marcas *cool* por meio de parcerias e patrocínios.

Assim, pretende-se que a imagem da FUD seja associada à gastronomia americana, mas que em simultâneo seja um símbolo da união e celebração de várias culturas que inspiraram o desenvolvimento do conceito. A ambição da marca é ocupar a posição de especialista no nicho da restauração de serviço rápido para jovens-adultos e, a longo prazo, ser líder único no país na categoria de *American Diners*.

Eixo de Diferenciação

A vantagem competitiva do projeto aqui analisado foca-se na diferenciação e especialização, através da oferta de pratos inspirados em várias culturas, mas com foco no cliente tipo definido. A oferta de um espaço de reunião entre colegas e amigos será uma vantagem de valor acrescentado para o cliente que se torna confortável no estabelecimento e o considera uma segunda casa. As necessidades do consumidor são assim tidas em consideração não apenas na elaboração dos pratos, mas também na forma como os mesmos chegam ao consumidor final, o serviço prestado e o ambiente envolvente. Serão ainda, aplicadas estratégias de vendas de forma a acrescentar valor ao consumidor, entre elas:

- Vendas acrescentadas, através da oferta de batatas e bebida nos hambúrgueres, sanduíches e *tacos/tortillas*;
- Escassez, com a implementação de campanhas com produtos de quantidade limitada como por exemplo pratos especiais da semana ou mês.

A adesão de outras unidades de *franchising* à cadeia possibilita o alcance a economias de escala através da criação de um centro de produção e tratamento dos produtos alimentares. Desta forma o crescimento será potenciado ao máximo e a oferta de preços poderá ser mais apelativa ao consumidor alcançando a vantagem de custo em relação à concorrência.

Marketing Mix (4P'S)

O conceito introduzido por Neil Borden que dá a oportunidade aos *marketers* de explorar os elementos Produto, Preço, *Place* – lugar – e Promoção que juntos constituem os 4 P's (Talpau, 2014). É um conjunto de decisões a serem tomadas pela equipa de gestão e no que toca a serviços é comum associar um quinto “P”, as pessoas, uma vez que a satisfação do cliente é fortemente influenciada pela performance, atitude e conhecimento da equipa e, por sua vez, das pessoas que a constituem (Terech, 2018).

1. Política de Produto

- Refeições disponíveis durante um período alargado do dia;
- Horário de funcionamento 24 horas, a ajustar consoante as sazonalidades registadas;
- Oferta gastronômica de comida típica americana cruzada com a cultura de outros países:
 - Pratos principais - hambúrgueres, *tacos e tortilhas, chilly, fish & chips, kebab*, cachorros-quentes (incluindo opções vegetarianas ou *vegans* em todas as categorias);
 - Acompanhamentos - Batatas fritas ou assadas e *nachos*;
 - Doces - *waffles*, crepes e gelados;
 - Bebidas - batidos, sumos naturais e *cocktails*.
- Serviço e atendimento com foco na agilidade e rapidez, realizado ao balcão e onde a comida é entregue em tabuleiros;
- Espaço físico com características acolhedoras que permitam reuniões de grupos de amigos ou de trabalho, com decoração alusiva a vários países distintos representados no menu.

2. Política de Preço

É verdade que o preço de um produto é influenciado por bastantes fatores alheios à empresa, como os custos, a procura e a concorrência, mas há que ser estratega ao definir

inicialmente o preço do produto/serviço uma vez que o preço de lançamento implica toda a política posterior de preço (Dionísio & Rodrigues, 2018).

Na definição da política de preço é importante considerar o preço de aceitação e preço de custo e a política de preços da concorrência. Pretende-se alinhar os preços pelos concorrentes e definir a amplitude de preços possíveis. A variação dos preços dos concorrentes diretos e de concorrentes com produtos de substituição está representada abaixo através do produto mais caro e do produto mais barato que consta nos respetivos menus. Não foram incluídos menus infantis.

Através da informação recolhida podemos averiguar que os preços dos pratos principais variam entre os 2,95€ e os 23,80€, dos acompanhamentos entre os 1,60€ e os 7,40€ e das bebidas entre os 0,85€ e os 5,70€. Desta forma determina-se a amplitude de preços possíveis baseada na amplitude dos preços da concorrência. A FUD disponibilizará refeições de valor reduzido, a partir dos 2,50€, e pratos mais compostos que podem chegar aos 19,00€; os acompanhamentos variam entre os 1,50€ e os 7,00€ e as bebidas entre 1,00€ e 6,00€. Os pratos disponíveis nesta unidade de restauração podem ser divididos em 3 categorias com base no custo para o cliente:

- Baixo custo - entre 2,50€ e 5,00€ - exemplos: Cachorro-quente, *Kebab*, Hambúrguer simples, Prego e Sandes Clube;
- Médio custo - entre 5,50€ e 11,00€ - exemplos: Salada César, *Chilly*, *Fish & Chips*, Tacos e *Tortillas*;
- Alto custo - entre 11,50€ e 19,00€ - exemplos: *Waffle Burger*, Hambúrguer *Premium*, Tacos e *Tortillas Premium*.

Tabela 7. Preços da Concorrência

Concorrência	Prato	Acompanhamento	Bebida
<i>Jeni's Diner</i> https://jenisdiner.com/	Quesadilla 3,00€ Double Burger 9,00€	Batatas fritas 2,50€ Nachos 7,40€	Cerveja 1,40€ Cocktail 5,70€
<i>American Diner</i> https://www.zomato.com/pt/algarve/americandiner1-albufeira/menu	Cachorro- quente 6,50€ TBone Steak 23,80€	Batata Frita 3,30€ Palitos mozarela 5,80€	Sem informação
<i>Frankie Hot Dogs</i> https://www.zomato.com/pt/porto/frankie-hotdogsbaixa	BTL Hot Dog 2,95€ Boss Hot Dog 4,95€	Batata simples 1,60€ <i>Mini Corndogs</i> 3,35€	Água 0,85€ Caneca 2,25€
<i>Mcdonalds</i> https://www.pricelisto.com/menu- pt	Mc Chicken 3,95€ Big Tasty Double 7,35€	Batatas fritas 2,13€ Salada 2,50€	Água 1,10€ Água c/sabor 2,40€
<i>Burger King</i> https://fastfoodprecios.mx/burgerkingpreciosportugal/	Double Cheeseburger 3,90€ Whopper triplo 7,20€	Batatas fritas 2,40€ Cremosos gouda 4,25€	Água 1,40€ Refrigerante 2,50€

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados consultados a 11 de março de 2022

Tendo em consideração a variação dos preços da concorrência pode ser determinado o preço médio que o consumidor está disposto a pagar pelo serviço e, nesse sentido, determinar a amplitude de preços possíveis.

Serão implementadas duas estratégias de preços para estimular as vendas: o *Bundling* composto, que consiste em combinar produtos em pacotes complementares “a um preço mais reduzido do que a soma dos preços individuais dos elementos que constituem o

bundle” (Dionísio & Rodrigues, 2018, p.319), sendo o produto líder o hambúrguer, sanduíche ou *taco/tortilla* e complementado com o acompanhamento e bebida; e a implementação de políticas de preço discriminatório através da atribuição de descontos a estudantes universitários de forma a atrair o público alvo.

3. Política de Promoção/Comunicação

Objetivo

O objetivo fulcral na promoção da marca é a captação e estimulação de leads e a conversão dos mesmos em clientes. A política de comunicação assenta na mensagem de qualidade, tendo como objetivo posicionar a empresa no patamar de *love brand* e atingir o nível de notoriedade espontânea *top of mind*. Os esforços de *marketing* a realizar terão em vista o segmento-alvo de forma a rentabilizar os recursos e potenciar os resultados obtidos.

Na base do plano de ação estão campanhas multimeios que transportem a mensagem da marca transversalmente nos meios físicos e digitais. Pretende-se ainda estimular as recomendações - *worth-of-mouth* - através de incentivos à partilha nas redes sociais.

Ferramentas promocionais

A comunicação multimeios está na base da comunicação da marca. A marca estará presente nas redes sociais - *Facebook, Instagram, Google My Business* e *Twitter*; realizará campanhas através das plataformas *Google AdWords* e *Facebook Ads*; terá disponível um *Website* e *blog* empresarial, onde através do *copywriting* pretende estimular *leads*. Serão utilizados outros meios mais tradicionais como outdoors e realizadas campanhas pelo email - *email marketing*.

O local do estabelecimento será também uma ferramenta promocional através da distribuição de cupões e realizações de campanhas direcionadas para a frequência do consumo. Por último, e sem dúvida mais importante, as recomendações ou *worth-of-mouth* serão um dos focos dos esforços de marketing que, assegurando a qualidade do serviço e estimulando a partilha de opiniões positivas nos canais digitais e nos encontros sociais, as torna possível.

4. Política de Distribuição

Existem 4 meios de distribuição aplicáveis a um restaurante: *in loco*, *home delivery*, *takeout* e *drive-thru*. A cadeia FUD terá em todos os restaurantes a distribuição via *take-out* e o consumo na loja (*in loco*). A associação a intermediários de distribuição de comida como a *Uber Eats*, *Glovo*, *Gato Gordo* e outras similares está pendente das condições oferecidas em cada uma, mas é um fator de interesse acrescido para a empresa. Sempre que houver possibilidade com a arquitetura dos espaços selecionados será instalada uma janela de *drive-thru* para que os clientes possam recolher o pedido sem se deslocarem da sua viatura. Desta forma sempre que possível serão aplicados os 4 meios de distribuição disponíveis.

5. Política de gestão de Pessoas

A política de gestão de pessoas, aplicada aos serviços, é relevante uma vez que influencia a satisfação do cliente e tem como objetivo cimentar a cultura da empresa indo ao encontro dos objetivos e missão. A política de gestão de pessoas da empresa FUD pretende ir ao encontro a 4 pilares fundamentais:

- Gestão de Talentos - Visa dar oportunidade aos colaboradores de progredirem na carreira dentro da empresa e valorizando a diversidade como alavanca de crescimento da própria empresa;
- Formação e desenvolvimento - Criação de formações que permitam o desenvolvimento de todos os colaboradores tanto ao nível do *know-how* como a nível comportamental;
- Gestão do Clima organizacional - descrito por Mayara Alexandre (2018, p.45) como o “ambiente formado pelas pessoas da organização, provocando interações que interferem na motivação e comportamento deste grupo”. O controlo e gestão do clima organizacional torna-se fundamental para proporcionar um bom ambiente de trabalho sem conflitos. Esta gestão será realizada através de questionários de satisfação periódicos e de promoção de ações de melhorias com base nos resultados dos questionários aplicados;
- Comunicação mútua - Reuniões periódicas e vias de comunicação abertas para estimular a comunicação entre os colaboradores e chefias.

Plano de Ações

De forma a criar os alicerces da comunicação da marca apresenta-se em seguida um Plano de Ações direcionado para a promoção e comunicação da marca:

1. **Objetivo:** Oferta de acesso à informação sobre produtos e serviços, horários de funcionamento e localização

Ação: Criação e desenvolvimento de um *website* corporativo

Calendarização: Lançamento simultâneo à inauguração do primeiro estabelecimento

Recursos necessários: 200€ anuais + 2 horas semanais dedicadas à gestão e criação de conteúdo;

2. **Objetivo:** Aproximação do público-alvo

Ação: Criação de páginas nas Redes Sociais, nomeadamente *Facebook*, *Instagram*, *Google My Business* e *Twitter*

Calendarização: Lançamento anterior à inauguração do primeiro estabelecimento

Recursos necessários: Telemóvel pessoal da proponente + 3 horas;

3. **Objetivo:** Interação com o público-alvo e aumento da conversão de vendas

Ação: Presença ativa nos meios digitais quer a nível orgânico quer através de publicidade paga e criação de campanhas personalizadas para cada grupo

Calendarização: Diariamente com início 2 semanas antes da abertura

Recursos necessários: Telemóvel pessoal da proponente + 1 hora diária dedicada à produção e estimulação interação;

4. **Objetivo:** Captar a atenção do público-alvo e atingir o estatuto *top of mind*

Ação: Campanhas junto dos estudantes nas universidades com ofertas de amostras ou descontos diretos

Calendarização: Após a abertura, a realizar mensalmente

Recursos necessários: Orçamento de 200€ para amostras + 10% do preço dos produtos para descontos em campanhas específicas não acumulável + tempo de planeamento e gestão de campanhas;

5. **Objetivo:** Recolha da informação do consumidor e das suas preferências

Ação: Campanha de fidelização com oferta de descontos e benefícios

Calendarização: Após a abertura, durante os primeiros 4 meses de exploração e anualmente após o primeiro ano

Recursos necessários: 10% do preço dos produtos para descontos em campanhas específicas não acumulável + tempo de planeamento e gestão de campanhas;

6. **Objetivo:** Incentivar a frequência de consumo e estimular o regresso dos visitantes

Ação: Oferta de descontos na 2ª visita

Calendarização: Após a abertura, durante o primeiro ano de exploração, a rever anualmente

Recursos necessários: 10% do preço dos produtos para descontos em campanhas diretas específicas não acumulável + tempo de planeamento e gestão de campanhas;

7. **Objetivo:** Formação dos colaboradores

Ação: Ações de formação dos colaboradores

Calendarização: Semestralmente

Recursos necessários: Investimento monetário alocado à formação previsto + tempo em horas de expediente dos colaboradores;

8. **Objetivo:** Gerir a satisfação dos colaboradores

Ação: Reuniões de equipa e questionários de satisfação do colaborador

Calendarização: Periodicamente

Recursos necessários: tempo em horas de expediente dos colaboradores.

3.8 Plano Financeiro

A construção do projeto de investimento é um passo fundamental para verificar a viabilidade de uma ideia de negócio (Lopes et.al., 2019). O objetivo da elaboração deste plano financeiro/projeto de investimento é a obtenção dos valores do *VAL*, *TIR* e *Payback* do presente plano de negócio de forma a analisar a sua viabilidade. Para a elaboração do plano financeiro foi criado um ficheiro de *Excel* que correspondia às necessidades específicas do plano de negócio.

Análise da procura

O primeiro *diner* FUD terá entre 70 a 90m² e acomoda um total de 30 pessoas por serviço. É imperativo a associação de um grau de incerteza devido às vicissitudes características do panorama mundial atual.

Tabela 8. Indicadores de capacidade e de atividade do *Food United Diner*

Capacidade total por serviço (1)	30
Duração por serviço - almoço e jantar (2)	4 horas
Duração do serviço pequenos-almoços, lanches e ceias (total) (2)	16 horas
Média de ocupação em horas por lugar almoço (3)	1 hora
Média de ocupação em horas por lugar jantar (3)	2 horas
Média de ocupação em horas por lugar - pequenos-almoços, lanches e ceias (3)	1 hora
Número máximo de refeições por semana - almoços (4)	840 refeições
Número máximo de refeições vendidas por semana - jantares (4)	420 refeições
Número máximo de refeições vendidas por semana - almoços, lanches e ceias (4)	3 360 refeições

Fonte: Elaborado pela autora

(1) Capacidade total por serviço

Foi calculada a capacidade total por serviço tendo em consideração as dimensões previstas do espaço e uma área média de 2 metros por pessoa. A existência de lugares ao balcão permite acomodar mais pessoas por menos metros quadrados.

(2) Duração por serviço

Estima-se que o serviço de almoços e jantares dure 4 horas. Os almoços serão servidos entre as 12h00 e as 15h30 e os jantares entre as 19h00 e as 23h00. Apesar de serem servidas refeições fora de horas pressupõe-se que durante esse período o fluxo de clientes diminuirá e serão vendidos mais *snacks* e pratos doces. O serviço de lanche e ceia realiza-se das 15h30 às 19h00 e das 23h00 às 5h00.

(3) Média de ocupação em horas

A média de ocupação por lugar crê-se ser de 1 hora aos almoços, lanches e ceias e de 2 horas ao jantar.

(4) Para o cálculo do número máximo de refeições vendidas por semana foi utilizada a seguinte fórmula:

Capacidade total x (duração serviço / Horas ocupação em média) x 7 dias de funcionamento.

Análise geral

Pressupostos

Nas tabelas seguintes foram utilizados os pressupostos apresentados:

1. Início da atividade (ano de arranque do projeto)

O ano previsto de arranque do projeto é 2023.

2. Taxa de IVA *takeaway* e bebidas 23%

3. Taxa de IVA - setor da restauração (ano de referência 2022) 13%

4. Taxa Segurança Social 23,75%

5. Taxa Segurança Social retida na fonte 11%

6. Taxa de IRC (ano de referência 2021)

A taxa geral de IRC para 2021 é de 21%, já a taxa reduzida de IRC, para pequenas ou médias empresas, nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, divide-se em 2 patamares: até aos 25.000€ de matéria coletável é aplicada a taxa de 17% e para o excedente aplica-se a taxa de 21%.

7. Taxa de inflação (previsão 2023)

Segundo o boletim Económico de março do Banco de Portugal, em 2022 a inflação sobe para os 4%, contudo prevê-se uma redução para 1,6% em 2023 e 2024 (Banco de Portugal, 2022).

8. Número de semanas/ano

Em 2022 há, no total, 52 semanas.

9. Número de dias úteis/mês

Em 2022 há um total de 251 dias úteis, aproximadamente 21 dias úteis por mês.

10. CAE

O CAE correspondente à classificação das atividades económicas portuguesas, O setor da restauração insere-se no CAE 56, o sufixo 102 especifica que o restaurante tem lugares ao balcão. O CAE principal do estabelecimento será o 56102.

Volume de negócios

Prevê-se um volume de negócios de 456 000€ no primeiro ano com um crescimento de 3% nas unidades vendidas nos anos seguintes que se traduzem num aumento do volume total de negócios.

Em termos de flutuações sazonais espera-se um abrandamento da atividade durante as férias letivas uma vez que grande parte do público alvo desloca-se a casa. No verão espera-se que este decréscimo seja colmatado com o aumento da atividade turística e serão feitos esforços de *marketing* com isso em atenção.

Tabela 9. Volume de negócios

Volume de negócios		2023	2024	2025	2026	2027
Almoços	12h00 - 15h30	120 000€	123 600€	127 308€	131 127€	135 061€
Quantidades Vendidas		10000	10300	10609	10927	11255
Taxa de crescimento das unidades vendidas		-	3%	3%	3%	3%
Preço unitário		12€	12€	12€	12€	12€
Tarde	15h30 - 19h00	72 000€	74 160€	76 385€	78 676€	81 037€
Quantidades Vendidas		12000	12360	12730,8	13113	13506
Taxa de crescimento das unidades vendidas		-	3%	3%	3%	3%
Preço unitário		6€	6€	6€	6€	6€
Jantares	19h00 - 23h00	180 000€	185 400€	190 962€	196 691€	202 592€
Quantidades Vendidas		12000	12360	12731	13113	13506
Taxa de crescimento das unidades vendidas		-	3%	3%	3%	3%
Preço unitário		15€	15€	15€	15€	15€
Noite e Madrugada	23h00 - 03h00	84 000€	86 520€	89 116€	91 789€	94 543€
Quantidades Vendidas		14000	14420	14853	15298	15757
Taxa de crescimento das unidades vendidas		-	3%	3%	3%	3%
Preço unitário		6€	6€	6€	6€	6€
TOTAL VOLUME NEGÓCIOS EM €		456 000 €	469 680 €	483 770 €	498 284 €	513 232 €

Fonte: Elaborado pela autora

Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Estima-se uma margem bruta entre 30 e 45% do valor do produto/serviço.

Tabela 10. Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC						
Produto	Margem Bruta	2023	2024	2025	2026	2027
Almoço	30%	36 000€	37 080€	38 192€	39 338€	40 518€
Tarde	35%	25 200€	25 956€	26 735€	27 537€	28 363€
Jantar	40%	72 000€	74 160€	76 385€	78 676€	81 037€
Noite e Madrugada	45%	37 800€	38 934€	40 102€	41 305€	42 544€
Total CMVMC		171 000 €	176 130 €	181 414 €	186 856 €	192 462 €

Fonte: Elaborado pela autora

Fornecimentos e serviços externos

O fornecimento de serviços externos engloba todas as atividades a que a empresa contrata outras entidades. Inclui contas de água, eletricidade, gás e outros combustíveis; telecomunicações e *internet*; materiais de escritório e ferramentas e utensílios de desgaste rápido; limpeza, higiene e conforto; contabilidade; *marketing* e publicidade; seguros; conservação e reparação, *software* e comissões. No total estima-se um gasto de 37 000€ + IVA no primeiro ano aplicando-se uma taxa de 1,6% nos anos seguintes.

Tabela 11. Fornecimento de serviços externos

Fornecimentos e serviços externos	valor mensal	2023	2024	2025	2026	2027
Água	150 €	1 800 €	-	-	-	-
Eletricidade	350 €	4 200 €	-	-	-	-
Telecomunicações e internet	50 €	600 €	-	-	-	-
Gás e outros Combustíveis	180 €	2 160 €	-	-	-	-
Material de escritório	50 €	600 €	-	-	-	-
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 000 €	12 000 €	-	-	-	-
Limpeza, higiene e conforto	350 €	4 200 €	-	-	-	-
Contabilidade	200 €	2 400 €	-	-	-	-
Marketing e Publicidade	200 €	2 400 €	-	-	-	-
Seguros (Resp civil, Multiriscos, Roubo)	150 €	1 800 €	-	-	-	-
Seguro automóvel	-	400 €	-	-	-	-
Conservação e Reparação	150 €	1 800 €	-	-	-	-
Software	20 €	240 €	-	-	-	-
Comissões	200 €	2 400 €	-	-	-	-
Total		37 000 €	37 592 €	38 193 €	38 805 €	39 425 €
Total + IVA		45 510 €	46 238 €	46 978 €	47 730 €	48 493 €
Taxa de inflação		0%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%

Fonte: Elaborado pela autora

Gastos com o pessoal

Os gastos com pessoal vão muito além do ordenado base de cada colaborador. Incluem também os gastos com segurança social, o seguro de acidentes no trabalho, os subsídios de férias e Natal, os gastos com fardamento e vestuário, a formação e os gastos extra que incluem jantares de grupo, ofertas sazonais e outros bens ou atividades que estimulem o bem estar e satisfação do colaborador. O subsídio de refeição não será considerado uma vez que as refeições em horário de trabalho serão preparadas pela cozinha para todos os colaboradores.

A fim de atingir os objetivos serão contratados os seguintes colaboradores:

- 1 Gerente que desempenha também a função de Responsável de serviço.
- 2 Chefes de secção, inclui o Responsável de cozinha e o Responsável Noturno
- 1 Empregado de mesa
- 1 Cozinheiro
- 2 Ajudantes de secção a *part-time* (20 horas semanais)

Estima-se um gasto total de 225 923€ com o pessoal no primeiro ano e uma variação anual de 1% que se traduz em aumentos na remuneração base dos colaboradores nos anos seguintes.

Tabela 12. Gastos com o Pessoal (várias)

Categoria	Chefe Secção	Gerência	Emp. Mesa	Cozinheiro	Ajudante
Remuneração Base (2023)	900€	1 050€	800€	1 000€	450€
Gastos Segurança Social	214€	249€	190€	238€	0€
Seguro Acidentes no Trabalho	90€	105€	80€	100€	45€
Subsídio de Férias + Natal	1 909€	2 228€	1 697€	2 121€	771€
Subsídio de Refeição	0	0	0	0	0
Fardas e vestuário	10€	10€	10€	10€	10€
Formação	10€	10€	10€	10€	10€
Extras	10€	10€	10€	10€	10€
Total	3 143€	3 662€	2 797€	3 489€	1 296€

		2023	2024	2025	2026	2027
Chefe secção	nº funcionários	2	2	2	2	2
	encargos totais	6 286€	6 349€	6 412€	6 477€	6 541€
Gerência	nº funcionários	1	1	1	1	1
	encargos totais	3 662€	3 698€	3 735€	3 773€	3 811€
Emp. Mesa	nº funcionários	1	1	1	1	1
	encargos totais	2 797€	2 825€	2 853€	2 882€	2 911€
Cozinheiro	nº funcionários	1	1	1	1	1
	encargos totais	3 489€	3 524€	3 559€	3 595€	3 631€
Ajudante	nº funcionários	2	2	2	2	2
	encargos totais	2 593€	2 619€	2 645€	2 671€	2 698€
TOTAL	nº funcionários	7	7	7	7	7
	encargos totais	225 923€	228 182€	230 464€	232 768€	235 096€

Taxa variação anual	0	1%	1%	1%	1%
---------------------	---	----	----	----	----

Fonte: Elaborado pela autora

Investimento Inicial

Foi realizado um levantamento em sites de imobiliárias, nomeadamente: *Remax*, *Era e Century21*, onde à data de 24 de março de 2022 o preço médio de estabelecimentos comerciais em boas condições na zona da Sé e São Pedro em Faro variava entre 818€/m² e 3.085€/m², arredondado à unidade, sendo em média 1 733€/m².

Tendo em conta o tamanho desejado entre 70 e 90m² e com base na pesquisa efetuada definiu-se o valor de investimento no imóvel, 130.000€.

Dentro desta pesquisa houve um espaço, com referência 123561012-404, que se destacou pelo fator localização, estando próximo do campus universitário da Penha, pelo fator preço e pela possibilidade de expansão visto que se situa junto a outra loja semelhante à venda pelo mesmo valor.

Tabela 13. Imóveis em Faro, Sé e São Pedro

n.º	Imobiliária	Imóvel (Morada e Referência na imobiliária)	Área	Valor	€/m2
1	<i>Remax</i>	Avenida da República, id. 122001049-7	160m2	350.000€	2.188€
2	<i>Remax</i>	Rua José Estevão id. 124211013-428	30m2	82.000€	2.733€
3	<i>Remax</i>	Penha id. 123561012-404	75m2	65.000€	867€
4	<i>Remax</i>	Mercado Municipal id. 123561046-254	204m2	330.000€	1.618€
5	<i>Remax</i>	Centro Histórico id. 124711065-27	47m2	145.000€	3.085€
6	<i>Century21</i>	Sé, Hospital ref. C0205-04041	137m2	134.000€	978€
7	<i>Century21</i>	Baixa ref. C0358-00638	50m2	139.000€	2.780€
8	<i>ERA</i>	Sé, ref. 025190461	209m2	234.000€	1.120€
9	<i>ERA</i>	Alto Rodes ref.025190460	215m2	245.000€	1.140€
10	<i>ERA</i>	Sé/São Pedro ref. 025190111	336m2	275.000€	818€

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de obter uma estimativa do valor das obras de remodelação e implementação da cozinha profissional foi efetuado um pedido de orçamento a uma empresa de construção, Construções Figueiredo, onde se estima um valor de 50 000€ + IVA (consultar anexo 3), valor que inclui remodelação de cozinha com substituição de canalizações e esgotos, reparação da parte elétrica e implementação de todos os equipamentos necessários ao bom funcionamento da cozinha - fogão, lava-loiça e bancadas; remodelação de dois wc com substituição de canalizações e esgotos, colocação de azulejo e pavimentos, loiças e torneiras, remodelação da sala de refeições com colocação de pavimento e de todo o equipamento necessário - mesas cadeiras.

Para além do que está incluído no orçamento estima-se gastar 15 000€ em outros eletrodomésticos, armários frigoríficos, fritadeira, *robot* de cozinha e outros utensílios, bem como 4 000€ em decorações e mobiliário, 2 000€ televisores, entre outras despesas apresentadas. Os utensílios necessários para a abertura da unidade de restauração são: colheres de sopa, garfos, facas, colheres de sobremesa, garfos de sobremesa, colheres de chá e colheres de café, pratos fundos, pratos rasos, pratos de sobremesa, chávenas de café, pires de café, chávenas de chá e pires de chá, copos diversos, molheiras, travessas, tábuas decorativas, cestos para batatas, açucareiros, pinças, bules e cafeteiras. Para estes utensílios estima-se um investimento de 1 500€.

Será realizado um investimento de 25 000€ numa viatura comercial ligeira de transporte de mercadorias, 1 800€ em equipamento administrativo, que inclui um computador, uma impressora e acessórios, 1 500€ em software, 130€ em registo de propriedade industrial e 1 000€ num reclame luminoso para a montra do estabelecimento.

Sumamente o investimento inicial total é de 231 930€ + IVA necessários para o início da exploração.

Tabela 14. Investimentos

Ativos Fixos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Edifícios e outras construções + IMT	130 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Conservação e reparação	50 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Equipamentos de transporte - ligeiros mistos	25 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Equipamento cozinha	15 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Televisores	2 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Equipamento administrativo - Computador e acessórios	1 500€	0€	0€	0€	0€	0€
Equipamento administrativo - Impressora	300€	0€	0€	0€	0€	0€
Reclamo Luminoso	1 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Loiça e cutelaria	1 500€	0€	0€	0€	0€	0€
Decoração e Mobiliário	4 000€	0€	0€	0€	0€	0€
Programas de computador	1 500€	0€	0€	0€	0€	0€
Propriedade industrial	130€	0€	0€	0€	0€	0€
Investimento Total Anual	231 930€	0€	0€	0€	0€	0€
Investimento Total Anual c/IVA	285 274€	0€	0€	0€	0€	0€

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 15. Depreciações Anuais

Depreciações Anuais			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inv. Depre.	Ativos Fixos	Taxa depreciação							
97 500€	Edifícios e outras construções	5%	0€	4 875€	4 875€	4 875€	4 875€	4 875€	4 875€
65 800€	Conservação e reparação	10%	0€	6 580€	6 580€	6 580€	6 580€	6 580€	6 580€
25 000€	Equipamentos de transporte - ligeiros mistos	25%	0€	6 250€	6 250€	6 250€	6 250€	0€	0€
20 000€	Equipamento cozinha	15%	0€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€
2 000€	Televisores	15%	0€	300€	300€	300€	300€	300€	300€
1 500€	Equipamento administrativo - Computador e acessórios	33,33%	0€	500€	500€	500€	0€	0€	0€
300€	Equipamento administrativo - Impressora	20%	0€	60€	60€	60€	60€	60€	0€
1 000€	Reclamo Luminoso	12,50%	0€	125€	125€	125€	125€	125€	125€
1 500€	Loiça e cutelaria	33,33%	0€	500€	500€	500€	0€	0€	0€
6 000€	Decoração e Mobiliário	12,50%	0€	750€	750€	750€	750€	750€	750€
1 500€	Programas de computador	33,33%	0€	500€	500€	500€	0€	0€	0€
130€	Propriedade industrial	10%	0€	13€	13€	13€	13€	13€	13€
	Depreciações Anuais		0€	23 453€	23 453€	23 453€	21 953€	15 703€	15 643€

Fonte % depreciação: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/codigos/da/dr-25-2009.html>

Não foram tidos em conta valores residuais

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 16. Depreciações Acumuladas

Depreciações Acumuladas			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativos Fixos									
Edifícios e outras construções		0€	4 875€	9 750€	14 625€	19 500€	24 375€	29 250€	
Conservação e reparação		0€	6 580€	13 160€	19 740€	26 320€	32 900€	39 480€	
Equipamentos de transporte - ligeiros mistos		0€	6 250€	12 500€	18 750€	25 000€	25 000€	25 000€	
Equipamento cozinha		0€	3 000€	6 000€	9 000€	12 000€	15 000€	18 000€	
Televisores		0€	300€	600€	900€	1 200€	1 500€	1 800€	
Equipamento administrativo - Computador e acessórios		0€	500€	1 000€	1 500€	1 500€	1 500€	1 500€	
Equipamento administrativo - Impressora		0€	60€	120€	180€	240€	300€	300€	
Reclamo Luminoso		0€	125€	250€	375€	500€	625€	750€	
Loiça e cutelaria		0€	500€	1 000€	1 500€	1 500€	1 500€	1 500€	
Decoração e Mobiliário		0€	750€	1 500€	2 250€	3 000€	3 750€	4 500€	
Programas de computador		0€	500€	1 000€	1 500€	1 500€	1 500€	1 500€	
Propriedade industrial		0€	13€	26€	39€	52€	65€	78€	
	Depreciações Anuais	0€	23 453€	46 906€	70 359€	92 312€	108 015€	123 658€	

Fonte: Elaborado pela autora

Financiamento

O investimento será realizado de duas formas: 100 000€ Capital próprio e 190 000€ empréstimo bancário com plano de pagamentos a 6 anos, taxa de juro de 3,5%.

Tabela 17. Financiamentos obtidos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Financiamentos obtidos	190 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Divida financeira	190 000,00 €	160 993,00 €	130 970,76 €	99 897,73 €	67 737,15 €	34 450,95 €
Divida financeira líquida	190 000,00 €	160 993,00 €	130 970,76 €	99 897,73 €	67 737,15 €	34 450,95 €
Renda	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €
Amortização de Capital	29 007,00 €	30 022,25 €	31 073,02 €	32 160,58 €	33 286,20 €	34 451,22 €
Juros suportados	6 650,00 €	5 634,76 €	4 583,98 €	3 496,42 €	2 370,80 €	1 205,78 €
Taxa média de juro	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Capital Próprio	100 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Elaborado pela autora

Demonstração dos resultados

Documento contabilístico que resume a atividade da empresa. Apresenta-se a tabela conforme o modelo oficial do Sistema de Normalização Contabilística. Apresenta um resultado positivo no 4º ano de exploração o que nos diz que o *Break Even Point* se encontra entre o 3º e 4º ano.

Tabela 18. Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração Resultados Previsional	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e Serviços prestados	456 000,00 €	469 680,00 €	483 770,40 €	498 283,51 €	513 232,02 €
Subsídios à exploração	- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	- €	- €	- €	- €	- €
Variação nos Inventários da Produção	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a Própria Entidade	- €	- €	- €	- €	- €
Custo Mercadorias Vendidas e matérias consumidas	(171 000,00) €	(176 130,00) €	(181 413,90) €	(186 856,32) €	(192 462,01) €
Fornecimento de Serviços Externos	(45 510,00) €	(46 238,16) €	(46 977,97) €	(47 729,62) €	(48 493,29) €
Gastos com o Pessoal	(225 922,50) €	(228 181,73) €	(230 463,54) €	(232 768,18) €	(235 095,86) €
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões (Aumentos/Reduções)	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de Justo Valor	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos e ganhos	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos e perdas	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	13 567,50 €	19 130,12 €	24 914,99 €	30 929,40 €	37 180,86 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-23452,85	-23452,85	-23452,85	-21953	-15703
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Operacional (EBIT - Antes de gastos de financiamento e impostos)	(9 885,35) €	(4 322,73) €	1 462,14 €	8 976,40 €	21 477,86 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	(6 650,00) €	(5 634,76) €	(4 583,98) €	(3 496,42) €	(2 370,80) €
Resultado Antes de impostos (EBT)	(16 535,35) €	(9 957,49) €	(3 121,84) €	5 479,98 €	19 107,06 €
Imposto sobre rendimento do período	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do Período	(16 535,35) €	(9 957,49) €	(3 121,84) €	5 479,98 €	19 107,06 €
Resultado das atividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído do período					
Resultado líquido do período atribuível a (2)					
Detentores de capital da empresa mãe					
interesses minoritários					
Resultado por ação básico					

Modelo oficial conforme SNC

Fonte: Elaborado pela autora

Balanço

O balanço é uma tabela contabilística que dá a conhecer a situação patrimonial da empresa. Para a tabela foi utilizado o modelo oficial do Sistema de Normalização Contabilística e não são indicados os códigos de contas. Divide-se em duas partes: Ativo e Capital próprio + Passivo.

Tabela 19. Balanço Previsional

Balanço Previsional	NOTAS	2023	2024	2025	2026	2027
Ativo						
Ativo não corrente						
Ativos fixos tangíveis		231 930 €	162 043,79 €	130 970,76 €	98 810,18 €	65 523,98 €
Propriedades de investimento		0 €				
Goodwill		- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis		0 €				
Ativos biológicos		- €	- €	- €	- €	- €
Participações financeiras - Método Equivalência Patrimonial		- €	- €	- €	- €	- €
Outros investimentos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Créditos a receber		- €	- €	- €	- €	- €
Ativos por impostos diferidos		0				
Total Ativo não corrente		231 930,00 €	162 043,79 €	130 970,76 €	98 810,18 €	65 523,98 €
Ativo corrente						
Inventários						
Ativos biológicos						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Capital subscrito e não realizado		- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber		- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos		- €	- €	- €	- €	- €
Ativos financeiros detidos para negociação		- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos financeiros						
Ativos não correntes detidos para venda						
Caixa e depósitos bancários		64 720 €	4 583,97 €	4 583,97 €	4 583,97 €	4 583,97 €
Total Ativo Corrente		64 720,00 €	4 583,97 €	4 583,97 €	4 583,97 €	4 583,97 €
Total do Ativo		296 650,00 €	166 627,76 €	135 554,73 €	103 394,15 €	70 107,95 €
Capital Próprio e Passivo						
Capital Próprio						
Capital subscrito		100 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Ações (quotas) próprias		- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital próprio		- €	- €	- €	- €	- €
Prémios de emissão		- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais		- €	- €	- €	- €	- €
Outras reservas		- €	- €	- €	- €	- €
Resultados Transitados		- €	- €	- €	- €	- €
Ajustamentos em ativos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Excedentes de revalorização		- €	- €	- €	- €	- €
Outras variações no capital próprio		- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido do período		- €	- €	- €	- €	- €
Interesses que não controlam		- €	- €	- €	- €	- €
Total do Capital Próprio		100 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Passivo						
Passivo não corrente (>12 meses)						
Provisões		- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos		160 993,00 €	130 970,76 €	99 897,73 €	67 737,15 €	34 450,95 €
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		- €	- €	- €	- €	- €
Passivo por impostos diferidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo não corrente		160 993,00 €	130 970,76 €	99 897,73 €	67 737,15 €	34 450,95 €
Passivo corrente (<12 meses)						35 657,00 €
Fornecedores						
Adiantamento de clientes		- €	- €	- €	- €	- €
Estado e Outros Entes Públicos		- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos		35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €
Outras dívidas a pagar		- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos		- €	- €	- €	- €	- €
Passivos financeiros detidos para negociação		- €	- €	- €	- €	- €
Outros passivos financeiros		- €	- €	- €	- €	- €
Passivos não correntes detidos para venda		- €	- €	- €	- €	- €
Total Passivo corrente		35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €	35 657,00 €
Total Passivo		196 650,00 €	166 627,76 €	135 554,73 €	103 394,15 €	70 107,95 €
Total Capital Próprio + Passivo		296 650,00 €	166 627,76 €	135 554,73 €	103 394,15 €	70 107,95 €

Modelo oficial conforme SNC

Fonte: Elaborado pela autora

Comentários gerais

Ao longo do trabalho apresentado privilegiou-se a análise de uma bibliografia diversificada. Deste projeto surge um plano de negócio coeso pronto a ser implementado e, após o sucesso comprovado, replicado.

A análise de bibliografia que precede o plano de negócio apresentado tem como objetivo oferecer um enquadramento teórico que auxiliou a construção e desenvolvimento do plano de negócio apresentado. Divide-se em 3 temáticas principais: a restauração – como o setor de atividade no qual este projeto se insere; o *franchising* – como estratégia de expansão e modelo de negócio; e o plano de negócio – na definição do formato do projeto a apresentar e principais componentes. Segue-se a metodologia apresentada e o plano de negócio ganha forma ao longo das páginas.

Os principais desafios encontrados foram a escassez de tempo e a imprevisibilidade do panorama mundial atual, que dificulta a estimativa das taxas de juro, dos preços das mercadorias e do mercado imobiliário.

Com este projeto cumpriu-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos na tese a um nível prático e no contexto real. Apresenta-se um projeto viável no setor da restauração, com um fator de diferenciação e procurou-se adotar as boas práticas de outros estabelecimentos do ramo.

BIBLIOGRAFIA

Alexandre, M. (2018). Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo de caso. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 4(1) 39-54. Consultado em 1 fev. 2022. Disponível em <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/80/49>

AMA (2016). Licenciamento Zero. Consultado em 11 abr. 2022. Disponível em www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacaoadministrativa/licenciamentozero

Amaral, L. (2021). O pós-pandemia na restauração. *Jornal de Negócios*. Consultado em 1 Out. 2021. Disponível em www.google.pt/amp/s/www.jornaldenegocios.pt/opiniaocolumnistas/amp/opospandemia-na-restauracao

Anderson, E. R. (2008). 'Whose name's on the awning?' Gender, entrepreneurship and the American diner. *Gender, Place and Culture*, 15(4), 395-410. Consultado em 1 fev. 2022. Disponível em www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09663690802155611 DOI: 10.1080/09663690802155611

Associação Portuguesa de Franchising (2019, maio 23). O que é o Franchising? Uma perspetiva legal. Consultado em 5 abr. 2022. Disponível em <https://associacaofranchising.pt/o-que-e-ofranchising-uma-perspetiva-legal/>

Banco de Portugal (2022). Boletim Económico (Março). Consultado em 30 mar. 2022. Disponível em www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdfboletim/be_mar2022_p.pdf

Bascaro, A. (2018) *The Franchise Fix - The Business Systems needed to capture the power of your food franchise*. New York: Morgan James Publishing.

Bodey, K. L. , Weaven, S. K. & Grace, D. A. (2011). Contrasting the Four Franchising Imperatives Across Hybridized Governance Models: A Preliminary Investigation. *Journal of Asia- Pacific Business*, 12(3), 244-279. Consultado em 5 out. 2021.

Disponível em www.researchgate.net/publication/254357119_Contrasting_the_Four_Franchising_Imperatives_Across_Hybridized_Governance_Models_A_Preliminary_Investigation
DOI: 10.1080/10599231.2011.570623

BP Stat (2021). Análise setorial do alojamento, restauração e similares. Consultado em 8 fev. 2022. Disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>

Cambridge (2022). Diner. Cambridge, England: Cambridge University Press. Disponível em <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/diner>

Cândido, C. (2019). *Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e instrumentos* (2ª ed). Faro: Sílabas e Desafios.

Diário de Notícias. (2022). Economia do sul da Europa foi a mais penalizada pela Covid-19. Consultado em 23 fev. 2022. Disponível em www.dn.pt/internacional/economia-do-sul-da-europa-foi-a-mais-penalizada-pelacovid-19-14572526.html

Dias, T. M. (2019). *Franchisar o seu Negócio: Um Guia Prático de Franchising*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

Dib, A. (2021). *O Plano de Marketing de 1 página* (N. Marcelino). Carcavelos: SELF (Obra originalmente publicada em 2018)

Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator: teoria de prática do marketing* (17ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.

EPortugal (s.d.). Escolher a forma legal da sua empresa. Consultado em 1 janeiro 2022. Disponível em <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-aforma-legal-da-suaempresa>

Fountain, J. (2021). The future of food tourism in a post-COVID-19 world: insights from New Zealand. *Journal of Tourism Futures*, pp. 1-14. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-04-2021-0100/full/pdf?title=thefuture-of-food-tourism-in-a-post-covid-19-world-insights-fromnew-zealand DOI 10.1108/JTF-04-2021-0100

France 24 (2021). Tokyo robot cafe offers new spin on disability inclusion. France 24. Consultado em 9 abr. 2022. Disponível em www.france24.com/en/livenews/20210820-tokyo-robot-cafe-offers-new-spin-on-disability-inclusion

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, V. (2020). *Gestão da Restauração*. Lisboa: Lidel.

Hurley, A. (1997). From Hash House to Family Restaurant: The Transformation of the Diner and Post World War II Consumer Culture. *The Journal of American History* 83(4) 1282-1308. Consultado em 14 set. 2021. Disponível em www.jstor.org/stable/2952903

Instituto de Marketing Research. (2019). Como a tecnologia pode melhorar a restauração? Consultado em 9 abr. 2022. Disponível em www.imr.pt/pt/noticias/como-a-tecnologiapode-melhorar-a-restauracao

IAPMEI (2016). Como elaborar um Plano de Negócios: Guia Explicativo. Consultado em 1out. 2021. Disponível em: [www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-](http://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx)

[Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx](http://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx) IPMA (2022).

Boletim Climático Portugal Continental: Março 2022. Consultado em 10 abr. 2022.

Disponível em

[www.ipma.pt/resources.www/docs/im.publicacoes/edicoes.online/20220407/IXJMG PpwzbpjpiLtSWkEA/cli_20220301_20220331_pcl_mm_co_pt.pdf](http://www.ipma.pt/resources.www/docs/im.publicacoes/edicoes.online/20220407/IXJMG_PpwzbpjpiLtSWkEA/cli_20220301_20220331_pcl_mm_co_pt.pdf)

Lafontaine F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *Journal of Economics*, 23(2), 263-283. Consultado em 14 set. 2021. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2555988>

Lopes, C. R., Malaquias, R., Oliveira, D., Pires, J. R. & Claro, B. (2019). *Manual de Contabilidade e Finanças para não financeiros: Teoria e casos práticos (2ª Ed.)* Forte da Casa: Escolar Editora.

Mamede, R. P. (coord.), Pereira, M. & Simões, A. (Abril. 2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. Organização Internacional do Trabalho. Disponível em:

[www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---rogeneva/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---rogeneva/---ilolisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf)

[ilolisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---rogeneva/---ilolisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf) ISBN: 9789220328514

Mateus, J. & Ramalho, T. (2013). *O Sistema de Partidos em Portugal (e-Working Paper no 151/2013)*. Lisboa: CIES. Consultado em 2022, abril, 6, em

https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/9838/1/CIES-WP151_Ramalho.pdf ISSN: 1647-0893

- Novos Paradigmas (2020). Criar Planos de Negócio (Vol.10). Texto & Grafia in Harvard Business Publishing Corporation, 2014
- Oliveira, C. (2019). Brand Management na era digital e humana: a gestão para o sucesso. Coimbra: Actual. ISBN 978-989-694-272-4
- Pinto, S. P. (2022). Crédito à habitação: Subida de juros poderá ser “dramática”. iNEVITÁVEL. 29 de março de 2022 (3684) pp. 2-3
- Por Data. (2022). Base de Dados. Consultado em 20 jan. 2022. Disponível em www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela
- Racius. (2022). Hard Rock Café Portugal. Consultado em 6 abr. 2022. Disponível em www.racius.com/hard-rock-cafe-portugal-s-a/
- Rodríguez, B. O. & Vicedo, J. C. (2015). 10 Passos para Desenvolver um Plan Estratégico y un Business Model Canvas. 3C Empresa. 4(4), 231-247. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em www.3ciencias.com/articulos/articulo/10-pasos-para-desarrollar-un-plan-estrategico-y-un-business-model-canvas/ ISSN: 2254 – 3376
- RTP (2022). XXIII Governo Constitucional apresentou programa (1 abril 2022). Consultado em 6 abr. 2022. Disponível em www.rtp.pt/noticias/politica/xxiiigovernoconstitucional-apresentou-programa_e1395646
- Salar, M., & Salar, O. (2013). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. Procedia - Social and Behavioral Sciences 122 (2014) 515 – 519. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814014025
- Shelton, H. (2014). The Secrets to writing a successful business plan. Rockville, Maryland: Summit Valley Press
- SIC. (2022). Cinco perguntas e respostas para perceber o conflito entre Rússia e Ucrânia. Consultado em 23 fev. 2022. Disponível em <https://sicnoticias.pt/mundo/conflito-russiaucrania/cinco-perguntas-e-respostas-paraperceber-o-conflito-entre-russia-e-ucrania/>
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: PACTOR.

Souto, J. E. & Rodríguez-López, Á. (2021). Entrepreneurial learning in an experiential and competences training context: A business plan in Bachelor thesis. *The International Journal of Management Education* 19(3). Consultado em 1 out. 2021. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811721000628>

Tălpău, A. (2014). The Marketing Mix in the Online environment. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* 7(2), 53-59. Consultado em 1 fev. 2022. Disponível em <https://doaj.org/article/2ed91ba1b7e74ea89296d61894cdcd6c>

Terech, A. (2018). An Introduction to Marketing and branding: Fundamentals of communitybased managed care: a field guide. *Generations, Journal of the American Society on Aging* 42(1) 45-49. Consultado em 1 fev. 2022. Disponível em www.jstor.org/stable/26556344

UNEP (2021). À medida que a mudança climática se intensifica, o mundo precisa aumentar os esforços para se adaptar. Consultado em 10 abr. 2022. Disponível em www.unep.org/pt-br/noticias-e-reportagens/reportagem/medida-quemudancaclimatica-se-intensifica-o-mundo-precisa

Varotto, L. F. & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Review of International Business*, 12(3), .31-42. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em www.researchgate.net/publication/322149075_Evolution_in_franchising_Trends_and_new_perspectives

Wahyudi, H. (2020). Values Adoption of Benchmarking to Best Practice. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 560, pp.58-61. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em <https://www.atlantis-press.com/proceedings/acbleti20/125957896>

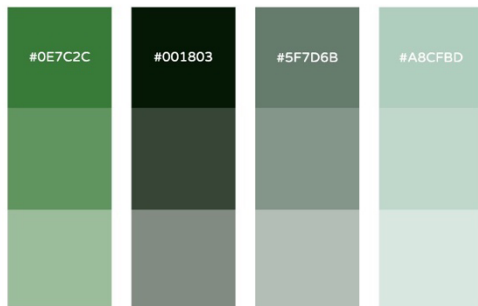
Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2a ed.). São Paulo: Artmed. Consultado em 1 out. 2021. Disponível em https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yinmetodologia_da_pesquisa_e_studo_de_caso_yin.pdf

Apêndices

Apêndice 1 - Grafismos da marca



CORES



TIPOGRAFIA

TÍTULOS

Archivo Black

SUBTÍTULOS

Archivo Black - Food United Diner

TEXTO

Archivo Narrow - Food United Diner

LOGOTIPO



Apêndice 2 - Menu

HAMBÚRGUERES & COMPANHIA

- 1 Hambúrguer simples** 99€99
Proteína à escolha, pão de hambúrguer, açafrão e tomate
- 1 Hambúrguer supremo** 99€99
Proteína à escolha, pão de hambúrguer, queijo, bacon, pickles, cebola, ovo, açafrão, tomate e molho de alho
- 1 Waffle Burger** 99€99
Waffle recheado com a proteína à escolha, queijo, açafrão, tomate e molho de queijo
- 1 Kebab** 99€99
Espetado da proteína escolhida
- 1 Cachorro Quente** 99€99
Proteína à escolha, cenoura, milho, batata palha, cebola frita e molhos

PROTEÍNAS DISPONÍVEIS:

 **Vaca**  **Frango**  **Vegan**

ACOMPANHAMENTOS

- 1 Batatas Fritas** 99€99
- 1 Batatas Doce Fritas** 99€99
- 1 Batatas c/Queijo Fritas** 99€99
- 1 Batatas Doce Assada** 99€99

POK APENAS + 1,50€

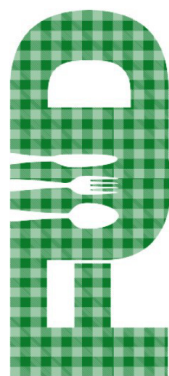
- 1 Bacon** 1 Queijo 1 Pickles
- 1 Ovo estrelado** 1 Cebola frita 1 Croutons
- 1 Ovo cozido** 1 Pão de alho 1 Molho

Molhos: Queijo, tártaro, maionese de alho, maionese de wasabi



PRATOS & TACOS

- 1 Fish & Chips** 99€99
Peixe panado acompanhado de batatas fritas e molho tártaro
- 1 Chili tradicional** 99€99
Arroz, feijão e carne de vaca
- 1 Chili vegan** 99€99
Arroz, feijão, vegetais e soja
- 1 Taco ou Tortilha de carne** 99€99
Carne de vaca picada, açafrão, tomate e feijão
- 1 Taco ou Tortilha de camarão** 99€99
Camarão, abacate, manga, açafrão e cebola roxa
- 1 Taco ou Tortilha Veggie** 99€99
Mistura de vegetais, soja, feijão e arroz



FOOD UNITED DINER

Cardápio

SANDUÍCHES

- 1 Sandes Club** 99€99
Açafrão, tomate, queijo, frambire e ovo cozido
- 1 Sandes Club Extra** 99€99
Açafrão, tomate, queijo, bacon, pickles, ovo estrelado e molho de queijo
- 1 Prego no pão** 99€99
Carne de vaca, pão e molhos

SALADAS

- 1 salada Simples** 99€99
Açafrão, tomate e cebola
- 1 salada César de Frango** 99€99
Açafrão romano, frango, molho césar, bacon e croutons
- 1 salada César de Camarão** 99€99
Açafrão romano, camarão, molho césar e croutons
- 1 salada Grega** 99€99
Açafrão, queijo Feta, alcaparras, azeitonas, tomate, pepino, pimentão e cebola roxa

WAFLES, CREPES & PANQUECAS

- 1 Simples** 99€99
com molho à escolha
- 1 Combinação clássica** 99€99
Chantilly, chocolate quente, gelado de baunilha e morangos
- 1 Fruta e mel** 99€99
Mistura de frutas da época, chantilly e mel

+ COISAS DOCES

- 1 Batiido de gelado** 99€99
Morango, baunilha ou chocolate c/chantilly
- 1 Banana Split** 99€99
Banana, chantilly, chocolate quente, gelado de baunilha, morango e chocolate
- 1 Brownies** 99€99
com gelado de baunilha e molho de caramelo saigado

Apêndice 3 – Curriculum Vitae da Promotora do projeto

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Estágio Profissional

IMORTAL BASKET | 2021 - 2022

- Gestão de Redes Sociais
- Transmissões online de Jogos
- Programa Radiofónico Semanal "Mundo Imortal"
- Organização e Logística

Freelance

TCARS STAND | 2021

Gestão de Redes Sociais

HABICLINIC | 2020 - 2021

Gestão de Redes Sociais

SAPORI DI GELATO | 2018

Gestão de Redes Sociais

HABILIDADES

- Design em Canva
- Proatividade
- Gestão de tempo
- Redes Sociais
- Edição de vídeo
- Planeamento de Eventos
- Autodidata
- Redação de conteúdo

PERCURSO ACADÉMICO

- ATUALIDADE** • Mestrado em Gestão Empreendedorismo e Inovação, UALG
- 2020** • Licenciatura em Ciências da Comunicação, UALG
- 2017** • Nível 4 em Técnicas de Cozinha e Pastelaria, EHTA

RITA AFONSO

PANORAMA DA CARREIRA

Recém formada motivada a consolidar os conhecimentos adquiridos durante o seu percurso académico

PERFIL PESSOAL

- Apaixonada por aprender coisas novas e descobrir novos destinos
- Comer e ver Netflix são os meus verdadeiros guilty pleasures

INFORMAÇÕES DE CONTACTO

Email:

ritasimaofonso2020@gmail.com

Telefone:

(+351) 926428017

Localidade:

Albufeira

Linkedin:

ritaafonso31

Apêndice 4 - Horário semanal tipo

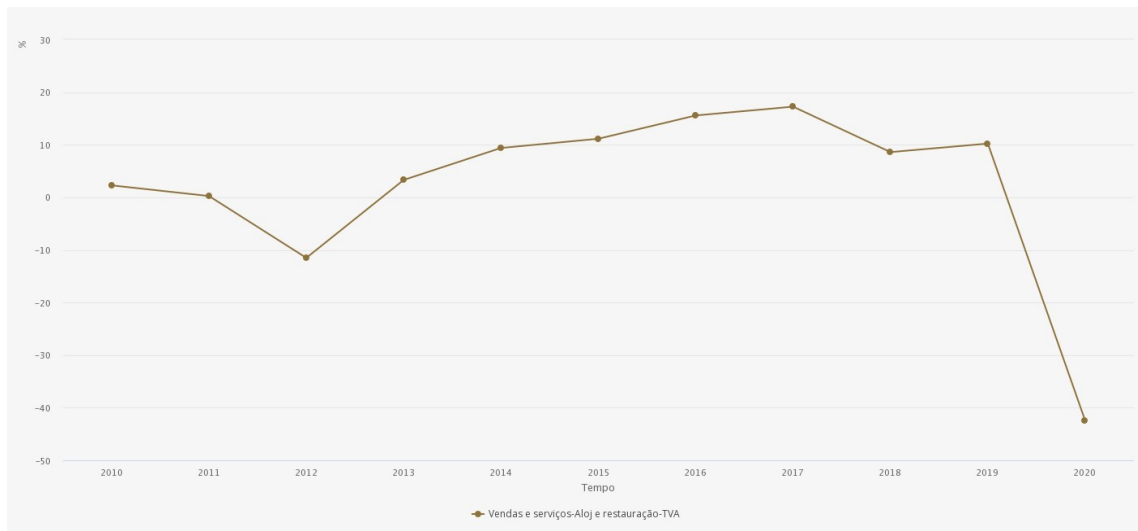
SEGUNDA-FEIRA	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																
TERÇA-FEIRA																
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																
QUARTA-FEIRA																
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																
QUINTA-FEIRA																
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																
SEXTA-FEIRA																
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																
SÁBADO																
Gerência																
Resp Noturno																
Resp Cozinha																
Serviço																
Cozinha																
Ajudante sala																
Ajudante cozinha																

Apêndice 5 - Organograma



Anexos

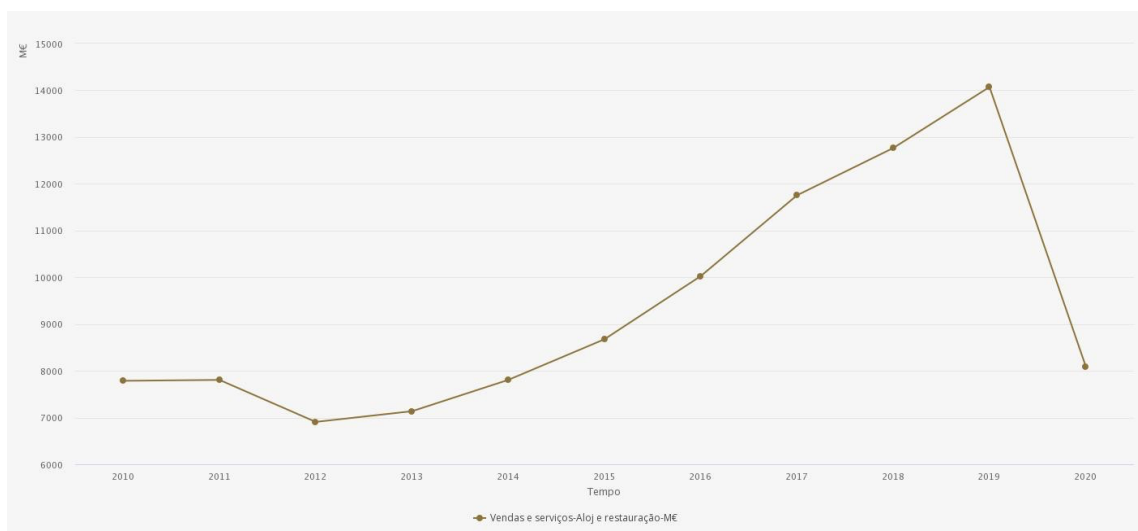
Anexo 1 – Gráfico do volume de negócio e taxa de variação anual



(<https://bpstat.bportugal.pt/serie/12633040>)

Anexo 2 – Gráfico do volume de negócio em Milhões de Euros

(<https://bpstat.bportugal.pt/serie/12633045>)



Anexo 3 – Orçamento de obras no espaço a adquirir

Construções
Jorge Figueiredo
Alvará 36502

Rua Bernardino Machado 7
Vila da Marmeleira
construcoesfigueiredo@gmail.com
966250281/ 987254754

Data: 27/03/22

Orçamento n°25/22

(CLIENTE)

Rita Afonso
Ferreiras (Albufeira)

Em conformidade com conversa mantida e em resposta ao email recebido apresento a minha proposta de orçamento para remodelação de restaurante em Faro (sona da Penha)

Descrição dos serviços a efetuar

- Remodelação de cozinha com substituição de canalizações e esgotos, reparação da parte elétrica e implementação de todos os equipamentos necessários ao bom funcionamento da cozinha (fogão, lava-loiça e bancadas).
- Remodelação de dois wc com substituição de canalizações e esgotos, colocação de azulejo e pavimentos, loiças e torneiras.
- Remodelação da sala de refeições com colocação de pavimento e de todo o equipamento necessário (mesas cadeiras)

TOTAL DESTA PROPOSTA-----50 000,00€

Neste orçamento está incluído materiais e mão-de-obra.

Neste orçamento este incluído seguro e segurança social de todos os trabalhadores.

Sobre o valor desta proposta acresce o valor do IVA

O RESPONSÁVEL

O CLIENTE