

Plano de Negócios para a Criação do Restaurante: “Sopas d’Avó – Lda”

VERSÃO FINAL APÓS A DEFESA

Sammely Moura de Andrade

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Madeira
Coorientadora: Prof.^a Doutora Cláudia Sofia Lourenço Dias

Agosto de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Sammely Moura de Andrade, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12579 do 2º ciclo em Empreendedorismo e Criação de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07/08/2025

A handwritten signature in black ink that reads "Sammely Moura". The signature is written in a cursive style with a large initial 'S'.

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus e a todos aqueles que, com amor e presença, contribuíram para a concretização deste sonho.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela vida, pela saúde e por me conceder força e sabedoria em cada etapa desta jornada.

Ao meu avô, cuja sabedoria e amor deixaram marcas profundas na minha vida e continuam a inspirar-me todos os dias.

Ao meu marido, pelo amor incondicional, pela paciência e por estar sempre ao meu lado — nos momentos mais difíceis e também nos bons — sendo o meu apoio constante.

À minha mãe, pela dedicação incansável, pelos valores que me transmitiu e por nunca deixar de acreditar em mim.

Ao meu irmão, por seu carinho, incentivo e por fazer parte das minhas conquistas.

Às minhas filhas, minha maior inspiração, que me motivam a ser melhor todos os dias.

À Professora Maria José Aguilar Madeira, minha orientadora, pela exigência construtiva, orientação rigorosa e apoio essencial ao longo deste trabalho.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, me apoiaram e oraram por mim, contribuindo para o êxito desta caminhada no mestrado.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

O presente projeto propõe a criação de um restaurante especializado na confeção e comercialização de sopas, a ser implementado na zona central da cidade da Covilhã. Esta proposta surge da observação de uma lacuna no mercado local relativamente à oferta de refeições saudáveis, acessíveis e sustentáveis, particularmente no segmento de soluções alimentares rápidas que integrem os princípios da gastronomia tradicional portuguesa. Ao valorizar a sopa como elemento central da dieta nacional, o projeto procura não apenas resgatar práticas alimentares enraizadas na cultura popular, mas também adaptá-las aos desafios e exigências contemporâneas, nomeadamente no que diz respeito à sustentabilidade ambiental e incentivo ao consumo de produtos locais.

O conceito do restaurante assenta na valorização da sazonalidade e no uso integral dos alimentos, privilegiando parcerias com produtores da região, com o intuito de assegurar frescura, qualidade e responsabilidade ecológica. Esta abordagem favorece a criação de um modelo de negócio assente na economia circular e na promoção do desenvolvimento local. Para além do serviço presencial, o projeto contempla ainda a implementação de um sistema de entregas, visando ampliar o acesso dos consumidores às refeições, com especial enfoque em públicos como moradores locais, trabalhadores e turistas. Complementarmente, o espaço integrará uma cafetaria e será concebido para promover o convívio social, proporcionando aos clientes uma experiência acolhedora, autêntica e consciente.

Este plano de negócios enquadra-se numa perspetiva de empreendedorismo gastronómico que articula tradição e inovação, propondo uma experiência culinária autêntica, pautada pela simplicidade, pelo sabor e pelo bem-estar. Ao posicionar a sopa como prato principal, o restaurante pretende afirmar-se como uma resposta diferenciadora no panorama da restauração local. Para além do impacto económico, o projeto ambiciona contribuir para o reforço da identidade local e para a valorização da herança alimentar portuguesa, criando um espaço de convívio, partilha e memória através da comida.

Palavras-chave:

Gastronomia, comportamento do consumidor, turismo gastronómico, empreendedorismo

Abstract

This project proposes the creation of a restaurant specialised in the preparation and sale of soups, to be established in the central area of the city of Covilhã. This initiative arises from the observation of a gap in the local market regarding the availability of healthy, affordable, and sustainable meals, particularly in the segment of quick food solutions that incorporate the principles of traditional Portuguese cuisine. By placing soup at the centre of the national diet, the project seeks not only to revive eating habits rooted in popular culture but also to adapt them to contemporary challenges and demands, particularly those related to environmental sustainability and the promotion of local produce.

The restaurant's concept is based on the appreciation of seasonality and the full use of ingredients, prioritising partnerships with regional producers to ensure freshness, quality, and ecological responsibility. This approach fosters the development of a business model grounded in the circular economy and the promotion of local development. In addition to in-person service, the project also includes a delivery system, aiming to expand consumer access to meals, with a special focus on local residents, workers, and tourists. Furthermore, the space will incorporate a café and be designed to encourage social interaction, offering customers a welcoming, authentic, and conscious experience.

This business plan is framed within a perspective of gastronomic entrepreneurship that combines tradition and innovation, offering an authentic culinary experience marked by simplicity, flavour, and well-being. By positioning soup as the main dish, the restaurant aims to establish itself as a distinctive offering within the local food service landscape. Beyond its economic impact, the project aspires to contribute to the reinforcement of local identity and the appreciation of Portuguese food heritage, creating a space for connection, sharing, and memory through food.

Keywords:

Gastronomy, consumer behaviour, food tourism, entrepreneurship

Índice

Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	4
2.1 A Gastronomia como Património Cultural.....	4
2.2 O Turismo Gastronómico e as Rotas Gastronómicas	5
2.3 Empreendedorismo Aplicado à Gastronomia	6
2.4 Elementos de Importância para o Sucesso no Setor da Restauração .	8
Capítulo 3 – Plano de Negócios.....	12
3.1 O projeto.....	12
3.1.1 Descrição do Projeto	12
3.1.2 Identificação da Empresa	13
3.2. Análise da Envlovente e Análise sectorial	14
3.2.1 Análise da Envlovente Geral	14
3.2.2 Análise Sectorial	22
3.2.3 Análise Estrutural do Setor	24
3.3. Análise de Mercado	30
3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes.....	30
3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência	31
3.4 – Plano Estratégico	32
3.4.1 Visão, Missão, Objetivos e Valores.....	32
3.4.2 Análise SWOT	34
3.4.3 Estratégia adotada	35
3.4.4 Modelo de Negócio.....	36
3.5 Plano de Marketing	38
3.5.1 Produtos e serviços:	39
3.5.2 Preço.....	43
3.5.4 Distribuição	46
3.5.3 Comunicação.....	46
3.6. Plano de Organização.....	48

3.7. Plano de Operação	50
3.7.1 A Localização	50
3.7.2 O Processo.....	51
3.7.3 Infraestrutura e Sustentabilidade Operacional	53
3.7.4 Calendarização de Atividades.....	54
3.8. Plano Económico-Financeiro	55
3.8.1 Pressupostos	56
3.8.2 Plano de Investimento	57
3.8.3 Plano de Financiamento	58
3.8.4 Plano de Exploração	58
3.8.5 Balanço	64
3.8.6 Indicadores de Gestão.....	65
3.8.7 Análise de Viabilidade.....	66
3.8.8 Análise de Sensibilidade	66
Capítulo 4 – Conclusão	68
4.1 Conclusão	68
4.2 Limitações e próximos passos	69
Referências	70

Lista de Figuras

Figura 1 – Número de empresas por idade	22
Figura 2 – Número de empresas por dimensão	23
Figura 3 – Vendas e Serviços prestados por dimensão	24
Figura 4 – Logótipo	38
Figura 5 – Caldo Verde	39
Figura 6 – Canja de Galinha	40
Figura 7 – Sopa de Pedra	40
Figura 8 – Sopa à Juliana	41
Figura 9 – Sopa de Castanhas	41
Figura 10 – Café <i>Macchiato</i>	42
Figura 11 – Café <i>Caramel Macchiato</i>	42
Figura 12 – Sugestão de embalagem ecológica para transporte de sopa	43
Figura 13 – Ementa Sopas	44
Figura 14 – Ementa Bebidas	45
Figura 15 – Exemplo de publicação nas redes sociais	46
Figura 16 – Exemplo de publicação nas redes	47
Figura 17 – Organograma	48
Figura 18 – Cozinha	51
Figura 19 – <i>Layout</i> Atendimento	52
Figura 20 – Armazém	52

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Produtos e Fornecedores	26
Tabela 2 – Concorrência direta e indireta	31
Tabela 3 – Análise da Concorrência.....	32
Tabela 4 – Descritivo de funções, competências e remuneração dos colaboradores	49
Tabela 5 – Descritivo de funções, horário laboral e Detalhes das atividades	50
Tabela 6 – Precedência de Atividades.....	54
Tabela 7 – Gráfico de Gantt	55
Tabela 8 – Plano global de investimentos (Unidade: Euro)	57
Tabela 9 – Investimento em Fundo de Maneio (Unidade: Euro)	58
Tabela 10 – Plano de Financiamento (Unidade: Euro).....	58
Tabela 11 – Venda de Sopas (Unidade: Euro).....	59
Tabela 12 – Venda de Cafés (Unidade: Euro).....	60
Tabela 13 – Fornecimento e Serviços externos (Unidade: Euro)	61
Tabela 14 – Remuneração Base Anual e Gastos com o Pessoal (Unidade: Euro)	61
Tabela 15 – Volume de Negócios (Unidade: Euro)	62
Tabela 16 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	62
Tabela 17 – Sopas e Principais Matérias-Primas.....	62
Tabela 18 – Cafés e Principais Matérias-Primas	63
Tabela 19 – Demonstração de Resultados Previsional (Unidade: Euro)	64
Tabela 20 – Balanço Previsional	64
Tabela 21 – Indicadores Económicos.....	65
Tabela 22 – Avaliação do Projeto / Empresa	66
Tabela 23 – VAL, TIR e PRI	66
Tabela 24 – Análise de Sensibilidade.....	67

Capítulo 1 - Introdução

Através da alimentação, é possível ver e sentir tradições que não são ditas. A alimentação é também memória, atuando no imaginário de cada pessoa, associada aos sentidos e às experiências de vida de cada pessoa (Barroco & Barroco, 2008). As práticas alimentares revelam em que cultura o indivíduo está inserido. Uma das melhores formas de analisar esta questão é por meio da relação entre alimentação e memória. O ato de comer, especialmente a partir dos cheiros e sabores, desperta poderosas pistas mnemônicas que nos acompanham para toda a vida. É preciso recordar que o ato de comer conjuga as esferas públicas e privadas. Pode ser um ato privado, sim, mas na maioria das situações encontra-se integrado num conjunto de rituais de partilha, banquetes e trocas recíprocas ou, mais prosaicamente, em contextos de compra e venda de comida. Independente de um ou outro, trata-se de um fator explicativo para o poder simbólico da comida. Os nossos hábitos alimentares são convenções que se foram transformando numa memória cultural (Guerra & Marques, 2018).

Os processos de valorização gastronômica e de sustentabilidade alimentar são complementares e possuem implicações mútuas. Estes processos são fundamentais para a concretização eficaz e a permanência da sustentabilidade alimentar em diversos contextos sociais. Por exemplo, a sazonalidade e a utilização integral dos alimentos, sem desperdício, necessitam de passar por processos de aceitação cultural para que possam ser fortalecidos e sustentados na sociedade (Nascimento, 2023).

Com foco na valorização da alimentação saudável e sustentável, este projeto propõe a criação de um negócio especializado em sopas no centro da Covilhã. A proposta responde à identificação de uma lacuna no mercado local: a escassez de opções gastronômicas acessíveis, nutritivas e alinhadas aos princípios de sustentabilidade. O objetivo é oferecer uma alternativa que atenda às necessidades dos consumidores, promovendo saúde e bem-estar por meio de refeições equilibradas e de qualidade. Atualmente, a cidade dispõe de apenas um concorrente direto, localizado no Serra Shopping, evidenciando uma boa oportunidade de mercado. Para assegurar a qualidade e autenticidade das sopas, será dada prioridade a ingredientes locais e sazonais, adquiridos a pequenos produtores da região. Esta estratégia garante frescura e sabor, enquanto fortalece a economia local e reduz o impacto ambiental, em linha com os princípios de sustentabilidade.

O problema identificado é a limitada oferta de refeições práticas e nutritivas que atendam à crescente procura por hábitos alimentares mais saudáveis e sustentáveis. A solução proposta consiste na criação de um restaurante que, para além de disponibilizar sopas como alternativa nutricional equilibrada, promova práticas sustentáveis, privilegiando a utilização de ingredientes orgânicos e de proveniência local, de modo a reduzir a pegada ecológica. O menu será elaborado

com foco em sopas tradicionais portuguesas e opções criativas, valorizando a sazonalidade e o aproveitamento integral dos alimentos, garantindo equilíbrio nutricional, alinhados com as tendências de consumo consciente. Esta abordagem permite não só a redução de desperdícios, mas também a oferta de refeições que se conectam às tradições e à cultura local.

Os consumidores desempenham um papel crucial no desenvolvimento de um sistema alimentar mais sustentável. Ao optarem por alimentos produzidos de forma sustentável, reduzem o desperdício alimentar e apoiam empresas comprometidas com a sustentabilidade. As preferências dos consumidores são fundamentais para impulsionar mudanças positivas rumo a um sistema alimentar mais sustentável (Grunert, 2011; Lombardi *et al.*, 2017). É neste contexto que surge o presente projeto, propondo a criação de um estabelecimento especializado em sopas no centro da Covilhã, preenchendo uma lacuna no mercado local ao oferecer refeições baseadas neste produto, conjugando acessibilidade e valor nutricional. O conceito incluirá ainda a venda de cafés e derivados (*cappuccino*, *latte*, entre outros), diversificando a oferta e potenciando sinergias entre alimentação saudável e consumo de proximidade.

Num mercado local com poucas opções alinhadas com essas tendências, o negócio surge como uma solução estratégica, combinando tradição e inovação. Ao adotar práticas sustentáveis, o empreendimento procura promover o consumo responsável e fortalecer a economia local. Para ampliar o alcance e a conveniência para os consumidores, além do atendimento presencial, será também disponibilizado um serviço de entregas.

A análise de mercado sustenta a viabilidade do negócio, considerando a procura por opções alimentares saudáveis e a limitada oferta de estabelecimentos que cumpram estes requisitos na Covilhã. A escolha da Rua Marquês de Vila Bolama, nº 203, como localização do estabelecimento apresenta vantagens estratégicas significativas. A localização central, próxima a zonas comerciais, espaços de convívio e áreas de grande circulação de moradores e trabalhadores, garante elevada acessibilidade e visibilidade junto do público-alvo – incluindo residentes, profissionais em busca de refeições saudáveis rápidas e turistas que exploram o centro histórico da Covilhã.

O presente projeto destaca-se pelo seu contributo para a economia local, através do estabelecimento de parcerias com produtores regionais, incentivando o consumo responsável e o uso de ingredientes frescos e sustentáveis. Ao aliar tradição e inovação, valoriza o património cultural e natural da Covilhã, oferecendo uma experiência gastronómica autêntica que reforça a ligação entre alimentação, identidade cultural e sustentabilidade.

Os principais objetivos do projeto consistem na análise da oportunidade de mercado e na aferição da viabilidade económica e financeira da empresa, através do desenvolvimento de um plano de negócios.

O projeto está organizado em quatro capítulos, que abordam os diferentes aspetos do projeto. No primeiro capítulo, apresenta-se uma contextualização do projeto, os seus objetivos principais para a sua elaboração. Este capítulo introduz a problemática identificada e justifica a pertinência da criação de um empreendimento especializado em sopas na região, tendo em vista o panorama atual do mercado local e as necessidades dos consumidores.

No segundo capítulo, desenvolve-se o enquadramento teórico, com base na revisão de literatura relevante para os temas de plano de negócios, gastronomia, sopa e alimentação saudável. São exploradas as contribuições de diversos autores que abordam estas temáticas, fundamentando assim o projeto.

O terceiro capítulo é dedicado ao desenvolvimento do plano de negócios propriamente dito. Este capítulo inclui a apresentação da empresa e do projeto, a análise do contexto e do setor, bem como uma análise de mercado que permite identificar a procura e os potenciais clientes, como também analisar a oferta e concorrência existente. Posteriormente a estas análises, são elaborados os planos estratégico, de marketing, de organização e recursos humanos, e o plano de operações, que estabelecem os alicerces para a implementação do negócio. Um plano económico-financeiro também é desenvolvido, com o objetivo de avaliar a viabilidade do investimento e medir o impacto de diferentes variáveis através de uma análise de sensibilidade a cenários alternativos.

No quarto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e reflexões finais sobre o projeto, identificando as principais limitações encontradas durante o processo e propondo os passos seguintes para a concretização da ideia. Por fim, apresenta-se a bibliografia que serviu de base à fundamentação deste trabalho, e os anexos que fornecem elementos complementares ao projeto.

Com este projeto, pretende-se não apenas suprir uma lacuna identificada no mercado local, mas também fomentar o desenvolvimento socioeconómico da Covilhã, promovendo hábitos alimentares mais saudáveis e salvaguardando o património gastronómico português.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

Neste capítulo, serão abordados os conceitos e a importância da gastronomia enquanto Património Cultural, bem como o seu impacto no desenvolvimento do turismo e no empreendedorismo gastronómico marketing digital.

2.1 A Gastronomia como Património Cultural

Brillat-Savarin (1841) afirma que “a gastronomia está intimamente ligada a diversas áreas do conhecimento. Relaciona-se com a história natural, pela classificação das substâncias alimentares; com a física, pelo exame das suas composições e qualidades; com a química, pelas análises e decomposições das substâncias alimentícias. A gastronomia também se conecta à culinária, pela arte de preparar os pratos de forma a agradar ao paladar, e ao comércio, ao procurar os meios mais vantajosos para adquirir os ingredientes e para vender os produtos. Além disso, a economia política está presente na gastronomia, na medida em que ela contribui para os recursos que alimentam os impostos e para os meios de troca estabelecidos entre as nações. A gastronomia rege toda a vida; o seu objeto material é tudo o que pode ser ingerido, e o seu objetivo direto é a conservação dos indivíduos, sendo os seus meios de execução a agricultura, que produz; o comércio, que troca; a indústria, que prepara; e a experiência, que inventa os métodos para dispor tudo da melhor forma possível” (Brillat-Savarin, 1841, p. 74).

De acordo com Pavlidis e Markantonatou (2020) a etimologia da palavra *gastronomia*, resulta da junção do termo grego *gastér* (estômago) com o sufixo *-nomia* (ciência ou conhecimento), revelando tratar-se de um campo que ultrapassa a culinária, integrando saberes culturais, científicos e sociais.

A gastronomia configura-se como um Património Cultural, desempenhando um papel significativo nos domínios da identidade, preservação e impacto no turismo, sendo essencial na construção da identidade e coesão de uma comunidade. Neste contexto, a gastronomia tem desempenhado, e continua a desempenhar, uma função determinante na definição da identidade e na promoção da coesão social. A alimentação transcende a mera função de sustento, constituindo-se também como um elemento cultural, com múltiplas conexões ao mundo material e aos hábitos, tanto festivos como quotidianos. As refeições e pratos individuais funcionam igualmente como mediadores, proporcionando um meio e um canal de comunicação. As comunidades locais selecionam, reconstróem ou constroem o seu património alimentar comum através do seu discurso social sobre o passado, o sentido de pertença e a localidade (Báti, 2024).

A gastronomia, enquanto componente do património cultural, detém um potencial excepcional no contexto do turismo, sendo as suas principais representações e guardiões as unidades de hospitalidade que oferecem serviços de restauração (Kalenjuk Pivarski *et al.*, 2023).

Os produtos alimentares tradicionais são elaborados segundo métodos específicos que refletem o património gastronómico de uma determinada comunidade, sendo amplamente reconhecidos pelas suas características sensoriais distintivas e pela sua forte ligação a uma área local, região ou país específico. Estes produtos representam uma manifestação cultural e histórica, preservando saberes ancestrais e contribuindo para a valorização da identidade local através da gastronomia (Oliveira & Cardoso, 2021).

Segundo Timothy e Ron (2013), as tradições culinárias desempenham um papel ativo na preservação de valores coletivos, incluindo o orgulho étnico, o patriotismo, o património familiar e regional, bem como as práticas agrícolas ancestrais. Sob a ótica do património cultural, as cozinhas tradicionais integram dimensões materiais (como ingredientes e utensílios) e imateriais (como sabores, técnicas e rituais alimentares), que em conjunto moldam a identidade dos territórios e reforçam a sua singularidade. Esta dualidade tangível-intangível posiciona a gastronomia como um vetor de transmissão cultural e de valorização dos espaços geográficos.

Bessièrre (2013) argumenta que a valorização da produção gastronómica, através da preservação de saberes e técnicas tradicionais, desempenha um duplo papel na sociedade. Por um lado, assegura a continuidade histórica e cultural, funcionando como veículo de transmissão de geração em geração. Por outro, paradoxalmente, este mesmo processo de preservação serve como alicerce para a criatividade e inovação culinária, facilitando a integração de novas influências e adaptações.

Bessièrre (2013) sublinha que o património, enquanto elemento estruturante das políticas de turismo e desenvolvimento contemporâneas, mantém-se como objeto de estudo multifacetado enquanto marcador identitário regional, funcionando como vetor de "especificidade" ao estabelecer fronteiras simbólicas entre homogeneização e singularidade cultural.

Rivza *et al.*, (2022) destacam o património alimentar como recurso estratégico de valor cultural e económico, exigindo políticas ativas de salvaguarda. Os autores enfatizam que as singularidades gastronómicas territoriais, enquanto expressões identitárias, assumem particular relevância no contexto do turismo. Este setor é conceptualizado como vetor de desenvolvimento sustentável, capaz de dinamizar ecossistemas locais através da articulação entre agentes turísticos, comunidades e consumidores. O turismo gastronómico é assim posicionado como eixo estruturante da economia nacional, potenciando sinergias entre cultura, território e sustentabilidade.

2.2 O Turismo Gastronómico e as Rotas Gastronómicas

O Turismo Gastronómico e as Rotas Gastronómicas configuram-se como estratégias fundamentais de desenvolvimento local, bem como de promoção do Património Gastronómico. Neste contexto, o turismo gastronómico contribui para a propagação da identidade e da cultura de um destino turístico. Constitui uma excelente oportunidade para a promoção de produtos

alimentares locais. Além disso, a experiência gastronómica dos turistas gera valor acrescentado para a indústria alimentar de uma região. A experiência de consumir alimentos que pertencem originalmente a uma determinada cultura desempenha um papel crucial na divulgação e comercialização de alimentos tradicionais saudáveis. Do ponto de vista dos viajantes, a experiência gastronómica é uma das formas mais relevantes e diretas de conhecer outras culturas. Assim, a experiência relacionada com a gastronomia pode mesmo ser considerada um objetivo do turismo (Sojasi Qeidari & Hosseini Kahnouj, 2023).

Gonzalez et al. (2024), identificam as rotas gastronómicas como instrumentos estratégicos de planeamento turístico territorial, resultantes de uma articulação entre políticas públicas e iniciativas privadas. Este modelo de desenvolvimento assenta na valorização de produtos endógenos de qualidade, funcionando como alavanca para a promoção turística regional.

De acordo com uma análise às rotas gastronómicas existentes em Portugal, realizada por Barroco e Amaro (2023), foram identificadas somente 15 rotas de temática gastronómica, que é um número relativamente reduzido, principalmente comparando com outras rotas temáticas (de carácter natural e/ou cultural). Apesar do número ainda reduzido, as rotas portuguesas encontram-se espalhadas um pouco por todo o território, permitindo atravessar-se o país de Norte a Sul a conhecer, explorar e descobrir os atrativos de uma região, os saberes e sabores de um povo, através da gastronomia.

O correto desenvolvimento das rotas gastronómicas pode trazer muitos impactos positivos para o território, dos quais se destacam: a promoção e valorização dos produtos locais, a preservação dos sabores e saberes de geração em geração, a dinamização do comércio e da economia local/regional, a criação de postos de trabalho, a projeção dos territórios como destinos turísticos e a atração de mais visitantes. As rotas gastronómicas podem ajudar, também, a resolver o problema da sazonalidade, uma vez que quando bem trabalhadas, permitem disponibilizar produtos ao longo de todo o ano. São uma oportunidade para os visitantes conhecerem localidades que à partida não seriam tão atrativas turisticamente e experienciar sabores, aromas e tradições, ajudando ao desenvolvimento das comunidades (Barroco & Amaro, 2023).

2.3 Empreendedorismo Aplicado à Gastronomia

A administração empreendedora diferencia-se significativamente dos modelos administrativos tradicionais, exigindo uma abordagem sistemática, organizada e deliberada. Contudo, tal como a administração convencional, requer métodos estruturados e base teórica sólida. O espírito empreendedor, constitui uma característica distintiva aplicável tanto a indivíduos como a instituições, não se tratando de um traço de personalidade inato, mas sim de um comportamento passível de ser aprendido e desenvolvido. Qualquer pessoa perante uma situação de decisão pode adotar uma postura empreendedora, desde que orientada pelos princípios adequados. O empreendedorismo é, fundamentalmente, um comportamento - e não uma característica

psicológica fixa - cujos alicerces repousam sobre conceitos e teoria, e não em meras intuições ou traços de personalidade (Drucker, 1987)

Pérez-Bustamante Yábar e García-Machado (2025) realizaram uma revisão sistemática da literatura que visou identificar as competências que um empreendedor gastronómico deve possuir para ser eficaz e alcançar o sucesso no seu negócio. Neste âmbito os autores identificaram 6 clusters, a saber:

- **Cluster 1: Empreendedorismo Gastronómico**

Este cluster evidencia a necessidade de criatividade, competências de atendimento ao cliente e uma compreensão aprofundada do empreendedorismo. A gestão das expectativas dos consumidores, a construção de uma identidade de marca sólida e a capacidade de navegar pelas complexidades da indústria alimentar são competências-chave para o sucesso (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 2: Gastronomia e Empreendedorismo Social**

As competências associadas a este cluster incluem habilidades culinárias, automotivação e um forte compromisso com a responsabilidade social. Os empreendedores devem valorizar a sustentabilidade e as práticas de aprovisionamento ético, promovendo um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 3: Cultura Gastronómica Sustentável e Patrimonial**

Este agrupamento destaca a relevância do conhecimento sobre a história e origem da gastronomia, bem como das práticas agrícolas sustentáveis. A preservação das tradições culinárias regionais e a promoção do património cultural através da alimentação são competências essenciais para empreendedores que pretendem valorizar a identidade local (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 4: Turismo Gastronómico para o Desenvolvimento Económico**

O sucesso neste cluster exige conhecimentos transversais de marketing, promoção e desenvolvimento regional. A integração da gastronomia com o turismo surge como uma estratégia para potenciar oportunidades económicas e dinamizar as comunidades locais (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 5: Políticas Empreendedoras na Gastronomia**

Este cluster enfatiza a importância da literacia política e da capacidade de compreender e navegar pelos regulamentos governamentais que impactam o setor. A defesa de políticas públicas que incentivem o crescimento do empreendedorismo gastronómico é uma competência estratégica para os gestores do ramo (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 6: Adoção de Gestão da Mudança na Gastronomia**

A resiliência, adaptabilidade e fortes competências de gestão comercial e de vendas são competências fundamentais neste cluster. A capacidade de adaptação às preferências dos consumidores e às tendências de mercado, especialmente em momentos de crise, como pandemias, é essencial para a sustentabilidade do negócio (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

- **Cluster 7: Design Alimentar e Gastronomia Criativa**

Este agrupamento destaca a necessidade de criatividade, inovação e pensamento disruptivo. Empreendedores neste segmento concentram-se na criação de conceitos culinários inovadores e experiências gastronômicas únicas, que diferenciam o negócio num mercado altamente competitivo (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

Este estudo também reforça a necessidade de implementar programas de formação baseados em competências para empreendedores gastronômicos. Tais programas devem englobar um conjunto diversificado de competências, incluindo envolvimento empresarial, programas de qualidade, especialização em gestão e compromisso social. É essencial que os empreendedores adotem uma abordagem empresarial adaptável e flexível, que contemple a utilização de tecnologia, a adoção de inovação e a resposta às tendências do mercado — ou seja, monitorizar e adaptar-se às preferências e tendências alimentares emergentes dos consumidores. Além disso, é crucial compreender o contexto local, integrando ingredientes e elementos culturais locais nas suas ofertas. O desenvolvimento de uma estratégia de impacto social também constitui um fator fundamental para os empreendedores gastronômicos, que podem utilizar a sua plataforma para promover causas sociais, apoiar agricultores locais e contribuir para o bem-estar da comunidade (Pérez-Bustamante Yábar & García-Machado, 2025).

2.4 Elementos de Importância para o Sucesso no Setor da Restauração

Conforme Liu *et al.* (2024), as diferenças culturais entre nações afetam diretamente a forma como os consumidores avaliam experiências gastronômicas, desde a escolha do restaurante até a percepção de qualidade e valor. Esses autores destacam que elementos como hábitos alimentares, rituais de refeição, sensibilidade a preços e importância atribuída ao serviço variam conforme o contexto cultural. Além disso, normas culturais influenciam a reação do consumidor a inovações no cardápio, sustentabilidade e interação com a equipa do restaurante. Portanto, uma abordagem culturalmente consciente no estudo do comportamento do consumidor não apenas melhora a tomada de decisão da gerência, mas também contribui para a sustentabilidade e o sucesso do empreendimento no longo prazo.

Segundo Gil-Saura *et al.* (2024), as percepções, crenças e valores dos consumidores desempenham um papel fundamental na motivação para a adoção de comportamentos sustentáveis. Estes

fatores influenciam diretamente a disposição dos indivíduos em alterar os seus padrões de compra e consumo, tendo em conta o compromisso ambiental das empresas. O consumidor deve ocupar uma posição central na estratégia de inovação sustentável dos estabelecimentos. Ou seja, a eficácia das iniciativas ambientais depende, em grande medida, da capacidade das empresas em comunicar claramente as suas práticas sustentáveis. Se o consumidor não perceber ou não valorizar essas ações, dificilmente adotará comportamentos de consumo responsável.

A sustentabilidade, enquanto conceito abrangente, baseia-se na necessidade de equilibrar o desenvolvimento humano com a preservação dos recursos naturais, assegurando o bem-estar das gerações atuais e futuras (United States Environmental Protection Agency, 2024).

Gadotti (2008) entende a sustentabilidade como um equilíbrio dinâmico entre os seres humanos e o meio ambiente, associando-a a um modo de vida justo e harmonioso. Tal como uma orquestra que necessita de afinação constante, o desenvolvimento sustentável exige o ajustamento contínuo das práticas humanas aos limites ecológicos e às exigências da justiça social. O autor organiza a sustentabilidade em dois eixos: o ecológico, que se relaciona com os recursos naturais e a capacidade de suporte do planeta; e o sociocultural, que envolve a diversidade, a cidadania e a participação social no processo de desenvolvimento.

Já o conceito de desenvolvimento sustentável foi consagrado no Relatório *Brundtland*, define o desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1987).

Yong *et al.* (2024), realizaram um estudo que enfatiza a integração da excelência culinária com a sustentabilidade ambiental nos chamados restaurantes verdes. As práticas inovadoras desses estabelecimentos não só desafiam a indústria de restauração em geral, como também inspiram outros *stakeholders* a adotarem a alimentação sustentável.

Além disso, a análise salienta a importância de os restaurantes priorizarem a contratação de indivíduos com interesse pelo bem-estar ambiental e de promoverem o desenvolvimento contínuo desses profissionais, a fim de incorporar inovações ecológicas nas operações diárias. Por meio de programas comunitários, apoio a produtores verdes locais e a facilitação de workshops ou programas educativos ecológicos, os restaurantes podem não só melhorar a sua imagem, mas também gerar um impacto social tangível (Yong *et al.* 2024).

Huang *et al.* (2023), identificaram que os restaurantes com estrelas Michelin demonstram maior compromisso com práticas sustentáveis no aprovisionamento alimentar do que no seu preparo, destacando-se pela preferência por ingredientes locais, orgânicos e de origem reconhecida, reforçando a valorização da qualidade e da cultura gastronómica local.

A segurança alimentar refere-se ao acesso garantido, por todos os indivíduos e em qualquer momento, a uma quantidade suficiente de alimentos nutricionalmente adequados e seguros, que possibilitem a manutenção de uma vida ativa e saudável. Este conceito abrange não apenas a disponibilidade imediata de alimentos de qualidade, mas também a capacidade de os adquirir de forma socialmente digna, sem necessidade de recorrer a estratégias de sobrevivência, como fontes emergenciais, recolha, furto ou outras medidas extremas. Assim, a segurança alimentar assegura que os indivíduos disponham de condições físicas, económicas e sociais para obter alimentos de modo regular e sustentável, garantindo a preservação da dignidade e do bem-estar (U.S. Department of Agriculture, 2025).

É fundamental não apenas reconhecer a ligação indissociável entre a segurança alimentar e a segurança nutricional, mas compreender como essas duas dimensões se manifestam simultaneamente na população. A segurança nutricional exerce uma influência significativa sobre a saúde, principalmente através da segurança alimentar, do comportamento alimentar e do estado nutricional (Seligman *et al.*, 2023).

Almohamad *et al.* (2024), evidenciam a importância de considerar tanto a segurança alimentar quanto a segurança nutricional na avaliação de risco de doenças e sugerem a necessidade de políticas mais abrangentes para abordar a insegurança alimentar e nutricional.

O marketing digital desempenha um papel estratégico na adaptação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) às exigências do mercado contemporâneo, sendo essencial para a sua competitividade e crescimento sustentável. As PMEs estão a adotar progressivamente estratégias digitais que favorecem a inovação tecnológica, promovendo a sustentabilidade dos negócios. Destacam-se fatores como o envolvimento do cliente, o acesso a mercados globais e a tomada de decisão baseada em dados como benefícios diretos da digitalização. Adicionalmente, políticas específicas podem ajudar as PMEs a aceder a mais apoios enquanto iniciam a sua jornada de transformação digital, facilitando a implementação dessas inovações tecnológicas e o fortalecimento das suas estratégias empresariais (Bhuiyan *et al.*, 2024).

Segundo Kotler *et al.* (2017), o marketing digital não deve ser compreendido como um substituto do marketing tradicional, mas sim como um complemento estratégico com funções específicas ao longo da jornada do cliente. Enquanto o marketing tradicional se destaca nas fases iniciais de construção da notoriedade e do interesse, o marketing digital adquire maior relevância nas etapas finais, ao impulsionar a ação e promover a defesa da marca. Nesta perspetiva, o marketing digital distingue-se pela sua capacidade de mensuração, orientando-se por métricas de desempenho que permitem avaliar os resultados obtidos. Mais do que gerar conversões, o marketing digital visa transformar clientes em defensores ativos da marca, aproveitando a conectividade digital e a força das redes sociais.

De acordo com Mushi (2024), as estratégias de marketing digital têm se mostrado ferramentas eficazes para melhorar o desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A pesquisa revela que estratégias como otimização de motores de busca (SEO), marketing de conteúdo, marketing em redes sociais, marketing por e-mail, marketing de influenciadores, publicidade paga e análise de dados são preditores significativos do desempenho das PMEs. O estudo sugere que as PMEs explorem canais digitais diversos e adotem estratégias baseadas em dados para maximizar seus esforços de marketing e promover o crescimento no mercado local.

As ferramentas de marketing digital, especialmente o *branding* online, têm um impacto significativo na competitividade dos restaurantes, com uma marca bem definida contribuindo para melhores relações com os clientes e soluções mais eficazes. O estudo também destaca o papel crucial das redes sociais, que amplificam a influência do marketing digital no setor da restauração. Entre as recomendações apresentadas, está a importância de manter os clientes informados sobre novidades por meio de postagens e vídeos, criar conteúdo interativo, cultivar uma personalidade de marca positiva nas redes sociais, utilizar ferramentas de análise digital para monitorizar preferências e dados demográficos, e incentivar a participação dos clientes, promovendo avaliações positivas (Singh *et al.*, 2022).

Capítulo 3 – Plano de Negócios

3.1 O projeto

3.1.1 Descrição do Projeto

O presente projeto consiste na criação de um restaurante especializado na comercialização de sopas, complementado por uma cafetaria, com o objetivo de integrar a tradição culinária portuguesa num ambiente que concilie elementos de hospitalidade e contemporaneidade. Localizado na cidade da Covilhã, este empreendimento pretende valorizar a sopa enquanto componente fundamental da gastronomia nacional, proporcionando, simultaneamente, um espaço destinado ao convívio e ao bem-estar dos seus clientes.

A proposta insere-se numa lacuna identificada na oferta gastronómica da região, ao apresentar um conceito que associa a autenticidade das sopas tradicionais portuguesas à inovação no desenvolvimento de sabores e na apresentação dos pratos. Paralelamente, procura-se fortalecer a relação com a comunidade local através do incentivo ao consumo de produtos de qualidade e de origem local, promovendo, assim, o dinamismo económico mediante parcerias com pequenos produtores e fornecedores.

O conceito do restaurante baseia-se na criação de um ambiente acolhedor e funcional, que permita aos clientes desfrutar de refeições equilibradas e nutricionalmente completas. Para além das sopas, a ementa incluirá acompanhamentos tradicionais, como o pão, e cafés, com o objetivo de proporcionar uma experiência gastronómica diversificada e adaptada às preferências dos consumidores. Esta oferta visa garantir uma alimentação saudável e saborosa, enquanto promove o convívio e a satisfação dos clientes.

A infraestrutura será concebida com base em princípios de funcionalidade e conforto, refletindo uma combinação entre elementos naturais e um design contemporâneo. A escolha dos materiais, a disposição dos espaços e a organização das áreas de serviço serão planeadas de forma a otimizar a experiência do cliente e garantir a eficiência operacional.

No contexto da valorização cultural e gastronómica, o projeto contempla a realização de eventos temáticos, tais como sessões de degustação, apresentações de sopas típicas de diferentes regiões de Portugal e workshops sobre a tradição culinária portuguesa. Estas iniciativas visam reforçar a ligação entre o restaurante, a comunidade local e os visitantes, contribuindo para a preservação e a promoção do património gastronómico.

Deste modo, o restaurante pretende assumir um papel ativo na promoção e valorização da gastronomia portuguesa, aliando tradição e inovação para oferecer uma experiência autêntica e diferenciada aos seus clientes.

3.1.2 Identificação da Empresa

A denominação social da empresa será Restaurante Sopas d'Avó – Lda., um nome que remete à tradição gastronómica portuguesa e ao carácter familiar e acolhedor das refeições preparadas pelas gerações mais antigas. Inspirado na autenticidade dos sabores tradicionais das sopas caseiras, o nome do restaurante reflete a sua proposta de aliar os princípios da tradição culinária à excelência na qualidade dos produtos. O objetivo é proporcionar uma experiência gastronómica que, através de uma alimentação equilibrada, promova o bem-estar dos consumidores.

A empresa adotará a forma jurídica de sociedade por quotas, conforme estabelecido no Código das Sociedades Comerciais, sendo constituída por três sócios fundadores. A participação de cada sócio será de igual proporção, totalizando um capital social inicial de 12.000 euros.

O início das atividades do Restaurante Sopas d'Avó - Lda está previsto para janeiro de 2026, data em que se estima a conclusão das remodelações do espaço físico e a obtenção das licenças necessárias ao funcionamento. O processo de regularização documental deverá estar concluído até janeiro de 2026, permitindo que as fases finais de preparação ocorram de forma estruturada e eficiente.

A sede social da empresa localizar-se-á na Rua Marquês de Ávila e Bolama, n.º 203, 6200-053, Covilhã, distrito de Castelo Branco. A atividade principal incidirá sobre a prestação de serviços de restauração e cafetaria, enquadrando-se na Classificação das Atividades Económicas (CAE 56101), correspondente a restaurantes de tipo tradicional. O conceito gastronómico será centrado na oferta de sopas artesanais, complementadas por acompanhamentos, pão, café e outras bebidas.

O projeto conta com três promotores, que partilham uma visão comum: criar um espaço que valorize a tradição gastronómica portuguesa, com enfoque na sopa, num ambiente moderno e acolhedor.

O percurso académico e profissional dos sócios assegura a diversidade de competências essenciais à criação e ao desenvolvimento do negócio. Um dos fundadores é licenciado em Gastronomia, assumindo a responsabilidade pela criação do menu e supervisão da cozinha, garantindo a conformidade com elevados padrões de qualidade e segurança alimentar. Outro sócio, licenciado em Gestão, será responsável pela gestão administrativa e financeira, abrangendo a área de recursos humanos e a implementação de processos de gestão que assegurem a viabilidade e o crescimento sustentável do negócio. O terceiro promotor, com formação em Marketing, terá a seu cargo a comunicação e promoção da marca, sendo responsável pelo desenvolvimento de estratégias de marketing, fidelização de clientes e gestão da presença digital, consolidando a notoriedade do Restaurante Sopas d'Avó - Lda no mercado.

3.2. Análise da Envolvente e Análise sectorial

3.2.1 Análise da Envolvente Geral

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica que permite avaliar o macroambiente externo através de seis dimensões: política(P), económica(E), social(S), tecnológica(T), ambiental(A) e legal(L). Esta abordagem ajuda as organizações a identificar tendências relevantes, compreender os fatores-chave de mudança e construir cenários futuros. Com base nesses cenários, é possível adaptar estratégias e antecipar desafios, promovendo uma gestão mais informada e resiliente face às transformações do ambiente externo (Johnson *et al.*, 2008).

3.2.1.1 Análise política-legal

De acordo com Programa de Estabilidade 2023-2027, apresentado pelo governo português em abril de 2023, reflete uma estratégia político-legal ancorada em princípios de conformidade supranacional e gestão de riscos sistêmicos. Politicamente, o documento reconhece explicitamente o impacto de fatores externos incontrolláveis — como a guerra na Ucrânia e as tensões geopolíticas — sobre a autonomia decisória nacional, sublinhando como crises globais limitam a margem de manobra orçamental doméstica. Legalmente, o programa reafirma o compromisso irrevogável de Portugal com o quadro normativo da União Europeia, em especial o Pacto de Estabilidade e Crescimento, priorizando o equilíbrio fiscal como pilar de sustentabilidade (Ministério das Finanças, 2023).

O Programa de Estabilidade 2023–2027 evidencia uma forte ênfase na sustentabilidade orçamental, a qual se materializa no cumprimento rigoroso da Lei de Enquadramento Orçamental e no compromisso com a consolidação das finanças públicas, nomeadamente através da redução progressiva da dívida pública. Contudo, a estratégia também expõe tensões político-legais intrínsecas: por um lado, o governo reconhece o agravamento do custo de vida e o fardo financeiro sobre famílias e empresas, sinalizando preocupação com a coesão social; por outro, a prioridade conferida à estabilidade macro fiscal restringe mecanismos de apoio socioeconómico mais robustos. Este *trade-off* revela uma governação reativa a crises globais, na qual políticas internas são moldadas por vulnerabilidades externas. A ênfase na "resiliência" surge, portanto, como tentativa de equilibrar restrições legais supranacionais com procuras políticas domésticas, ainda que sob evidentes limitações de autonomia (Ministério das Finanças, 2023).

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 207/2024, de 30 de dezembro, uma das ações mais relevantes implementadas é a desburocratização na interação entre o Estado e as empresas. Dentre as medidas a ser tomadas, destaca-se o reforço do Programa "Simplex", que visa à simplificação e digitalização dos processos e serviços do Estado voltados para as empresas. Este

programa envolve entidades da Administração Pública Central, que prestam serviços públicos às empresas, além de associações empresariais e outras entidades pertinentes.

O serviço "Empresa na Hora", disponível no site justica.gov.pt, permite a constituição de empresas de forma simplificada, ao centralizar todo o processo num único balcão e num único momento. Após o registo, os sócios são devem proceder ao depósito do capital social numa conta bancária da sociedade até 5 dias úteis, ou, alternativamente, podem entregá-lo nos cofres da empresa até ao final do primeiro exercício económico. A presença de todos os sócios é indispensável para a formalização do processo, e o serviço pode ser utilizado em qualquer balcão, independentemente da localização da sede da empresa.

Regulamentação da Atividade de Restauração em Portugal

O setor da restauração em Portugal é regulamentado por uma série de diplomas legais que visam garantir a qualidade, a segurança alimentar e a conformidade com as normas de higiene e funcionamento dos estabelecimentos. Entre os principais decretos e normas aplicáveis à restauração, destacam-se:

- **Decreto-Lei n.º 26/2013, de 11 de fevereiro** – Este diploma regula a atividade de restauração e bebidas, estabelecendo os requisitos necessários para o licenciamento, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos, além de tratar das condições de segurança alimentar, higiene e publicidade nos mesmos.
- **Lei n.º 21/2014, de 16 de abril** – Define o regime jurídico de controlo da publicidade em estabelecimentos de restauração e bebidas, regulando as formas de anúncios e promoções permitidas neste setor.
- **Portaria n.º 1024/2009, de 11 de setembro** – Estabelece as condições para o funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas, com especial foco na classificação dos mesmos e nos requisitos de higiene e segurança a serem cumpridos.
- **Decreto-Lei n.º 248/2009, de 22 de setembro** – Regula a segurança alimentar no setor da restauração, determinando os requisitos necessários para garantir a segurança na preparação e manipulação de alimentos.
- **Decreto-Lei n.º 129/2014, de 12 de agosto** – Este diploma estabelece as normas para a qualificação dos trabalhadores do setor de restauração e bebidas, incluindo requisitos para a formação contínua dos profissionais da área.
- **Portaria n.º 93/2015, de 29 de janeiro** – Define as normas de acessibilidade e adaptação dos estabelecimentos de restauração e bebidas, com o intuito de garantir o acesso e a inclusão social de pessoas com deficiência.
- **Decreto-Lei n.º 129/2003, de 7 de julho** – Regula as condições de funcionamento e licenciamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas, abordando aspetos como o horário de funcionamento e as sanções aplicáveis no caso de incumprimento.
- **Lei n.º 28/2013, de 14 de maio** – Regula as atividades de restauração e bebidas em áreas de grande afluência turística, estabelecendo requisitos específicos para o licenciamento e as condições de segurança alimentar nesses locais.

- **Portaria n.º 346/2013, de 18 de outubro** – Define as normas para a instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas, incluindo a comunicação de alterações e a responsabilidade pela manutenção das licenças de funcionamento.
- **Decreto-Lei n.º 180/2017, de 23 de dezembro** – Estabelece o regime jurídico para o controlo da qualidade e segurança alimentar nos estabelecimentos de restauração, reforçando as obrigações de higiene e fiscalização.
- **O decreto-lei integra a Diretiva (UE) 2015/2436** – Harmoniza a legislação dos Estados-Membros sobre marcas, simplificando procedimentos e aumentando a segurança jurídica das empresas. Além disso, incorpora a Diretiva (UE) 2016/943, que protege know-how e informações comerciais confidenciais contra aquisição, uso e divulgação ilegais, contribuindo para a salvaguarda dos ativos intangíveis das organizações (Diário da República, 2018). Este diploma legal também promove alterações significativas na Lei da Organização do Sistema Judiciário e no regime de composição de litígios relativos a medicamentos, além de revogar dispositivos legislativos anteriores para modernizar o quadro jurídico (Diário da República, 2018).

Os direitos de propriedade intelectual (DPI) são regulados tanto por legislações internacionais como nacionais, e também pela legislação da União Europeia (UE). O artigo 118.º do TFUE estabelece que o Parlamento Europeu e o Conselho devem criar normas para garantir proteção uniforme dos DPI em todo o mercado único. A UE harmoniza aspetos específicos dos DPI, como marcas, desenhos ou modelos e patentes, criando sistemas próprios. As legislações da UE também refletem as obrigações internacionais dos Estados-Membros, baseadas em convenções e tratados como as Convenções de Berna e Roma, o Acordo TRIPS da Organização Mundial do Comércio e tratados da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (Moş *et al.*, 2024).

A conformidade com estas normas legais e regulamentares é essencial para garantir a qualidade do serviço prestado, a proteção dos consumidores e a sustentabilidade do setor. Além disso, o cumprimento das exigências legais no que se refere à segurança alimentar, à acessibilidade e à sustentabilidade é um fator determinante para a competitividade das empresas do setor de restauração.

3.2.1.2 Envolve Económica

Segundo o Boletim Económico do Banco de Portugal divulgado em março de 2025, as projeções macroeconómicas apontam para um crescimento moderado da economia portuguesa no médio prazo, estimando-se uma taxa de crescimento real do PIB de 1,9% em 2024, que se intensifica para 2,3% em 2025. Para os anos subsequentes, prevê-se uma ligeira desaceleração, com crescimentos de 2,1% em 2026 e 1,7% em 2027. Esta trajetória positiva em 2025 e 2026 será sustentada, em grande medida, pelo alívio das condições financeiras, pela aceleração da procura externa e pela execução mais intensa dos fundos europeus, com especial destaque para os recursos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

Contudo, o abrandamento previsto para 2027 reflete o esgotamento dos efeitos expansionistas do PRR, o que poderá limitar o dinamismo económico nesse ano. A nível da procura interna, tanto o consumo como o investimento apresentam potencial de crescimento, embora a sua materialização esteja condicionada pela redução da incerteza, quer a nível interno, quer no contexto externo (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

No mercado de trabalho, as projeções indicam uma continuidade na criação líquida de emprego, mesmo após os níveis historicamente elevados de 2024, acompanhada por uma estabilização da taxa de desemprego. Em termos de preços, espera-se uma trajetória de desinflação, com a taxa de inflação a descer para 2,3% em 2025 e a manter-se em torno de 2% nos anos seguintes, refletindo um cenário de convergência com os objetivos de estabilidade de preços do Banco Central Europeu. Importa ainda destacar que, segundo as previsões, a economia portuguesa deverá continuar a crescer acima da média da área do euro, mantendo um diferencial de inflação próximo de zero, o que poderá reforçar a sua posição competitiva no espaço europeu (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

O plano orçamental-estrutural de médio prazo, apresentado em outubro de 2024, fixou metas superiores à trajetória de referência em 2025 e 2026, seguidas de um aumento mais moderado em 2027-28. A média entre 2025 e 2028 manteve-se alinhada com a trajetória indicada pela Comissão (Braz, 2025).

Conforme assinalado pelo Banco de Portugal (2025), persistem tensões geopolíticas significativas, nomeadamente a continuação da guerra na Ucrânia e os conflitos no Médio Oriente. A estes fatores somam-se novos elementos de instabilidade, em particular as mudanças na orientação da política geoestratégica e comercial dos Estados Unidos da América, que poderão ter implicações relevantes para o comércio internacional e para a economia europeia.

A concretização destes riscos poderá conduzir a perturbações significativas, incluindo aumentos dos preços das matérias-primas, disrupções nas cadeias globais de abastecimento, desaceleração do comércio internacional e maior volatilidade cambial. Tais impactos podem desestabilizar a atividade económica global, afetando negativamente a confiança dos agentes económicos. Em consequência, poderá verificar-se o adiamento ou cancelamento de decisões de investimento, um aumento da poupança por motivos de precaução e a exigência de prémios de risco mais elevados, com reflexos na valorização dos ativos e nos custos de financiamento (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

No caso específico de Portugal, um cenário de aumento das tarifas comerciais por parte dos EUA às importações provenientes da União Europeia, acompanhado por medidas de retaliação, poderá traduzir-se num abrandamento da atividade económica nacional, através da redução da confiança e da menor procura externa. Em contrapartida, o aumento da despesa militar, decorrente da implementação de um plano de reforço da capacidade de defesa europeia, poderá exercer um

efeito expansionista sobre a economia, nomeadamente através do estímulo à produção e ao investimento em setores específicos (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

No domínio da inflação, os riscos externos anteriormente mencionados poderão intensificar as pressões inflacionistas, nomeadamente por via do aumento dos preços das matérias-primas e dos custos de importação, agravados pelo impacto das tarifas. Acresce que o dinamismo salarial, se persistente, poderá refletir-se num aumento dos preços dos serviços, colocando em causa a trajetória projetada de desaceleração da inflação e comprometendo a competitividade externa da economia portuguesa (Boletim Económico do Banco de Portugal, 2025).

A economia global em 2025 pode acelerar para um crescimento de 3,2%, após um ritmo de 3,1% em 2024. Na Europa, a estimativa é que a trajetória económica enfrente fatores adversos decorrentes de uma política orçamental mais restritiva e da incerteza comercial, mas também ventos favoráveis decorrentes de uma política monetária mais flexível e de sólidos fundamentos para o consumo. Já as trajetórias de inflação e crescimento devem continuar a estabilizar. A economia portuguesa deverá crescer 1,4%, acima da média de 0,9% da zona euro (Economic outlook, Mastercard Economics Institute – MEI, 2025).

Os consumidores europeus continuam a estar atentos aos preços e estão a optar por produtos e serviços mais económicos do que os de gama alta, um comportamento que deverá inverter-se com a melhoria do poder de compra. A restauração, a moda ou as viagens são precisamente alguns dos sectores que oferecem um vasto leque de opções de preços que permitem perceber as principais tendências de consumo (Economic outlook, Mastercard Economics Institute – MEI, 2024).

3.2.1.3 Envolvente Sociocultural

Segundo os dados da PORDATA (2023), a população residente em território nacional foi estimada em 10.639.726 pessoas em 2023, face a 10.516.621 em 2022 e 10.421.417 em 2021.

De acordo com dados da PORDATA (citado por Observador, 2024), verifica-se a existência de quase dois idosos por cada jovem, o que evidencia um acentuado processo de envelhecimento populacional. Desde 2019, o número de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos tem vindo a crescer a um ritmo superior a 2% ao ano, ultrapassando, em 2024, a marca das 3.000 pessoas com 100 anos ou mais. Os dados apontam para um aumento do número de casais sem filhos, bem como para um crescimento expressivo da população a viver sozinha, que ultrapassa um milhão de pessoas. Destaca-se ainda que mais de metade dessas pessoas são idosas (55%), o que faz de Portugal o quarto país da União Europeia e com maior percentagem de idosos a residir sozinhos e o quarto do mundo com maior proporção de população idosa (Observador, 2024).

A taxa bruta de natalidade em Portugal mantém-se em níveis relativamente baixos no contexto europeu, com 8,1 nascimentos por cada 1.000 habitantes. Este valor posiciona o país no 17.º lugar entre os Estados-Membros da União Europeia (PORDATA, 2023).

Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística e reportados pela SIC Notícias (2025), a natalidade voltou a cair pelo segundo ano consecutivo, registando-se uma diminuição de 1,4% em 2024 face ao ano anterior, com o nascimento de aproximadamente 85 mil bebés. Paralelamente, o número de óbitos aumentou, com quase 119 mil mortes ao longo do ano, e um aumento de 10,9% em janeiro face ao mês anterior. Estes dados reforçam a persistência de um saldo natural negativo, situação em que os falecimentos superam os nascimentos, agravando o envelhecimento da população portuguesa.

A Associação Portuguesa de Demografia atribui este decréscimo da natalidade, em parte, ao adiamento da maternidade, evidenciado pelo facto de as mulheres se tornarem mães cada vez mais tarde. Esta tendência contribui não só para a redução do número médio de filhos por mulher, como também dificulta a renovação geracional. Adicionalmente, verifica-se uma ligeira redução no número de casamentos (menos 1% face a 2023), o que poderá estar associado a mudanças nos padrões culturais e económicos das famílias contemporâneas (SIC Notícias, 2025).

Segundo o Barómetro Food 2024 há crescente preocupação dos portugueses com a alimentação saudável e sustentável, impulsionada principalmente por motivos de saúde, gosto pessoal e consciência ambiental. Contudo, o contexto económico, com o aumento dos preços dos alimentos, limita a capacidade de muitos manterem hábitos alimentares saudáveis consistentemente, levando a cortes orçamentais na alimentação. Os restaurantes adaptam-se a esta procura crescente, oferecendo opções mais saudáveis e locais, apesar dos custos e da exigência que isso acarreta. O combate ao desperdício alimentar é amplamente valorizado tanto pelos consumidores quanto pelos estabelecimentos (Barómetro Food 2024).

A dieta mediterrânica representa uma herança sociocultural construída ao longo de milénios de intercâmbio entre povos da bacia do Mediterrâneo, refletindo práticas agrícolas, alimentares e comunitárias tradicionais. No entanto, esse modelo tem vindo a degradar-se devido à globalização, à urbanização e à uniformização dos hábitos alimentares, o que ameaça não só a diversidade cultural, mas também os modos de vida sustentáveis e o convívio de diferentes gerações que a caracterizam (Bach-Faig et al., 2011).

A dieta mediterrânica representa muito mais do que um padrão alimentar; trata-se de um estilo de vida que valoriza princípios como a hospitalidade, a convivência comunitária, o diálogo intercultural e a expressão criativa. Este modelo cultural promove o respeito pela diversidade e assume um papel relevante na dinâmica sociocultural das comunidades, estando presente em celebrações, eventos festivos e encontros de diferentes gerações, nos quais se integram pessoas de diferentes idades, condições socioeconómicas e origens (UNESCO, 2013).

3.2.1.4 Envolvente tecnológica

Nos últimos anos, a inovação tecnológica tem vindo a alinhar-se progressivamente com os princípios da sustentabilidade, deixando de ser apenas uma vantagem competitiva para se tornar uma exigência urgente, motivada pela intensificação da crise climática. Embora tradicionalmente orientada por objetivos comerciais, a tecnologia começa a incorporar preocupações ambientais nas suas soluções, promovendo a eficiência energética, a transição para fontes limpas e a redução da pegada de carbono (Carbonaro, 2023).

No contexto europeu, esta convergência é promovida através da denominada "dupla transição" – digital e ecológica – reconhecendo que ambos os processos são interdependentes e fundamentais para o desenvolvimento sustentável do continente (Comissão Europeia, conforme citado em Carbonaro, 2023).

Nos dias de hoje, duas tendências de grande impacto no mundo empresarial têm vindo a convergir de forma a moldar estratégias organizacionais e promover um desenvolvimento sustentável: a digitalização e a sustentabilidade. Mais do que meras tendências, a sustentabilidade, especialmente quando integrada no centro das estratégias de negócio, representa uma mudança paradigmática que desafia as organizações a repensarem a sua forma de operar. A digitalização, por sua vez, está a assumir-se como uma alternativa estratégica viável para melhorar a performance ambiental das empresas, embora a evidência científica sobre esta relação ainda seja relativamente recente e limitada (Fezas Vital, 2024).

Até o ano de 2023, os estudos científicos que exploravam a ligação entre digitalização e sustentabilidade tendiam a ser fragmentados, focando-se em setores específicos ou em algumas tecnologias digitais, como a análise de *big data* ou a Internet das Coisas (IoT). Contudo, estudos mais recentes indicam uma correlação positiva entre a orientação estratégica para a digitalização e melhorias significativas na performance ambiental, o que poderá constituir uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Fezas Vital, 2024).

Desenvolver uma orientação estratégica digital implica, assim, o investimento em tecnologias digitais que respondam às necessidades dos consumidores e o desenvolvimento das competências digitais internas. Mas vai além disso: trata-se de criar um ecossistema digital que envolva toda a cadeia de valor da organização, maximizando o impacto positivo das tecnologias digitais no desempenho ambiental. Importa ainda destacar que o papel das tecnologias digitais não se limita apenas à componente ambiental, mas pode também promover o bem-estar social e o desenvolvimento económico (Fezas Vital, 2024).

No contexto português, dominado por pequenas e médias empresas (PMEs), questiona-se a capacidade de investimento em digitalização. No entanto, dados da International Data Corporation (IDC) indicam que os investimentos em tecnologias digitais, nomeadamente em

inteligência artificial, *cloud computing* e cibersegurança, crescerão em 2024 a um ritmo sete vezes superior ao crescimento económico nacional, reforçando a consciência do papel estratégico da digitalização para a competitividade empresarial (Fezas Vital, 2024).

Em suma, o investimento em digitalização, aliado a uma visão de sustentabilidade, é cada vez mais reconhecido como fundamental para a competitividade, resiliência e desenvolvimento sustentável das organizações. Contudo, importa garantir que este processo seja inclusivo e promova o bem-estar das pessoas, criando oportunidades para todos os *stakeholders* envolvidos. Só assim será possível mobilizar os incentivos e a motivação necessários para uma mudança de comportamento efetiva em direção a um futuro mais sustentável (Fezas Vital, 2024).

3.2.1.5 Envolvente ambiental

No âmbito da sua estratégia de financiamento sustentável e em alinhamento com a Agenda 2030 da ONU, a União Europeia tem desenvolvido um conjunto de diretivas e regulamentos que orientam a transição para um modelo económico sustentável. Embora o quadro legislativo ainda esteja em construção, quatro instrumentos principais já integram o Pacote de Finanças Sustentáveis, influenciando diretamente a prestação de contas das empresas e do setor financeiro em matéria de sustentabilidade (IAPMEI, 2025). Segue abaixo os instrumentos:

Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) – Regulamento UE 2019/2088:

Exige transparência na divulgação de informações sobre produtos financeiros, classificando-os conforme o seu impacto e risco ambiental, social e de governação (ESG), para combater o *greenwashing*, ou seja, a falsa promoção de responsabilidade ambiental (IAPMEI, 2025).

Taxonomia Ambiental (Regulamento UE 2020/852): Estabelece critérios para definir atividades económicas ambientalmente sustentáveis, baseando-se em seis objetivos ambientais (clima, recursos hídricos, economia circular, poluição, biodiversidade) e princípios sociais (IAPMEI, 2025).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Diretiva UE 2022/2464:

Substitui a antiga diretiva de reporte não-financeiro, ampliando o âmbito de empresas obrigadas a reportar dados de sustentabilidade com padrões comuns (ESRS), garantindo transparência e certificação, com entrada em vigor a partir de 2024, mas com prazos alargados até 2028/2029 para algumas empresas (IAPMEI, 2025).

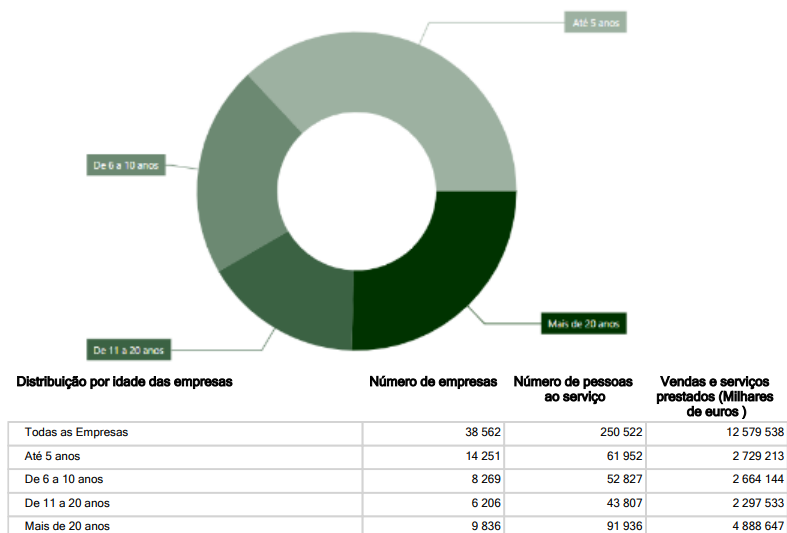
Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) – Diretiva UE 2024/XXX:

Responsabiliza os Conselhos de Administração pela integração da sustentabilidade na estratégia empresarial e gestão dos impactos ambientais, sociais e de governação ao longo das cadeias de valor. Aplica-se progressivamente a grandes empresas, com transposição nacional prevista até 2027 (possível extensão para 2028) (IAPMEI, 2025).

3.2.2 Análise Sectorial

A vontade visitar estabelecimentos de restauração deve-se, em parte, à procura de novos sabores e novas técnicas de cozinha (Fielder, 2014). Com o aumento da imigração, há muitos estabelecimentos de cozinhas de outros países e os consumidores tornam-se mais curiosos em relação a estas novidades (Fielder, 2014).

Figura 1 - Número de empresas por idade



Fonte: Quadro de Setor - Banco de Portugal- 2023

De acordo com a Figura 1, obtida nos Quadros do Setor do Banco de Portugal em 2023, o setor da restauração e similares, com a CAE 56, contabiliza um total de 38.562 estabelecimentos, englobando microempresas, pequenas, médias e grandes empresas, o que reflete a diversidade deste segmento. Este mercado abrangente inclui restaurantes especializados tanto na gastronomia local quanto na internacional, respondendo às exigências de consumidores que buscam experiências gastronómicas variadas e de elevada qualidade (Banco de Portugal em 2023).

O setor da restauração, após um período de crise e declínio que coincidiu com a intervenção da “Troika” em Portugal, apresenta, desde 2014, uma crescente melhoria decorrente do investimento efetuado numa oferta melhorada, em novos menus e qualidade dos 38 serviços por forma a permanecerem competitivos face ao nível de exigência dos consumidores. As novas tendências do setor, como “produzidos localmente” e “gourmet”, também vieram alavancar o setor (Ferreira Duarte Petronilho, 2019, p. 37).

Um estudo conduzido pela *Experience Economy da Mastercard*, divulgado em setembro de 2024, e que abrangeu mais de 16.000 consumidores em 24 países europeus, revelou que os portugueses

se destacam entre os que mais valorizam experiências gastronómicas. De acordo com os dados, 72% dos entrevistados em Portugal consideram desfrutar de uma boa refeição em um restaurante familiar como uma das melhores experiências possíveis, superando significativamente a média europeia de 60% (Experience Economy da Mastercard,2024).

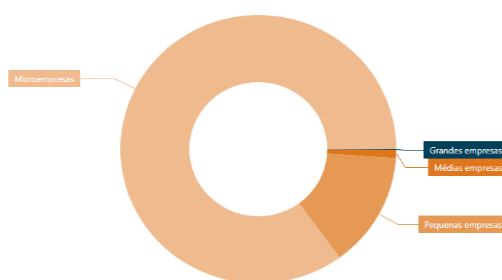
Em 2023, o setor da restauração em Portugal, segundo dados do Quadro de Setor do Banco de Portugal, contabilizava um total de 54.009 empresas. Destas, 71,4% (38.562) estavam dedicadas à atividade de restauração e similares, conforme ilustrado na Figura 1. Sendo que 37% (14.251) das empresas tinham até cinco anos de existência (Banco de Portugal, 2023).

As empresas com mais de 20 anos representam 9.836 (25%) do total. Entre os outros segmentos, destacam-se as 8.269 empresas (21%) com uma antiguidade de 6 a 10 anos e as 6.206 (16%) com 11 a 20 anos. Quanto à natalidade e mortalidade no setor, os dados de 2024 evidenciam uma expansão moderada, com a criação de 4.194 novas empresas, superando a mortalidade de 3.876 encerramentos (Banco de Portugal, 2023).

Referente a distribuição percentual das empresas por distrito, Lisboa lidera com 29,1% das empresas, seguida pelo Porto com 16%. O Algarve ocupa a terceira posição com 8,2%, enquanto a região de Coimbra representa 3,7%. As regiões da Beira Baixa, Beira e Serra da Estrela apresentam percentagens mais baixas, com 0,7% e 1,3% (Banco de Portugal, 2023).

O Figura 2, a seguir apresentada, ilustra a repartição das empresas de restauração em Portugal por dimensão, fornecendo uma base para uma análise dos dados (Banco de Portugal, 2023).

Figura 2- Número de empresas por dimensão

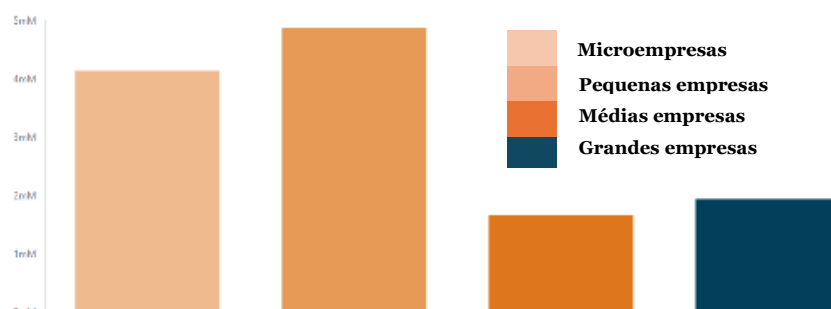


Fonte: Quadro de Setor - Banco de Portugal- 2023

A distribuição das empresas no setor da restauração em Portugal, totalizando 38.562, apresenta um panorama caracterizado pelo predomínio das microempresas, que correspondem a 85,04% do total. As pequenas empresas representam 13,88%, as médias empresas constituem 0,99% e as grandes empresas representam apenas 0,08% do total do setor (Banco de Portugal, 2023).

A seguir, será apresentada uma análise do desempenho económico de cada segmento de empresas, ilustrado no Figura 3.

Figura 3 - Vendas e Serviços prestados por dimensão



Fonte: Quadro de Setor – Banco de Portugal- 2023

As microempresas, que representam a maior parte do setor (85,04%), geraram um total de 4.124,9 milhões de euros. As pequenas empresas, que representam 13,88% do total, geraram 4.873 milhões de euros. As médias empresas representam 0,99% do total e alcançaram 1.671,9 milhões de euros em vendas. As grandes empresas, representam 0,08% do total e geraram 1.929,8 milhões de euros (Banco de Portugal, 2023).

Com base na análise apresentada, o setor da restauração em Portugal revela-se predominantemente fragmentado, caracterizado pela elevada predominância de microempresas, que representam mais de 85% do total de estabelecimentos. Esta distribuição indica que o mercado é composto, em sua maioria, por pequenas unidades independentes, o que dificulta a concentração significativa de poder económico em poucas empresas.

Embora existam empresas de maior dimensão — pequenas, médias e grandes — estas representam uma parcela reduzida do total (menos de 15%), evidenciando que o setor não é dominado por grandes grupos empresariais. Apesar de as grandes empresas apresentarem um desempenho económico expressivo em termos absolutos, a sua representatividade numérica é residual, o que reforça a ausência de concentração monopolística ou oligopolística.

Assim, o mercado da restauração apresenta uma dinâmica competitiva intensa, com muitos intervenientes e baixa barreira à entrada, o que sugere que a capacidade de dominar o mercado por parte de uma única empresa ou grupo é limitada

3.2.3 Análise Estrutural do Setor

A compreensão das cinco forças competitivas revela-se essencial para a formulação de estratégias eficazes e para a tomada de decisões fundamentadas relativamente à posição competitiva de uma empresa no seu sector de atuação. A estrutura proposta permite analisar as forças subjacentes à concorrência e compreender as dinâmicas que influenciam o desempenho empresarial. Ao considerar os fatores de custo e diferenciação como elementos centrais, esta abordagem

estabelece uma ligação direta com a rentabilidade. Além disso, reconhece-se que os gestores dispõem de uma margem significativa para influenciar a estrutura da indústria e reposicionar estrategicamente a empresa face à concorrência, contribuindo para a definição de vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1998).

3.2.3.1 Ameaça de novos entrantes

Para mitigar essa ameaça, o restaurante aposta na utilização de ingredientes frescos e sazonais de alta qualidade, com foco na diferenciação pela experiência gastronômica e no valor agregado. Embora na Covilhã o acesso a produtos naturais e de qualidade seja amplo, o restaurante procura destacar-se pela seleção de fornecedores locais que atendem a um alto padrão de frescura e autenticidade alimentar. Ao fazer isso, o restaurante não só oferece uma refeição de qualidade superior, mas também promove a sustentabilidade e o fortalecimento da economia regional, criando uma proposta de valor que vai além da mera alimentação.

Dessa forma, ao investir na qualidade e origem dos ingredientes, o Sopas d'Avó estabelece uma proposta de valor sólida, oferecendo aos consumidores algo exclusivo, que vai além da simples refeição, criando uma conexão emocional com o produto e com a tradição. Isso dificulta a imitação do modelo de negócio por novos *players* no mercado.

3.2.3.2 Poder de negociação dos clientes

O público-alvo será composto, essencialmente, por três segmentos: moradores locais, trabalhadores e turistas. Cada um destes segmentos possui características próprias no que respeita ao comportamento de consumo, poder de compra e exigência na escolha de estabelecimentos de restauração. Os residentes locais, em especial as famílias e pessoas idosas, tendem a valorizar refeições caseiras, nutritivas e acessíveis. O seu poder de compra é moderado, o que os torna sensíveis ao preço, mas também fiéis a estabelecimentos que ofereçam qualidade, atendimento próximo e tradição alimentar. Já os trabalhadores, segmento que valoriza a conveniência, o serviço eficiente e a possibilidade de refeições completas e saudáveis. Os turistas – sobretudo os que buscam experiências autênticas ligadas à gastronomia local – têm maior predisposição para pagar por um serviço que una tradição, qualidade e ambiente acolhedor. O restaurante não enfrentará dificuldades significativas para negociar com os clientes, dado que a principal proposta de valor do restaurante é a qualidade dos produtos comercializados, do atendimento e a experiência oferecida.

Além disso, o poder de influência dos clientes é ampliado pela crescente utilização da internet e das redes sociais, plataformas nas quais as opiniões e experiências podem ser facilmente compartilhadas. Deste modo, cada cliente, possui a capacidade de influenciar outros consumidores, tornando essencial a manutenção de uma imagem positiva e da qualidade constante no serviço prestado. O sucesso do restaurante estará, portanto, diretamente ligado à sua capacidade de satisfazer os clientes, o que contribuirá para a sua recomendação espontânea e divulgação através dessas plataformas.

3.2.3.3 Poder de negociação dos fornecedores

A seleção dos fornecedores será orientada por critérios como: qualidade dos produtos e compromisso com práticas sustentáveis. No tocante aos produtos que irão compor os alimentos, preferência recairá sobre produtores locais, com o intuito de garantir a frescura e autenticidade dos ingredientes utilizados, ao mesmo tempo que se promove o desenvolvimento da economia regional e se reduz a pegada ecológica associada ao transporte de mercadorias.

Na tabela 1, apresentam-se os principais fornecedores selecionados, bem como os respectivos produtos que fornecerão ao restaurante:

Tabela 1- Produtos e Fornecedores

Produto	Fornecedores
Fogão industrial de 6 bocas ; Moinho de café; Gaveta de borra ; Filtro de água.	GGM GASTRO
Máquina de café expresso	Daily Coffe.pt
Panelas; Líquidificadores; Mix, ;Chaleira elétrica.	INTEROTEL
Arca e refrigerador	MAKRO
Máquina de lavar louça; Balança digital; Computador; Impressora.	WORTEN
Utensílios de cozinha(copos, tigelas,pratos,talheres, chávenas); Mesas e cadeiras	IKEA
Móveis planejados	MOVAMPLO
Caixa registradora	LOGISCENTER
Máquina de cartão de crédito.	MyPos
Vegetais e legumes	Mercado local, comerciantes locais
Caldo de Base	Caldo caseiro preparado internamente
Massas e Grãos:	Nutriboost
Temperos e condimentos	Silafritos
Carnes	Talho Local
Café em grãos	Daily Coffe.pt - Marca do café:
Leite	Fazendas leiteiras locais
Chocolate em pó	Daily Coffe.pt
Acessórios para café	Daily Coffe.pt

Fonte: Elaboração própria

O poder de negociação dos fornecedores revela-se variável, oscilando entre baixo e médio, em função do tipo de produto ou serviço a ser fornecido e da dependência projetada para cada categoria. De forma geral, estima-se que a força negocial dos fornecedores venha a ser moderada, dado que existe uma panóplia disponíveis no mercado português, principalmente no que respeita a equipamentos e insumos básicos para restauração.

Alguns fornecedores, como Ggm Gastro, Interotel, Worten e Ikea, tenderão a apresentar baixo poder de negociação, por atuarem em mercados altamente concorrenciais, com múltiplas alternativas de fornecimento. Esta configuração poderá conferir ao projeto maior margem para negociar preços, prazos e condições de fornecimento. A ausência de contratos de exclusividade nestas categorias reforça a flexibilidade operacional prevista.

Por outro lado, no caso de itens mais específicos ou de valor estratégico para o posicionamento do restaurante — como o café Lavazza, fornecido pela Daily Coffe.pt — o poder negocial poderá

ser moderado a elevado, uma vez que a substituição do fornecedor implicaria não apenas ajustes logísticos, mas também potenciais impactos na perceção de qualidade por parte dos futuros clientes. A mesma lógica se aplica a equipamentos especializados, como móveis planejados e caixas registadoras, cujo fornecimento por empresas como Movamplo e Logiscenter poderá limitar, em certa medida, a capacidade de substituição imediata.

Importa ainda referir que o projeto prevê a priorização de fornecedores locais, como mercados de produtores, talhos e fazendas leiteiras da região, o que contribui para diluir o poder negocial destes agentes, dadas as diversas opções geograficamente próximas, bem como pela facilidade de reposição. Em complemento, alguns insumos — como o caldo de base — serão preparados internamente, o que elimina qualquer dependência externa e confere maior controlo sobre qualidade e custos.

No que se refere aos serviços essenciais, como energia e gás, projeta-se a celebração de contrato com a empresa Iberdrola, reconhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade e pela oferta de tarifas com 100% de energia proveniente de fontes renováveis. A empresa destaca-se igualmente pelas campanhas promocionais para adesão online e pelas condições vantajosas na combinação dos serviços de eletricidade e gás natural, aspetos que poderão facilitar a gestão e trazer ganhos operacionais. Contudo, é recomendável a realização de uma avaliação periódica da estrutura tarifária, tendo em conta que os custos totais podem variar ao longo do tempo, nomeadamente em função da flutuação do mercado energético e de eventuais alterações nos termos fixos aplicados.

Relativamente ao fornecimento de água e saneamento, a responsabilidade será assumida pela entidade municipal Águas da Covilhã (ADC), único prestador de serviço na região. Por se tratar de um monopólio natural regulado, este é um fornecimento de carácter obrigatório e sem alternativas comerciais, o que limita completamente o poder de negociação por parte do empreendimento. Este fator deve ser considerado na gestão de custos fixos, uma vez que eventuais atualizações tarifárias incidem de forma direta sobre a operação.

Assim, conclui-se que o restaurante enfrentará um grau de dependência variável perante os seus fornecedores, mas poderá mitigar esse risco por meio de estratégias como diversificação de canais de aquisição, produção própria de certos insumos e parcerias com agentes locais, assegurando maior autonomia e previsibilidade operacional.

3.2.3.4 Rivalidade entre empresas concorrentes

No concelho da Covilhã, a rivalidade entre empresas que comercializam sopas como produto principal é, atualmente, limitada. Contudo, esta aparente ausência de concorrência direta não deve ser confundida com um cenário isento de ameaças, uma vez que o setor apresenta condições que favorecem o surgimento de novos entrantes, o que poderá intensificar a competição a médio prazo.

Apesar de o investimento inicial ser elevado — considerando a necessidade de um espaço acolhedor, insumos de qualidade, licenciamento e despesas com arrendamento —, outros fatores reduzem as barreiras à entrada e aumentam o risco de saturação do mercado. Entre estes fatores, destacam-se:

- **Facilidade de acesso a fornecedores e insumos:** os ingredientes utilizados na preparação de sopas são amplamente disponíveis no mercado local e nacional, o que reduz a complexidade da cadeia de abastecimento;
- **Poucas exigências técnicas específicas:** além dos requisitos legais comuns à restauração, não há regulações restritivas aplicáveis exclusivamente à comercialização de sopas;
- **Baixo grau de diferenciação percebida:** sem uma proposta de valor clara, o consumidor médio pode não distinguir entre sopas artesanais e alternativas industrializadas ou oferecidas por restaurantes generalistas.

Atualmente, apenas a 'Loja das Sopas' é identificada como concorrente direto, destacando-se pelo foco em opções ligeiramente saudáveis, embora integre uma cadeia de restauração com um modelo padronizado e não exclusivamente local.

Neste cenário, a rivalidade é moderada, mas o risco de entrada de novos concorrentes permanece elevado, dada a facilidade de replicação do conceito e a atratividade do segmento de alimentação saudável. Este contexto exige uma estratégia de diferenciação robusta, assente na qualidade, identidade da marca e alinhamento com as preferências dos consumidores que valorizam a alimentação equilibrada.

3.2.3.5 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos na restauração é alta, dado que os consumidores dispõem de diversas alternativas, como fast food, refeições congeladas, serviços de entrega ao domicílio e a possibilidade de cozinhar em casa. Essas opções satisfazem a necessidade básica de se alimentar de forma rápida, prática e, em alguns casos, saudável, o que facilita a troca e aumenta a concorrência no mercado.

Embora existam essas alternativas, elas não oferecem a mesma experiência gastronómica que o Sopas d'Avó – Lda proporcionará. A diversidade de opções e a experiência diferenciada conferem

ao Sopas d'Avó uma vantagem competitiva em relação a estabelecimentos que oferecem apenas refeições simples e padronizadas. Dessa forma, o projeto procura mitigar a pressão dessa ameaça ao focar-se na criação de um ambiente que valoriza a qualidade, a autenticidade e a experiência do cliente.

Resumindo a análise das cinco forças de Porter que afetam a competitividade e a atratividade do setor de restauração:

- As barreiras à entrada são baixas, facilitando a entrada de novos concorrentes e aumentando a competição no setor.
- O poder de negociação dos clientes é alto, uma vez que os consumidores podem facilmente trocar de restaurante, embora valorizem uma experiência diferenciada.
- O poder de negociação dos fornecedores locais e sazonais é moderado, permitindo alguma flexibilidade, mas também exigindo uma gestão estratégica dos recursos.
- A rivalidade entre concorrentes é moderada a alta, com uma pressão competitiva mais acentuada em áreas como o Serra Shopping.
- A ameaça de produtos substitutos é alta, ainda que mitigada pela oferta diferenciada e pela experiência gastronómica única do Sopas d'Avó - Lda.

A análise do macroambiente do projeto revela um conjunto diversificado de fatores que podem influenciar o desempenho do negócio, sendo fundamental distinguir aqueles com maior impacto positivo e negativo para a sua sustentabilidade e crescimento.

No âmbito político-legal, destaca-se a simplificação dos processos burocráticos para a constituição e gestão empresarial, promovida pelo Programa Simplex e pelo serviço "Empresa na Hora". Estas medidas facilitam a formalização do negócio e reduzem os custos operacionais associados, representando uma oportunidade significativa para a agilidade e competitividade do negócio. Por outro lado, as rigorosas regulamentações específicas do setor da restauração, sobretudo no que concerne à segurança alimentar, higiene e acessibilidade, implicam a necessidade de um investimento constante em conformidade legal, o que pode constituir uma ameaça, especialmente para pequenas e médias empresas com recursos limitados.

No que respeita à envolvente económica, as projeções indicam um crescimento moderado da economia portuguesa para os próximos anos, sustentado pela recuperação económica e pelo aumento do emprego. Tal cenário favorece o aumento do poder de compra dos consumidores, constituindo um fator positivo para o setor da restauração. Contudo, os riscos associados a tensões geopolíticas, volatilidade nos preços das matérias-primas e pressões inflacionistas poderão afetar negativamente o custo operacional do restaurante e o comportamento de consumo, representando potenciais ameaças.

No plano sociocultural, verifica-se uma crescente valorização da alimentação saudável e sustentável por parte dos consumidores portugueses, alinhando-se com o conceito do projeto, que

privilegia ingredientes frescos, locais e nutritivos. Este alinhamento cultural e de tendências de consumo constitui uma clara oportunidade para o estabelecimento diferenciar-se e fidelizar clientes. Contudo, as mudanças demográficas, nomeadamente o envelhecimento da população e a redução da natalidade, podem modificar o perfil do público-alvo, impactando a procura futura e exigindo adaptações estratégicas.

No contexto tecnológico, o avanço da digitalização e a crescente integração das práticas sustentáveis nas estratégias empresariais apresentam-se como fatores decisivos para a competitividade. A capacidade do Sopas d'Avó em investir e adotar tecnologias digitais pode conferir-lhe vantagens em termos de eficiência e marketing, embora o elevado custo e a escassez de recursos em PMEs possam dificultar este processo, configurando uma ameaça potencial.

Sobre a envolvente ambiental, marcada pela implementação de diretivas europeias e regulamentações voltadas para a sustentabilidade, reforça a importância da responsabilidade ambiental e social para a imagem e aceitação do negócio. A adoção de práticas sustentáveis poderá não só garantir conformidade legal, mas também fortalecer a reputação e atratividade do restaurante, representando uma oportunidade estratégica.

Em suma, a análise crítica do macroambiente evidencia que fatores como a simplificação dos processos burocráticos, o crescimento económico moderado, a valorização crescente do consumo saudável e sustentável, assim como o avanço da digitalização, possuem impacto positivo e potenciador para o desenvolvimento do projeto. Em contrapartida, as exigências regulatórias rigorosas, a instabilidade económica global, as pressões inflacionistas, as transformações demográficas e os desafios associados à implementação tecnológica no contexto das pequenas e médias empresas configuram elementos que podem condicionar e limitar o desempenho e a expansão do negócio.

3.3. Análise de Mercado

3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes

A restauração é cada vez mais perspectivada como uma experiência, o que reflete a necessidade por parte dos restaurantes em acompanhar as tendências do setor e privilegiar um contínuo ajuste às necessidades e desejos do consumidor (Moreno, 2022).

O público-alvo é constituído por residentes locais, turistas e trabalhadores da região, independentemente do género. A faixa etária abrange desde crianças a partir dos 2 anos até idosos com cerca de 90 anos, refletindo a diversidade dos consumidores potenciais. Considerando que as nossas sopas apresentam um preço ligeiramente superior à média praticada no mercado local, pressupõe-se que o poder aquisitivo dos clientes tende a situar-se numa faixa média.

Referente ao critério geográfico, os consumidores poderão estar localizados nas proximidades do estabelecimento ou em áreas mais distantes, até cerca de 6 km, uma vez que será disponibilizado serviço de entrega ao domicílio. Relativamente ao perfil psicográfico, destaca-se o interesse por uma alimentação saudável e de qualidade, a preocupação com o bem-estar nutricional, a valorização de um ambiente agradável e o apreço pela cultura gastronómica portuguesa.

Em termos de comportamento de consumo, os clientes potenciais manifestam preferência pela comida tradicional, reconhecendo que o preço praticado é justo e condizente com a qualidade oferecida. Adicionalmente, estes consumidores demonstram atenção às redes sociais e aos meios de divulgação, tais como folhetos informativos, estando igualmente preocupados com o consumo de alimentos endógenos e locais.

3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência

Essa análise vai permitir a realização de um melhor enquadramento dos contornos jurídicos, económicos e tecnológicos do mercado (Calvosa et al., 2022).

A análise dos concorrentes reveste-se de grande importância para a compreensão do ambiente competitivo e para a definição de estratégias empresariais eficazes. Este processo permitirá diferenciar o Sopas d'Avó - Lda e garantir a sua sustentabilidade e êxito no mercado local. Para realizar uma análise precisa dos diferentes níveis de competição, é imprescindível identificar os concorrentes que partilham características semelhantes às da nossa proposta de negócio:

- **Tipo de Produto/Especialização:** Negócios que oferecem sopas como produto principal.
- **Segmento de Mercado:** Empresas que atendem ao mesmo público-alvo, composto por consumidores que priorizam alimentação saudável, pratos tradicionais ou refeições rápidas e acessíveis.

Essas variáveis possibilitam a identificação dos concorrentes diretos, tais como restaurantes especializados em sopas, e dos concorrentes indiretos, que disponibilizam alternativas dentro do mesmo perfil de consumo. A tabela 2 apresenta, a seguir, os principais concorrentes diretos e indiretos.

Tabela 2- Concorrência direta e indireta

Concorrência direta	Concorrência indireta
Loja das sopas	O sopas Paço sem pressa Alkimya Nata Lisboa Taberna a Laranjinha Portugália G treze Dongrill Mc Donald's Casa do clube Varanda da estrela

Fonte: Elaboração própria

Na Covilhã, a concorrência direta no segmento de sopas e alimentação saudável é reduzida, com apenas um restaurante identificado com oferta semelhante. No entanto, é importante considerar

a concorrência indireta proveniente de restaurantes generalistas. Esta conjuntura evidencia uma oportunidade de mercado, desde que o restaurante se afirme por uma proposta de valor alinhada com os hábitos locais e as atuais tendências de consumo. A tabela comparativa seguinte ilustra a concorrência existente.

Neste contexto, a análise da concorrência revela que o Sopas d'Avó - Lda possui uma boa oportunidade para se estabelecer como um negócio com relevância no mercado local. Para tanto, será essencial alinhar a oferta de produtos às necessidades dos consumidores, investir na diferenciação do serviço e manter vigilância constante sobre as tendências e desafios do mercado. Assim, o restaurante poderá não só se destacar, mas também consolidar a sua presença no setor de restauração da Covilhã.

Tabela 3 - Análise da Concorrência

Concorrentes	Direto/Indireto	Core do Negócio	Oferece Sopas?	Foco em Alimentação Saudável?	Diferenciação Principal
Loja das Sopas	Direto	Restaurante especializado em sopas variadas e pratos rápidos, oferecendo refeições práticas	Sim	Sim	Conveniência e rapidez do serviço
O Sopas	Indireto	Restaurante Regional	Sim	Parcial	Culinária Regional
Paço sem Pressa	Indireto	Pratos tradicionais portugueses e culinária internacional	Sim	Não	Ambiente acolhedor e sofisticado
Alkimia	Indireto	Culinária internacional	Sim (ocasional)	Parcial	Pratos exóticos, Ambiente moderno
Natas Lisboa	Indireto	Pastelaria, doces e snacks	Não	Não	Marca reconhecida, Pastel de nata
Taberna a Laranjinha	Indireto	Petiscos e comida portuguesa	Não	Não	Tradição portuguesa, Ambiente formal
Portugália	Indireto	Pratos típicos	Sim (ocasional)	Não	Marca nacional com pratos portugueses
G Treze	Indireto	Comidas gourmet, sofisticadas	Não	Não	Comidas servidas artesanalmente, aspeto visual sofisticado
DonGrill	Indireto	Grelhados, Churrasco	Sim (rara)	Não	Boa localização
McDonald's	Indireto	Fast food internacional	Sim	Não	Marca global, conveniência
Casa do Clube	Indireto	Almoços e eventos de grupo	Sim (ocasional)	Não	Pratos tradicionais
Varanda Estrela	Indireto	Culinária Regional	Sim	Não	Variedade no menu

Fonte: Elaboração própria

3.4 – Plano Estratégico

3.4.1 Visão, Missão, Objetivos e Valores

Visão

Tornar-se uma referência para consumidores que buscam uma alimentação prática e de elevada qualidade, em um ambiente acolhedor e autêntico. O objetivo é estabelecer um espaço que valorize o bem-estar dos clientes, oferecendo produtos bem elaborados que respeitem a tradição da culinária portuguesa, incorporando, simultaneamente, elementos inovadores.

Missão

Proporcionar aos clientes experiências gastronómicas que integrem sabor e bem-estar, através de alimentos saudáveis e cafés de elevada qualidade. O objetivo é criar momentos que transcendem a simples refeição, promovendo um estilo de vida equilibrado, alinhado com as necessidades e preferências dos consumidores.

Objetivos

- **Consolidar a Marca:**

Estabelecer o Sopas d'Avó - Lda como uma marca reconhecida por pelo menos 45% do público-alvo na Covilhã até o final do segundo ano de operação. KPI: Percentual de reconhecimento da marca (%) medido através de pesquisas de mercado anuais.

- **Fidelizar Clientes:**

Converter pelo menos 50% dos clientes que experimentarem os produtos do restaurante em consumidores regulares dentro do primeiro ano, oferecendo uma experiência gastronómica consistente e de alta qualidade que promova a satisfação e lealdade. KPI: Taxa de clientes recorrentes (%) obtida pelo registo de consumo ou programa de fidelidade.

- **Satisfação ao Cliente:**

Alcançar uma taxa de satisfação do cliente superior a 80% até o final do primeiro ano, por meio da excelência no atendimento e criação de ambiente acolhedor. KPI: Índice de satisfação (%) coletado por meio de questionários ou avaliações online.

- **Promover Sustentabilidade Local:**

Garantir que pelo menos 30% dos ingredientes utilizados sejam adquiridos de produtores locais até o final do segundo ano, promovendo a economia regional e a sustentabilidade. KPI: Percentual de ingredientes locais (%) medido através do controle de fornecedores e compras mensais.

Valores

- **Qualidade Nutricional:** Priorização de ingredientes frescos e saudáveis, com o objetivo de promover uma alimentação equilibrada que atenda às necessidades nutricionais dos consumidores, respeitando os princípios de saúde e bem-estar.
- **Ambiente Acolhedor:** Criação de um espaço confortável e convidativo, com o intuito de proporcionar momentos tranquilos e agradáveis aos clientes, reforçando a importância do ambiente para uma experiência gastronómica positiva.
- **Inovação Culinária:** Desenvolvimento de receitas inovadoras que preservam a tradição culinária portuguesa, incorporando elementos contemporâneos para oferecer uma experiência gastronómica singular e de elevada qualidade
- **Sustentabilidade:** Implementar práticas sustentáveis, tais como o uso responsável dos recursos, a utilização de embalagens ecológicas e a colaboração com fornecedores locais, assegurando o fornecimento de produtos frescos e promovendo a economia local.

- **Hospitalidade:** Compromisso com um atendimento cordial e de elevada qualidade, visando proporcionar uma experiência agradável e personalizada a cada cliente, de forma a garantir a sua satisfação e fidelização.

3.4.2 Análise SWOT

O conceito de análise SWOT, expressão em inglês para as palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, pode ser compreendido como uma avaliação abrangente dos ambientes internos e externos de uma instituição, com o objetivo de identificar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças (Kotler & Keller, 2019).

Forças

- **Produtos Saudáveis e Nutritivos:** Sopas preparadas no mesmo dia de consumo, garantindo frescor e adequação às necessidades nutricionais dos consumidores.
- **Compromisso com a Qualidade:** Utilização de ingredientes frescos e de elevada qualidade, assegurando um produto superior.
- **Ambiente Aconchegante:** Criação de um espaço que promove o bem-estar, valorizando a experiência do cliente.
- **Adaptação às Tendências de Mercado:** Capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças nas preferências alimentares dos consumidores.
- **Localização Estratégica:** Localização na Covilhã, num mercado com grande potencial e baixa concorrência de restaurantes especializados em sopas, proporcionando uma vantagem competitiva.

Fraquezas

- **Cardápio/Menu Restrito:** A concentração exclusiva em sopas e opções saudáveis pode limitar o alcance do público, restringindo a diversidade de oferta.
- **Elevados Custos Operacionais:** O uso de ingredientes frescos e a inovação constante no cardápio implicam custos mais elevados, o que pode pressionar a margem de lucro.
- **Manutenção da Experiência Ambiente:** A criação de um ambiente diferenciado, que enriquece a experiência do cliente, envolve custos operacionais adicionais significativos.
- **Vulnerabilidade ao Mercado Local:** A localização estratégica, embora vantajosa, pode tornar o negócio suscetível a flutuações económicas ou variações sazonais no comportamento do consumo.

Oportunidades

- **Simplificação burocrática para abertura e gestão:** Facilita a criação e operação do restaurante, reduzindo tempo e custos administrativos.
- **Crescimento económico e criação de emprego:** Melhora o poder de compra dos clientes, potencializando a procura por serviços de restauração.

- Incentivos e maior consciência para digitalização e sustentabilidade: Estimula a adoção de tecnologias e práticas sustentáveis, aumentando a eficiência e competitividade.
- Proximidade com fornecedores locais que valorizam a economia regional: Garante frescura e qualidade dos ingredientes, além de fortalecer a economia local e reduzir custos logísticos.

Ameaças

- Instabilidade geopolítica e inflação elevada: Podem aumentar os custos operacionais e reduzir o poder de compra dos clientes, afetando a rentabilidade.
- Concorrência indireta e produtos substitutos: Alternativas variadas no mercado aumentam a pressão competitiva e a necessidade de diferenciação.
- Custos regulatórios e de conformidade: Exigem investimentos contínuos para manter a conformidade legal, impactando as margens de lucro.
- Sazonalidade do consumo: a procura por sopas quentes tende a diminuir durante os meses mais quentes, o que pode afetar negativamente as vendas no verão, exigindo alternativas frias ou adaptações de menu.

Torna-se imprescindível reconhecer e delinear medidas para mitigar as fragilidades e ameaças identificadas. Os custos operacionais elevados, a dependência do mercado local e os desafios para manter a diferenciação exigem monitorização contínua e soluções inovadoras. Adicionalmente, fatores externos, como crises económicas, concorrência de grandes cadeias e alterações climáticas, podem impactar significativamente a atividade e requerem uma capacidade de adaptação ágil e proativa.

3.4.3 Estratégia adotada

A estratégia competitiva adotada para o projeto é a de enfoque por diferenciação no produto. Esta abordagem centra-se num segmento de mercado específico — consumidores que privilegiam uma alimentação equilibrada, natural e artesanal — oferecendo uma proposta de valor distinta face à concorrência generalista.

A diferenciação será concretizada através da utilização de ingredientes frescos e de qualidade, da oferta de receitas tradicionais com enfoque no bem-estar alimentar, de um atendimento próximo e personalizado, bem como de um ambiente acolhedor e emocionalmente envolvente, que remete para o conforto da culinária caseira. Esta estratégia visa, simultaneamente, criar valor para o cliente e consolidar a identidade da marca, promovendo o reconhecimento e a fidelização.

Embora o restaurante possua um ponto fixo de venda, será implementado um modelo híbrido de distribuição, que contempla o serviço *take-away* e *delivery*, potenciando a acessibilidade da oferta e permitindo uma resposta eficaz às oscilações de procura, especialmente em períodos de menor afluência. Esta flexibilidade operacional reforça a vantagem competitiva do negócio,

possibilitando uma melhor adaptação às dinâmicas sazonais e às preferências dos consumidores locais.

3.4.4 Modelo de Negócio

De seguida apresenta-se os nove blocos do modelo de negócio:

Proposta de Valor

- Produção de sopas artesanais, elaboradas com ingredientes selecionados de elevada qualidade.
- Preservação das receitas tradicionais portuguesas, aliada à oferta de opções nutricionalmente equilibradas.
- Proporcionar uma experiência gastronómica autêntica, num ambiente que privilegia o conforto e a hospitalidade.
- Compromisso com a sustentabilidade, através da utilização de embalagens ecológicas e da priorização de fornecedores locais.

Segmentação de Clientes

- Residentes locais que procuram alternativas alimentares saudáveis e enraizadas na tradição gastronómica portuguesa.
- Turistas motivados pela descoberta da culinária regional.
- Profissionais que valorizam refeições rápidas, nutritivas e de qualidade.
- Famílias que privilegiam uma alimentação equilibrada e que promovem hábitos alimentares saudáveis.

Canais

- Estabelecimento físico localizado na Covilhã, proporcionando atendimento presencial.
- Serviço de *take-away*, permitindo o consumo das refeições em casa ou no ambiente de trabalho.
- Integração com plataformas de *delivery* para ampliar o alcance e a conveniência.
- Presença digital ativa em redes sociais (Instagram, Facebook) para divulgação de promoções, novidades e fortalecimento da marca.

Relacionamento com Clientes

- Atendimento personalizado e de qualidade, promovendo a criação de vínculos e a fidelização dos clientes.
- Implementação de programas de fidelização (ex.: oferta de uma sopa após um determinado número de compras).
- Recolha e análise contínua de feedback através de redes sociais e questionários rápidos.
- Promoções sazonais e personalizadas para datas comemorativas e mudanças de estação, ajustadas ao perfil dos consumidores.

Fontes de Receita

- Comercialização de sopas no restaurante e em regime de *take-away*.
- Taxas associadas aos serviços de entrega por meio de plataformas digitais.
- Venda de produtos complementares, como café, pão artesanal e outras bebidas.
- Realização de eventos e workshops gastronómicos.

Recursos Principais

- Desenvolvimento de receitas exclusivas e bem elaboradas.
- Utilização de ingredientes de elevada qualidade, privilegiando fornecedores locais.
- Equipa qualificada, com formação contínua para assegurar um atendimento e produção de excelência.
- Infraestrutura adequada, incluindo equipamentos de cozinha profissionais e um espaço acolhedor.
- Presença digital consistente para reforçar a marca e promover a interação com o público.

Atividades Principais

- Produção diária de sopas e alimentos complementares, assegurando a frescura e a qualidade nutricional.
- Gestão eficiente de fornecedores para garantir produtos de qualidade a preços competitivos.
- Estratégias de promoção e envolvimento ativo em redes sociais.
- Atendimento ao cliente tanto presencialmente como por serviços de *delivery*.
- Monitorização e controlo de qualidade com base na análise do feedback dos clientes.

Parcerias Principais

- Colaboração com produtores locais de vegetais, carnes e outros produtos frescos.
- Parcerias com plataformas de *delivery* (ex.: Uber Eats, Glovo) para ampliar o alcance do negócio.
- Alianças com associações culturais para a realização de eventos gastronómicos que promovam a tradição local.
- Colaboração com designers locais para o desenvolvimento de *branding* e estratégias de marketing sustentáveis.

Estrutura de Custos

- Aquisição de ingredientes naturais e de elevada qualidade.
- Remuneração e formação contínua da equipa.
- Arrendamento, manutenção e melhorias do espaço físico.
- Investimento em marketing e publicidade, tanto digital como tradicional.
- Custos operacionais, incluindo energia, água e materiais de embalagem sustentáveis.

3.5 Plano de Marketing

Após a definição da estratégia a ser adotada pelo Restaurante Sopas d'Avó - Lda, procede-se à descrição da operacionalização do negócio em termos do marketing mix. Serão apresentados os produtos disponibilizados, a política de preços, os canais de distribuição e as estratégias de comunicação a implementar, com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos delineados. Para reforçar a identidade visual da marca, a Figura 4 apresenta o logótipo do Restaurante Sopas d'Avó.

Figura 4 - Logótipo



Fonte: Elaboração própria

As cores escolhidas para o logótipo — vermelho-escuro e dourado — foram selecionadas com o intuito de transmitir uma imagem de tradição, acolhimento e sofisticação. O vermelho-escuro remete ao calor e à paixão pela gastronomia, evocando sensações de conforto e nostalgia, associadas à cozinha caseira das avós. Já o dourado simboliza qualidade, excelência e cuidado nos detalhes, reforçando o posicionamento do restaurante como um espaço onde a tradição é valorizada com requinte. Esta combinação cromática visa, assim, comunicar de forma eficaz os valores e a identidade do negócio, criando uma ligação emocional com o público.

A denominação da empresa, Restaurante Sopas d'Avó - Lda, foi selecionada com o intuito de evocar uma ligação emocional e afetiva às tradições e aos sabores caseiros da gastronomia portuguesa. Esta escolha procura despertar, nos consumidores, a curiosidade e o interesse em experimentar sopas que remetem às memórias de infância e ao conforto associado às refeições familiares, promovendo, assim, uma experiência sensorial enraizada na cultura local.

O logótipo do Sopas d'Avó - Lda foi concebido para representar a essência do negócio, integrando elementos visuais que evocam a tradição e a simplicidade acolhedora da cozinha portuguesa. O design, de carácter minimalista e harmonioso, recorre a cores e formas que reforçam a identidade do restaurante, promovendo uma marca visualmente apelativa e de fácil reconhecimento.

A aplicação do logótipo será padronizada em todos os materiais de comunicação, incluindo os uniformes da equipa, elementos decorativos do espaço, materiais promocionais e plataformas

digitais, nomeadamente as redes sociais. Esta coerência visual visa consolidar a identidade da marca e assegurar uma presença distintiva e memorável junto ao público-alvo.

3.5.1 Produtos e serviços:

O menu foi elaborado para valorizar as sopas tradicionais e os cafés artesanais, confeccionados com ingredientes frescos e através de um processo de preparação que preserva a autenticidade dos sabores. Considerando o segmento de mercado em que o projeto se insere, a qualidade e a diversidade da oferta assumem-se como elementos estratégicos para a diferenciação face à concorrência local.

Assim, o Sopas d'Avó-Lda disponibilizará uma ementa que integra sopas tradicionais da gastronomia portuguesa, além de cafés especiais, promovendo uma experiência gastronómica diversificada e ajustada às preferências do público-alvo. A seguir, apresentam-se os principais produtos que compõem a oferta do restaurante.

É de notar que as figuras ilustrativas incluídas neste trabalho foram criadas ou editadas com o auxílio de ferramentas digitais, nomeadamente Inteligência Artificial (IA) para a geração de imagens e *Canva* para a edição e composição visual, sob supervisão e curadoria do autor.

Sopas Tradicionais:

Caldo Verde:

Figura 5 - Caldo Verde



Fonte: Elaboração própria

Creme delicado de batata, com couve-galega finamente laminada, distribuída de maneira uniforme. As rodelas de chouriço acrescentam um sabor fumado característico, harmonizado pela adição de azeite.

Canja de Galinha:

Figura 6- Canja de Galinha



Fonte: Elaboração própria

Caldo dourado e aromático, obtido pela cozedura lenta do frango, com massa de pequeno calibre absorvendo o sabor delicado. Servido quente, é finalizado com hortelã para um toque de frescura.

Sopa de Pedra:

Figura 7- Sopa de Pedra



Fonte: Elaboração própria

Sopa espessa com feijão vermelho, carne de porco e enchidos tradicionais, complementada por batatas e temperos que realçam os sabores. O pão acompanha para absorver o caldo, intensificando a experiência.

Sopa à Juliana:

Figura 8- Sopa à Juliana



Fonte: Elaboração própria

A sopa à juliana é uma combinação de legumes cortados em tiras finas, como cenoura, couve e batata, cozidos em um caldo leve, preservando a textura e o sabor natural dos vegetais. Finaliza-se com um fio de azeite para realçar

Sopa de Castanhas:

Figura 9 - Sopa de castanhas



Fonte: Elaboração própria

Creme aveludado obtido pela combinação de castanhas macias, batata e cebola, resultando numa textura suave e reconfortante. A adição de leite confere suavidade, enquanto a manteiga intensifica o sabor, equilibrado com uma pitada de sal.

Cafés artesanais:

Café *Macchiato*:

Figura 10 - Café *Macchiato*



Fonte: Elaboração própria

Expresso encorpado, com uma pequena quantidade de espuma de leite, criando uma combinação de sabor intenso e textura suave.

Café *Caramel Macchiato*:

Figura 11 - Café *Caramel Macchiato*



Fonte: Elaboração própria

Expresso encorpado com espuma de leite, criando um equilíbrio entre a intensidade do café e a suavidade cremosa. Servido em formato reduzido, oferece um sabor rico com um toque delicado de caramelo.

Para garantir a qualidade e eficiência no atendimento, o menu será mantido de forma concisa, facilitando o controle dos processos e assegurando consistência nas preparações. A agilidade do

serviço permitirá uma resposta rápida aos pedidos, minimizando o tempo de espera dos clientes. O Sopas d'Avó - Lda compromete-se com práticas sustentáveis em sua operação, adotando embalagens ecológicas e biodegradáveis para *take-away* e *delivery*, com o objetivo de minimizar o impacto ambiental.

Figura 12 - Sugestão de embalagem ecológica para transporte de sopa



Fonte: Elaboração própria

Além disso, será dada prioridade a fornecedores locais, garantindo o uso de ingredientes frescos e fortalecendo a economia regional. Cada sopa será acompanhada de pão artesanal, proporcionando flexibilidade para atender às diversas preferências e necessidades alimentares dos clientes.

3.5.2 Preço

Os preços foram definidos com base em três fatores: análise de mercado local, custo dos ingredientes e estratégia de diferenciação. Foi realizada uma pesquisa sobre os preços praticados por restaurantes e cafés na Covilhã, identificando valores médios e preferências dos consumidores. Com base nisso, os preços foram definidos ligeiramente acima da média local, refletindo a qualidade superior dos ingredientes, o cuidado na preparação e a experiência personalizada oferecida. Os custos de produção foram calculados com base no uso de produtos frescos e locais, assegurando margens sustentáveis. Além disso, serão aplicadas ações promocionais e programas de fidelização para atrair e reter clientes, mantendo o equilíbrio entre valor percebido e competitividade.


Com base nesses parâmetros, foram definidos os seguintes valores para as sopas da nossa ementa:

Figura 13 - Ementa Sopas



EMENTA	
SOPAS	
	380ml
CALDO VERDE	2,90€
CREME DE CENOURA E ALHO FRANCÊS	2,90€
SOPA À JULIANA	2,90€
SOPA DE FEIJÃO	2,90€
SOPA DE LEGUMES	2,90€
SOPA DE PEDRA	3,90€
CANJA DE GALINHA	3,50€
SOPA DE CASTANHAS	4,90€
SOPA DE PEIXE	3,50€
SOPA DE CARNE (VITELA/PORCO)	4,50€

(Todas as sopas são acompanhadas de pão caseiro)



RESTAURANTE SOPAS D'AVÓ

RUA MARQUÊS DE ÁVILA E BOLAMA, 203-
COVILHÃ
TELEFONE: (+351) 21X XXX XXX

Fonte: Elaboração própria

Para complementar a experiência gastronómica, o restaurante disponibilizará uma seleção de cafés artesanais, preparados com grãos de alta qualidade e respeitando os métodos tradicionais de preparação, de forma a preservar o sabor e o aroma autênticos. As opções oferecidas irão abranger desde cafés clássicos até bebidas especiais, proporcionando alternativas diversificadas para atender às diferentes preferências e aos variados momentos do dia. A seguir, apresenta-se a ementa das bebidas que serão disponibilizadas:

Figura 14- Ementa bebidas

The menu card is titled 'EMENTA' at the top. Below it, a section titled 'BEBIDAS' lists various coffee and tea drinks with their prices in Euros. The items and prices are: EXPRESSO CURTO (NORMAL OU DESCAFEINADO) 1,20€, EXPRESSO LONGO (NORMAL OU DESCAFEINADO) 1,60€, AMERICANO 1,50€, GALÃO (NORMAL OU DESCAFEINADO) 1,80€, MEIA DE LEITE (NORMAL OU DESCAFEINADO) 1,80€, EXPRESSO MACCHIATO 1,80€, LATTE MACCHIATO 1,80€, CAPPUCINO 2,50€, MATCHA LATTE 3,90€, CAPPUCINO FREDDO 2,50€, and CAMEL MACCHIATO 3,00€. Below the menu is a logo of a pot and a cup, followed by the restaurant name 'RESTAURANTE SOPAS D'AVÓ' and contact information: 'RUA MARQUÊS DE ÁVILA E BOLAMA, 203 - COVILHÃ' and 'TELEFONE: (+351) 21X XXX XXX'.

BEBIDAS	
EXPRESSO CURTO (NORMAL OU DESCAFEINADO)	1,20€
EXPRESSO LONGO (NORMAL OU DESCAFEINADO)	1,60€
AMERICANO	1,50€
GALÃO (NORMAL OU DESCAFEINADO)	1,80€
MEIA DE LEITE (NORMAL OU DESCAFEINADO)	1,80€
EXPRESSO MACCHIATO	1,80€
LATTE MACCHIATO	1,80€
CAPPUCINO	2,50€
MATCHA LATTE	3,90€
CAPPUCINO FREDDO	2,50€
CAMEL MACCHIATO	3,00€

RESTAURANTE SOPAS D'AVÓ

RUA MARQUÊS DE ÁVILA E BOLAMA, 203 -
COVILHÃ
TELEFONE: (+351) 21X XXX XXX

Fonte: Elaboração própria

Durante os períodos de temperaturas mais elevadas, nomeadamente entre os meses de maio e setembro, a ementa será adaptada com a introdução de sopas refrescantes, como gaspacho à alentejana, sopa fria de pepino com iogurte e hortelã e creme de beterraba com laranja, bem como bebidas e cafés frescos, tais como café gelado com leite vegetal, chá frio de ervas aromáticas e sumos naturais de frutas da época. Esta adaptação visa mitigar os efeitos da sazonalidade e manter o interesse do consumidor, garantindo a continuidade da procura ao longo do ano e reforçando a atratividade da proposta gastronómica, mesmo em estações tradicionalmente menos associadas ao consumo de sopa quente. Neste contexto, a estratégia de preços do projeto também acompanhará esta abordagem diferenciadora, procurando equilibrar a qualidade dos produtos e o atendimento personalizado com a acessibilidade para o público-alvo. Os preços serão definidos de forma justa, refletindo a exclusividade e o valor percebido das ofertas, sem comprometer a competitividade no mercado local. Serão ainda implementadas campanhas promocionais e programas de fidelização, com o objetivo de fortalecer a relação com os clientes e incentivar a recorrência de consumo ao longo de todo o ano.

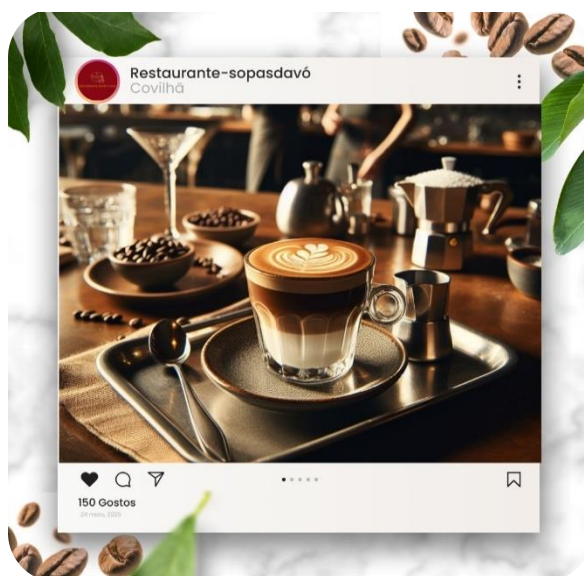
3.5.4 Distribuição

A política de distribuição do Sopas d'Avó - Lda será orientada pela simplicidade e eficiência. O principal ponto de venda será o próprio restaurante, onde os clientes poderão desfrutar das nossas sopas e cafés no local. Além disso, reconhecemos a diversidade de perfis de clientes e, por isso, a nossa estratégia de distribuição incluirá canais adicionais para proporcionar maior comodidade. Para os clientes que preferem levar a refeição para casa ou para o trabalho, disponibilizamos o serviço de *take-away*, com embalagens ecológicas que preservam a qualidade e a temperatura dos produtos. O Sopas d'Avó - Lda também oferecerá a opção de *delivery*, através de plataformas como o *Glovo* e *Uber Eats*, permitindo que os clientes recebam as suas encomendas diretamente em casa, com garantia de que as sopas chegarão recém-preparadas e prontas para consumo.

3.5.3 Comunicação

A comunicação será um pilar essencial para consolidar a identidade da marca e atrair novos clientes. A estratégia de comunicação focará principalmente no marketing digital, com ênfase na presença ativa em plataformas de redes sociais, como Instagram e Facebook. Nessas plataformas, serão partilhados conteúdos relevantes e envolventes, como imagens de alta qualidade das sopas, informações sobre as receitas e promoções especiais. Também serão incluídos vídeos curtos que ilustram o processo de preparação dos pratos, destacando os fornecedores locais e apresentando depoimentos de clientes satisfeitos, com o objetivo de engajar o público e reforçar a conexão emocional com a marca.

Figura 15 - Exemplo de publicação nas redes sociais



Fonte: Elaboração própria

O sócio responsável pela área de Marketing terá um papel central na maximização do alcance e eficácia da comunicação, assegurando a implementação de uma estratégia estruturada e focada no público-alvo. Através do desenvolvimento de campanhas promocionais, da gestão da identidade visual e da presença digital, busca-se consolidar a notoriedade do Sopas d'Avó - Lda.

Figura 16- Exemplo de publicação nas redes



Fonte: Elaboração própria

A participação em festivais gastronómicos, feiras locais e eventos comemorativos será uma estratégia complementar de vendas e divulgação da marca Sopas d'Avó – Lda. Estes momentos permitem aumentar a visibilidade, atrair novos públicos e reforçar o relacionamento com clientes habituais através de experiências presenciais.

Com base na média anual estimada de 69.300 unidades de sopas vendidas, prevê-se que cerca de 10% dessas vendas sejam realizadas em eventos pontuais, o que representa aproximadamente 6.900 sopas por ano. Esta estimativa considera a realização de entre 8 e 10 eventos ao longo do ano, com uma média de 690 a 860 sopas vendidas por evento, dependendo da duração e dimensão de cada um.

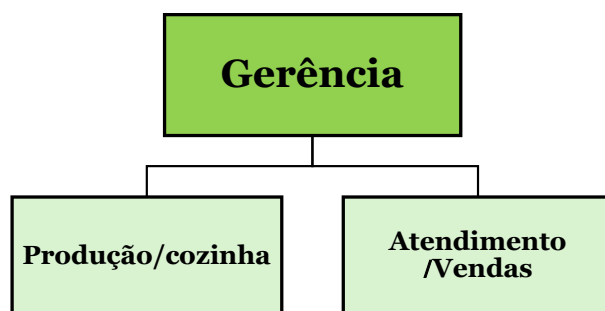
Além da componente comercial, estas ações funcionam como ferramentas de marketing direto e promocional, reforçando a proposta de valor do negócio junto de diferentes segmentos do público-alvo.

3.6. Plano de Organização

O Sopas d'Avó - Lda foi estruturado para garantir uma gestão eficiente e organizada, promovendo o desenvolvimento sustentável do negócio. A empresa contará com responsáveis desempenharão funções de acordo com as suas competências e áreas de especialização. Apesar de ser um restaurante de menor dimensão, reconhecemos a importância de uma estrutura organizacional clara para assegurar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

Para apoiar a gestão, a empresa recorrerá a contabilidade externa, a qual será responsável pelo cumprimento das obrigações fiscais e legais, permitindo que a equipa interna se concentre na operação e crescimento do negócio.

Figura 17 - Organograma



Fonte: Elaboração própria

A equipa do estabelecimento será organizada segundo uma estrutura hierárquica bem definida, dividida entre gestão estratégica e operações diárias. O nível de gestão engloba funções de planeamento estratégico, supervisão global e controlo financeiro-administrativo, assegurando a coerência e sustentabilidade do negócio. O nível operacional, por sua vez, concentra-se na execução das atividades diárias, garantia da qualidade do serviço e interação direta com os clientes. Esta divisão clarifica as responsabilidades de cada elemento, promovendo a especialização de funções e a eficiência organizacional. A articulação entre os dois níveis será facilitada por mecanismos de comunicação vertical e horizontal, implementados para assegurar a integração harmoniosa de todas as áreas funcionais. A Tabela 4 apresenta, as atribuições específicas de cada cargo e os respetivos fluxos hierárquicos, permitindo uma visão global da estrutura organizacional e dos seus processos de coordenação.

Tabela 4 -Descritivo de funções, competências e remuneração dos colaboradores

Nome	Função	Competência	Remuneração
Sammely Moura	Gerente	Responsável pela administração geral do restaurante gestão financeira, supervisão da equipa, contato com fornecedores e controle de qualidade.	920 €
Herbeth Dias	Gerência de Marketing	Desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing, gestão de marca, análise de mercado, definição de campanhas publicitárias, supervisão de comunicação digital e tradicional, gestão de parcerias e eventos, e otimização do relacionamento com clientes para impulsionar as vendas e a notoriedade do restaurante.	920 €
Augusto Pinheiro	Cozinheiro	Responsável pela preparação das sopas e demais pratos do menu, assegurando a padronização e o sabor autêntico das receitas.	870 €
----	Empregado de mesa e balcão	Responsáveis pelo atendimento ao cliente, receção de pedidos, serviço de bebidas e organização do espaço de consumo, garantindo uma experiência agradável para os clientes.	820 €

Fonte: Elaboração própria

A estrutura organizacional do estabelecimento será composta por profissionais especializados, com horários laborais definidos para maximizar a eficiência operacional. A equipa operacional, composta pelo colaborador de mesa e balcão e pelo cozinheiro, cumprirá uma jornada diária de 7 horas, trabalhando respetivamente entre as 9h30 e as 16h30, e das 9h00 às 16h00, assegurando um atendimento eficiente.

A equipa de gestão terá uma carga horária diária de 6 horas, com o gerente administrativo a atuar das 10h00 às 16h00 e o gerente de marketing das 9h00 às 16h00, garantindo a coordenação estratégica das diferentes áreas funcionais.

Esta organização temporal foi planeada para otimizar a cobertura das necessidades operacionais do estabelecimento, mantendo padrões elevados de qualidade e serviço.

Todos os colaboradores beneficiarão de um intervalo diário de 30 minutos não remunerado, conforme estipulado no Artigo 213.º do Código do Trabalho português, e de folgas semanais aos fins-de-semana, promovendo assim o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As remunerações serão estabelecidas de acordo com o salário mínimo nacional, refletindo o compromisso com a valorização dos recursos humanos e a competitividade no setor da restauração. Esta estrutura organizacional foi concebida para assegurar a cobertura integral das

necessidades operacionais do estabelecimento, garantindo simultaneamente a eficiência dos processos e a excelência no serviço prestado.

A Tabela 5 apresenta de forma sistematizada o detalhe das funções, horários laborais e atividades específicas de cada cargo, permitindo uma análise compreensiva da distribuição de responsabilidades e da organização temporal da equipa.

Tabela 5 - Descritivo de funções, horário laboral e Detalhes das atividades

Função	Horário Laboral	Detalhes das Atividades
Gerente	10h – 16h	10h-11h: Planeamento 11h-16h: Supervisão 15h30-16h: Fecho caixa
Gerência de Marketing	9h – 15h	9h- 15h - Planeamento estratégico; Supervisão ativa das redes sociais; Planeamento de promoções e campanhas; Criação de conteúdos; Registo de resultados diários; Atualização do Website; Análise da concorrência
Cozinheiro	9h– 16h	9h-11h:Preparação 11h-15:30h: Serviços 15:30h-16h:Limpeza
Empregado de mesa e balcão	09:30h – 16h30	9h30-10h:Organização 10h-16h: Atendimento 16h-16:30: Arrumação

Fonte: Elaboração Própria

3.7. Plano de Operação

3.7.1 A Localização

O Sopas d'Avó, Lda. situar-se-á na Rua Marquês de Vila Bolama, nº 203, Covilhã, posicionando-se estrategicamente para captar um público diversificado. A sua localização privilegiada, em área de elevada circulação pedonal e proximidade a pontos de interesse urbano, potencia a atração de clientes – tanto residentes como turistas – em busca de refeições nutricionalmente equilibradas e de conveniência diária.

A escolha da Covilhã é também justificada pelo seu potencial turístico e pelas condições climatéricas, que tornam as sopas uma opção atrativa, especialmente em períodos de temperaturas mais baixas.

A proximidade com mercados e fornecedores locais facilita a reposição contínua de ingredientes frescos, garantindo a qualidade das sopas e assegurando uma operação eficiente, alinhada com os princípios de autenticidade e sabor da gastronomia tradicional.

3.7.2 O Processo

O processo de produção no Sopas d'Avó - Lda será planeado de forma rigorosa para garantir a qualidade dos produtos. As sopas, sendo o produto principal, serão preparadas diariamente antes da abertura ao público, assegurando que sejam servidas sempre quentes e com o melhor sabor. Os ingredientes serão selecionados previamente, com preferência por produtos locais e sazonais.

O processo de preparação começará com a higienização e corte dos legumes, seguido pela confeção das sopas, que serão feitas em quantidades controladas para minimizar desperdícios e manter o sabor equilibrado. Todos os produtos serão devidamente etiquetados com a data de produção e prazo de validade, cumprindo as normas de segurança alimentar.

Adotaremos uma política de stock reduzido, evitando o armazenamento prolongado de ingredientes perecíveis. As compras serão realizadas regularmente e em pequenas quantidades, garantindo frescura contínua e ajustando o planeamento de produção à procura diária. Esse modelo assegura eficiência operacional e a entrega de refeições sempre quentes e bem preparadas aos clientes.

Estrutura e *Lay-out*

O projeto contará com um espaço projetado para otimizar o fluxo de trabalho e proporcionar um ambiente funcional para a equipa. A estrutura será dividida em três áreas principais: cozinha, sala de refeições e armazém.

Figura 18 - Cozinha



Fonte: Elaboração própria

A cozinha, sendo o núcleo da operação, será equipada com os utensílios e equipamentos necessários à preparação das sopas e outros itens do menu. O *layout* será organizado de modo a

facilitar o processo produtivo, assegurando eficiência na confecção e a manutenção dos elevados padrões de higiene e segurança alimentar.

A sala de refeições será concebida para garantir um serviço rápido e eficaz. O balcão será posicionado estrategicamente para permitir uma interação ágil com os clientes, promovendo um fluxo eficiente entre pedidos e entregas.

Figura 19 - Layout Atendimento



Fonte: Elaboração própria

Os empregados de mesa terão acesso facilitado aos produtos e equipamentos, assegurando um atendimento contínuo e sem congestões.

O Armazém será destinado ao stock de ingredientes e utensílios, garantindo que todos os produtos sejam mantidos em condições adequadas de conservação.

Figura 20 - Armazém



Fonte: Elaboração própria

O *layout* do espaço foi planeado para maximizar o aproveitamento da área disponível, assegurando um ambiente de trabalho funcional e uma operação eficiente e organizada.

Dimensionamento do empreendimento

O dimensionamento do projeto é um fator crucial para assegurar a sua viabilidade e sustentabilidade. Esta decisão define a capacidade de atendimento e a estrutura necessária para a operação, tendo em conta as características do imóvel, a concorrência local, a procura atual e as projeções de crescimento do setor.

O projeto visa preservar a autenticidade da cozinha portuguesa, com ênfase na sopa como elemento central da refeição. Assim, a estrutura do restaurante será concebida para criar um ambiente acolhedor e funcional, proporcionando uma experiência gastronómica de qualidade.

O restaurante contará com uma capacidade entre 20 e 25 lugares, permitindo um atendimento personalizado e acolhedor, sem comprometer a eficiência operacional. Contudo, para alcançar a média anual de vendas projetada, a maior parte das transações deverá ser realizada através do serviço de entrega e *take-away*, complementando o atendimento presencial e assegurando a abrangência necessária para cumprir os objetivos comerciais estabelecidos.

A cozinha será equipada para suportar a produção, mantendo a qualidade artesanal dos pratos. Além disso, um sistema flexível permitirá ajustar a capacidade conforme a sazonalidade, otimizando custos na época de menor movimento e garantindo eficiência nos períodos de maior procura.

3.7.3 Infraestrutura e Sustentabilidade Operacional

O projeto integra uma estratégia tecnológica e sustentável cuidadosamente planeada, com investimentos estimados em 12.850€ em equipamentos básicos para a cozinha. Na fase de remodelação, serão implementadas soluções de eficiência energética, incluindo sistemas de isolamento térmico avançado em janelas e portas, que minimizarão as necessidades de climatização artificial. Complementarmente, serão instalados sistemas de climatização de baixo consumo, otimizando a gestão energética do espaço.

Do ponto de vista ambiental, o projeto contempla o reaproveitamento de águas residuais em operações secundárias, como a limpeza de áreas exteriores, contribuindo para a redução do consumo de água e a minimização do impacto ambiental. A cozinha será equipada com dispositivos industriais de elevada eficiência energética, incluindo fornos, fogões e sistemas de refrigeração, que serão selecionados com base em critérios rigorosos de durabilidade, manutenção simplificada e desempenho ambiental. Além disso, na área de atendimento, serão implementados sistemas modernos de ponto de venda (POS - *Point of Sale*), permitindo uma

gestão integrada e eficiente das operações, o que contribuirá para a otimização de recursos e a melhoria da experiência do cliente.

A transformação digital constitui um eixo estratégico, com a adoção de *software* especializado para gestão de stocks, controlo financeiro e análise de desempenho. Paralelamente, será desenvolvida uma plataforma web multifuncional, servindo como interface digital para reservas, comunicação com clientes e divulgação de conteúdos. A seleção tecnológica foi orientada por um equilíbrio criterioso entre inovação, sustentabilidade e retorno financeiro, assegurando a competitividade do negócio num mercado em constante evolução.

3.7.4 Calendarização de Atividades

A data estimada para a abertura do Sopas d'Avó é janeiro de 2026, momento em que se prevê a conclusão das intervenções no espaço e a obtenção da documentação necessária para o início das atividades. A implementação do projeto está condicionada a diversas atividades interdependentes, bem como aos prazos de execução definidos.

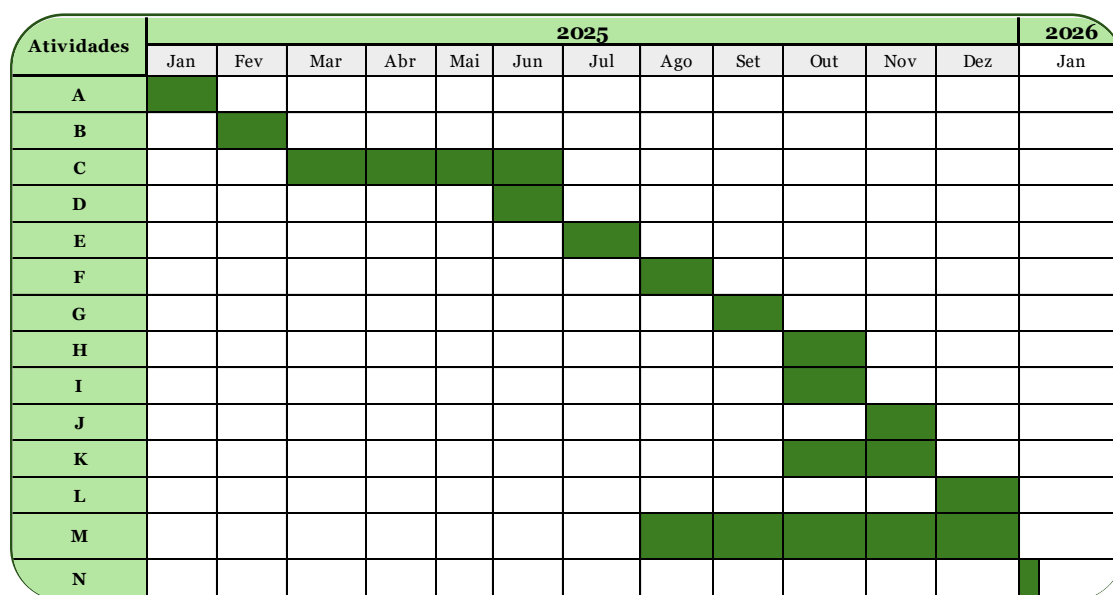
Tabela 6 - Precedência de Atividades

A	Elaboração do plano e análise de viabilidade	-	1 Mês
B	Constituição da Sociedade por quotas	A	1 Mês
C	Registo da marca e do seu respetivo processo	B	4 Meses
D	Negociação e obtenção do financiamento	C	1 Mês
E	Arrendamento do Imóvel	D	1 Mês
F	Obtenção das licenças de construção	E	1 Mês
G	Pesquisa e contrato de construtoras	E,F	1 Mês
H	Execução da obra	G	1 Mês
I	Negociação com fornecedores de equipamentos	G,H	1 Mês
J	Aquisição e instalação de equipamentos	I	1 Mês
K	Processo de recrutamento de pessoal	I	2 Meses
L	Inspeção final e licença de atividade	K	1 Mês
M	Planeamento e desenvolvimento de campanhas de comunicação	F	5 Meses
N	Abertura do Restaurante Sopas d'Avó	M	1 dia

Fonte: Elaboração própria

A organização das tarefas, distribuídas ao longo dos meses, encontra-se calendarizada no gráfico de Gantt apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Grafico de Gantt



Legenda:

- | | | | |
|---|--|---|---|
| A | Elaboração do plano e análise de viabilidade | I | Negociação com fornecedores de equipamentos |
| B | Constituição da Sociedade por quotas | J | Aquisição e instalação de equipamentos |
| C | Registo da marca e do seu respetivo processo | K | Processo de recrutamento de pessoal |
| D | Negociação e obtenção do financiamento | L | Inspeção final e licença de atividade |
| E | Arrendamento do Imóvel | M | Planeamento e desenvolvimento de campanhas de comunicação |
| F | Obtenção das licenças de construção | N | Abertura do Restaurante Sopas d'Avó |
| G | Pesquisa e contrato de construtoras | | |
| H | Execução da obra | | |

Fonte: Elaboração própria

3.8. Plano Económico-Financeiro

O projeto insere-se no setor da restauração, tendo como atividade principal a produção e comercialização de sopas, com o objetivo de valorizar a tradição gastronómica portuguesa e promover uma alimentação saudável. Para garantir a viabilidade do empreendimento, torna-se fundamental proceder a uma análise económico-financeira, recorrendo a indicadores que fundamentem o processo de tomada de decisão e permitam estimar a sustentabilidade financeira do projeto.

O presente plano económico-financeiro tem como finalidade avaliar a capacidade económica e financeira do projeto Sopas d'Avó, através da projeção e análise de indicadores como o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação do Investimento

(PRI). Estes indicadores permitirão estimar o retorno esperado e a capacidade do empreendimento para gerar resultados positivos ao longo do tempo.

Dado que a avaliação da viabilidade se baseia em valores previsionais, será realizada uma análise de sensibilidade a diferentes cenários, permitindo estimar o impacto da variação de variáveis críticas, como o volume de vendas, os custos operacionais e o investimento inicial. Esta abordagem possibilitará uma melhor compreensão dos riscos associados ao projeto, permitindo a adoção de estratégias que promovam a sua sustentabilidade e competitividade no mercado.

3.8.1 Pressupostos

O plano económico-financeiro foi desenvolvido considerando os seguintes pressupostos:

- A análise do projeto foi realizada para um horizonte temporal de seis anos, com previsão de início das operações em 2026.
- Os valores foram calculados tendo por base uma taxa de inflação de 2,0%, conforme o Índice Harmonizado de Preços no Consumidor, de acordo com as projeções para Portugal atualizadas em março de 2025 (Banco de Portugal).
- A taxa de juro para financiamento de médio e longo prazo foi definida com base nas condições de crédito disponibilizadas pela Caixa Geral de Depósitos.
- As contribuições para a Segurança Social e as taxas de retenção na fonte do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) foram consideradas de acordo com os valores legalmente estabelecidos para o ano de 2025.
- Para efeitos de simplificação dos cálculos, assumiu-se uma taxa média de IRS, considerando o agregado "Não casado sem dependentes ou casado dois titulares".
- Atendendo ao facto de que a maioria das transações será efetuada a pronto pagamento, o prazo médio de recebimento foi fixado em 0 (zero) dias.
- O prazo médio de stock de Matérias-Primas e Mercadorias para Venda foi estabelecido em 5 dias, considerando a proximidade dos fornecedores, a regularidade das entregas e a necessidade de preservação da qualidade dos ingredientes.
- A vida útil dos ativos fixos foi determinada com base nos períodos estabelecidos para efeitos fiscais.
- Os custos associados a Fornecimentos e Serviços Externos foram definidos em função da dimensão prevista para o restaurante e dos valores de mercado estimados.
- Tendo em conta a expectativa de crescimento das receitas e do volume de vendas, prevê-se a necessidade de contratação de um colaborador adicional a partir de 2028 (terceiro ano de atividade).
- Taxa de Segurança Social (Trabalhador): 11%
- Taxa de Segurança Social (Entidade Empregadora): 23,75%
- Taxa média de retenção de IRS: 3,54%
- Taxa de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC): 17%
- Taxa de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) – Vendas e Prestação de Serviços: 13%
- Taxa de IVA – Compras: 13%
- Taxa de IVA – Fornecimentos e Serviços Externos e Investimentos: 23%

3.8.2 Plano de Investimento

No primeiro ano de atividade, prevê-se a realização dos investimentos necessários para dotar o projeto dos recursos essenciais ao início da operação.

Relativamente aos ativos intangíveis, estima-se um investimento de 3.848€, abrangendo despesas com projetos de arquitetura, *software*, propriedade industrial e outros ativos imateriais necessários à implementação do projeto.

No que se refere aos ativos fixos tangíveis, os investimentos previstos incluem:

- Edifícios e outras construções, com um montante estimado de 20.000€;
- Equipamentos básicos, indispensáveis ao funcionamento da cozinha, no valor de 12.850€;
- Equipamento administrativo, representando um custo de 2.348€.

A distribuição destes recursos tem como objetivo garantir que o projeto disponha das condições estruturais e operacionais necessárias para um funcionamento eficiente e sustentável, assegurando a viabilidade da iniciativa no setor da restauração. A Tabela 8 – Plano Global de Investimentos apresenta uma visão detalhada dos montantes alocados a cada categoria de investimento.

Tabela 8 - Plano global de investimentos (Unidade: Euro)

Activos Intangíveis	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Projetos de arquitetura	3 000					
Programas de computador	179					
Propriedade industrial	279					
Outros ativos intangíveis	391					
Total Activos Intangíveis	3 848					
Activos Fixos Tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	20 000					
Equipamento Administrativo	2 348					
Total Activos Fixos Tangíveis	35 198					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	39 046					
Total de Investimento	39 046					

Fonte: Elaboração própria

A distinção entre ativos intangíveis e ativos fixos tangíveis reflete a preocupação em estruturar o projeto de forma abrangente, contemplando tanto os recursos operacionais, como equipamentos de cozinha e administrativos, quanto os elementos intangíveis essenciais, como *software* e projetos técnicos. Esta abordagem visa fortalecer a organização financeira do projeto e contribuir para a sua viabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

O fundo de manuseio constitui um indicador essencial na fase de planeamento financeiro, assegurando a estimativa da liquidez necessária para cobrir as despesas operacionais e equilibrar os ativos e passivos de curto prazo. A tabela seguinte apresenta a projeção dos recursos

disponíveis para a gestão corrente do projeto, permitindo avaliar a capacidade de financiamento das atividades diárias sem comprometer a sua estabilidade financeira.

Tabela 9 - Investimento em fundo de maneiio (Unidade: Euro)

Necessidades Fundo Maneio	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Existências	589	707	830	934	1 027	1 078
Estado						
TOTAL	589	707	830	934	1 027	1 078
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	8 624	9 470	10 394	11 180	11 894	12 317
Estado	2 038	3 702	4 773	5 360	5 891	6 184
TOTAL	10 662	13 172	15 168	16 540	17 785	18 501
Fundo Maneio Necessário	-10 073	-12 465	-14 337	-15 606	-16 758	-17 423
Investimento em Fundo de Maneio	-10 073	-2 392	-1 872	-1 269	-1 152	-665

A análise do investimento em fundo de maneiio revela, no primeiro ano de atividade, um montante de -10.073€. Nos anos subsequentes, os valores negativos indicam que o capital circulante financiará a atividade corrente do projeto. No entanto, será essencial uma gestão eficiente dos recursos financeiros para garantir a sustentabilidade e a viabilidade do projeto.

3.8.3 Plano de Financiamento

No primeiro ano de atividade, Tabela 10, o financiamento total do projeto será de 39.046€, distribuído da seguinte forma: 12.000€ em Capital Social e 26.000€ provenientes de financiamento bancário. Adicionalmente, prevê-se um financiamento suplementar dos promotores, no valor de 1.046€, reforçando a estrutura financeira do projeto e garantindo os recursos necessários para o início das operações.

Tabela 10 - Plano de Financiamento (Unidade: Euro)

Capitais Próprios	2026
Capital Social	12 000
Capitais Alheios	
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	1 046
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	26 000
TOTAL	39 046

Fonte: Elaboração própria

3.8.4 Plano de Exploração

Estima-se que os meses de outubro a março correspondam ao período de maior procura, devido às temperaturas mais baixas e à preferência por refeições quentes durante o outono e o inverno, bem como períodos festivos e eventos tradicionais que impulsionam o consumo. Destacam-se ainda datas como os Santos Populares, celebrados ao longo do mês de junho, que abrangem diversas festividades tradicionais, e a Feira de São Tiago, realizada em julho, ambas com forte expressão cultural e potencial para dinamizar o movimento local e atrair novos clientes para o restaurante.

Adicionalmente, durante os meses de clima mais quente, entre maio e setembro, o restaurante irá adaptar a sua oferta, incorporando sopas frias e bebidas refrescantes no menu, de forma a manter a atratividade e adequação da proposta gastronómica às preferências sazonais dos consumidores.

Considerando os desafios inerentes ao primeiro ano de atividade, será implementado um plano estratégico de comunicação, com o objetivo de aumentar a notoriedade do projeto e atrair clientes desde a sua inauguração. A seguir, apresentam-se as projeções de vendas de sopas e cafés, fundamentais para a análise da viabilidade económico-financeira do projeto.

Tabela 11- Venda de Sopas (Unidade: Euro)

Caldo verde	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	13 860	16 632	17 963	19 510	20 198	20 545
Sopa à juliana	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	3 079,0	2 495,0	3 992,0	5 738,0	7 374,0	8 615,0
Sopa de feijão	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	3 560	4 158,0	5 988,0	8 033,0	9 036,0	9 543,0
Sopa de legumes	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	6 930	8 316,0	11 975,0	14 919,0	17 673,0	18 293,0
Canja de Galinha	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	10 395,0	12 474,0	13 971,0	17 214,0	16 411,0	16 569,0
Sopa de carne (vitela/porco)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	6 900,0	8 316,0	9 979,0	12 624,0	15 148,0	14 965,0
Sopa de Pedra	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	10 300,0	12 474,0	12 973,0	13 771,0	12 624,0	12 592,0
Sopa de Castanhas	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	1 802,0	3 326,0	4 990,0	4 590,0	5 050,0	5 700,0
Sopa de Peixe	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	8 316,0	9 979,0	7 984,0	10 476,0	12 624,0	13 389,0
Creme de Cenouras e Alho Francês	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	4 158,0	4 990,0	9 977,0	7 886,0	10 099,0	12 338,0
Total	69 300	83 160	99 792	114 761	126 237	132 549

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 11 permite observar as projeções de vendas de sopas ao longo do período considerado. As estimativas das quantidades comercializadas foram estabelecidas com base em estudos de mercado, em dados de referência sobre o consumo diário destes produtos e nas expectativas de crescimento para a região, permitindo uma avaliação sustentada do potencial de expansão do projeto.

De igual modo, a previsão das vendas de cafés apresenta estimativas fundamentadas na procura habitual desta bebida no setor da restauração, bem como nas expectativas relativas ao fluxo de clientes ao longo do período analisado. Esta evolução é detalhada na tabela 12, que apresenta a estimativa das vendas ao longo dos anos projetados. As projeções foram fundamentadas em referências do mercado local e na tendência de consumo identificada, assegurando um planeamento estratégico coerente com a realidade do setor.

Tabela 12-Venda de Cafés (Unidade: Euro)

Espresso curto	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	21252	19600	22260	24320	26640	27800
Espresso longo	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	11 385,0	11 850,0	13 580,0	15 180,0	16 920,0	17 600,0
Americano	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	4 554,0	9 780,0	10 020,0	11 820,0	13 890,0	14 300,0
Galão	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	10 108,0	13 422,0	15 040,0	17 120,0	18 730,0	19 400,0
Meia de leite	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	6 931,0	10 240,0	11 321,0	13 130,0	14 920,0	15 000,0
Espresso macchiato	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	4 631,0	6 380,0	8 170,0	9 440,0	12 080,0	11 500,0
Latte macchiato	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	6 072,0	7 698,0	9 430,0	9 910,0	10 870,0	12 700,0
Cappuccino	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	3 200,0	6 950,0	7 790,0	8 366,0	7 360,0	10 050,0
Matcha latte	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	2 277,0	3 070,0	3 510,0	2 850,0	1 650,0	1 725,0
Cappuccino Freddo	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	2 277,0	2 090,0	1 890,0	1 540,0	1 868,0	1 100,0
Caramel macchiato	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	3213	2190	1731	1540	1810	1900
Total	75 900	91 080	104 742	115 216	126 738	133 075

Fonte: Elaboração própria

Os custos operacionais, nomeadamente aqueles associados aos fornecimentos e serviços externos, foram estimados com base na dimensão do projeto e nas práticas correntes do setor, garantindo um planeamento financeiro alinhado com os valores de mercado e com os pressupostos de viabilidade do investimento,

Os custos operacionais foram estimados com base em cotações reais e contactos com fornecedores locais. O fornecimento de energia e gás será assegurado pela Iberdrola, com um custo médio de 0,1828 €/kWh. A água será fornecida pela Águas da Covilhã, único fornecedor disponível para o concelho, com um custo médio total de aproximadamente 6,00€/m³, já incluindo os serviços de abastecimento, saneamento e resíduos sólidos urbanos. Este valor resulta da soma das seguintes tarifas variáveis aplicáveis ao setor comercial: 2,221€ por m³ para o abastecimento de água, 2,515€ para saneamento e 1,258€ para resíduos sólidos urbanos.

Os valores referentes a material de escritório, seguros, honorários e produtos de limpeza foram estimados com base em orçamentos obtidos junto de fornecedores locais, resultando num custo médio mensal ajustado à realidade do negócio e essencial para assegurar o funcionamento administrativo e a manutenção das condições de higiene e conforto do espaço. A componente de publicidade será desenvolvida em colaboração com uma agência local de marketing, conforme detalhado na Tabela 13 a seguir.

Tabela 13- Fornecimento e Serviços externos (Unidade: Euro)

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		2,00%	1,90%	1,80%	1,70%	1,60%
Electricidade	9 600	9 792	9 978	10 158	10 330	10 496
Água	3 000	3 060	3 118	3 174	3 228	3 280
Material de escritório	600	612	624	635	646	656
Rendas e alugueres	9 600	9 792	9 978	10 158	10 330	10 496
Seguros	3 000	3 060	3 118	3 174	3 228	3 280
Honorários	6 000	6 120	6 236	6 349	6 456	6 560
Publicidade e propaganda	3 600	3 672	3 742	3 809	3 874	3 936
Limpeza, higiene e conforto	2 400	2 448	2 495	2 539	2 583	2 624
Outros form. e serviços	9 600	9 792	9 978	10 158	10 330	10 496
TOTAL FSE	47 400	48 348	49 267	50 153	51 006	51 822

Fonte: Elaboração própria

O projeto conta com uma equipa inicial composta por quatro colaboradores, os quais desempenham funções essenciais para o desenvolvimento das operações. Os custos anuais relacionados com a remuneração e as despesas com pessoal estão detalhadamente especificados na tabela 14, a seguir.

Tabela 14-Remuneração Base Anual e Gastos com o Pessoal (Unidade: Euro)

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Gerente		11 960	13 138	13 387	13 628	13 860	14 082
Direcção Comercial/Marketing		11 960	13 138	13 387	13 628	13 860	14 082
Cozinheiro		11 310	12 424	12 660	12 888	13 107	13 316
Empregado de mesa/barista		10 660	11 710	23 864	24 294	24 707	25 102
TOTAL		45 890	50 408	63 298	64 438	65 533	66 582

Total de Gastos com o Pessoal		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Gerência / Administração	23,75%	10 899	11 972	15 033	15 304	15 564	15 813
Outro Pessoal	23,75%						
Subsídio Alimentação	100,00	4 400	4 488	5 717	5 819	5 918	6 013
TOTAL OUTROS CUSTOS		15 299	16 460	20 750	21 123	21 483	21 826
TOTAL CUSTOS PESSOAL		61 189	66 868	84 048	85 561	87 016	88 408

Fonte: Elaboração própria

A tabela 15 apresenta a projeção anual de vendas de sopas e cafés, estimando o volume total de unidades comercializadas ao longo dos anos. Estes valores foram definidos com base na capacidade operacional prevista para o restaurante, na procura antecipada e nas tendências de consumo identificadas no mercado local. Vale ressaltar que os números apresentados correspondem a uma média estimada, estando sujeitos a ajustes conforme a evolução do projeto e a resposta do público-alvo.

Tabela 15- Volume de Negócios (Unidade: Euro)

Taxa de variação dos preços	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0%	2%	2%	2%	2%	2%

Sopas	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	69 300	83 160	99 792	114 761	126 237	132 549
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAL	69 300	83 160	99 792	114 761	126 237	132 549

Cafés	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Quantidades vendidas	75 900	91 080	104 742	115 216	126 738	133 075
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAL	75 900	91 080	104 742	115 216	126 738	133 075
TOTAL (sopas e cafés)	145 200	174 240	204 534	229 977	252 975	265 624

Fonte: Elaboração própria

O Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC) reflete o montante despendido na aquisição dos ingredientes necessários à produção das sopas e cafés. A tabela 16 apresenta a estimativa desses custos ao longo do período projetado, considerando a evolução esperada no volume de vendas e as possíveis variações nos preços dos ingredientes.

Tabela 16 -Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2026	2027	2028	2029	2030	2031
MERCADO NACIONAL	Ano Completo	42 415	50 898	59 765	67 220	73 943	77 640
Sopas	70,36%	20 541	24 649	29 578	34 015	37 417	39 288
Cafés	71,18%	21 874	26 249	30 187	33 205	36 526	38 352
TOTAL CMVMC		42 415	50 898	59 765	67 220	73 943	77 640
IVA	13%	5 514	6 617	7 769	8 739	9 613	10 093
TOTAL CMVMC + IVA		47 929	57 515	67 534	75 959	83 555	87 733

Fonte: Elaboração própria

Para uma melhor compreensão e análise detalhada, apresentam-se ainda as matérias-primas específicas utilizadas em cada tipo de sopa e café do menu, que servem de base para o cálculo do CMV/MC.

Tabela 17- Sopas e Principais Matérias-Primas

Sopa	Principais Matérias-Primas
Creme de cenoura e alho francês	Cenoura, alho francês, batata, cebola, caldo de legumes, azeite
Sopa à Juliana	Legumes variados (cenoura, batata, feijão-verde, couve), cebola, caldo de legumes
Sopa de feijão	Feijão, chouriço, batata, cenoura, cebola, alho
Sopa de Legumes	Legumes variados (cenoura, batata, abóbora, couve), cebola, caldo de legumes
Sopa de pedra	Feijão, chouriço, carnes (porco/vitela), couve, batata, alho
Canja de galinha	Frango, arroz, cenoura, cebola, salsa, alho
Sopa de castanhas	Castanhas, batata, cebola, azeite, caldo de legumes
Sopa de Peixe	Peixe variado, batata, tomate, cebola, alho, coentros
Sopa de carne (vitela/porco)	Carne de vitela ou porco, batata, cenoura, cebola, alho, caldo de carne

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18- Cafés e Principais Matérias-Primas

Café	Principais Matérias-Primas
Expresso Longo (normal/descafeinado)	Café moído (normal ou descafeinado), água
Americano	Café expresso, água quente
Galão (normal/descafeinado)	Café expresso, leite quente (normal ou descafeinado)
Meia de Leite (normal/descafeinado)	Café expresso, leite quente (normal ou descafeinado)
Expresso Macchiato	Café expresso, espuma de leite
Latte Macchiato	Leite vaporizado, café expresso
Cappuccino	Café expresso, leite vaporizado, espuma de leite
Matcha Latte	Pó de matcha, leite vaporizado
Cappuccino Freddo	Café expresso gelado, leite frio, gelo
Caramel Macchiato	Café expresso, leite vaporizado, caramelo (xarope)

Fonte: Elaboração própria

Os dados relativos à margem bruta evidenciam uma evolução financeira positiva ao longo do período projetado, de 2026 a 2031. No primeiro ano de atividade, o total do Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMV/MC) é estimado em 42.415€, sendo 20.541€ provenientes das vendas de sopas e 21.874€ das vendas de cafés. Estes valores refletem percentuais médios que variam entre 70,36% e 71,18%.

Ao longo dos anos seguintes, observa-se um crescimento consistente nos valores projetados: a margem bruta é estimada em 50.898€ para 2027, 59.765€ para 2028, 67.220€ para 2029, 73.943€ para 2030 e 77.640€ para 2031. Esta evolução é acompanhada por incrementos proporcionais na margem obtida tanto com as sopas quanto com os cafés. Destaca-se que, em 2031, a margem resultante das sopas apresenta um ligeiro predomínio, alcançando 39.288€, enquanto a margem proveniente das vendas de cafés é projetada em 38.352€.

Com base nos valores anteriormente expostos, apresenta-se a demonstração de resultados, que indica um prejuízo no primeiro ano de atividade. Este resultado é esperado, tendo em consideração os investimentos significativos e os desafios associados ao início das operações. Estes fatores, que envolvem a fase de implementação do projeto, resultam em custos que superam os ganhos iniciais.

Tabela 19- Demonstração de Resultados Previsional (Unidade: Euro)

Demonstração de Resultados Previsional	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas	145 200	174 240	204 534	229 977	252 975	265 624
Volume de Negócios	145 200	174 240	204 534	229 977	252 975	265 624
CMVMC	42 415	50 898	59 765	67 220	73 943	77 640
Margem Bruta de Contribuição	102 785	123 342	144 769	162 757	179 033	187 984
	71%	71%	71%	71%	71%	71%
FSE- Gastos Fixos	47 400	48 348	49 267	50 153	51 006	51 822
Resultado Econômico	55 385	74 994	95 502	112 603	128 027	136 162
Gastos com o Pessoal	61 189	66 868	84 048	85 561	87 016	88 408
% de Vendas	42%	38%	41%	37%	34%	33%
EBITDA (Earnings Before Interests Taxes, Depreciations et Amort)	-5 804	8 126	11 454	27 042	41 011	47 754
Amortizações/Depreciações/Imparidades	4 886	4 886	4 886	3 603	3 016	3 016
EBIT (Earnings Before Interests et Taxes)	-10 890	3 240	6 568	23 439	37 995	44 738
Gastos e Perdas de Financiamento	1 114	1 114	1 003	891	780	668
RESULTADO FINANCEIRO	-1 114	-1 114	-1 003	-891	-780	-668
RAI	-11 804	2 125	5 565	22 548	37 215	44 069
Imposto sobre o Rendimento				3 134	6 327	7 492
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-11 804	2 125	5 565	19 414	30 888	36 578

Fonte: Elaboração própria

No entanto, a partir do segundo ano de atividade, observa-se a projeção de resultados positivos, refletindo a estabilização e o crescimento sustentado do projeto. Este crescimento mantém-se de forma consistente nos anos subsequentes, conforme as expectativas de evolução da operação.

3.8.5 Balanço

O balanço previsional oferece uma visão detalhada da situação financeira e patrimonial do projeto. A análise da Tabela 20 revela a evolução do valor do ativo ao longo dos anos, destacando os investimentos previstos em ativos fixos e o aumento significativo de caixa e depósitos bancários ao longo do tempo. O capital próprio projeta uma recuperação progressiva após um saldo inicial negativo, refletindo os resultados líquidos previsionais ao longo do projeto. Relativamente ao passivo, a análise evidencia as modalidades de financiamento previstas, com o objetivo de assegurar uma estrutura financeira adequada ao desenvolvimento do projeto e à sua viabilidade a longo prazo.

Tabela 20- Balanço Previsional

Balanço Previsional - SNC	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO						
ACTIVO NÃO CORRENTE						
Ativos Fixos Tangíveis	31 594	27 991	24 388	20 784	17 768	14 751
Ativos Intangíveis	2 566	1 283			0	0
Total ativo não corrente	34 160	29 274	24 388	20 784	17 768	14 751
ACTIVO CORRENTE						
Inventários	589	707	830	934	1 027	1 078
Caixa e Depósitos bancários	3 155	9 959	19 883	44 503	80 151	118 976
Total ativo corrente	3 744	10 666	20 513	45 436	81 178	120 054
Total do Activo	37 904	39 940	44 900	66 220	98 946	134 806
Capital realizado	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Reservas/Resultados transitados		-11 804	-9 679	-4 113	15 301	46 189
Resultado líquido do exercício	12 000	196	2 321	7 887	27 301	58 189
Total do CP	-11 804	2 125	5 565	19 414	30 888	36 578
	196	2 321	7 887	27 301	58 189	94 767
PASSIVO						
Financiamentos obtidos	23 400	20 800	18 200	15 600	13 000	10 400
Outras contas a pagar	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046
Total Passivo não Corrente	24 446	21 846	19 246	16 646	14 046	11 446
Fornecedores	8 624	9 470	10 394	11 180	11 894	12 317
EOEP	2 038	3 702	4 773	8 494	12 217	13 676
Financiamentos obtidos	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600
Total Passivo Corrente	13 262	15 772	17 768	22 274	26 711	28 593
Total do Passivo	37 708	37 618	37 014	38 920	40 757	40 039
Total do Passivo e o CP	37 904	39 940	44 900	66 220	98 946	134 806

Fonte: Elaboração própria

3.8.6 Indicadores de Gestão

Os indicadores de gestão apresentados na Tabela 21 indicam uma evolução positiva em praticamente todas as áreas, refletindo melhorias substanciais na eficiência operacional, rentabilidade, autonomia financeira e liquidez ao longo do período do projeto. Estes resultados evidenciam a eficácia da gestão estratégica implementada no projeto, orientada para o aumento da rentabilidade e para a redução da dependência de financiamento externo, consolidando assim as bases para um crescimento sustentável a longo prazo.

Tabela 21- Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de Crescimento do Negócio	20%	17%	12%	10%	5%
Eficiência Operacional	5%	6%	13%	19%	22%
Margem Operacional das Vendas	2%	3%	10%	15%	17%
Rentabilidade Líquida das Vendas	1%	3%	8%	12%	14%
Peso dos Custos c/Pessoal no VN	38%	41%	37%	34%	33%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2027	2028	2029	2030	2031
Return On Investment (ROI)	5%	12%	29%	31%	27%
Rendibilidade do Activo	8%	15%	35%	38%	33%
Rotação do Activo	436%	456%	347%	256%	197%
Rotação do Imobilizado (Activo não Corrente)	595%	839%	1107%	1424%	1801%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	92%	71%	71%	53%	39%
Rotação dos Capitais Próprios	7506%	2593%	842%	435%	280%

INDICADORES FINANCEIROS	2027	2028	2029	2030	2031
Autonomia Financeira	6%	18%	41%	59%	70%
Solvabilidade Total	6%	21%	70%	143%	237%
Endividamento Total	94%	82%	59%	41%	30%
Endividamento ML Prazo	55%	43%	25%	14%	8%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2027	2028	2029	2030	2031
Liquidez Geral	68%	115%	204%	304%	420%
Liquidez Reduzida	63%	111%	200%	300%	416%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2027	2028	2029	2030	2031
Capitais Permanentes	24 167	27 133	43 947	72 235	106 213
Activo Fixo	29 274	24 388	20 784	17 768	14 751
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	-5 106	2 745	23 163	54 467	91 461
Necessidades Cíclicas	707	830	934	1 027	1 078
Recursos Cíclicos	9 470	10 394	11 180	11 894	12 317
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	-8 763	-9 564	-10 246	-10 867	-11 239
Tesouraria Activa	9 959	19 683	44 503	80 151	118 976
Tesouraria Passiva	6 302	7 373	11 094	14 817	16 276
TESOURARIA LÍQUIDA	3 657	12 309	33 409	65 334	102 700
CONTROLO : TRL = FML - NFM	3 657	12 309	33 409	65 334	102 700
Varição do FML		7 852	20 417	31 305	36 994
Varição das NFM		-901	-682	-621	-372
Varição da TRL		8 653	21 099	31 926	37 366

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2027	2028	2029	2030	2031
Margem Bruta	123 342	144 769	162 757	179 033	187 984
Grau de Alavanca Operacional	3807%	2204%	694%	471%	420%
Ponto Crítico	169 664	195 254	196 858	199 288	202 409
Margem de Segurança	3%	5%	17%	27%	31%

Fonte: Elaboração própria

Destacam-se, entre os indicadores, o *Return on Investment (ROI)*, que regista um aumento significativo, passando de 5% em 2027 para 27% em 2031, evidenciando o retorno sobre os investimentos realizados. Da mesma forma, a solvabilidade total apresenta um crescimento substancial, evoluindo de 6% para 143%, refletindo uma melhoria significativa na capacidade do projeto em cumprir as suas obrigações financeiras.

3.8.7 Análise de Viabilidade

Para a avaliação do projeto de investimento, são apresentados na tabela 22 os principais critérios de avaliação de projetos de investimento: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PR). Nas tabelas seguintes, são apresentados os fluxos de caixa e os resultados para cada um dos critérios.

Tabela 22 - Avaliação do Projeto / Empresa

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Perpetuidade dos Cash Flows							536 211
Free Cash Flow to Firm	-24 087	9 967	12 210	24 326	35 703	40 814	536 211
WACC	3,45%	3,84%	4,70%	6,24%	7,15%	7,61%	7,61%
Factor de actualização	1	1,038	1,087	1,155	1,238	1,332	1,433
Fluxos actualizados	-24 087	9 599	11 231	21 062	28 849	30 646	374 147
Fluxos actualizados acumulados	-24 087	-14 488	-3 257	17 805	46 654	77 300	451 447

Fonte: Elaboração própria

Constata-se, assim, a viabilidade do projeto, uma vez que o Valor Atual Líquido (VAL) do projeto é de 75.294€, o que demonstra a sua atratividade. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 64,48%, valor superior à taxa de atualização do capital, e o Período de Recuperação (PR) é de 3 anos, ou seja, o período necessário para recuperar o capital investido, no qual as receitas geradas e acumuladas são suficientes para cobrir o valor do investimento realizado, ocorrendo dentro do ciclo do projeto.

Tabela 23 – VAL, TIR e PRI

Valor Actual Líquido (VAL)	75 294
Taxa Interna de Rentabilidade	64,48%
Pay Back period	3 Anos

Fonte: Elaboração própria

3.8.8 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade realizada permite avaliar a robustez do projeto face a variações no volume de vendas, um fator crítico para a sua viabilidade financeira. Os resultados indicam que, no cenário base, o projeto apresenta um desempenho positivo, com um Valor Atual Líquido (VAL) de 75.294,00 €, uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 64,48% e um período de recuperação do investimento (*Payback*) de 3 anos. Estes indicadores sugerem atratividade económica, indicando que, nas condições atuais, o investimento não só é viável, como também rentável, superando as expectativas de retorno em comparação com alternativas convencionais de investimento. Como ilustrado na tabela 24, são apresentados os resultados para o cenário base e para os cenários 1, 2 e 3.

Tabela 24- Análise de Sensibilidade

		VAL	TIR	PR
Cenário Base:		75 294,00 €	64,48%	3 anos
Cenário 1 - Diminuição no Volume de Vendas	-10%	37 388,00 €	30,02%	4 anos
Cenário 2 - Diminuição no Volume de Vendas	-20%	- 1 216,00 €	9,20%	6 anos
Cenário 3 - Diminuição no Volume de Vendas	-30%	- 5 612,00 €	0,00%	6 anos

Fonte: Elaboração própria

Contudo, quando o projeto é submetido a cenários adversos, a sua resiliência varia consoante a magnitude da redução no volume de vendas. No caso de uma diminuição de 10% nas vendas, o projeto continua a ser viável, embora com uma redução significativa nos indicadores financeiros. O VAL reduz-se para 37.388,00 €, e a TIR diminui para 30,02%. Estes valores, embora inferiores aos do cenário base, mantêm a viabilidade económica do projeto. O período de recuperação do investimento aumenta para 4 anos, o que ainda pode ser considerado aceitável.

A situação torna-se mais crítica quando a redução no volume de vendas atinge os 20%. Neste cenário, o VAL torna-se negativo (-1.216,00 €), o que indica que o projeto deixa de gerar valor económico. A TIR diminui para 9,20%, aproximando-se do custo de oportunidade do capital, o que compromete a atratividade do investimento. O período de recuperação aumenta para 6 anos, refletindo um aumento significativo do risco associado à liquidez. Este cenário sugere que, caso o volume de vendas sofra uma redução desta magnitude, o projeto pode deixar de ser viável, a menos que sejam implementadas medidas corretivas para mitigar a queda no desempenho financeiro.

No cenário mais extremo, com uma queda de 30% no volume de vendas, os resultados são ainda mais preocupantes. O VAL atinge (-5.612,00 €), e a TIR reduz-se a 0%, indicando que o projeto se torna economicamente inviável. O período de recuperação mantém-se nos 6 anos, mas, dado que o retorno se torna inexistente, este indicador perde relevância, uma vez que o investimento não só deixa de gerar lucro, como também se transforma num passivo financeiro.

Os resultados da análise evidenciam que o projeto é sensível a variações no volume de vendas, particularmente quando estas superam os 10%. A robustez financeira observada no cenário base diminui significativamente à medida que as vendas diminuem, atingindo um ponto de rutura quando a redução atinge 20%. Este limiar deve ser considerado um alerta para a necessidade de implementar estratégias de mitigação de risco.

Em resumo, embora o projeto apresente um perfil financeiro atrativo nas condições atuais, a sua sustentabilidade a longo prazo depende da capacidade de antecipar e gerir cenários adversos. É crucial garantir que eventuais quedas no volume de vendas não comprometam a viabilidade do projeto. A implementação de medidas preventivas adequadas pode assegurar uma maior resiliência e, assim, aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, mesmo diante de reduções abruptas no volume de vendas.

Capítulo 4 – Conclusão

4.1 Conclusão

O presente projeto demonstrou a viabilidade económico-financeira da criação de um restaurante especializado em sopas na Covilhã, alicerçado em princípios de sustentabilidade, valorização da gastronomia tradicional e inovação.

Os resultados financeiros projetados indicam um período inicial de ajuste, com prejuízos expectáveis no primeiro ano de atividade, seguidos de uma recuperação progressiva e consistente a partir do segundo ano. O Valor Atual Líquido (VAL) positivo (75.294€), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) elevada (64,48%) e um prazo de recuperação do investimento (*Payback*) de três anos reforçam a atratividade do projeto. Contudo, a análise de sensibilidade evidenciou que o negócio é vulnerável a quedas acentuadas no volume de vendas, particularmente acima de 20%, o que exige estratégias de mitigação de risco.

Do ponto de vista estratégico, o projeto diferencia-se pela integração de práticas sustentáveis, como o aproveitamento integral dos alimentos, o recurso a produtores locais e a redução do desperdício, alinhando-se com as tendências contemporâneas de consumo. A localização privilegiada, próxima a espaços de convívio, potencia a captação de um público diversificado, enquanto o modelo de negócio – que combina serviço presencial e entregas – amplia a acessibilidade.

Em síntese, o Restaurante Sopas d'Avó apresenta-se como uma iniciativa viável, com potencial para consolidar-se no mercado local, contribuindo para a dinamização económica da Covilhã e para a promoção de hábitos alimentares mais saudáveis. Para além do impacto económico, o projeto assume uma dimensão sociocultural relevante, ao resgatar tradições alimentares portuguesas e integrá-las num conceito de restauração moderna, educativa e inclusiva, com capacidade de gerar valor para a comunidade local e inspirar novas abordagens no empreendedorismo gastronómico.

4.2 Limitações e próximos passos

O projeto, apesar da sua viabilidade técnico-financeira comprovada, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Em primeiro lugar, a dependência do contexto económico regional constitui um fator de risco, uma vez que oscilações no poder de compra da população ou eventuais crises económicas podem impactar negativamente a procura. Acresce que a sazonalidade assume um papel relevante: embora a sopa seja um alimento transversal às estações, a procura pode diminuir nos períodos mais quentes do ano, exigindo estratégias de diversificação da oferta para manter a atratividade e o volume de vendas.

A concorrência indireta representa outro desafio a ter em conta. Estabelecimentos de restauração tradicional e de *fast-food*, mesmo não sendo especializados em sopas, podem captar uma fatia relevante do público-alvo, sobretudo pelo seu posicionamento consolidado no mercado. Adicionalmente, a volatilidade dos custos operacionais, em especial dos ingredientes alimentares, poderá pressionar as margens de rentabilidade, exigindo uma gestão rigorosa da cadeia de abastecimento e, eventualmente, ajustes nos preços praticados.

Para mitigar estas limitações e assegurar um crescimento sustentado, os próximos passos deverão passar pela implementação operacional do projeto, com a concretização dos investimentos previstos, a adequação do espaço físico e a constituição e formação da equipa de trabalho. A celebração de parcerias estratégicas com produtores locais será fundamental para garantir o fornecimento regular de matérias-primas frescas, reforçando simultaneamente o compromisso com a sustentabilidade e a valorização dos recursos endógenos.

Em paralelo, a adoção de um plano de marketing digital robusto – com presença ativa nas redes sociais, ações promocionais direcionadas e estratégias de otimização para motores de busca – será determinante para aumentar a visibilidade da marca e atrair uma base de clientes diversificada. A monitorização contínua de indicadores de desempenho económico-financeiros e de satisfação do cliente permitirá a implementação de melhorias contínuas, assegurando a capacidade de resposta a cenários imprevistos.

A introdução de menus sazonais, iniciativas temáticas e eventos gastronómicos poderá contribuir para a fidelização da clientela, atenuando os efeitos das flutuações na procura. Desta forma, o projeto estará dotado de mecanismos estratégicos que não só permitirão ultrapassar os desafios inerentes ao setor da restauração, como também facilitarão a consolidação de uma posição competitiva no mercado local. A execução rigorosa destas medidas proporcionará uma base sólida para a viabilidade económica e a eficiência operacional do restaurante, garantindo a sua resiliência e capacidade de adaptação às dinâmicas do setor alimentar contemporâneo.

Referências

Almohamad, M., Dave, J. M., Calloway, E. E., Li, R., & Sharma, S. (2024). Relationship between food security, nutrition security, and diabetes: The role of supplemental nutrition assistance program participation. *Current Developments in Nutrition*, 8(5), 102153. doi:10.1016/j.cdnut.2024.102153

Bach-Faig, A., Berry, E. M., Lairon, D., Reguant, J., Trichopoulou, A., Dernini, S., ... Serra-Majem, L. (2011). Mediterranean diet pyramid today. Science and cultural updates. *Public Health Nutrition*, 14(12A), 2274–2284. doi:10.1017/S1368980011002515

Banco de Portugal. (2023). Quadros do setor da restauração e similares. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Banco de Portugal. (2025, 3 de janeiro). *Economia numa imagem* (Cláudia Braz, Preparadora). Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/page/economia-numa-imagem-20250103>

Banco de Portugal. (2025, março). *Boletim económico: Março de 2025*. <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-marco-2025>

Barroco, C., & Amaro, S. (2023). As rotas gastronómicas em Portugal: oportunidades e desafios futuros. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 40, 57-66. <https://doi.org/10.34624/rtd.v40i0.31423>

Barroco, L. M. S., & Barroco, H. E. (2008). A importância da gastronomia como patrimônio cultural, no turismo baiano. *Turydes Turismo y Desarrollo Local Sostenible*, 1(2).

Báti, A. (2024). Traditional food a cultural heritage in Hungary. *Acta Ethnographica Hungarica*, 68(2), 481–498. <https://doi.org/10.1556/022.2024.00005>

Bessière, J. (2013). ‘Heritagisation’, a challenge for tourism promotion and regional development: An example of food heritage. *Tourism Geographies*, 15(3), 275–291. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2013.770861>

Bhuiyan, M. R. I., Faraji, M. R., Rashid, M., Bhuyan, M. K., Hossain, R., & Ghose, P. (2024). Digital transformation in SMEs emerging technological tools and technologies for enhancing the SME's strategies and outcomes. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 211-224. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3594>

Brillat-Savarin, J. A. (1841). *Physiologie du goût ou Méditations de gastronomie transcendante* (1re partie). [Fonte: gallica.bnf.fr / Biblioteca Nacional da França].

Calvosa, M. V. D., Queiroz, A. R. D. R. R. D., Fernandes, A. L. M., & Ferreira, M. (2022). Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. *Cadernos EBAPE. BR*, 20(5), 750-768. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210146>

Carbonaro, D. G. (2023, 13 de julho). Como a sustentabilidade está a moldar o futuro da inovação tecnológica – e vice-versa. *Euronews*. <https://pt.euronews.com/next/2023/07/13/como-a-sustentabilidade-esta-a-moldar-o-futuro-da-inovacao-tecnologica-e-vice-versa>

Diário da República. (2018, 10 de dezembro). Decreto-Lei n.º 110/2018 – Código da Propriedade Industrial <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/110/2018/12/10/p/dre/pt/html>

Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios*. Câmara Brasileira do Livro. <https://nc400.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/drucker-1987.pdf>

Edenred Portugal. (2024, outubro). *Barómetro Food 2024: 88% dos portugueses procuram alimentação saudável e 98% preocupam-se com o desperdício alimentar* [Relatório]. https://edenred.pt/wp-content/uploads/2024/10/Barometer-FOOD-2024_Press-Release.pdf

Fezas Vital, F. (2024, 25 de junho). O digital como alavanca de sustentabilidade. *Expresso*. <https://expresso.pt/sustentabilidade/2024-06-25-o-digital-como-alavanca-de-sustentabilidade-f5565002>

Fielder. (2014). *Restaurant success by the numbers* (2nd ed.). Ten Speed Press. https://d2fahduf2624mg.cloudfront.net/pre_purchase_docs/BK_TANT_008479/2020-06-25-01-12-40/bk_tant_008479.pdf

Gadotti, M. (2008). Educar para a sustentabilidade. *Inclusão Social*, 3(1). <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1624>

Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contrí, G., & Marín-García, A. (2024). Sustainability-oriented innovation in retailing. *Psychology & Marketing*, 41(2), 240–253. <https://doi.org/10.1002/mar.21922>

Gonzalez, M. M. C., Sánchez-Sellero, F. J., & Porto, V. S. (2024). Wine and gastronomic routes: The river route. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(3), 561–577. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.037>

Grunert, K. G. (2011). Sustainability in the food sector: A consumer behaviour perspective. *International Journal on Food System Dynamics*, 2(3), Article 3. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v2i3.232>

Guerra, P., & Marques, K. (2018). Culturas alimentares: Identidades, trânsitos e metamorfoses. *O Público e o Privado*, (32), 15–38. <https://hdl.handle.net/10216/121837>

Huang, Y., Hall, C. M., & Chen, N. (Chris). (2023). The sustainability characteristics of Michelin Green Star Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 28(2), 219–244. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2235258>

IAPMEI. (2025, 21 de abril). Quadro regulatório europeu para a sustentabilidade. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Sustentabilidade/ESG-e-Financas-Sustentaveis/Quadro-regulatorio-europeu-para-a-sustentabilidade.aspx>

Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*, Rev. 3. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education Limited. https://www.researchgate.net/profile/Constantin_Bratianu/post/The_difference_between_the_Concept_of_Strategic_Partnership_and_the_concept_of_Strategic_Relationship/attachment/5a10aa79b53d2f46c7ebo3d3/AS:562163606409216@1511041656413/download/Johnson-ExploringCorporateStrategy_8Ed_Textbook.pdf

Justiça.gov.pt. (n.d.). Empresa na hora – como funciona. <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Como-funciona>

Kalenjuk Pivarski, B., Grubor, B., Banjac, M., Đerčan, B., Tešanović, D., Šmugović, S., Radivojević, G., Ivanović, V., Vujasinović, V., & Stošić, T. (2023). The sustainability of gastronomic heritage and its significance for regional tourism development. *Heritage*, 6(4), 3402–3417. <https://doi.org/10.3390/heritage6040180>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Planejamento estratégico de unidades de negócio: Análise SWOT. In P. Kotler & K. L. Keller, *Administração de marketing* (15ª ed., Cap. 2, p. 52). Pearson

Prentice Hall. https://fajadm.eu5.org/Administracao_de_Marketing_Kotler_e_Kell-EDITADO_GRUPOADJADM.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional todigital. Wiley. [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Liu, D., Zhao, W., Sugumaran, V., & Zhang, J. (2024). Exploring heterogeneous differences between Chinese and Western customer preferences for restaurant attributes from online reviews. *Electronic Commerce Research*. <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09889-4>

Lombardi, G. V., Berni, R., & Rocchi, B. (2017). Environmental friendly food. Choice experiment to assess consumer's attitude toward "climate neutral" milk: The role of communication. *Journal of Cleaner Production*, 142, 257–262. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.125>.

Mastercard. (2024, 10 de setembro). Portugueses são os que mais valorizam as experiências gastronómicas. https://www.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2024/setembro/estudo-experience-economy-da-mastercard-gastronomia/?utm_source=chatgpt.com

Mastercard. (2024, dezembro). Portugal preparado para um crescimento resiliente e consolidação do consumo em 2025. *Mastercard Newsroom*. <https://newsroom.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2024/dezembro/mei-economic-outlook-2025/>

Ministério da Justiça. (n.d.). Empresa na hora. <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>
Ministério das Finanças. (2023, abril 17). Programa de Estabilidade 2023–2027: Apresentação feita pelo Ministro das Finanças. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=programa-de-estabilidade-2023-2027>

Moreno, C. M. (2022). A influência das redes sociais na restauração. *The Trends Hub*, (2). <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4707>

Moş, A.-G., Maciejewski, M., & Bux, U. (2024). Propriedade intelectual, industrial e comercial [Fichas temáticas sobre a União Europeia]. Parlamento Europeu. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/36/propriedade-intelectual-industrial-e-comercial>

Mushi, H. M. (2024). Digital marketing strategies and SMEs performance in Tanzania: insights, impact, and implications. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2415533. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415533>

Nascimento, M. A. (2023). Sustainable restaurants in Barcelona: From popular cuisine to sustainable gourmet menus. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100700>

Observador. (2024, 11 de julho). Portugal e Itália são os países mais envelhecidos da União Europeia, revela PORDATA. <https://observador.pt/2024/07/11/portugal-e-italia-sao-os-paises-mais-envelhecidos-da-uniao-europeia-revela-pordata/>

Oliveira, L., & Cardoso, E. L. (2021). Development and implementation of a model for promoting innovation in traditional food products through academic entrepreneurship. *Journal of Culinary Science & Technology*, 21(2), 300–309. <https://doi.org/10.1080/15428052.2021.1938773>

Pavlidis, G., & Markantonatou, S. (2020). Gastronomic tourism in Greece and beyond: A thorough review. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 22, 100229. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100229>

Pérez-Bustamante Yábar, D. C., & García-Machado, J. J. (2025). Competences that affect the gastronomic entrepreneur for a proper business management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(15). <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01041-w>

Petronilho, P. M. N. F. D. (2019). " ISO Lisboa-Restaurant & Rooftop": aplicação de modelo da hospitalidade esclarecida à indústria da restauração em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/28314>

PORDATA. (2023). População residente por sexo e grupo etário — Quantos habitantes tem Portugal, mulheres ou homens, por idades? <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/populacao-residente/populacao-residente-por-sexo-e-grupo-etario>

PORDATA. (2023). Taxa bruta de natalidade (%) — Quantos bebés nascem por cada 1.000 habitantes em Portugal? <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/nascimentos-e-fecundidade/taxa-bruta-de-natalidade-o>

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Illustrated ed.). Free Press. <http://ijevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 207/2024, de 30 de dezembro. (2024). Aprova a Estratégia Digital Nacional e o respetivo modelo de governação. *Diário da República*. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/207-2024-901536081?utm_source

Rivza, B., Foris, D., Foris, T., Privitera, D., Uljanova, E., & Rivza, P. (2022). Gastronomic heritage: A contributor to sustainable local tourism development. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 15(44), 1326–1334. <https://doi.org/10.30892/gtg.44418-950>

Seligman, H. K., Levi, R., Adebisi, V. O., Coleman-Jensen, A., Guthrie, J. F., & Frongillo, E. A. (2023). Assessing and monitoring nutrition security to promote healthy dietary intake and outcomes in the United States. *Annual Review of Nutrition*, 43(1), 409-429. <https://doi.org/10.1146/annurev-nutr-062222-023359>

SIC Notícias. (2025, 14 de fevereiro). Natalidade diminuiu 1,4% no ano passado. <https://sicnoticias.pt/pais/2025-02-14-video-natalidade-diminuiu-14-no-ano-passado-8d3e34d6>

Singh, S., Singh, G., & Dhir, S. (2022). Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(2), 109–137. <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088>

Sojasi Qeidari, H., & Hosseini Kahnootj, S. R. (2023). Analysis of factors influencing the motivation for traveling to culinary destinations and their effect on tourists' loyalty and return. [*Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*] Volume 25, 2024 - Issue 6], Volume(Issue), 1895–1917. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2206592>

Timothy, D. J., & Ron, A. S. (2013). Understanding heritage cuisines and tourism: Identity, image, authenticity, and change. *Tourism Geographies*, 15(1), 99–104. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2013.767818>

UNESCO. (2013). *Mediterranean diet* (Intangible Cultural Heritage). Recuperado de <https://ich.unesco.org/en/RL/mediterranean-diet-00884>

U.S. Department of Agriculture. (2025). Food security in the U.S. - Definitions of food security. Economic Research Service. <https://www.ers.usda.gov/topics/food-nutrition-assistance/food-security-in-the-us/definitions-of-food-security>

United States Environmental Protection Agency. (2024, October 1). Learn about sustainability. <https://www.epa.gov/sustainability/learn-about-sustainability>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development (A/42/427)*. United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf>

Yong, R. Y. M., Chua, B. L., Fakfare, P., & Han, H. (2024). Sustainability à la carte: A systematic review of green restaurant research (2010–2023). *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 41(4), 508–537. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2293014>