

DM

**Aplicação de Ferramentas de Gestão Estratégica
e Operacional no Setor de Alimentação e Bebidas**
Estudo de caso sobre o grupo de restaurantes
do Chef Júlio Pereira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Joana Beatriz Fernandes Freitas
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2025

**Aplicação de Ferramentas de Gestão Estratégica
e Operacional no Setor de Alimentação e Bebidas**
Estudo de caso sobre o grupo de restaurantes
do Chef Júlio Pereira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Joana Beatriz Fernandes Freitas

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Cátia Nunes Malheiros Ferreira

COORIENTAÇÃO

Conceição Ilda da Silva Gomes

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação não seria possível sem a contribuição de várias pessoas. Agradeço, em primeiro lugar, às minhas orientadoras, Professora Doutora Cátia Nunes Malheiros Ferreira e Professora Doutora Conceição Ilda da Silva Gomes, pelo acompanhamento atento, pelas orientações valiosas e por todo o apoio ao longo desta jornada.

Ao Chef Júlio Pereira, registo a minha gratidão pela disponibilidade e generosidade ao conceder uma entrevista essencial para o desenvolvimento desta dissertação.

À minha mãe e ao meu pai, o meu reconhecimento mais profundo pelo amor, incentivo, apoio silencioso nos momentos difíceis e por sempre estarem presentes.

Ao meu namorado, obrigada pela paciência nos momentos em que o stress tomou conta de mim e por estar sempre disposto a me ouvir.

À Micaela, que surgiu de forma inesperada e que rapidamente se tornou uma grande amiga, o meu carinho e gratidão. Obrigada pelo apoio, pela ajuda no meu percurso profissional e académico e pela presença inspiradora ao longo desta jornada.

Por último, a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação, deixo aqui o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

A presente dissertação, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira, tem como objetivo analisar a aplicação de ferramentas de gestão estratégica e operacional no setor da alimentação e bebidas, com enfoque particular no grupo de restaurantes liderado pelo Chef Júlio Pereira, localizado na cidade do Funchal, na Ilha da Madeira. Este grupo distingue-se no mercado regional pela sua abordagem inovadora e pela elevada qualidade da experiência gastronómica proporcionada.

Através de uma metodologia qualitativa, foi realizado um estudo de caso recorrendo a três fontes: uma entrevista ao Chef Júlio Pereira, análise das *reviews* de clientes na plataforma *TripAdvisor*, com o apoio da ferramenta de Inteligência Artificial (IA), *Julius*, e análise das demonstrações financeiras da empresa *JLP Food, Unipessoal Lda*. No final, os dados foram todos triangulados e procurou-se compreender de que forma as ferramentas de gestão estratégica e operacional contribuem para a sustentabilidade e crescimento destes estabelecimentos.

Os resultados evidenciam a adoção de práticas de liderança transformacional e de valorização do capital humano, com enfoque na criatividade e inovação, na formação contínua e na construção de uma cultura organizacional centrada nas pessoas. A conjugação entre tradição e inovação, bem como a utilização de produtos regionais e tecnologia de ponta, demonstram uma orientação estratégica para a diferenciação e para a criação de valor na experiência do cliente. No plano financeiro, verifica-se que, ao contrário da tendência do setor, o grupo tem margem para privilegiar estratégias de crescimento económico em vez de uma contenção de custos.

Conclui-se que o caso do Chef Júlio Pereira constitui um exemplo relevante de como a gestão estratégica e operacional, aliada à inovação e liderança eficaz, pode ser determinante para o sucesso e posicionamento sustentável de restaurantes de gastronomia contemporânea, oferecendo aprendizagens valiosas para outros negócios do setor.

Palavras-chave: Gestão Estratégica e Operacional, Inovação, Competitividade, Gastronomia Contemporânea, *Revenue Management*

Abstract

This thesis, carried out as part of a master's degree in Hotel Management, aims to analyze the application of strategic and operational management tools in the food and beverage sector, with a particular focus on the group of restaurants led by Chef Júlio Pereira, located in the city of Funchal, on the Madeira Island. This group stands out in the regional market for its innovative approach and the high quality of the gastronomic experience it provides.

Using a qualitative methodology, a case study was conducted using three sources: an interview with Chef Júlio Pereira, analysis of customer reviews on the TripAdvisor platform, with the support of the Artificial Intelligence (AI) tool, Julius, and analysis of the financial statements of the company JLP Food, Unipessoal Lda. In the end, all the data was triangulated to understand how strategic and operational management tools contribute to the sustainability and growth of these establishments.

The results highlight the adoption of transformational leadership practices and the valuing of human capital, with a focus on creativity and innovation, continuous training, and the building of a people-centred organizational culture. The combination of tradition and innovation, as well as the use of regional products and cutting-edge technology, demonstrate a strategic orientation towards differentiation and value creation in the customer experience. On the financial point, contrary to the trend in the sector, the group has room to prioritize economic growth strategies rather than cost containment.

It can be concluded that the case of Chef Júlio Pereira is a relevant example of how strategic and operational management, combined with innovation and effective leadership, can be decisive for the success and sustainable positioning of contemporary gastronomy restaurants, offering valuable lessons for other businesses in the sector.

Keywords: Strategic and Operational Management, Innovation, Competitiveness, Contemporary Gastronomy, Revenue Management

Índice

I. Introdução	1
II. Revisão de Literatura	5
1. Setor da Restauração em Portugal e na Região Autónoma da Madeira (RAM)	5
2. Gestão Estratégica e Operacional no Setor da Restauração	9
2.1 Definição de Gestão Estratégica e Gestão Operacional	9
2.2 A Importância da Escolha de Fornecedores para a Gestão Estratégica	12
2.3 O Papel dos Colaboradores na Gestão Estratégica e Operacional no Setor da Restauração	12
2.4 Estilos de Liderança no Setor da Restauração e a sua Importância para a Gestão Estratégica e Operacional	14
2.5 Restaurant Revenue Management (RRM)	16
2.6 A Importância do Orçamento na Gestão Estratégica e Operacional	20
3. Inovação Gastronómica	22
4. Desafios Comuns Enfrentados na Restauração	24
III. Metodologia de Investigação	29
1. Metodologia Escolhida	29
2. Objetivos de Investigação.....	30
3. O Chef Júlio Pereira e o seu grupo de restaurantes	34
4. Procedimento de análise de dados	36
IV. Análise e Discussão de Resultados	41
1. Análise da Entrevista ao Chef Júlio Pereira	41
1.1 Composição dos Restaurantes	41
1.2 Recursos Humanos	42
1.3 Inovação	44
1.4 Estratégia	45
1.5 Desafios	48

1.6 Conclusões	50
2. Análise das <i>Reviews</i> dos Clientes no <i>TripAdvisor</i>	52
3. Análise do Relatório Financeiro	60
4. Discussão	66
V. Conclusão	69
VI. Bibliografia	71
VII. Apêndices	83
Apêndice 1 – Entrevista Realizada ao Chef Júlio Pereira	83
Apêndice 2 - Indicadores Financeiros Relevantes JLP Food Unipessoal, Lda (2019-2023)	98
Apêndice 3 – Balanço a 31 de dezembro de 2019-2023 da sociedade JLP Food, Unipessoal Lda	99
Apêndice 4 - Demonstração dos Resultados por Natureza a 31 de dezembro de 2019-2023 da sociedade JLP Food Unipessoal, Lda	100

Índice de Figuras

Figura 1: Taxa de Valor Acrescentado Bruto das empresas do setor da restauração em Portugal, Fonte: INE (2024)	5
Figura 2: Número de Restaurantes em Território Português e RAM, Fonte: INE (2024).....	6
Figura 3: Composição das empresas do setor de alojamento, restauração e similares, Fonte: Banco de Portugal (2025).....	7
Figura 4: Mortalidade e Natalidade das empresas do setor da restauração em Portugal, Fonte: Banco de Portugal (2025).....	8
Figura 5: Síntese das Etapas do Estudo de Caso, Fonte: Própria	29
Figura 6: <i>Theo's</i> - Restaurante & Bar (1941), Fonte: Wikimedia Commons	35
Figura 7: Recomendação do Restaurante <i>Kampo</i>	53
Figura 8: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no <i>Kampo</i>	53
Figura 9: Evolução do Número de <i>Reviews</i> ao longo do tempo no <i>TripAdvisor</i> em relação ao <i>Kampo</i> , Fonte: Julius	54
Figura 10: Recomendação do Restaurante <i>Ákua</i>	54
Figura 11: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no <i>Ákua</i>	55
Figura 12: Evolução do Número de <i>Reviews</i> ao longo do tempo no <i>TripAdvisor</i> em relação ao <i>Ákua</i> , Fonte: Julius.....	56
Figura 13: Recomendação do Restaurante <i>Theo's</i>	56
Figura 14: Evolução do Número de <i>Reviews</i> ao longo do tempo no <i>TripAdvisor</i> em relação ao <i>Theo's</i> , Fonte: Julius	57
Figura 15: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no <i>Theo's</i>	58
Figura 16: Recomendação do Restaurante <i>Yuki</i>	58
Figura 17: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no <i>Yuki</i>	59
Figura 18: Diferença entre a Variação das Receitas e dos Resultados da <i>JLP Food, Unipessoal Lda</i>	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação dos Objetivos com a Revisão de Literatura	31
Tabela 2: Relação das questões da entrevista ao Chef Júlio Pereira com os objetivos e a revisão de literatura	36
Tabela 3: Média dos Sub-rating das Reviews do TripAdvisor em relação ao Kampo, Fonte: Julius.....	53
Tabela 4: Média dos Sub-Ratings das Reviews do TripAdvisor em relação ao Ákua, Fonte: Julius.....	55
Tabela 5: Cálculo da Rendibilidade Líquida das Vendas e Operacional das Vendas e Variação da Receita e dos Resultados (2019-2023).....	62

Lista de Abreviaturas

RAM – Região Autónoma da Madeira

A&B – Alimentação e Bebidas

F&B – *Food and Beverage*

RRM – *Restaurant Revenue Management*

IA – Inteligência Artificial

O - Objetivos

SC – Subcapítulo da Revisão de Literatura

QE – Questão da Entrevista

SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

I. Introdução

O setor da restauração é caracterizado pelo seu crescimento contínuo e encontra-se em constante transformação, influenciado por diversos fatores e interconexões, sendo a sua principal atividade a Alimentação e Bebidas (A&B) ou *Food and Beverage (F&B)*. O setor de *F&B* abrange todas as atividades associadas à produção e venda de refeições nos restaurantes e o seu funcionamento vai muito além do ato de cozinhar, isto é, exige uma gestão estratégica que inclua o controlo de custos, a gestão de recursos humanos, a inovação na oferta gastronómica e a capacidade de responder às exigências dos consumidores.

Este ramo de atividade tem vindo a assumir uma importância crescente ao longo dos anos, impulsionado pelo aumento da competitividade e pela crescente procura do turismo gastronómico. Este tipo de turismo destaca-se pela diversidade de iguarias associadas a cada cultura e país, despertando o interesse e a curiosidade dos viajantes. Perante este cenário, torna-se essencial que os agentes do setor se diferenciem no mercado, recorrendo à combinação de ferramentas de gestão estratégica e operacional com os "ingredientes certos" para garantir uma proposta de valor única e atrativa.

A gestão estratégica é entendida como um conjunto de práticas que visam planear, implementar e avaliar as estratégias necessárias para alcançar os objetivos de longo prazo de uma organização e a gestão operacional é a função de negócio responsável em planear, coordenar e controlar os recursos necessários para a produção de bens e serviços da empresa. No setor de *F&B*, onde as expectativas dos consumidores estão em constante evolução e a concorrência é elevada, a aplicação eficaz de ferramentas de gestão estratégica e operacional são fundamentais. Este cenário revela-se particularmente desafiante para os restaurantes de gastronomia contemporânea, que se distinguem pela combinação de inovação, técnicas culinárias modernas e ingredientes de elevada qualidade, aliada a um serviço altamente personalizado. Para manterem a sua reputação e responderem eficazmente às constantes mudanças do mercado, estes estabelecimentos necessitam de adotar abordagens diferenciadas e estratégias de adaptação contínua.

Para realizar este trabalho, foi escolhido o grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira, nomeadamente, *Kampo*, *Yuki*, *Ákua* e o *Theo's* localizados na cidade do Funchal, Ilha da Madeira. Estes restaurantes destacam-se no mercado regional, pela singularidade de cada unidade, evidenciando-se pela diversidade das categorias gastronómicas que representam e pelo ambiente sofisticado e exclusivo que oferecem.

A Ilha da Madeira, reconhecida pela sua paisagem e rico património cultural, destaca-se também no cenário gastronómico global. Com uma cozinha rica em influências locais e uma crescente reputação internacional, a ilha abriga restaurantes que atraem visitantes de todo o mundo e, entre eles, os restaurantes contemporâneos, tais como os do Chef Júlio Pereira.

Uma vez que não é fácil ganhar notoriedade e exige elevado grau de empenho por parte de todos os operacionais, desde a equipa da cozinha até aos restantes departamentos, será interessante analisar como é que este grupo de restaurantes ganhou tanta notoriedade e prestígio e quais as ferramentas de gestão estratégica e operacional que utilizaram para alcançar este patamar.

Por isso, será realizado um estudo de caso, uma abordagem que permite analisar uma realidade específica e serão explorados aspetos como a cultura organizacional, as práticas de formação e desenvolvimento da equipa, a experiência do cliente e as estratégias de *revenue management* utilizadas.

A gestão estratégica e operacional no setor de *F&B*, especialmente em restaurantes de gastronomia contemporânea, é uma área rica para pesquisa e prática. Este estudo visa contribuir para a compreensão das dinâmicas que envolvem a qualidade e a inovação no setor, oferecendo uma visão aprofundada sobre as práticas de gestão que possibilitam a manutenção de padrões elevados, a inovação constante nos menus e serviços e a adaptação às tendências do consumidor. Além disso, será explorado como é que estes restaurantes enfrentam novos desafios de mercado, como a concorrência intensa e a necessidade de diversificação das experiências oferecidas.

Desta forma, este estudo tem por objetivo identificar, em primeiro lugar, as ferramentas de gestão estratégica e operacional adotadas pelos estabelecimentos. Além disso, compreender os critérios de avaliação aplicados, tais como os processos de recrutamento e seleção, a escolha de fornecedores, a adoção de tecnologias, entre outros, bem como analisar a relevância do impacto da inovação gastronómica. Esses critérios podem incluir a qualidade dos ingredientes utilizados, os processos operacionais estabelecidos, as práticas de *Restaurant Revenue Management* (RRM) e a apresentação dos pratos, pois a forma como a comida é servida pode contribuir para a experiência do cliente e pode afetar as avaliações de um restaurante. Além disso, a inovação gastronómica, que se refere à

criatividade e à modernização das receitas tradicionais, pode também influenciar significativamente a impressão que os clientes têm sobre o restaurante.

Em sequência destes objetivos, serão também explorados os impactos das estratégias adotadas em relação ao seu posicionamento no mercado e a sustentabilidade do negócio.

Por meio de uma abordagem metodológica qualitativa, ou seja, através da realização de uma entrevista, análise de *reviews* realizadas pelos clientes na plataforma *online TripAdvisor* com o auxílio da ferramenta de análise de dados *Julius* e a leitura e análise das demonstrações financeiras da empresa *JLP Food, Unipessoal Lda*, empresa que engloba o grupo de restaurantes, esta pesquisa visa enriquecer o entendimento sobre a gestão estratégica e operacional na restauração, oferecendo *insights* valiosos não apenas para o setor em questão, mas também para outros empreendimentos gastronómicos que procuram diferenciar-se num mercado competitivo. A análise das práticas e estratégias do Chef Júlio Pereira poderá, assim, servir como um modelo para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e inovadores na área da gastronomia, contribuindo igualmente para a valorização da cultura e dos produtos locais da Ilha da Madeira.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos principais. Após a presente introdução, o capítulo II corresponde à revisão de literatura, na qual são enquadrados os principais contributos teóricos relativos ao setor da restauração, à gestão estratégica e operacional, à inovação gastronómica e aos desafios inerentes a esta atividade. O capítulo III é dedicado à metodologia de investigação, apresentando a abordagem metodológica adotada, os objetivos de investigação, a caracterização do caso em análise e os procedimentos de recolha e tratamento dos dados. Depois, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos, com base nas diferentes fontes de evidência consideradas no âmbito do estudo de caso. Por último, o capítulo V integra as conclusões finais da investigação, evidenciando os principais contributos do estudo, as limitações e algumas sugestões para futuras investigações.

II. Revisão de Literatura

1. Setor da Restauração em Portugal e na Região Autónoma da Madeira (RAM)

O setor do turismo abrange diversos subsectores de atividade, tais como, viagens, transportes, logística, atividades recreativas e culturais, alojamento e a restauração (Lima Santos et al., 2016). Dentro deste último, o turismo gastronómico tem-se afirmado e ganho relevância, representando uma motivação crescente para muitos turistas que procuram experiências culinárias.

Em 2018, na Feira Internacional do Turismo (FITUR), que se realiza em Madrid, apurou-se que cerca de 15% dos turistas consideram a gastronomia local como uma das principais motivações para escolher um destino. Além disso, a gastronomia tem sido vista como parte integral da cultura de um país, o que permite aos turistas conhecer os hábitos e costumes através da comida, enquanto contribui para a economia e o desenvolvimento sustentável (Mejia et al., 2018).

Atualmente, os estabelecimentos de restauração desempenham um papel bastante importante na vida de cada indivíduo, dado que além de satisfazer algumas necessidades fisiológicas, contribuem também para as necessidades estéticas, de entretenimento, sociais, entre outras (Segeda & Onopriienko, 2021).

Por norma, os dados estatísticos referentes ao setor da restauração surgem em conjunção com os dados relativos ao setor do alojamento (Eurostat, 2024; Pordata, 2024), o que pode gerar desafios na recolha de dados específicos sobre a restauração e prejudicar a preparação de informações úteis para apoiar a tomada de decisões dos gestores.

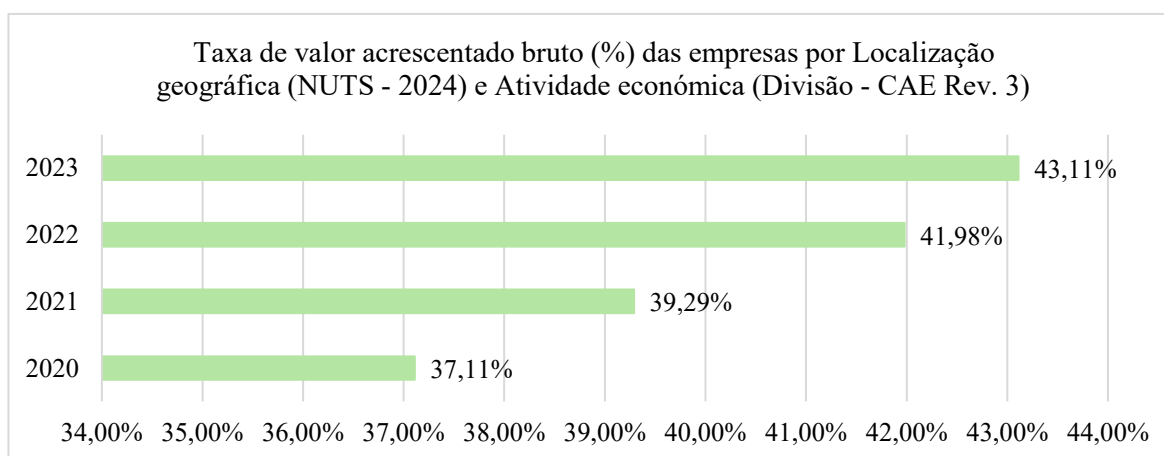


Figura 1: Taxa de Valor Acrescentado Bruto das empresas do setor da restauração em Portugal, Fonte: INE (2024)

Em 2023, só o setor da restauração representava, em Portugal, uma taxa de valor acrescentado bruto de 43,11%, ou seja, era um dos setores que mais contribuiu para a atividade económica de Portugal (ver figura 1).

De acordo com a figura 2, entre 2020 e 2023, o território português registou um aumento ligeiro do número de estabelecimentos do setor da restauração, incluindo os meios móveis, tais como rouletes, passando de 32 165 em 2020 (época de Covid-19) para 34 538 em 2023. Isto comprova que o investimento em território português neste setor tem vindo a crescer.

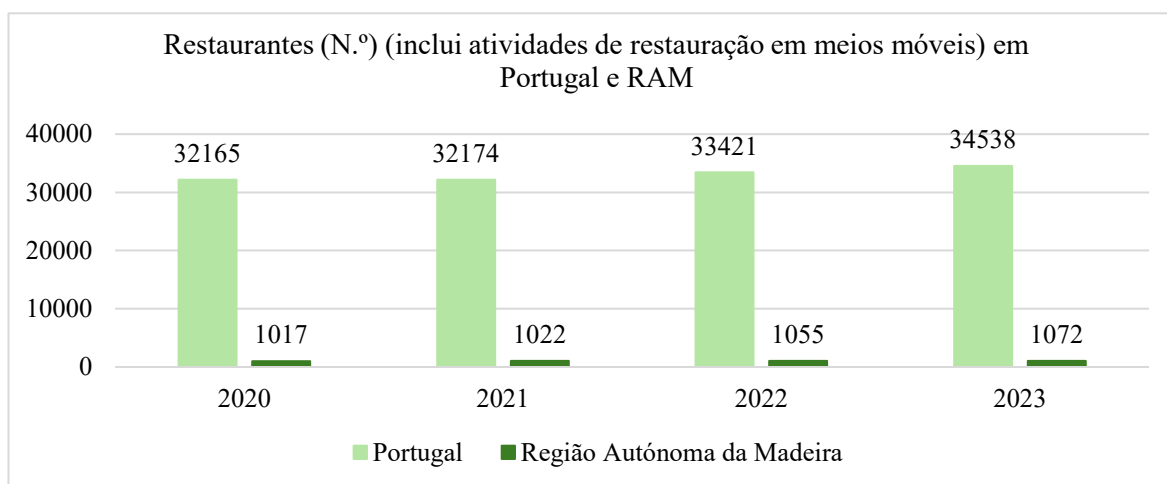


Figura 2: Número de Restaurantes em Território Português e RAM, Fonte: INE (2024)

Dentro do setor de alojamento, restauração e similares, 86,21% das empresas eram, em 2023, microempresas, 12,36% eram pequenas empresas e apenas 1,44% eram médias e grandes empresas. Isto significa que, apesar de este setor contribuir bastante para a economia portuguesa, a sua contribuição deve-se à vasta existência de pequenos estabelecimentos (ver figura 3). É de ressaltar que o Banco de Portugal apenas considera as empresas do setor com a contabilidade organizada.

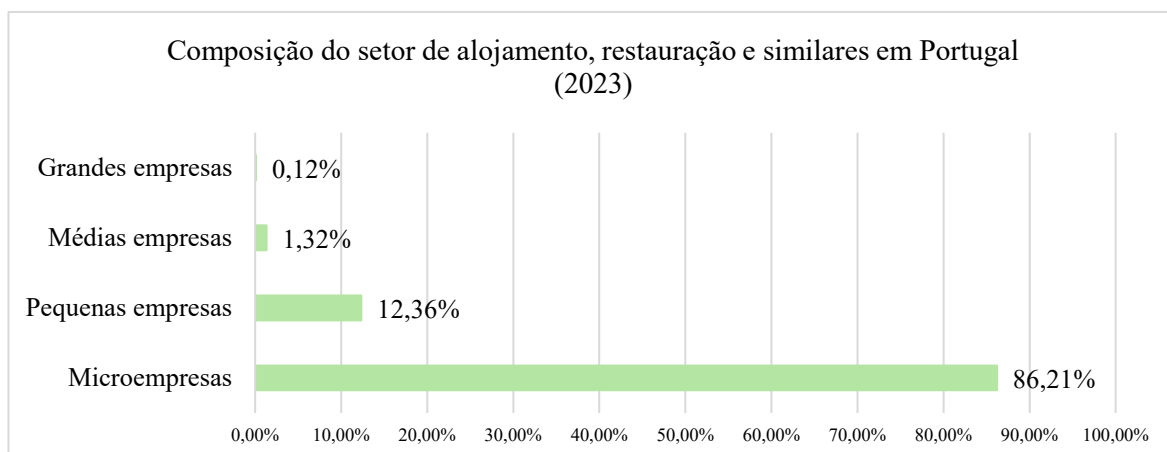


Figura 3: Composição das empresas do setor de alojamento, restauração e similares, Fonte: Banco de Portugal (2025)

Tendo em consideração estes factos, de acordo com Lopes (2024), da revista *Forbes Portugal*, os restaurantes em Portugal faturaram, em 2023, 5,4 mil milhões de euros, representando assim um crescimento de 9,1% em relação a 2022. Apesar do aumento da inflação, o consumo das famílias e o gasto das empresas aumentou neste setor, bem como o crescimento do turismo e respetivo consumo de refeições e produtos alimentares (Lopes, 2024).

Contudo, apesar do grande crescimento do setor, o segmento que mais cresceu dentro deste setor foi o *fast-food*. As cadeias de *fast-food* em Portugal foram responsáveis por um volume de negócios de 1,5 mil milhões de euros, o que representa 28,2% do que o setor faturou (Lopes, 2024).

Com isto, torna-se necessário perceber como tem evoluído este setor a nível de sobrevivência e nascimento de novos restaurantes. De acordo com a figura 4, desde 2020 até 2023, a mortalidade das empresas em Portugal tem apresentado valores instáveis.

Como é de esperar, entre 2020 e 2021 houve um aumento na mortalidade das empresas do setor da restauração devido à pandemia da Covid-19. A pandemia obrigou as pessoas a fazerem quarentena durante um longo período, o que causou um encerramento temporário geral e o setor da restauração não foi exceção. Após a quarentena, quando já era possível abrir os estabelecimentos, muitos não conseguiram sobreviver devido ao período em que estiveram fechados, às dívidas que tinham a pagar e pela falta de clientes.

Após isso, ou seja, entre 2021 e 2022, já era de esperar que houvesse uma menor mortalidade, pois a economia portuguesa voltou à normalidade e houve um *boom* no turismo. Mas, entre 2022 e 2023, registou-se novamente um aumento no encerramento de restaurantes em Portugal, na medida em que o acentuado crescimento do setor contribuiu para uma intensificação da concorrência, tornando o mercado mais agressivo e comprometendo a sustentabilidade de muitos estabelecimentos (ver figura 4) (Lopes, 2024).

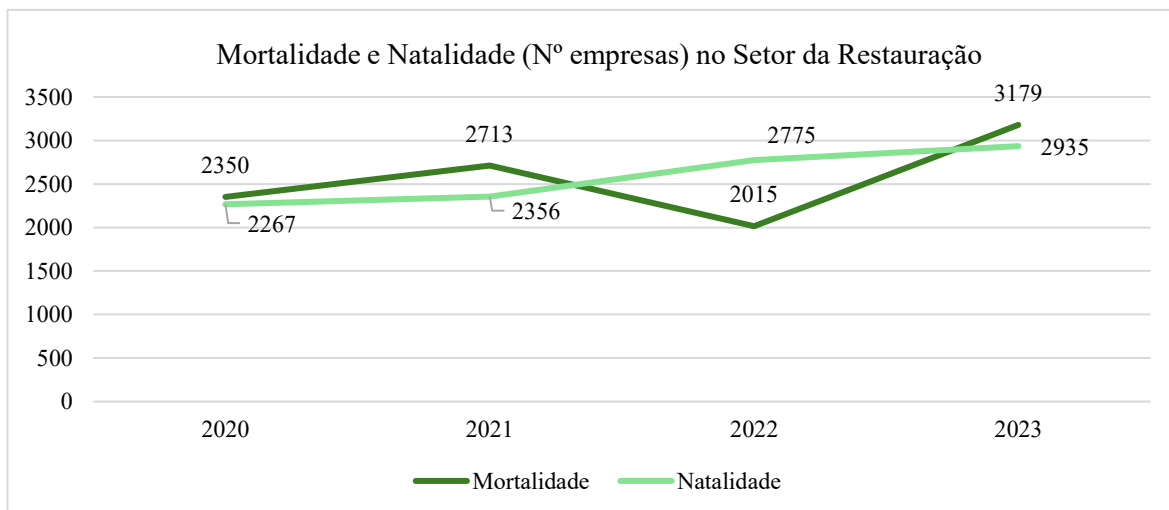


Figura 4: Mortalidade e Natalidade das empresas do setor da restauração em Portugal, Fonte: Banco de Portugal (2025)

Comparativamente, temos a natalidade no setor da restauração em Portugal. Entre 2020 e 2023, os valores mantiveram-se relativamente estáveis, mas crescentes, ou seja, tem crescido o número de restaurantes em Portugal, de forma consistente. Não é de estranhar que entre 2020 e 2021, o aumento do número de empresas seja quase nulo, dado que foi durante o período da pandemia da Covid-19 (ver figura 4).

Podemos concluir também que o setor da restauração é de natureza cíclica, isto é, se a economia nacional está a apresentar um bom desempenho, então o setor privado (famílias e empresas) usam os serviços de restauração com mais frequência. Exemplo claro é a pandemia da Covid-19, onde as pessoas deixaram de frequentar os restaurantes devido à quarentena e muitos deles fecharam portas devido à falta de movimento.

No que toca à RAM, esta é conhecida como um destino turístico que apresenta uma diversidade de experiências e atividades, incluindo a gastronomia. A Estratégia de Turismo da Madeira 2022-2027 contempla uma forte aposta na gastronomia, principalmente nos produtos regionais, uma vez que estes produtos são considerados elementos cruciais para enriquecer a experiência dos turistas e a sua satisfação (Direção Regional do Turismo, 2022).

Como podemos observar na figura 2, comparativamente com o território português, a RAM apresenta valores significativamente mais baixos. Pela sua dimensão, a RAM apresentava em 2023, 1 072 restaurantes, incluindo os móveis. Isto representa apenas 3,1% do total de estabelecimentos existentes em Portugal. Contudo, entre 2020 e 2023 houve um ligeiro aumento neste número, passando de 1 017 para 1 072.

Em suma, o setor da restauração é uma componente vital da economia portuguesa e madeirense. Apesar dos desafios na obtenção de dados específicos e da elevada concorrência, a restauração contribuiu significativamente para o valor acrescentado bruto do país, tendo apresentado um crescimento notável em 2023.

Na RAM, a gastronomia e o setor da restauração fazem parte da estratégia de desenvolvimento do turismo, dado que planeiam um investimento futuro focado na valorização dos produtos regionais. Ou seja, o setor da restauração não só enriquece a experiência dos consumidores, mas também é essencial para a dinâmica económica da RAM.

Em linha com a crescente valorização da gastronomia e dos produtos regionais e nacionais, tanto a nível nacional como na RAM, emerge os novos restaurantes de gastronomia contemporânea. Os restaurantes de gastronomia contemporânea são cada vez mais populares, devido aos pratos confeccionados que conjugam a inovação com a tradição. Um estudo realizado por Kwan (2024), analisa as experiências e a elevação da culinária de excelência no *City Bistro* do Hotel *Marriott Tianhe* em *Guangzhou*. Este explora como é que o restaurante cria uma experiência gastronómica excecional, combinando tendências culinárias com as tradições cantonesas locais.

Desta forma, chegou-se à conclusão que os restaurantes de gastronomia contemporânea são definidos como locais que oferecem experiências culinárias únicas e memoráveis, que integram elementos sensoriais, emocionais e culturais (ex: sabor, cheiro, etc.). Além disso, o layout flexível e moderno típico destes restaurantes acomodam diversas preferências dos clientes e apoiam a eficiência operacional (Kwan, 2024), dado que a grande maioria apresenta um open space e com uma cozinha totalmente descoberta, onde os clientes podem assistir a todos os processos.

2. Gestão Estratégica e Operacional no Setor da Restauração

2.1 Definição de Gestão Estratégica e Gestão Operacional

A Gestão Estratégica é um importante fator a ter em consideração no setor da restauração, dado que a estratégia oferece-nos um vasto leque de oportunidades para enfrentar determinados desafios e objetivos (Zsigmond et al., 2021).

O setor da restauração está a desenvolver-se de forma rápida, ano após ano, onde a competitividade é cada vez maior e os clientes estão cada vez mais exigentes. Isto leva os

gestores dos estabelecimentos a tomarem decisões importantes e a melhorarem os métodos de gestão, técnicas de atendimento e a planearem formas de promover os seus produtos/serviços (Segeda & Onopriienko, 2021).

A Gestão Estratégica pode ser definida como os meios e a forma como as organizações alcançam e mantêm a sua competitividade em relação aos seus concorrentes e, por conseguinte, como superam e se destacam no mercado (Teece et al., 1997).

Já a Gestão Operacional é a função de negócio responsável em planear, coordenar e controlar os recursos necessários para a produção de bens e serviços da empresa (Heizer et al., 2017). Este processo envolve a gestão de pessoas, equipamentos, tecnologia, informação, entre outros recursos.

A operação é o funcionamento de um serviço que uma organização oferece, logo a Gestão Operacional baseia-se na gestão dos procedimentos que levam à concretização de um serviço e é direcionada por uma multiplicidade de fatores, focando-se em todos os processos necessários para a entrega de produto/serviço (Starr & Gupta, 2017). Deve, assim, ser orientada em função do que se pretende entregar ao cliente.

A Gestão Operacional aplicada ao setor da restauração engloba algumas funções principais, sendo estas as seguintes (Mun & Jang, 2018):

- **Gestão eficiente dos custos.** A gestão eficiente dos custos é um aspeto importante a ter em consideração devido ao mercado competitivo e à estrutura financeira fraca do setor em questão. É necessário compreender de que forma os custos afetam a rentabilidade e a lucratividade e equilibrar a melhoria da produtividade com todas as despesas operacionais (ex: matérias-primas, recursos humanos, publicidade...), enquanto se tenta minimizar qualquer impacto negativo na qualidade da comida ou serviço.
- **Melhoria do desempenho operacional.** A melhoria do desempenho operacional nos restaurantes é baseada em dados e exige uma abordagem holística, pois uma alteração numa determinada área afeta outra, por exemplo, o aumento da qualidade dos alimentos pode ter um impacto positivo na satisfação do cliente, mas apenas se for equilibrado com os custos das matérias-primas controlados e oferta de preços aceitáveis.

- **Compreender as diferenças entre os segmentos de restaurantes.** A Gestão Operacional de um restaurante envolve uma análise das diferenças entre restaurantes de serviço limitado e serviço completo. Os restaurantes de serviço limitado (ex: cadeias de *fast-food*) focam-se na rapidez e eficiência, enquanto os de serviço completo priorizam a qualidade dos pratos e serviço personalizado, o que influencia os gastos operacionais.

O tamanho dos restaurantes também tem de ser considerado, pois os maiores podem beneficiar de custos com matérias-primas mais baixos, mas enfrentar custos com pessoal mais elevados. A eficácia da publicidade também varia consoante o tamanho e a capacidade de atingir mercados-alvo.

Uma estratégia é bem-sucedida quando um restaurante ganha uma vantagem competitiva e as estratégias escolhidas e criadas são viáveis. Ward & Peppard (2013) referem que o sucesso de uma estratégia implementada depende da cultura e dos valores adotados dentro da organização, nomeadamente o tipo de liderança e o nível de autoridade.

Um estudo realizado por Timakova & Ergunova (2021), comprovou que o desenvolvimento de uma estratégia de negócios é uma ferramenta necessária no que toca à condição de instabilidade da economia de mercado e condições de mercado. Para tal, esta estratégia deve estabelecer uma forma de adaptar a organização ao ambiente externo, através da utilização do seu potencial organizacional e pela determinação de ações coordenadas para atingir vantagens competitivas.

Existem diversas formas de se destacar no mercado através de uma boa gestão estratégica e operacional. Contudo, atualmente, as mais comuns são: a estratégia por diferenciação e a estratégia de diversificação (Shu, 2023).

A estratégia por diferenciação procura acrescentar valor a um determinado produto, de forma a destacar-se do concorrente e atrair clientes. Esta estratégia pode ser adotada de diversas formas, entre elas o destaque das características próprias do produto, pela comunicação dos colaboradores com os clientes, etc. (Sánchez, 2022).

Já a estratégia de diversificação refere-se às práticas comerciais que as empresas oferecem ou produzem. Esta estratégia, se bem implementada, é benéfica para explorar,

porque permite explorar os recursos internos da organização num todo, economizar custos e liderar custos no mercado (Shu, 2023).

2.2 A Importância da Escolha de Fornecedores para a Gestão Estratégica

Outro aspeto importante a ter em consideração na formulação de uma estratégia é a escolha dos fornecedores. A seleção de fornecedores é definida como um elemento não negociável para garantir a qualidade, a segurança e o valor dos produtos alimentares para os restaurantes e respetivos consumidores (Walters, 2018) e devem ser avaliados e escolhidos com base na qualidade do produto, serviço e preço, bem como na reputação do fornecedor, fiabilidade e na consistência da entrega.

Nakandala et al. (2017) abordaram o papel dos fornecedores no desenvolvimento de um plano estratégico de um restaurante, incluindo a sua importância na gestão de inventários, logística, previsão de acontecimentos, reabastecimento, desenvolvimento de novos produtos e gestão da qualidade total.

Se os restaurantes estabelecerem uma relação bem-sucedida com os fornecedores, pode resultar numa melhoria nas compras estratégicas, o que poderá implicar um efeito significativo e positivo da integração de fornecedores sobre as compras estratégicas (Cho et al., 2019); numa redução de custos e numa melhoria da qualidade (Liker & Choi, 2004).

A integração de fornecedores liga as atividades de compra às prioridades estratégicas de uma organização, assegurando que informações relevantes e precisas fluam na cadeia de abastecimento. Desta forma, a informação partilhada através da integração de fornecedores leva a uma melhor identificação de riscos potenciais nos processos de aquisição e produção (Danese, 2013), como por exemplo a validade dos produtos, a frescura e qualidade dos produtos e a concordância com regulamentos governamentais.

2.3 O Papel dos Colaboradores na Gestão Estratégica e Operacional no Setor da Restauração

Outro elemento essencial para uma gestão estratégica e operacional bem-sucedida de um restaurante são os colaboradores. Manter colaboradores ajuda a criar uma experiência de alta gastronomia mais consistente para os clientes (Steffens et al., 2014), uma vez que à medida que as habilidades dos colaboradores se desenvolvem com o tempo, torna-os

valiosos. Além disso, as organizações que investem nos seus colaboradores tendem a obter um bom feedback com um melhor serviço ao cliente (Solnet et al., 2010).

Esta é uma indústria que está habituada a elevados níveis de rotatividade de colaboradores, o que torna necessário um empenho por parte dos restaurantes em prestar um serviço de excelência e a criar um ambiente profissional positivo, de forma a agradar todos os colaboradores (Chen, 2017; Lu & Gursoy, 2016).

Um estudo realizado por DiPietro et al. (2019), que consistia em avaliar um restaurante e como os colaboradores se sentiam a trabalhar lá, demonstrou que o ambiente de trabalho é muito mais do que uma atividade orientada. São as interações com os colegas, supervisores e clientes que ajudam a desenvolver uma cultura e um bom ambiente de trabalho e, desta forma, as pessoas escolhem permanecer nesse ambiente devido aos laços emocionais com os indivíduos dentro da organização. Saber que os gestores se preocupam com os colaboradores acrescenta um nível mais elevado de apego emocional, o que pode ser benéfico em termos de desempenho e produtividade. Portanto, as pessoas que partilham os valores de uma organização têm mais propensão a desenvolver relações duradouras e a permanecer na profissão.

Ao promover um ambiente de trabalho positivo e uma cultura organizacional centrada nos colaboradores pode ajudar a promover o bem-estar no local de trabalho, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho pois, estudos anteriores mostraram que existe uma ligação entre o afeto positivo dos trabalhadores em relação aos seus empregos, à satisfação no trabalho e às suas intenções de rotatividade (Chan et al., 2015).

Uma abordagem de recursos humanos para a retenção de colaboradores consiste numa estratégia de gestão, designada Gestão de Talentos. A Gestão de Talentos é uma abordagem holística e estratégica relacionada com os recursos humanos, que visa fortalecer a capacidade organizacional e impulsionar prioridades empresariais (Bhatnagar, 2007; D'Annunzio-Green, 2008). Estudos mais recentes, afirmam que a Gestão de Talentos envolve “a atração, desenvolvimento e retenção de pessoas certas que são capazes de desenvolver o seu pleno potencial dentro de uma organização” (Kravariti et al., 2022).

A Gestão de Talentos gira em torno da seleção, retenção e desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e pressupõe maximizar as forças e talentos dos mesmos, bem

como mantê-los comprometidos, criando assim uma vantagem competitiva sustentável para os restaurantes (Lewis & Heckman, 2006; Scullion et al., 2010). Embora a Gestão de Talentos seja uma mais-valia na progressão de carreira dos colaboradores, um design de Gestão de Talentos bem-sucedido ultrapassa a formação dos colaboradores. Envolve também uma pré-avaliação dos objetivos de uma organização, da cultura organizacional e da seleção de colaboradores (Lewis & Heckman, 2006).

2.4 Estilos de Liderança no Setor da Restauração e a sua Importância para a Gestão Estratégica e Operacional

Apesar das capacidades e talentos dos colaboradores serem uma mais-valia para a sua retenção, o tipo de liderança aplicada no restaurante também importa. O tipo de liderança implementada não só contribui para a retenção dos colaboradores, mas também pode influenciar a experiência do cliente.

Existem diversos tipos de liderança, contudo os mais comuns no setor da restauração são a liderança transformacional, liderança colaborativa e liderança servidora (Bottomley et al., 2016).

Em primeiro lugar, temos a liderança transformacional. A liderança transformacional consiste em incentivar os colaboradores a “irem mais longe” e motivá-los a exibir comportamentos que são benéficos para todos os envolvidos, ou seja, estimula os colaboradores a “excederem as suas expectativas de trabalho” (Bottomley et al., 2016).

Os líderes transformacionais são conhecidos por serem modelos que os colaboradores respeitam, confiam e tentam imitar (Carmeli et al., 2014), uma vez que cuidam, preocupam-se e tratam de forma justa todos os seus colaboradores, bem como tendem a desenvolver boas relações com os mesmos. Além disso, os líderes transformacionais promovem a cooperação e a coesão de grupo (Burke et al., 2006; Schaubroeck et al., 2007; Zohar & Tenne-Gazit, 2008).

A liderança transformacional é geralmente considerada a forma mais “eficaz” de liderança e foi comprovado que melhora o serviço prestado ao cliente através de um maior empenho no trabalho (Mostafa, 2019).

Em segundo lugar, temos a liderança colaborativa. A liderança colaborativa pode ser definida como a produção de uma direção na organização dos processos (Crevani, 2018), isto é, é uma realização coordenada e contínua do trabalho e coloca a ênfase na experiência da ação e nas possíveis consequências e não nos indivíduos que lideram (Simpson, 2016). É uma liderança plural localizada em ações e práticas (Denis et al., 2012).

De acordo com Lortie et al. (2023), a liderança colaborativa acontece quando se produzem momentos de liderança sem depender da forma hierárquica da organização para responder diretamente às exigências do ambiente, ou seja, a liderança colaborativa corrompe o padrão “normal” e é vista como um processo dinâmico que pode alterar contextualmente a forma habitual de atuar ou trabalhar para enfrentar a instabilidade e a incerteza em determinadas situações. Esta forma de liderança pode ser benéfica, uma vez que não exclui nenhum colaborador e todos podem estar envolvidos na tomada de decisões.

Em terceiro e último lugar, outra forma muito comum de liderança no setor da restauração é a liderança servidora. A liderança servidora baseia-se fortemente na prioridade das necessidades dos colaboradores e na extensão da sua visão solidária à comunidade, isto é, concentra-se em capacitar os colaboradores, envolvendo-os na tomada de decisões e apoiando constantemente o seu desenvolvimento (Chon & Zoltan, 2019).

Esta teoria da liderança servidora parte do princípio de que os colaboradores adquirem e imitam o comportamento do seu líder, que o veem como um modelo a seguir e, em troca do bom ambiente de trabalho, comportam-se e realizam uma prestação de serviços de elevada qualidade (Chon & Zoltan, 2019).

Contudo, este tipo de liderança, por ser recente, não está completamente desenvolvida e ainda existe uma falta de coerência e clareza no campo, bem como pode vir a ser confundida com a liderança transformacional. No entanto, Van Dierendonck (2011) comparou a liderança servidora com a liderança transformacional e chegou à conclusão que a liderança servidora está mais focada nas necessidades psicológicas dos colaboradores como objetivo principal, enquanto a liderança transformacional coloca essas necessidades em segundo plano e prioriza as metas organizacionais, mas sem prejudicar os colaboradores (Van Dierendonck et al., 2014).

Desta forma, a liderança transformacional é considerada eficaz por fomentar respeito e confiança, promovendo a cooperação e empenho no serviço prestado ao cliente. Já a liderança colaborativa destaca-se pela descentralização, permitindo que todos os colaboradores participem nas decisões, contribuindo para a inclusão e adaptação a situações incertas. A liderança servidora foca-se nas necessidades dos colaboradores, capacitando-os e envolvendo-os nas decisões. Assim, cada estilo tem as suas vantagens e pode ser aplicado conforme cada contexto organizacional e objetivos, podendo igualmente implementar os três tipos de liderança.

2.5 *Restaurant Revenue Management (RRM)*

A adoção do RRM é recomendada como uma prática estratégica para uma gestão estratégica e operacional eficiente, pois pode possibilitar uma maximização da receita de um restaurante por meio da otimização de preços, controlo da capacidade de clientes e gestão de reservas.

Kimes (1999) definiu o RRM como a venda do lugar, do preço e da duração da refeição certos ao cliente certo. Também argumentou que a definição de “certo” neste contexto é conseguir o máximo de rendimento possível na perspetiva do restaurante e receber o maior valor e utilidade na perspetiva do cliente.

As práticas relacionadas com o RRM podem funcionar a partir da maximização da capacidade (ex: através do aumento da ocupação de lugares) ou da procura (ex: discriminação de preços). Desta forma, as estratégias de RRM dividem-se em duas categorias: a gestão da capacidade e a gestão da procura (Webb et al., 2023).

A gestão da capacidade centra-se na otimização da configuração das mesas (Kimes & Thompson, 2004), na atribuição de mesas (Wang et al., 2017), decisões de reserva (Kimes & Wirtz, 2016) e na duração da refeição (Seo & Hwang, 2014).

Melhorar a eficiência na configuração das mesas significa servir mais clientes ao longo de um período de refeição. A receita de um restaurante é significativamente afetada pela combinação de mesas – número e o tipo de mesas. Para tal, é necessário encontrar uma combinação que equilibre vários tamanhos de mesas (capacidade para 2, 4 e mais pessoas), tendo em consideração a variação das horas de chegada e dos tamanhos dos grupos (Kimes & Thompson, 2004).

Importa também saber se o restaurante funciona com sistema de reservas ou não. Alguns restaurantes, maioritariamente os de alta gastronomia, utilizam as reservas para ajudar a gerir a ocupação dos lugares disponíveis. Contudo, um restaurante que aceita apenas clientes sem reservas deve decidir onde e quando acomodar grupos de diferentes tamanhos. Por exemplo, ao acomodar dois clientes numa mesa de quatro, a capacidade de receita do restaurante dos dois lugares restantes é perdida. Assim, é importante que os restaurantes decidam de forma prudente como organizar as mesas (Kimes & Thompson, 2004).

No que respeita à atribuição de mesas nos restaurantes, Wang et al. (2017) investigaram e exploraram a otimização na atribuição de mesas em restaurantes, centrando-se na maximização da receita e na utilização eficiente dos recursos. A principal conclusão relativa a este estudo demonstra que a utilização do método de atribuição de mesas com base no gasto por minuto por pessoa supera a abordagem do “primeiro a chegar, primeiro a ser servido”, uma vez que este equilibra eficazmente gastos mais elevados com durações de refeições mais curtas, maximizando assim a receita por hora de lugar disponível.

Além disso, concluíram também que o tamanho do grupo, por si só, é um indicador pouco fiável do valor do cliente pois, embora os grupos maiores permaneçam geralmente mais tempo e gastem menos por pessoa, existe uma variação significativa. Confiar apenas no tamanho do grupo para a atribuição de mesas pode levar à perda de oportunidades de receita.

Em relação às reservas nos restaurantes, por norma estas são oferecidas aos clientes, sem qualquer custo explícito, mas algumas reservas têm mais valor que outras. Atualmente, e para além do contacto direto com os restaurantes, podem ser utilizadas as plataformas online, tais como o *Tripadvisor*, *The Fork* ou o *Gogobot*, para reservar uma mesa num restaurante (Nobre, 2015).

No entanto, para além dos clientes regulares, cujos pedidos são bastante previsíveis, os colaboradores dos restaurantes geralmente não sabem quanto é que os seus potenciais clientes, com ou sem reserva, irão gastar quando aceitam uma reserva (Kimes & Wirtz, 2016).

Para combater esta incerteza, os restaurantes podem adotar uma das seguintes três abordagens (Kimes & Wirtz, 2016):

1. Podem combinar os dados das reservas com os dados dos seus pontos de venda, de modo a terem uma melhor noção de quanto é que os potenciais clientes poderão gastar;
2. Podem oferecer bilhetes para refeições com preços fixos, garantido pelo menos uma base para os gastos dos clientes;
3. Podem cobrar explicitamente uma taxa pelas reservas em horário de alta procura.

Contudo, estas abordagens têm as suas desvantagens. A abordagem 1 não tem em consideração a possibilidade de os restaurantes não conhecerem os seus clientes verdadeiramente de forma a conseguirem prever a conta por pessoa e de novos clientes, por não constarem na base de dados, apesar de poderem ser potenciais clientes de elevado valor.

Já a abordagem 2, oferece uma escolha limitada aos clientes, tais como um menu fixo, afetando a satisfação do cliente e restringindo os clientes que estão dispostos a reservar um lugar.

A abordagem 3 não é muito comum e os restaurantes podem se sentir resistentes em praticá-lo porque receiam que os clientes tenham reações negativas, devido a potenciais percepções de injustiça e de manipulação de preços. No entanto, é a solução mais simples e garante aos restaurantes um determinado montante de receitas por lugar disponível e, provavelmente, os clientes de maior valor estarão dispostos a pagar (Kimes & Wirtz, 2016).

Além disso, é do interesse para os restaurantes analisar quanto os clientes gastam e quanto tempo permanecem no restaurante em termos de geração de receitas através da identificação de clientes lucrativos (Seo & Hwang, 2014).

A duração da refeição e os gastos dos clientes podem ser influenciados pela música, cheiro e as características da mesa que lhes foi atribuída, por exemplo. Todos estes são fatores que são controláveis pelo restaurante, mas existem os incontrolláveis. Os fatores baseados no cliente, tais como, sexo, idade, consumo de bebidas alcoólicas, número de mulheres e homens no grupo e o respetivo tamanho do grupo são outros que influenciam a duração e os gastos num restaurante e são incontrolláveis pelos colaboradores dos restaurantes (Seo & Hwang, 2014).

Estes fatores incontrolláveis baseados no cliente podem influenciar fortemente as interações entre os clientes durante o seu tempo no restaurante, na medida em que pode permitir aos restaurantes prever com exatidão os comportamentos dos clientes no momento

da prestação do serviço e desenvolver estratégias de marketing eficazes em conformidade (Seo & Hwang, 2014).

O estudo realizado por Seo & Hwang (2014) consistia em analisar como é que a composição de género por grupo, a presença de bebidas alcoólicas e o tamanho do grupo influenciava a duração da refeição e quanto gastavam num restaurante. Estes chegaram à conclusão que um grupo equilibrado (homens e mulheres) gasta mais por pessoa do que os grupos maioritariamente masculinos ou femininos. Além disso, um grupo com mais pessoas permanecem mais tempo no restaurante e demoram mais a ingerir a refeição do que quando o grupo é constituído maioritariamente por homens ou mulheres.

No que respeita ao consumo de bebidas alcoólicas, comprovaram que a duração da refeição também varia conforme a ingestão de álcool e é mais provável que a duração da refeição seja maior quando o grupo é constituído por mulheres e há presença de bebidas alcoólicas.

Por último, quando a dimensão do grupo era igual ou inferior a quatro pessoas, eram os grupos equilibrados que gastavam mais por pessoa quando o jantar envolvia bebidas alcoólicas.

Diretamente relacionado com as políticas de reserva, está a política de cancelamento de reservas. A política de cancelamento surgiu pelo facto de alguns clientes realizarem uma reserva e não comparecerem, o que causava a perda de uma oportunidade dos restaurantes aumentarem as suas receitas. Para tal, podem ser aplicadas algumas políticas de reservas para evitar os cancelamentos e as não comparências, nomeadamente, a garantia com cartão de crédito, *short-shows*, a retenção na mesa, o assento de toda a festa ou a duração máxima (Chiang, 2023).

A garantia com cartão de crédito consiste em inserir os dados do cartão de crédito no momento da reserva. O *short-shows* é quando o restaurante cobra uma taxa porque o número de clientes que comparecem é inferior ao número de lugares reservados. Já a retenção de mesa é uma política de reservas aplicada pelos restaurantes que se resume em entregar a mesa aos próximos clientes disponíveis, quando os clientes que reservaram tal mesa atrasaram-se. O assento de toda a festa acontece quando o restaurante adia o sentar dos clientes que reservaram o restaurante ou parte dele até que todos os convidados cheguem.

Por último, a duração máxima consiste em estabelecer limites de tempo de uma refeição (Chiang, 2023).

Outra política muito comum é o *overbooking*. O *overbooking* é uma prática de RRM, segundo a qual os restaurantes aceitam mais reservas do que a capacidade atual do restaurante e é aplicado por muitos restaurantes de alta gastronomia, por exemplo, para tais restaurantes, normalmente, é necessário fazer reservas com alguma antecedência e, por vezes, os clientes cancelam quando chega à data e, portanto, o *overbooking* preventivo vem maximizar o lucro dos restaurantes, dado que outros clientes que tinham igualmente reservado ocuparam o lugar. No entanto, não se trata de um método simples de implementar, uma vez que implica campanhas de *marketing* e o cuidado com a experiência do cliente (Chiang, 2023).

A outra vertente do RRM é a gestão da procura. A gestão da procura é uma área de investigação menos explorada que tem apresentado um potencial para proporcionar ganhos financeiros marginais mais elevados, bem como a sua otimização nos restaurantes é fundamental para a maximização das receitas no longo prazo (Thompson, 2010).

A gestão da procura envolve a previsão da procura e a perceção do comportamento do consumidor e estes, por sua vez, podem influenciar a discriminação de preços, ou seja, a venda de bens/serviços semelhantes a clientes diferentes e a preços diferentes ou então oferecer preços mais baixos nos menus em horas de baixa procura (os chamados *Happy Hour*) (Kimes, 2010). Esta abordagem não tem tanta aplicabilidade no setor da restauração devido à relutância dos restaurantes em cobrar diferentes preços a diferentes clientes e em horários diferentes e tem uma aplicação limitada, devido às diferenças operacionais entre os restaurantes e os restantes setores, e à natureza e estrutura única dos restaurantes (Webb et al., 2023).

2.6 A Importância do Orçamento na Gestão Estratégica e Operacional

A gestão estratégica e operacional tem também de ter em consideração os custos. Por norma, os restaurantes têm custos operacionais elevados e baixa rentabilidade. Desta forma, é essencial ter em consideração que é necessário realizar um orçamento para controlar os custos e encontrar o melhor planeamento estratégico a adotar (Mun & Jang, 2018).

As percepções de qualidade da comida, os preços praticados, as promoções, as instalações do restaurante, entre outros, intensificam a concorrência entre as empresas de restauração em todos os aspectos do negócio. Além disso, as frequentes mudanças na legislação em relação aos salários e outros, a globalização, as tecnologias em evolução e os concorrentes emergentes acrescem níveis de complexidade e vulnerabilidade dos restaurantes (Parsa et al., 2011).

Por conseguinte, é essencial elaborar um orçamento e descrever as diversas despesas e para compreender os efeitos das estratégias de gestão de custos, é essencial examinar a relação entre todas as despesas operacionais de um restaurante e respetiva rentabilidade. Esta avaliação envolve a monitorização dos custos com comida, com salários e com despesas administrativas e de marketing (Mun & Jang, 2018).

Os custos com comida são a maior e mais importante parte das despesas operacionais de um restaurante. Os custos alimentares aumentam se uma alteração nos custos alimentares unitários forem superiores à alteração correspondente no preço do menu unitário (Mun & Jang, 2018). Exemplo disso, é quando o restaurante investe em ingredientes de melhor qualidade, mas mais caros, em relação aos preços do seu menu.

No entanto, se um aumento das despesas nos ingredientes para a preparação de pratos causar um aumento significativo no preço do menu sem uma melhoria na percepção dos clientes sobre a qualidade dos alimentos, então as vendas do restaurante não aumentarão como era esperado (Min & Min, 2011).

Desta forma, os efeitos de uma maior relação de custos com comida (ou qualidade dos ingredientes) no desempenho operacional podem variar dependendo de muitos fatores, tais como, preços praticados no menu, qualidade dos alimentos e a percepção dos clientes sobre os pratos (Mun & Jang, 2018). Embora dependa de diversos fatores, continua a ser importante realizar uma estimativa dos gastos previstos com alimentos.

Em relação às despesas com salários, estas costumam representar a segunda maior porção das despesas operacionais de um restaurante e são consideradas um dos principais contribuintes para a satisfação dos colaboradores (Mun & Jang, 2018).

Por último, mas não menos importante, é necessário prever quanto é que se pretende gastar com despesas de vendas, de marketing, gerais e administrativas. Estas despesas incluem todos os gastos necessários para vender os produtos, como a renda, matérias-primas,

seguros, taxas, entre outros. No entanto, o planeamento destas despesas não deve crescer na medida que o restaurante cresce e, desta forma, devem ter características semelhantes aos custos variáveis (Mun & Jang, 2018).

Assim, a realização de um orçamento das despesas de um restaurante é importante, pois permite um controlo de potenciais despesas, de modo a assegurar que os custos não ultrapassem as receitas. Com um orçamento bem estruturado, será possível tomar decisões sobre investimentos e ajustes operacionais bem como facilita a avaliação do desempenho financeiro e potenciais áreas de melhoria. Tudo isto, contribui para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo do restaurante.

3. Inovação Gastronómica

O termo “inovação” tem sido muito explorado e analisado nos últimos anos em diversas áreas, especialmente, na área do turismo (Hjalager, 2010). A promoção da inovação tem apresentado um papel crítico em qualquer estratégia utilizada para fortalecer a competitividade de uma empresa, setor de atividade ou região turística (Vargas-Sánchez & Lopez-Guzman, 2015).

A inovação na gastronomia pode ser definida como a combinação de diferentes elementos de conhecimento (“ingredientes”) para criar algo diferente, que irá oferecer ao consumidor novas experiências e sensações (Vargas-Sánchez & Lopez-Guzman, 2015). Ou seja, novos pratos são o resultado de combinações novas e atípicas, onde se misturam ingredientes e técnicas inovadoras ou familiares para criar ligações e receitas incomuns, sendo este um processo de tentativa constante e de trabalho em horários longos e antissociais (Capdevila, 2015).

Segundo Hjalager (2010), existem diferentes tipos de inovação: a inovação do produto/serviço, inovação do processo, inovação na gestão e inovação institucional/organizacional. Respetivamente, à inovação gastronómica, Albors-Garrigos et al. (2013) referem que a inovação no setor da restauração envolve atividades em três áreas: produto, serviço e no processo.

Deste modo, focando na inovação da gestão no campo da gastronomia, existem diferentes tipos de inovação na articulação das relações entre os meios de comunicação social e os chefs culinários, de forma a que as criações gastronómicas sejam elevadas. Isto

pode permitir que o desenvolvimento e o fortalecimento da gastronomia típica de uma determinada localidade e, por sua vez, a capacidade dessa localidade para atrair visitantes como um destino turístico e reforçar a cadeia de produção entre o setor agrícola local e o setor da restauração (Hjalager, 2010).

É neste contexto que a inovação gastronômica pode ser também definida como um processo experimental que passa por duas etapas. A primeira consiste em formular e proceder à gestão de uma nova ideia e, posteriormente, transformar essa ideia em algo de valor, entrando em ação as capacidades e talentos da equipa culinária (Albors-Garrigos et al., 2013). Além disto, a inovação também se relaciona com a criação de novos produtos/serviços e pode ser apoiada de diversas maneiras, tal como incorporar novas possibilidades oferecidas por produtos específicos ou reforçando produtos e marcas regionais (Guiné et al., 2012; Spilková & Fialová, 2013).

Contudo, o sucesso de um restaurante (ou chef culinário) provém igualmente da conjugação da criatividade, inovação, gestão e do reforço de componentes tradicionais com a inovação (Petruzzelli & Savino, 2014). Desta forma, para proceder ao desenvolvimento de novas tendências culinárias e inovação, pelos chefs, é necessário quatro elementos-chave: a formação de uma boa equipa de profissionais para apoiar na confeção dos pratos, o conhecimento e aplicação na cozinha de ferramentas baseadas na tecnologia, a transmissão dessa atividade à sociedade através dos meios de comunicação existentes e a experiência que é incorporada nas atividades do dia a dia (Cousins et al., 2010).

Segundo Pedersen (2012), existem três elementos-chave que influenciam a criatividade. Primeiro, as habilidades indispensáveis para o domínio de ferramentas e técnicas culinárias e formação de equipas. Depois, as habilidades relevantes para a criatividade, no sentido de saber utilizar tais ferramentas para alcançar originalidade através da criação de novos pratos e, por último, a motivação para alcançar a inovação.

No entanto, nem a criatividade nem a inovação ocorrem espontaneamente, ou seja, devem ser geridas e trabalhadas ativamente para estimular a conceção de novas ideias e converter essa criatividade e inovação em soluções para os clientes, sob a forma de produtos comercializáveis (Vargas-Sánchez & Lopez-Guzman, 2015).

A criatividade é muito mais do que um processo individual, é “um processo social e de comunicação, pelo qual redes, interações e processos de aprendizagem podem influenciar

significativamente o surgimento e a implementação de novas ideias de serviço” (Sigala & Kyriakidou, 2015). A criatividade pode ser aprendida e desenvolvida com o tempo, uma vez que o processo de inovação gastronómica envolve múltiplos feedbacks de diversas fontes, desde colaboradores, clientes e fornecedores (Presenza et al., 2018).

Além disso, a criatividade e a inovação vão além da criação de novos pratos culinários, abrangem também novos serviços, processos, sistemas de gestão e inovações em *marketing* (Lee et al., 2016; OECD & Eurostat, 2005).

O processo de inovação gastronómica requer uma mistura de características, como talento e flexibilidade, e ressalta a importância da aprendizagem através de tentativa e erro, que é o pilar principal do resultado de qualquer processo de inovação, uma vez que não pode existir inovação sem mudanças e erros dos quais se aprende (Stierand, 2015). Necessita igualmente de um investimento significativo em tempo e recursos (Lee et al., 2019).

Estudos anteriores comprovaram, através de 50 inquéritos aplicados num restaurante em Espanha, que a inovação foi considerada uma parte integral da sua estratégia empresarial e teve um efeito positivo no restaurante no que respeita à melhoria na preparação de alimentos, qualidade do serviço e eficiência de cozinha (Albors-Garrigos et al., 2013).

Em suma, a inovação na gastronomia é essencial para a competitividade e sustentabilidade do setor da restauração, fortalecendo a experiência do cliente e valorizando a cultura local. Os chefs dos restaurantes devem focar na integração de recursos, formação das equipas e utilização de tecnologias adequadas, promovendo uma maior comunicação entre os elementos da equipa.

A aprendizagem contínua e a experimentação são fundamentais para o processo de inovação gastronómica, mas não só. Abrange igualmente a melhoria de serviços e processos, sendo determinante para o sucesso a longo prazo dos restaurantes. Ao combinar a criatividade, inovação, cultura e tradições, estes podem melhorar o seu desempenho e destacarem-se no mercado.

4. Desafios Comuns Enfrentados na Restauração

O setor da restauração em Portugal é predominantemente composto por micro e pequenas empresas de propriedade independente. Estas empresas operam num ambiente

altamente competitivo, que apresenta barreiras de entrada baixas e consumidores sensíveis ao preço (Assaf et al., 2011), o que por aí já é um grande desafio.

Operar uma empresa que se esforça para equilibrar uma grande cultura de trabalho, concentrando-se em compreender e manter os seus colaboradores, bem como ser uma marca que entusiasme e atraia cliente é também um desafio diário para os restaurantes (Kruse, 2017).

Outro desafio enfrentado é a procura de fornecedores locais que possam oferecer alimentos orgânicos e frescos a preços acessíveis e de forma agregada, assim como o planeamento de refeições adaptado, muitas vezes envolvendo equipamento adicional de cozinha e pessoal, assim como formação e sensibilização, pode ser demorada e requer um planeamento dispendioso (Ministério Federal Alemão da Alimentação e Agricultura, 2024).

Os restaurantes enfrentam dificuldades adicionais, comparativamente aos restantes setores, pois têm de responder a mudanças rápidas nas exigências dos clientes e, em seguida desenvolver estratégias de *marketing* e vendas para competir com os concorrentes (Cho et al., 2016). Desta forma, é importante ter em consideração as decisões de compra relacionadas com os ingredientes e fornecimentos para uso diário, uma vez que está em causa o sucesso dos pratos fornecidos pelos restaurantes (Garlough, 2010). Para tal, é importante ter fornecedores de confiança.

De acordo com Sobaih (2023), os principais desafios enfrentados no setor da restauração incluem a perceção negativa dos trabalhadores locais sobre os empregos em restaurantes, a escassez de habilidades e lacunas de competências entre os trabalhadores locais e estrangeiros, as condições de trabalho desfavoráveis nos restaurantes, como longas horas de trabalho e salários baixos.

O setor da restauração é um setor exigente que requer colaboradores que estejam disponíveis para trabalhar aos fins-de-semana, tardes, noites e feriados (O'Neill & Follmer, 2020). No entanto, os trabalhadores têm vida pessoal fora do local de trabalho, o que torna difícil conciliar a vida pessoal e profissional ao trabalhar neste setor (Goh & Lee, 2018).

Quando um colaborador não consegue equilibrar a sua vida pessoal e profissional, este comportamento acaba por afetar consciente e inconscientemente o seu trabalho e o seu desempenho global, uma vez que estão exaustos emocionalmente (Karatepe, 2013). Desta forma, a literatura sobre a qualidade de vida no trabalho identifica que a satisfação no

trabalho depende tanto da satisfação das necessidades de um colaborador no que toca à sua profissão como da sua vida pessoal (Lee et al., 2015). No entanto, para os gestores de restaurantes só lhes é possível influenciar a sua satisfação no trabalho.

Esta falta de colaboradores tem sido cada vez mais recorrente nos dias que correm, uma vez que os colaboradores dão cada vez mais importância à conciliação entre a vida pessoal e profissional (Jolly et al., 2021) e, por isso, a rotatividade dos colaboradores continua a ser um desafio constante. Contudo, nos restaurantes de gastronomia contemporânea, por norma, a taxa de rotatividade de colaboradores tende a ser mais baixa, ou seja, há uma maior permanência dos colaboradores (Batt et al., 2014).

A falta de colaboradores não se deve apenas ao facto de quererem conciliar a vida pessoal e profissional. Outros fatores relacionados incluem os salários, benefícios, horas de trabalho, segurança no emprego, captação dos colaboradores e oportunidades de progressão (DiPietro & Bufquin, 2018). A sazonalidade é também uma das causas pela qual há rotatividade de colaboradores no setor da restauração. Esta pode levar, devido à pressão e ambiente hostil, a colaboradores talentosos infelizes, com uma sensação de estarem presos ao estabelecimento e podem até envolver comportamentos de trabalho contraproducentes (Kravariti et al., 2022).

A rotatividade dos colaboradores no setor da restauração pode acarretar diversos custos, tais como custos no recrutamento de novos colaboradores, custos de formação e de integração na equipa, perda de produtividade durante o período de adaptação dos novos colaboradores, custos associados à perda de conhecimento e experiência, entre outros. Além disso, pode impactar negativamente os colaboradores que já lá estão a nível moral e emocional, aumentar significativamente a sua carga horária e diminuir a qualidade dos serviços prestados (Kravariti et al., 2022).

Um outro desafio é os restaurantes não conseguirem adotar estratégias sofisticadas de *revenue management* (por exemplo, alterações frequentes e baseadas na procura nos preços) na mesma medida que outros setores (Webb et al., 2023), devido a três desafios únicos: a incapacidade de segmentar os clientes de acordo com a respetiva disponibilidade para pagar antes de se sentarem, a capacidade limitada de discriminar os preços no mercado e a incapacidade de comunicar as variações de preços antes da chegada.

A segmentação de clientes é uma componente fundamental do *revenue management* e baseia-se na premissa de que diferentes clientes estão dispostos a pagar preços diferentes por um produto e os que pertencem ao mesmo segmento têm preferências e padrões de compra semelhantes (Vives et al., 2018). No entanto, identificar a disponibilidade para pagar de cada cliente é difícil no setor da restauração, uma vez que a procura por restaurantes tende a materializar-se em tempo real, ou seja, uma vez que o pagamento não é efetuado antes da refeição, as reservas em restaurantes não indicam a disponibilidade para pagar dos clientes (Webb, 2016).

Além da difícil segmentação de clientes, os restaurantes deparam-se igualmente com o desafio de implementar políticas viáveis de discriminação de preços. Muitos setores de serviços utilizam barreiras tarifárias que permite aos clientes segmentarem-se em categorias tarifárias adequadas com base nas suas necessidades (Vives et al., 2018) e, por sua vez, justificar a aplicação de preços diferenciados. Contudo, para os restaurantes é mais difícil implementar barreiras tarifárias convincentes, dado que os benefícios para os clientes do mesmo restaurante são mais homogêneos.

No setor da restauração, é possível implementar uma barreira tarifária, a barreira tarifária baseada no tempo. Esta barreira consiste em cobrar preços diferentes em determinados dias ou horas (Denizci Guillet et al., 2018). Para tal, os restaurantes precisam de prever a procura futura e caso avaliem de forma incorreta, perdem dinheiro.

O último desafio à implementação de estratégias eficazes de *revenue management*, assumindo que conseguem implementar as duas estratégias referidas anteriormente, é a comunicação das variações de preços aos clientes. Isto consiste em, antes da chegada, comunicar de forma clara e convincente os preços e tarifas aos clientes e estes concordarem.

Kim et al. (2020) alertam para o facto dos aumentos de preços não serem recomendados no setor da restauração, uma vez que os clientes podem tornar-se inconstantes devido à natureza competitiva do setor e caso os restaurantes optem por avançar com tal ideia, metem em causa a sua viabilidade a longo prazo devido às frequentes variações de preços e à diferenciação de preços entre clientes (Webb et al., 2023).

Desta forma, concluímos que o setor da restauração enfrenta diversos desafios, incluindo a intensa concorrência e competição de preços, a gestão de recursos humanos e a constante necessidade de adaptação às exigências dos consumidores. Além disso, a elevada

rotatividade dos colaboradores devido à insatisfação com as condições de trabalho e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional acrescenta custos e podem vir a impactar a produtividade e a prestação de serviços.

III. Metodologia de Investigação

Este capítulo irá apresentar e descrever a metodologia que será utilizada nesta investigação. Começará por apresentar os objetivos de investigação e, em seguida, os procedimentos e ferramentas a utilizar para obtenção de dados.

Para sintetizar a informação que irá ser descrita ao longo deste capítulo, a figura 5 apresenta uma síntese das etapas a realizar neste estudo de caso.

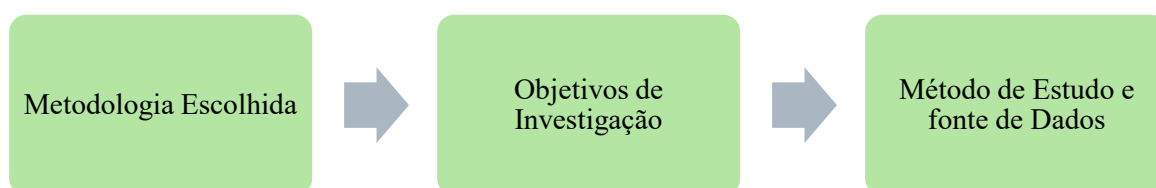


Figura 5: Síntese das Etapas do Estudo de Caso, Fonte: Própria

1. Metodologia Escolhida

A metodologia é uma explicação detalhada de todas as ações desenvolvidas durante a realização de um trabalho de pesquisa. É uma explicação do tipo de pesquisa, das ferramentas a utilizar e da forma de tratamento dos dados, ou seja, é tudo aquilo que se pretende utilizar num trabalho de pesquisa (Patton, 2015).

Optou-se por uma metodologia de carácter qualitativo para a condução deste estudo de caso, recorrendo a três técnicas de recolha de dados, designadamente uma entrevista ao Chef Júlio Pereira, os comentários realizados na plataforma *online TripAdvisor* por clientes que visitaram os restaurantes, com a utilização da ferramenta de análise de dados de Inteligência Artificial (IA), *Julius* e a análise das demonstrações financeiras da empresa *JLP Food, Unipessoal Lda*.

Num primeiro momento, procedeu-se à recolha de dados e informação mediante a consulta e leitura de diversos artigos científicos, estudos de caso, dissertações realizadas por outros e livros em relação ao tema em estudo. Esta revisão de literatura originou os objetivos de investigação.

De seguida, deu-se lugar à construção e realização de uma entrevista. Esta escolha está relacionada com o tipo de informações que se pretendia obter, sobretudo dados em primeira mão, as vantagens e desvantagens, o desafio de gerir quatro restaurantes

simultaneamente, quais os esforços estratégicos aplicados para atrair clientela, a inovação gastronômica nos pratos confeccionados, entre outras informações que possam ser relevantes.

2. Objetivos de Investigação

O objetivo principal deste estudo é analisar e dar a conhecer as ferramentas de gestão estratégica e operacional utilizadas no setor da restauração de gastronomia contemporânea, avaliando o seu impacto no desempenho do negócio, os desafios enfrentados, a importância da inovação e qualidade na experiência do cliente.

Desta forma, surge o problema de investigação: “Quais são as ferramentas de gestão estratégica e operacional utilizadas pelo Chef Júlio Pereira no seu grupo de restaurantes, e como é que essas ferramentas impactam o desempenho do negócio, a inovação, a qualidade da experiência do cliente e a sustentabilidade financeira do estabelecimento, considerando os desafios enfrentados ao longo do tempo?”. Através desta questão, desenvolveu-se os seguintes objetivos:

Objetivo 1 (O1): Identificar as principais ferramentas de gestão estratégica adotadas pelo grupo de restaurantes;

Objetivo 2 (O2): Estudar a influência da satisfação dos clientes e do respetivo grau de recomendação na avaliação global dos restaurantes;

Objetivo 3 (O3): Identificar as ferramentas de gestão operacional utilizadas e processos operacionais estabelecidos;

Objetivo 4 (O4): Analisar o impacto da estratégia adotada no mercado e o respetivo posicionamento dos restaurantes;

Objetivo 5 (O5): Explorar a contribuição da estratégia adotada para a sustentabilidade financeira do negócio.

Embora se trate de um estudo de caso único, em que não é possível realizar generalizações, mas sim conhecer em profundidade a realidade deste grupo de restaurantes, poderá ser utilizado e é realizado com o objetivo de gerar estudos de caso futuros, onde possam utilizar este estudo como referência e comparar, confirmar ou até refutar as conclusões que serão retiradas.

Além disso, a revisão de literatura sustentou a análise da temática em questão e a respetiva formulação dos objetivos (ver tabela 1).

Tabela 1: Relação dos Objetivos com a Revisão de Literatura

Temas abordados	O	SC	Autores
<p><u>Setor da Restauração em Portugal e na RAM</u> Análise do setor da restauração em Portugal e na Região Autónoma da Madeira (RAM), destacando sua contribuição significativa ao valor acrescentado bruto e o crescimento na faturação e a predominância de microempresas. Definição de restaurantes de gastronomia contemporânea.</p>	O4	1	Lopes (2024) Segeda & Onopriienko (2021) Lima Santos et al. (2016)
<p><u>Definição de Gestão Estratégica e Gestão Operacional</u> É abordado o conceito da Gestão Estratégica e Operacional aplicado ao setor da restauração e o que significa ter uma estratégia bem-sucedida. São apresentadas as estratégias de diferenciação, que agregam valor ao produto, e diversificação, que envolve a oferta de uma variedade de produtos, como formas de destacar-se no mercado.</p>	O1 O3 O4 O5	2.1	Shu (2023) Sánchez (2022) Zsigmond et al. (2021) Segeda & Onopriienko (2021) Timakova & Ergunova (2021) Wolniak (2020) Heizer et al. (2017) Starr & Gupta (2017) Ward & Peppard (2013) Teece et al. (1997)
<p><u>A Importância da Escolha de Fornecedores para a Gestão Estratégica</u> A seleção de fornecedores deve ser baseada em critérios como qualidade do produto, preço, reputação e confiabilidade. A integração eficaz de fornecedores é apresentada como crucial para o desenvolvimento do plano estratégico, influenciando áreas como gestão de inventários, logística e qualidade. A partilha de informações na cadeia de abastecimento facilita a</p>	O1 O4 O5	2.2	Cho et al. (2019) Walters (2018) Nakandala et al. (2017) Danese (2013) Liker & Choi (2004)

identificação de riscos potenciais nos processos de aquisição e produção, assegurando a conformidade com regulamentos e a frescura dos produtos.			
<u>O Valor dos Colaboradores na Gestão Estratégica e Operacional no Setor da Restauração</u> É discutido o papel dos colaboradores na gestão estratégica e operacional de um restaurante, enfatizando que manter uma equipa qualificada, a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são vistos como essenciais. Além disso, a Gestão de Talentos é introduzida como uma abordagem estratégica que visa atrair, desenvolver e reter colaboradores, maximizando as habilidades e a produtividade.	O3	2.3	Kravariti et al. (2022) DiPietro et al. (2019) Chen (2017) Lu & Gursoy (2016) Chan et al. (2015) Steffens et al. (2014) Solnet et al. (2010) Scullion et al. (2010) D'Annunzio-Green (2008) Bhatnagar (2007) Lewis & Heckman (2006)
<u>Estilos de Liderança no Setor da Restauração e a sua Importância para a Gestão Estratégica e Operacional</u> Destaca-se três tipos principais de liderança: transformacional, colaborativa e servidora. Cada estilo tem as suas vantagens e pode ser aplicado de acordo com o contexto organizacional e objetivos, promovendo um ambiente que enriquece tanto a experiência do colaborador quanto do cliente.	O1 O4 O5	2.4	Lortie et al. (2023) Chon & Zoltan (2019) Mostafa (2019) Crevani (2018) Bottomley et al. (2016) Simpson (2016) Carmeli et al. (2014) Van Dierendonck et al. (2014) Denis et al. (2012) Van Dierendonck (2011) Zohar & Tenne-Gazit (2008) Schaubroeck et al. (2007) Burke et al. (2006)
<u>Restaurant Revenue Management (RRM)</u> O RRM é definido como a venda do lugar, preço e duração da refeição ao cliente certo, com foco na maximização do rendimento para o	O1 O4	2.5	Webb et al. (2023) Wang et al. (2017) Kimes & Wirtz (2016) Nobre (2015)

<p>restaurante e na utilidade para o cliente. O texto menciona práticas como gestão da capacidade e da procura. Além disso, discute o impacto de fatores incontroláveis, como características dos clientes, o comportamento de consumo, e a necessidade de prever a procura e adaptar estratégias de preços.</p>			<p>Seo & Hwang (2014) Kimes (2010) Thompson (2010) Kimes & Thompson (2004) Kimes (1999)</p>
<p><u>A Importância do Orçamento na Gestão Estratégica e Operacional</u></p> <p>Destaca a elaboração de um orçamento como essencial para monitorar despesas e planejar estratégias eficazes.</p>	<p>O1 O4 O5</p>	<p>2.6</p>	<p>Mun & Jang (2018) Parsa et al. (2011) Min & Min (2011)</p>
<p><u>Inovação Gastronómica</u></p> <p>É abordado a inovação na gastronomia como um fator crítico para a competitividade e sustentabilidade do setor da restauração. Define-se a inovação gastronómica como a combinação de conhecimentos para criar experiências e pratos, e destaca diferentes tipos de inovação: produto, serviço, processo e gestão. No entanto, evidencia a necessidade de um investimento significativo em tempo e recursos para alcançar resultados efetivos.</p>	<p>O2</p>	<p>3</p>	<p>Lee et al. (2019) Presenza et al. (2018) Lee et al. (2016) Capdevila (2015) Sigala & Kyriakidou (2015) Stierand (2015) Vargas-Sánchez & Lopez-Guzman (2015) Petruzzelli & Savino (2014) Albors-Garrigos et al. (2013) Spilková & Fialová (2013) Guiné et al. (2012) Pedersen (2012) Cousins et al. (2010) Hjalager (2010)</p>
<p><u>Desafios Comuns Enfrentados na Restauração</u></p> <p>É abordado diversos desafios enfrentados pelo setor da restauração em Portugal e na RAM, destacando a predominância de micro e pequenas empresas num ambiente altamente competitivo.</p>	<p>O5</p>	<p>4</p>	<p>Sobaih (2023) Webb et al. (2023) Kravariti et al. (2022) Jolly et al. (2021) O'Neill & Follmer (2020) Kim et al. (2020)</p>

			Denizci Guillet et al. (2018) DiPietro & Bufquin (2018) Goh & Lee (2018) Vives et al. (2018) Kruse (2017) Cho et al. (2016) Webb (2016) Lee et al. (2015) Batt et al. (2014) Karatepe (2013) Assaf et al. (2011) Garlough (2010)
--	--	--	---

Fonte: Própria

Notas: O: Objetivos, SC: Subcapítulo da revisão de literatura

3. O Chef Júlio Pereira e o seu grupo de restaurantes

O Chef Júlio Pereira é responsável por abrir um grupo de restaurantes, situados na RAM, com uma gastronomia contemporânea e de diversas culturas. Este nasceu em 1978 na Carvoeira, uma aldeia do litoral de Portugal Continental. Passou a sua infância nos talhos de carne do pai, nas hortas do avô e na cozinha da mãe, ou seja, toda a sua paixão pela cozinha e gastronomia começou desde pequeno.

Percorreu diversas partes do mundo, nomeadamente Itália, Espanha, Brasil, Angola, entre outros países, onde aprendeu as diversas culturas e costumes gastronómicos e desenvolveu todas as suas qualidades e capacidades.

Contudo, com o nascimento da sua filha, decidiu assentar na RAM, devido à sua qualidade de vida e bom ambiente. Foi a partir daí que nasceu um dos seus grandes projetos, o seu primeiro restaurante, o *Kampo* (*Kampo*, 2019).

O *Kampo* alia o mundo das carnes e os produtos do campo, pois acompanharam-no desde a sua infância. Além de remeter para a sua infância, tem também em consideração o que há de melhor na RAM, oferecendo assim, uma experiência gastronómica sensorial dos produtos que vêm diretamente dos terrenos de cultivo da ilha da Madeira (*Kampo*, 2019).

Após o sucesso do restaurante *Kampo*, decidiu aventurar-se e inaugurou o *Ákua*. O *Ákua* surgiu da realidade da sua vila natal, uma comunidade piscatória, onde os aromas de peixe e frutos do mar eram familiares, bem como pela RAM ser reconhecida pela sua rica gastronomia à base de peixe. Desta forma, o *Ákua* surge como um restaurante dedicado aos pratos do mar, isto é, a sua ementa está recheada de sabores do mar distintos (*Ákua*, 2019).

Em seguida, surge o *Theo's*. O restaurante *Theo's* surge em 1941 e situa-se no coração da cidade do Funchal e surge como um tributo às ancestrais tertúlias da cidade. Este restaurante é desde muito conhecido pela população. O chef Júlio veio dar um pouco mais de vida a este espaço, quando o adquiriu em 2024. O *Theo's* tem como intuito dar ênfase à gastronomia portuguesa e mostrar à população madeirense e visitantes a verdadeira cultura portuguesa (*Theo's*, 2024).



Figura 6: Theo's - Restaurante & Bar (1941), Fonte: Wikimedia Commons

Por último, e o mais recente de todos, nasceu o *Yuki*. O *Yuki* nasce da aposta da cozinha japonesa na RAM. Este restaurante tem o aspeto de um bar japonês, casual e confortável (*Yuki*, 2024).

Desta forma, o Chef Júlio Pereira, através da abertura dos seus restaurantes (*Kampo*, *Ákua*, *Theo's* e *Yuki*) na RAM, tem promovido uma fusão de culturas gastronómicas, refletindo a sua paixão pela cozinha. Cada um destes estabelecimentos de gastronomia contemporânea oferece uma proposta distinta que valoriza os produtos locais e a autenticidade da gastronomia portuguesa (com exceção do *Yuki*), proporcionando diferentes experiências sensoriais aos seus clientes. O seu compromisso em criar ambientes

acolhedores e em pratos inovadores demonstra que a tradição e a inovação podem coexistir na gastronomia.

4. Procedimento de análise de dados

Para a realização deste estudo de caso e, de forma a responder aos objetivos de investigação, realizou-se uma entrevista, conforme apresentado no Apêndice 1. Trata-se de uma entrevista que refere diversos subtemas relacionados com a gestão estratégica e operacional, gastronomia contemporânea e a inovação.

A entrevista aplicada neste estudo foi desenvolvida entre os dias 11/11/2024 a 30/11/2024, e posteriormente respondida pelo Chef Júlio Pereira no dia 13/01/2025, via presencial (Apêndice 1).

Como o foco principal desta dissertação é um estudo de caso sobre o grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira, será realizada uma análise sobre as práticas de gestão estratégica e operacional do grupo. Este processo tem como objetivo identificar e demonstrar os processos que são utilizados no dia a dia de cada restaurante e como podem ser utilizadas ou adaptadas à realidade, bem como os itens que devem ou não estar presentes.

Além disso, a qualidade do estudo de caso é ampliada ao incluir múltiplas fontes de evidência. Neste sentido, mais duas fontes de evidência foram utilizadas: *reviews* retiradas da plataforma digital *TripAdvisor* de clientes que visitaram os diferentes restaurantes do grupo com o apoio da ferramenta *Julius* e o Balanço e Demonstração dos Resultados por Naturezas da empresa *JLP Food Unipessoal, Lda*, desde 2019 até 2023.

A preparação da entrevista envolveu a elaboração de uma série de questões prévias, bem como uma análise que relacionasse os objetivos com a revisão de literatura realizada. Desta forma, a tabela 2 demonstra a relação entre as questões da entrevista com a revisão de literatura, bem como os objetivos que a questão realizada procura responder.

Tabela 2: Relação das questões da entrevista ao Chef Júlio Pereira com os objetivos e a revisão de literatura

Entrevista ao Chef Júlio Pereira		
QE	SC	Objetivos em análise

QE 1	2.3	Investigar, compreender a estrutura organizacional do grupo de restaurantes e determinar se essa estrutura é uniforme ou varia entre diferentes estabelecimentos dentro do setor da restauração.
QE 2	2.3	Obter uma compreensão quantitativa da força de trabalho nos diferentes restaurantes.
QE 3	2.3	Entender como é que os restaurantes estruturam e implementam os procedimentos para atrair, selecionar e integrar novos colaboradores.
QE 4	2.1 2.3	Investigar como é que os restaurantes abordam a formação e o desenvolvimento de novos colaboradores após a contratação, e como é que essas práticas impactam a gestão estratégica e operacional.
QE 5	2.1 2.3	Avaliar o nível de integração e alinhamento dos colaboradores com a cultura organizacional e os objetivos da empresa.
QE 6	2.3 4	Entender as prioridades e preferências dos colaboradores em relação às condições de trabalho no setor da restauração.
QE 7	2.3 2.4 4	Investigar as estratégias e práticas adotadas pelo Chef Júlio Pereira para incentivar a motivação e a permanência dos colaboradores.
QE 8	2.3 3	Investigar a importância que o Chef Júlio Pereira atribui à inovação e à criatividade no processo de recrutamento e seleção, particularmente no que diz respeito aos colaboradores da cozinha.
QE 9	2.1 2.4	Compreender as práticas de liderança adotadas e como é que essas escolhas influenciam a cultura organizacional, a dinâmica da equipa e, em última instância, o desempenho operacional do restaurante.
QE 10	2.1 2.2	Entender os critérios de seleção de fornecedores adotada pelo grupo de restaurantes e como é que essa escolha se relaciona com a gestão operacional e estratégica dos mesmos.
QE 11	2.1 2.2	Compreender quais os fatores são valorizados ao selecionar fornecedores e como é que essas escolhas impactam a operação e a estratégia do negócio.
QE 12	2.2	Entender a estrutura de fornecimento do restaurante e avaliar a qualidade das relações mantém com os fornecedores.
QE 13	2.1 2.5	Entender como segmentam o mercado e como é que percebem as expectativas e exigências dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos.

	4	
QE 14	2.1 2.5 2.6	Compreender as abordagens utilizadas pelo Chef Júlio Pereira para atrair e fidelizar clientes, bem como avaliar a eficácia dessas estratégias no contexto do mercado da restauração.
QE 15	2.1	Entender as metas e diretrizes definidas para orientar a operação e o crescimento do grupo de restaurantes.
QE 16	2.1 4	Explorar o panorama competitivo no setor da restauração e identificar quais os principais rivais ou marcas do grupo de restaurantes.
QE 17	2.1 4	Compreender a abordagem do Chef Júlio Pereira em relação ao reconhecimento e à adaptação às dinâmicas do mercado da restauração, bem como as estratégias que são implementadas para garantir a competitividade e a diferenciação.
QE 18	2.5 2.6	Perceber a prática de monitorização e avaliação do mercado, bem como a forma como essas análises impactam as decisões estratégicas e operacionais do grupo.
QE 19	2.5	Compreender quais as estratégias específicas que são utilizadas para maximizar a receita do grupo de restaurantes.
QE 20	2.6	Compreender a importância que o Chef Júlio Pereira atribui ao planeamento financeiro e à monitorização dos resultados económicos do grupo.
QE 21	2.6	Perceber o processo de elaboração do orçamento no grupo de restaurantes.
QE 22	2.6	Identificar as categorias de custos que compõem a operação de um restaurante, assim como as práticas de monitorização que o Chef Júlio Pereira implementa para garantir o controlo financeiro e a sustentabilidade do negócio.
QE 23	2.6 3	Compreender as estratégias e práticas adotadas para manter a qualidade dos pratos ao mesmo tempo em que fazem a gestão das despesas operacionais.
QE 24	2.1 2.5 2.6	Explorar as práticas de controlo e monitorização do inventário, identificando a regularidade e os métodos empregados para gerir as matérias-primas.
QE 25	2.5 2.6	Entender as estratégias e práticas que o Chef Júlio Pereira adota para minimizar o desperdício.
QE 26	3	Investigar como o Chef Júlio Pereira está a integrar as tecnologias nas diversas operações para melhorar a eficiência, a precisão e a gestão geral do negócio.

QE 27	3	Explorar a filosofia e as práticas do Chef em relação à inovação dentro do grupo de restaurantes e identificar exemplos concretos que demonstrem como é que a inovação pode gerar vantagens competitivas e benefícios estratégicos.
QE 28	4	Identificar e compreender as dificuldades operacionais, de gestão e de mercado que os restaurantes lidam no dia a dia.
QE 29	3	Explorar como é que a combinação entre inovação e criatividade é percebida como uma estratégia chave para a diferenciação e competitividade no setor da restauração.
QE 30	1	Investigar as aspirações de crescimento e expansão do Chef Júlio Pereira e da marca, bem como compreender como estas escolhas alinham-se com as oportunidades de mercado e a visão estratégica do grupo.
QE 31	1	Compreender as perceções e experiências do Chef Júlio Pereira sobre o setor da restauração, bem como identificar as melhores práticas e as lições aprendidas e que podem ser transmitidas a novos empreendedores.
QE 32	1	Investigar a visão do Chef sobre as tendências, desafios e oportunidades que irão moldar o setor da gastronomia na RAM nos próximos anos.

Fonte: Própria

Notas: QE: questão da entrevista; SC: Subcapítulo da revisão de literatura

A entrevista ao Chef Júlio Pereira foi transcrita integralmente e analisada. As respostas foram organizadas em categorias previamente definidas com base nos objetivos da investigação (ex.: estilo de liderança, escolha de fornecedores, recursos humanos, inovação, práticas de gestão estratégica, a gestão operacional, sustentabilidade financeira). Este processo permitiu identificar padrões, estratégias e práticas relevantes implementadas no grupo de restaurantes.

Para a análise das avaliações dos clientes, foi utilizada a ferramenta de IA *Julius*, desenvolvida para a extração de dados qualitativos e quantitativos de plataformas como o *TripAdvisor*. Esta ferramenta permitiu agrupar os comentários por tópicos (ex.: serviço, comida, ambiente, preço) e calcular médias dos *sub-ratings* fornecidos pelos clientes.

Além da análise com o apoio do *Julius*, foram também lidos manualmente vários comentários para contextualização dos dados gerados pela IA, validando os resultados apresentados. A análise centrou-se nos quatro restaurantes e foram observados indicadores

como a frequência de *reviews* associadas à satisfação ou insatisfação, nível de recomendação (classificação de 1 a 5 estrelas) e a evolução temporal do número de *reviews*.

A análise financeira foi baseada nos relatórios financeiros anuais da empresa *JLP Food Unipessoal Lda*, entre os anos de 2019 e 2023. Estes dados foram obtidos através da plataforma Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), sendo referenciadas as demonstrações de resultados por natureza e o balanço individual. Os dados foram tratados em *Excel* para a construção de tabelas e gráficos comparativos, com o objetivo de observar a evolução do desempenho financeiro da empresa e identificar padrões de crescimento ou retração.

Por fim, todos os dados foram triangulados, permitindo uma visão mais robusta sobre a sustentabilidade e eficácia das ferramentas de gestão estratégica e operacional utilizadas.

IV. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos a partir do estudo de caso do grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira. A pesquisa aprofundou-se na compreensão da dinâmica operacional e estratégica do grupo através de diferentes fontes de dados, incluindo uma entrevista com o próprio Chef Júlio; a avaliação das opiniões dos clientes compiladas da plataforma *TripAdvisor* e, para complementar a análise, foi examinado as Demonstrações Financeiras abrangendo o período de 2019 a 2023. No final, será realizada uma síntese e quais as principais conclusões.

1. Análise da Entrevista ao Chef Júlio Pereira

A principal fonte de informação para realizar este estudo de caso foi a entrevista realizada ao Chef Júlio Pereira. A entrevista contempla 32 perguntas, que envolve vários temas, tais como a inovação, os recursos humanos, tecnologia, estratégias, posições no mercado, entre outros (ver Apêndice 1).

1.1 Composição dos Restaurantes

Em primeiro lugar, a entrevista começou pela caracterização de cada restaurante, isto é, quantos colaboradores têm, como estão organizados e divididos em termos de secções os restaurantes.

De acordo com o Chef Júlio Pereira, neste momento, contam com 80 colaboradores, distribuídos pelos diversos restaurantes e área administrativa.

A nível da estrutura e composição, este grupo de restaurantes conta com uma cozinha de confeção centralizada no estabelecimento do *Kampo*, bem como dois escritórios no mesmo prédio. Este grupo de restaurantes adotou um modelo estrutural onde não existem departamentos dentro dos restaurantes e um colaborador que executa as funções de copeiro ou empregado de mesa também consegue executar as funções de cozinheiro.

Este modelo visa combater as estruturas organizacionais mais tradicionais e hierarquizadas, uma vez que toda a história do setor da hotelaria e restauração advém do setor militar, de forma a adaptarem-se às necessidades modernas e para valorizar a flexibilidade.

Na ótica do Chef Júlio Pereira o modelo tradicional da restauração está ultrapassado e esgotado e pode, por vezes, ser problemático no sentido do abuso da subordinação. Este novo modelo de funcionamento das cozinhas e restaurantes vem tentar ser mais adaptado às necessidades dos colaboradores e à sua autonomia.

Logo, os seus restaurantes são geridos com flexibilidade, onde os operacionais não têm uma categoria específica e podem ser destacados para trabalhar em qualquer restaurante e em qualquer área, com exceção da administrativa e de chef cozinheiro, pois trata-se de duas áreas mais especializadas e o objetivo ao adotar este modelo é encontrar novas formas de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, mas sempre tendo em consideração a cultura da RAM e a visão dos seus restaurantes.

1.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos são uma ferramenta importante para a implementação de uma boa estratégia e para se destacar no mercado.

O Chef Júlio Pereira demonstra uma grande crença de que as pessoas são o ativo mais importante dos seus restaurantes. Quando procura colaboradores, não opta pela experiência, mas sim pela vontade de aprender e crescer.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, trata-se de um processo flexível e não se limita a candidatos com formação normalmente exigida para os cargos a desempenhar. É valorizada a diversidade de experiências e habilidades e, principalmente, a vontade de aprender e o espírito de equipa. Além disso, é valorizados fatores como a inovação e a criatividade, principalmente na contratação de colaboradores para a cozinha, uma vez que as ideias “fora da caixa”, podem contribuir para a criação de experiências gastronómicas únicas.

Durante o processo de recrutamento e seleção é proposto aos colaboradores duas opções: a preferência pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal ou preferência pelo maior rendimento. No caso de preferência pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, é concordado um horário que oferece dois dias e meio de folga em troca de menor rendimento mensal. Se o colaborador preferir a outra via, ganha um rendimento mensal superior em troca de um dia e meio de folga.

A nível da formação, “*Nós fazemos dois tipos de formação. Uma formação daquilo que são os valores, missão e visão da empresa. É uma das partes principais do que nós fazemos.*” (Chef Júlio Pereira, 13 de janeiro de 2025), ou seja, o colaborador tem uma formação inicial e formação contínua. A formação inicial consiste em instruir os valores, missão e a visão da empresa, para que fique bem assente os parâmetros exigidos aos colaboradores.

A formação contínua corresponde a um acompanhamento pelo/a chefe de sala ou de cozinha, dependendo do posto que irá exercer, ao longo da carreira do colaborador.

O Chef Júlio Pereira dá grande importância à formação e vê a mesma como um investimento crucial, tanto em termos de tempo quanto de recursos, pois procura o desenvolvimento integral dos seus colaboradores a nível profissional e pessoal, embora admita que é um encargo muito elevado. Isto porque, ao desenvolver o colaborador, contribui para criar uma cultura organizacional forte, baseada no respeito e na cooperação, estimulando assim, um ambiente de trabalho positivo e motivador. Além disso, permite também identificar as tarefas que determinado colaborador tem mais dificuldade a executar e insiste mais nessas áreas, de forma a superar essas dificuldades.

Ainda no âmbito da gestão de recursos humanos, destaca-se a figura do líder como elemento fundamental na dinâmica organizacional. O Chef Júlio Pereira enquadra-se no perfil de líder transformacional, uma vez que combina a exigência com a motivação e o respeito. Embora mantenha uma postura pouco formal, os colaboradores vêem-no como um exemplo a seguir. Além disso, em caso de um erro por parte de um colaborador, por norma, assume a responsabilidade e oferece suporte e formação para evitar que se repita.

Assume a posição de líder transformacional, pois acredita que a integração dos colaboradores na equipa e na marca da empresa está diretamente relacionada com a inserção dos mesmos na sociedade, isto é, o respeito e os valores que são transmitidos aos colaboradores ajudam-nos a inseri-los na sociedade.

Além da posição de líder transformacional, adota a “parentalidade positiva”, ou seja, tenta sempre lidar com os colaboradores de forma positiva, oferecendo o suporte necessário durante a resolução de um problema.

Em suma, o Chef Júlio Pereira revela uma abordagem de recursos humanos que valoriza o potencial humano, a formação contínua, uma forte cultura organizacional e uma liderança transformacional e procura criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e comprometidos com a visão da empresa, sempre com um determinado nível de formalidade. Estes métodos aplicam-se a todos os restaurantes do grupo.

1.3 Inovação

Outro assunto abordado na entrevista foi a questão da inovação e a criatividade na cozinha. As respostas do Chef Júlio Pereira, no que respeita à inovação e criatividade revelam um profundo compromisso com a reinvenção constante. Para o Chef, a inovação é um fator muito importante de um negócio de sucesso e um catalisador para o desenvolvimento da equipa. Além de considerar um elemento no processo de recrutamento e seleção de colaboradores, incorpora-a como um valor fundamental na cultura organizacional da empresa.

Quando se fala em inovação nos dias que correm não podemos não mencionar a tecnologia e a mesma é uma abordagem muito adotada nos restaurantes do Chef Júlio Pereira. Relativamente às carnes, tem nos seus restaurantes fornos de alta tecnologia que cozinham a carne a vácuo por longos períodos e máquinas que ajustam o ponto de cocção da carne de acordo com a preferência do cliente. Além disso, na cozinha de confeção tem à disposição vários robôs de cozinha que apoiam no processo e preparação das refeições.

Na ótica do Chef Júlio, a tecnologia não é vista como uma ameaça à tradição culinária, mas sim como uma ferramenta poderosa que permite otimizar processos e garantir a qualidade dos pratos.

A procura constante por novas criações e experiências é um outro ponto crucial da filosofia do Chef Júlio Pereira, que não se limita a seguir à risca as regras, preferindo, ao contrário, desafiar os limites da culinária, desenvolvendo pratos que continuam a impressionar e encantar os clientes. Essa procura de modificações está evidente nas constantes tentativas de combinar ingredientes (ex: bola de Berlim com farinheira), técnicas e até mesmo a maneira como os pratos são servidos, com o intuito de torná-los diferentes e inesquecíveis.

Para o Chef Júlio Pereira, a inovação é um diferencial competitivo num mercado onde a concorrência não é apenas intensa, mas também exigente. O mesmo pensa que ser capaz de inovar e propor novas ideias é fundamental para atrair e fidelizar clientes e para se destacar na gastronomia contemporânea. Para isso implementa um ambiente de trabalho onde os colaboradores são incentivados a explorar novos pratos e a tentar criar novos sabores.

A percepção do Chef Júlio Pereira é de que a inovação não é um facto isolado, mas um processo vivo e permanente de testes e aperfeiçoamentos. Segue sempre as pesquisas com o intuito de surpreender e agradar os clientes, seja ao oferecer um novo prato, novos modos de execução do início ao fim da preparação ou até à adoção de novas tecnologias nos restaurantes.

1.4 Estratégia

O principal assunto a tratar são as estratégias adotadas e quais ferramentas de gestão utilizadas pela empresa para se destacar no mercado da gastronomia contemporânea.

No que toca à gestão estratégica, o Chef Júlio Pereira revela ser um líder que equilibra a tradição culinária com abordagens modernas e flexíveis. Devido à sua liderança transformacional, consegue se adaptar, bem como a sua equipa, ao mercado, mas sempre mantendo um alto padrão de exigência.

Além do seu estilo de liderança e abordagem com a equipa de trabalho, pratica uma “cozinha de existência”, ou seja, opta por utilizar produtos regionais, quando possível, como também opta pelos grandes mercados e demonstra uma preocupação em oferecer aos seus clientes os melhores produtos, principalmente no mundo das carnes quando falamos do *Kampo* e no mundo do peixe quando falamos do *Yuki*. Desta forma, optou por estabelecer parceria com diversos fornecedores, o que lhe traz flexibilidade na escolha e gama de produtos, mesmo no contexto de constantes flutuações de preços e sazonalidade.

Outro ponto estratégico é a sua relação com os fornecedores. *“Para mim, um fornecedor tem de ganhar sempre, porque quanto mais ele ganhar, mais eu também ganho. Eu não discuto preços com os fornecedores, porque depois assim eu também posso exigir no momento ou no futuro.”* (Chef Júlio Pereira, 13 de janeiro de 2025). Logo, o relacionamento não se limita apenas pela transação comercial, transformou-se também numa parceira

estratégica, no sentido de ao priorizar a confiança, a qualidade e a regularidade dos ingredientes no longo prazo pode tirar proveito na negociação de preços. Neste momento, para os quatro restaurantes, conta com uma carteira de cerca de 20 fornecedores, tanto regionais, como nacionais e internacionais.

Para além da escolha de fornecedores, a definição do público-alvo é outra estratégia adotada. O público-alvo dos restaurantes é a classe média-alta, pois desde o início que pretendeu oferecer uma experiência gastronómica diferenciada, que fosse além da simples satisfação das necessidades básicas, mas os clientes têm de estar dispostos a pagar pela experiência. Daí a escolha por um público que está disposto a pagar e pretende disfrutar de um momento memorável e inovador. No entanto, para atrair este público-alvo, há um forte investimento em *marketing* digital e comunicação, o que demonstra a compreensão do Chef Júlio Pereira sobre a importância de construir uma marca forte e de se conectar com os clientes num mundo cada vez mais digital. As redes sociais são utilizadas como principal ferramenta para divulgar os diversos restaurantes, interagir com os clientes e construir uma comunidade em torno da marca.

Além disso, sente a necessidade de se conectar com os clientes e por isso aplicou o *storytelling* nas cozinhas dos seus restaurantes, com exceção do *Theo's* que se trata de uma cozinha mais tradicional, ou seja, tem as cozinhas abertas para os clientes poderem acompanhar o processo de criação dos pratos e podem também interagir com os cozinheiros. Desta forma, dá a sensação de estarem a contar uma história enquanto confeccionam o prato e criam um círculo de proximidade e confiança, transformando a refeição do cliente num momento especial.

As definições dos objetivos estratégicos para os restaurantes manifestam uma flexibilidade e adaptabilidade ao mercado. Para o Chef Júlio Pereira, os objetivos devem ser revistos anualmente e retificados conforme as tendências de mercado e às novas realidades. Esta abordagem permite assim que se mantenha uma vantagem competitiva em relação à concorrência e poderá identificar novas oportunidades, ajustando as estratégias e os objetivos de acordo com as necessidades do momento.

No que toca à concorrência, o grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira não se preocupa com a concorrência, preocupam-se em superá-los a si mesmos, através da melhoria contínua em todos os aspetos e na inovação e procura constante por novas formas de

surpreender os clientes. “*Há pessoas que podem dizer que isto é um ego demasiado massajado, mas eu não tenho concorrência, porque a minha concorrência sou eu próprio...*” (Chef Júlio Pereira, 13 de janeiro de 2025).

Para avaliar os concorrentes e a situação do setor da restauração regional e nacional, opta muitas vezes pela observação direta e experiência pessoal, pois acredita que a melhor forma de avaliar um concorrente e entender as necessidades e preferências dos clientes é estar presente, observar e interagir com os mesmos. Esta proximidade ao mercado também permite adaptar-se rapidamente e oferecer produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes e se destacar dos concorrentes.

Atualmente, é muito comum aplicar-se o *Revenue Management* no setor da restauração. O RRM trata-se da aplicação de estratégias que permitam maximizar os resultados através da gestão de receitas, sendo o exemplo mais conhecido os *Happy Hours*. No grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira foram implementados os menus de almoço, ou seja, cada restaurante apresenta um menu semanal para os almoços a preços mais acessíveis de forma a atrair mais clientes durante o dia, uma vez que, normalmente, o horário de jantar é o mais atrativo nos quatro restaurantes. Ademais, aplica no *Kampo* o Cartão *Kampo Experience* que oferece 10% de desconto em todos os produtos, quer ao almoço, quer ao jantar. Por último, ainda procedem à gestão das mesas do *Yuki*, uma vez que se trata de um restaurante de cozinha japonesa, mais pequeno e de espaço limitado, funcionando através de reservas. De igual modo, no *Kampo* e no *Ákua*, ao jantar, também é implementada uma gestão criteriosa da rotação das mesas, uma vez que os menus de degustação são disponibilizados em horários previamente definidos, o que implica uma duração controlada da experiência e, conseqüentemente, um tempo de permanência limitado para os clientes.

Contudo, para que a implementação de um conjunto de estratégias seja aplicada e bem-sucedida, é necessário elaborar orçamentos para controlar os custos e os investimentos realizados ou a realizar. O Chef Júlio Pereira e a sua equipa administrativa elaboram orçamentos anuais. Contudo, por vezes são feitos ajustes ao longo do ano de forma a planear e controlar as finanças de forma mais precisa, uma vez que se trata de uma indústria de matérias-primas frágeis. No entanto, o Chef Júlio Pereira considera que os orçamentos são inibidores de investimento, porque limita a capacidade de se adaptar às mudanças momentâneas do mercado.

Desta forma, ao realizar o orçamento anual tem como principal objetivo o crescimento económico e, por isso foca-se na faturação dos restaurantes em vez da redução de custos, pois a preocupação é oferecer aos clientes um produto de qualidade, mesmo que isso signifique ter custos mais elevados, sobretudo nos ingredientes de destaque dos pratos (ex: carnes, peixes, mariscos...). Pode considerar-se que o principal objetivo dos restaurantes é a satisfação dos clientes e a reputação da marca, uma vez que o Chef Júlio Pereira considera ser o melhor investimento a longo prazo.

Quando falamos em restauração, não podemos deixar de falar em gestão de inventários. Contudo, a gestão de inventários não é aplicada intensivamente no grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira, pois é considerado que todas as matérias-primas compradas são consumidas. Ademais, é realizado também uma folha de quebras para cada restaurante, onde é controlado todos os ingredientes que não foram servidos aos clientes por não terem sido bem confeccionados (ex: passar o ponto da carne) ou porque passaram do prazo de validade (ex: vegetais e legumes que já não estão em boas condições de consumir).

Em síntese, a análise das estratégias adotadas pelo Chef Júlio Pereira revela uma abordagem multifacetada e perspicaz para se destacar no mercado competitivo da gastronomia contemporânea. Através de uma liderança transformacional, da valorização da qualidade dos produtos, da construção de parcerias estratégicas com os fornecedores e de um forte investimento em *marketing* digital e *storytelling*, o Chef demonstra uma capacidade notável de criar experiências gastronómicas únicas e memoráveis aos clientes. Apesar dos desafios inerentes à gestão financeira e à gestão de inventário, a prioridade no crescimento económico e a procura pela excelência em todos os aspetos do negócio consolidam a sua reputação e garantem a sustentabilidade dos restaurantes a longo prazo.

1.5 Desafios

No setor da restauração, o sucesso não se resume somente à qualidade da cozinha e do serviço fornecido, mas também a capacidade de enfrentar potenciais desafios. O grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira depara-se diariamente com diversos desafios, colocando-se em evidência a forma como estes são superados.

De acordo com o Chef Júlio Pereira, o grande desafio enfrentado e a enfrentar são as pessoas, isto é, colaboradores, clientes e fornecedores. Neste setor é necessário lidar com

peessoas diariamente, ou seja, lidar com as expectativas dos clientes, as particularidades de cada colaborador, as dinâmicas interpessoais e os inevitáveis conflitos.

Outro ponto crítico é a elaboração do planejamento e a sua quantificação através dos orçamentos. O Chef Júlio assume a dificuldade em conciliar a expansão e o crescimento dos seus negócios com uma gestão financeira eficaz. Embora demonstre uma visão voltada para a faturação, mais do que para a contenção de custos, reconhece a importância da análise contínua e da adaptação dos objetivos. A crescente dimensão da sua estrutura empresarial, que conta com cerca de 80 colaboradores e diversas marcas, exige um nível de controlo e organização que já não se harmoniza com a flexibilidade de uma pequena empresa.

Este desafio financeiro torna-se particularmente sensível quando se conjuga com o elevado custo da matéria-prima e da formação. A constante procura pela excelência e diferenciação, especialmente num mercado onde a inovação e a qualidade são pilares fundamentais, impõe uma pressão adicional sobre os processos de gestão.

Além disso, outro grande desafio enfrentado no setor da restauração é a gestão da matéria-prima disponível no momento, pois é necessário, por vezes, variar ou adaptar os menus conforme a sazonalidade, como é o exemplo da pesca do atum que encerra de novembro até março na RAM.

Por fim, um dos desafios mais determinantes mencionados pelo Chef Júlio prende-se com a dependência quase total da gastronomia madeirense em relação ao turismo. *“Isto porque, 92% dos meus clientes são estrangeiros e 8% é mercado local e com 8% apenas não consigo sobreviver”* (Chef Júlio Pereira, 13 de janeiro de 2025). A escassez de consumo local torna os negócios no setor da restauração extremamente sensíveis a qualquer oscilação externa, seja uma crise económica, sanitária ou geopolítica.

Este fator obriga a uma constante adaptação, mas também limita a previsibilidade e a resiliência do setor. A falta de uma base sólida de clientes locais implica que qualquer visão a longo prazo dependa inevitavelmente do desempenho do setor turístico, o que coloca em causa a sustentabilidade da gastronomia regional.

Quando questionado sobre o que diria a alguém que queira abrir um restaurante, responde com uma pergunta desafiadora: "Porquê abrir um restaurante?", demonstrando que, mais do que paixão, é preciso ter consciência do desgaste e da complexidade envolvidos. A sua liderança, embora exigente, é humanizada e baseada numa lógica de crescimento pessoal

e profissional dos colaboradores. Ao mesmo tempo, a sua aposta contínua na inovação tecnológica e na diferenciação da experiência oferecida ao cliente mostra que, perante os desafios, a resposta passa pela reinvenção constante, coerência e foco estratégico.

Os desafios enfrentados pelo Chef Júlio Pereira são representativos das tensões que marcam o setor da restauração contemporânea: a gestão de pessoas num ambiente inconstante, a pressão da sustentabilidade financeira e a dependência de fatores externos como o turismo.

1.6 Conclusões

A análise da entrevista ao Chef Júlio Pereira permite compreender com profundidade a complexidade da gestão estratégica e operacional de um grupo de restaurantes de gastronomia contemporânea. A abordagem multifacetada do Chef revela um posicionamento que vai além da mera administração de restaurantes, refletindo uma filosofia centrada na reinvenção constante, na valorização dos recursos humanos e na construção de uma marca sólida e diferenciada.

Relativamente ao Objetivo 1 (O1): “Identificar as principais ferramentas de gestão estratégica adotadas pelo grupo de restaurantes”, verifica-se que o Chef Júlio Pereira adota uma estratégia híbrida que combina a tradição com a inovação. Destaca-se o uso do *storytelling*, a aposta nas cozinhas abertas, o *marketing* digital intensivo e o modelo de liderança transformacional. Adicionalmente, a aposta em parcerias estratégicas com fornecedores e a segmentação clara do público-alvo (classe média-alta) refletem uma gestão estratégica cuidadosamente pensada e bem direcionada.

No que respeita ao Objetivo 2 (O2): “Estudar a influência da satisfação dos clientes e do respetivo grau de recomendação na avaliação global dos restaurantes”, é evidente que a inovação é um pilar central na cultura dos quatro restaurantes. A utilização de tecnologias de ponta, como fornos inteligentes e robôs de cozinha, a liberdade criativa concedida às equipas e o foco em experiências gastronómicas únicas demonstram uma abordagem intencional e sistemática para elevar o padrão culinário e impressionar e fidelizar os clientes. A apresentação e autenticidade dos pratos são parte essencial da proposta de valor dos restaurantes.

Quanto ao Objetivo 3 (O3): “Analisar as ferramentas de gestão operacional utilizadas e processos operacionais estabelecidos”, observa-se a implementação de um modelo organizacional flexível, com equipas polivalentes. Este modelo promove a eficiência e adaptabilidade, enquanto fortalece o espírito da equipa. A gestão de inventários, apesar de não ser intensiva, está apoiada por folhas de quebras e pela automatização dos registos de faturação, permitindo um controlo mínimo viável dos custos operacionais. Relativamente ao RRM, o grupo adota estratégias como a implementação de menus de almoço a preços acessíveis, programas de fidelização como o Cartão *Kampo Experience* e a gestão eficiente das mesas no *Yuki*, *Kampo* e *Ákua*, para maximizar receitas e otimizar a ocupação dos espaços. Além disso, monitora indicadores-chave, como a satisfação do cliente, desempenho financeiro, gestão das mesas e recursos tecnológicos, permitindo ajustar continuamente as estratégias e assegurar uma gestão operacional alinhada com os objetivos de rentabilidade e excelência na experiência do cliente.

Em relação ao Objetivo 4 (O4): “Analisar o impacto da estratégia adotada no mercado e o respetivo posicionamento dos restaurantes”, a presença consolidada do grupo no mercado regional, a diferenciação clara face à concorrência e a fidelização de um público exigente e internacional refletem o sucesso da estratégia. O Chef Júlio Pereira posiciona os seus restaurantes não apenas como espaços de refeição, mas como verdadeiros destinos gastronómicos, com identidade própria e foco na excelência. A recusa em competir diretamente com outros restaurantes locais e o foco na superação revelam uma orientação para o crescimento sustentável e autónomo.

Por fim, no que toca ao Objetivo 5 (O5): “Explorar a contribuição da estratégia adotada para a sustentabilidade financeira do negócio”, é possível perceber que, apesar dos desafios como a forte dependência do turismo e o elevado custo da formação e da matéria-prima, a estratégia adotada prioriza a faturação e a qualidade como vias para a rentabilidade. O Chef Júlio prefere investir na experiência do cliente a curto prazo de forma a fidelizar os mesmos e na reputação a longo prazo, o que demonstra uma visão madura da sustentabilidade financeira. A elaboração de orçamentos anuais, ajustados conforme necessário, reflete o esforço contínuo de planeamento estratégico e controlo económico.

Em suma, o caso do Chef Júlio Pereira ilustra com clareza como é que a conjugação de uma liderança transformacional, inovação contínua, gestão estratégica consciente e foco

humano podem transformar os desafios da restauração em oportunidades de crescimento e diferenciação.

2. Análise das *Reviews* dos Clientes no *TripAdvisor*

De forma a complementar o estudo, foi realizada uma análise das *reviews* de clientes (retiradas a 06/02/2025) sobre os quatro restaurantes do Chef Júlio Pereira no *TripAdvisor*.

Para apoiar o tratamento e análise das *reviews* realizadas pelos clientes, foi utilizada a ferramenta de IA designada de *Julius*. Este software foi essencial para o tratamento e interpretação de uma vasta base de dados proveniente do *TripAdvisor*, permitindo extrair de forma automatizada e sistemática as principais métricas estatísticas associadas às *reviews* dos clientes. Através do *Julius*, foi possível organizar e analisar dados como a média de classificação geral, os *sub-ratings* (comida, serviço, ambiente e preço), a distribuição dos níveis de recomendação e a evolução temporal do volume de avaliações. Esta avaliação pretende entender a experiência dos clientes, identificar padrões e tendências nas avaliações e destacar os pontos fortes e áreas de melhoria de cada estabelecimento.

Esta análise conta com 1 036 opiniões sobre o restaurante *Kampo*, 1 015 sobre o *Ákua*, 77 *reviews* sobre o *Theo's* e 19 sobre o *Yuki*. Os critérios a ter em consideração nesta análise são as recomendações de cada cliente e o nível de satisfação em geral, considerando a qualidade do prato, o serviço fornecido, a decoração e ambiente do restaurante e a relação preço-qualidade.

Em relação ao *Kampo* e analisando as recomendações do mesmo, a partir das 1 036 *reviews*, chegámos à conclusão de que 960 pessoas recomendam o restaurante e apenas 37 não recomendam (ver figura 7). No entanto, 39 pessoas mantiveram-se neutras pois, houve aspetos positivos e negativos na sua experiência e, por isso, mantêm-se neutros na sua posição de recomendação.

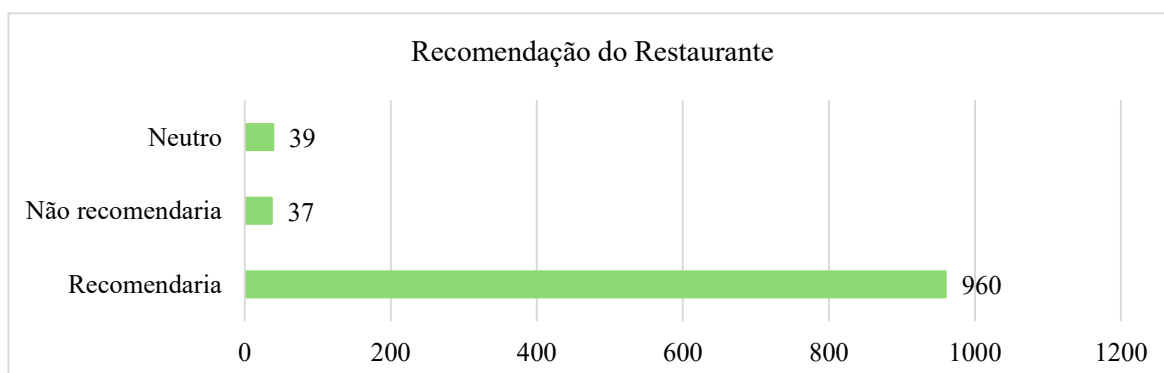


Figura 7: Recomendação do Restaurante *Kampo*

A figura 8 apresenta o nível de satisfação dos clientes que visitaram o *Kampo*, de acordo com os critérios de avaliação do *TripAdvisor*. A grande maioria dos clientes que frequentaram o *Kampo* gostaram da experiência, do profissionalismo do serviço, da qualidade dos pratos, do ambiente e do conceito do restaurante.

Contudo, 3% dos clientes que visitaram o restaurante e publicaram uma *review* no *TripAdvisor* afirmaram que não gostaram nem voltariam ao *Kampo*.

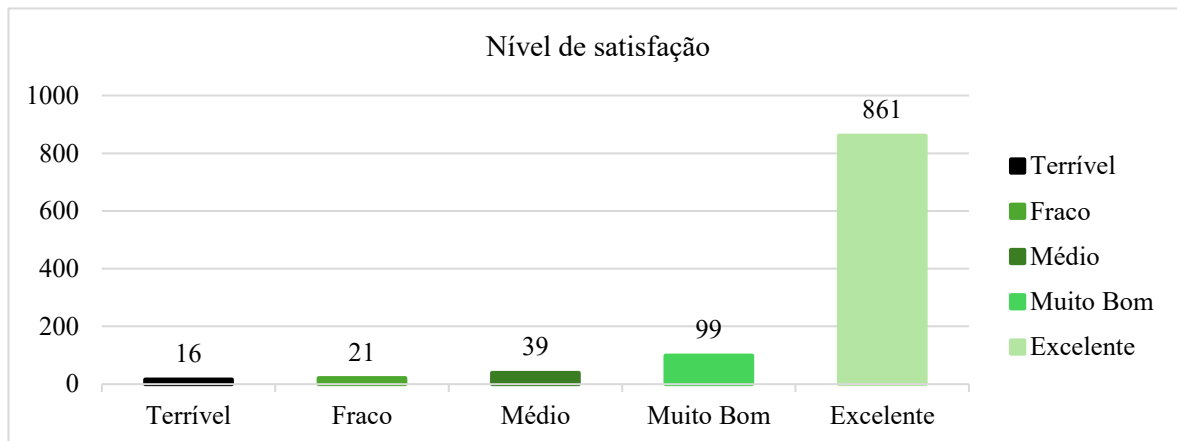


Figura 8: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no *Kampo*

Realizando uma análise mais estatística, a classificação média das avaliações, numa escala de 0 a 5, é de 4.71 o que se traduz numa avaliação bastante positiva do restaurante, havendo um forte pico nas avaliações “excelente”. No que respeita aos *sub-ratings* do *TripAdvisor* (Preço, Serviço, Comida, Ambiente), onde as pontuações podem variar de 0 a 5, observa-se que a Comida e o Serviço ostentam médias entre os 4.74, enquanto o Preço e o Ambiente estão ligeiramente abaixo com uma média de 4.5, conforme é possível observar na tabela 3, o que demonstra potenciais aspetos a melhorar.

Tabela 3: Média dos *Sub-rating* das *Reviews* do *TripAdvisor* em relação ao *Kampo*, Fonte: *Julius*

	Preço	Serviço	Comida	Ambiente
Contagem	266	266	266	65
Média	4,552631579	4,74060150	4,74436090	4,49230769
Desvio Padrão	0,876879454	0,73485078	0,712732031	0,886056518
Mínimo	1	1	1	1
25%	4	5	5	4
50%	5	5	5	5
75%	5	5	5	5
Máximo	5	5	5	5

É também possível afirmar que cerca de 85% são comentários realizados em língua estrangeira, o que vai de acordo com a afirmação do Chef Júlio Pereira, segundo a qual cerca de 90% dos seus clientes é constituído por turistas.

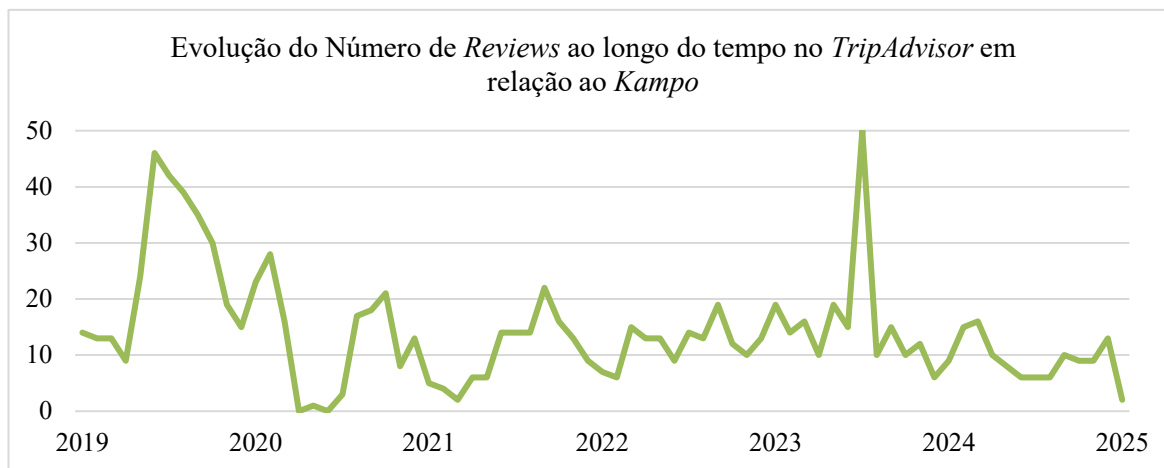


Figura 9: Evolução do Número de *Reviews* ao longo do tempo no *TripAdvisor* em relação ao *Kampo*, Fonte: *Julius*

A partir da figura 9 é possível observar que o número de *reviews* dos clientes publicadas no *TripAdvisor* têm se mantido constantes, no entanto, no momento de abertura do restaurante foram elevados, bem como no ano de 2023, momento em que os restaurantes de gastronomia contemporânea começaram a ganhar sucesso na RAM.

Desta forma, o *Kampo* tem mantido uma boa reputação ao longo dos anos, sustentada pela excelência no serviço, comida e ambiente, sendo reconhecida pelos clientes que já experienciaram.

Em relação ao *Ákua* e considerando as 1 015 *reviews* realizadas no *TripAdvisor*, o nível de recomendação do restaurante é alto, tendo 945 pessoas a recomendar o mesmo, o que fica claro que a grande maioria dos clientes teve uma experiência positiva (ver figura 10).

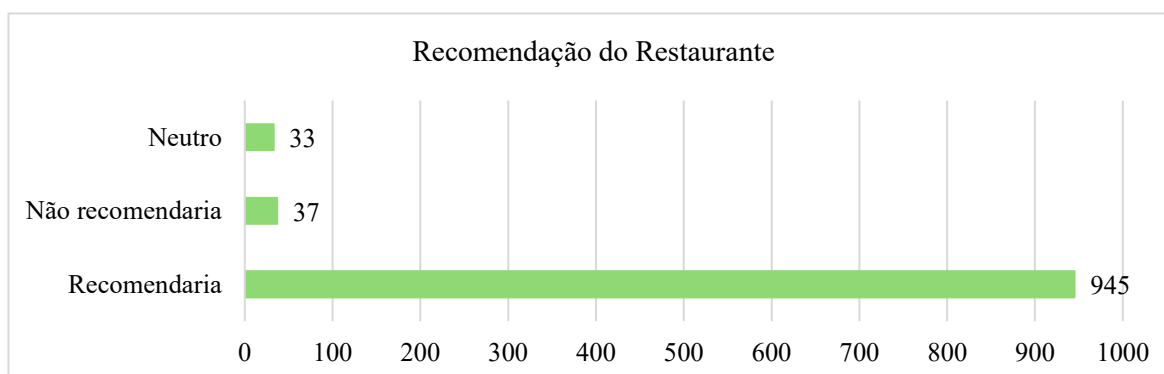


Figura 10: Recomendação do Restaurante *Ákua*

No entanto, 37 pessoas avaliaram o restaurante com uma nota negativa. Embora seja uma minoria, é importante considerar possíveis pontos de melhoria para entender os aspetos que levaram à insatisfação. No geral, a experiência no *Ákua* é positiva, mas 7% dos clientes avaliaram a experiência como “Médio”, “Fraco” ou “Terrível” e apesar de ser uma minoria, não devem deixar de aproveitar a oportunidade para melhorar (ver figura 11).

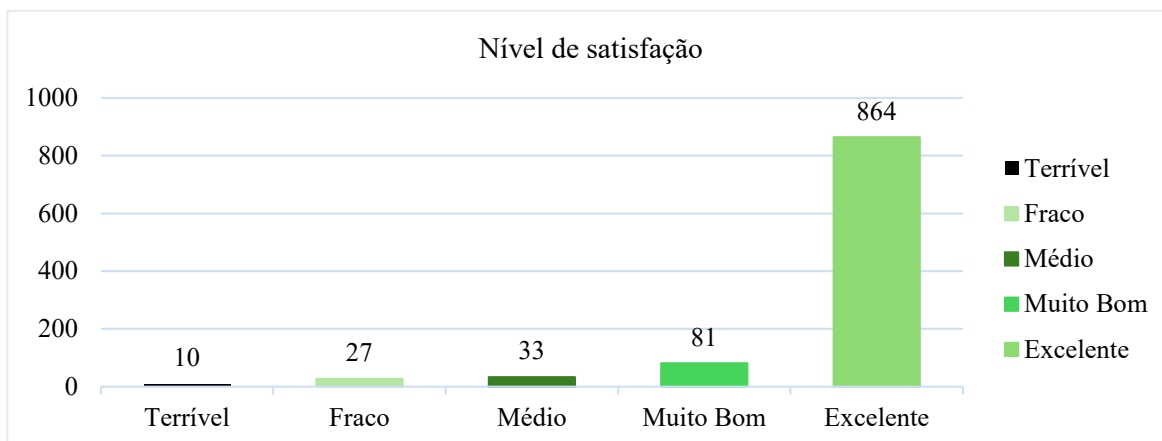


Figura 11: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no *Ákua*

Em média, numa escala de 0 a 5, a classificação do *Ákua* situa-se nos 4,74, o que significa que mais uma vez há uma avaliação geral positiva. No entanto, 82% das *reviews* advêm de turistas que visitaram o *Ákua*, confirmando-se novamente que a maioria dos clientes que frequentam os restaurantes do Chefe Júlio são estrangeiros. Relativamente aos *sub-ratings* do *TripAdvisor* (Preço, Serviço, Comida, Ambiente), verifica-se que os aspetos mais notados e positivos por parte dos clientes são o Serviço e a Comida que apresentam médias de 4,73 e 4,79, respetivamente, sendo que o mais apreciado é a frescura do peixe servido, a criatividade do Chef e o serviço atencioso, enquanto que o Preço e o Ambiente registam médias ligeiramente inferiores, ou seja, na ótica dos clientes o preço encontra-se alto para os pratos que são apresentados e o ambiente podia ser melhor (ver tabela 4).

Tabela 4: Média dos *Sub-Ratings* das *Reviews* do *TripAdvisor* em relação ao *Ákua*, Fonte: *Julius*

	Preço	Serviço	Comida	Ambiente
Contagem	255	260	258	113
Média	4,596078431	4,73076923	4,790697674	4,663716814
Desvio Padrão	0,777123908	0,78880645	0,644333802	0,882474397
Mínimo	1	1	1	1
25%	4	5	5	5
50%	5	5	5	5
75%	5	5	5	5
Máximo	5	5	5	5

Além disso, confirma-se que no caso deste restaurante as *reviews* realizadas foram todas em língua inglesa, ou seja, há maior procura pelos turistas e não pelos residentes da Ilha da Madeira.

A figura 14 mostra a evolução das *reviews* ao longo do tempo. A grande maioria das *reviews* realizadas foram em 2024, uma vez que o restaurante abriu em março de 2024 e em 2025 apenas consideramos até fevereiro. Se se mantiver o ritmo das *reviews*, o volume anual das avaliações poderá ser igual ou ultrapassar os números de 2024, o que poderá ser um indicador de crescimento e popularidade.

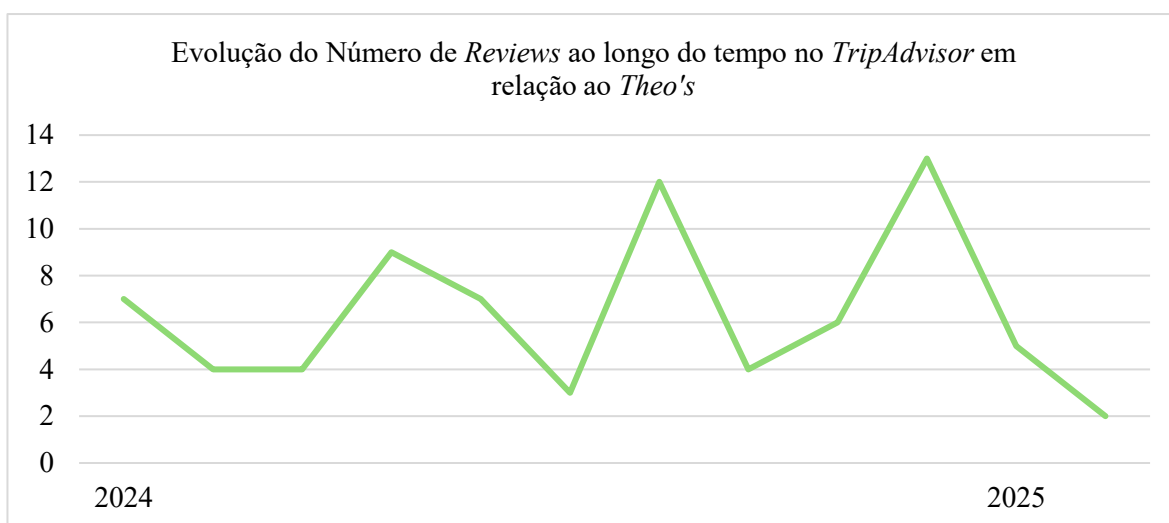


Figura 14: Evolução do Número de *Reviews* ao longo do tempo no *TripAdvisor* em relação ao *Theo's*, Fonte: *Julius*

Podemos também observar os níveis de satisfação do restaurante (ver figura 15). Ao analisar o conteúdo das *reviews* entre as 3 – 5 estrelas, estas revelam ênfase em qualidade e criatividade gastronómica, um serviço atencioso e com um ambiente agradável, sendo a varanda uma grande vantagem deste restaurante e uma boa relação qualidade-preço.

No geral, o nível de satisfação é positivo, mas contrastando com as avaliações do *Kampo* e do *Ákua*, há uma degradação da satisfação dos clientes que visitaram o *Theo's*. A percentagem de clientes a comentar negativamente é maior para o *Theo's* do que para os restantes dois, sendo o comentário mais usual os tempos de espera e a consistência do serviço. Logo, é importante que sejam tidos em consideração os comentários dos clientes e analisar possíveis áreas de melhoria.

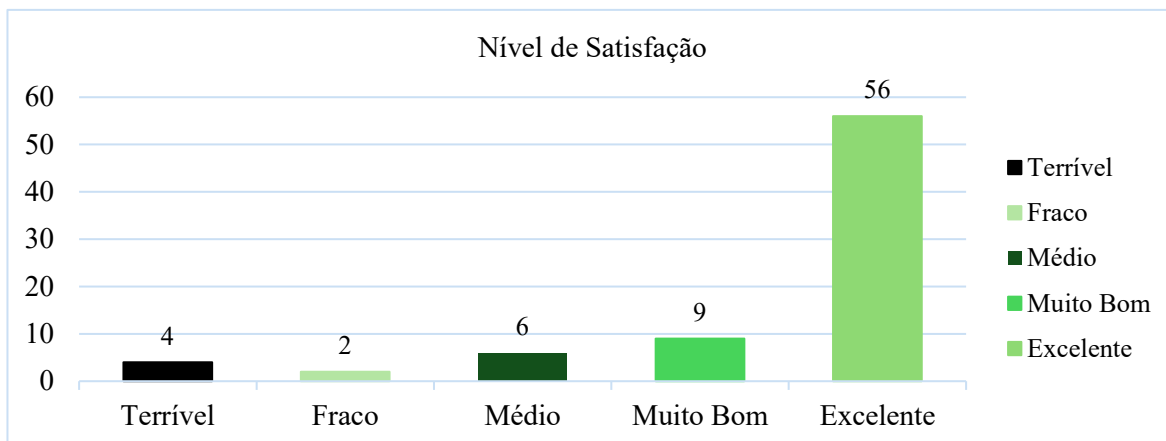


Figura 15: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no *Theo's*

Em última instância, temos o *Yuki*. O *Yuki* é o mais recente do grupo e tem a particularidade de ser temático e com uma cozinha japonesa, o que o diferencia dos restantes restaurantes do grupo. À data da recolha das *reviews*, o *Yuki* apresentava apenas 19 *reviews*, das quais 15 dos clientes que comentaram e visitaram recomendam o restaurante (ver figura 16) e apenas 1 pessoas até ao momento não o recomendaria por lacuna de vários aspetos durante o serviço e a experiência. Ao realizar a média global, o restaurante apresenta uma classificação de 4,39 aproximadamente, o que remete para um forte indicador de recomendação.

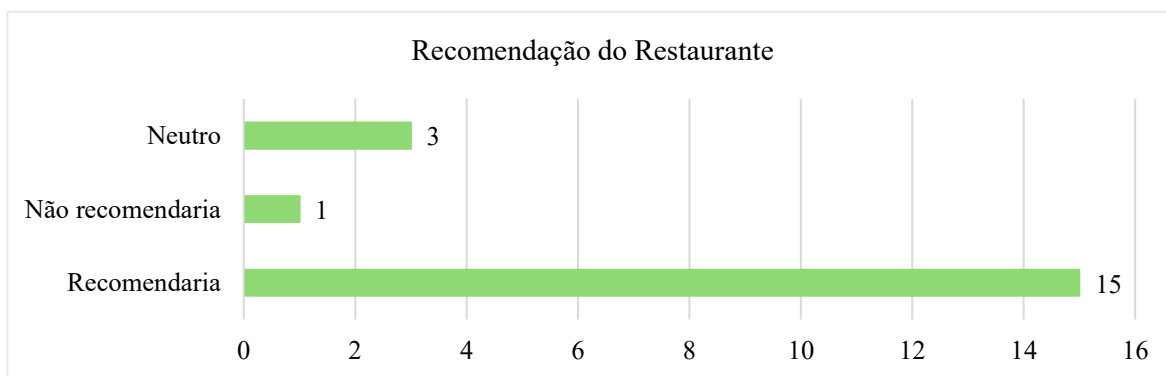


Figura 16: Recomendação do Restaurante *Yuki*

Além disso, ao analisar o conteúdo das *reviews*, temos que a comida e o ambiente do restaurante superam o preço pago pela refeição. Isto significa que os pratos servidos no *Yuki* apresentam qualidade, no entanto poderá ser necessário rever os preços, uma vez que os clientes apontam para preços altos. A nível do serviço, poderá também ser alvo de melhoria.

Ou seja, avaliando o nível de satisfação dos 19 clientes que fizeram uma *review* sobre o *Yuki*, 79% dos clientes avaliaram como excelente e muito bom. No entanto, o nível intermediário é crescente o que pode trazer preocupações para a popularidade do restaurante (ver figura 17).

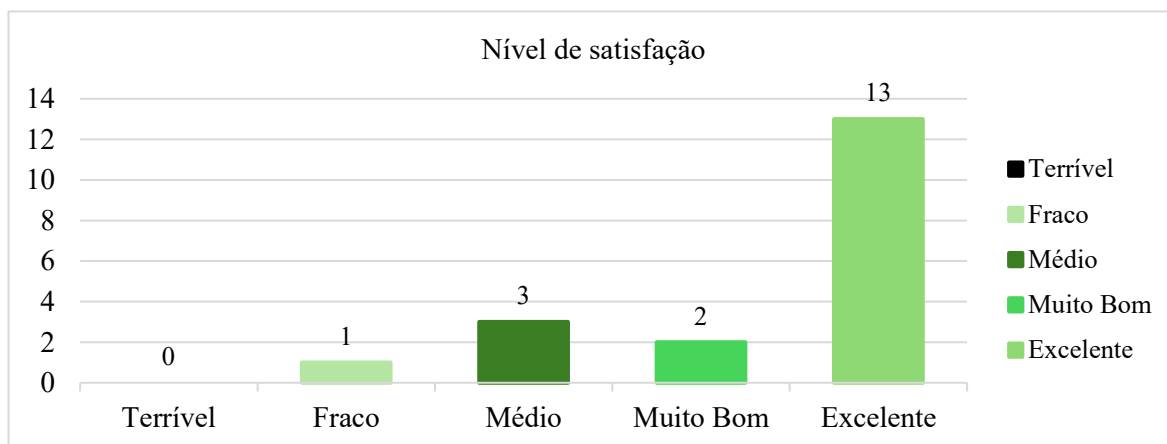


Figura 17: Nível de Satisfação dos Clientes sobre a Experiência no *Yuki*

Desta forma, e considerando os objetivos deste estudo, podemos tirar conclusões que nos permitem responder ao objetivo 2 (O2): “Estudar a influência da satisfação dos clientes e do respetivo grau de recomendação na avaliação global dos restaurantes” e ao objetivo 4 (O4): “Analisar o impacto da estratégia adotada no mercado e o respetivo posicionamento dos restaurantes”.

No que toca ao O2, esta análise contribui para analisar a influência da satisfação dos clientes no respetivo grau de recomendação e na avaliação global dos restaurantes. Através da recolha e tratamento de mais de dois mil testemunhos no *TripAdvisor*, o estudo recorreu a dados, como médias de classificação, percentagens de recomendação e *sub-ratings* específicos (comida, serviço, preço e ambiente), complementando-os com uma análise do conteúdo das *reviews*. Verificou-se que os restaurantes com os níveis mais elevados de satisfação, como o *Kampo* e o *Ákua*, são igualmente os mais recomendados, enquanto os estabelecimentos com médias mais modestas, como o *Theo's* e o *Yuki*, registam uma maior proporção de avaliações neutras ou negativas, uma vez que também são os mais recentes. Esta correlação entre satisfação e recomendação é evidenciada de forma consistente, revelando padrões que reforçam a importância da experiência global do cliente na construção da reputação dos restaurantes.

A análise das *reviews*, mesmo sem detalhes específicos sobre a inovação e ingredientes, revela a percepção dos clientes sobre a qualidade geral da comida. As altas taxas de recomendação indicam uma boa avaliação da qualidade. Entretanto, o documento não permite correlacionar diretamente a qualidade com os elementos específicos da inovação, ingredientes e apresentação.

Em relação ao O4, as *reviews* contribuem para o efeito da estratégia direcionada para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, no sucesso de cada restaurante. Através da análise detalhada das *reviews* dos clientes no *TripAdvisor*, com o apoio do *software Julius*, é possível verificar que a maioria esmagadora das avaliações provêm de turistas, o que confirma um foco estratégico nos visitantes estrangeiros de classe média-alta como público-alvo preferencial. Além disso, a consistência da procura ao longo do tempo, refletida na evolução do número de *reviews* e as percepções dos clientes relativamente a fatores como a qualidade, ambiente e relação preço-qualidade, reforçam que as decisões estratégicas têm gerado impactos concretos na reputação e no desempenho de cada espaço.

Desta forma, a análise da satisfação, considerando os diversos critérios do *TripAdvisor*, permite aferir que a estratégia do Chef Júlio Pereira no geral está bem implementada e o atendimento ao cliente está bem implementado, resultando assim numa experiência positiva para a maioria dos clientes. No entanto, ainda são apresentadas algumas críticas negativas que sugerem objeto de melhoria.

A análise temporal das *reviews* dos diferentes restaurantes permite identificar padrões de concentração em determinados períodos do ano, evidenciando uma maior incidência de avaliações em meses associados a picos de atividade turística na Região Autónoma da Madeira, como o período do Carnaval, os meses de verão, a época festiva de Natal e passagem de ano. Este padrão é mais visível nos restaurantes com maior volume de dados, como o *Ákua* e o *Kampo*, estabelecendo-se uma relação entre o aumento da procura turística e a frequência de interações dos clientes com plataformas digitais de avaliação. Assim, os dados indicam uma tendência consistente que reforça o impacto da sazonalidade na dinâmica do setor da restauração.

3. Análise do Relatório Financeiro

Este estudo apresenta uma análise da situação financeira e desempenho económico da empresa *JLP FOOD, UNIPessoal, LDA*, com base nas suas demonstrações financeiras

não consolidadas referentes ao período compreendido entre 2019 e 2023. Esta empresa engloba os quatro restaurantes do Chef Júlio Pereira (*Kampo*, *Ákua*, *Theo's* e *Yuki*). O objetivo é avaliar a evolução dos principais indicadores financeiros e operacionais da empresa, bem como extrair *insights* relevantes sobre o desempenho financeiro da empresa durante este período, rentabilidade, estrutura de capital e eficiência operacional.

O Apêndice 2 fornece os indicadores financeiros relevantes referente à empresa que engloba os quatro restaurantes. Entre 2019 e 2023, os rendimentos operacionais da empresa registaram uma trajetória de crescimento sustentado, passando de 864 073,48 € em 2019 para um pico de 3 031 988,81 € em 2022, antes de sofrerem uma ligeira retração para 2 600 661,49 € em 2023. Apesar desta diminuição de 14,23% em relação ao ano anterior, os rendimentos de 2023 continuam a representar uma evolução significativa face ao início do período em análise.

Paralelamente, o resultado líquido da empresa apresentou uma tendência de crescimento até 2022, atingindo os 505 134,62 €, e reduzindo-se para 186 930,71 € em 2023. Além disso, a rentabilidade da empresa manteve-se robusta ao longo do período analisado. Em 2023, a rentabilidade do ativo ($\frac{\text{Resultado Corrente}}{\text{Total Ativo}} \times 100$) situou-se em 10,38%, e a rentabilidade do capital próprio ($\frac{\text{Resultado Corrente}}{\text{Total Capital Próprio}} \times 100$) em 22,36%.

Os resultados de 2023 sofreram uma diminuição, resultando de um culminar de fatores que podem estar relacionados ou não à estratégia de diversificação do universo empresarial do Chef Júlio Pereira. Neste ano, as vendas e os serviços prestados aumentaram, mas a variação, embora positiva, não foi suficiente para compensar o aumento de custos com pessoal e matérias-primas. É salientável que os encargos financeiros também aumentaram devido ao aumento do endividamento. Também, os subsídios à exploração sofreram uma grande diminuição.

A rentabilidade do ativo mede a capacidade da empresa em gerar resultados a partir dos ativos, isto é, avalia a eficiência operacional e o desempenho económico da empresa sem considerar a estrutura de financiamento. Já a rentabilidade do capital próprio mede a capacidade da empresa em gerar resultados para os acionistas, ou seja, avalia a percentagem que é retornado aos acionistas/investidores, bem como o impacto da alavancagem financeira. Estes indicadores refletem uma gestão eficiente dos ativos e dos capitais próprios, sugerindo uma boa capacidade da empresa em gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.

Comparando com os anos anteriores, verifica-se que a rendibilidade do capital próprio tem oscilado ao longo dos anos, alcançando valores máximos de 102,88% em 2019.

No que toca ao endividamento, a análise da estrutura de capital da *JLP FOOD UNIPESSOAL, LDA* evidencia um grau de endividamento de 53,60% em 2023. Este valor, embora ligeiramente acima do limiar de referência de 50%, continua dentro dos limites aceitáveis para as empresas em fase de expansão.

A Rendibilidade Líquida das Vendas ($\frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Vendas}}$), que mede o resultado gerado por cada euro de receita, ou seja, é a percentagem do resultado líquido em relação à receita total, caiu de 16,66% em 2022 para 7,19% em 2023, evidenciando uma redução na capacidade de converter vendas em resultados líquidos (ver tabela 5).

Já a Rendibilidade Operacional das Vendas ($\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$), a qual indica a proporção do resultado operacional (EBIT) em relação à receita total, isto é, mede a eficiência das operações principais, antes dos juros e impostos, também caiu no mesmo período, de 18,05% para 8,57%, sugerindo uma maior pressão sobre os custos operacionais ou uma descida na produtividade. A rendibilidade do ativo e do capital próprio segue essa tendência descendente, indicando um menor retorno sobre os ativos e sobre o capital próprio investido.

Tabela 5: Cálculo da Rendibilidade Líquida das Vendas e Operacional das Vendas e Variação da Receita e dos Resultados (2019-2023)

Ano	Resultado Líquido do Exercício	Resultado Corrente	Rendimento (ou Vendas)	Rendibilidade Líquida das Vendas	Rendibilidade Operacional das Vendas	Variação Receita	Variação Resultados
2019	76 264,83 €	86 513,52 €	864 073,48 €	8,83%	10,01%	-	-
2020	53 494,57 €	59 417,35 €	709 168,70 €	7,54%	8,38%	-17,93%	-29,86%
2021	106 947,77 €	116 133,21 €	1 503 802,07 €	7,11%	7,72%	112,05%	99,92%
2022	505 134,62 €	547 189,25 €	3 031 988,81 €	16,66%	18,05%	101,62%	372,32 %
2023	186 930,71 €	222 828,21 €	2 600 661,49 €	7,19%	8,57%	-14,23%	-62,99%

A figura 18 apresenta a variação entre as receitas $\left(\frac{\text{Rendimento Ano X} - \text{Rendimento Ano X-1}}{\text{Rendimento Ano X-1}}\right)$ e o resultado $\left(\frac{\text{Resultado Líquido Ano X} - \text{Resultado Líquido Ano X-1}}{\text{Resultado Líquido Ano X-1}}\right)$ ao longo dos anos. É possível observar que o resultado variou mais do que as receitas, sendo 2022 o ano em que o resultado mais variou.

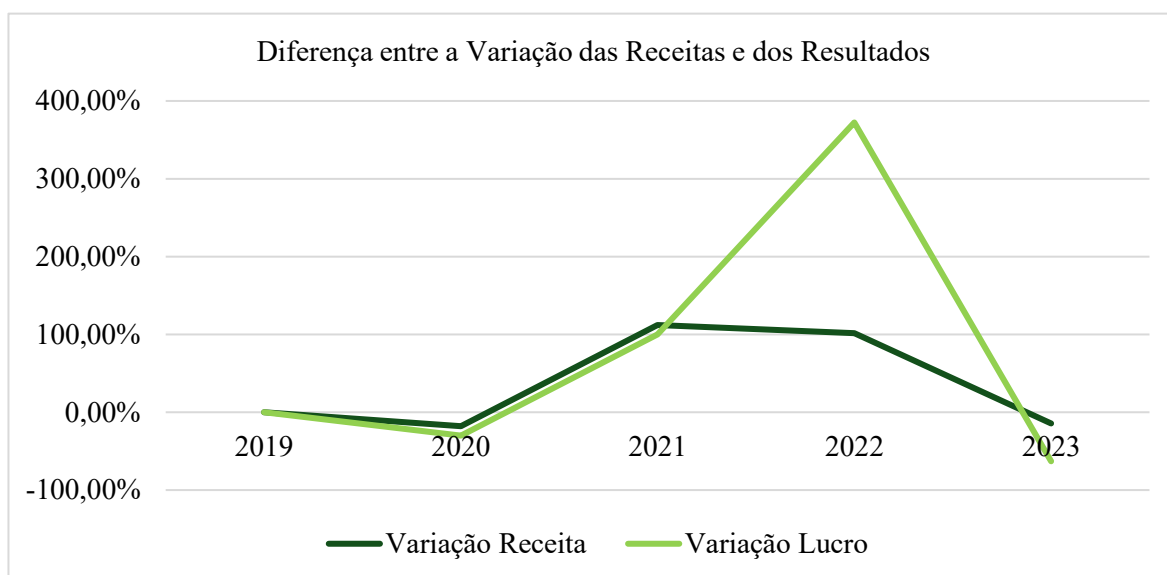


Figura 18: Diferença entre a Variação das Receitas e dos Resultados da *JLP Food, Unipessoal Lda*

Apesar das flutuações nos resultados, a empresa apresenta um crescimento consistente do capital próprio, que passou de apenas 84 mil euros em 2019 para cerca de 996 mil euros em 2023 — um aumento de quase 1 100% (ver apêndice 3). O rácio de endividamento mantém-se em níveis moderados (53,60%), o que revela uma política prudente de financiamento (ver Apêndice 2).

Ao longo do período compreendido entre 2019 e 2023, a estrutura patrimonial da *JLP Food Unipessoal, Lda* revela uma trajetória de crescimento expressivo dos ativos, associada a um reforço significativo do capital próprio. O ativo total passou de 251 642,89 € em 2019 para 2 147 618,30 € em 2023.

A componente de ativo fixo tangível cresceu cerca de 14 vezes nesse período, sustentado por capitais próprios, que aumentaram de forma consistente, atingindo quase 1 milhão de euros.

No entanto, este reforço do ativo e do capital próprio veio acompanhado de um aumento substancial do passivo não corrente, com destaque para as dívidas a terceiros de

médio e longo prazo, que se fixaram em 839 190,93 € em 2023, representando aproximadamente 39% do financiamento total em 2023. Por outro lado, o fundo de maneiço, que foi consistentemente negativo entre 2019 e 2022, passou finalmente a positivo em 2023, o que traduz numa melhoria na solvência de curto prazo e maior capacidade da empresa para enfrentar obrigações imediatas.

Já o rácio de Equilíbrio de curto prazo ($\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$) revela-se como um indicador financeiro que avalia a capacidade de uma empresa pagar as suas obrigações a curto prazo, utilizando os seus ativos a curto prazo, foi crescendo ao longo do tempo, passando de 0,61 em 2019 para 2,59 em 2023. Isto significa que quando a empresa começou a sua atividade tinha menos ativos correntes do que passivos correntes, sendo mais difícil de liquidar as dívidas que possuía a curto prazo. Mas, em 2021, o grau de liquidez geral já era 1,24, indicando, assim, uma boa capacidade de pagar as suas dívidas a curto prazo.

Em contraparte, temos o rácio de Equilíbrio de longo prazo ($\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$). A solvabilidade refere-se à capacidade de uma empresa cumprir as suas obrigações financeiras a longo prazo, ou seja, indica se há ativos suficientes para cobrir as dívidas totais. A análise deste indicador permite que haja uma tomada de decisão mais informada sobre potenciais investimentos, financiamento e outras estratégias a longo prazo. No geral, a *JLP Food Unipessoal, Lda* demonstra uma tendência positiva na sua solvabilidade até 2022, 51,11%. No entanto, a queda em 2023 (46,40%) deve-se ao ligeiro aumento no nível de endividamento.

O grau de alavanca financeira ($\frac{\text{Ativo}}{\text{Capital Próprio}}$) é um indicador que mede o nível de dependência da empresa em relação ao capital alheio (dívida) para financiar os seus ativos, e passou de 2,99 em 2019 para 2,15 em 2023, sugerindo uma redução gradual da dependência do financiamento externo. Esta melhoria é especialmente significativa tendo em conta o aumento do total do ativo, que reflete investimentos na operação e ativos produtivos.

Em termos globais, os dados revelam uma empresa que tem procurado consolidar os seus ativos operacionais, equilibrar a estrutura financeira e reforçar a sustentabilidade da sua atividade, criando uma base sólida para o crescimento futuro.

A análise da demonstração dos resultados por naturezas da *JLP Food Unipessoal, Lda*, no período de 2019 a 2023, evidencia um percurso de crescimento significativo,

seguido por uma fase de ajustamento operacional. Entre 2020 e 2022, a empresa registou uma expansão notável da sua atividade, com os proveitos operacionais a crescerem mais do que quatro vezes, refletindo uma estratégia de crescimento bem-sucedida e um aumento da eficiência operacional, como demonstra a evolução positiva do EBIT e do EBITDA (ver apêndice 4).

Este período revelou, assim, uma empresa com elevada capacidade de gerar fluxo de caixa positivo, sólida rendibilidade e estrutura de custos eficiente e continua a apresentar um resultado líquido positivo e capacidade de fluxo de caixa, o que demonstra uma estrutura ainda resiliente. Esta trajetória sugere que a *JLP Food Unipessoal, Lda* tem consolidado práticas que contribuem para a sustentabilidade financeira do negócio, sendo agora essencial reforçar a eficiência e ajustar a estratégia de crescimento para preservar os valores alcançados.

Desta forma, considerando os objetivos desta dissertação, mencionados no capítulo 4, chegamos a uma conclusão em relação ao objetivo 5 (O5): “Explorar a contribuição adotada para a sustentabilidade financeira do negócio”.

Com base nos dados disponibilizados pelas demonstrações financeiras da *JLP Food Unipessoal, Lda*, podemos concluir que a empresa se encontra estável financeiramente e com bons resultados ao longo dos anos. O melhor ano foi o de 2022, contudo há grandes expectativas para os resultados do ano de 2024, devido aos investimentos realizados.

As estratégias de expansão controlada e da diversificação dos restaurantes reforçaram a capacidade da empresa em gerar receitas e diluir riscos. Além disso, o reforço do capital próprio traduz-se numa menor dependência do financiamento externo, maior autonomia financeira e maior resistência a choques externos, o que se traduz numa posição financeira estável.

Em relação à sustentabilidade financeira e à manutenção da rendibilidade do ativo e do capital próprio, indica que os investimentos que foram realizados são sustentáveis e estão a gerar retorno. Desde 2019, o Chef Júlio Pereira conseguiu construir uma base sólida que permitiu um crescimento sustentado, com um risco menos elevado e maior potencial de retorno a longo prazo, fazendo com que se destacasse no mercado regional.

4. Discussão

A análise dos dados recolhidos e tratados ao longo deste capítulo permitiu aprofundar a realidade organizacional, estratégica e operacional do grupo de restaurantes liderado pelo Chef Júlio Pereira. Através de uma abordagem metodológica qualitativa, que foi sustentada com a entrevista ao Chef Júlio Pereira, na análise de opiniões dos clientes e na análise das demonstrações financeiras, foi possível responder de forma consistente aos objetivos delineados para este estudo de caso.

Em primeiro lugar, a liderança exercida pelo Chef Júlio Pereira revela-se determinante na criação de uma cultura organizacional centrada nas pessoas, na flexibilidade e na inovação. A adoção de um modelo híbrido, que rompe a hierarquia tradicional do setor da restauração, valoriza a capacidade de adaptação dos colaboradores e aprofunda a sua ligação aos valores da empresa. A formação contínua, a valorização da criatividade e a implementação de práticas de liderança transformacional e “parentalidade positiva” contribuem, de forma direta, para o desenvolvimento profissional e pessoal dos recursos humanos, que são encarados como o principal ativo do grupo.

Do ponto de vista estratégico, a conjugação entre tradição e inovação é um pilar fundamental da atuação do grupo. A aposta na utilização, quando possível, de produtos regionais, aliada à tecnologia de ponta nos processos de confeção, à inovação gastronómica e à criação de experiências únicas para o cliente (como as cozinhas abertas e o *storytelling*), confirma a orientação para a diferenciação num mercado altamente competitivo. Estas decisões são complementadas com uma forte presença do digital e por uma relação próxima com os fornecedores, que é encarada como uma parceria de longo prazo e não apenas uma transação comercial.

Embora o Chef Júlio Pereira elabore orçamentos anuais, a sua utilização limitada evidencia uma oportunidade de melhoria. A implementação de uma cultura orçamental mais consistente, assente em orçamentos operacionais e financeiros flexíveis, poderá reforçar o controlo de gestão, a tomada de decisão estratégica e a capacidade de adaptação a imprevistos. Os orçamentos não devem ser vistos como restritivos, mas sim como ferramentas dinâmicas de planeamento, monitorização e otimização dos recursos, contribuindo igualmente para potenciais estratégias a adotar.

Importa ainda referir que, ao contrário do que é habitual no setor da restauração, onde a rigidez orçamental e o controlo minucioso dos custos operacionais são frequentemente imperativos para garantir a sustentabilidade, o Chef Júlio Pereira beneficia da possibilidade de direcionar a elaboração dos orçamentos para o crescimento económico e inovação. Esta margem de manobra financeira constitui uma vantagem estratégica significativa, permitindo ao grupo investir de forma contínua na qualidade, na experiência do cliente e na valorização dos recursos humanos.

A análise das *reviews* dos clientes realizadas no *TripAdvisor*, tratadas com recurso ao *software Julius*, valida a perceção de qualidade e excelência experienciada pelos consumidores. Os restaurantes como o *Kampo* e o *Ákua* destacam-se pelos elevados níveis de recomendação e de satisfação global, revelando a eficácia das estratégias implementadas. Por outro lado, os espaços mais recentes, como o *Theo's* e o *Yuki*, ainda em fase de afirmação, apresentam maiores variações na perceção do cliente, evidenciando a necessidade de um acompanhamento contínuo da experiência do consumidor e da consistência do serviço prestado.

Em termos financeiros, os dados analisados demonstram uma trajetória de crescimento sustentado entre 2019 e 2023, com especial destaque para o ano de 2022, que registou picos de proveitos e de rentabilidade. Apesar de uma ligeira retração em 2023, associada ao investimento em expansão e à renovação de infraestruturas, a empresa mantém uma estrutura sólida, com reforço do capital próprio, melhoria da liquidez geral e um grau de endividamento controlado. Estas evidências confirmam a viabilidade do modelo de gestão adotado e o alinhamento entre crescimento económico e sustentabilidade financeira.

Importa ainda salientar dois marcos particularmente relevantes para a consolidação da reputação do grupo em 2025: o restaurante *Ákua* foi recentemente distinguido pelo Guia Michelin 2025, selo de qualidade que reconhece e distingue a excelência da sua proposta gastronómica e projeta a marca para um patamar de prestígio internacional; e a abertura do novo restaurante *Jaket*, localizado também no centro da cidade do Funchal, que representa a continuidade da estratégia de expansão e inovação do grupo, abrindo caminho a novas experiências culinárias e a uma diversificação da oferta.

Em suma, o grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira demonstra como a articulação entre liderança, inovação contínua, visão estratégica e foco na experiência do

cliente pode resultar num modelo de gestão diferenciador, resiliente e bem-sucedido. A capacidade de adaptação às exigências do mercado, aliada à preocupação com a qualidade, o bem-estar das equipas e a sustentabilidade do negócio, constitui um exemplo inspirador de boas práticas na gestão da restauração contemporânea, com implicações relevantes para a teoria e para a prática no setor.

V. Conclusão

Em conclusão, esta dissertação teve como objetivo compreender a importância da gestão estratégica e operacional no setor da restauração, com base no estudo de caso do grupo de restaurantes do Chef Júlio Pereira. Pretendeu-se analisar como as práticas de gestão aplicadas no contexto de *F&B* podem contribuir para o sucesso e sustentabilidade de negócios neste setor altamente competitivo.

O primeiro objetivo passava por identificar as práticas estratégicas e operacionais relevantes no setor da restauração, tendo sido alcançado através da revisão da literatura, onde se destacou a importância de áreas como o controlo de custos, a gestão de equipas, a experiência do cliente, inovação gastronómica, a escolha de fornecedores, entre outros. O segundo objetivo consistia em analisar a forma como estas práticas são implementadas na realidade, tendo sido percebido através da entrevista ao Chef Júlio Pereira, cuja visão e liderança demonstraram uma aplicação prática coerente com os conceitos estudados.

No terceiro objetivo, analisaram-se as *reviews* retiradas da plataforma *TripAdvisor*, de forma a perceber o impacto das práticas de gestão na perceção do cliente. A análise revelou uma elevada satisfação dos clientes nos quatro restaurantes, destacando-se alguns atributos como a qualidade do serviço, a criatividade e inovação dos pratos e o ambiente dos espaços. O quarto objetivo foi analisar os relatórios financeiros da empresa *JLP Food Unipessoal, Lda*, para perceber a sustentabilidade do negócio. Através de indicadores como a evolução das receitas, resultados e margens, concluiu-se que o grupo tem mantido uma trajetória positiva de crescimento.

Os resultados demonstraram que a gestão estratégica e operacional adotada pelo Chef Júlio Pereira nos seus quatro restaurantes, tem sido determinante para o crescimento e consolidação dos mesmos. Os elementos como a inovação na oferta gastronómica, o foco na qualidade do atendimento e dos pratos, a valorização da experiência do cliente e a atenção à identidade regional são estratégias centrais para o seu sucesso. A análise financeira reforçou esta perceção, evidenciando um crescimento progressivo, mesmo em contextos de adversidade, como o período pós-pandemia.

Este estudo contribuiu assim para a compreensão prática da gestão no setor de *F&B* e ofereceu um exemplo real de aplicação de ferramentas de gestão estratégica e operacional, podendo servir de referência para outros gestores ou empreendedores no setor.

No entanto, existem limitações neste estudo. A primeira prende-se com a natureza de estudo de caso único, centrado num contexto geográfico específico, a RAM, o que pode limitar a generalização das conclusões. Em segundo lugar, a análise das *reviews* online, embora útil, depende da subjetividade dos clientes e não garante uma representação exaustiva da realidade. Por fim, o acesso a dados financeiros foi restrito e não contemplou a totalidade das operações do grupo.

Ainda, como recomendações para futuras investigações, sugere-se a realização de estudos comparativos com outros restaurantes em diferentes regiões, para validar ou contrariar as conclusões aqui apresentadas.

Este trabalho permitiu, assim, aprofundar a compreensão sobre a gestão no setor da restauração contemporânea, demonstrando que a combinação entre visão estratégica, conhecimento técnico e orientação para o cliente pode ser determinante para alcançar o sucesso num setor em constante evolução.

VI. Bibliografia

Ákua by Chef Júlio Pereira. (2019). Ákua by Chef Júlio Pereira. Acedido a 8 de outubro de 2024, de <https://akuafunchal.pt/>

Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978>

Assaf, A. G., Deery, M., & Jago, L. (2011). Evaluating the Performance and Scale Characteristics of the Australian Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 419–436. <https://doi.org/10.1177/1096348010380598>

Banco de Portugal. (2025). *Composição das empresas do setor de alojamento, restauração e similares* [Dataset]. Acedido a 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Banco de Portugal. (2025). *Mortalidade e Natalidade (Nº empresas) no Setor da Restauração* [Dataset]. Acedido a 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Batt, R., Lee, J. E., & Lakhani, T. (2014). *A National Study of Human Resource Practices, Turnover, and Customer Service in the Restaurant Industry*. Restaurant Opportunities Centers United.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390–405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Capdevila, I. (2015). Establishing New Codes for Creativity in Haute Cuisine. The Case of Ferran Adrià and elBulli. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2598942>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chan, S. H., Wan, Y. K. P., & Kuok, O. M. (2015). Relationships Among Burnout, Job Satisfaction, and Turnover of Casino Employees in Macau. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.911712>
- Chef Júlio Pereira. (2025, janeiro 13). *Entrevista ao Chef Júlio Pereira* [Comunicação pessoal].
- Chen, B. T. (2017). Service Innovation Performance in the Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1264344>
- Chiang, C. I. (2023). Overbooking as a Means to Manage Restaurant No-Shows and Cancellations: A Novel Model Extension. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(8), 1530–1545. <https://doi.org/10.1177/10963480211064356>
- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.012>
- Cho, M., Bonn, M. A., & Kang, S. (2016). A nonlinear approach to the congruence of perceived uncertainty and information sharing with suppliers: Effects upon startup and established restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.08.002>

- Chon, K. K.-S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), Artigo 8. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>
- Cousins, J., O’Gorman, K., & Stierand, M. (2010). Molecular gastronomy: Cuisine innovation or modern day alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 399–415. <https://doi.org/10.1108/09596111011035972>
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1177/1742715015616667>
- Danese, P. (2013). Supplier integration and company performance: A configurational view. *Omega*, 41(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.01.006>
- D’Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers’ perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.1108/09596110810897628>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Denizci Guillet, B., Law, R., & Kucukusta, D. (2018). How do restaurant customers make trade-offs among rate fences? *Journal of Foodservice Business Research*, 21(4), 359–376. <https://doi.org/10.1080/15378020.2017.1401896>
- DiPietro, R., & Bufquin, D. (2018). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 38–59. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328260>
- DiPietro, R., Martin, D., & Pratt, T. (2019). Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants: A grounded theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), Artigo 10. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0869>

Direção Regional do Turismo, S. R. de T. e C. (2022, fevereiro 18). *Estratégia do Setor do Turismo da RAM 2022–2027*. Estratégia do Setor do Turismo da RAM 2022–2027 em consulta pública até 18 de março. Acedido a 08 de outubro de 2024, de <https://www.madeira.gov.pt/drt/pesquisar/ctl/ReadInformcao/mid/13262/InformacaoId/147448/UnidadeOrganicaId/28/LiveSearch/Estrat>

Eurostat. (2024). *Eurostat*. Eurostat. Acedido a 28 de outubro de 2024, de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/overview>

Garlough, R. (2010). *Modern Food Service Purchasing: Business Essentials to Procurement* (1ª). Cengage Learning.

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>

Guiné, R. P. F., Dias, A., Peixoto, A., Matos, M., Gonzaga, M., & Silva, M. (2012). Application of molecular gastronomy principles to the development of a powdered olive oil and market study aiming at its commercialization. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(2), 101–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.05.001>

Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (Twelfth edition). Pearson.

Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *Restaurantes (N.º) (inclui atividades de restauração em meios móveis) em Portugal e RAM* [Excel]. Acedido a 30 de abril de 2025, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0012930&contexto=bd&selTab=tab2

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *Taxa de valor acrescentado bruto (%) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão—CAE Rev. 3); Anual (3)* [Excel]. Acedido a 30 de abril de 2025, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0013866&contexto=bd&selTab=tab2

- Jolly, P. M., Gordon, S. E., & Self, T. T. (2021). Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: Does gender matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1084–1105. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0280>
- Kampo by Chef Júlio Pereira*. (2019). Kampo by Chef Júlio Pereira. Acedido a 08 de outubro de 2024, de <https://kampo.pt/>
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634. <https://doi.org/10.1108/09596111311322952>
- Kim, K., Kim, M.-J., & Jun, J.-K. (2020). Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management. *Sustainability*, 12(8), 3477. <https://doi.org/10.3390/su12083477>
- Kimes, S. E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16–21. <https://doi.org/10.1177/001088049904000315>
- Kimes, S. E. (2010). Strategic Pricing through Revenue Management. Em *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy* (1.^a ed., Vol. 34, pp. 502–513). SAGE Publications Ltd.
- Kimes, S. E., & Thompson, G. M. (2004). Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the Best Table Mix. *Decision Sciences*, 35(3), 371–392. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02531.x>
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2016). *Revenue Management in Restaurants: Unbundling Pricing for Reservations from the Core Service*. 16(8).
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321–360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>

- Kruse, K. (2017). *How To Harness The Power Of A Millennial Workforce*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2017/05/11/how-to-harness-the-power-of-a-millennial-workforce/#76711e61382b>
- Kwan, Dr. M. (2024). Elevating culinary excellence: A case study of City Bistro at Guangzhou Marriott Hotel Tianhe. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 2(6), 244–249. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v2i6.48>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54–62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- Lee, J.-S., Back, K.-J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liker, J., & Choi, T. Y. (2004). *Building Deep Supplier Relationships*.
- Lima Santos, L., Gomes, C., Faria, A. R., Lunkes, R. L., Malheiros, C., Rosa, F., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira (1ª)*. ATF - Edições Técnicas. <http://hdl.handle.net/10400.8/8042>
- Lopes, D. (2024, julho 14). Restaurantes faturaram 5,4 mil milhões de euros em 2023. *Forbes Portugal*. Acedido a 09 de outubro de 2024, de <https://www.forbespt.com/restaurantes-faturaram-54-mil-milhoes-de-euros-em-2023/>
- Lortie, J., Cabantous, L., & Sardais, C. (2023). How Leadership Moments are Enacted within a Strict Hierarchy: The case of kitchen brigades in haute cuisine restaurants. *Organization Studies*, 44(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.1177/01708406221134225>

- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Mejia, C., Hua, N., Wei, W., Fu, X., & Wang, Y. (2018). The promise of the 2016 USA-China tourism year: Strategies to boost tourism exchange. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 423–425. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.005>
- Min, H., & Min, H. (2011). Benchmarking the service quality of fast-food restaurant franchises in the USA: A longitudinal study. *Benchmarking: An International Journal*, 18(2), 282–300. <https://doi.org/doi.org/10.1108/14635771111121711>
- Ministério Federal Alemão da Alimentação e Agricultura. (2024). *Gesunde, nachhaltige und sichere Ernährung*.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123>
- Mun, S. G., & Jang, S. (Shawn). (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>
- Nakandala, D., Samaranayake, P., Lau, H., & Ramanathan, K. (2017). Modelling information flow and sharing matrix for fresh food supply chains. *Business Process Management Journal*, 23(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0130>
- Nobre, P. M. (2015). *PLANO DE MARKETING: RESTAURANTE “A CHOUPANA”* [Projeto, ISEG]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10702>
- OECD & Eurostat. (2005). *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264063525-en>
- O’Neill, J. W., & Follmer, K. (2020). A Multilevel Review of Hospitality Industry Work–Family Conflict Research and a Strategy for Future Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 3–44. <https://doi.org/10.1177/1096348019864653>

- Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011). Why Restaurants Fail? Part II - The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360–379. <https://doi.org/10.1080/15378020.2011.625824>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Method* (4º). SAGE Publications, Inc.
- Pedersen, L. B. (2012). *Creativity in Gastronomy—EXPLORING THE CONNECTION BETWEEN ART AND CRAFT*. 83.
- Petruzzelli, A. M., & Savino, T. (2014). Search, Recombination, and Innovation: Lessons from Haute Cuisine. *Long Range Planning*, 47(4), 224–238. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.001>
- Podata. (2024). *Podata*. Acedido a 28 de outubro de 2024, de https://www.podata.pt/pt/documentos-indicadores?f%5B0%5D=document_theme%3A337
- Presenza, A., Tindara, A., Vargas-Sánchez, A., & Harrison, T. (2018). *Creativity and innovation: The case of haute cuisine*.
- SABI. (sem data). *Relatório Financeiro da Empresa JLP Food Unipessoal, Lda*. Bureau van Dijk.
- Sánchez, L. (2022, junho 7). *Estratégia de Diferenciação para ser mais competitivo* [Revista Online]. Revista do Empreendedor. <https://www.empreendedor.com/estrategia-de-diferenciacao-para-ser-mais-competitivo/>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Segeda, I., & Onoprienko, K. (2021). MANAGEMENT AS AN INTEGRAL COMPONENT OF THE RESTAURANT BUSINESS. *Municipal economy of cities*, 5(165), 43–49. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-5-165-43-49>

- Seo, S., & Hwang, J. (2014). Does gender matter? Examining gender composition's relationships with meal duration and spending in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.010>
- Shu, K. (2023). Strategic Management Analysis of Haidilao. *Economics and Management*, 17.
- Sigala, M., & Kyriakidou, O. (2015). Creativity and innovation in the service sector. *The Service Industries Journal*, 35(6), 297–302. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1010159>
- Simpson, B. (2016). Where's the agency in leadership-as-practice? Em *Leadership-as-practice: Theory and application* (Joseph A. Raelin, pp. 159–177). Routledge.
- Sobaih, A. E. E. (2023). Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector. *Sustainability*, 15(9), 7654. <https://doi.org/10.3390/su15097654>
- Solnet, D., Kandampully, J., & Kralj, A. (2010). Legends of Service Excellence: The Habits of Seven Highly Effective Hospitality Companies. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8), Artigo 8. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.514562>
- Spilková, J., & Fialová, D. (2013). Culinary Tourism Packages and Regional Brands in Czechia. *Tourism Geographies*, 15(2), 177–197. <https://doi.org/10.1080/14616688.2012.726268>
- Starr, M. K., & Gupta, S. K. (Eds.). (2017). *The Routledge Companion to Production and Operations Management* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315687803>
- Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). Organizational Tenure and Employee Performance: A Multilevel Analysis. *Group & Organization Management*, 39(6), 664–690. <https://doi.org/10.1177/1059601114553512>
- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598–617. <https://doi.org/10.1177/1350507614560302>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Theo's by Chef Júlio Pereira—Gastronomia Portuguesa. (2024). Theo's by Chef Júlio Pereira. Acedido a 08 de outubro de 2024, de <https://theos.pt/>

Thompson, G. M. (2010). Restaurant Profitability Management: The Evolution of Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 308–322. <https://doi.org/10.1177/1938965510368653>

Timakova, R. T., & Ergunova, O. T. (2021). *Strategy For The Development Of Food Enterprises In Urals In «New Normal».* 2037–2045. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.09.02.229>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

Vargas-Sánchez, A., & Lopez-Guzman, T. (2015). *Contemporary management and innovation: Learning from the gastronomy sector.*

Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics*, 24(6), 720–752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

Walters, N. (2018, janeiro 1). *Your Guide to Finding the Right Restaurant Suppliers.* SHOPKEEP by Lightspeed. <https://shopkeep-support.lightspeedhq.com/blog/find-the-right-restaurant-suppliers>

Wang, J.-F., Lin, Y.-C., Kuo, C.-F., & Weng, S.-J. (2017). Cherry-picking restaurant reservation customers. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.12.001>

Ward, J., & Peppard, J. (2013). *Strategic planning for information systems* (3rd ed). J. Wiley.

Webb, T. (2016). From travel agents to OTAs: How the evolution of consumer booking behavior has affected revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3–4), 276–282. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.16>

Webb, T., Ma, J., & Cheng, A. (2023). Variable Pricing in Restaurant Revenue Management: A Priority Mixed Bundle Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(1), 22–33. <https://doi.org/10.1177/19389655221102387>

Wolniak, R. (2020). Main functions of operation management. *Production Engineering Archives*, 26(1), 11–14. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.03>

YUKI by Chef Júlio Pereira. (2024). YUKI by Chef Júlio Pereira. Acedido a 08 de outubro de 2024, de <https://yukifunchal.pt/>

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>

Zsigmond, T., Machová, R., & Zsigmondová, A. (2021). Strategic Management from the Perspective of SMEs Operating in Service Sector. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 37–53. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1549>

VII. Apêndices

Apêndice 1 – Entrevista Realizada ao Chef Júlio Pereira

1. Como é que os restaurantes estão organizados/divididos em termos de secções? É a mesma divisão para todos?

Nós atualmente somos uma equipa de 80 pessoas. Ninguém faz ideia, mas é verdade. Estas 80 pessoas repartem-se em 4 restaurantes, uma cozinha de produção e a área de escritórios/administrativa, ou seja, depois a nível de estrutura em si ela é dividida depois, ou seja, na área de cozinha, nas quatro áreas, somos quatro restaurantes e depois a cozinha de produção e depois a nível hierárquico, acho que até pode ser interessante, porque entender a hotelaria se calhar é entender um bocadinho a história da hotelaria, como é que a hotelaria inicia.

A hotelaria inicia em França, na altura de Napoleão, em que um oficial era um grande cozinheiro nas trincheiras e nos quartéis e que, ou seja, um dos grandes cargos do exército o convidou a abrir um sítio onde ele pudesse levar os amigos. E isto foi dentro do hotel Ritz, em Paris. Ou seja, com o conceito de restaurante que nós conhecemos antes, claro que existiam antes as estalagens, onde faziam a comida que era para os trabalhadores e era depois distribuída, mas na forma como é hoje e como a conhecemos do menu fixo, onde tinha a entrada, prato principal..., toda aquela assemblance que tem, aparece em Paris nesta altura. E o grande problema que nós temos hoje, que estamos a pagar isto, é que quem inventou isto e quem estruturou este ramo da economia foi um militar.

O quê que isto quer dizer? Isto quer dizer que a estrutura total do funcionamento de um restaurante ou de um hotel funciona com base em hierarquia militar. Isto trouxe depois um custo para os dias de hoje, gigante.

Eu creio que o momento do Covid-19, este veio aflorar e veio colocar mesmo a descoberta de todo o problema que já estava, mas era a subordinação, a imposição, ou seja, a forma hierárquica com que existia. Existia violência dentro das cozinhas, era autoritário ao mais alto nível e ainda hoje o modelo que temos numa organização de uma cozinha é um modelo militar. Óbvio que isto nos dias de hoje é problemático, porque nós estamos a trabalhar sobre um modelo que está esgotado, ou seja, nós falamos com os próprios militares, porque eles vão muito ali ao Ákua e eles dizem: “É impossível, hoje nós impormos as regras de que eram

e somos obrigados a tê-las, mas se for assim nós não temos mandalas”. E isto acaba por ser um bocadinho o que nós sentimos hoje, ou seja, hoje tivemos de mudar o modelo, ou seja, estamos a mudar radicalmente o modelo. Hoje acabamos por tentar, e isto é um bocadinho um raciocínio que se tem que fazer e que é: Qual é o maior restaurante do mundo? É o McDonalds. O McDonalds funciona da mesma forma no Bangladesh ou em Manhattan. Isto porque ele criou um modelo totalmente extinto daquilo que é baseado nas nossas cozinhas. Ele criou uma linha de montagem com muita verificação em todos os processos, mas ele não precisa de especialista em lado nenhum, ele precisa de executores, ou seja, precisa de pessoas que executem uma determinada tarefa. Óbvio que isto é tudo muito giro, mas tem de ser adaptado, porque o modelo americano não se adapta ao modelo europeu, pois o americano não coloca em questão o porquê de tal execução de tarefa, os chineses são iguais, mas vais para o modelo europeu e não funciona assim, porque nós somos europeus.

Eu trabalhei na Ritz-Carlton, que é uma companhia americana e nós tínhamos os standards mundiais e depois tínhamos um standard específico para o Norte e outro para o Sul (Grécia, Itália, Espanha e Portugal) da Europa e Norte de África, que eles também tinham algumas unidades. Ou seja, tiveram que adaptar os modelos de gestão operacionais com base na cultura.

Isto tudo, ajuda-me agora a introduzir e a responder à tua pergunta que é o modelo que eu hoje tenho acaba por ser misto, ou seja, a pessoa que hoje em dia faz uma secção de fogão no Kampo, consegue fazer no Ákua e consegue fazer no Theo's, ou seja, o standard é todo o mesmo e eles são preparados para trabalhar em todas as secções de todos os restaurantes do grupo. Isto porque, mais uma vez, não estou a contratar cozinheiros, atualmente, eu contrato pessoas com vontade de aprender, porque depois a parte criativa e a parte do modelo de gestão.

Quando contratamos alguém com bocadinho mais de experiência, é um problema para nós, porque as pessoas vêm com um modelo idealizado à moda antiga e até nós conseguirmos adaptar, leva anos, ou seja, quando você fala de equipas já tem na sua cabeça que existe 2 equipas, mas no nosso trabalho não existe duas equipas, existe um cozinheiro que trabalha nas carnes e existe outra pessoa que abre garrafas de vinho, ou seja, ele não é cozinheiro nem a outra é empregado de mesa.

Eles, pela legislação têm uma categoria específica tal como exige a lei, mas na realidade nós tentamos ao máximo que não existam esses tipos de barreiras para que depois as pessoas se enquadrem.

Com certeza no nosso projeto já viu um empregado que na realidade é um cozinheiro, a servir à mesa. E isto acontece por causa deste modelo de gestão misto, porque nós queremos rasgar esta polivalência, não no sentido de nos tornarmos mais latos, mas de realmente criar uma coisa diferente e isso foi uma coisa que aplicámos há 6 anos. Hoje se me perguntar em quê que nós somos diferentes dos outros, servimos comida boa, mas também damos uma experiência diferente.

Algumas pessoas que lá vão com muita frequência e que conhecem bem o espaço, talvez vai perdendo o brilho, mas é normal, porque quanto mais habituados, vai perdendo o brilho.

2. Neste momento quantos colaboradores tem em cada restaurante?

80, distribuídos pelos vários restaurantes.

3. Pode explicar um qual o processo implementado para o recrutamento e seleção dos colaboradores?

É assim, nós temos um grande problema neste momento. Nós contratamos o refugo do mercado de trabalho. O quê que isto quer dizer? Nós contratamos médicos cirurgiões que não são capazes de equivalência e trabalhar no hospital. Temos, por exemplo, um médico cirurgião no Ákua que é venezuelano e temos uma pessoa que não conseguiu tirar o 9º ano de escolaridade.

Não temos critérios específicos. Está relacionado com as pessoas. Por isso, é o que lá está, tem a ver com o modelo de gestão e de trabalho que temos. É um ambiente dinâmico e, por isso, eu não preciso cozinhar, ou seja, se eu for avaliar as 80 pessoas que eu tenho a trabalhar, se calhar 15 estudaram para aquilo que estão a exercer/desempenhar.

Os demais são pessoas de diversas áreas, por exemplo, a Liliana, que está comigo há 10 anos, é licenciada em Recursos Humanos e está na cozinha.

Nós temos pessoas que não conseguem ou não gostam da sua área para a qual estudaram e desenrasca. E depois acabam por, que isto acontece muito que é, ficar reféns daquilo, porque

se ganha bem, até se trabalha num sítio feliz, porque nós trabalhamos com a indústria da felicidade e vão andando ali e é difícil sair.

4. Aquando do processo de contratação de um colaborador, oferece algum tipo de formação? Qual?

Nós fazemos dois tipos de formação. Uma formação daquilo que são os valores, missão e visão da empresa. É uma das partes principais do que nós fazemos.

E depois fazemos um acompanhamento com os chefes, ou seja, nós acabamos por ter um chefe formador que na realidade acaba por ser a Liliana, porque está connosco há mais tempo e porque ela sabe perfeitamente o que é a empresa e a visão.

Na minha opinião, nós podemos negociar tudo, mas não podemos negociar a visão, missão e os valores da nossa empresa, é inegociável e eu acho que para nós é extremamente importante essa especificação de todos esses três itens e depois se formos exigentes nesta fase inicial, à frente vai correr super bem e sendo que não fomos mais exigentes inicialmente por falta de mão de obra, falta de oferta e tivemos que ficar com as pessoas por qualquer motivo, depois foi pessoas que nos deram mais problemas com o tempo.

De dia para dia, nós focamos cada vez mais, quando pudemos escolher e exigir, porque depois nós também ficamos reféns. Quando tu tens este número de pessoas, tu és refém, porque temos de nos entregar à pessoa, ou seja, por vezes as pessoas são muito injustas connosco.

Depois tem esta questão, as pessoas de uma forma geral ganharam uma posição, por serem tão fortes e eficazes a escrever por detrás de um teclado e nós temos muitas reviews. Elas falam e dizem aos empregados “estava tudo ótimo, maravilhoso...”, vão embora e comentam imenso online. Ou seja, são comentários completamente desnecessários e os colaboradores são pessoas que têm famílias e que, por vezes, dependem daquilo e, por qualquer motivo, podiam não estar bem naquele dia. Mas, aquilo que a nós nos exigem, à nossa indústria, é a perfeição. É porque se vos pedir um orçamento ou qualquer coisa qualquer, e se você não me responder hoje ou manda um email a informar que hoje não dá, mas quando possível irá responder.

Nós não podemos fazer isso, ou seja, nós temos de estar expostos. E não só, há milhões de motivos que possam, por qualquer motivo, atrasar alguma coisa e às vezes são 5 minutos de atendimento, mas aqueles 5 minutos podem ser prejudiciais.

Mas, ainda bem que existem as redes sociais, porque nós assim somos muito mais eficientes, porque somos muito mais exigentes e nós levamos muito a sério o que as pessoas escrevem. E, eu digo sempre, quando os clientes escrevem é sinal que nós provocámos a ira na pessoa, porque não há ninguém que se lembre em escrever um texto só por maldade.

Desde início tomámos uma decisão, nós não damos respostas às reviews, nem às boas nem às más. Aquilo é a opinião da pessoa e está tudo certo e não nos manifestamos em relação à opinião de cada um.

5. Na sua perceção, acha que os seus colaboradores estão bem integrados na equipa e na marca da empresa?

Os que estão bem integrados na sociedade, estão bem integrados na equipa e na marca da empresa.

Os que não estão bem integrados na sociedade, não.

6. Atualmente, a nível de condições de trabalho, acha que os colaboradores procuram mais por empregos que ofereçam boas condições salariais ou por empregos onde se valorizem o ambiente de trabalho e boa conciliação entre a vida pessoal e profissional?

Nós temos duas opções para trabalharem para nós, ou em tempo ou em dinheiro.

Nós damos duas opções. Uma delas é trabalharem e terem um dia e meio de folga, que é o que a lei exige sobre a restauração e hotelaria ou então, dois dias e meio de folga. Ou seja, recebem mais ou menos, conforme a escolha, fica ao critério de cada um.

Quem quer trabalhar com dois dias e meio de folga, tem um salário, quem opta pela outra opção, tem outro salário. Os trabalhadores estrangeiros todos querem apenas um dia e meio de folga, os portugueses querem dois dias e meio de folga, sem exceção.

7. Como é que tenta promover a motivação e retenção dos talentos dos colaboradores?

Para nós, dar formação a um colaborador tem um custo muito alto, em tempo e aquilo que é matéria. A matéria-prima tem um custo altíssimo, ou seja, um relatório mal feito, apagamos e começamos de novo. Conosco, coisas mal feitas pagamos com tudo. Para nós, um bife wagyu que passou do ponto, custa-nos para nós, talvez 40€, custa mais do que um dia de trabalho da pessoa que o fez.

Para motivar, optamos por dois aspetos: primeiro, digo-lhes sempre que eles têm uma empresa dentro da minha, ou seja, isso para mim é crucial. Costumo dizer, “quando vocês disserem que vão trabalhar para o Chef Júlio, nesse dia vocês vêm aqui e entregam a vossa carta de demissão, porque vocês não estão a trabalhar diretamente para mim”. Eu trato-os como “números” e nunca podem esperar outra coisa senão isto de uma empresa.

O que têm de fazer é, enquanto estão conosco (grupo), estás-te a desenvolver como profissional e como pessoa. E aí nós os ajudamos muito, a evoluí-los como pessoas, porque normalmente são pessoas muito jovens. Ou seja, nós formamos-lhes com os valores, a missão e a visão da empresa, acho eu que são aquilo os pilares de aquilo que é viver em comunidade, viver em sociedade e isso é a parte pessoal e nós ajudamos muito.

Quando percebo que um colaborador não está a ser pró-ativo conosco, digo-lhe que ele não está bem e que tem de se ir embora e que lhe ajudo a encontrar um emprego e promovemos no mercado de trabalho. Faço isto com as pessoas que reconheço algum valor.

Nós tentamos sempre lidar com o positivo, nós não temos problemas. E sempre que existe, lidamos sempre com o chamado “parentalidade positiva”, ou seja, lidar sempre com o bem.

Normalmente, eu sinto-me responsável pelos erros dos meus colaboradores, como empresa, porque ela não foi suficientemente formada para não cometer um erro, porque muitas das vezes não são danosos.

8. Considera a inovação e criatividade como fator essencial na escolha de colaboradores?
Principalmente para a cozinha.

Sim.

9. Como caracteriza o seu estilo de liderança? Prefere um estilo mais autoritário ou adota uma abordagem mais informal?

Não tenho uma comunicação informal com os meus colaboradores, mas também não sou demasiado autoritário.

Há muito tipo de liderança e eu acho que autoritário não resulta.

Por norma, os colaboradores mais novos têm um pouco de medo de mim, mas eu acho que tem a ver com o que os outros dizem, não o que fiz mas a exigência que eu tenho e eles têm muito medo de errar e faz parte.

Eu, muitas vezes, faço perguntas para os testar e eles duvidam muito deles.

10. Em relação aos fornecedores, opta por regionais ou de grandes mercados?

Eu faço uma cozinha de existência. Opto pelos dois tipos. O que existe é que eu consumo.

No caso das carnes, não consigo comprar nos mercados regionais, porque não há.

Nós tivemos desde o dia 12 de dezembro até dia 6 de janeiro sem peixe. Nas alturas mais loucas de trabalho. Isto porque, os pescadores não vão para o mar, tiram férias.

Óbvio que eu tento sempre optar pelo regional, principalmente os legumes e produtos frescos. Em relação aos restantes produtos, tenho de fazer comparações entre os diferentes fornecedores, tanto em preço, como qualidade e a regularidade do fornecimento.

11. Quais os critérios que considera importantes ao escolher um fornecedor (ex: qualidade dos alimentos, preços...)?

Em relação aos restantes produtos, tenho de fazer comparações entre os diferentes fornecedores, tanto em preço, como qualidade e a regularidade do fornecimento.

12. Neste momento com quantos fornecedores tem parceria? Considera ter uma boa relação com todos?

Não temos muitos. Temos em média 20 fornecedores.

Um fornecedor é um parceiro, ou seja, temos de ter uma boa relação com eles e tenho de ter confiança neles. Claro que, muitas vezes nós queremos produtos que não têm, e por vezes é difícil ter a regularidade de um determinado produto, principalmente nas carnes.

Para mim, um fornecedor tem de ganhar sempre, porque quanto mais ele ganhar, mais eu também ganho. Eu não discuto preço com os fornecedores, porque depois assim eu também posso exigir no momento ou no futuro.

Claro que se eu tiver três fornecedores a vender-me exatamente o mesmo produto e cada um tem diferença de 0.10€, eu vou pelo mais barato.

13. A nível dos clientes, como define o seu público-alvo? Acha que os clientes estão cada vez mais exigentes?

O nosso público-alvo, é a classe média-alta.

A nível de exigência, quanto mais rico for o meu cliente, menos exigente é. São pessoas tranquilas, porque para o rico ir a um restaurante, não é um momento único.

Para um cliente de média classe, a experiência já tem um papel mais assente.

14. Utiliza estratégias para atrair clientes? Quais?

Utilizo muito as redes sociais.

Nós investimos muito em comunicação. Nós investimos uma boa parte percentual da nossa faturação em comunicação. Acho que hoje é crucial.

O boca-a-boca também funciona muito, mas isso vem por acréscimo e que não está ao nosso controlo.

No final do ano, convidamos a vir os bons vendedores/promotores dos nossos restaurantes.

Quem nos faz a reserva, dos hotéis, nós pedimos que se identifiquem porque nós temos tudo de forma digital, ou seja, muitas vezes a pessoa faz a reserva e fica no sistema as reservas diretas, por vezes, nem sequer há telefonema.

15. Quais são os principais objetivos estratégicos adotados ou a adotar nos seus restaurantes?

Eu acho que uma empresa deve voltar todos os anos a rever sempre a missão, visão, valores e objetivos, porque o que eu acho que era a empresa, mudou muito desde quando começámos com 6 pessoas. Agora com 80 colaboradores, é totalmente diferente.

Acho que atualmente, nós não somos eficientes em algumas áreas, porque estamos com muitas coisas agregadas ao passado e achávamos que éramos uma empresa pequena, quando agora não somos. Por exemplo, atualmente tenho muitos colaboradores que não conheço e isto é um grande erro, no passado.

Ou seja, muda com frequência devido às adaptações ao mercado.

16. Quais considera ser os seus principais concorrentes?

O principal concorrente do Ákua é o Kampo, e vice-versa.

Há pessoas que podem dizer que isto é um ego demasiado massajado, mas eu não tenho concorrência, porque a minha concorrência sou eu próprio, ou seja, sou eu que erro, não são os clientes.

Eu sou sempre melhor, porque eu dou todos os dias o melhor que eu posso. Eu quando me deito todos os dias, o meu último suspiro é “dei tudo o que podia”.

A nível gastronómico, eu não tenho concorrentes, porque o valor que eu gasto...

No ano passado, fiz 38 viagens, 8 de lazer e 30 em trabalho. A nível gastronómico regional, quem é que viaja isto?

Eu quando vou ao Porto, vou aos melhores restaurantes do Porto. Quando vou a Nova Iorque, vou aos melhores restaurantes de lá, dentro dos meus limites financeiros.

Por isso, eu sei que aquilo que estou a fazer é o que está a ser feito fora da região. Ou seja, a minha concorrência é exterior, não da região.

Quanto mais positiva for a restauração na Madeira, mais eu ganho.

17. Como é que avalia o mercado em que está inserido e que métodos utiliza para se destacar dos restantes concorrentes?

Se pensarem bem e olharem bem para os restaurantes, os bistrôs, todos vão atrás de nós.

Uns estão a perder-se, porque não perceberam o nosso conceito. Tentaram copiar e não deu certo. Mas, eu também copio dos outros, mas com um toque original e acreditando no que estamos a fazer.

Quando eu abri o restaurante em 2018, toda a gente me chamou de louco, por duas razões: por abrir uma cozinha completamente aberta, onde as pessoas veem tudo e depois fazer a comida dos “quadrinhos”. Eu sempre parti do pensamento que a Madeira não é diferente dos outros, é feita de pessoas, pessoas que gostam daquilo que é bom, por isso nós fizemos aquilo que é bom, de forma coerente e justa, para termos os restaurantes certos. Sempre foi o meu objetivo: consistência, coerência, respeito e ser justo.

Eu acho que qualquer restaurante que faça isto tem sucesso. Agora, fazer isto todos os dias é difícil. E o que está a acontecer é que eu acho que muitas pessoas estão a olhar para o modelo, mas não o percebem, ou seja, estão a fazê-lo porque acham que vão ter sucesso. E a grande diferença que está aqui a acontecer, é que eu estou na operação ou mesmo que eu não esteja na operação, tenho pessoas que sabem mais do que eu, o que é diferente de quase todos os restaurantes que estão aí a operar.

Há coisas que não se conseguem ensinar, mas aprendem-se e eu acho que, por vezes, o que acontece em redor, é que falta a coerência nas pessoas e entram na loucura, e falha.

Por isso, aquilo que estamos a fazer tem coisas muito boas e aquilo que não está bom foi porque não respeitaram estes parâmetros.

18. Alguma vez realizou análises de mercado ou ainda continua a analisar o mercado? Se sim, como é que isso influencia as estratégias a adotar?

É assim, eu como muito na rua e como eu como muito na rua, eu conheço tudo por observação. Aquilo que eu acreditei foi num restaurante cuidado, onde se coma coisas boas, onde exista uma face de cada cozinheiro e onde exista uma proximidade com o cliente.

Atualmente, o cliente tem muita experiência. Por exemplo, o Kampo e o Ákua vendem uma experiência totalmente diferente daquilo que é o Theo's, porque o Theo's não tem cozinha à vista, é um restaurante diferente. Tem um bom espaço e uma boa varanda e fisicamente é o melhor restaurante que eu tenho, mas é o mais difícil que eu tenho para trabalhar.

Enquanto nos outros eu tenho um storytelling, porque tem as cozinhas totalmente descobertas a ferver à frente dos clientes. O Yuki também é diferente, porque tem uma cozinha japonesa e é mais pequena. Já Theo's é o restaurante mais "normal" e é por isso que é o que eu tenho mais dificuldade.

19. Não sei se está a par do termo Restaurant Revenue Management? Aplica alguma estratégia para tentar obter mais rendimento, tais como, gestão das mesas, reservas, happy hours, entre outros?

Nós temos menus de almoço em todos os restaurantes.

Também trabalhamos com as reservas e fazemos gestão das mesas no Yuki, dado que é uma cozinha japonesa, tem de ser mais aconchegante.

Fora isso, só temos no Kampo, o cartão do Kampo Experience, que dá 10% de desconto em todos os nossos produtos, seja ao jantar, seja ao almoço.

20. Costuma realizar um orçamento periódico para monitorizar os potenciais gastos e lucros?

Sim, anuais, mas vamos ajustando durante o ano.

Agora, até outubro, cada departamento teve recolha de orçamentos para as obras do próximo ano e agora vamos à validação.

21. Como é que realiza o orçamento e quais os fatores que tem em consideração quando o elabora?

O fator que tenho mais em consideração é o Crescimento.

Para mim, nunca me preocupo com os custos, preocupo-me com a faturação. Óbvio que há entraves que não se podem ultrapassar e se elas forem ultrapassadas têm de ser justificadas, como é lógico. Provavelmente, sou sempre eu que as ultrapasso.

Para mim, o volume de faturação é o mais importante.

O grande problema das empresas é o poupar e eu foco-me no ganhar, no faturar.

O fator poupar só é necessário, quando a faturação não aparece.

22. Ao nível das despesas que um restaurante acarreta, quais são as principais despesas operacionais e quais monitoriza com regularidade?

Na realidade é sempre o output. É o que tem o custo mais volátil, que é sempre o custo da matéria-prima fresca.

Nós temos um programa onde as faturas são introduzidas e nós todas as semanas/mês verificamos tudo, porque muitas vezes os fornecedores mandam as faturas e alteram o preço sem nos informar. E isso para nós é um problema.

23. Que medidas adotou para garantir a qualidade dos pratos enquanto controla custos?

Eu faço o contrário.

Aquilo que eu faço e penso é: “Nunca há um prato caro”, ou seja, por exemplo, eu tenho um Bife wagyu, onde 200 gr, para mim custa 40€ e para o cliente custa 80€. Eu não me importo de ter aquele prato no menu, mas as pessoas têm de saber o preço daquilo, para saberem que não estou a trabalhar com matérias-primas baratas também.

Quando vejo que o preço de uma determinada matéria-prima está estupidamente caro numa determinada altura, por norma, retiro esse prato do menu. Quando vejo que o preço daquilo é demasiado caro para o que estás a oferecer ao cliente, retiramos do menu, porque eu sei que estou a enganar o cliente.

24. Com que frequência faz gestão de inventários e como é que realiza o mesmo?

A palavra “inventário” é espetacular. Ela advém da palavra “inventa” e então, o que nós fazemos é, tudo o que entra dentro da empresa é dado como consumido, automaticamente.

Nós não fazemos inventários periodicamente, só a 31/12 de cada ano, porque é obrigatório por lei.

Isto porque, imaginemos que não contamos com uma caixa de carabineiro, por engano, que custa 120€, aquilo vai te mexer com o teu food-cost.

Por isso, o que está faturado, está consumido.

25. Implementa alguma prática de gestão de desperdícios? Se sim, qual?

Temos. Temos uma folha de quebras, ou seja, contabilizarmos tudo aquilo que quebra ou não podemos servir ao cliente (ex: um bife que passou do ponto).

26. No que toca à inovação, utiliza as tecnologias para realizar a gestão de inventário, pagamentos, monitorização de despesas e tudo o resto relacionado?

Sim. Atualmente, utilizamos a tecnologia em tudo, principalmente na cozinha.

Na cozinha, temos muita tecnologia. Por exemplo, eu tenho oito robôs de cozinha (bimby).

Também temos muita maquinaria inteligente na cozinha e não tenho mais, porque não existe.

Eu na minha cabeça, eu gostava de ser o primeiro restaurador da europa a ter uma humanoide da Tesla.

27. Como aborda a inovação nos restaurantes? Tem algum exemplo de uma inovação que trouxe benefícios estratégicos?

Eu adoro as tecnologias e tudo o que traga inovação aos meus restaurantes.

E sim, temos uns fornos onde nós metemos um pedaço de carne em vácuo lá dentro e ela cozinha durante 14 horas sozinha. Não é necessário estarmos a monitorizar. E, eu sei que a carne vai sair na perfeição.

Por exemplo, tenho outra máquina aqui no Kampo para os pontos de cozedura da carne, em que nós marcamos/selamos a carne na grelha e depois vai para dentro da máquina e ela acerta o ponto de cozedura conforme a preferência do cliente.

28. Quais são os principais desafios que enfrenta diariamente nos seus restaurantes?

São as pessoas.

Planear/Planificar orçamentos.

29. Considera que a inovação e a criatividade quando conjugadas podem ser um fator impulsionador para se destacar no mercado?

Óbvio que sim.

30. Objetivos futuros? Tenciona abrir mais restaurantes na Ilha da Madeira ou fora?

Vou abrir um novo restaurante em março.

Nós queremos projetos futuros, mas uma das minhas maiores dificuldades é planear, ou seja, nós fazemos os orçamentos, mas os orçamentos são inibidores de investimento, porque eles limitam.

Eu gostava muito de internacionalizar a marca, mas antes de internacionalizar gostava de regionalizar a marca, ou seja, ter a marca (restaurantes) em outras partes da região, principalmente abrir na zona oeste da Ilha.

31. Se conhecesse alguém neste momento que tivesse intenção de abrir um restaurante, qual o conselho que lhe daria?

Eu costumo perguntar: “Porque é que queres abrir um restaurante?”, porque eu tenho visto tanta gente a destruir a sua vida.

O grande problema na restauração é o facto de lidar com várias adversidades. Lida com pessoas, tanto colaboradores como clientes e depois com a matéria-prima disponível no momento.

Quando corre tudo bem, é um negócio fantástico, com margens incríveis, mas quando corre menos bem, é um péssimo negócio.

E só existe uma maneira de o teu restaurante ser um sucesso, que é correr tudo muito bem, porque é o único negócio que eu conheço em que as pessoas te pagam, ou seja, que o fornecedor te paga para trabalhares.

Isto quer dizer que, o fornecedor fornece-te hoje e tu forneces amanhã e só pagas daqui a trinta dias, ou seja, nós estamos sempre a trabalhar com o dinheiro do fornecedor.

32. Por último, como vê o futuro da gastronomia na RAM?

Não posso separar a gastronomia aqui na ilha do volume turístico, porque se o turista deixar de existir, eu fecho no dia seguinte.

Isto porque, 92% dos meus clientes são estrangeiros e 8% é mercado local e com 8% apenas não consigo sobreviver.

A maior parte dos meus 8% consome apenas os menus de almoço. Cada menu de almoço custa 15€. Se for a vender um cone de atum a um outro cliente quase que ganho mais do que estar a vender o menu de almoço, porque é quase o mesmo preço.

Apêndice 2 - Indicadores Financeiros Relevantes JLP Food Unipessoal, Lda (2019-2023)

Dados financeiros chave					
Contas Não Consolidadas	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado
Resultados Operacionais	2 600 661,49	3 031 988,81	1 503 802,07	709 168,70	864 073,48
Resultados Correntes	222 828,21	547 189,25	116 133,21	59 417,35	86 513,52
Resultado Líquido do Exercício	186 930,71	505 134,62	106 947,77	53 494,57	76 264,83
Total Ativo	2 147 618,30	1 584 128,13	785 107,17	489 331,09	251 642,89
Capital Próprio	996 599,59	809 668,88	304 534,26	197 586,49	84 091,92
Rendibilidade Económica (%)	10,38	34,54	14,79	12,14	34,38
Rendibilidade Financeira (%)	22,36	67,58	38,13	30,07	102,88
Liquidez geral	2,59	3,06	1,24	0,96	0,61
Endividamento (%)	53,60	48,89	61,21	59,62	66,58

Fonte: SABI

Apêndice 3 – Balanço a 31 de dezembro de 2019-2023 da sociedade JLP Food, Unipessoal Lda

Formato global					
Contas Não Consolidadas	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado
Balanço					
Ativo Não Corrente	1 445 997,81	442 118,95	516 994,20	355 746,61	149 795,47
Ativos Intangíveis	162 000,00	0,00	2 226,00	15 724,70	29 223,35
Ativos Fixos Tangíveis	600 448,61	436 574,40	512 293,52	339 258,29	119 673,40
Outros ativos fixos	683 549,20	5 544,55	2 474,68	763,62	898,72
Ativo Corrente	701 620,49	1 142 009,18	268 112,97	133 584,48	101 847,42
Inventários	54 099,11	54 099,11	16 335,01	12 473,25	13 632,70
Dívidas de Terceiros	0,00	0,00	804,00	0,00	0,00
Outro ativo corrente	647 521,38	1 115 763,23	250 973,96	121 111,23	88 214,72
Caixa e Depósitos bancários	178 658,77	857 332,36	210 641,29	104 654,67	68 825,45
Total do ativo	2 147 618,30	1 584 128,13	785 107,17	489 331,09	251 642,89
Capital Próprio	996 599,59	809 668,88	304 534,26	197 586,49	84 091,92
Capital	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Outros capitais próprios	991 599,59	804 668,88	299 534,26	192 586,49	79 091,92
Passivo-MLP	879 990,93	401 513,70	264 550,01	153 300,02	0,00
Dívidas a Terceiros-MLP	839 190,93	401 513,70	264 550,01	153 300,02	0,00
Outro passivo-MLP	40 800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões	40 800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo-CP	271 027,78	372 945,55	216 022,90	138 444,58	167 550,97
Dívidas financeiras-CP	0,00	83 311,61	0,00	28 333,32	0,00
Outras dívidas a terceiros-CP	48 113,06	76 527,93	40 447,42	21 243,82	24 151,23
Outro passivo-CP	222 914,72	213 106,01	175 575,48	88 867,44	143 399,74
Total do capital próprio e do passivo	2 147 618,30	1 584 128,13	785 107,17	489 331,09	251 642,89
Fundo de manio	5 986,05	-50 281,98	-23 308,41	-8 770,57	-10 518,53
Alavancagem (x)	2,15	1,96	2,58	2,48	2,99

Fonte: SABI

Apêndice 4 - Demonstração dos Resultados por Natureza a 31 de dezembro de 2019-2023
da sociedade JLP Food Unipessoal, Lda

Formato global					
Contas Não Consolidadas	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado	12 meses Qualificado
Demonstração dos resultados					
Proveitos Operacionais	2 600 661,49	3 031 988,81	1 503 802,07	709 168,70	864 073,48
Volume de Negócios	2 594 120,09	2 359 889,12	1 425 525,61	677 071,39	847 510,25
Custo de Matérias	843 914,90	758 861,00	551 051,43	272 934,96	313 452,95
Margem bruta	1 756 746,59	2 273 127,81	952 750,64	436 233,74	550 620,53
Outros custos operacionais	1 508 807,40	1 724 008,17	836 617,43	376 768,25	462 744,31
Resultados Operacionais	247 939,19 €	549 119,64 €	116 133,21 €	59 465,49 €	87 876,22 €
Rendimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos e Perdas Financeiras	25 110,98	1 930,39	0,00	48,14	1 362,70
Resultados Financeiros	-25 110,98	-1 930,39	0,00	-48,14	-1 362,70
Resultados correntes	222 828,21	547 189,25	116 133,21	59 417,35	86 513,52
Imposto s/ o Rendimento do Exercício	35 897,50	42 054,63	9 185,44	5 922,78	10 248,69
Resultados Correntes Líquidos de Impostos	186 930,71	505 134,62	106 947,77	53 494,57	76 264,83
Rendimentos Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Custos e Perdas Extraordinárias	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultados Extraordinários	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Resultado Líquido do Exercício	186 930,71	505 134,62	106 947,77	53 494,57	76 264,83
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	843 914,90	758 861,00	551 051,43	272 934,96	313 452,95

Custos com o Pessoal	939 970,19	833 288,73	491 976,33	193 755,94	257 594,22
Amortizações do Exercício	70 443,24	58 709,56	52 266,31	42 378,85	23 846,79
Outras rubricas operacionais	498 393,97	832 009,88	292 374,79	140 633,46	181 303,30
Juros suportados	25 110,98	1 930,39	0,02	48,14	1 362,70
Fluxos de caixa	257 373,95	563 844,18	159 214,08	95 873,42	100 111,62
Valor acrescentado bruto	1 258 352,62	1 441 117,93	660 375,87	295 600,28	369 317,23
EBIT	247 939,19	549 119,64	116 133,21	59 465,49	87 876,22
EBITDA	318 382,43	607 829,20	168 399,52	101 844,34	111 723,01

Fonte: SABI