



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ANÁLISE DE MERCADO E PLANO FINANCEIRO  
RESTAURANTE AFRICANO: SABOR DA ILHA**

**Márcio Ramos Dias Soares Pereira**

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Sofia Cardim**

Versão Definitiva

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Bragança, dezembro de 2022.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ANÁLISE DE MERCADO E PLANO FINANCEIRO  
RESTAURANTE AFRICANO: SABOR DA ILHA**

**Márcio Ramos Dias Soares Pereira**

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
**Professora Doutora Sofia Cardim**

Bragança, dezembro de 2022.

## Resumo

Este projeto tem como objetivo principal realizar uma análise de mercado (concretamente, um estudo do potencial de mercado) que fundamente o desenvolvimento de um modelo de negócio que consiste na concretização de um restaurante de gastronomia africana, possibilitando, não apenas aos africanos residentes em Bragança matarem saudades dos seus pratos prediletos, mas também permitir que pessoas provenientes de outras etnias e culturas entrem em contacto com a gastronomia africana, que é também parte integrante da sua cultura, assim como da cultura de qualquer povo. Ao longo do projeto, será desenhado o plano de negócio que permitirá concorrer, de forma inovadora e diferenciadora, no mercado de restauração, com o intuito de aproveitar as potencialidades deste mercado, entregando maior valor e experiência ao cliente que a restante concorrência. O número de imigrantes em Portugal tem vindo a aumentar com o tempo. Tal facto, gera a constituição de pequenas comunidades oriundas de diversos cantos do mundo. Por outro lado, o número de turistas em Portugal tem vindo a aumentar de forma contínua, abrindo espaço para o desenvolvimento de áreas como a hotelaria e a restauração/gastronomia. Adicionalmente, Bragança é uma cidade que possui a sua economia centrada no Instituto Politécnico de Bragança, instituição que recebe anualmente alunos de todos os continentes, incluindo uma grande comunidade do continente africano. Face ao exposto e com base nos pressupostos considerados, conclui-se que o projeto se mostra economicamente viável, assumindo por base o cenário realista.

**Palavras-Chave:** Africa, Restauração, Turismo, Inovação, Cultura.

## **Abstract**

The main objective of this project is to carry out a market analysis (specifically, a study of market potential) that underscores the development of a business model that consists in the realization of an African gastronomy restaurant, enabling, not only Africans living in Bragança to miss their favorite dishes, but also to allow people from other ethnicities and cultures to come into contact with African gastronomy, which is also an integral part of their culture, as well as the culture of any people. Throughout the project, the business plan will be designed that will allow to compete, in an innovative and differentiating way, in the restaurant market, in order to take advantage of the potential of this market, delivering greater value and experience to the customer than the rest of the competition. The number of immigrants in Portugal has been increasing over time. This generates the constitution of small communities from different corners of the world. On the other hand, the number of tourists in Portugal has been increasing continuously, making room for the development of areas such as hospitality and restaurants/gastronomy. Additionally, Bragança is a city that has its economy centered on the Polytechnic Institute of Bragança, an institution that receives students from all continents annually, including a large community of the African continent. Therefore, based on the considered assumptions, it is concluded that the project is economically viable, assuming the basis of the realistic scenario.

**Keywords:** Africa, Restaurant, Tourism, Innovation, Culture.

## **Dedicatória**

Primeiramente a minha companheira por toda a força e confiança que a mesma depositou em minha pessoa além da cumplicidade e apoio fornecido. Agradeço por compreender as minhas ausências e meus momentos de lamurias durante o meu ciclo de estudos. Agradecer também a minha mãe, pela educação, amor e incentivo e por desde cedo investir na minha educação e nutrir o meu desejo de crescer profissionalmente e como indivíduo. Aos amigos e familiares que se mantiveram fiéis junto comigo ao longo desses anos.

## **Agradecimentos**

Agradecer primeiramente a Deus, pela força e perseverança que nunca me faltaram apesar dos momentos de pouca fé.

A professora Doutora Sofia Cardim por ter aceitado o meu pedido de orientação deste projeto. A ela meu profundo agradecimento que pela sua orientação competente e sobretudo pela sua paciência e empatia.

Aos colegas que frequentaram o mestrado de Gestão das Organizações e que de alguma forma contribuíram positivamente para a realização deste projeto.

## Lista de Abreviaturas

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

CAC - Custo de Aquisição de Clientes

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das matérias Consumidas

EBITDA - Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

IPP – Instituto Politécnico do Porto

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB<sub>pm</sub> – Produto Interno Bruto a preços de mercado

RJUE - Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

# Índice Geral

Índice Geral .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Atividade da Restauração.....	3
1.2 O Plano de <i>Marketing</i> na Restauração .....	5
1.3 O <i>Marketing Mix</i> .....	6
1.4 Análise do Mercado.....	8
1.5 Análise SWOT .....	11
2. Metodologia .....	13
2.1 Objetivo do Estudo .....	13
2.2 Recolha de Dados .....	14
2.3 Análise de Dados .....	15
3. Análise do Mercado.....	16
3.1 Envolvente Mediata.....	16
3.2 Envolvente Imediata.....	19
3.3 Estudo de Mercado .....	20
4. Plano de <i>Marketing</i> .....	28
4.1 Missão, Visão e Valores.....	28
4.2 Análise SWOT .....	30
4.2.1 Análise Interna .....	30
4.2.2 Análise Externa .....	30
4.3 Objetivos.....	31
4.4 Estratégias de <i>Marketing</i> e Plano de Ação .....	31
4.4.1 Segmentação .....	31
4.4.2 <i>Targeting</i> .....	31
4.4.3 Marca.....	32

---

4.4.4 Posicionamento .....	32
4.5 Variáveis do <i>Marketing Mix</i> e Estratégias .....	33
4.5.1 Produto e Serviço .....	33
4.5.2 Preço .....	34
4.5.3 Comunicação .....	35
4.5.4 Distribuição.....	35
4.5.5 Processos.....	36
4.5.6 Recursos Humanos.....	38
4.5.7 Parcerias .....	39
4.6 Plano Financeiro (Implementação e Controlo).....	40
4.6.1 Volume de Vendas .....	41
4.6.2 Investimento .....	41
4.6.3 Fornecimento e Serviços Externos .....	42
4.6.4 Demonstração de Resultados Previsional .....	43
4.6.5 Balanço Previsional.....	43
4.6.6 Gastos com o Pessoal .....	45
4.6.7 Análise de Cenários do Negócio .....	46
4.6.8 Liquidez do Projeto.....	47
4.6.9 Indicadores Financeiros .....	47
4.6.10 Rácios de Rendibilidade Financeira.....	48
4.6.11 Análise de Viabilidade .....	49
4.6.12 Risco de Negócio .....	49
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	51
Referências .....	53
Anexos.....	56
Anexo A Inquérito do Mercado de Restauração .....	56
Anexo B Possível Menu .....	60
Anexo C Cartão de Visita .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Faixa etária. ....	20
Figura 2: Género dos participantes. ....	21
Figura 3: Género por faixa etária. ....	21
Figura 4: Situação académica.....	22
Figura 5: Nome da escola que frequenta.....	22
Figura 6: Ocupação.....	23
Figura 7: Nível de salário. ....	23
Figura 8: País de origem.....	24
Figura 9: Local de consumo.....	25
Figura 10: Tipo de refeição.....	25
Figura 11: Fonte de informação.....	26
Figura 12: Opinião abertura do restaurante africano em Bragança.....	27
Figura 13: Imagem do restaurante Sabor da Ilha.....	32
Figura 14: Triângulo do posicionamento.....	33
Figura 15: Categorias de serviços oferecidos no restaurante Sabor da Ilha.....	33
Figura 16: Fluxograma de processos (clientes).....	36
Figura 17: Fluxograma de processo (cozinha).....	37

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo dos preços a serem praticados.....	34
Tabela 2: Horário de funcionamento.....	37
Tabela 3: Quadro de pessoal.....	39
Tabela 4: Pressupostos do plano financeiro.....	40
Tabela 5: Vendas e volume de negócios.....	41
Tabela 6: Valor do investimento.....	41
Tabela 7: Fornecimento e Serviços Externos.....	42
Tabela 8: Demonstração de Resultados Previsional.....	43
Tabela 9: Balanço Previsional.....	44
Tabela 10: Gastos com o Pessoal.....	45
Tabela 11: Análise de sensibilidade/cenários.....	46
Tabela 12: Indicadores de liquidez.....	47
Tabela 13: Indicadores financeiros.....	47
Tabela 14: Indicadores económico-financeiros.....	48
Tabela 15: Indicadores de risco de negócio.....	50

## Introdução

Para garantir o sucesso de qualquer tipo e negócio, é necessário dar destaque e importância na elaboração do plano de negócio. Nesse plano de negócio é preciso ter em atenção em todas áreas do negócio pois é fazendo um planejamento prévio que se pode alcançar o sucesso. Através desse projeto foi possível colocar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado em Gestão das Organizações - Gestão Empresarial.

O principal desafio dos novos empreendedores é buscar ganhar espaço no mercado através da diferenciação. Para que isso aconteça, o empreendedor precisa ter um bom entendimento do mercado em que pretende inserir o seu negócio, para dessa forma criar estratégias de negócios mais ajustadas consoante o ambiente externo.

O empreendedorismo foi inicialmente mencionado por Joseph Alois Schumpeter, que em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* publicou sobre a teoria da destruição criativa cujo conteúdo explica o empreendedorismo como uma resposta a uma necessidade do consumidor percebida pelo empreendedor (Shumpeter, 2018).

Assim sendo, a importância do empreendedorismo prende-se ao facto de o mesmo incentivar as empresas a buscar inovação dando vida a novos produtos e serviços nascidos de ideias e conhecimento. Sem mencionar o impacto que o mesmo proporciona a economia do país, pois gera riqueza, incrementa na circulação económica e cria mais postos e oportunidades de empregos.

O principal objetivo a ser alcançado com a elaboração desse projeto é saber a viabilidade de abertura de um restaurante africano em Bragança e quais os fatores que mais influenciariam a sua abertura.

Este projeto visa elaborar um plano de negócio estruturado para a implementação de um restaurante africano. O projeto tem em vista um restaurante cujo principal chamariz seria os pratos diferenciados e o ambiente acolhedor evidenciado no atendimento ao cliente e além de possuir preços ajustados ao bolso do público-alvo. E desta maneira, criar um marco na história da economia local e ser uma referência gastronómica de restaurantes temáticos.

Foi utilizado um questionário para a coleta de dados. A sua aplicação foi realizada de modo *online* focado na cidade de Bragança. A partir desse questionário constatou-se que era possível a abertura de um restaurante tendo em conta não haver nenhum que representasse a cultura africana.

A estrutura do presente trabalho integra quatro secções; sendo a primeira secção referente ao Enquadramento Teórico; a segunda secção é relativa à Metodologia usada; a terceira secção é dedicada à Análise do Mercado e a última secção contempla o Plano de *Marketing* e o Plano Financeiro.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1 A Atividade da Restauração

A restauração é um dos setores de maior importância para um país quando o tema abordado é o turismo. Porém, o turismo não pode ser sustentado apenas pela restauração. Sendo assim, os sectores de transportes e alojamento são vitais para o turismo internacional (Araújo, 2012). Apesar disso, é impossível afirmar que a restauração é uma unidade produtora de turismo, pelo menos não na sua totalidade, tal devendo-se ao fato de que a restauração é, na sua maioria, direcionada para os residentes (Cunha & Abrantes, 2015).

Como já mencionado anteriormente, a restauração está profundamente ligada ao turismo. O desempenho da restauração de certa forma depende da maneira como este mesmo sector é potencializado pelo turismo. Ou seja, uma região que possui um restaurante que oferece bons produtos e serviços beneficia a atividade do turismo (Ferreira et al., 2009).

A palavra restaurante tem a sua origem no francês *restaurant* no século XVI. A palavra em si carregava o significado de alimento que reconstitui, e referia-se, mais precisamente, a uma sopa ou até mesmo a um caldo de carne concentrado. Esse termo formou-se graças a Boulanger, no ano de

1765, data essa em que apenas se serviam comidas em albergues e estalagens com menus fixos e em horas fixas. Boulanger vendia sopas nas ruas parisienses as quais, de acordo com o mesmo, eram ótimas para a restauração da força humana, pelo que se nomeava através de um letreiro acima da porta a seguinte frase: "*Boulangier Fornecedor Restaurantes Divinas*" juntamente com a seguinte frase "*Venite ad me, vos qui stomacho laboratis, et ergo resurabo-vos*" do português "Vinde a mim, vós que padeceis do estômago e eu vos aliviarei" (Mundo da Hotelaria, 2014).

De acordo com Casltelli (1994), denomina-se de restaurante o estabelecimento que fornece ao público, alimentação mediante pagamento. Podendo assumir muitas tipologias, um restaurante pode ser chamado de restaurante de turismo, de hotel, restaurante típico, clássico, marisqueira, de estrada (móvel) ou mesmo dietético. Essa classificação é determinada pelo dono do estabelecimento ou pela entidade responsável por explorar o mesmo, e isso é feito ao definir as características do restaurante (Janeiro, 2004).

De acordo com o artigo 13º do decreto-lei n.º 20/2008 de 27 de novembro, num restaurante confeccionam-se e servem-se refeições, acompanhadas, ou não, por bebidas, podendo o estabelecimento, ter ou não, fabrico de padaria, pastelaria e gelataria.

O artigo 2º da Portaria n.º 215/2011 do Diário da República menciona três aspetos essenciais sobre a tipologia dos estabelecimentos, nomeadamente:

- 1 - São estabelecimentos de bebidas os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele.
- 2 - São estabelecimentos de restauração os estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, incluindo outros locais de prestação daqueles serviços através da atividade de *catering* e a oferta de serviços de banquetes ou outras, desde que habitualmente efetuados, entendendo-se como tal a execução de, pelo menos, 10 eventos anuais.
- 3 - Só os estabelecimentos de restauração ou as unidades e instalações providas de zonas de fabrico podem confeccionar alimentos.

De acordo com a terceira revisão do código de atividade económica, os restaurantes compreendem atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros bens consumíveis como bebidas acompanhando as refeições, com ou sem entretenimento.

Não estão incluídas refeições cujo consumo não seja imediato, máquinas automáticas de vendas de bebidas comidas, atividade de restaurantes associadas a fornecimento de alojamento e refeições confeccionadas por terceiros que não sejam para consumo imediato.

Sobre a tipologia de restaurantes, a Classificação das Atividades Económicas - CAE Rev. 3.0 desagrega as diversas categorias de restaurantes em restaurantes tradicionais, restaurantes com lugares ao balcão, restaurantes sem serviço de mesa, restaurantes típicos, com espaço de dança, e restaurantes móveis, entre muitas outras categorias. A variedade de classificações depende das

suas funções, características, tipo de espaço, tipo de cozinha, conceito, localização, entre outros aspetos.

## 1.2 O Plano de *Marketing* na Restauração

Antes de entrarmos em conceitos mais aprofundados de *marketing*, primeiramente precisamos definir o conceito de *marketing*. Para muitos, *marketing* nada mais é do que fazer publicidade de forma criativa, ou sendo, até mesmo, o conceito meramente reduzido para apenas publicidade. A Associação Americana de *Marketing* define que o *marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral (Association, 2020).

O principal objetivo de *marketing* é gerar valor para os clientes, para dessa forma, capturar o valor dos mesmos. Neste seguimento, é imprescindível que a empresa compreenda o mercado em que está inserida e satisfaça as necessidades dos seus clientes (Kotler & Armstrong, 2011). Os mesmos autores defendem ainda que de todas as dimensões ou funções de um negócio, o *marketing* é a que mais lida com clientes (Kotler & Armstrong, 2016). Em suma, o *marketing* visa atrair novos clientes gerindo as relações com os consumidores.

De acordo com Lovelock (1983), restauração é categorizada como *marketing* de serviços. A prestação de um serviço está no ato em que uma das partes se dispõe a oferecer a outra que seja essencialmente intangível, além de não resultar na propriedade de nada. Importante será realçar que a produção de um serviço não está vinculada a um produto físico (Kotler, 1998).

De acordo com o mesmo autor, os serviços apresentam quatro características principais que afetam diretamente na elaboração de um plano de marketing (Kotler & Keller, 2006). São essas características as seguintes:

- **Intangibilidade:** Ao contrário dos produtos físicos, os serviços são intangíveis na medida em que não é possível ser visto, tocado, escutados ou mesmo cheirados antes de sua aquisição. Por causa dessa característica, com o objetivo de reduzir as incertezas, os consumidores tendem a procurar evidências que possam comprovar a qualidade do produto, atribuindo assim aos profissionais de *marketing* o desafio de criar evidências para que o intangível passe a ser tangível.
- **Inseparabilidade:** Em regra geral, os serviços são produzidos e consumidos no mesmo instante, essa característica é mais evidente no ramo de restauração onde o ato de servir e comer é efetuado praticamente ao mesmo tempo, visto que o cliente está presente enquanto o serviço é executado. É comum as empresas usarem estratégias para suprimir a limitação de tempo e uma das estratégias mais usadas é a prestação de serviços para um número maior de clientes. Usualmente, num restaurante, essa estratégia já é colocada em prática quase que de forma natural devido ao facto dos clientes quase sempre andarem em grupos e até mesmo a comida é feita e servida para vários clientes ao mesmo tempo. Por isso a importância de ter uma boa equipa afeta ao atendimento de cliente, revela-se fundamental.

- Variabilidade: O facto de dependerem de quem os fornece e além, de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Obrigando os compradores a terem conhecimento sobre essa mesma variabilidade e, conseqüentemente, se informarem entre si antes de tomarem uma decisão concreta sobre qual prestador de serviço contratar. Na restauração é muito comum ouvir clientes questionarem aos seus amigos ou familiares sobre qual restaurante é a melhor opção de acordo com os seus gostos, preços e disponibilidade. Por existir essa variabilidade é necessário manter um certo nível de qualidade. E para isso, é necessário investir no pessoal, mais concretamente nos processos de contratação e treinamento para garantir uma equipa de qualidade principalmente nos restaurantes onde isso é bastante visível, além de investir na padronização de processos e acompanhar os clientes no quisto satisfação através de sistemas de sugestão e reclamação e para efeitos de pesquisa e de compração com a concorrência.
- Perecibilidade: Por conta dos serviços não serem estocáveis os mesmos não correm o risco de perecer. No entanto, isso só se verifica quando a procura é estavel. Num restaurante, por exemplo, onde é comum aos sábados a realização de atividades culturais, caso não haja adesão ou interesse do público nessas mesmas atividades, ou se o número de clientes não aumentou, ou mesmo baixou, de certa forma é necessário repensar nessas atividade e, em último caso, excluir as mesmas. Outro exemplo, seria no simples atendimento aos clientes, no caso de termos muita procura num restaurante, é possível que os serviços fiquem comprometidos e, nesse caso, é necessário pode ser necessário o aumento temporário da equipa.

### 1.3 O *Marketing Mix*

Podemos definir o *marketing mix* como o conjunto de variáveis a serem manipuladas para que os consumidores se comportem de forma a gerar mais proveito para a empresa.

"O *marketing* ainda é uma arte, e o gestor de *marketing*, como chefe, deve organizar criativamente todas as suas atividades de *marketing* para promover os interesses de curto e longo prazo de sua empresa" (Borden, 1964, p. 7).

A ideia de se pronunciar ao conceito como *marketing mix* provém de James Culliton (1948) que se referia ao executivo como o decisor, um artista e um *mixer of ingredients* que, por sua vez, usa a receita de terceiros ou cria a sua própria receita, além de adaptar a receita de acordo com os ingredientes disponíveis e criar combinações ainda não exploradas por ninguém.

Borden (1964) menciona ainda os 12 ingredientes que fazem parte do *marketing mix*, nomeadamente, os seguintes:

1. Planeamento do Produto - Vindo do original *Product planning*, este primeiro ponto está relacionado com todas as políticas e procedimentos relacionados as linhas de produtos a serem oferecidas aos clientes abordando conceitos relacionados com a qualidade, com o *design*, etc. O mercado onde será vendido, por sua vez, responde às questões de quem,

- onde, quando e quanto vai comprar ou consumir. Faz ainda referência à política de novos produtos, abordando, especificamente, o programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
2. Preços - Traduzido de *pricing*, este ponto está vinculado ao modo de estabelecer o preço dos produtos de acordo com políticas e procedimentos relativos a: a) Nível de preços a adotar; b) Preços específicos a adotar (ímpar-par, etc.); c) Política de preços, por exemplo, preço único ou preço variável, preço de manutenção, utilização de preços de tabela, etc.; e d) Margens a adotar para empresa e/ou para o comércio.
  3. Branding - Está relacionado com políticas e procedimentos relativos à escolha de marcas, escolha da política em si (individualizada ou familiar) e à venda sobre marca própria ou em ausência da mesma.
  4. Canais de distribuição – Relaciona-se com as políticas e procedimentos subjacentes aos canais a serem usados entre as empresas e os consumidores, o grau de seletividade no que toca aos retalhistas e vendedores por grosso e os esforços para obter cooperação do comércio.
  5. Venda Pessoal - Envolve políticas assim como procedimentos ligados à venda e aos métodos a serem incluídos no segmento de retalho e grossista do comércio e com a organização do próprio fabricante.
  6. Publicidade – Contempla a parte do *marketing mix* responsável por colocar em evidência o valor a ser gasto no anúncio, a plataforma de compra a ser adotada (imagem corporativa e imagem do produto desejadas), mix de publicidade (para o comércio, através do comércio, para os consumidores finais).
  7. Promoções – Agrega as políticas e procedimentos relacionados com o esforço a ser colocado em planos de vendas especiais, diretamente ou através do mercado e a forma desses mesmos dispositivos para promoções ao consumidor.
  8. Packaging – Este aspeto está diretamente relacionado com a formulação do pacote e marca.
  9. Exibição - Está relacionado com a o objeto a ser exposto para tornar mais efetivas as vendas e qualquer método usado para fomentar essa mesma exibição.
  10. Serviço – Conceito que advém do termo *servicing* e está diretamente ligado aos serviços a serem prestados, no pós-venda, por exemplo.
  11. Manuseio físico – Aspeto que se encontra relacionado com políticas e procedimentos envolvendo a armazenagem, transporte e inventário de produtos.
  12. Apuramento e análise de factos - Este último aspeto, de acordo com Borden (1964) está relacionado com a proteção, análise e utilização de factos em operações de *marketing*.

Ainda sobre as definições e o enquadramento dado por Borden (1964), o mesmo autor afirma que este último ponto acima mencionado não funciona de maneira independente, encontrando-se sujeito

a determinadas forças. Porém, se alguém pudesse fazer uma lista de todas as forças externas (associadas ao produto e ao *marketing*) através das quais um gestor é influenciado, enquanto elabora o seu *marketing mix*, essa mesma lista levaria muito tempo a ser concluída. Efetivamente, dada a multiplicidade de variáveis, esta poderia tornar-se numa tarefa quase impossível, visto que as coisas no mundo tendem a mudar, seja em termos de tecnologia, ou em termos de cultura. Adicionalmente, ainda é possível listar quatro forças que regem os gestores de *marketing* aquando da elaboração do seu *marketing mix*, destacando-se as seguintes:

1. Comportamento dos consumidores no ato da compra - Como seres racionais, os consumidores, antes de tomarem qualquer tipo de decisão, deliberam sobre a mesma. Efetivamente, os consumidores são movidos pela motivação no ato da compra, hábitos de compra ou consumo, hábitos de vida, ambiente (uma vez que o ambiente influencia as atitudes dos clientes relativamente ao presente e ao futuro, e até mesmo em tendências tendo influência direta no que toca ao produto escolhido e forma de utilização do mesmo), poder de compra e quantidade.
2. Comportamento do mercado - O comportamento do mercado ou está ligado aos retalhistas e grossistas e estes têm o seu comportamento influenciado pela suas motivações, estruturas, práticas e atitudes, tendências na estrutura e procedimentos que prenunciam a mudança.
3. Comportamento e posicionamento da concorrência – Relativamente a este aspeto, destaca-se: a) A estrutura da indústria e a forma como a empresa está ligada à mesma no que toca a dimensão e força dos concorrentes, número de concorrentes e o seu grau de concentração na indústria e concorrência indireta (de outros produtos); b) Relação entre a oferta e procura; c) Produtos disponíveis à escolha dos consumidores pela indústria em termos de qualidade, preço e serviço; d) Nível de competição entre os concorrentes competem em preço e *nonprice* base; e) Motivações e atitudes dos concorrentes, ou seja, a maneira como os concorrentes reagem às ações de outras empresas; f) Tendências tecnológicas e sociais prevendo mudanças na procura e oferta.
4. Comportamento governamental - Tem a ver com o controlo que o governo do país em que a empresa está inserida tem sobre o *marketing* no que toca a regulamentos sobre produtos, preços, práticas competitivas, publicidade e promoção.

## 1.4 Análise do Mercado

Para o sucesso de qualquer negócio é necessário entender as necessidades do seu público-alvo assim como os melhores fornecedores e, não menos importante, as características da concorrência. Considerando estas variáveis, a realização da análise interna e externa torna-se uma tarefa menos árdua, que pode ser realizada através de uma análise de mercado.

Uma análise do mercado trata da recolha de dados e informações relacionadas com o mercado de atuação da empresa, informações essas que podem afetar de forma positiva ou negativa a atividade da empresa. Com esse estudo é possível obter dados-chave sobre o segmento e o contexto de

atuação da empresa, o seu público potencial, o posicionamento da concorrência, a relação dos fornecedores, o histórico e as expectativas macroeconómicas relacionadas com esse mesmo mercado.

Desta forma, a análise de mercado permite um conhecimento mais alargado do público-alvo, seja numa perspetiva quantitativa ou qualitativa. Na perspetiva quantitativa podem ser obtidos dados como a dimensão do mercado-alvo, a dimensão dos potenciais clientes e respetivos hábitos, estilos de vida e comportamentos.

Alem da possibilidade de conhecer melhor o público-alvo em potencial, a análise de mercado também permite um melhor entendimento acerca dos concorrentes. É possível tornar a empresa inovadora e ser um diferencial no mercado, analisando as estratégias já existentes dos concorrentes, e retirar delas o que é eficaz, e o que pode prejudicar de alguma forma o negócio.

Conhecer bem o mercado fornece também vantagens relativamente aos fornecedores, pois através do estudo podem ser selecionados os melhores fornecedores, que melhor se adequem à realidade da empresa, em termos de preços, disponibilidade e até mesmo qualidade (Martins, 2019).

Uma análise de mercado deve seguir determinados passos, para que dessa forma, seja o mais fiável possível. De seguida, enumeram-se alguns dos aspetos essenciais a considerar:

- Conhecer o sector: Quanto maior for o mercado, maior é o número de concorrentes. Tal facto obriga a empresa a destacar-se no mercado através dos seus produtos e serviços. Nesse sentido é imprescindível conhecer o mercado para que dessa forma se possa oferecer aos clientes os melhores produtos e serviços, e que mais se encaixam nas suas exigências, para além de melhorar e potencializar o atendimento e o posicionamento da empresa no mercado.

Logo, buscar dados relacionados com o sector nas agências reguladoras e entidades responsáveis pela disseminação desse tipo de informação é um bom ponto de partida. Apenas saber informações sobre o sector não é tudo. Há que fazer uma pesquisa extensa sobre como o sector se comporta e os fatores que mais influenciam esse comportamento além de visualizar o potencial de mercado, o impacto que a nossa empresa tem no mercado, e vice-versa, ou mesmo o impacto da economia no próprio sector, normas e legislação ou qualquer outra informação que possa influenciar o funcionamento da empresa.

- Conhecer o público-alvo: a análise do mercado permite conhecer o público-alvo da empresa em duas vertentes diferentes, sendo essas a quantitativa e a qualitativa. Na vertente quantitativa a análise incide, essencialmente, na obtenção de dados relacionados com a demografia, tais como a idade, o sexo, a classe de rendimento, a profissão ou a ocupação, entre muitos outros. Já na segunda vertente, podemos afirmar que a informação deve centrar-se sobre questões relacionadas com o comportamento do consumidor, tais como os seus hábitos de consumo e estilo de vida.

Para essa etapa da análise é importante utilizar ferramentas adequadas, de que são exemplo os questionários, para recolha de dados primários; ou mesmo entidades de pesquisa e estatística como o INE (Instituto Nacional de Estatística), para recolha de dados secundários.

- Concorrência e fornecedores: Na análise de mercado, esta etapa aborda dois aspetos cujo impacto incide diretamente no sucesso da empresa. Desse modo, é importante ter informações de preços, prazos de entregas e até mesmo a flexibilidade no que respeita à negociação dos fornecedores, pois este é um aspeto que pode proporcionar grandes vantagens em relação aos concorrentes. Por sua vez, e em relação a estes, o empreendedor deve prestar atenção e estudar a maneira como estes se posicionam no mercado, para identificar as oportunidades e, desta forma, poder gerar uma diferenciação da empresa em relação a outras do mesmo sector.
- Analisar o produto: A não ser que seja um negócio pioneiro, facilmente se encontram produtos substitutos ou complementares muito semelhantes no mercado. Por isso, ao entrar num mercado já formado, é necessário um estudo sobre os produtos ou serviços dos concorrentes, buscando identificar os seus pontos fracos e fortes. Pode sempre usar-se os pontos fracos dos produtos concorrentes e criar oportunidades para gerar produtos e serviços melhores que chamem atenção dos potenciais consumidores e, posteriormente, conquistá-los. Em relação aos pontos fortes a empresa deve assumir uma posição mais inovadora e encontrar uma maneira de encurtar a distância entre os seus produtos e os da concorrência.
- Precificação: É necessário estipular um preço adequado para o bom funcionamento do negócio. O preço a praticar, deve ser estipulado levando em consideração vários fatores. Como o mais importante item do *marketing mix* (4 Ps), para definir o preço é preciso levar em consideração parâmetros ligados à localização, preços praticados pela concorrência, custos, objetivos, entre outros detalhes sujeitos ao tipo de negócio.

É ainda necessário considerar os custos variáveis e fixos do negócio visto que têm um impacto direto na atividade da empresa. Ao reunir todas as informações acerca dos custos, é importante formular uma estratégia de preços de modo a suprir esses custos evitando a falência do negócio.

Muitas vezes é preciso ter em conta a elasticidade do preço. Na restauração, por exemplo, os preços tendem a ser elásticos, ou seja, na medida em que se aumenta o preço, os consumidores passarão a recorrer aos produtos/serviços da concorrência por ser mais barato ou por simplesmente já não lhes compensar.

Ainda acerca dos preços, o empreendedor deve ter em atenção os objetivos de negócio. Ou seja, estar ciente das expectativas em relação ao volume de vendas, lucro e revenda. Saber se assume uma estratégia de preços baixos que conduzirá, possivelmente, a um volume alto de vendas ou preços altos, mas com baixo volume de vendas. Paine (2000)

uma vez mencionou que muitas vezes é preciso buscar um equilíbrio pois no momento que cometer um erro na definição de preço, estará a denegrir a sua reputação ou os seus lucros.

- Custo de aquisição de clientes: Para muitos empreendedores, para adquirir clientes, apenas é necessário investir tempo. Além de ser uma métrica do *marketing* é também uma ferramenta de gestão. De maneira simples, é possível medir o Custo de Aquisição de Clientes, também conhecido como CAC, através da razão entre o custo total de campanhas de *marketing* e o número total de clientes adquiridos em determinado período. É possível tornar o cálculo mais complexo, adicionando mais variáveis ao mesmo, tais como custos com pessoal de *marketing* e vendas, os *softwares* e plataformas específicos, assim como custos com deslocações, e os serviços de *designers* ou *consultores* (Soares, 2020).
- Estudos de previsões de mercado: Avaliar o mercado em si, permite a empresa dotar-se de meios e ferramentas para se preparar para os possíveis desafios que podem estar no seu futuro. É possível, através da análise do setor, definir o comportamento da empresa em condições financeiras específicas, permitindo ver com clareza os momentos em que a empresa necessita de mais capital, além de facilitar na realização de planeamento de investimento e rentabilidade. Esse estudo torna-se uma ferramenta forte em momentos menos propensos da empresa, tais como em situações de crises (Instituto de Marketing Research, 2019).

## 1.5 Análise SWOT

De acordo com (Kotler & Armstrong, 2011) é possível fazer um diagnóstico do ambiente exterior à empresa e o ambiente interno através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou do português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Como método simples de simplificar os resultados de uma auditoria de marketing a análise SWOT permite avaliar a empresa relativamente à sua posição estratégica (Jobber, 2001).

Assim, o principal objetivo da análise SWOT é o confrontar os poderes internos da empresa com as suas fraquezas, assim como as oportunidades de negócios externos e os seus potenciais riscos associados, e desta maneira, gerar estratégias mais eficientes. Este tipo de análise também permite ter uma noção básica de como está a empresa e desta maneira permitir tomadas de decisões mais precisas e amplas (Böhm, 2009).

A análise SWOT não tem a sua origem confirmada, além de que muitos autores abordaram o mesmo conceito, mas de entre eles destaca-se Kenneth Andrews Autor do livro *The concept of corporate Strategy*, no qual apesar de apresentar diversos conceitos relacionados com a análise SWOT não possui conteúdo o suficiente ou mesmo definições precisas e modelos práticos.

As forças, também designadas como pontos fortes, são as características positivas que uma empresa possui e que contribuem para o seu desenvolvimento. Normalmente, são decorrentes de ações bem-sucedidas no longo prazo. Estas características muitas vezes estão relacionadas a imagem da empresa, bem como com os seus produtos e serviços no que toca à qualidade, ou

mesmo à gestão dos custos relacionados com estes produtos ou serviços, e que contribuem para o sucesso dos mesmos no mercado.

Os pontos fortes de uma empresa podem ser definidos através dos seguintes pontos: capacidades, vantagens competitivas, qualidade dos recursos, de entre os quais ativos e pessoas, experiências, conhecimentos e fontes de dados, reservas financeira aliadas à boa capacidade de retorno, *marketing*, pesquisas, distribuição e pós-venda, aspetos inovadores, boa localização geográfica, preços competitivos, qualidade, creditações, qualificações, certificações, processos, sistemas, tecnologia da informação, comunicações, cultura, atitude, comportamento, capacidade de gestão, sucessão, filosofia e valores (Fine, 2009).

Por fraquezas compreende-se tudo o que é oposto aos pontos fortes e, que de certa maneira, coloca a empresa em desvantagem face à concorrência. Ou seja, são os aspetos que podem deixar transparecer falhas, ou a falta de habilidade em determinadas dimensões da organização, assim como também reduzem os valores e a qualidade, limitando ou comprometendo a sustentabilidade da empresa.

Assim como nos pontos fortes, é possível definir as fraquezas de uma empresa através de determinados aspetos, tais como, por exemplo, lacunas ao nível da falta de força competitiva, pouca participação e alcance, propostas desvantajosas, falta de capacidade financeira, vulnerabilidades conhecidas, falhas na administração do tempo, prazos e pressões, falhas na gestão do fluxo de caixa, forte dependência de capitais externos, falta na continuidade das ações e da cadeia produtiva do setor, abastecimento dos pontos de vendas, dados não confiáveis, erros de previsibilidade do plano, de liderança e de compromisso aliado a falta de capacitação, creditação, falhas de sistema entre muitas outras (Fine, 2009). As fraquezas são também fatores internos, logo as opiniões dos trabalhadores relativamente a esses aspetos, desempenham um papel fundamental e indispensável para a empresa.

As oportunidades são fatores externos que podem ser usados a favor da empresa através de ações de *marketing*, ultrapassando assim a concorrência. O desenvolvimento do mercado, da tecnologia e informação, novos nichos a serem explorados, desenvolvimento de novas táticas, parcerias e conhecimentos via absorção dos pontos fortes da concorrência pelos constantes embates ou aproximações de reconhecimento são pontos positivos das oportunidades que podem ser destacados e utilizados pela organização em seu proveito.

Não obstante, as ameaças também são aspetos externos não controlados pela empresa. Em suma, são características do ambiente externo, que podem ter impactos negativos em diversas áreas de atuação da organização. Estes aspetos podem decorrer de mudanças políticas, do ambiente económico e legislação, lançamento de novas tecnologias, variações climáticas, formação de novas parcerias entre os concorrentes, ou até mesmo uma redução da procura no mercado.

## **2. Metodologia**

Nesse ponto, será apresentado a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Assim, esta investigação foi elaborada com o objetivo de reunir informações para a abertura de um restaurante em Bragança e facilitar a recolha informação sobre os recursos para o mesmo, restaurante esse denominado “Sabor da Ilha”. Durante a investigação para um trabalho com esta tipologia, devem explicar-se sempre, com maior detalhe possível, os métodos e técnicas utilizadas. Assim, na presente secção será abordado o objetivo de estudo, estratégia de investigação e a recolha de dados.

### **2.1 Objetivo do Estudo**

Segundo Gil (2008) é possível categorizar as pesquisas como base nos objetivos. Assim sendo existem as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa. Esta investigação teve grande parte do seu conteúdo elaborado através do método de pesquisa descritiva.

Segundo Trivinõs (1987) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever os factos e fenómenos de determinada realidade.

De acordo com o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem como características a possibilidade de serem criticados visto que pode existir uma descrição exata dos fenómenos e dos factos. Esses fenómenos ou factos fogem da possibilidade de verificação via observação. O autor complementa que às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados além de tornar determinadas técnicas de recolha de dados subjetivas gerando imprecisão.

Relativamente à abordagem de estudo, recorreu-se aos métodos qualitativos e quantitativos, sendo que ambos os métodos foram usados em momentos distintos. Podendo ser combinadas, a metodologia qualitativa pode ser interpretada com o apoio da metodologia quantitativa, para apoiar em decisões de *marketing*, não só em estudos de carácter exploratório, mas também em estudos descritivos (Nunan et al., 2020). O método qualitativo foi utilizado para a recolha de informação sobre o mercado através de pesquisa bibliográfica e digital, e o método quantitativo foi usado para recolha de informação sobre a tipologia dos potenciais consumidores, usando um questionário *online* feito aos residentes da cidade de Bragança, através do portal do IPB, tendo sido obtidas 91 respostas válidas.

Relativamente aos procedimentos de metodologia foi usada uma pesquisa de levantamento que segundo Fonseca (2002) é resultado de um inquérito ou exame metucioso, cuja realização tem como objetivo resolver um problema através de metodos científicos. Para o mesmo autor, a pesquisa tem como procedimento a investigação de uma pessoa ou grupo capacitado (sujeito da investigação), abordando um aspecto da realidade (objeto da investigação), no sentido de comprovar experimentalmente hipóteses (investigação experimental), ou para descrevê-la (investigação descritiva), ou para explorá-la (investigação exploratória).

Como procedimento de pesquisa foi utilizado o metodo de levantamento visto ser um tipo de pesquisa utilizada em estudos exploratórios e descritivos, segundo o autor acima citado. Assim sendo, esse tipo de pesquisa pode assumir duas forma como explica Fonseca (2002, p.33) “através de pesquisas mensais do comércio, da indústria e da agricultura, é possível recolher informações sobre o seu desempenho. A coleta de dados realiza-se em ambos os casos através de questionários ou entrevistas”.

Esse tipo de pesquisa proprciona ao autor o conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, além da obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística.

## 2.2 Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através de um questionário (anexo A) de elaboração própria através da ferramenta denominada *Google Forms* durante o mês de julho de 2022. O principal objetivo desse questionário era conhecer o público-alvo e, dessa maneira, através dos dados obtidos, retirar um parecer que facilitasse a elaboração do plano de *marketing*.

Foram recolhidas na totalidade 91 respostas válidas, sendo que o questionário foi aplicado na sua maioria aos estudantes e habitantes da cidade de Bragança, através do portal do Instituto

Politécnico de Bragança (IPB). Foram feitas um total de 15 perguntas aos inquiridos. O questionário continha duas secções principais sendo a primeira sobre os dados pessoais e a segunda sobre o mercado da restauração.

Assim, na primeira secção do questionário estão presentes questões relacionadas com a idade, sexo, vida académica, ocupação, profissão e salário auferido (aproximado), assim como o país de origem. Com o objetivo de conhecer mais sobre o mercado, a segunda secção centra-se em fornecer informações sobre hábitos de consumo dos potenciais clientes.

## 2.3 Análise de Dados

Este questionário foi aplicado a um público cujo limite de idade não foi estabelecido, porém de acordo com o resultado do mesmo, a idade dos inquiridos compreende-se entre os 15 e os 48 anos de idade. Relativamente ao sexo dos respondentes 76,2% são mulheres e 23,8% são homens.

Pelo facto de a forma de divulgação ter sido realizada através do portal do IPB, apenas 6% dos inquiridos não eram estudantes desta instituição de ensino. Dos que responderam, e que fazem parte da comunidade educativa do IPB, 57,6% faziam parte da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG), enquanto o menor número registado foi da escola EsACT. As escolas ESE, ESA e ESSA registaram um número de 14,1%, 11,8% e 9,4%, respetivamente.

Relativamente ao tipo de ocupação dos inquiridos, 71,4% eram estudantes, enquanto 22% eram trabalhadores-estudantes e apenas 6,6% declararam ser trabalhadores.

Relativamente ao salário dos inquiridos, a maioria, 54,8%, afirmou receber entre 0€ e 500€; 19,0% afirmou receber entre 500 € e 700€; 11,9% entre 700€ e 900€ e os restantes 14,3% afirmou receber entre 900€ e 1100€.

Por ser uma pergunta aberta, a maioria dos inquiridos foi obrigada a escrever o seu país de origem o que de certa forma gerou uma certa variação de respostas, no que diz respeito aos nomes dos países. Tal deve-se ao facto de que a ferramenta na qual o inquérito foi redigido, assumir como respostas diferentes palavras com maiúsculas e sem maiúsculas. Sem mencionar que parte da variação das respostas deve-se a forma de escrever de cada inquirido.

## 3. Análise do Mercado

### 3.1 Envolvente Mediata

De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), no ano de 2021 a população total de Portugal era de 10.344.802 milhões. De acordo com o último recenseamento, a população de Bragança corresponde a 34.589 habitantes.

Composta por 12 municípios e 226 freguesias, Bragança possui uma área de 6599 km<sup>2</sup>, equivalente a 7,2% do território português. Relativamente à distribuição quanto à estrutura etária, Bragança é considerada uma cidade envelhecida em comparação com o resto do país. A maior parte da população jovem apenas está na cidade devido à presença do *campus* do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Em termos numéricos, 30,9% da população tem 65 anos ou mais, 50,4% tem idade compreendida entre 25 e 64 e apenas 18,8% tem menos de 24 anos de idade. A distribuição da população segundo o rendimento é, no distrito de Bragança, maioritariamente constituída um conjunto de pessoas com rendimentos baixos, totalizando 40,7%, cerca de 1,5 vezes superior ao valor nacional (Marktest, 2021).

Os últimos três anos foram como uma âncora para a economia mundial. Tal deve-se à pandemia causada pelo vírus Sars-CoV-2. Entre 2019 e 2021, houve uma pequena oscilação no PIB<sub>pm</sub> português, sendo que de 2019 para 2020 o valor baixou de 214.374,6 milhões de euros para 200.087,6 milhões de euros o que corresponde a um decréscimo de 6,7%.

O mesmo fenómeno também se verificou no rendimento nacional bruto, cujos valores nos anos 2019, 2020 e 2021 foram de 208.805,9; 196.944,4 e 208.838,8 milhões de euros, respetivamente.

No ramo da restauração é preciso, é preciso levar em consideração a legislação específica que se encontra em vigor. De acordo com o decreto regulamentar n.º 38/97, de 25 de setembro, os restaurantes podem ser classificados em diversas tipologias, assim sendo os estabelecimentos de restauração podem usar a denominação de restaurante ou qualquer outra que seja considerada, nacional ou internacionalmente, pelo uso da atividade, nomeadamente *marisqueira*, *casa de pasto*, *pizzeria*, *snack-bar*, *self-service*, *eat-driver*, *take-away* ou *fast-food*.

Podemos ainda identificar estabelecimentos de restauração e de bebidas mistos, cuja principal característica é prestar serviços de restauração e de bebida de forma simultânea e cumulativa.

Já os estabelecimentos de restauração de luxo têm por obrigação situar-se em local adequado a essa categoria e dispor de instalações, equipamentos e mobiliário com elevados padrões de qualidade, de modo a oferecer um ambiente requintado e de grande comodidade aos seus clientes.

Por fim, temos também um tipo de estabelecimento de restauração denominado de restaurantes típicos quando, pelas características das refeições e bebidas neles servidas, e ainda pelo mobiliário, decoração, traje do pessoal ou espetáculos neles realizados, reconstituam a gastronomia e a tradição de uma região portuguesa ou mesmo internacional (Decreto Regulamentar nº 4/99).

Os principais órgãos fiscalizadores que existem ou podem intervir no ramo da restauração são:

- A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica também conhecida como ASAE que é, atualmente, o principal órgão fiscalizador do cumprimento das obrigações previstas pela lei que orientam a instalação e funcionamento de estabelecimento de restauração ou de bebidas.
- Os delegados de saúde, que são médicos que desempenham funções de autoridades de saúde e que têm competência fiscalizadora, para que dessa maneira se possa evitar situações de grave risco para a saúde pública.
- Os municípios também têm competências fiscalizadoras no cumprimento do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação (RJUE).
- Podem ainda intervir e exercer fiscalização outras entidades em regulamentos sectoriais, ou seja, entidade como o Ministério do Ambiente, que podem fiscalizar um estabelecimento no que respeita à gestão de resíduos (Portal do Licenciamento , 2018).

Em suma, a legislação a ser tomada em consideração na abertura de um restaurante é a seguinte (Ministério da Economia , 2015):

- Leis relativas à realização de obras de construção, alteração ou modificação inerentes a qualquer obra - Lei nº 60/2007 de 4 de setembro;
- Regime jurídico da instalação e funcionamento dos estabelecimentos - Decreto-Lei nº 234/2007 de 19 de junho (parcialmente revogada);
- Modelo da Declaração de Instalação, Modificação e de Encerramento dos Estabelecimentos de Restauração - Decreto-Lei n.º 259/2007, de 17 de julho;
- Requisitos estruturais e funcionais que estes estabelecimentos devem possuir (cozinhas, copas, instalações sanitárias, áreas destinadas aos utentes, entre outras) - Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro;
- Para além das normas acima referidas deve também considerar-se o Regulamento (CE) nº 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2004 relativo à higiene dos géneros alimentícios. Este diploma estabelece as regras gerais no que se refere à higiene dos géneros alimentícios. Um dos mais importantes aspetos nele definido é a obrigatoriedade de os operadores das empresas do sector alimentar aplicarem procedimentos de Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos baseados nos princípios HACCP (Portal do Licenciamento, 2018).

Não obstante, as seguintes obrigações também devem ser cumpridas:

- HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo). De destacar que desde 2006, o HACCP é uma obrigação legal, em termos de Segurança Alimentar;
- Certificado VERDORECA, que promove o encaminhamento e a reciclagem de embalagens consumidas nos estabelecimentos de hotelaria, restauração e similares.

Bragança é conhecida por receber muita gente de fora, incluindo muitos africanos. Assim sendo, o número de estudantes e de imigrantes tem vindo a aumentar. Para além de muitas vezes pretenderem experimentar a gastronomia do país, não se esquecem das suas origens, nomeadamente, da sua gastronomia.

A gastronomia africana é enorme e muito variada, o que origina uma flexibilidade incrível para satisfazer a maior parte dos gostos, seja dos africanos, que querem relembrar as suas raízes ou de outras etnias que querem experimentar algo diferente. Mesmo em Portugal podemos verificar uma grande variedade de sabores e temperos, e tal é proveniente da influência das antigas colónias, por isso trazer para Portugal os sabores que outrora experimentara nas suas colónias é considerado um processo muito natural.

Em Portugal, a população está habituada a ter três refeições por dia:

- Pequeno-almoço – sendo a primeira refeição do dia, a mesma é baseada em pão, leite, café, queijo, fiambre, manteiga, chá e cereais. Curiosamente, esta refeição em alguns

países de África como São Tomé e Príncipe, Angola e até mesmo em Moçambique é designada por *matabicho*, ou *matabichar*, referindo-se ao ato de tomar o pequeno-almoço.

- Almoço e Jantar – Refeições que são à base sopa, seguida de um prato principal de carne ou de peixe, sempre acompanhado com uma bebida, seja vinho, cerveja, sumos ou água. No fim destas refeições é comida, habitualmente, uma peça de fruta ou um doce e um café.

Atualmente, com a pandemia a abrandar aos poucos, é notável o número de pessoas que frequentam restaurantes ou cafés com o objetivo de socializar como forma de escapar ou esquecer o isolamento a que outrora foram submetidos.

Atualmente a Internet é um dos principais veículos de comunicação usadas não só pelos portugueses como no mundo todo. Desta forma, as empresas tendem a usar a Internet como principal meio de divulgação e informação (externa e interna) para os seus negócios.

De acordo com o *Data Reportal*, no mês de janeiro de 2021, o número de utilizadores da Internet em Portugal era de 8,58 milhões valor superior em 0,7% em relação ao ano de 2020 (Kemp, 2021).

A Internet permite acesso a informação diversa, que é disseminada por vários canais, como é o caso das redes sociais. No mundo atual, é bastante comum numa família ambos os pais trabalharem mais de oito horas e não terem tempo muitas vezes para cozinhar, o que leva a recorrerem a comida de fora fazendo uso da Internet para fazer a encomenda.

### 3.2 Envoltente Imediata

A envoltente imediata está diretamente envolvida com determinados elementos associados à atividade empresarial e ao setor em que a organização se insere.

De acordo com o Banco de Portugal, existe no país atualmente um número total de 36.506 de empresas cuja designação se encaixa na tipologia de restaurantes e similares (Código de Atividade Económica 56). Desse número, 22.274 fazem referência aos restaurantes, incluindo os que desenvolvem a sua atividade em meios móveis e estabelecimentos de bebidas. Ainda sobre a tipologia dos restaurantes, os números estão divididos da seguinte maneira, sendo 14.120 do tipo tradicional, e 780 restaurantes típicos. Número esses que, de acordo com o Banco de Portugal, sofreram alterações em relação aos anos anteriores. No ano de 2020 o número total de restaurantes era de 22.319 restaurantes, número esse que é 0,20% maior que ao de 2021.

A distribuição geográfica dos 22.274 restaurantes em Portugal é feita da seguinte maneira:

Destacando-se dos restantes lugares do país, a maior concentração de restaurantes está presente na área metropolitana de Lisboa com uma percentagem de 36,96%. Tal deve-se ao facto de Lisboa ser o distrito capital e estar mais perto do litoral. De seguida, segue-se a área metropolitana do Porto, cuja percentagem de restaurantes é de 14,33% seguindo-se com as zonas do Algarve, Madeira e Coimbra cujas percentagens são de 10,35%, 3,97% e 3,47% respetivamente.

Por causa da presença da pandemia, foi deixada uma marca na economia nacional no que toca ao sector de Alojamento, restauração e similares, que resultou numa descida acentuada do ano 2019 para 2020 de 1.248 milhões de euros para 9.611,4 milhões de euros (Pordata, 2022).

Em Bragança encontrava-se um total de 572 restaurantes, dados esses que foram consultados em 2022, estabelecimentos de restauração e bebidas.

De acordo com o relatório de empresas portuguesas fornecidas pela plataforma InfoEmpresas, no distrito de Bragança, as localidades que possuem o maior número de restaurantes são Bragança (209), Mirandela (114) e Macedo de Cavaleiros (61).

Como um estabelecimento de comida e bebidas, deve assumir-se que todos os estabelecimentos que forneçam o mesmo tipo de produto e serviço como sendo concorrentes diretos.

Porém, vale destacar, os restaurantes mais frequentados em Bragança com é o caso do Bela Época, Solar Bragançano, a Tasca do Zé Tuga, sem esquecer os estrangeiros como o Igaya, Xing Long, Sabor Brasil e até mesmo restaurantes voltados para refeições rápidas como o Burger King e McDonalds. Dentre todos os restaurantes que possam ser identificados como concorrentes, os já citados acima, Igaya, Xing Long e Sabor Brasil, são os únicos restaurantes considerados concorrentes diretos.

### 3.3 Estudo de Mercado

Para o estudo de mercado foi escolhido o método de inquérito por questionário, composto por 15 questões, sendo que desse número quatro são abertas e 11 são fechadas. Desse questionário obteve-se um total de 91 respostas, sendo que os participantes obtiveram acesso através de um link disponibilizado no *email* enviado através do portal da escola. Nas primeiras questões buscou-se a identificação do sexo e faixa etária dos participantes. A faixa etária dos participantes no estudo pode ser observada na figura seguinte (Figura 1).

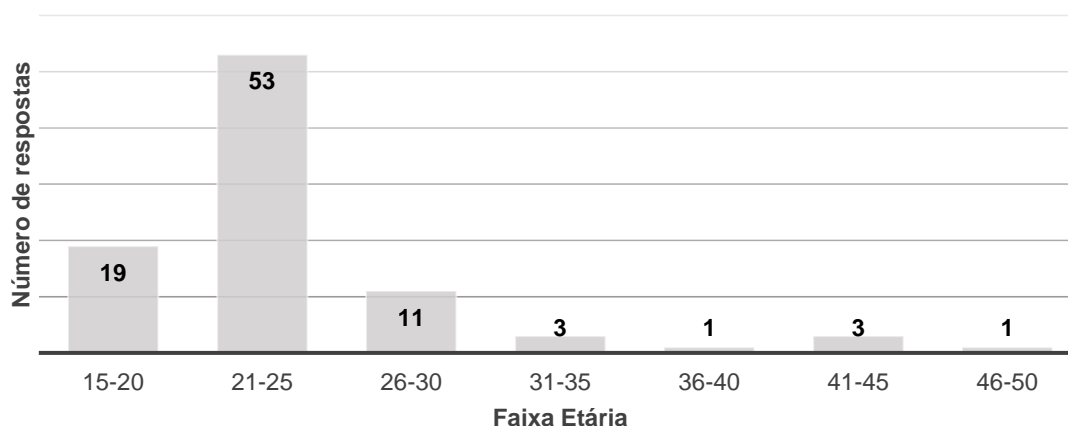


Figura 1: Faixa etária.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Como se pode observar na figura anterior, dos participantes que responderam ao questionário a maioria tem idade compreendida entre 15 e 30 anos. Sendo que a faixa etária que registou o maior número de respostas foi a faixa compreendida entre 21 aos e 25 anos. Vale destacar que Bragança é uma cidade cuja população na sua maioria é composta por estudantes. Porém, não devemos nos esquecer de que pelo menos 4 pessoas têm idades compreendidas na faixa etária de 41 a 50 anos o que indica que não só de estudantes vive uma cidade.

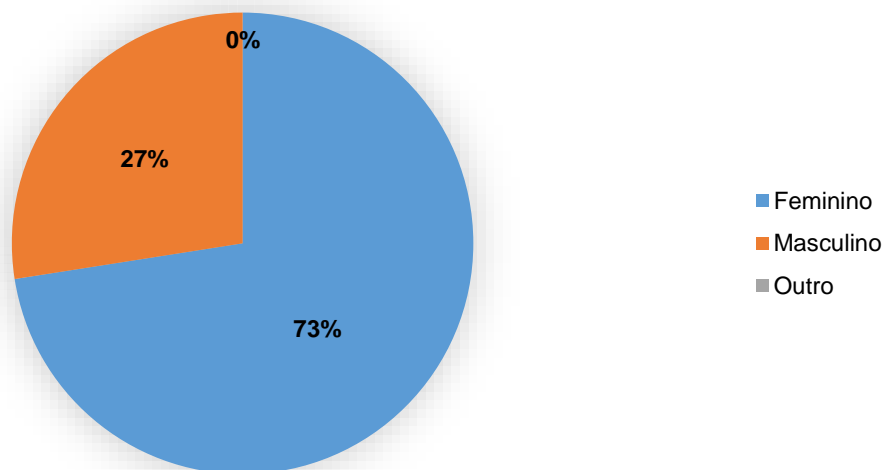


Figura 2: Género dos participantes.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

De acordo com figura anterior (Figura 2) podemos afirmar que existe uma predominância do sexo feminino nas respostas, tendo em conta que dos 91 participantes, se obteve uma percentagem de 73% de respostas femininas. Para as respostas masculinas obtivemos 27%, o que equivale a 25 respostas. De mencionar que, embora estivesse disponível, não se obteve nenhuma resposta com o género outro, algo que foi pertinente perguntar tendo em conta um dos valores do restaurante é a multiculturalidade. Ainda sobre o género e faixa etária, a figura seguinte (Figura 3) mostra relação entre a faixa etária e o género.

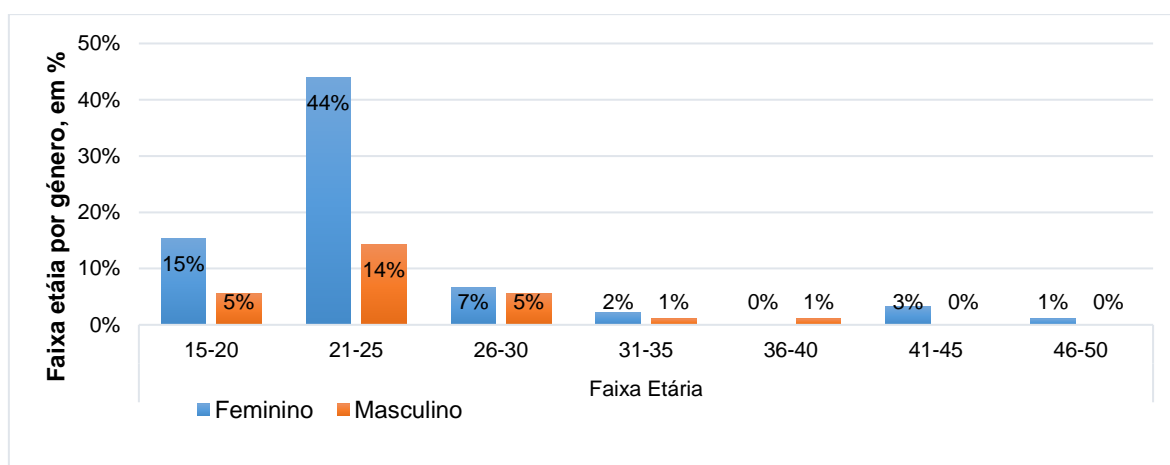


Figura 3: Género por faixa etária.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Como se pode verificar figura anterior (Figura 3), a percentagem do sexo feminino é maior em todas as faixas etárias principalmente na faixa etária compreendida entre 21 anos e 25 anos. As perguntas a seguir fazem referência a ocupação dos participantes, podendo essa informação ser observada na Figura 4.

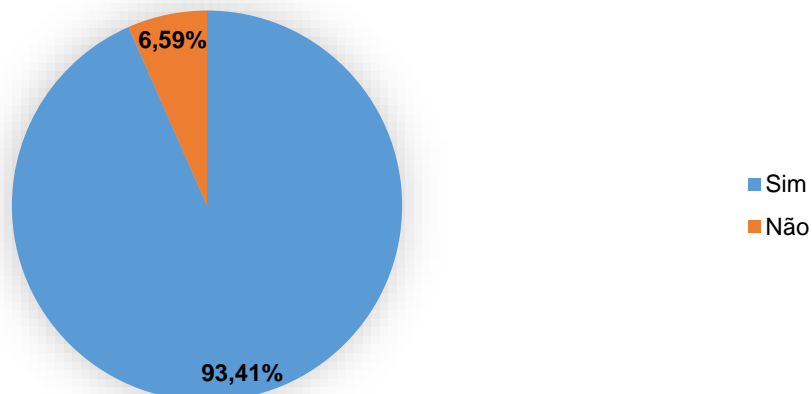


Figura 4: Situação académica  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Constatou-se que dos 91 participantes no estudo, 85 são estudantes do IPB enquanto os restantes seis afirmam não serem estudantes da instituição de ensino. Esta informação pode ser observada na figura seguinte (Figura 5).

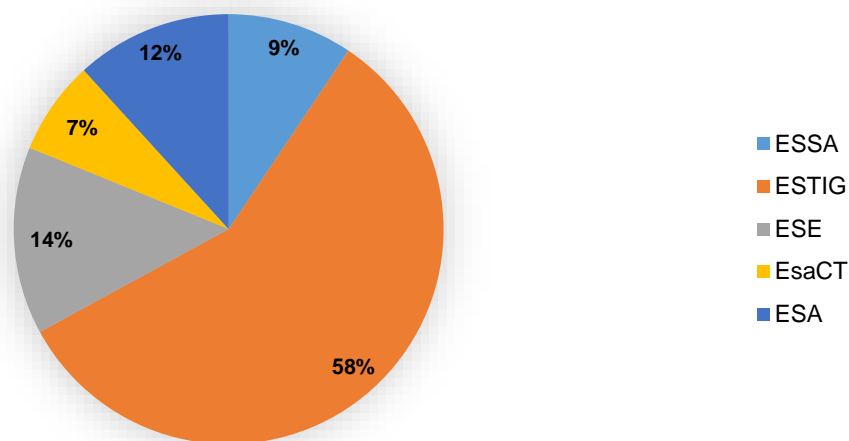


Figura 5: Nome da escola que frequenta.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Dos 85 participantes que reponderam ser estudantes a maioria é pertencente à ESTiG (58%), de seguida, à escola da Educação cujo valor registado foi de 14%, a ESA com 12% e as escolas ESSA e EsACT com 9% e 7% respetivamente.

Na figura seguinte (Figura 6) podemos verificar que embora 85 sejam estudantes, alguns possuem o título de trabalhador-estudante. Ou seja, dos 85, 20 participantes possuem trabalho, para além de estudar. Sendo assim, 76% (65) são apenas estudantes, 24% (20) são trabalhadores-estudantes.

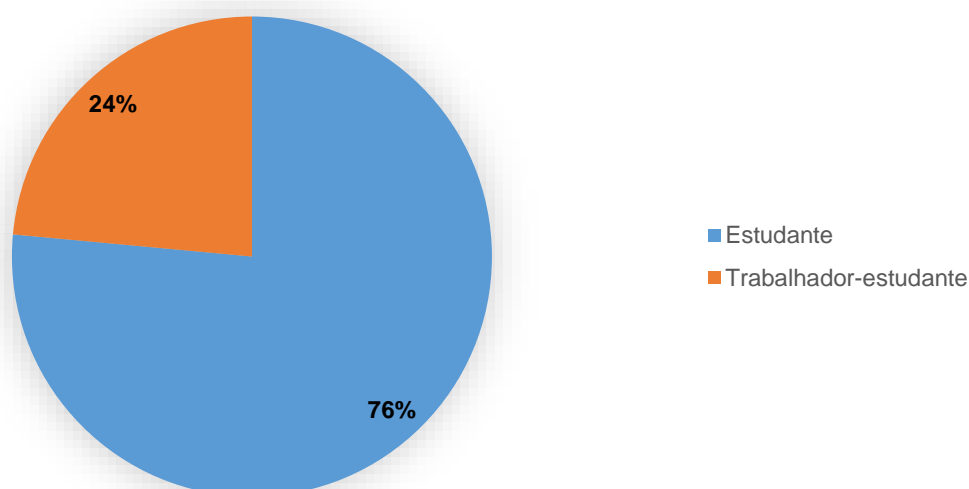


Figura 6: Ocupação.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Na questão seguinte, que se refere ao nível de salário auferido, apenas obtivemos 49 respostas devido ao fato da maioria dos inquiridos serem estudantes. Por esse motivo, mais da metade (53%) possuem um ordenado compreendido entre 0€ e 500€. Na faixa salarial de 500€ a 700€ obteve-se um número total de 9 respostas, o que equivale a 18%. Os restantes 28% são referentes às faixas salariais de 700 € a 900€ e 900€ a 1100€ repartidos igualmente entre ambas, ou seja, para cada faixa salarial, obteve-se um total de 7 respostas o que equivale a 14% das respostas obtidas nessa questão. Esta informação encontra-se descrita na figura seguinte (Figura 7).

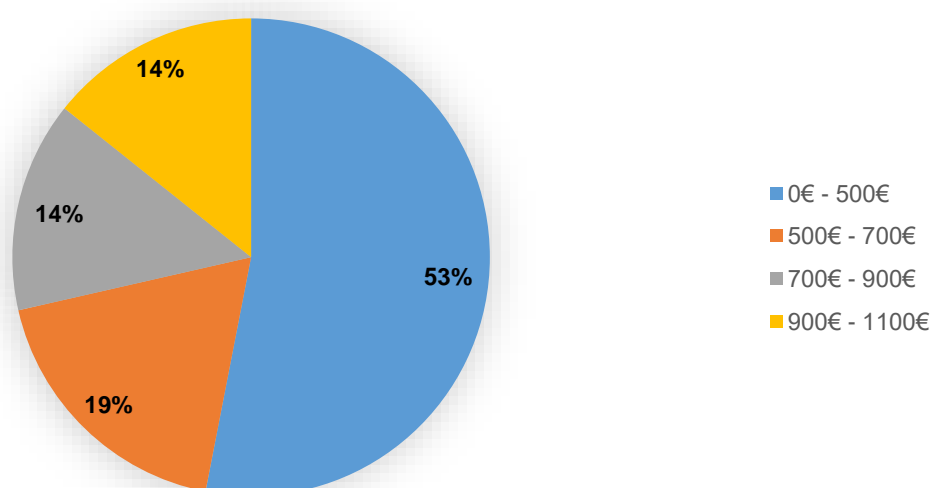


Figura 7: Nível de salário.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Na figura seguinte (Figura 8) podemos verificar qual é o país de origem dos inquiridos. Os países que mais se destacaram são: Portugal com um total de 53,85% o que equivale a 49 dos 91 inquiridos, São Tomé e Príncipe obteve um número total de respostas equivalente a 18,68% (17 respostas) enquanto Cabo Verde registou um número total de 10 respostas o equivalente a 10,99% dos inquiridos.

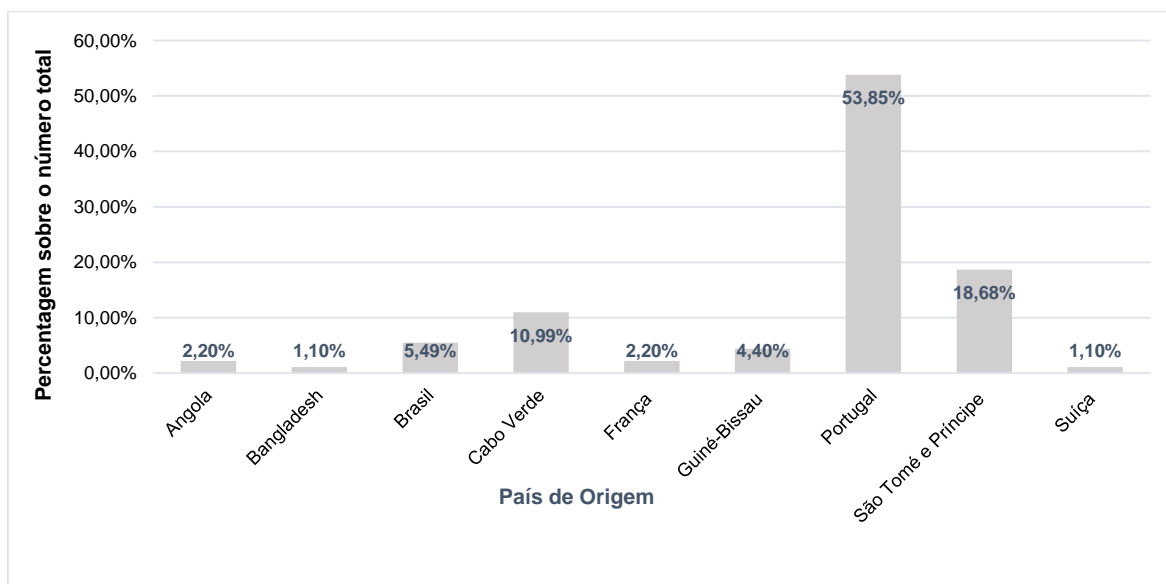


Figura 8: País de origem.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Ao analisar as respostas da questão que tinha como objetivo saber quais os principais concorrentes, ou mesmo os principais restaurantes frequentados pelos participantes no questionário, pode-se verificar que existe uma tendência generalizada para o consumo em restaurantes *fast-food* como o Mc Donalds, Burguer King, Pasta Café, Mimos e Pans. Além desses, também se verificou que os inquiridos também frequentam muitos restaurantes tradicionais e temáticos como os restaurantes Xing Long, Igaya, O Abel, My Sushi Bar, O Javali. Em suma, pode afirmar-se que a concorrência é bastante diversificada e, de certo modo forte, tendo em conta que estaremos a concorrer com restaurantes tradicionais já enraizados na cidade e de conhecimento do público e até mesmo com restaurantes cujo material de *marketing* é disponibilizado por uma empresa mãe de nível internacional.

A questão seguinte refere-se a

Sendo apresentadas três opções aos participantes sobre a possibilidade de comer em casa ou no local a maioria escolheu responder que tal depende da ocasião, sendo que se para esta opção se constatou um número total de 54 respostas o que equivale a 59% dos inquiridos. Vale destacar que um terço (33%) dos inquiridos preferem comer na comodidade de sua casa, enquanto apenas 8% (7) preferem comer a sua refeição no local.

Estes dados são relevantes na medida em que poderá ser um indicador que manter um serviço de *take-away* seria uma mais-valia embora um dos pontos fortes do restaurante é o contacto com a

cultura africana. Sem mencionar que por disponibilizar esse serviço poderá diminuir o impacto dos restaurantes *fast-food* concorrentes.

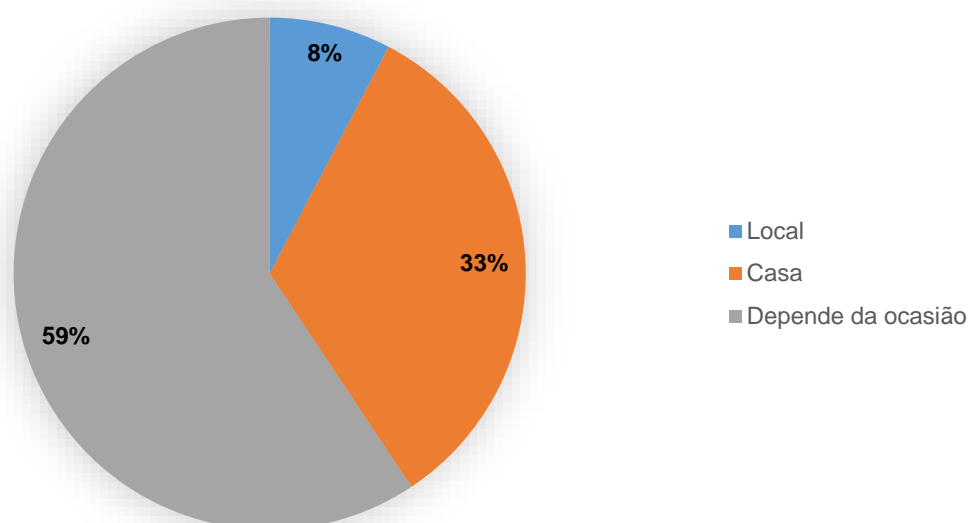


Figura 9: Local de consumo.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

O que nos leva para a questão seguinte, que tinha como objetivo principal saber o tipo de refeição que os inquiridos preferem. As respostas a esta questão podem ser observadas na figura seguinte (Figura 10).

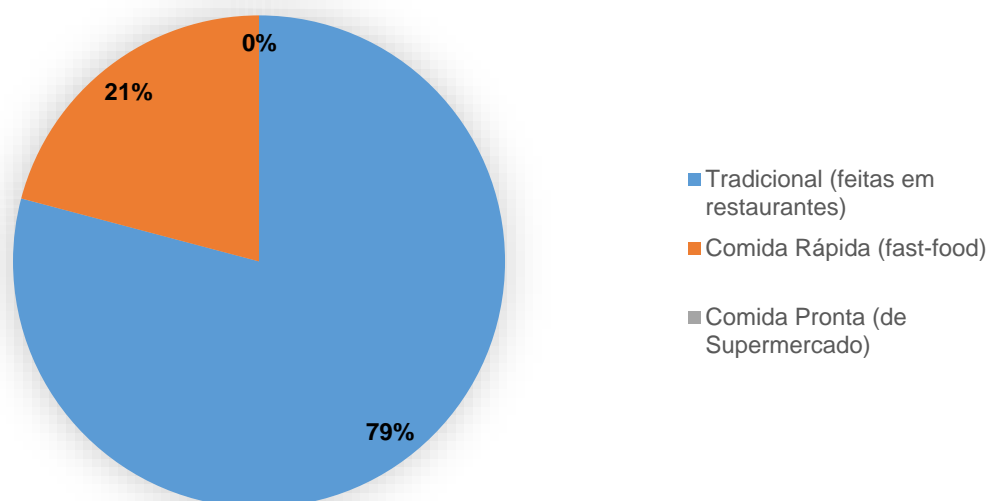


Figura 10: Tipo de refeição  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Embora a maioria prefira comer em casa, muitos preferem uma comida tradicional sendo o número total de respostas para a comida tradicional de 72 (79%); em contrapartida, os restantes 21%

preferem comida proveniente de restaurantes *fast-food*; não tendo sido registadas respostas para comida pronta dos supermercados.

Com o objetivo de escolher o melhor meio para disseminar informações sobre o restaurante ou mesmo com o intuito de divulgar o mesmo foi questionado aos participantes a maneira pela qual costuma adquirir conhecimentos sobre restaurantes, tendo-se obtido a totalidade das respostas, ou seja, 91. Apesar da evolução dos meios de comunicação o famoso boca-a-boca ainda se faz muito presente quando o assunto é divulgar um estabelecimento, visto que a percentagem dos participantes que responderam “amigos” ascendeu a 72% (65 respostas).

Porém, não podemos esquecer que a Internet é bastante presente nos dias de hoje e por esse motivo um quarto (25%) dos inquiridos afirmaram descobrir os melhores lugares para comer através da Internet. Apenas 2% (2 respostas) das respostas mencionou “Aplicativos” e apenas uma pessoa afirma que descobre os restaurantes através do método de experiência. Esta informação encontra-se na figura seguinte (Figura 11).

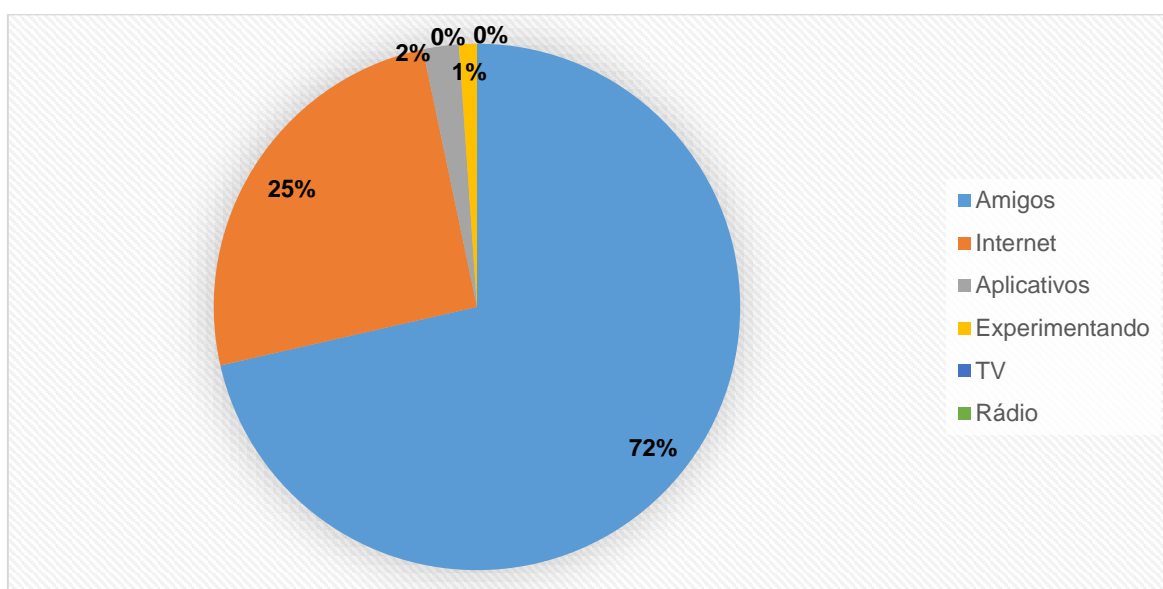


Figura 11: Fonte de informação.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Numa Escala de 0 a 5 onde 0 significava “Má ideia” e 5 “Ótima Ideia”, foi também questionado aos inquiridos a sua opinião sobre abertura de um restaurante africano em Bragança. Nesse sentido considera-se que uma avaliação acima de 2 por parte dos inqueridos, corresponde a uma resposta positiva.

Como se pode verificar na figura seguinte (Figura 12), a maioria forneceu uma resposta positiva sobre a abertura de um restaurante africano em Bragança somando assim 90,11% (soma dos valores da escala acima de dois). Vale destacar que das nove respostas negativas, sete delas pertencem a indivíduos de nacionalidade portuguesa e as duas restantes pertencem a indivíduos, respetivamente, de nacionalidade brasileira e cabo-verdiana.

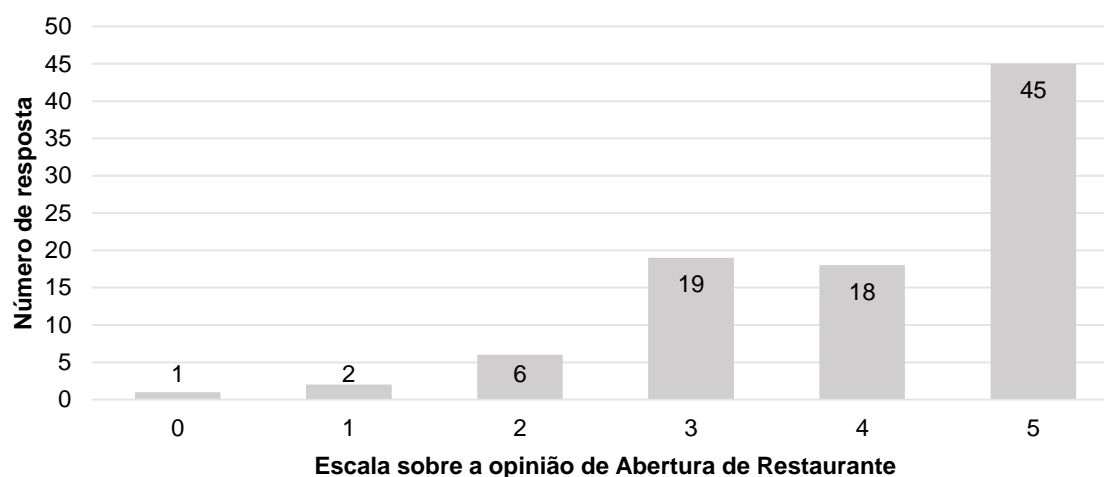


Figura 12: Opinião abertura do restaurante africano em Bragança.  
Fonte: Elaboração própria; estudo de mercado.

Por fim foi questionado aos participantes o que gostariam de comer, caso o restaurante abrisse. Boa parte dos inquiridos responderam com nomes de pratos típicos de vários países de África como o Calulu, a Muamba, a Mokeka ou a Cachupa, entre muitos outros, porém o principal destaque vai para as respostas “não sei”.

Por causa do número de respostas “não sei”, pode-se afirmar que existe falta de conhecimento relativamente à cultura africana no que toca a gastronomia. Por motivos óbvios pode afirmar-se que a maior parte dessas respostas são provenientes de inquiridos cuja origem não é africana, o que reforça mais a ideia de que a abertura de um restaurante voltado para a temática africana ajudaria a enriquecer a diversidade cultural da cidade de Bragança.

## **4. Plano de *Marketing***

### **4.1 Missão, Visão e Valores**

Ao se criar uma estratégia para uma empresa, o primeiro passo a ser dado, é definir a sua principal missão e para que isto ocorra é imprescindível que o gestor tenha em mente o tipo de negócio e também o segmento em que pretende atuar (Hooley et al., 2017).

A missão de uma empresa é o principal motivo pelo qual ela existe e trabalha diariamente, sendo a razão de ser da mesma e pela qual os trabalhadores devem aliar os seus interesses pessoais e profissionais, para que ambas as partes atinjam um objetivo comum. Por isso, uma missão deve espelhar a paixão de uma empresa refletindo os seus princípios e valores, sem esquecer a lealdade dos seus clientes e servir de base para os valores dos trabalhadores (Amato & Amato, 2015).

Assim sendo, a missão do Sabor da Ilha é prover aos clientes uma refeição diferente, proveniente da cultura africana e de uma qualidade superior, somando o facto de colocar os mesmos clientes

em contato com culturas diferentes sejam eles africanos, europeus, americanos ou asiáticos. É imprescindível que os clientes, principalmente os africanos, se sintam em casa e, para tal, a decoração do próprio restaurante terá uma temática voltada para a cultura africana, assegurando assim a satisfação máxima, aspecto imprescindível para a sustentabilidade do negócio.

A visão de uma empresa é o que mostra aonde a empresa quer chegar e demonstra os seus objetivos no longo prazo. Desta forma, pode afirmar-se que a visão diz como atingir os objetivos da missão.

Como acontece na missão da empresa, também a sua visão inspira e cria o comprometimento entre os trabalhadores tornando-os mais assíduos no local de trabalho, além de contribuir para alcançar os objetivos propostos pela empresa. Logo, a visão de uma empresa deve estar sempre em paralelo com a missão da mesma.

A visão do restaurante Sabor da Ilha é ser reconhecido como o restaurante estrangeiro de referência em Bragança e, desta maneira, contribuir não só com para a melhoria da oferta gastronómica local, assim como para o turismo da região.

De acordo com Hooley et al (2017), os valores de uma organização estabelecem o seu caráter ético e moral no decorrer das suas atividades.

Ao contrário da missão e da visão da empresa, que podem modificar-se ao longo do tempo, os valores são definidos aquando da constituição da empresa e são perpétuos gerando, por isso, uma cultura forte na organização (Horn, 2014). Os valores definidos para o restaurante sabor da Ilha são os seguintes:

- Hospitalidade: Por ser um restaurante representativo de uma cultura, ter um atendimento adequado e diferenciado será uma forte aposta, para dessa forma assegurar sempre o maior bem-estar para os clientes.
- Qualidade: Garantia de qualidade em todos os serviços desde a confeção de alimentos até ao atendimento ao cliente.
- Boa comida: Prover ao cliente o prazer de provar a comida africana com as melhores iguarias, assegurando qualidade e variedade, para todos os tipos de gostos.
- Ambiente agradável: Dar conforto aos clientes para que os mesmos se sintam em casa, onde podem comer da forma mais tranquila e agradável possível.
- Igualdade: Transmitir a sensação de que qualquer cliente seja qual for a sua cultura ou etnia é sempre bem-vindo. Aos clientes será passada a mensagem de que somos todos iguais.
- Respeito: Respeitar a região em que o restaurante se insere, nomeadamente, os recursos ambientais, culturas locais, fornecedores, colaboradores e principalmente os clientes.
- Ética: Tratar sempre os trabalhadores da forma mais humana possível, dando-lhes espaço para que exponham as suas opiniões críticas e aflições, mas sem abrir espaço para a negligência no local de trabalho. Criar um ambiente de trabalho onde todos gostem de trabalhar e desta maneira contribuir para o reforço do espírito de equipa.

## 4.2 Análise SWOT

### 4.2.1 Análise Interna

Na análise interna o principal objetivo é identificar e definir os pontos fracos e fortes da empresa. O restaurante Sabor da Ilha estará localizado no distrito de Bragança, mais concretamente, no centro na cidade de Bragança, cidade essa muito conhecida pela grande quantidade e diversidade de estudantes e turistas que por ela passam durante todo o ano.

O restaurante deverá estar situado numa área próxima à Praça da Sé, zona bastante movimentada pela população em geral. A principal característica a destacar nesse caso, é o facto de o restaurante abraçar algo que já está presente na cidade que é a diversidade cultural.

A variedade de pratos, deve-se tornar num chamariz para os clientes, alimentando não apenas fisicamente, mas também aumentar a sua curiosidade pela cultura do país cuja gastronomia experimenta.

As datas chaves referentes à cultura africana serão evidenciadas aos clientes, por isso existirá uma programação específica para essas mesmas datas. A temática do restaurante pode variar de acordo com as datas, ou seja, no caso de existir num determinado mês muitas datas referentes a um único país, o restaurante pode mudar a sua temática temporariamente não apenas na sua decoração, mas até mesmo na própria ementa.

### 4.2.2 Análise Externa

Nesse tópico, é verificado os principais fatores externos do mercado que podem colocar em causa o bom desempenho do projeto.

Esses fatores externos podem ser categorizados como oportunidades e ameaças.

- Oportunidades

Atualmente com o rápido avanço da tecnologia, a globalização deixa de ser um tema desconhecido para muitos e o processo de partilha de culturas passa a ser algo muito mais recorrente. Nesse sentido, podemos ter como oportunidade o avanço tecnológico no quesito comunicação, o que torna a disseminação de conhecimento e informação muito mais fácil.

O povo português tem como umas das suas principais características experimentar coisas novas ao mesmo tempo que mantém as suas tradições.

Aproveitando o fim da pandemia, é possível verificar a carência das pessoas no quesito experiências novas, e juntar esse facto com novos sabores e culturas pode sair como uma grande vantagem.

Com o aumento da população em bragança, não só de estudantes, a multiculturalidade cresce permitindo assi a abertura de novos horizontes de negócios.

- Ameaças

Apesar de ser uma proposta completamente diferente do costume em Bragança e do rápido crescimento populacional, é impossível esquecer a situação em que nos encontramos atualmente. Nesse momento, é possível verificar as consequências da guerra entre a Ucrânia e Rússia que de certo modo têm afetado o poder de compra da população europeia. O que se faz sentir mais em Portugal, pois o país, de acordo com os dados divulgados pelo Eurostat, entre os 21 Estados-membros da UE com salário mínimo fixado, Portugal ocupa a 9.º posição na tabela.

### 4.3 Objetivos

Este projeto tem como principal objetivo proporcionar aos residentes da cidade de Bragança, e não só, experiências únicas e ricas em cultura. Fazendo o uso da crescente população estrangeira em Bragança e o aumento do uso de medias sociais, um dos objetivos é mudar a mentalidade das pessoas para conhecerem melhor outras culturas. Além dos objetivos acima descritos, pretende-se movimentar a economia e o turismo desta cidade transmontana.

## 4.4 Estratégias de *Marketing* e Plano de Ação

### 4.4.1 Segmentação

Na segmentação foram utilizados determinados critérios sendo esses:

- Socioeconómicos: Nível do rendimento dos clientes bem como a sua ocupação ou profissão.
- Geográficos: População residente em Bragança mais, concretamente estudantes oriundos de outros países.
- Demográficos: por se tratar de estudantes a idade dos mesmos está compreendida entre os 17 anos e os 35 anos de idade.
- Estilo de vida: Pessoas cujo estilo de vida é citadino, tendo uma rotina de escola-casa-trabalho sendo, por vezes, despertada a curiosidade para experimentar coisas novas, para além de gostar de diversidade e de boa comida. Forte aptidão para experimentar coisas novas, ou seja, um espírito aventureiro.

### 4.4.2 Targeting

Relativamente ao *targeting*, este restaurante tem como principal público-alvo jovens estudantes, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 17 e os 35 anos de idade, e como anteriormente mencionado, pessoas cidadinas curiosas e aventureiras. Por serem estudantes, possuem rendimentos médios ou baixos. Na definição de *target* foi tomada em conta os restaurantes concorrentes como McDonald's e o restaurante chinês Xing Long, nos quais foram observadas as características dos clientes que lá frequentavam.

#### 4.4.3 Marca

A imagem de marca do restaurante Sabor da Ilha define-se de acordo com a figura seguinte (Figura 13).



Figura 13: Imagem do restaurante Sabor da Ilha.  
Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4.4 Posicionamento

Posicionamento é o conceito utilizado para descrever os traços que mais se destacam para os clientes, entre muitos outros produtos ou serviços existentes no mercado. Porém, este conceito envolve duas componentes, sendo elas, a identificação e a diferenciação.

No que respeita à identificação, o restaurante destaca-se primeiramente pelo nome, seguidamente pelo cheiro transbordado das diferentes comidas provenientes do continente africano.

Já na envolvente da diferenciação, será destacada a decoração interna, cujo objetivo é ser exótica o suficiente para chamar a atenção dos clientes, mas suave para promover o conforto. Adicionalmente, está prevista a confeção de determinados pratos durante a semana que fazem alusão a cada país de África ou região, bem como dada a informação ao cliente de como o prato é confeccionado.

No eixo racional da diferenciação, o restaurante oferece um serviço excelente e trabalhadores altamente qualificados; enquanto no eixo emocional, o restaurante permite desfrutar de uma experiência diferente, enquanto se delicia de um prato originário de África.

O nome do restaurante Sabor da Ilha faz referência a São Tomé e Príncipe, país constituído por ilhas, situado literalmente em cima do Equador, o que o torna um dos poucos arquipélagos onde um indivíduo consegue tocar tanto no hemisfério sul como no hemisfério norte.

Com o objetivo de sintetizar e validar o posicionamento foi usado o triângulo do posicionamento. Composto por três fatores, este triângulo aborda o posicionamento dos produtos concorrentes, as expectativas do consumidor relativamente à categoria de produtos considerando as vantagens

potenciais do produto no segmento onde está inserido. Esta informação encontra-se na figura seguinte (Figura 14).

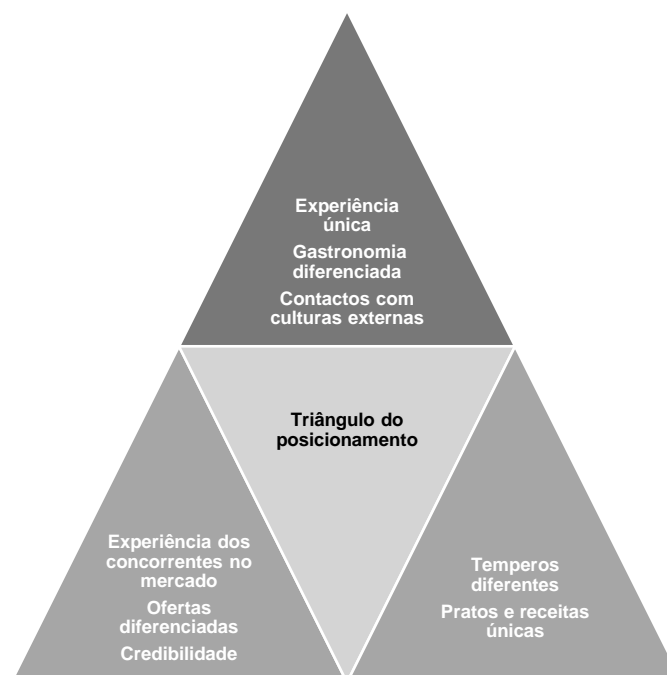


Figura 14: Triângulo do posicionamento.  
Fonte: Elaboração própria.

## 4.5 Variáveis do *Marketing Mix* e Estratégias

### 4.5.1 Produto e Serviço

O restaurante Sabor da Ilha não proporciona apenas refeições. Está previsto também a oferta de serviços de *catering*, *buffet* e arrendamento do espaço, além de cafeteria e vendas de alguns artigos da cultura africana. Para cada mês, será definida uma ementa com foco num país africano. Assim, os serviços oferecidos pelo restaurante Sabor da Ilha podem ser organizados em três categorias distintas, tal como mostra a figura seguinte (Figura 15).

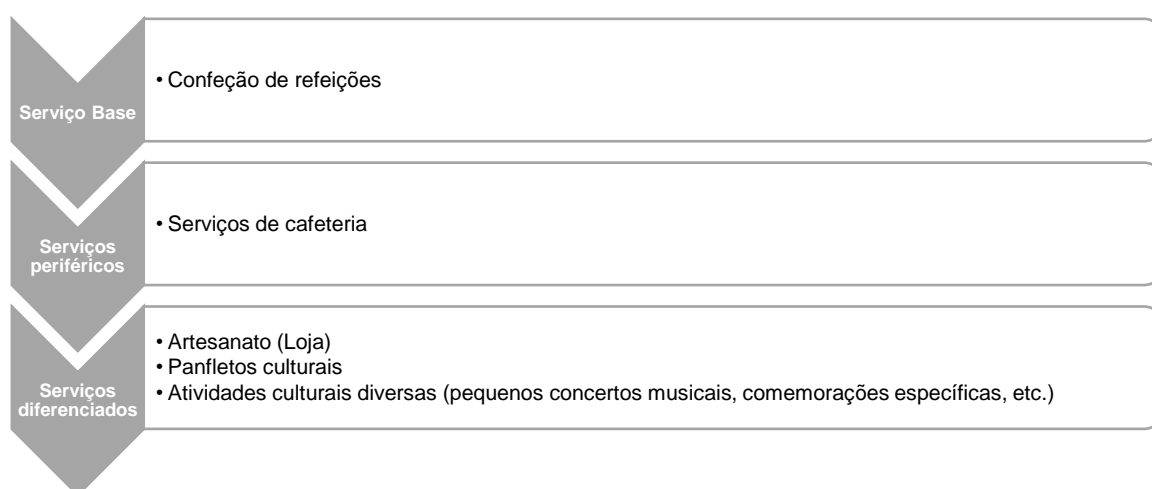


Figura 15: Categorias de serviços oferecidos no restaurante Sabor da Ilha  
Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, no salão do restaurante serão servidas as refeições, para além de permitir a montagem de decoração, eventos e *buffet*. No mesmo salão, por trás do balcão, serão inseridas uma garrafeira e uma secção destinada à venda de artesanato referente à cultura temática do restaurante. Ainda no balcão, será disponibilizado o serviço de cafeteria, o qual também poderá ser movido para fora, como serviço de esplanada, em dias mais quentes, como na temporada de verão. No salão também estará à disposição dos clientes o acesso à televisão e Internet.

A decoração e ambiente do restaurante será na sua maioria em tons quentes, destacando-se primeiramente pelas toalhas cujas cores estão ligadas à cultura africana. As toalhas serão um dos destaques da decoração do restaurante Sabor da Ilha, por ser o lugar onde o cliente se vai sentar e desfrutar da sua refeição. As mesmas serão em tecidos africanos cujas principais características são as cores vividas e padrões diversos. De destacar ainda as seguintes ações:

- Introdução de pratos a pedidos de clientes (desde que o faça com certa antecedência e que esteja de acordo com os princípios do restaurante);
- Apresentar entradas comuns para os países de África aos clientes;
- Apresentar sobremesas provenientes de África;
- Criação de menus para ocasiões especiais.

#### 4.5.2 Preço

Com um preço médio de 18,00€ por refeição, os clientes poderão desfrutar de uma refeição completa cujo conteúdo vai desde a entrada até ao café ou sobremesa. Este preço foi decidido de acordo com as características do *target* e do mercado além de cobrir os custos de confeção dos pratos que na sua maioria terão ingredientes provenientes de lugares distantes de Bragança. A tabela seguinte (Tabela 1) contém os preços que serão praticados.

Tabela 1: Resumo dos preços a serem praticados.

Tipo de produto/serviço	Preço unitário de venda ao público, em euros (€)
Pratos gastronomias diversos (valor estimado)	14,00€
Menu (valor estimado)	18,00€
Taxa de entrega ao domicílio	0,50€
<i>Take-away</i> (Saco)	0,20€
Reserva batizado	Grátis
Reserva aniversário	Grátis
Bebidas alcoólicas (variadas)	4,00€
Bebidas espirituosas	3,00€
Bebidas não alcoólicas	1,80€
Cervejas	1,30€
Refrigerantes	1,50€
Sumos naturais	1,80€
Água mineral 1L	2,25€

Fonte: Elaboração própria.

É também objetivo manter sempre um preço razoável, mas definido de acordo com princípios de sustentabilidade financeira para a organização, tendo em conta o número elevado de estudantes que não trabalham.

### 4.5.3 Comunicação

A comunicação é um dos fatores mais importantes para um negócio. No *marketing*, a comunicação torna-se imprescindível, uma vez que a mesma pode afetar o negócio numa fase inicial, pois é através da comunicação que se pode transmitir e partilhar com o cliente a proposta de valor. É, portanto, é um aspeto fundamental, na medida em que numa fase inicial pode alavancar o negócio divulgando-o. A comunicação pode contribuir para o surgimento e crescimento de uma marca bem-sucedida.

No que respeita à comunicação e em termos de plano de ação destacam-se as seguintes ações:

- Criar e operacionalizar um *website* através do qual os clientes poderão fazer reservas e consultar preços/serviços e menu;
- Divulgar o restaurante através das redes sociais mais utilizadas nacionalmente como o Instagram e Facebook;
- Aderir aos *sites* de divulgação como o The Fork;
- Criar conteúdo nas redes sociais, de forma a captar os clientes.
- Fazer publicidade nos meios mais comuns como, Câmara Municipal de Bragança (*site*) e nos jornais Mensageiro de Bragança e Jornal Nordeste.

### 4.5.4 Distribuição

Relativamente à localização o restaurante deverá situar-se na zona central a cidade de Bragança.

Embora tudo seja muito perto em Bragança, a cidade dispõe de transportes urbanos para que a deslocação seja mais confortável para os clientes, e sem mencionar a existência da praça de táxis localizada na Praça da Sé.

Para reservas, os clientes deverão contactar o restaurante através do contacto telefónico ou mesmo pelas redes sociais como o WhatsApp, Instagram e Facebook.

Na possibilidade de escolha de *take-away*, os clientes terão à sua disposição os aplicativos de entrega como a Glovo e a UberEats, cuja escolha será feita de acordo com o menor valor a ser praticado pelas empresas em questão.

Os planos de ação para a área de distribuição são os seguintes:

- Implementação do serviço de *take-away* com o apoio dos parceiros acima descritos;
- Introdução de métodos de pagamentos alternativos além dos comuns, como o caso de MBway, Moey! e Revolut.

### 4.5.5 Processos

Os processos dentro de um restaurante não se resumem apenas à confecção de alimentos. Não existiriam restaurantes sem os clientes, logo o atendimento ao cliente é um dos processos mais importantes de um restaurante. Assim sendo, o processo de um restaurante está dividido em duas bases diferentes, que se encontram descritas na figura seguinte (Figura 16).

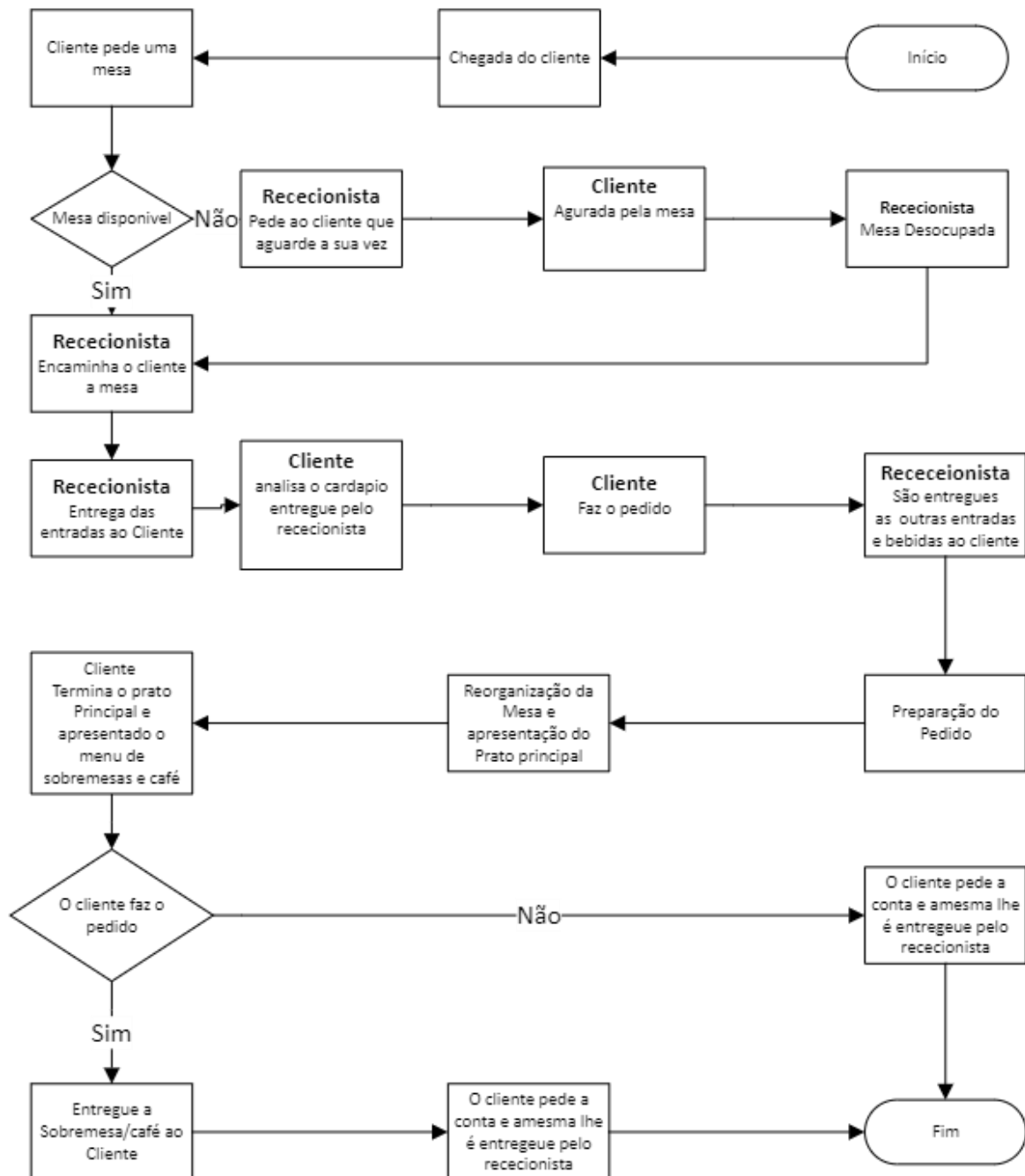


Figura 16: Fluxograma de processos (clientes).  
Fonte: Elaboração própria.

Já a figura seguinte (Figura 17) evidencia o fluxograma de processo interno desde a altura em que o pedido é realizado, até à sua entrega ao cliente.

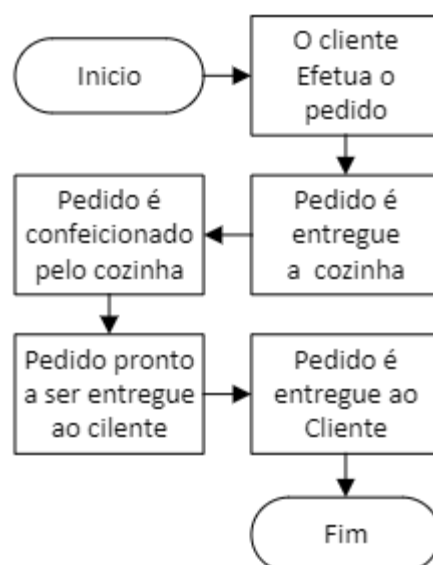


Figura 17: Fluxograma de processo (cozinha).  
Fonte: Elaboração própria.

A entrada dos trabalhadores no restaurante deve ser realizada até às 10h. Até à hora seguinte, a principal tarefa é assegurar todas as condições necessárias e obrigatórias para a abertura do restaurante. E para isso, os empregados de mesa e rececionistas irão limpar as mesas, salão e lavabos, logo de seguida preparar as mesas (toalhas, bases e talheres, centros de mesa etc., ...).

Enquanto isso, os trabalhadores afetos à cozinha são responsáveis por preparar os ingredientes das ementas e as entradas. Após o término das tarefas iniciais, os trabalhadores param durante alguns minutos para uma pausa, durante a qual poderão lanchar e descansar e, de seguida, voltam para os ajustes finais antes da abertura do restaurante.

O restaurante abre as suas portas às 12h00, e entre as 12h00 e 15h30 os clientes são atendidos e preparadas e servidas as refeições. Das 14h00 às 15h30 decorre o horário de almoço dos trabalhadores (não podendo ir todos de uma vez, visto o restaurante estar em horário de atendimento). Após o horário de almoço terminar, mais especificamente, às 15h30, o restaurante é fechado temporariamente aos clientes até às 19h00.

Às 18h00 recomeçam os preparativos acima descritos para o horário de jantar compreendido entre as 19h00 e às 22h30, podendo haver variações a estes horários em dias festivos ou feriados. O horário de funcionamento do restaurante é apresentado na tabela seguinte (Tabela 2).

Tabela 2: Horário de funcionamento.

	<b>Segunda a Quinta-feira</b>	<b>Sexta-feira e Sábado</b>	<b>Feriados especiais</b>
Almoço	12h00 às 15h30	12h00 às 15h30	12h00 às 15h30
Jantar	19h00 às 22h30	19h00 às 23h30	19h00 às 23h30

Fonte: Elaboração própria.

Nos processos internos também estarão incluídos os processos de requisição de ingredientes para a ementa do dia, horário e folga dos trabalhadores, para além do plano de higienização dos utensílios e do restaurante em geral, sem esquecer da gestão de *stocks* de produtos.

Assim, destacam-se também os seguintes planos de ação para os processos mencionados:

- Garantir o serviço de *take-away* esteja de acordo com o estipulado com o parceiro e que o cliente receba as suas refeições bem-acondicionadas e com a temperatura adequada;
- Garantir que o restaurante siga as normas nacionais de higiene, segurança e saúde;
- Em situações pandémicas ou caso assim seja exigido pelas autoridades competentes, implementar o uso de máscaras;
- Implementação do livro de reclamações e de elogios físico e digital através do *site*.
- Implementar questionário sobre a satisfação do cliente através do *site* do restaurante.

#### **4.5.6 Recursos Humanos**

Para o atendimento ao público, na fase inicial, serão contratadas quatro pessoas sendo que uma delas estará afeta à receção enquanto as outras três serão responsável pelo salão como empregados de mesa e balcão.

Na cozinha, como líder de equipa, estará um chefe de cozinha liderando os cozinheiros e os ajudantes de cozinha, totalizando dessa forma cinco trabalhadores. É importante mencionar que a cozinha não comportará toda a equipa de uma só vez. A equipa poderá sofrer alterações semanais, para que dessa forma se desenvolva uma maior homogeneidade e espírito de equipa entre os trabalhadores. O mesmo é válido para a equipa de salão.

Para a área de gerência e administração estará afeto a essa mesma área o gerente, cujo principal objetivo e função será manter o bom funcionamento do restaurante no seu todo. Além das funções gerais incumbidas ao gerente, o mesmo será também responsável pela área vendas de produtos artesanais, além de ser responsável pelo *marketing* do restaurante.

Relativamente ao perfil dos trabalhadores a serem contratados, o mesmo deve seguir os seguintes parâmetros:

##### **Gerente**

- Ter experiência na área de gestão hoteleira;
- Ser formado(a) na área;
- Ser interessado em outras culturas;
- Ter idade compreendida entre os 25 e os 45 anos.

##### **Cozinha**

- Ter formação na área (obrigatório apenas para o chefe de cozinha);
- Ter experiência na área;
- Ter idade compreendida entre os 20 e os 35 anos;
- Ter experiência em comida internacional, principalmente africana.

#### Atendimento

- Ter experiência na área;
- Ter idade compreendida entre os 20 e os 35 anos;
- Ter conhecimento em idiomas estrangeiros: inglês, francês, espanhol;
- Ter experiência em gastronomia internacional, principalmente africana;
- Ser, preferencialmente, de origem africana;
- Ter excelente capacidade de trabalhar em ambiente de stress.

A tabela seguinte (Tabela 3) agrega a informação sobre o quadro de pessoal, cuja contratação se encontra prevista.

Tabela 3: Quadro de pessoal.

Função	Número de trabalhadores
Gerente	1
Chefe de Cozinha	1
Cozinheiro	2
Rececionistas	1
Empregados de Balcão	1
Empregados de Mesa	2
Ajudantes de Cozinha	2
Total	10

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos recursos humanos, destacam-se os seguintes planos de ação:

- Dotar os trabalhadores de conhecimentos necessários a função;
- Formar os trabalhadores em AHRESP e em HACCP;
- Dotar os trabalhadores de conhecimentos de evacuação, primeiros socorros além de medidas de proteção relacionadas com a pandemia.

#### 4.5.7 Parcerias

Pretende-se estabelecer parcerias com as associações de estudantes do IPB, para que dessa forma se possa oferecer o melhor para todas as comunidades de estudantes de Bragança. Estas parcerias

serão uma mais-valia para ambas as partes, pois irão proporcionar aos clientes mais opções em dias festivos, com a possibilidade de redução de preço em dias como a Queima das Fitas.

Uma vez que o turismo é também um veículo para a captação de clientes, está também previsto o estabelecimento de parcerias com órgãos reguladores do turismo e também com as agências de turismo. Adicionalmente, e com o objetivo de promover a cultura africana, serão exploradas opções junto a agências de viagens para os países representados pelo restaurante.

Como já mencionado anteriormente, no que respeita à distribuição, para satisfazer as necessidades dos clientes que sintam vontade de comer em casa ou fora do restaurante, estão previstas parcerias com empresas de *food delivery*. Para tal estarão disponíveis diversas opções como a *Glovo*, a *UberEats*, e a *Bolt*, e até mesmo Comer em Casa, cujo principal território de atuação se encontra em Bragança. Assim sendo, a escolha será feita e acordo com a empresa que apresentar a melhor relação custo-benefício.

## 4.6 Plano Financeiro (Implementação e Controlo)

A avaliar a viabilidade do projeto em questão, foram elaboradas as análises previsionais para os próximos seis anos a contar do ano de 2023 até 2028.

Foram considerados os seguintes pressupostos, que se encontram na tabela seguinte (Tabela 4).

Tabela 4: Pressupostos do plano financeiro.

Unidade monetária	Euros
1º Ano atividade	2023
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	8
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	12,50%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,20%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	4,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	0,70%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	3,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,00%
* Rendimento esperado de mercado	
Valor de venda do investimento no final do projeto	40,00%
Recuperação das NFM no final do projeto	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.1 Volume de Vendas

A tabela seguinte (Tabela 5) evidencia o volume de negócios previsionais, em euros (€) para os anos 2023 (ano que se considera que seja o de abertura do negócio) até 2028.

Tabela 5: Vendas e volume de negócios.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,50%	2,50%	1,50%
Total Vendas - Mercado Nacional	196.098	253.696	270.080	283.401	290.486	294.844
IVA Vendas 23%	45.102	58.350	62.118	65.182	66.812	67.814
Total Prestações de Serviços - Mercado Nacional	38.049	68.488	71.912	71.912	75.508	79.283
IVA Prestações de Serviços 23%	8.751	15.752	16.540	16.540	17.367	18.235
Total Volume De Negócios	234.146	322.184	341.993	355.314	365.994	374.127
IVA	53.854	74.102	78.658	81.722	84.179	86.049
Total Volume de Negócios + IVA	288.000	396.287	420.651	437.036	450.173	460.176

Fonte: Elaboração própria.

A previsão de vendas para o primeiro ano será de 10.800 refeições sendo que este número está dividido entre almoços e jantares. Para os almoços está estipulado um número médio (mínimo) de 25 almoços por dia durante 26 dias do mês (domingo não incluído), enquanto os jantares têm um número estipulado de 13 jantares ao dia (mínimo) durante o mesmo período.

Além das refeições, o restaurante cobra de forma separada as bebidas e sobremesas, e para esses está definido um número total de 4.800 e 6.000 respetivamente. Para bebidas serão no mínimo 17 bebidas por dia e para as sobremesas 21 por dia.

#### 4.6.2 Investimento

O investimento inicial a ser feito no projeto é referente às obras de requalificação e preparação do espaço, e para tal será considerado um total de 9.500€. Junto desse valor considera-se a aquisição de equipamento básico que rondará os 13.330€. O equipamento administrativo terá um valor de 780€, nesse valor além do computador de escritório, também está incluída a respetiva mobília. Esta informação pode ser visualizada na tabela seguinte (Tabela 6), que agrega o valor total do investimento em euros (€).

Tabela 6: Valor do investimento.

Valores Acumulados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total das propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Equipamento Básico	13.330	13.330	13.330	13.330	13.330	13.330
Equipamento de Transporte	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Equipamento Administrativo	780	780	780	780	780	780
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	29.610	29.610	29.610	29.610	29.610	29.610

Valores Acumulados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	119	119	119	119	119	119
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	119	119	119	119	119	119
Total	29.729	29.729	29.729	29.729	29.729	29.729

Fonte: Elaboração própria.

### 4.6.3 Fornecimento e Serviços Externos

De acordo com a o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), são as despesas ocorridas numa empresa em gastos como a eletricidade, água, combustíveis, material de escritório entre outros cuja existência são de grande importância. De seguida apresentam-se os principais gastos de funcionamento com Fornecimentos e Serviços Externos, que contam da tabela seguinte (Tabela 7).

Tabela 7: Fornecimento e Serviços Externos.

					2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	Taxa IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Subcontratos</b>	23%	100%								
<b>Serviços especializados</b>										
<b>Trabalhos especializados</b>	23%	100%								
<b>Publicidade e propaganda</b>	23%	100%								
<b>Vigilância e segurança</b>	23%	100%	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37	
<b>Honorários</b>	23%	100%	160,00	1 920,00	1 948,80	1 978,03	2 007,70	2 037,82	2 068,39	
<b>Comissões</b>	23%	100%								
<b>Conservação e reparação</b>	23%	50%	50%	80,00	960,00	974,40	989,02	1 003,85	1 018,91	1 034,19
<b>Materiais</b>										
<b>Ferramentas e utensílios de desgaste rápido</b>	23%		100%	200,00	2 400,00	2 436,00	2 472,54	2 509,63	2 547,27	2 585,48
<b>Livros e documentação técnica</b>	23%	100%		20,00	240,00	243,60	247,25	250,96	254,73	258,55
<b>Material de escritório</b>	23%	20%	80%	30,00	360,00	365,40	370,88	376,44	382,09	387,82
<b>Artigos para oferta</b>	23%	100%								
<b>Energia e fluidos</b>										
<b>Eletricidade</b>	23%	30%	70%	150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
<b>Combustíveis</b>	23%	100%		250,00	3 000,00	3 045,00	3 090,68	3 137,04	3 184,09	3 231,85
<b>Água</b>	6%	30%	70%	150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
<b>Deslocações e Estadas</b>	23%	100%		120,00	1 440,00	1 461,60	1 483,52	1 505,78	1 528,36	1 551,29
<b>Transportes de pessoal</b>	23%	100%								
<b>Transportes de mercadorias</b>	23%	100%								
<b>Serviços diversos</b>										
<b>Rendas e alugueres</b>	23%	100%		500,00	6 000,00	6 090,00	6 181,35	6 274,07	6 368,18	6 463,70
<b>Comunicação</b>	23%	100%		60,00	720,00	730,80	741,76	752,89	764,18	775,64
<b>Seguros</b>		100%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
<b>Royalties</b>	23%	100%								
<b>Contencioso e notariado</b>	23%	100%								
<b>Despesas de representação</b>	23%	100%								
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	23%	90%	10%	150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11

Outros serviços	23%	100%	150,00	1 800,00	1 827,00	1 854,41	1 882,22	1 910,45	1 939,11
<b>TOTAL FSE</b>				25 440,00	25 821,60	26 208,92	26 602,06	27 001,09	27 406,11
<b>FSE - Custos Fixos</b>				19 572,00	19 865,58	20 163,56	20 466,02	20 773,01	21 084,60
<b>FSE - Custos Variáveis</b>				5 868,00	5 956,02	6 045,36	6 136,04	6 228,08	6 321,50
<b>TOTAL FSE</b>				25 440,00	25 821,60	26 208,92	26 602,06	27 001,09	27 406,11
<b>IVA</b>				2 592,00	2 630,88	2 670,34	2 710,40	2 751,05	2 792,32
<b>FSE + IVA</b>				28 032,00	28 452,48	28 879,27	29 312,46	29 752,14	30 198,43

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.4 Demonstração de Resultados Previsional

A demonstração de resultados mostra detalhadamente os rendimentos e os gastos num período específico. É através da demonstração de resultado que é possível verificar se a empresa obteve lucro ou prejuízo. A tabela seguinte (Tabela 8) evidencia a demonstração de Resultados Previsional para o período compreendido entre 2023 e 2028.

Tabela 8: Demonstração de Resultados Previsional.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	234 146	322 184	341 993	355 314	365 994	374 127
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	80 293	107 923	114 868	120 508	123 521	125 373
Fornecimento e serviços externos	25 440	25 822	26 209	26 602	27 001	27 406
Gastos com o pessoal	133 147	144 342	162 513	166 476	200 378	205 288
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-4 733	44 097	38 402	41 728	15 095	16 060
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 928	2 928	2 928	2 144	644	644
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-7 661	41 169	35 474	39 583	14 451	15 415
Juros e rendimentos similares obtidos	7	91	150	213	224	242
Juros e gastos similares suportados	1 205	1 205	964	723	482	241
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-8 859</b>	<b>40 056</b>	<b>34 660</b>	<b>39 073</b>	<b>14 193</b>	<b>15 416</b>
Imposto sobre o rendimento do período		3 900	4 333	4 884	1 774	1 927
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-8 859</b>	<b>36 156</b>	<b>30 328</b>	<b>34 189</b>	<b>12 419</b>	<b>13 489</b>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.5 Balanço Previsional

O Balanço representa a situação económica financeira de uma empresa. O balanço permite fazer a comparação entre competidores mais diretos além de evidenciar os pontos fracos e fortes da empresa.

O balanço reflete a situação patrimonial da empresa relativamente ao passivo, ativo e capital próprio. Sendo que o passivo é o conjunto de fundos obtidos pela empresa de forma externa através de empréstimos ou mesmos adiamentos de pagamentos por parte de fornecedores. Já o ativo representa tudo aquilo que a empresa possui e pode ser avaliado em valor monetário. O capital próprio corresponde ao capital que pertence aos sócios. É importante dizer que a existe uma relação direta entre os conceitos anteriormente citados, logo o ativo é equivalente a soma do passivo mais o capital próprio (Pacheco, 2012). A tabela seguinte (Tabela 9) evidencia o Balanço Previsional da empresa.

Tabela 9: Balanço Previsional.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ATIVO</b>						
Ativo Não Corrente	25 313	20 897	16 481	12 365	9 749	7 133
Ativos fixos tangíveis	25 234	20 858	16 481	12 365	9 749	7 133
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	79	40				
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	23 446	53 362	83 122	115 025	120 828	129 947
Inventários	1 784	2 398	2 553	2 678	2 745	2 786
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	21 662	50 964	80 570	112 347	118 083	127 161
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>48 759</b>	<b>74 260</b>	<b>99 604</b>	<b>127 390</b>	<b>130 576</b>	<b>137 079</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-10 904	24 177	53 175	85 611	96 277
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-10 904	35 081	28 998	32 436	10 666	11 737
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-10 904</b>	<b>24 177</b>	<b>53 175</b>	<b>85 611</b>	<b>96 277</b>	<b>108 013</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo não corrente	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	29 664	26 083	28 429	29 779	28 300	29 066
Fornecedores	5 374	6 748	7 098	7 404	7 574	7 686
Estado e Outros Entes Públicos	10 537	19 335	21 331	22 376	20 726	21 380
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	13 753					
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>59 664</b>	<b>50 083</b>	<b>46 429</b>	<b>41 779</b>	<b>34 300</b>	<b>29 066</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>48 759</b>	<b>74 260</b>	<b>99 604</b>	<b>127 390</b>	<b>130 576</b>	<b>137 079</b>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.6 Gastos com o Pessoal

No decorrer da atividade de uma empresa é comum que haja gastos derivados de remunerações, avenças, contribuições e outros gastos de natureza semelhante.

Para o quadro de gastos com o pessoal temos um ano constituído por 14 meses sendo os dois meses extras referentes aos subsídios de Natal e férias. No primeiro ano, como apresentado na tabela seguinte (Tabela 10) para o funcionamento do estabelecimento, temos um total de 10 trabalhadores, sendo dois ajudantes de cozinha, depois empregados de mesa, dois cozinheiros e a restante equipa distribuída por gerente, chefe de cozinha, rececionistas e empregado de balcão. Os números apenas se alteraram em 2025 e 2027 com o aumento do número de chefes de cozinha para 2 em 2025 e mais um empregado de balcão em 2027.

Tabela 10: Gastos com o Pessoal.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
<b>Quadro de Pessoal</b>						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente	1	1	1	1	1	1
Chefe de Cozinha	1	1	2	2	2	2
Cozinheiro	2	2	2	2	2	2
Rececionistas	1	1	1	1	1	1
Empregados de Balcão	1	1	1	1	2	2
Empregados de Mesa	2	2	2	2	3	3
Ajudantes de Cozinha	2	2	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Remuneração base mensal</b>						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente	780	800	819	840	861	883
Chefe de Cozinha	730	748	767	786	806	826
Cozinheiro	705	723	741	759	778	798
Rececionistas	705	723	741	759	778	798
Empregados de Balcão	705	723	741	759	778	798
Empregados de Mesa	705	723	741	759	778	798
Ajudantes de Cozinha	705	723	741	759	778	798
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente	10 920	11 193	11 473	11 760	12 054	12 355
Chefe de Cozinha	10 220	10 476	21 475	22 012	22 562	23 126
Cozinheiro	19 740	20 234	20 740	21 258	21 790	22 334
Rececionistas	9 870	10 117	10 370	10 629	10 895	11 167
Empregados de Balcão	9 870	10 117	10 370	10 629	21 790	22 334
Empregados de Mesa	19 740	20 234	20 740	21 258	32 684	33 502
Ajudantes de Cozinha	19 740	20 234	20 740	21 258	21 790	22 334
<b>TOTAL</b>	<b>100 100</b>	<b>102 603</b>	<b>115 906</b>	<b>118 804</b>	<b>143 564</b>	<b>147 153</b>

<u>Outros Gastos</u>		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	2 594	2 658	2 725	2 793	2 863	2 934
Pessoal	23,75%	21 180	21 710	24 803	25 423	31 234	32 015
Seguros Acidentes de Trabalho	1,5%	1 502	1 539	1 739	1 782	2 153	2 207
Subsídio Alimentação	104,94	5 772	11 832	13 341	13 674	16 564	16 978
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação		2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		33 047	41 739	46 607	47 672	56 814	58 135
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		133 147	144 342	162 513	166 476	200 378	205 288
<b>QUADRO RESUMO</b>							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remunerações							
Órgãos Sociais		10 920	11 193	11 473	11 760	12 054	12 355
Pessoal		89 180	91 410	104 433	107 044	131 510	134 798
Encargos sobre remunerações		23 774	24 368	27 528	28 216	34 096	34 949
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		1 502	1 539	1 739	1 782	2 153	2 207
Gastos de Ação social		5 772	11 832	13 341	13 674	16 564	16 978
Outros gastos com pessoal		2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		133 147	144 342	162 513	166 476	200 378	205 288
<u>Retenções Colaboradores</u>							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 201	1 231	1 262	1 294	1 326	1 359
Outro Pessoal	11,00%	9 810	10 055	11 488	11 775	14 466	14 828
Retenção IRS Colaborador	15,00%	15 015	15 390	17 386	17 821	21 535	22 073
TOTAL Retenções		26 026	26 677	30 136	30 889	37 327	38 260

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.7 Análise de Cenários do Negócio

A análise de cenários tem como objetivo principal preparar o gestor para futuros cenários possíveis. Na tabela seguinte (Tabela 11), integra cinco cenários possíveis, sendo esses os cenários pessimista, moderadamente pessimista, realista, moderadamente otimista e otimista.

Tabela 11: Análise de sensibilidade/cenários.

Sumário do cenário	Valores atuais	Pessimista	Moderadamente pessimista	Realista	Moderadamente otimista	Otimista
Células variáveis:						
VR_QV	0,0%	-5,0%	-2,5%	0,0%	2,5%	5,0%
VR_Margem	0,0%	-5,0%	-2,5%	0,0%	2,5%	5,0%
VR_Gastos_Salários	0,0%	6,0%	3,0%	0,0%	-3,0%	-6,0%
VR_Gastos_FSE	0,0%	6,0%	3,0%	0,0%	-3,0%	-6,0%
Células de resultado:						
VAL	102 667,73 €	-32 441,63 €	34 518,46 €	102 667,73 €	171 556,44 €	241 234,02 €
TIR	90,78%	-37,88%	33,42%	90,78%	172,80%	330,89%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise de cenário podemos verificar que o projeto é rentável em quase todos os tipos de cenário exceto no pessimista cuja TIR seria de 37,88% e um VAL negativo de 32 472,2€; enquanto no cenário moderadamente pessimista embora baixos ambos os valores são positivos.

#### 4.6.8 Liquidez do Projeto

A maior importância dos índices de liquidez (corrente e reduzida) de um projeto reside no facto de que os mesmo permitem perceber o presente e o futuro da empresa. Assim sendo, o índice de liquidez reduzida indica a capacidade que uma empresa tem em pagar as dívidas se deixar imediatamente de vender; enquanto a liquidez corrente é o indicador que permite verificar se a empresa consegue arcar com as suas obrigações a curto prazo. A tabela seguinte (Tabela 12) reflete a informação sobre os índices de liquidez corrente e reduzida.

Tabela 12: Indicadores de liquidez.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	0,78	2,03	2,91	3,85	4,25	4,45
Liquidez Reduzida	0,72	1,93	2,82	3,76	4,15	4,36

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o cálculo pré efetuado do modelo de negócio, o mesmo no seu primeiro ano de atividade, consegue cumprir com mais de 70% dos compromissos com os fornecedores. Porém, esse mesmo valor é facilmente ultrapassado no ano seguinte. Pode, desta forma, concluir-se que o modelo é estável.

#### 4.6.9 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros permitem ter uma noção da estabilidade económica da empresa.

A autonomia financeira mede, em percentagem, o ativo das empresas que é financiado por capitais próprios, indicando assim que, um aumento na autonomia financeira implica um reforço na capitalização da empresa, ou seja, nos recursos disponíveis para financiar a sua atividade.

Por sua vez, a solvabilidade total refere-se à capacidade de uma empresa de cumprir os seus compromissos a médio e longo prazo. Ao contrário da liquidez, a solvabilidade refere-se ao médio e longo prazo enquanto a liquidez faz referência ao curto prazo (Duarte, 2019).

A cobertura dos encargos fixos, também conhecido como índice de cobertura mede o grau de cobertura dos encargos financeiros em percentagem. A informação relativa a estes três indicadores encontra-se na tabela seguinte (Tabela 13).

Tabela 13: Indicadores financeiros.

INDICADORES FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	-22%	33%	54%	67%	74%	79%
Solvabilidade Total	81%	147%	213%	304%	379%	470%
Cobertura dos encargos financeiros	-515%	3294%	3526%	5203%	2589%	5579%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os cálculos do projeto, a autonomia financeira da empresa no primeiro ano é negativa. Tal deve-se, principalmente, ao facto de ser o primeiro ano do negócio e aos encargos com as entidades credoras, de modo que a cobertura dos encargos financeiros apresenta um valor negativo. Contudo, esses mesmos valores passam a ser positivos na medida em que, nos anos seguintes, a empresa apresenta uma grande independência e capacidade de arcar com os encargos financeiros.

Sobre a capacidade da empresa cumprir com os seus compromissos a médio e longo prazo, apenas no primeiro ano, o restaurante tem um valor abaixo de 100%; a partir do ano seguinte, os valores passam a ser positivos.

#### 4.6.10 Rácios de Rendibilidade Financeira

Existem muitos rácios de rentabilidade financeira, porém o conceito sobre os mesmos é semelhante. Os rácios de rentabilidade financeira relacionam os lucros da empresa com o seu património.

O rácio *Return on investment* (ROI) provem do inglês traduzido como retorno do investimento, referindo-se ao índice de desempenho utilizado pelos gestores para identificar e acompanhar qualquer tipo de retorno sobre qualquer tipo de investimento.

A rentabilidade do ativo é o índice que informa sobre a capacidade dos ativos de uma empresa em gerar resultados, ou seja, todo o tipo de ativos que uma empresa possui como equipamento inventário, equipamento administrativo, máquinas devem ser capazes gerar resultados. Esta comparação é feita através da razão entre os resultados operacionais pelo valor do ativo total (Nogueira, 2009).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística o indicador rotação do ativo é o que indica a velocidade de transformação do ativo total de uma empresa em meios líquidos.

A rentabilidade dos capitais próprios é o rácio que mais importa aos donos do negócio visto que este relaciona diretamente a capacidade e a eficácia de remuneração dos capitais investidos pelos donos da empresa e o retorno do investimento. A tabela seguinte (Tabela 14) inclui a evolução destes quatro rácios, para o período em análise.

Tabela 14: Indicadores económico-financeiros.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	-22%	48%	29%	26%	8%	9%
Rendibilidade do Ativo	-19%	54%	34%	30%	10%	10%
Rotação do Ativo	480%	437%	345%	280%	281%	274%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	145%	55%	38%	11%	11%

Fonte: Elaboração própria.

Depois de analisar a tabela anterior, pode afirmar-se que no primeiro ano de atividade do restaurante, o mesmo apresenta um ROI negativo, ou seja, a empresa perdeu dinheiro no seu primeiro ano. Apesar disso, no ano seguinte, o valor aumentou, deixando assim a empresa com um ROI de 48%, valor esse que irá registar variações ao longo dos anos seguintes.

Com exceção do primeiro ano, pelas razões já mencionadas, a rentabilidade do ativo da empresa é positiva, tornando a empresa capaz de um grande retorno financeiro.

O ROE permite saber qual a percentagem de lucro por cada euro investido na empresa. Neste caso, no primeiro ano, a empresa por cada um euro investido, consegue um lucro o mesmo valor (100%). Já nos anos seguintes, esse valor vai diminuindo ao ponto de chegar nos 11% em 2028.

#### **4.6.11 Análise de Viabilidade**

A análise de viabilidade de um negócio é feita através dos indicadores de VAL, TIR, e do *payback*. O VAL, também conhecido como Valor Atual Líquido é o valor presente de um projeto, através dos fluxos de caixa futuros. Assim, o principal objetivo do VAL é estimar o montante em dinheiro que a empresa vai gastar e receber com o projeto. A TIR, também conhecido como Taxa Interna de Rentabilidade é outro indicador de extrema importância, cujo principal objetivo é avaliar a viabilidade do projeto.

A informação que a Taxa Interna de Rentabilidade proporciona é que se a mesma tiver um valor positivo, isso indica que a rentabilidade do projeto é superior à de outros investimentos sem risco e vice-versa. Por último, e não menos importante, o *payback* é o indicador que indica quanto temos de vender para não se registar uma perda e no mínimo cobrir todas as despesas.

Na análise de viabilidade temos um Valor Atual Líquido, também conhecido como VAL, de 102.665,57€. Estes cálculos também indicam uma TIR de 90,78% e uma taxa de atualização de 3,77%. Estes indicadores permitem avaliar o negócio como rentável.

Já o *payback period* é de apenas um ano, tornando o projeto mais rentável ainda visto que o investimento inicial será retornado no mesmo período.

#### **4.6.12 Risco de Negócio**

O risco de negócios está diretamente relacionado com o facto de poder gerar um volume de negócio não suficiente para cobrir os custos decorrentes da atividade da empresa.

A margem bruta é o indicador que permite apurar a percentagem de lucro obtido por cada venda efetuada. A margem bruta é a diferença entre as receitas e os custos de produção das mercadorias vendidas e serviços prestados.

O grau de alavanca operacional tem como principal objetivo a medição medir a os comportamentos referentes a variação de lucros de uma empresa em relação à diferença obtida nas vendas além de medir o ponto de equilíbrio. Para efeitos de interpretação, para um grau de alavanca inferior a 1 (100%), o mesmo indica que o a alavancagem é desfavorável, se for igual a 0 estamos diante de uma alavancagem nula e se for superior a 1 (100%) podemos afirmar que estamos diante de uma alavancagem normal. O Grau de Alavanca Financeira demonstra os efeitos relacionados com as variações do lucro anterior ao desconto dos juros e o Imposto sobre o rendimento. Para esse indicador, convém que o mesmo seja positivo (Kuptsikevich, 2020).

O ponto crítico, é o indicador que informa o empresário sobre o lucro mínimo a ser alcançado para que o mesmo consiga cobrir os custos fixos e variáveis. A tabela seguinte (Tabela 15) contém informação sobre estes indicadores de risco do negócio.

Tabela 15: Indicadores de risco de negócio.

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Margem Bruta	128 414	188 440	200 915	208 204	215 473	221 347
Grau de Alavanca Operacional	-1404%	475%	591%	554%	1727%	1647%
Grau de Alavanca Financeira	84%	103%	103%	101%	102%	100%
Ponto Crítico	248 622,69	260 809,52	289 418,46	296 871,97	346 662,06	353 380,58

Fonte: Elaboração própria.

O grau de alavancagem financeira apresenta valores muito elevados, indicando que a empresa tem um alto risco de endividamento e financeiro.

Já o grau de alavanca operacional indica que o lucro antes dos impostos da empresa é bastante sensível a qualquer mudança nos preços. Isso significa que um aumento considerável nas vendas pode levar a mudanças grandes nos lucros.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

A finalização desse trabalho terá o seu início através do resgate do principal objetivo que consiste em avaliar a viabilidade do projeto nos quesitos económico e financeiro para a abertura de um restaurante africano em Bragança, Portugal.

Após a definição dos objetivos procedeu-se à procura das respostas para os mesmos. Para tal, foi realizado um estudo de mercado, cujo principal objetivo era o apuramento da procura por parte dos clientes, os potenciais clientes além de informar sobre a concorrência em Bragança. Neste sentido, verificou-se que o projeto é promissor, conclusão essa chegada ao consultar os dados que indicaram uma aceitação de 90,2 % a favor da abertura do restaurante em Bragança.

No que respeita ao plano financeiro, o mesmo pretendia dar resposta a um dos objetivos específicos do projeto, pelo que nele foi abordada a questão relativa aos investimentos em infraestruturas e equipamento básico, além dos gastos fixos e o montante de investimento inicial cujo valor ascendeu aos 29.729,50 €. A análise financeira foi realizada para cinco cenários diferentes, sendo esses cenários, o Pessimista, o Moderadamente Pessimista, o Realista, o Moderadamente Otimista e o

Otimista. No primeiro cenário o valor de lucro anual foi de 32.441,63 € negativos, por oposição ao cenário otimista que se observou um valor de 241.234,02€ e no cenário realista obteve-se um valor de 102.665,57€ para uma taxa interna de rentabilidade de 90,78% e um *payback* de um ano.

Assim, pode afirmar-se que a abertura do restaurante é viável. Em suma, em todos os cenários o projeto é avaliado como viável, à exceção do cenário Pessimista, cujos valores não foram suficientes para tornar o projeto viável.

Adicionalmente, e através da análise dos indicadores evidenciados no plano financeiro, pode concluir-se que o projeto se mostra economicamente viável, destacando-se novamente o cenário realista, no qual os valores são suficientes para o tornar viável, para além de que, mesmo nos cenários pessimistas, apenas um se tornou motivo de inviabilidade do projeto.

A conclusão desse projeto foi na sua maioria limitado na obtenção de dados por parte dos inquiridos, tendo em conta a pouca adesão das pessoas para preencher um inquérito, embora o mesmo fosse relativamente curto. Sem mencionar o fato de que a obtenção de dados externos relativamente ao mercado foi bastante dificultada por causa da pandemia que impossibilitou a obtenção de dados mais atuais, não restando assim outra alternativa do que usar dados mais antigos.

Nesse sentido, é recomendado a aplicação de uma pesquisa de mercado elaborada por inquérito num período em que os alunos não estejam de férias e que nem seja num período que coincida com a feira de verão e, se possível, proceder adicionalmente a entrevistas presenciais para que dessa forma a obtenção de dados seja mais fiel.

## Referências

- Amato, C. H., & Amato, L. H. (07 de Dezembro de 2015). Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements. *Evidence from Company Mission Statements*, pp. 69-87.
- Araújo, J. (2012). *Uma caracterização do setor dos Restaurantes e Similares em Portugal*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Association, A. M. (30 de Janeiro de 2020). *Definition of Marketing*. Obtido de AMA: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Böhm, A. (2009). *The SWOT Analysis*. GRIN Publishing.
- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*.
- Castelli, G. (1994). *Excelencia Em Hotelaria. Uma Abordagem Prática*. Qualitymark.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2015). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo, Ed.
- Decreto Regulamentar nº 4/99*. (01 de Abril de 2022). Obtido de localplus.pt: [https://www.localplus.pt/Docs/Restauracao\\_01.pdf](https://www.localplus.pt/Docs/Restauracao_01.pdf)
- Duarte, L. (4 de Novembro de 2019). SOLVABILIDADE – QUAL A SUA IMPORTÂNCIA. *Gestão*.
- Ferreira, M., Reis, N. R., & Serra, F. (2009). *Marketing para empreendedores e pequenas empresas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Fine, L. G. (2009). *The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats*. Kick It. LLC.
- Fonseca, J. J. (2002). Metodologia da pesquisa científica . *Apostila de metodologia da pesquisa científica*, pp. 65-75.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hooley, J. G., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Rudd, J. (2017). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. UK: Pearson Education Limited.
- Horn, P. (2014). Branding, Vision Statements, and Core Values: What's the Connection? *ESOP Report*, pp. 3-6.
- InfoEmpresas. (2022). *Empresas por atividades - Directorio de Empresas*. Obtido de <https://infoempresas.jn.pt>: [https://infoempresas.jn.pt/I561\\_RESTAURANTES-INCLUI-ATIVIDADES-RESTAURACAO-MEIOS-MOVEIS/Distrito\\_BRAGANCA.html](https://infoempresas.jn.pt/I561_RESTAURANTES-INCLUI-ATIVIDADES-RESTAURACAO-MEIOS-MOVEIS/Distrito_BRAGANCA.html)
- Instituto de Marketing Research. (22 de Fevereiro de 2019). *AVALIAÇÃO DE MERCADO: IDENTIFIQUE TENDÊNCIAS E AMEAÇAS*. Obtido de IMR-Instituto de Marketing Research: <https://www.imr.pt/>

- Janeiro, J. A. (2004). *Guia Técnico de Hotelaria: A arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante*. Cetop.
- Jobber, D. (2001). *Principles & Practice of Marketing (3rd ed.)*. Londres: McGraw\_Hill.
- Jump Seller . (2022). *Guia para definir um preço para os seus produtos*. Obtido de <https://jumpseller.pt>.
- Kemp, S. (11 de Fevereiro de 2021). *Digital 2021: Portugal*. Obtido de Datareportal: <https://datareportal.com>
- Kotler, P. (1998). *KOTLER, Philip. Administração de marketing. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998. (5ª ed ed.)*. Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *The principles of Marketing*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* . Pearson Prentice Hall.
- Kuptsikevich, A. (10 de Fevereiro de 2020). *Grau de Alavancagem Financeira e Operacional: O Que São?* Obtido de FX Pro - Trade like a Pro: <https://pt.fxpro.com/help-section/education/beginners/articles/o-que-alavancagem>
- Lovelock, C. (1983). *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Journal of Marketing.
- Malhotra , N. K. (2019). *PESQUISA EM MARKETING*. Bookman.
- Marktest, G. (16 de Março de 2021). *Portugal visto à lupa: Bragança*. Obtido de <https://www.marktest.com/>: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2744.aspx>
- Martins, José. (7 de Fevereiro de 2019). *ANÁLISE DE MERCADO: O QUE É E PARA QUE SERVE?* Obtido de Web site de Step Consultoria: <https://www.stepconsultoria.com/>
- Ministério da Economia . (16 de 01 de 2015). *Diário da Republica Eletronico* . Obtido de DRE: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/10-2015-66229856>
- Mundo da Hotelaria. (2014). *HISTÓRIA DA RESTAURAÇÃO*. Obtido de Web site de Mundo da Hotelaria : <https://mundo-da-hotelaria.webnode.pt>
- Nogueira, N. (09 de Setembro de 2009). *Rácios de rentabilidade*. Obtido de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/blog/229100-racios-de-rentabilidade.html>
- Nunan, D., Birks, D., & Malhotra, N. (2020). *Marketing Research : Applied Insight, 6th Edition*. Pearson Education Limited.
- Pacheco, A. (19 de Dezembro de 2012). *Porque é Importante o Balanço no Final do Ano?* Obtido de PACONTAS: <http://www.pacontas.pt/blog/201212/porque-e-importante-o-balaco-no-final-do-ano.aspx>
- Portal do Licenciamento . (2018). *Fiscalização*. Obtido de Portal do Licenciamento : <https://www.portaldolicenciamento.com/enquadramento-legislativo/fiscalizacao.html>

Selltiz, C. (1965). *Research methods in social relations* . New York: Holt, Rinehart and Winston.

Shumpeter, J. A. (2018). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Actual Editora.

Soares, V. (29 de Dezembro de 2020). *A importância do custo de aquisição de clientes numa estratégia de marketing*. Obtido de Web site de TSF Notícias: <https://www.tsf.pt>

Trivínos, A. N. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. Atlas .

# Anexos

## Anexo A Inquérito do Mercado de Restauração

28/09/22, 18:39

Estudo do Mercado Restauração

### Estudo do Mercado Restauração

Inquérito direcionado à comunidade de Bragança, para a tese de fim de Mestrado em Gestão Empresarial

Este vai servir como base de informação das opiniões pessoais da comunidade do IPB no que toca à área da restauração.

As respostas são de natureza anónima e voluntária e os resultados serão apenas utilizados para fins académicos.

Nem Todas as perguntas são obrigatórias.

Márcio Pereira- aluno nº 37997

**\*Obrigatório**

#### Dados Pessoais

1. Idade \*

---

2. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Outro

3. É estudante do IPB? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

28/09/22, 18:39

Estudo do Mercado Restauração

4. Se estuda, qual o nome da escola?

*Marcar apenas uma oval.*

- ESTIG  
 ESE  
 ESA  
 EsaCT  
 ESSA

5. Ocupação \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Estudante  
 Trabalhador-estudante  
 Trabalhador

6. Se trabalha, qual a sua Profissão?

\_\_\_\_\_

7. Qual o seu ordenado?

*Marcar apenas uma oval.*

- 0€ - 500€  
 500€ - 700€  
 700€ - 900€  
 900€ - 1100€

8. País de Origem? \*

\_\_\_\_\_

Mercado de Restauração

Nesta seção vamos abordar o assunto restauração

[https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwejf\\_i1sS0koiCm7Asd9hgpfWVGJTMwzoDOT\\_4/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwejf_i1sS0koiCm7Asd9hgpfWVGJTMwzoDOT_4/edit)

2/4

28/09/22, 18:39

Estudo do Mercado Restauração

9. Quais os restaurantes onde costuma comer? \*

---

---

---

---

---

10. Prefere comer em casa ou no local? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Casa
- Local
- Depende da ocasião

11. Tipo de Refeição mais gosta?

*Marcar apenas uma oval.*

- Tradicional (feitas em restaurantes)
- Comida Rápida (fast-food)
- Comida pronta (de Supermercado)

12. Como descobre os melhores lugares para comer? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Amigos
- Internet
- Aplicativos
- Tv
- Rádio
- Outro: \_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwej\\_f1sS0koiCm7Asd9hgpFWGJTMwzoD0T\\_4/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwej_f1sS0koiCm7Asd9hgpFWGJTMwzoD0T_4/edit)

3/4

28/09/22, 18:39

Estudo do Mercado Restauração

13. O que acha de um restaurante africano em Bragança? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	
Má ideia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótima ideia

14. Se fosse Criado um restaurante Africano em Bragança o que gostaria de comer? \*

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

[https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwej\\_f1sS0kolCm7Asd9hgpfWGTmwoD0T\\_4/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Tmvm3vwej_f1sS0kolCm7Asd9hgpfWGTmwoD0T_4/edit)

4/4

## Anexo B Possível Menu

**sabor da ilha**  
TEMPEROS D'AFRICA

# Sabor da Ilha

**PRATOS**

Feijoada a moda da terra.....	12. 00€
Cachupa .....	11. 00€
Caldo de Mankara.....	10. 00€
Funge.....	14. 00€
Mokeka.....	12. 00€
Cozido de Peixe .....	14. 00€
Kizaka.....	12. 00€
Arroz Jollof.....	11. 00€
Moamba de Galinha.....	14. 00€
Búzio (terra/ mar).....	15. 00€
Grelhado de Peixe.....	15. 00€

**Entradas**

Búzio de mar.....	1. 80€
Moelas.....	1. 80€
Pão de alho.....	1. 80€

**Acompanhamentos**

Banana Frita.....	1. 90€
Batata Frita.....	1. 50€
Matabala Frita.....	1. 50€
Banana Cozida.....	1. 00€
Fruta Pão .....	1. 80€

**Sobremesas/ Cafeteria**

Gelado de Jaca.....	1. 80€
Mousse .....	12. 00€
Vinho .....	4. 00€
Bebidas espirituosas.....	12. 00€
Bebidas Exóticas.....	5. 00€

**Bebidas**

Sumo Natural.....	1. 80€
Refrigerante .....	12. 00€
Vinho .....	4. 00€
Bebidas espirituosas.....	12. 00€
Bebidas Exóticas.....	5. 00€
Água .....	2. 25€

## Anexo C Cartão de Visita

**sabor da ilha**  
TEMPEROS D'AFRICA

Est. 2016 ————— Bragança

**Sabor da Ilha**      [sabordailha@gmail.com](mailto:sabordailha@gmail.com)

Márcio Pereira

Avenida de Sá Carneiro  
XXXXX      00351 9xx xxx xxx

@sabordailha

[sabordailha.com](http://sabordailha.com)