

**Universidade Católica Portuguesa – Escola de Lisboa**

**Faculdade de Direito**



## **A GESTÃO DA RESTAURAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE**

Dissertação do Mestrado em Direito e Gestão

Sob orientação de  
Professor Doutor João Confraria  
Professora Doutora Matilde Lavouras

Carolina Ramalho da Costa Duarte  
Dezembro 2021

## Índice

INTRODUÇÃO.....	5
1. A PANDEMIA NA SEQUÊNCIA DE UMA CRISE ECONÓMICA .....	6
1.1. Crise de 2008 e 2011 .....	6
1.2. Covid-19 e suas implicações .....	8
1.2.1. Efeitos económicos e fiscais relacionados com a Covid-19 .....	10
1.2.2. Efeitos económicos da Covid-19 nos pequenos negócios.....	15
1.2.3. O setor da restauração .....	16
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	20
2.1. Nota introdutória .....	20
2.2. Amostra e população do estudo.....	21
2.3. Procedimentos éticos .....	22
3. RESULTADOS .....	23
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34
CONCLUSÃO.....	45
BIBLIOGRAFIA .....	47
ANEXOS .....	59
Anexo I - Questionário .....	60

## **Lista de siglas e abreviaturas**

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

Art./art. – Artigo

BCE – Banco Central Europeu

Cfr. - Conforme

CT – Código do Trabalho

DGS – Direção-Geral da Saúde

DL – Decreto-Lei

DP – Desvio Padrão

EU – União Europeia

Ex./ex. - Exemplo

FAO – Food and Agriculture Organization

FMI – Fundo Monetário Internacional

IMI – Imposto Municipal Sobre Imóveis

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LEO – Lei de Enquadramento Orçamental

Máx – Máximo

Med – Mediana

Min – Mínimo

Nº. / n – Número

OMS – Organização Mundial de Saúde

OMT - Organização Mundial do Turismo

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

pp – pontos percentuais

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência português

EU – União Europeia

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização .....	24
Tabela 2 - Medidas de combate ao desperdício alimentar .....	24
Tabela 3 - Tipo de apoio/Benefício do Governo .....	25
Tabela 4- Financiamento Externo Indireto .....	25
Tabela 5 - Utilização de fundos transitados para manter a atividade .....	26
Tabela 6- Tipo de Clientela .....	26
Tabela 7 – Downsizing .....	27
Tabela 8 - Valor global dos salários dos trabalhadores .....	27
Tabela 9 - Funcionários com contrato a termo .....	28
Tabela 10 – Fornecedores.....	28
Tabela 11 - Empregados de mesa em <i>layoff</i> .....	29
Tabela 12 - Take-Away .....	29
Tabela 13- Número de pratos da ementa .....	30
Tabela 14 - Número de refeições diárias .....	30
Tabela 15 - Número de Lugares da Sala de Refeições .....	31
Tabela 16 - Volume de negócios .....	31
Tabela 17 - Aumento esperado do volume de negócios em 2020.....	32
Tabela 18 - Preço Médio de refeição.....	32
Tabela 19 - Redução de custos fixos .....	33

## INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020 foi declarada pela OMS a pandemia de Covid-19, uma doença infecciosa e transmissível provocada pelo vírus SARS-CoV-2 que se traduz na síndrome respiratória severa e aguda, podendo causar uma complexa variante de outras doenças. Esta palavra: Covid-19. Num piscar de olhos, a nossa vida e o nosso dia-a-dia foram assoberbados por ela, onde em todo o lado ela se ouve a sussurrar pelos cantos, ou mesmo a gritar, como quem pede ajuda para ela mesmo se extinguir.

A (falta de) saúde é a epítome dos seus efeitos. Porém, não menos importantes, vêm-se acrescidos outros problemas, nomeadamente, a nível económico.

Esta dissertação foca-se nos efeitos económicos do Covid-19 no setor da restauração em Coimbra.

Este sector viu-se reduzido a serviços de takeaway em horário limitado, o que empurrou vários trabalhadores para o regime de *layoff* e provocou a diminuição abrupta de rendimentos, falências, despedimentos, entre outras adversidades.

São muitas as questões que a pandemia suscita na restauração.

Na verdade, acaba por ser um sector que nos toca a todos nós, tanto do lado do consumidor como do lado do fornecedor, despertando questões sérias, que implicam o colapso de vários agregados familiares.

Com a elaboração deste trabalho pretende-se:

- Identificar quais as principais consequências no setor da Restauração da pandemia Covid-19;
- Analisar os principais contrastes entre a situação antes da pandemia e durante a pandemia;
- Identificar os principais fatores que influenciam a rentabilidade de um restaurante durante a pandemia

Os resultados que se vierem a verificar, podem auxiliar na perceção do estado atual da situação da restauração no concelho de Coimbra, e, eventualmente, alargar esse entendimento a outras áreas geográficas. Por outro lado, pretende-se propor algumas sugestões, para possível delineação e implementação de medidas adequadas.

Este trabalho está subdividido em quatro capítulos: Crises relevantes em Portugal: factos, Metodologia de investigação, Resultados e Discussão dos resultados.

**Palavras Chave: setor, restauração, crise, financeira, gestão**

# 1. A PANDEMIA NA SEQUÊNCIA DE UMA CRISE ECONÓMICA

## 1.1. Crise de 2008 e 2011

A crise é definida por (Pearson and Clair, 1998) “a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization, and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly”.<sup>1</sup>

A crise da pandemia surge na sequência de duas diferentes crises que tinham atingido a economia portuguesa, a de 2008 e a de 2011.

Em 2008, o mundo assistiu a um colapso económico e monetário. É por muitos afirmado que o catalisador para o desastre económico de 2008 foi a falência do banco de investimentos *Lehman Brothers*, na sequência do seu pedido de falência em 15 de setembro de 2008.

As causas apontadas para a crise não se ficam por aqui, mas estendem-se ao aparecimento e rebentamento da bolha imobiliária, efeito este incrementado pelo incentivo governamental e bancário à aquisição de imóveis (sem garantias), às falhas de regulamentação do mercado, passando pelo elevado grau de complexidade e opacidade a que chegaram os ativos financeiros (Whalen, 2008).<sup>2</sup> A crise foi antecedida por uma época de condições financeiras favoráveis, sobretudo devido às baixas taxas de juro praticadas e liquidez consistente.

Ainda que Portugal já se debatesse anteriormente com problemas económicos, a crise provocou uma degradação significativa nos indicadores económicos. A taxa de desemprego variou entre 3,9% e 10,8% nos anos de 2000 a 2010.

Depois, deste choque inicial, veio o choque principal, relacionado com o endividamento externo do país. Depois da Grécia e da Irlanda terem pedido ajuda internacional, a 7 de abril de 2011, Portugal foi o terceiro estado-membro da Zona Euro a solicitar auxílio financeiro internacional da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional.<sup>3</sup> O financiamento da economia portuguesa durante um período de tempo que permitisse uma correção dos desequilíbrios nas finanças públicas e nas contas externas, assim como a implementação de reformas estruturais necessárias para um novo crescimento gradual da economia do país, foi garantido através do Programa de Assistência Económica e Financeira com a UE, FMI e o BCE.

Esta crise resultou numa redução bastante acentuada do emprego e num aumento da taxa de desemprego para níveis nunca antes registados.

---

<sup>1</sup> Tse, Alan C.B.; So, Stella; Sin, Leo -Crisis Management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. P. 4 e 5.

<sup>2</sup> Delgado, Mariana Saraiva Mendes - A crise económica e financeira na União Europeia: Portugal versus Polónia.

<sup>3</sup> Lourtie, Pedro – Portugal no contexto da Crise do Euro

Um aspeto fundamental da crise para a indústria da restauração foi a diminuição da procura, que se verificou através da diminuição do poder de compra dos consumidores, aliando a esse aspeto, o aumento do IVA, das rendas e do IMI, o que provocou uma colisão entre o aumento dos gastos que as empresas de restauração tinham que suportar para manter a sua atividade e a diminuição do poder de encaixe económico de cada cidadão em tirar partido da economia que o rodeia.

Segundo Serafim (2014), sobre a restauração, “em 2010, antes da Troika, existiam no país cerca de 78 mil estabelecimentos, com mais de 235 mil empregados e um volume de negócios de 7,46 mil milhões de Euros. Passado dois anos, o número de estabelecimentos abertos diminuiu cerca de 2.500 empresas, com um aumento de 19 mil desempregados e menos 1,4 mil milhões de Euros face ao ano comparado”.<sup>4</sup>

Durante a época da *Troika*, as medidas aplicadas assentaram maioritariamente numa metodologia de diminuição da despesa e de transferência de competências e responsabilidades, quer para a sociedade civil, quer para as empresas (Truninger et al. 2013). Embora tenham sido implementadas medidas destinadas a aliviar algumas das consequências da pobreza, não foi possível de inverter a tendência de precarização das condições de vida das famílias e de deterioração do seu bem-estar físico, emocional e social.<sup>5</sup> Foi sobretudo na sequência desta crise que foi tida em atenção a implementação de medidas de combate à pobreza alimentar, pois todos os programas até então apresentados tinham um carácter apenas temporário e que não conseguiam abranger a maioria da população carecida desse apoio. A maior problemática que se apresenta aqui é que, perante uma crise tão generalizada, os efeitos não se limitaram apenas àqueles indivíduos com dificuldades financeiras nítidas e que, por isso, tiveram acesso a subvenções públicas, mas alastrou-se também às famílias que não reuniam condições para poderem receber apoios pecuniários, mas que, ainda assim, apresentavam grande carência alimentar. Esta realidade tem reflexos sensíveis ao bem-estar familiar e, conseqüentemente, provoca a diminuição da procura de bens alimentares no setor da venda a retalho, super e hipermercados, bem como de estabelecimentos de zonas de restauração. Tendo em consideração a informação recolhida no questionário, as principais medidas utilizadas pelos estabelecimentos tendem a ser as mesmas antes de depois da pandemia. Ainda assim, houve uma maior sensibilização, durante a pandemia, para o planeamento e reaproveitamento das refeições, tendo também em conta a diminuição das quantidades produzidas, existindo assim

---

<sup>4</sup> Ribeiro, Bruno Filipe da Silva - O impacto das medidas da Troika no desempenho económico – financeiro das empresas.

<sup>5</sup> Truninger, Mónica; Horta, Ana Sofia; Cardoso, Sónia Goulart; Augusto, Fabio Rafael; Teixeira, José; Fontes, Ana – Alimentação em Tempos de Crise – Consumo e Segurança Alimentar nas Famílias Portuguesas

uma gestão mais eficaz dos pratos confeccionados. As principais medidas aplicadas de modo a evitar o desperdício alimentar foram a doação das sobras alimentares a instituições de solidariedade social, famílias carenciadas ou para animais, doação das sobras alimentares para os funcionários dos respetivos restaurantes, utilização de aplicações que tentam colmatar o desperdício alimentar, como a *Too Good To Go*, elaboração de um inventário de compras mais pormenorizado/ controlo do *stock* alimentar mais criterioso, manutenção da produção ao que é estritamente encomendado, isto é, produção restrita em função dos pedidos.

## 1.2. Covid-19 e suas implicações

Em 2020, ocorreu um surto pandémico global, que influenciou fortemente a economia mundial, e conseqüentemente, a economia portuguesa.

Começando por explorar o conceito de pandemia, não há um conceito absoluto sobre o que é a pandemia. Entre várias doenças que possam ser consideradas pandemia, nomeadamente, SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*), obesidade, *influenza*, cólera, dengue, entre outras, pode-se considerar que todas estas apresentam similaridades.

Estas semelhanças afetam simultaneamente um grande número de países e a sua distribuição transforma-se numa extensão à escala global; a um movimento de propagação de doenças por meio de transmissão que pode ser rastreada localmente; altas taxas de ataque e de inflamabilidade, no sentido em que aparece um vasto número de novos casos dentro de um curto intervalo de tempo; imunidade populacional mínima, evidenciada pelo facto de não afetar apenas população mais sensível às adversidades, assim como população acima dos 60 anos de idade ou recém-nascidos e crianças; Trata-se de uma novidade e/ou associada a novas variantes de organismos já existentes. É contagiosa, de pessoa a pessoa; E, por fim, apesar de não ser propriamente um critério convencional, a doença em questão pode ter efeitos e/ou conseqüências bastante severas ou fatais (David M. Morens, 2009).<sup>15</sup>

Tem-se conhecimento de que foi em 1666 que se registou a primeira utilização do termo *pandemia* enquanto “*a pandemick, or endemick, or rather a Vernacular Disease (a disease always reigning in a Countrey)*”.<sup>6</sup>

Historicamente falando, o primeiro caso conhecido de Coronavírus ocorreu em Wuhan, na República Popular da China, a 31 de dezembro de 2019. O que começou por ser um surto, ou seja, a ocorrência de um acréscimo significativo de casos de doença numa determinada área

---

<sup>6</sup> Morens, David.M.; Folkers, Gregory, K.; Fauci, Anthony, S. - What is a Pandemic?

definida ou num grupo específico de indivíduos, rapidamente passou a uma nova designação, sendo que a 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que, este surto, como *Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional*.<sup>7</sup>

Posteriormente, em fevereiro de 2020 o transporte aéreo já tinha tido um papel de catalisador da infeção, tendo-se estabelecido em 146 países. A 15 de Abril já eram conhecidos 2 milhões de casos mundialmente, sendo que o número verídico de testes não era o mais correto, dado que faltavam condições de apuramento em vários países, que não tinham testes para efetivar a comprovação da COVID-19.<sup>8</sup>

Uma “pandemia não é uma palavra para ser usada de forma leve ou descuidada. É uma palavra que, se usada incorretamente, pode causar medo irracional ou aceitação injustificada de que a luta acabou, levando a sofrimento desnecessário”.<sup>9</sup> Embora o Covid-19 já estivesse disseminado nos cinco continentes, só a 11 de março de 2020, foi declarado pela OMS a doença Covid-19 como pandemia, o que significa que todos os países estariam em risco, isto é, a “propagação global de uma nova doença”. O fator geográfico acaba por ser o mais relevante dado que todas as pessoas no mundo correm risco<sup>10</sup>, pelo facto de ainda não serem conhecidos todos os sintomas e/ou consequências e a sua proliferação ocorrer de modo ininterrupto, tendo um aumento exponencial em detrimento do desconhecido da doença e da facilidade com que se transmite.

Em Portugal, os dois primeiros casos suspeitos de transmissão pela Covid-19 ocorreram no dia 2 de março, estando relacionados com pessoas que tinham viajado recentemente para Itália e Espanha e a 19 de março de 2020 foi decretado pelo Presidente da República o estado de emergência e conseqüentemente, o dever de confinamento obrigatório. Mais recentemente, no início do ano de 2021 ocorreu a terceira vaga da pandemia, com o número de infeções por semana superior a dez mil casos nos dois primeiros meses do ano, correspondendo à vaga com carga viral mais acentuada, em que as medidas restritivas só iniciaram a sua cessação em março. Desde então, já houve diversos picos de casos, dois períodos de confinamento obrigatórios, quase um milhão de casos em Portugal, milhares de óbitos e um país contorcionista, onde nenhum – nem ninguém – sabe como lidar com esta situação sem precedentes.

---

<sup>7</sup> Uma Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional (Public Health of International Concern – PHEIC), é uma declaração formal da OMS de “um evento extraordinário determinado a constituir um risco de saúde pública para outros Estados através da propagação internacional de doenças e potencialmente exigir uma resposta internacional coordenada”, formulada quando surge uma situação “grave, repentina, incomum ou inesperada”, que “acarreta implicações para a saúde pública além da fronteira nacional do Estado afetado” e “pode exigir ação internacional imediata”.

<sup>8</sup> Gössling, Styefan; Scott, Daniel; Hall, C. Michael - *Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of Covid-19*.  
<sup>9</sup> Discurso feito por Tedros Adhanom, diretor-geral da OMS.

<sup>10</sup> Dito pela infeciologista Rosana Ritchmann, do Instituto Emílio Ribas, de acordo com a BBC.

### 1.2.1. Efeitos económicos e fiscais relacionados com a Covid-19

De entre todos os setores que a pandemia afetou, uma das vertentes perpendiculares a todas as outras – a vertente económica – foi atingida de forma incomparável, traduzindo-se os seus efeitos numa crise de oferta e de procura. Numa economia como a portuguesa – frágil e pouco diversificada – muito dependente de setores específicos, como o turismo, as consequências nefastas alastraram-se a um leque diversificado de bens e serviços. A restauração foi um dos serviços diretamente afetado e a reduzida qualificação dos recursos humanos, tanto no âmbito privado como público, e não menos importante, a reduzida dimensão empresarial e igualmente fraca capitalização<sup>11</sup> agravaram ainda mais a situação.

O turismo é a 4.<sup>a</sup> maior categoria de exportação da União Europeia e traz benefícios indiretos muitíssimo relevantes: por cada euro de valor acrescentado no setor do turismo há um incremento de 56% do valor, por via indireta, noutras indústrias.<sup>12</sup> De acordo com a OMT, o turismo mundial obteve um decréscimo das chegadas internacionais de 74%, sendo o pior ano desde que há registo, traduzindo-se também numa quebra acentuada da procura, com uma diminuição de 25,9 milhões de dormidas (correspondente a uma diminuição de 63%). No alojamento turístico em comparação com o ano transato e uma supressão de 10 mil milhões de euros para a economia em 2020, traduzindo-se numa diminuição de 57,6% face a 2019.<sup>13</sup>

Aquando do início da pandemia, a economia portuguesa tinha recuperado da crise de 2008: o PIB real registava o seu 25º trimestre de expansão ininterrupta, a taxa de desemprego já não apresentava valores tão baixos desde 2002 (6,5%) e os salários cresceram, aproximadamente, 2,7% em 2018 e 2% em 2019 e o emprego total aumentou continuamente desde o final de 2013.<sup>14</sup>

Segundo o Boletim Económico de Maio 2021<sup>15</sup>, e de acordo com as estimativas oficiais, o PIB caiu 7,6% em 2020 face a 2019, percentagem esta superior à obtida na área do Euro (-6,8%), existindo uma contração da procura externa, maioritariamente do turismo.

Na ótica da despesa, a quebra da atividade económica deveu-se essencialmente ao comportamento das exportações (-18,6%), em particular de serviços, e ao consumo privado (-5,9%). A queda das exportações de serviços, derivada das medidas restritivas às viagens e

---

<sup>11</sup> Cabral, Nazaré da Costa - Efeitos imediatos e estruturais da crise pandémica em Portugal: que respostas para o futuro?

<sup>12</sup> Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions – Tourism and transport in 2020 and beyond. COM(2020) 550 final Bruxelas, 13 maio 2020. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond_en.pdf).

<sup>13</sup> Turismo de Portugal: Visão geral a 7 de maio de 2021

[http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)

<sup>14</sup> Mamede, Ricardo Paes; Pereira, Mariana; Simões, António - Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho

<sup>15</sup> Boletim Económico de Maio 2021.

deslocações veio traduzir-se numa diminuição do mercado de procura de produtos alimentares confluindo com a diminuição de fornecedores disponíveis, diminuição de mão de obra especializada, diminuição do número de clientes, tanto pela falta de capital como pela falta de mobilidade e diminuição dos rendimentos de toda uma cadeia alimentar de profissionais desde o mercado abastecedor até ao empregado de mesa. Como prova disso mesmo, mais de 100.000 empresas, onde estão empregues cerca de 1,3 milhões de pessoas, correspondendo a cerca de um terço do total dos trabalhadores, candidataram-se ao regime de *layoff* temporário simplificado, permitindo às empresas suspenderem temporariamente os contratos de trabalho. No que toca aos trabalhadores, isto implica um corte de um terço do salário, sendo que, embora apenas uma parte dos trabalhadores se encontre no âmbito deste regime, tal resultou numa perda significativa de rendimento para várias centenas de milhares de trabalhadores<sup>16</sup>.

Essa perda de rendimento foi maior para as pessoas com rendimentos mais baixos. O inquérito “Covid-19 e os Portugueses”, do CESOP - Católica Sondagens, mostra que 43% das famílias com rendimentos mensais abaixo de 1000 euros sofreram quebras de rendimento no início de maio, face a 33% das famílias que recebiam entre 1000 e 2500 euros e a 24% das que ganhavam mais de 2500 euros. O Barómetro Covid-19, da Escola Nacional de Saúde Pública, vai no mesmo sentido, especificando que 25% dos indivíduos com vencimento mensal inferior a 650 euros sofreram perda total de rendimentos, tendo o mesmo acontecido apenas a 6% das que auferiam rendimentos superiores a 2500 euros.<sup>17</sup> Em sentido contrário, existem setores com um possível *upgrade* em face da pandemia, como a economia digital, *ed-tech* e educação *on-line* com empresas envolvidas em *online-skill development*, *digital content*, *Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) & Retail*, empresas da indústria química e empresas farmacêuticas.<sup>18</sup>

Para combater a crise, o Governo adotou medidas orçamentais avaliadas em cerca de 3% do PIB, incluindo o incentivo à normalização da atividade, o *layoff* simplificado<sup>19</sup> e o apoio à retoma progressiva<sup>20</sup>, sendo estas duas últimas medidas criadas no âmbito do Programa de Estabilização Económica e Social, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2020, de 6 de junho, tendo como objetivos apoiar o rendimento das pessoas mais lesadas pela pandemia, a preservação do emprego, assim como a retoma progressiva ao mesmo e o

---

<sup>16</sup> Mamede, Ricardo Paes; Pereira, Mariana; Simões, António - Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, p. 4.

<sup>17</sup> Coelho, Lina - Desigualdades em tempos de pandemia. O (des)cuidado que nos ameaça. (uma versão anterior deste texto foi publicada no *Le Monde Diplomatique* (versão portuguesa), em 1/06/2020), p. 46.

<sup>18</sup> Bai, H.Manjula - the socio-economic implications of the coronavirus pandemic (covid-19): a review.

<sup>19</sup> Decreto-Lei n.º 23-A/2021, de 24 março.

<sup>20</sup> Decreto-Lei n.º 6-C/2021, de 15 de janeiro.

apoio às empresas. Estas medidas impactaram quer diretamente, quer indiretamente tanto no lado da receita, como do lado da despesa pública.<sup>21</sup>

Muitas empresas viram-se na obrigação de recorrer ao crédito (nomeadamente cedidos por instituições residentes) e ao regime das moratórias de modo a manter ou retomar a sua atividade, o que se traduziu num aumento do rácio de endividamento das empresas para 134,4% do PIB em 2020 (mais 6,2 pontos percentuais do que no final de 2019), valor este inferior à média da área do Euro (144,6% do PIB).<sup>22</sup>

A estas medidas juntaram-se outras, todas elas relacionadas com a crise pandémica mundial, derivada de uma situação imprevisível e não controlável pelo Governo. Estamos a referir-nos, para além das já referidas anteriormente, a medidas relacionadas com o apoio aos sócios-gerentes, ao apoio às *start-ups*, à criação e linhas de apoio à liquidez das empresas, ao apoio aos trabalhadores independentes e empresários em nome individual, reconhecendo uma situação de excecionalidade, permitindo um desvio às metas orçamentais traçadas e permitindo a mobilização do art. 24.º/2 da LEO<sup>23</sup>, que refere que “o reconhecimento da situação de excecionalidade prevista (...) é objeto de proposta do Governo e de apreciação pela Assembleia da República, precedida de parecer não vinculativo do Conselho das Finanças Públicas”. Esta menção é importante porque a limitação quantitativa do défice orçamental<sup>24</sup> determina a indispensabilidade de apresentação de objetivos a médio prazo (OMP)<sup>25</sup> para Portugal, permitindo um saldo orçamental superior a 0,5% do PIB a preços de mercado.

Enquanto projeção futura, todas estas medidas ficam condicionadas pelo Programa de Estabilidade<sup>26</sup> para 2021- 2025 e pelas medidas estabelecidas no Semestre Europeu<sup>27</sup>, e pela implementação do PRR<sup>38</sup> e destinam-se a mitigar os efeitos pandémicos na atividade económica, no rendimento familiar e no emprego. Segundo o PEC, as principais medidas para compensar o confinamento – para além das anteriormente já mencionadas – são as medidas temporárias de apoios extraordinários ao rendimentos dos trabalhadores, apoios de proteção

---

<sup>21</sup> Nabais, José Cabalta; Lavouras, Matilde - Direito Financeiro em Tempos de Pandemia: o caso de Portugal

<sup>22</sup> Boletim Económico de Maio 2021.

<sup>23</sup> Lei de Enquadramento Orçamental, aprovada em anexo à Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

<sup>24</sup> Art. 20.º da LEO.

<sup>25</sup> O OMP corresponde ao objetivo específico de cada Estado-Membro da UE que garante uma margem de segurança face ao limite de défice de 3% do PIB e a sustentabilidade das finanças públicas, sendo que este é apresentado em termos de saldo estrutural – isto é, corrigido de variações cíclicas e líquidas de medidas pontuais e temporárias. Este corresponde a um valor específico de cada país, revisto de 3 em 3 anos, compreendido no intervalo de variação de -1% do PIB e uma situação orçamental equilibrada ou excedentária. Os países signatários do Tratado sobre Estabilidade, Coordenação e Governança na União Económica e Monetária, incluindo Portugal e demais participantes da área do Euro, comprometeram-se a apresentarem um OMP de pelo menos -0,5% do PIB, exceto se o rácio da dívida se encontrar significativamente abaixo do limiar dos 60% e os riscos para a sustentabilidade das finanças públicas sejam reduzidos. ( Fonte: www.cfp.pt)

<sup>26</sup> Programa de Estabilidade 2021-2025.

<sup>27</sup> O Semestre Europeu constitui um quadro para a coordenação das políticas económicas dos países da União Europeia, permitindo-lhes debater os seus planos orçamentais e económicos e acompanhar os progressos realizados em determinados momentos do ano.

social incluindo o apoio excecional à família e o isolamento profilático e subsídio de doença, sendo que toda esta “estratégia orçamental para este período assenta na transição das medidas de emergência tomadas em 2021 para compensar os efeitos do confinamento para um quadro de levantamento das medidas de contenção e relançamento da economia”.<sup>28</sup> De todos os fatores, o investimento público tem um papel fundamental no PRR <sup>29</sup>português, constituído por 16 mil milhões de euros.

Por outro lado, a rácio da dívida pública aumentou substancialmente - de 116,8% do PIB em 2019 para 133,6% -, tendo o aumento sido superior ao défice orçamental devido à contração do PIB, que contribuiu com 6,6 pp.

“A possibilidade de resposta a uma pandemia depende da força e qualidade das relações sociais, da robustez das instituições e de uma política de informação baseada na transparência e na atualização constante”.<sup>30</sup> Podemos denominar todo este processo com a típica expressão “bola de neve”, onde a diminuição dos rendimentos leva a obrigatórias alterações nos hábitos de consumo, prejudicando diretamente o setor protagonista do nosso estudo, a restauração.

De acordo com os resultados presentes no Inquérito às Despesas das Famílias 2005/2006<sup>31</sup>, do total de despesa médio por agregado familiar residente em Portugal, o segundo valor percentual mais elevado destina-se às despesas relativas aos produtos alimentares e bebidas não alcoólicas (25% da despesa anual total, a preços correntes em 2005).

De ressaltar que foram aprovados diplomas legais onde se refletem, por exemplo, as medidas legislativas mais abrangentes diretamente relacionadas com a pandemia, como sucede com o regime sancionatório aplicável ao incumprimento dos deveres estabelecidos por declaração da situação de alerta, contingência ou calamidade<sup>32</sup>.

Para além disso, foram estipuladas medidas de modo a alargar o limite para a concessão de garantias<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Programa de Estabilidade 2021-2025, p. 29.

<sup>29</sup> O PRR português é um programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, e vai implementar um conjunto de reformas e de investimentos que permitirá ao país retomar o crescimento económico sustentado, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=recuperar-portugal-construindo-o-futuro-plano-de-recuperacao-e-resiliencia>

<sup>30</sup> Coelho, Lina - Desigualdades em tempos de pandemia. O (des)cuidado que nos ameaça. (uma versão anterior deste texto foi publicada no *Le Monde Diplomatique* (versão portuguesa), em 1/06/2020)

<sup>31</sup> Inquérito às Despesas das Famílias 2005-2006

<sup>32</sup> Decreto-Lei n.º 37-A/2020, de 15 julho 2020, que veio revogar o Decreto-Lei n.º 28-B/2020, de 26 de junho.

<sup>33</sup> Lei n.º 13/2020, que procede à primeira alteração à Lei n.º 2/2020, de 31 de março.

“Neste contexto, a vulnerabilidade é entendida como a extensão na qual uma organização depende de recursos que estão além de seu controlo ou influência”<sup>34</sup>, sendo que neste âmbito, faz-se referência às áreas relacionadas com a fiscalidade.

Podem agrupar-se os obstáculos causados pela pandemia em cinco áreas principais no país: a *dificuldade técnica de cumprimento das obrigações fiscais*, mais premente durante o estado de emergência, que se traduz num impacto substancial na vida pessoal de cada indivíduo, como a impossibilidade de deslocações para o trabalho; as *dificuldades de tesouraria para realizar pagamentos*, que podem advir de dificuldades económicas; a *alteração das necessidades e das despesas das famílias*; a *necessidade de medidas de estímulo económico*, tanto do ponto de vista micro, na conceção de indivíduo, empresas, setores de atividade, como do ponto de vista macro, podendo dar origem a um risco de crise mais prolongada no tempo, derivado de consequentes falhas empresariais e de diminuição da procura; e, por fim, *dificuldades de financiamento das políticas públicas*<sup>35</sup>, sendo que estas últimas quatro variantes se prolongam mais na linha do tempo.

Assim, foi necessário recorrer a medidas de curto prazo para auxiliar as famílias e empresas a superar os efeitos iminentes da crise. Consequentemente, a Comissão Europeia<sup>36</sup> referiu que *os aumentos de despesa devidos à pandemia não seriam contabilizados para o apuramento do saldo orçamental relevante, sendo ajustados de acordo com as regras orçamentais da UE*<sup>49</sup>. Porém, surge a questão de quem é que pode tomar estas medidas fiscais, tendo-se chegado à conclusão de que apenas o Governo teria a autorização dispositiva para iniciar a convocação de uma determinada medida, tendo um lugar definido na legislação, nomeadamente na Constituição da República Portuguesa, no art. 167.º, número 2, conhecida enquanto “lei-travão”, que estipula que “os Deputados, os grupos parlamentares, as Assembleias Legislativas das regiões autónomas e os grupos de cidadãos eleitores não podem apresentar projetos de lei, propostas de lei ou propostas de alteração que envolvam, no ano económico em curso, aumento das despesas ou diminuição das receitas do Estado previstas no Orçamento.” *In casu*, as medidas aqui referidas têm ínsito um carácter necessário, temporário e urgente, revelando a necessidade de aplicação imediata, mas que, por aumentarem a despesa ou diminuírem a receita, apenas poderiam ser propostas pelo Governo, ainda que a sua aprovação possa ser da competência da Assembleia da República. Além disso, surge também a Lei n.º 27-A/ 2020<sup>37</sup>,

---

<sup>34</sup> Jorge, Susana; Pimentel, Liliana - A vulnerabilidade financeira dos municípios portugueses face à pandemia covid-19, p. 100– Este texto foi publicado originalmente no Fórum COVID-19, Caminhos e Ideias da FEUC, 29/07

<sup>35</sup> Andrade, Fernando Rocha; Almeida, Teresa - O Direito Fiscal face à pandemia – medidas fiscais tomadas em Portugal no contexto do Covid-19.

<sup>36</sup> V. Comissão Europeia, Resposta económica coordenada ao surto de COVID-19, COM (2020) 112 final, p. 10-11.

<sup>37</sup> <https://dre.pt/pesquisa/-/search/138762310/details/maximized>

com medidas destinadas “ao emprego, ao investimento e às empresas”, relativas a alterações nas condições de reporte de prejuízos fiscais salientando-se a criação de um regime especial de transmissibilidade de prejuízos fiscais (art. 15.º) que permite que empresas em situação e privação económica possam ser adquiridas por parte de outras, permitindo que os seus prejuízos sejam deduzidos aos lucros da empresa que está a adquirir (cfr. Anexo IV da lei referida anteriormente).

### 1.2.2. Efeitos económicos da Covid-19 nos pequenos negócios

A “investigação sobre os efeitos da última crise permitiu-nos concluir que as famílias portuguesas se ajustaram à austeridade cortando despesas não essenciais, como férias, refeições fora de casa, viagens e lazer, apoio doméstico<sup>38</sup>”.

Para além deste setor em concreto, existem outros vários que, tanto diretamente como indiretamente, foram afetados pela pandemia, sendo que os pequenos negócios tendem a ser afetados de um modo mais incisivo.

Falando de um modo geral, mais de metade das empresas participantes no Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19, referiram que observaram um impacto negativo ou muito negativo na evolução do volume de negócios relacionado com a diminuição do número de encomendas e/ou número de clientes e com as novas medidas de contenção estipuladas pelo Governo. Para além disso, 55% das empresas manifestam uma elevada preocupação e 45% uma moderada preocupação em relação a uma hipótese de agravamento ou prolongamento das medidas de contenção da Covid-19, além de que a redução da procura também constitui um motivo de preocupação elevado (88% das empresas)<sup>39</sup>.

Os setores que foram afetados em mais de 50% da sua atividade são o turismo, incluindo viagens, alojamento, restauração e lazer, comércio (não alimentar), setor automóvel e material de transporte, têxtil e vestuário, e transporte de passageiros<sup>40</sup>.

Um estudo realizado nos Estados Unidos, pelo *JP Morgan Institute* mostra que, caso se verificasse uma paragem abrupta das receitas, 50% das pequenas empresas analisadas apenas disporiam de fundos suficientes para fazer face a 27 dias de pagamentos recorrendo às suas disponibilidades, sendo que 25% das empresas disporiam de reservas suficientes para fazer face a menos de 13 dias de encargos.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Coelho, Lina - Desigualdades em tempos de pandemia. O (des)cuidado que nos ameaça. (uma versão anterior deste texto foi publicada no *Le Monde Diplomatique* (versão portuguesa), em 1/06/2020)

<sup>39</sup> Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – Covid-19, Novembro de 2020

<sup>40</sup> Covid-19 – Retoma da Economia Portuguesa – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia

<sup>41</sup> Tavares, Nuno; Barros, Gabriel Osório de - COVID-19 – Capacidade das empresas para assegurar o pagamento das remunerações numa situação de paragem total da atividade

Por outro lado e em consonância com o referido anteriormente, uma análise efetuada tendo como base o universo total das empresas (excluindo os empresários em nome individual), que reportaram os seus dados contabilísticos e fiscais através da IES, pertencentes a vários setores, incluindo indústria, construção, comércio, alojamento e restauração, o setor com menor capacidade de fazer face aos custos salariais com recurso a disponibilidades é o do alojamento e da restauração, por serem um dos mais expostos às medidas de contenção adotadas. Neste setor em particular, 50% das empresas não teriam ao seu dispor recursos para assegurar mais do que um mês de custos salariais<sup>57</sup>.

### **1.2.3. O setor da restauração**

O setor da restauração em Portugal tem bastante importância a nível económico, estando muitas vezes conexo ao setor do turismo, pela frequência do turismo, restaurantes sediados em hotéis que também têm clientes exteriores e sendo que Portugal é um país turístico em quase toda a sua extensão, a restauração acaba por ser afetada em todas as suas regiões, sobrevivendo apenas os restaurantes mais frequentados por população local ou aqueles que servem as ditas “refeições diárias” e que já possuem clientela habitual – apresentando, assim, uma relevância supérflua em determinadas zonas do País, pela sua afluência sazonal.

Por estas razões e também pelo facto de não existir impacto visual nem o paladar ou o mesmo olfato associados a uma experiência gastronómica quando nos dirigimos a um restaurante, o setor da restauração foi altamente prejudicado pela pandemia, como se pode comprovar de seguida. Nos primeiros 9 meses de 2020, a quebra da faturação do setor de restauração e similares face a 2019 foi de 1860 milhões de euros (31%).

Em 82% das empresas do setor, as medidas de contenção estipuladas afetaram e afetam negativamente/ muito negativamente a evolução do volume de negócios das empresas e, em consonância, estima-se que em 2021, neste setor cerca de 35% das empresas tenciona reduzir os seus postos de trabalho.

Para além disso, o setor do alojamento e restauração foi o 4.º setor com a maior redução de valor acrescentado bruto (VAB) em abril de 2020, com -70.3% em contraste com o aumento do VAB em 2019, com uma variação positiva de 9,1%<sup>42</sup>. Houve 20% do aumento absoluto do desemprego registado em abril de 2020 face ao ano transato nos serviços de alojamento e restauração, sendo que a utilização de contratos temporários é bastante aplicada nas áreas da hotelaria, restauração, serviços administrativos e de apoio, representando cerca de um quarto

---

<sup>42</sup> INE: Empresas em Portugal 2019, p. 26.

do emprego gerado, o que também se pode explicar pela atividade sazonal implícita, levando assim à diminuição de contratos permanentes<sup>43</sup>, sendo que tal é mais frequente em trabalhadores jovens.

Segundo análises da APHORT<sup>44</sup> e da AHRESP<sup>45</sup>, tem-se constatado que os clientes têm alterado os seus comportamentos/hábitos de consumo na restauração, dado que tendencialmente reduzem as visitas ou deixam de ir ao restaurante, procuram restaurantes de menor nível, reduzem os gastos por pessoa em cada visita e/ou procuram cada vez mais as promoções<sup>46</sup>.

Por outro lado, aplicações como *Uber Eats*, *The Fork*, *Glovo*, *apps* de cadeias alimentares sobretudo de *fast-food*, como *MacDonald's*, *Burger King*, *Dominos*, *Zomato*, assim como, outros códigos promocionais publicitados em redes sociais como o Instagram e que podem ser utilizados para descontos em determinado restaurante, começaram a obter uma nova visibilidade no seio dos consumidores, que transmitem a ideia de que o seu estabelecimento permite o pagamento de uma refeição mais barata, dada a possibilidade de utilização de um determinado cupão.

Esta é uma ideia elucidativa de como aumentar a visibilidade do estabelecimento, deste modo, os clientes passam a ser frequentadores regulares e a passar a palavra. Ocorre, então, a transmissão “boca a boca”<sup>47</sup> e esta continua a ser dos métodos mais populares e eficazes, nem que seja apenas pelas imensas *reviews* que são colocadas em *apps*, páginas do *Facebook* dos restaurantes, em que qualquer opinião positiva sobre o local cria um efeito/ vontade acrescida para o ir conhecer, tendo também o reverso da moeda, pois uma crítica negativa levará a uma reticência por parte do consumidor a ir a esse estabelecimento. Para além disso, “segundo Arndt (1967), o boca-a-boca pode influenciar as decisões de forma positiva ou negativa. Na sua opinião, o boca-a-boca negativo tem maior impacto do que o boca-a-boca positivo pois, geralmente os clientes que têm uma experiência desagradável e que não os satisfaça irão contar essa história mais vezes às pessoas e, inconscientemente, estas pessoas têm maior probabilidade de fixar estas mensagens negativas.”<sup>65</sup> No entanto, *é uma das promoções mais baratas, porém, mais eficientes.* (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004, p.155). Porém, há que ter em atenção que tanto se pode traduzir numa maior gestão de negócio, como pode afastar clientes, sendo que é

---

<sup>43</sup> Mamede, Ricardo Paes; Pereira, Mariana; Simões, António - Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, p. 5,8.

<sup>44</sup> Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo.

<sup>45</sup> Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal.

<sup>46</sup> Ribeiro, José Antunes - Gestão da Restauração em Épocas de Crise, Pág. 17.

<sup>47</sup> Consiste no passa-a-palavra entre duas ou mais pessoas sobre uma experiência positiva ou negativa (Halstead, 2002). Monteiro, Inês Feijóo Leite - Marketing boca-a-boca, Fidelização de clientes e Preço: O caso da Geladaria Santini.

essencial uma sintonia entre os mesmos, isto é, se existir algum tipo de queixa, esta deve ser efetuada logo no próprio estabelecimento, de modo a permitir melhorias.<sup>65</sup>

Além disso, possíveis manobras de *marketing*, ementas, qualidade de serviço, confluem para o mesmo objetivo final, que é o aumento do volume das receitas obtidas, uma vez que “*o negócio torna-se lucrativo quando a empresa atrai um número suficiente de clientes, que se dispõem a aceitar o serviço prestado e pagam o suficiente para cobrir as despesas e a obtenção de um adequado retorno do capital investido*”.<sup>48</sup> A redução dos custos monetários e não monetários, a diminuição da percepção de sacrifício, a adição de atributos intrínsecos salientes são estratégias que se podem utilizar de modo a enfatizar valor acrescentado aos estabelecimentos, ou seja, a seleção de uma estratégia para um determinado segmento do mercado depende da definição de valor dos seus clientes, sendo desta forma que se consegue atender melhor às expectativas dos mesmos em detrimento de seguir padrões generalizados<sup>49</sup>.

Paralelamente, há ainda um número elevado de consumidores que preferem comer em casa, como podemos verificar numa pesquisa efetuada em Março de 2020, que indica que 89%<sup>50</sup> dos consumidores acredita que os alimentos provenientes de supermercados e, em casa é mais segura do que comida proveniente dos restaurantes. Este é um fator acrescido com o qual os restaurantes têm de lidar, que é o de transmitir aos clientes que a alimentação que fornecem apresenta uma segurança acrescida tendo em conta a situação atual.

Por outro lado, um fator determinante na fidelização a um restaurante é a relação qualidade/preço do seu serviço, adquirindo assim um lugar no pódio no que toca à satisfação de um cliente quanto a um restaurante em particular. Por outras palavras, quando um cliente se dirige a um restaurante e paga pela refeição um valor inferior à sua expectativa, isso faz com que ele simpatize mais com aquele lugar pois, confere-lhe uma sensação de poupança. Mas, não devem existir extremos, ou seja, o preço também não deve ser exageradamente inferior à qualidade do serviço que lhe é prestado, pois isso também pode transmitir uma sensação de desconfiança ao consumidor, questionando a qualidade ou até o tamanho das porções. Por outro lado, se o preço for demasiado alto, tanto pela sua capacidade económica, como pela dicotomia qualidade/preço, irá existir uma maior relutância em dirigir-se a esse estabelecimento. No fundo, tem de existir um equilíbrio entre as preferências do consumidor e a rentabilidade do

---

<sup>48</sup> Ribeiro, José Antunes - Gestão da Restauração em Épocas de Crise, p. 20.

<sup>49</sup> Zeithaml, Valerie A. - Consumer Perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.

<sup>50</sup> Retirado de COVID-19 Report 2: Fear and Response (3/17/20). Chicago, IL. [https://datassential.com/wp-content/uploads/2020/03/Datassential\\_Coronavirus\\_03\\_17\\_20.pdf](https://datassential.com/wp-content/uploads/2020/03/Datassential_Coronavirus_03_17_20.pdf), do artigo Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic?

estabelecimento, indo de encontro com a não afetação do seu saldo e volume de vendas.<sup>51</sup> Ainda que o preço de uma refeição e tudo o que lhe está inerente possa estar diretamente relacionado com os custos que toda a experiência gastronómica traz ao consumidor, o que devia definir o preço é a procura que o restaurante tem em determinado momento. Para Fornell, os clientes fiéis não são necessariamente clientes satisfeitos, mas os clientes satisfeitos tendem a ser fiéis.<sup>52</sup> Ainda que o número de clientes seja relevante assim como, a taxa de ocupação constante, o que mais releva é a rentabilidade que se tem com as vendas que fazem e o seu resultado líquido operacional, isto é, não é rentável ter um restaurante sempre com o limite de ocupação máximo preenchido, mas não ter um excedente monetário suficiente para que este lhe seja rentável. Concluindo, “o preço deve ser o mais alto possível que os clientes estejam dispostos a pagar, desde que não provoque uma diminuição da rentabilidade do restaurante” (Ribeiro, J.M.A. 2009).

De modo a ajudar a alavancar o setor da restauração foi criado durante a pandemia um programa de apoio e estímulo ao consumo nos setores do alojamento, cultura e restauração (IVAucher), presente no art. 405.º, da Lei n.º 75-B/2020 (Orçamento do Estado para 2021), que consiste num mecanismo que permite ao consumidor final acumular o valor correspondente à totalidade do IVA suportado em consumos, durante um trimestre, de modo a poder utilizar esse valor em consumo nos mesmos setores (art. 405.º/1).

---

<sup>51</sup> Retirado de Shock, Patti J.; Bowen, John T.; Stefanelli, John M. – Restaurant Marketing for Owners and Managers do artigo “Gestão de um Restaurante em Épocas de Crise” (Ribeiro, José Antunes)

<sup>52</sup> Rodrigues, Joab Maciel Saldanha - Gestão da Satisfação e da Fidelidade de Consumidores: Um Estudo dos Fatores que Afetam a Satisfação e a Fidelidade no Mercado de Turismo

## 2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1. Nota introdutória

O método utilizado para recolher dados foi a entrega presencial do questionário realizado para este propósito na sua maioria e – quando possível – a entrevista presencial ao responsável do restaurante.

Quando tal não foi possível, em períodos de confinamento, os questionários foram realizados sob a forma de *Google Forms*. Neste segundo caso, foi feito um contacto individual prévio via telefone e consoante o interesse e disponibilidade, foi enviado *e-mail*, o qual continha uma breve contextualização e em anexo, o questionário.

Ainda assim, a maioria da amostra foi recolhida presencialmente, quer pela entrevista direta aos gerentes dos restaurantes, quer pela entrega em mão do questionário e posterior recolha. Segundo Yin (2009)<sup>53</sup>, as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação num estudo de caso, uma vez que estes, estão constantemente ligados às pessoas, isto é, sempre que um entrevistado possui fontes fidedignas de conhecimento, tem a capacidade de transmitir dados relevantes sobre os temas a ser investigados. Como tal, e sempre que assim foi possível, o questionário foi respondido pelo gerente do estabelecimento ou pelo funcionário responsável que possuía um maior conhecimento global do restaurante.

Dados os constrangimentos em termos de tempo quer para a execução do trabalho, quer pela disponibilidade, devido às imposições deliberadas e encurtamento do horário de funcionamentos dos restaurantes, optou-se na sua maioria por entregar o questionário e posteriormente, proceder à sua recolha.

Uma dificuldade acrescida na recolha de dados foi a quantidade considerável de restaurantes que se encontravam fechados face à falta de financiamento, outros apenas se encontravam abertos durante o período de almoço e alguns apenas se encontravam abertos para *take-away*, diminuindo assim as hipóteses de conciliação de horários entre os entrevistados e a entrevistadora. Desta forma, a amostra apresentada inclui apenas os restaurantes que sobreviveram à pandemia e que, como tal, foram entrevistados por manterem a sua atividade aberta, não abrangendo aqueles que fecharam antes de ser possível realizar o inquérito.

Por outro lado, perante a impossibilidade de colher os dados presencialmente, derivado do período de confinamento vivido, a interpretação de algumas questões pode não ter sido bem

---

<sup>53</sup> Yin, R.K. (2009). Case study research: Design and methods

efetuada pela parte dos entrevistados e como tal, os dados podem apresentar erros de interpretação. Muitas vezes não houve um entendimento pela parte dos responsáveis dos restaurantes se estariam a responder a questões acerca do antes ou durante a pandemia, podendo este aspeto também ter distorcido alguns dados. O período temporal “antes da pandemia” é relativo a todo o momento antecedente ao início da pandemia (março de 2020) enquanto o espaço temporal “depois da pandemia” reflete todo o âmbito temporal inerente à existência da pandemia Covid-19.

Tais factos foram impeditivos para a amostra, dado que, a existência de um maior número de respostas dependeu única e exclusivamente da sua livre e espontânea vontade em colaborar no questionário.

A colheita de dados foi efetuada nos meses de janeiro a abril de 2021, tendo sido explicado aos entrevistados o estudo que estava a ser desenvolvido, os seus objetivos, assim como, foi efetuado o pedido de colaboração através do preenchimento do consentimento informado.

## **2.2. Amostra e população do estudo**

A definição de população é um dos requisitos da investigação, dado que tem o propósito de especificar o grupo (amostra) que serve de base ao estudo. De acordo com Polit e Hungler (1995),<sup>54</sup> “população é todo o agregado de casos que atendem a um conjunto eleito de critérios”.

A amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população<sup>55</sup>. Sendo assim, corresponde a uma parte da população selecionada tendo em conta critérios que garantam a sua representatividade. A amostra do estudo é constituída por restaurantes localizados no Concelho de Coimbra, com pelo menos 1 ano de existência – a funcionar nos períodos identificados no questionário, que são “antes da pandemia” e “durante a pandemia” - e que apresente uma tipologia de refeições completas, familiar, que não seja apenas *take-away* e não tenha *snack-bar*, de modo a não existir conluio de receitas. O universo escolhido, por ser uma realidade por mim conhecida, foi o concelho de Coimbra, cidade esta situada no centro de Portugal, constituída por 31 freguesias, uma cidade de média dimensão, sendo uma das sete cidades de Portugal, com mais de 100 mil

---

<sup>54</sup> Polit & Hungler, 1995, retirado de <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1631/6/DUARTE%20Ana%20Margarida%20Marques%20Parte%20II.pdf>

<sup>55</sup> Gil, António Carlos - Métodos e técnicas de pesquisa social.

habitantes<sup>56</sup>, e que sentiu grande impacto com a pandemia, sobretudo por ser uma cidade muito turística.

Foram desconsiderados restaurantes que também possam obter receitas inerentes a rendimentos obtidos em produtos vendidos em cafés, isto é, café/restaurante, bar/restaurante, dado que esses estabelecimentos para além de apresentarem um volume de negócios diferente derivado da venda de um leque de produtos maior, também se encontravam abertos ao público durante mais tempo e com menos restrições derivadas da pandemia.

O método de amostragem utilizado foi a não probabilística acidental, por ser uma amostra “formada por sujeitos que são facilmente acessíveis e estão presentes num determinado local, num momento preciso<sup>57</sup>”.

Neste sentido, a amostra é constituída por um total de 59 estabelecimentos localizados no concelho de Coimbra, que satisfaziam as seguintes condições:

- Mais de um ano de funcionamento;
- Localizados na cidade de Coimbra;
- Sem *snack-bar*/café/bar associados;
- Em funcionamento antes da pandemia;
- Em funcionamento durante a pandemia.

A amostra total de 59 estabelecimentos não tem em conta todos os estabelecimentos em Coimbra que satisfazem as condições acima referidas, mas sim, os restaurantes que – tendo em conta a minha disponibilidade - foram entrevistados e que responderam de uma forma nítida às questões colocadas.

### **2.3. Procedimentos éticos**

Aos restaurantes que fizeram parte da amostra foram explicados os objetivos da aplicação dos questionários, e garantida total confidencialidade e anonimato.

---

<sup>56</sup>Cidades portuguesas: Um Retrato Estatístico 2011.

<sup>57</sup> Fortin, Marie Fabienne - O processo de investigação: da conceptualização à realização.

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada uma sistematização dos resultados obtidos no inquérito.

Enquanto nota importante a reter, o questionário encontra-se dividido em duas secções: “no seu estabelecimento **antes** da pandemia provocada pela Covid-19” e “no seu estabelecimento **durante** a pandemia provocada pela Covid-19”.

Por outro lado, é ainda realizada uma breve análise e descrição dos mesmos. A apresentação e análise dos resultados são referentes à recolha dos questionários preenchidos pela amostra da população referida anteriormente, 59 restaurantes anteriormente identificados.

Os dados foram colhidos a partir do instrumento de colheita de dados de janeiro a abril de 2021, na população em epígrafe. Neste sentido será omitido a fonte, o local e a data de recolha de dados, nas legendas dos quadros.

Na primeira tabela apresenta-se caracterização sociodemográfica da amostra. Pode-se verificar que dos 59 restaurantes, 46 possuem gerentes com nível de escolaridade até ao 12.ºano, o que corresponde a 77,9%, 11 possuem a licenciatura/bacharelato, o que corresponde a 18,6%, sendo estas as variáveis com maior representatividade. Mais de metade dos restaurantes têm entre 1 e 10 anos, denotando assim uma existência relativamente recente. Quanto à lotação, 40,7% dos restaurantes possuem entre 51-100 lugares, 32,2% têm até 50 lugares e 27,1% possui mais do que 100 lugares.

Por último, 23 restaurantes da amostra possuem entre 1 a 5 funcionários (39,0%), 21 restaurantes (35,6%) têm 6 a 10 funcionários e apenas 15 restaurantes (25,4%) têm mais de 10 funcionários.

Variável	N	%	Med	DP	Min	Má x
<b>Escolaridade do Gerente</b>						
Até ao 5º Ano	6	10,2				
Entre o 5º ano e o 9º ano	10	16,9				
Entre o 9º ano e o 12º ano	30	50,8				
Bacharelato / Licenciatura	11	18,6				
Mestrado / Doutoramento	2	3,4				
<b>Idade do Restaurante</b>	59	100,0	18,4 1	22,1 4	1	100

<b>Classes</b>						
1 - 10 Anos	33	55,9				
11 - 20 Anos	9	15,3				
21 - 30 Anos	6	10,2				
> 30 Anos	11	18,6				
<b>Nº. de Lugares</b>	59	100,0	86,4 1	58,7 9	20	350
<b>Classes</b>						
Até 50 Lugares	19	32,2				
51-100 Lugares	24	40,7				
Mais de 100 Lugares	16	27,1				
<b>Nº. de Funcionários</b>	59	100,0	7,98	5,43	1	24
<b>Classes</b>						
1 - 5 Funcionários	23	39,0				
6 - 10 Funcionários	21	35,6				
Mais de 10 Funcionários	15	25,4				

*Tabela 1 - Caracterização*

Passando agora à apresentação das opções das empresas, em resposta à pandemia, começamos por abordar a questão da gestão de desperdícios. Como se referiu, a crise resultante da pandemia criou problemas sociais significativos, a exemplo da crise anterior, de 2011. Admitiu-se, no inquérito que uma resposta das empresas de restauração se situaria no domínio da responsabilidade social, contribuindo para aliviar situações de carência alimentar de proximidade através da gestão de desperdícios. Os resultados confirmam esta hipótese. Mediante a análise da tabela 2, pode observar-se que, dos 59 restaurantes, 42 (71,2%) referiram que estavam implementadas medidas de combate ao desperdício alimentar antes do período pandémico, tendo esta percentagem aumentado para 93,2% durante a pandemia. Apenas 4 restaurantes (6,8%) não implementaram medidas de combate ao desperdício alimentar durante a pandemia.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	n	%	n	%	
<b>Desperdício Alimentar</b>	Sim	42	71,2	55	93,2
	Não	17	28,8	4	6,8

*Tabela 2 - Medidas de combate ao desperdício alimentar*

A importância de políticas governamentais de apoio ao setor, antes e depois da pandemia, é evidenciada na tabela 3. Verifica-se que antes da pandemia 42 restaurantes tinham recebido apoios do Governo e após a pandemia, 55 restaurantes tiveram conhecimento acerca destes apoios. Por outro lado, antes da pandemia 28,8% (17) dos restaurantes não recebeu apoios do Governo e apenas 4 (6,8%) restaurantes durante a pandemia é que não tiveram conhecimento desses mesmos apoios.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	n	%	n	%	
Apoio/Benefício	Sim	42	71,2	55	93,2
	Não	17	28,8	4	6,8

*Tabela 3 - Tipo de apoio/Benefício do Governo*

Em relação ao financiamento externo indireto (endividamento) dos restaurantes, e pela análise da tabela 4, verifica-se que na sua maioria não necessitaram de contrair empréstimos para fazer face a fornecedores, recursos humanos e rendas (86,4%) antes da pandemia. Na mesma perspetiva, durante a pandemia mais de metade da amostra de restaurantes (57,6%) não necessitou de pedir financiamento.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	N	%	n	%	
<b>Financiamento</b>	Sim	8	13,6	25	42,4
	Não	51	86,4	34	57,6

*Tabela 4- Financiamento Externo Indireto*

Daqui resulta que boa parte dos restaurantes recorreu a fundos próprios para as suas necessidades de financiamento. Os resultados na tabela 5 vão nesse sentido. Constatamos que 71,2% (n= 42) dos restaurantes tiveram a necessidade de utilizar fundos transitados para fazer face à manutenção da atividade do restaurante, durante a pandemia.

Variável		Durante a Pandemia		
		n	%	
<b>Fundos Transitados</b>		Sim	42	71,2
		Não	17	28,8

*Tabela 5 - Utilização de fundos transitados para manter a atividade*

Por outro lado, não parece ter havido grande alteração no tipo de clientes dos restaurantes. Mediante a análise da tabela 6, pode concluir-se que antes da pandemia, o tipo de clientela maioritário era uma combinação de clientes fixos e de clientes aleatórios (“Combinação dos dois”), correspondente a 78% do total da amostra. Esta tendência manteve-se durante a pandemia, com uma clientela combinada de 72,9%. Na análise ao tipo de clientela, apenas se verificou um ligeiro aumento (15,3%) durante a pandemia, quando comparado com o período antes da pandemia (8,5%). Na clientela fixa verificou-se apenas uma ligeira diminuição durante o período pandémico (11,9%) quando comparada com o período pré-pandémico (13,6%).

Variável		Antes da Pandemia		Durante a Pandemia	
		N	%	n	%
<b>Tipo de Clientela</b>					
	Fixo	8	13,6	7	11,9
	Aleatório	5	8,5	9	15,3
	Combinação dos dois	46	78,0	43	72,9

*Tabela 6- Tipo de Clientela*

No que diz respeito a políticas de pessoal, os resultados na tabela 7 mostram que antes da pandemia, 46 restaurantes (78%) não dispensaram qualquer funcionário. Dos 13 restaurantes (22,0%) que necessitaram de dispensar funcionários, a maioria dispensou até metade da sua equipa. Durante a pandemia, não houve uma grande variação face ao período homólogo, em que 45 restaurantes (menos 1 restaurante do que antes da pandemia) não necessitaram de dispensar pessoal por razões de impossibilidade de financiamento. As percentagens apresentadas para os funcionários dispensados são semelhantes às apresentadas antes da pandemia.

Variável	Antes da pandemia				Durante a pandemia				
	n	%	Med	DP	n	%	Med	DP	
<b>Downsizing</b> (por falta de financiamento)	Sim	13	22,0			14	23,7		
	Não	46	78,0			45	76,3		
<b>% de Trabalhadores dispensados</b>			7,47	17,83			8,25	17,91	
<b>Classes</b>									
0%	46	78,0			45	76,3			
0,01% - 25,00%	8	13,6			9	15,3			
25,01% - 50,00%	3	5,1			4	6,8			
50,01% - 100,00%	2	3,4			1	1,7			

*Tabela 7 – Downsizing*

Relativamente ao valor global dos salários dos trabalhadores (tabela 8), antes da pandemia 83,1% restaurantes (n=49) mantiveram o salário dos funcionários face a anos antecedentes, 4 restaurantes diminuíram-nos e 6 restaurantes aumentaram-no. Por outro lado, durante a pandemia, 74,6% restaurantes (n= 44) mantiveram os salários anteriores, 10 estabelecimentos diminuíram-nos e 5 aumentaram o mesmo. A nível percentual, anteriormente à pandemia, 6,8% dos estabelecimentos reduziram o salário dos trabalhadores face a 16,9% durante a pandemia.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	n	%	n	%	
<b>Salários</b>	Diminuiu	4	6,8	10	16,9
	Aumentou	6	10,2	5	8,5
	Manteve-se	49	83,1	44	74,6

*Tabela 8 - Valor global dos salários dos trabalhadores*

Em relação aos trabalhadores com contrato a termo, como se pode ver na tabela 10, 57,6% dos restaurantes da amostra não possuíam trabalhadores com contrato a termo antes da pandemia, comparativamente a 59,3% dos restaurantes que não apresentavam trabalhadores com contrato a termo durante a pandemia. No que se refere à existência de trabalhadores com contrato a termo, ocorreu uma diminuição do valor verificado antes (42,4%) e durante a pandemia (40,7%).

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	N	%	n	%	
Contrato a Termo	Sim	25	42,4	24	40,7
	Não	34	57,6	35	59,3

Tabela 9 - Funcionários com contrato a termo

De acordo com a tabela 10, antes da pandemia e na maioria dos restaurantes, o n.º. de fornecedores manteve-se (76,3%), tendo diminuído em 20,3% dos casos e aumentado apenas em 3,4%. Durante a pandemia o n.º. de fornecedores na maioria dos restaurantes manteve-se (62,7%), mas diminuiu em cerca de 35,6% dos casos. Apenas um restaurante (1,7%) aumentou o n.º. de fornecedores. Relativamente ao n.º. de fornecedores, pode inferir-se que a crise gerada pela pandemia teve um impacto negativo quanto ao fornecimento de bens e serviços pelos habituais fornecedores, embora de uma forma moderada. A variação do n.º. de fornecedores, situou-se entre o mínimo de -50% e um máximo de 10%, antes da pandemia e -80,0% e 10% após a pandemia. Nos dois períodos em análise verificou-se uma diminuição do n.º. de fornecedores, sendo que a maior perda se deu durante a pandemia, em média -5,76, comparada com a diminuição antes da pandemia, em média -9,32.

Variável	Antes da Pandemia						Durante a Pandemia					
	n	%	Med	DP	Min	Máx	n	%	Med	DP	Min	Máx
Manteve os mesmos fornecedores	45	76,3					37	62,7				
	Sim	14	23,7				22	37,3				
	Não											
N.º de fornecedores	12	20,3					21	35,6				
	2	3,4					1	1,7				
	45	76,3					37	62,7				
Diminuiu												
Aumentou												
Manteve-se												
Variação do n.º de fornecedores (%)			-5,76	14,17	-50,00	10,00			-9,32	18,53	-80,00	10,00

Tabela 10 – Fornecedores

Durante a pandemia, os restaurantes colocaram em média 34,69% dos empregados em *layoff*, o que correspondeu a 91,53% dos restaurantes (n=54).

Os restaurantes que colocaram até 1/4 dos empregados em *layoff* foi de 42,4% enquanto os restaurantes que colocaram até metade dos empregados foi de 28,8%. Apenas 20,3% dos restaurantes colocaram mais de metade dos empregados em *layoff*.

Variável	Durante a Pandemia					
	n	%	Med	DP	Min	Máx
<b>Empregados em <i>layoff</i></b>	54	91,53	34,69	36,27	0,00	100,00
<b>Classes</b>						
0,00 – 25,00%	25	42,4				
25,01 – 50,00%	17	28,8				
50,01 – 75,00%	1	1,7				
75,01 – 100,00%	11	18,6				
Não Respondeu	5	8,5				

Tabela 11 - Empregados de mesa em *layoff*

Passando agora às opções dos restaurantes em matéria de serviços oferecidos, através da observação da tabela 12, podemos inferir que 40 (67,8%) restaurantes da amostra possuíam serviço de *take-away* no restaurante e 19 (32,2%) não possuíam esse serviço antes da pandemia. Durante a pandemia, o n°. de restaurantes que recorreu ao serviço de *take-away* aumentou para 89,8%, verificando-se que apenas 6 restaurantes não possuíam este serviço. As encomendas de *take-away* representavam apenas 20,0% antes da pandemia, tendo aumentado para 37,3% durante o período pandémico.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia		
	n	%	n	%	
<b>Take-Away</b>	Sim	40	67,8	53	89,8
	Não	19	32,2	6	10,2
<b>Mais encomendas de Take-away ou Presenciais</b>	<i>Take-away</i>	8	20,0	22	37,3
	Presencial	32	80,0	31	52,5

Tabela 12 - *Take-Away*

Mediante a análise da tabela 13, o nº. de pratos da ementa manteve-se em 66,1% dos restaurantes (n=39), diminuiu em 27,1% e aumentou em 6,8% dos estabelecimentos questionados. Em contraste, durante a pandemia este indicador manteve-se em 59,3% da amostra, diminuiu em 39% dos estabelecimentos e aumentou em apenas 1 restaurante. Conclui-se, assim, que houve uma diminuição considerável no nº. de pratos da ementa durante o período da pandemia.

Variável	Antes da Pandemia		Durante a Pandemia	
	n	%	n	%
<b>N.º de pratos da ementa</b>				
Diminuiu	16	27,1	23	39,0
Aumentou	4	6,8	1	1,7
Manteve-se	39	66,1	35	59,3

*Tabela 13- Número de pratos da ementa*

Através da observação da tabela 14, podemos verificar que o nº. de refeições diárias diminuiu em 86,4% dos restaurantes, correspondendo a uma redução acentuada do nº. de refeições entre o antes e o durante a pandemia. Apenas 1 restaurante aumentou o nº. de refeições diárias e 7 restaurantes mantiveram o mesmo fluxo de refeições.

Variável	Durante a Pandemia	
	n	%
<b>Número de refeições diárias</b>		
Diminuiu	51	86,4
Aumentou	1	1,7
Manteve-se	7	11,9

*Tabela 14 - Número de refeições diárias*

Verifica-se, pela visualização da tabela 15, que o nº de lugares na sala de refeições diminuiu em média 8,10% lugares antes da pandemia. Em contrapartida, o nº de lugares na sala de refeições diminuiu em média 41,02% lugares durante a pandemia, correspondendo a 51 em 59 restaurantes da amostra total.

Variável	Antes da Pandemia						Durante a Pandemia					
	n	%	Med	DP	Min	Máx	n	%	Med	DP	Min	Máx
<b>N.º de lugares da sala</b>	28	47,5					54	91,5				
Diminuiu	0	0,0					0	0,0				
Aumentou	31	52,5					5	8,5				
Manteve-se												
<b>Varição (%)</b>	59	100,0	8,10	9,82	0	40	59	100,0	41,02	16,26	0	70

*Tabela 15 - Número de Lugares da Sala de Refeições*

A tabela 16 indica-nos que o volume de negócios, para a amostra em estudo, antes da pandemia era em média 373.281,25 euros no ano de 2019. Durante a pandemia o volume de negócios diminuiu significativamente para 238.909,38 euros. A classe de negócios mais baixa (inferior a 250.000,00 euros) aumentou de 22,0% no ano de 2019 para 33,9% no ano 2020. O volume de negócios acima de 250.000,00 euros diminuiu expressamente durante a pandemia, quando comparado com o ano anterior.

Variável	Volume de Negócios					
	n	%	Med	DP	Min	Máx
<b>Antes da Pandemia</b>	32	54,23	373.281,25	310.087,42	25.000	1.250.000
<b>Classes</b>						
<250.000	13	22,0				
250.000 – 500.000	12	20,3				
> 500.000	7	11,9				
Não Respondeu	27	45,8				
<b>Durante a Pandemia</b>	32	54,23	238.909,38	226.501,44	15.000	800.000
<b>Classes</b>						
<250.000	20	33,9				
250.000 – 500.000	7	11,9				
> 500.000	5	8,5				
Não Respondeu	27	45,8				

*Tabela 16 - Volume de negócios*

Pela análise da tabela 17, verifica-se que o aumento esperado do volume de negócios, pelos gestores dos restaurantes, era em média de 24,7% face a 2019.

Variável	Ano de 2020					
	n	%	Med	DP	Min	Máx
<b>Aumento esperado do volume de negócios (%)</b>			24,70	23,71	0,00	100,00
<b>Classes</b>						
0 – 25%	32	54,2				
26 – 50%	6	10,2				
51 – 75%	2	3,4				
76 – 100%	3	5,1				
Não Respondeu	16	27,1				

*Tabela 17 - Aumento esperado do volume de negócios em 2020*

De acordo com a tabela 18, o preço médio de refeição antes da pandemia era de 14,93 Euros. Durante a pandemia o preço médio de refeição diminuiu para 14,52 Euros. Por fim, de referir que durante a pandemia, 44 restaurantes (74,6%) mantiveram a sua tabela de preços, 10 estabelecimentos (16,9%) reduziram os preços e apenas 5 (8,5%) aumentaram os preços.

Variável	Preço Médio de refeição					
	n	%	Med	DP	Min	Máx
<b>Antes da Pandemia</b>	57	96,61	14,93	7,74	4,5	40,0
<b>Classes</b>						
< 10 Euros	17	28,8				
10– 20 Euros	32	54,2				
>20 Euros	8	13,6				
Não Respondeu	2	3,4				
<b>Durante a Pandemia</b>	57	96,61	14,52	7,70	5,0	40,0
<b>Classes</b>						
< 10 Euros	17	28,8				
10– 20 Euros	32	54,2				
>20 Euros	8	13,6				
Não Respondeu	2	3,4				
<b>Preço da refeição (Durante a Pandemia)</b>						
Diminuiu	10	16,9				
Aumentou	5	8,5				
Manteve-se	44	74,6				

*Tabela 18 - Preço Médio de refeição*

De acordo com a tabela 19, durante a pandemia, 81,4% dos restaurantes tentaram reduzir os seus custos fixos, correspondendo a 48 restaurantes.

Variável	Durante a Pandemia	
	n	%
<b>Redução de custos fixos</b>		
Sim	48	81,4
Não	11	18,6

*Tabela 19 - Redução de custos fixos*

#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Pelos dados apresentados é evidente que, como se podia esperar, durante a pandemia, o setor da restauração foi muito afetado em todas as suas dimensões, evidenciando danos colaterais a nível familiar, económico e financeiro.

Para efeitos de sistematização de resultados, têm-se como referência as questões de concorrência, financiamento, relações com fornecedores e políticas governamentais.<sup>58</sup>

No que toca à concorrência entre restaurantes existentes, relativamente à **idade dos restaurantes**, constatou-se que mais de 50% têm até 10 anos, sendo, portanto, restaurantes jovens.

Em relação a este ponto, vale a pena salientar que, de um âmbito mais geral, a idade do negócio é diferenciadora no que toca à consideração de aspetos ecológicos e ambientais, isto é, apenas os negócios mais jovens – até 5 anos de atuação – incorporaram estes aspetos ao formar os seus portfólios<sup>77</sup>, ainda que não tenha abordado este aspeto na amostra apresentada. No que toca à inovação, aspetos como a certificação de fornecedores, redução de desperdícios e o uso de produtos orgânicos são ótimos exemplos de como manter o restaurante atualizado face à atualidade. Por outro lado, verificou-se que em restaurantes com mais idade, não há tanta preocupação com aspetos ambientais, nomeadamente, com a certificação dos fornecedores, redução de desperdícios, o uso de produtos orgânicos, entre outros.<sup>59</sup>

*In casu*, algumas das medidas recolhidas no preenchimento do questionário foram semelhantes tanto antes como durante a pandemia, nomeadamente: entregar o excedente aos funcionários, dar a instituições de cariz social, aplicações contra o desperdício alimentar (por ex. *too good to go*), confeção de pratos em função dos pedidos feitos, utilização de um menu com pratos do

---

<sup>58</sup> Esta sistematização inspira-se, de forma genérica no modelo de Porter que admite que a indústria deve ser analisada tendo em conta 5 principais forças: concorrência entre os concorrentes existentes, ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores, ameaça de novos produtos ou novos serviços substitutos. No que diz respeito ao nível de entrada, esta força não se coloca em questão, dado que no questionário não se encontram restaurantes que apenas tenham aberto atividade durante/ depois da pandemia, estando em consonância com o facto de que o objetivo é observar como é que os restaurantes se adaptaram à crise pandémica. Por último, quanto à existência de produtos e/ou serviços substitutos da indústria em questão, não foi tratado deste aspeto no questionário apresentado, pois teria que se proceder a um inquérito diferente dirigido às pessoas/consumidores e não aos restaurantes.

Porter, Michael B. – What is Strategy? Harvard Business Review

<sup>59</sup> Silva, Cíntia do Nascimento Silva – A idade de bares e restaurantes impacta a propensão à inovação?

dia. Porém, durante a pandemia, segundo os exemplos dados, houve uma maior preocupação no que toca ao planeamento e reaproveitamento, gestão do número de pratos confeccionados e controlo do *stock* alimentar mais criterioso.

Quanto ao **número de fornecedores** em cada restaurante, este diminuiu cerca de 35,6% durante a pandemia na amostra apresentada. De um modo mais abrangente, é de referir que os fornecedores, de modo a darem seguimento ao aumento da procura dos seus produtos, tiveram que aumentar as suas compras, e consequentemente a quantidade de dinheiro a ser investido, existindo desta forma uma interdependência entre os fornecedores e os estabelecimentos, interdependência esta que é afetada no momento em que existe uma alteração nos gastos dos visitantes<sup>60</sup>. Ou seja, quando ocorre uma alteração no nível da procura final de um determinado produto, não ocorrerá apenas um efeito na atividade económica que produz esse produto, mas também nos fornecedores desta atividade, nos fornecedores dos fornecedores, e assim sucessivamente (Fletcher e Archer, 1989).<sup>61</sup> Assim sendo, ainda que esta informação não tenha sido comprovada pelo questionário em questão, regra geral, os restaurantes de menor dimensão acabam por despende de mais capital para pagar aos fornecedores, uma vez que compram em menores quantidades, não conseguem negociar em escala, pagando mais pelos mesmos produtos.

No que se refere ao **financiamento**, na amostra indicada, a maioria dos restaurantes preferiu a utilização de fundos transitados/utilização de capital próprio (71,2%) para manter a atividade do estabelecimento e apenas 42,4% necessitou de recorrer a financiamento externo para fazer face a fornecedores, recursos humanos e rendas. Ao invés, segundo o INE (2012), as fontes de financiamento predominante na atividade empresarial foram os capitais alheios entre 2004 e 2010, tanto de grandes empresas como de pequenas e médias empresas (PMEs), sendo que as segundas apresentam um grau de dependência superior face as de maior dimensão, em relação aos seus credores.<sup>62</sup> De notar que o período em questão abrange a crise de 2008.

O financiamento pode ser recebido através de financiamento externo e interno, sendo que habitualmente as empresas dão primazia à utilização de capitais próprios, pelo facto de que, desta forma não existe endividamento com terceiros. Quanto ao financiamento externo, este pode ser recebido através de capitais próprios ou capitais alheios. Os capitais alheios apresentam como exemplo os empréstimos bancários, *leasing*, linhas de crédito e os capitais próprios apresentam como exemplo os capitais de risco, mercados de capitais, entre outros.

---

<sup>60</sup> Avaliação dos impactes económicos do turismo a nível regional: o caso da região Centro de Portugal.

<sup>61</sup> Retirado do estudo “Avaliação dos impactes económicos do turismo a nível regional: o caso da região Centro de Portugal”.

<sup>62</sup> Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004 – 2010 (INE).

Habitualmente, existe uma maior preferência pelos financiamentos internos, porque desta forma a empresa/ estabelecimento não gera endividamentos com terceiros, porém, a utilização de capital próprio da empresa também gera adversidades no que se refere a problemas contabilísticos e de gestão de contas, apresentando enquanto características o facto de não requerer uma garantia, serem fundos provenientes de poupanças pessoais e permanecerem na empresa por um período longo de tempo<sup>63</sup>.

Para além disso, o INE (2019) também apresentou dados onde se verifica que a proporção de sociedades não financeiras com capital próprio negativo se situou em 25,2%<sup>64</sup> (0,9 p.p. abaixo do observado em 2018), o que não se encontra de acordo com os resultados apresentados no questionário efetuado, onde a maioria dos restaurantes optou pela utilização de capital próprio, dado que não obstante a falta de meios comprovativos, provavelmente terá relação com o facto dos restaurantes inquiridos corresponderem àqueles que se mantiveram abertos e que, como tal, apresentam uma maior robustez financeira, e consequentemente, uma maior autonomia face ao contexto económico em que se inserem.

No que toca à concorrência entre empresas, os resultados são os esperados. Dado que se trata de um mercado de concorrência monopolística<sup>65</sup>, cada uma delas apresenta capacidade para efetivar a sua própria estratégia com base na diferenciação do produto, isto é, cada empresa agiu de modo a aumentar os lucros, tendo em conta o cardápio, a cozinha, a qualidade da refeição, a qualidade do serviço, o ambiente do restaurante, a forma de apresentação das refeições, o serviço de *take-away*, a localização do restaurante.

Por via de regra, no que toca ao serviço de *take-away*, houve logicamente um aumento significativo no que se refere à utilização desta estratégia durante a pandemia, derivado de medidas temporárias impeditivas de sair da residência ou derivado de horários mais restritos, confluindo no encerramento dos estabelecimentos, que passaram a ter enquanto única hipótese de rendimento, o serviço de *take-away* ou de entrega ao domicílio, ainda que os resultados evidenciem que uma minoria dos restaurantes optaram por encerrar. A verdade é que começaram a existir bastante pressão no que toca à oferta/receção de serviços sem contacto humano.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Mayungu, Ndonganzadi – A modalidade de financiamento das empresas nas províncias de Kwanza – norte e Malanje: Angola

<sup>64</sup> Empresas em Portugal – resultados definitivos, 29 março 2021, INE

<sup>65</sup> Informação disponível em [https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2\\_concmonop.pdf](https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2_concmonop.pdf)

<sup>66</sup> Karim, W., Haque, A., Anis, Z., Ulfy, M.A., 2020. The movement control order (MCO) for COVID-19 crisis and its impact on tourism and hospitality sector in Malaysia. Int. Tour. Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F. COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel, disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-03-2020-0110/full/html>, retirado do artigo de Kim, Jinkyung Jenny; Kim, Insin; Hwang, Jinsoo - A change of perceived innovativeness for contactless food delivery services using drones after the outbreak of COVID-19.

O encerramento dos restaurantes também levou a que não existissem despesas relacionadas com a abertura do estabelecimento, nomeadamente, custos variáveis referentes à confeção alimentar, custos de transporte, das respetivas embalagens de comida, entre outros e o menor fluxo de clientes em encomendas também leva a que não compensasse a sua abertura.<sup>67</sup> De uma forma mais geral, durante a pandemia, observou-se um aumento repentino de procura por alimentos pelos canais de *e-commerce* com a entrega ao domicílio ou diretamente nas próprias lojas, tendo-se registado um aumento nas compras de 52% no setor de *food delivery* e *take-away* de refeições.<sup>68</sup>

Um estudo externo realizado indica que cerca de um quarto da clientela só se voltará a sentir confortável para frequentar um restaurante presencialmente quando a capacidade de uma determinada comunidade para testar, detetar e isolar casos da Covid-19 seja substancialmente maior.<sup>69</sup> Noutro estudo elaborado em cinco grandes cidades dos Estados Unidos, constatou-se que os pequenos restaurantes passaram a utilizar plataformas *on-line*, nomeadamente a *UberEats* para compensar as suas perdas de receitas presenciais com o encerramento das salas dos restaurantes. Desta forma, houve um aumento acentuado da adesão desta tipologia de restaurantes à *UberEats*. Neste seguimento também os restaurantes que permanecem abertos para entrega parecem evidenciar quer aumentos económicos quer aumentos significativos na quantidade de pedidos que recebem.<sup>70</sup> Segundo o Polígrafo,<sup>71</sup> na *UberEats* as comissões variam entre os 0% e os 30%, sendo que esta comissão varia consoante “a exclusividade ou não à plataforma e o tipo de serviço prestado. Isto é, os restaurantes podem escolher livremente usar a aplicação para contratar um serviço de entrega completo, podem usar os seus próprios parceiros de entrega, ou podem recorrer ao serviço de *take-away* através da aplicação”. Neste último serviço, em que os utilizadores vão buscar a própria encomenda ao restaurante, “a comissão cobrada atualmente é de 0%”.<sup>72</sup>

A existência de maior número de pedidos *take-away* leva a um menor desperdício alimentar, existindo uma maior otimização dos alimentos e das sobras descartadas em lixo orgânico<sup>73</sup>. Durante este período restritivo os estabelecimentos de restauração e similares, foram durante algum tempo obrigados a funcionar apenas para efeitos de atividade de confeção destinada a

---

<sup>67</sup> Gössling, Styefan; Scott, Daniel; Hall, C. Michael - Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of Covid-19

<sup>68</sup> Segurança alimentar e nutricional em tempos de Covid-19: Impactos na África, América Latina e Portugal.

<sup>69</sup> Gursoy, Dogan; Chi, Christina G. - Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda.

<sup>70</sup> Raj, Manav; Sundararajan, Arun; You, Calum - COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats

<sup>71</sup> <https://poligrafo.sapo.pt>

<sup>72</sup> <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/empresas-como-a-glovo-e-uber-eats-cobram-taxas-de-35-aos-restaurantes>

<sup>73</sup> Restaurantes e Impacto Ambiental durante a pandemia de Covid-19.

consumo fora do estabelecimento através da entrega ao domicílio, diretamente ou através de intermediário, ou enquanto disponibilização de refeições ou produtos embalados à porta do estabelecimento ou postigo (*take-away*), segundo o art. 21º, número 1, D nº. 3-B/2021.<sup>74</sup>

Posteriormente, ainda que com maiores permissões no que se refere à abertura do estabelecimento ao público, foi imposta a apresentação de testes diagnóstico de SARS-CoV-2 para o acesso a serviço de refeições no interior dos restaurantes, nos municípios de risco elevado e muito elevado<sup>75</sup>.

Ademais, incidindo novamente nos dados obtidos no questionário, tanto o **número de refeições diárias** como o **número de lugares da sala de refeições** diminuíram substancialmente nos estabelecimentos, dado que o espaço alocado ao estabelecimento continua a ser o mesmo, porém, em consequência das medidas impostas pelo Governo, o espaço dedicado às mesas com clientes foi restringido, isto é, é o mesmo local, mas com maior espaçamento entre as mesas e menor capacidade de clientes em cada mesa: existência de condições de distanciamento e de segurança. Isto leva a que um menor número de clientes consiga entrar nos restaurantes e a um desencorajamento de grupos irem almoçar/jantar fora derivado das restrições por mesa. A par de um aumento das restrições dentro do restaurante, o mesmo também teve que despender de mais financiamento para conseguir suportar custos fixos “pandémicos” como, álcool gel, máscaras, desinfeção do espaço, separadores de mesas, entre outros.

Os restaurantes que têm esplanada, privilegiaram esse espaço e, sempre que possível, incentivaram ao agendamento prévio das refeições, desaconselhando os lugares de pé, como por ex., os *buffets* ou os restaurantes *self-service*, assim como aconselhamento ao pagamento automático e ementas individuais<sup>76</sup>. Como tal, era expetável que ambas as variáveis diminuíssem, tanto por falta de financiamento dos clientes como pela natural diminuição do espaço aproveitado.

O **volume de negócios** decresceu significativamente como seria de esperar, tanto pela diminuição do poder de compra dos clientes como pelo período de restrição associado ao Estado de Emergência a que estiveram sujeitos, onde apenas podiam servir *take-away* e aqueles que não estivessem preparados para acondicionar refeições fora, ficaram parados durante a maior parte do ano. Conforme verificado no questionário, a classe mais baixa de negócio, isto é, volume de negócios inferior a 250.000 euros, aumentou de 22,0% em 2019 para 33,9% em

---

<sup>74</sup> <https://dre.pt/home/-/dre/154483156/details/maximized>, de 19 de janeiro.

<sup>75</sup> Comunicado do Conselho de Ministro de 8 de julho de 2021 <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=432>

<sup>76</sup> Aboim, Ricardo Alexandre Gomes Vaz - Impacto do Covid-19 no setor da restauração: Limitações no acesso a linhas de crédito.

2020. Por outro lado, o volume de negócio entre 250.000 e 500.000 euros diminuiu de 10,3% para 11,9% durante a pandemia, correspondente a 5 restaurantes (12-7) e o volume de negócios acima de 500.000 euros diminuiu de 11,9% antes da pandemia para 8,5%, correspondente a 2 restaurantes (7-5). A soma destas duas classes corresponde a 7 restaurantes (5+2), o mesmo resultado obtido no aumento da classe de volume de negócios inferior a 250.000 Euros ( 20 restaurantes durante a pandemia face a 13 restaurantes antes da pandemia). Deste modo, pode-se interpretar que não foram os restaurantes mais pequenos que cresceram, mas sim os restaurantes com maior volume de negócios antes da pandemia não conseguiram manter o mesmo nível de resultados durante a pandemia (tabela 15).

Adicionalmente, no que se refere a este aspeto, de destacar que num contexto mais generalizado, em 2017,<sup>77</sup> o setor do alojamento, restauração e similares representava 10% das empresas em Portugal (42 mil empresas), 9% das pessoas ao serviço (255 mil pessoas) e 3% do volume de negócios (12 mil milhões de euros). Em abril de 2020, a redução significativa e generalizada do volume de negócios – em muitos dos casos superior a 50% - afetou severamente a liquidez das empresas, sendo que a quebra no setor em questão foi particularmente alta (98%). Em Junho, 29% das empresas previram que o regresso do seu antecedente volume de negócio não voltaria ao seu nível normal antes do final de 2020. Em fevereiro de 2021, os setores do alojamento e restauração concentrou a maior percentagem de empresas a assinalar uma redução no volume de negócio (96%)<sup>78</sup>; indo ao encontro dos resultados obtidos no questionário, sendo que a recuperação desse perfil será efetuada de forma bastante gradual.

No questionário em apreço, verificou-se que o preço médio de refeição nos restaurantes diminuiu pouco significativamente, sendo que na sua maioria (74,6%) mantiveram a tabela de preços, o que leva à conclusão de que os estabelecimentos optaram por métodos de diferenciação do produto que não envolvessem quer a diminuição do preço médio de refeição, quer a tabela de preços.

Num outro parâmetro, **quanto aos apoios do Governo**, foram aprovados vários apoios a empresas, nomeadamente apoios à restauração. De referir os programas *Apoiar.pt*, que se destina a micro e pequenas empresas dos setores mais afetados pela pandemia, onde se inclui a restauração e o *Apoiar Restauração.PT*, sendo que ambos detêm as mesmas obrigações, nomeadamente: manutenção de emprego e de atividade e não distribuição de lucros ou outros

---

<sup>77</sup> Costa, Alexandra Moreira da - O marketing nas empresas de restauração com presença na web: A influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes.

<sup>78</sup> Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – Covid 19.

fundos a sócios<sup>79</sup>. Além desses, estavam também vigentes o *Apoio extraordinário à redução da atividade económica de trabalhador independente/ sócio-gerente*, onde podem aceder os trabalhadores independentes/sócio-gerente cuja atividade estivesse sob obrigação de encerramento<sup>80</sup>, o regime de *layoff simplificado*, que se encontra previsto no Código do Trabalho, consistindo na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou a suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa do empregador, durante um determinado período de tempo, derivado de motivos displicentes com o natural funcionamento do estabelecimento.

Segundo os resultados obtidos no questionário, 71,2% dos inquiridos tiveram conhecimento dos apoios governamentais.

Num contexto mais alargado, normalmente, em períodos de recessão, as empresas procuram estratégias de modo a diversificar os seus mercados-alvo de atração. “No entanto, uma avaliação feita em junho aponta para que apenas uma parcela pequena de empresas (16%) esteja a pensar redirecionar os mercados-alvo devido à COVID-19.” Essa proporção é superior no setor do Alojamento e Restauração, pois a diminuição do volume de negócios foi mais significativa e a retoma da atividade se denota mais demorada.<sup>81</sup>

Tendo em conta a informação retirada dos questionários, em consequência mais uma vez de medidas restritivas à abertura de estabelecimentos, a quase totalidade de restaurantes colocou alguns funcionários em *layoff* que permite aos estabelecimentos suspender os contratos de trabalho ou reduzir o período normal de trabalho e é-lhes auferido um determinado subsídio salarial.

Em geral, a percentagem de empresas portuguesas com quebra no pessoal efetivamente a trabalhar situou-se em 60% em abril de 2020, sendo que tal redução foi mais frequente, a nível setorial, no setor do Alojamento e Restauração, estando associado ao recurso ao *layoff* simplificado e às ausências relacionadas com a pandemia, tanto por doença quer por apoio à família, ainda que este tenha sido quem teve um papel mais incidente nas reduções significativas de funcionários a exercer.<sup>83</sup> Em resultado da gravidade da crise na restauração, o setor do alojamento e restauração é o setor com a percentagem mais elevada de empresas a beneficiarem atualmente de cada uma das medidas de apoio, destacando-se o *layoff* simplificado (65%) e o Programa Apoiar: Apoiar.pt, Apoiar restauração e Apoiar+ simples (61%).<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Apoios à Restauração, 14 Novembro 2020

<sup>80</sup> <https://ahresp.com/app/uploads/2021/01/FICHEIRO-5.pdf>

<sup>81</sup> O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas.

<sup>82</sup> Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – Covid 19

No seu conjunto, as Finanças verificaram que os apoios a empresas a fundo perdido, de modo a suportar os custos com trabalhadores e custos fixos atingiram os 1606 milhões de euros (sem relevar as isenções de taxa social única) tendo, em apenas 4 meses, sido ultrapassada a execução de 2020, que foi de 1409 milhões de Euros<sup>83</sup>. Os custos fixos correspondem a uma percentagem monetária que os restaurantes têm que pagar quer estejam abertos e em funcionamento ou fechados e dado que muitos deles mantiveram as portas fechadas durante o estado de emergência sem faturar, é razoável que muitos tenham considerada diminuir despesas as quais não estavam a ser proveitosas no momento em questão, o que vai de encontro à informação obtida no questionário, em que se averiguou que 81,4% de restaurantes tentaram reduzir os seus custos fixos.

Além deste apoio, são de mencionar as linhas de crédito, que foram criadas com o intuito de financiar de forma direta às empresas que necessitam de ajuda monetária para manter o seu negócio ativo. Da totalidade dessas ajudas, 620 milhões de euros foram diretamente direcionados para apoios relacionados com a economia, dos quais 600 milhões correspondiam a uma linha específica de apoio ao setor da restauração e similares.<sup>84</sup> Com a implementação do PEES ( Programa de Estabilização Económica e Social), que se previa ser aplicado até ao final de 2020, trouxe outras medidas relevantes para o setor, nomeadamente, a isenção do pagamento por conta do IRC até ao final do ano e a remuneração total até ao limite de 28 dias, no âmbito do subsídio por isolamento profilático ou do subsídio por doença.<sup>85</sup> Por fim, de modo a auxiliar os trabalhadores autónomos, nomeadamente os que recebem recibos verdes, foi promulgado um decreto que prevê a instituição de apoio emergencial a serem pagos pela Segurança Social.<sup>86</sup> Para além disso, esteve em vigor uma moratória pública onde as empresas e consumidores com contratos de crédito tiveram a possibilidade de solicitar ao Banco o não pagamento até final de setembro de 2021, estabelecido pelo Decreto-lei n.º 10-J/2020<sup>87</sup>, sendo que a AHRESP apoia a ideia de prorrogação das moratórias até ao final de junho de 2022, seguido de um plano de amortização de médio e longo prazo para todos os empréstimos.<sup>88</sup>

Enquanto informação adicional, de evidenciar que, quanto à evolução do desemprego nos restaurantes, verificou-se que não existiu uma grande variação entre o antes e durante a

---

<sup>83</sup><https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=resposta-a-pandemia-e-impacto-da-3-vaga-agravam-defice-em-3-148-milhoes-de-euros-ate-abril>

<sup>84</sup>Aboim, Ricardo Alexandre Gomes Vaz - Impacto do Covid-19 no setor da restauração: Limitações no acesso a linhas de crédito.

<sup>85</sup> Decreto-Lei n.º 62-A/2020, de 3 de setembro.

<sup>86</sup> <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/10369>

<sup>87</sup> Decreto-Lei n.º 10-J/2020, de 26 março

<sup>88</sup> <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2021-03-04-Covid-19.-Restauracao-quer-prolongamento-das-moratorias-e-dos-planos-de-amortizacao>

pandemia no que se refere à dispensa de funcionários, sendo que o número médio de funcionários dispensados foi 14 funcionários. Segundo o estudo “Portugal: Uma análise rápida do impacto da Covid-19 na economia e no mercado de trabalho”, o setor do alojamento, restauração e similares representa um aumento absoluto de desemprego de 20%, sendo o 2º setor com a percentagem mais alta. No final de abril de 2020, 59,4% das empresas do setor do alojamento e da restauração tinham encerrado ou temporariamente (53,9%) ou indefinidamente (5,5%)<sup>89</sup>, concluindo-se que a crise nos restaurantes da amostra do questionário foi mais contida.

Na esfera do inquérito apresentado, quanto à contratação a termo de funcionários o número também não se alterou na amostra apresentada no questionário entre o antes da pandemia e durante a pandemia da Covid-19. No entanto, segundo o rácio geral apresentado no estudo mencionado na nota de rodapé<sup>92</sup>, a incidência de contratos temporários é particularmente elevada na hotelaria, restauração e serviços administrativos e de apoio, onde este tipo de contrato representam cerca de um quarto do emprego, pois as atividades relacionadas com o turismo são habitualmente atividades mais sazonais, o que também pode explicar a baixa percentagem de contratação sem termo<sup>90</sup>, deduzindo-se desta forma que na amostra apresentada no questionário os resultados foram mais favoráveis que no resto do país, dado a diminuição do número de contratos a termo verificada nos restaurantes da amostra apresentada.

Além disto, de mencionar que o Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, aquando da divulgação dos dados relativos ao Relatório Único de 2013, revelou que o setor da hotelaria e restauração como um dos maiores utilizadores do regime excecional da contratação a termo (art. 140º. CT). A perspetiva do porquê da contratação a termo encontra-se decorrente das contrariedades inerentes à crise, redução de custos de contratação e necessidades do estabelecimento no momento. De referir que segundo o art. 140º CT, estes contratos são revestidos de uma natureza excecional (isto é, em primeira instância, não deviam ser os contratos estipulados para formar uma relação contratual), sendo que têm que estar adstritas duas proposições: a “necessidade temporária” do estabelecimento e por um “período estritamente necessário à satisfação dessas necessidades”.

Quanto ao tipo de clientela apresentado nos restaurantes, ainda que não tenha total relação com o questionário apresentado, foi considerado relevante mencionar que tanto antes da pandemia como durante a pandemia a variável predominante consiste numa combinação dos clientes fixos

---

<sup>89</sup> O Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19, do Instituto Nacional de Estatística e do Banco de Portugal publicado a 5 de maio.

<sup>90</sup> Mamede, Ricardo Paes; Pereira, Mariana; Simões, António - Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho

e dos clientes aleatórios. Portugal é um país vastamente conhecido pela sua cultura, turismo, gastronomia, sendo que em 2019, o setor do turismo foi a maior atividade económica exportadora do país, com um total de 52,3% das exportações de serviços e um total de 19,7% no geral das exportações<sup>91</sup>, o que pressupõe um consequente crescimento da restauração. Quanto à tipologia de clientes que pretendem ter uma determinada refeição num restaurante, o mais comum são turistas (tanto nacionais como estrangeiros), que são motivados pela gastronomia ou momentos de lazer, segundo um estudo do turismo de Portugal, intitulado “A produtividade das empresas do Canal Horeca em Portugal – uma visão integrada e sistémica<sup>92</sup>”. O estudo “*Study on the competitiveness of the EU-27 Tourism industry*”, em 2006, revelou que em períodos de recessão, o setor da restauração fica afeto a graves consequências e em 2008, 80% dos inquiridos no estudo verificaram alterações nos padrões de consumo dos seus clientes, e dois terços verificaram que os clientes se tornaram mais consciente dos preços, diminuindo o dinheiro despendido nos estabelecimentos.<sup>93</sup>

Ribeiro (2011) defende que “O restaurante deve ser considerado como um «produto global» ...” e, como tal, apresenta enquanto características a intangibilidade, que se prende com as recordações não quantificáveis que o cliente leva do restaurante; a inseparabilidade, sendo que o produto é fabricado e consumido no mesmo local; a heterogeneidade, uma vez que o nível e qualidade de serviço nem sempre é constante devido ao fator humano, na maioria das vezes, e às alterações de procura, pois um serviço com casa cheia nunca será igual a um com poucos clientes; finalmente a caducidade, que diz respeito às épocas de maior e menor procura dos clientes, o que pode ser uma das maiores preocupações dos proprietários (Ribeiro, 2011).

Em modo conclusivo, os principais atributos a ter em consideração para se angariar uma maior carteira de clientes são a qualidade dos produtos oferecidos, um atendimento afável, uma localização agradável, preço/qualidade em conta, um espaço limpo e cuidado. A verdade é que os clientes habituais produzem um valor acrescido pelo facto de serem mais regulares, tecerem comentários positivos acerca do estabelecimento e são mais fiéis, opinando e dando conselhos que se possam refletir numa melhoria no restaurante, sendo também mais fáceis de servir, pois já conhecem o cardápio e o estabelecimento (Shock, Bowen, & Stefanelli, 2004).<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/94714/1/Relatório%20de%20estágio.pdf>

<sup>92</sup> A produtividade das empresas do Canal Horeca em Portugal – uma visão integrada e sistémica(<https://ahresp.com/app/uploads/2019/01/Estudo-Produtividade.pdf>)

<sup>93</sup> Araújo, José Manuel Barbosa - Relatório de Estágio: Uma caracterização do setor dos Restaurantes e Similares em Portugal

<sup>94</sup> O marketing nas empresas de restauração com presença na Web: a influência da comunicação e dos atributos valorizados pelos clientes

Num outro prisma, a questão do desperdício alimentar, ao longo dos tempos, tem sido bastante debatida, tanto numa perspectiva de tentativa de aumento do lucro da empresa através do reaproveitamento dos alimentos, como numa perspectiva social, enquanto ideia de responsabilidade social.

*In casu*, a maioria dos restaurantes pertencentes à amostra do questionário já apresentavam medidas de combate implementadas, mas ainda assim, é notório um aumento da sensibilidade quanto a este fenómeno.

Num domínio mais vasto, o desperdício alimentar não deve ser visto enquanto um comportamento isolado, mas sim enquanto o resultado de vários atos comportamentais relacionados com o percurso efetuado dentro e fora da casa dos consumidores: o planeamento, a ida às compras, armazenagem, preparação e consumo dos alimentos (Quested et al.2013). Como tal, um comportamento “positivo” a reter é a perceção de três diferentes categorias: compreender os rótulos de data dos alimentos, reutilizar as sobras para novas refeições e fazer uma lista de compras (Mondéjar – Jiménez et al., 2016).<sup>95</sup> O facto da pandemia levar a uma obrigação de recolha em casa, casos houve em que existiu um maior gasto financeiro em alimentação, mas também se observou que, por outro lado, houve famílias que mantiveram o mesmo gasto alimentar, derivado sobretudo de questões financeiras. *“Baker et al. found that in the UK food expenditure rose considerably at the beginning of the Covid-19 outbreak probably due to panic buying and returned to “normal” levels after a while. No questionário apresentado no artigo mencionada acima, “28% of the households did not change the amount of money they spent on food, while 15% spent less for food during the lockdown, probably due to economic constraints”.*<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Burlea-Schiopoiu, Adriana; Ogarca,Radu Florin; Barbu, Catalin Mihail; Craciun, Liviu; Baloi, Ionut Cosmin; Mihai, Laurentiu Stelian - The impact of Covid-19 pandemic on food waste behaviour of young people.

<sup>96</sup> Principato, Ludovica; Secondi, Luca; Cicatiello, Clara; Mattia, Giovanni - Caring more about food: the unexpected positive effect of the Covid-19 lockdown on household food management and waste.

## CONCLUSÃO

O setor onde se enquadra o tema desta dissertação – restauração – em períodos de recessão foi alvo de grandes constrangimentos, traduzido por dificuldades financeiras em manter o estabelecimento aberto ou em manter o mesmo nível de atividade de outrora.

Um melhor prognóstico implica que, a pandemia de Covid-19 melhore significativamente, isto é, a maioria da população se torne imune e vacinada, de modo que as restrições inerentes à mesma cessem. Consciente de que este trabalho apresenta algumas limitações derivadas da recolha dos dados, o seu propósito manteve-se: observar de que forma é que a restauração foi implicada no âmbito da crise.

Ainda que esta dissertação tenha como plano geográfico o concelho de Coimbra, o seu intuito era que existisse uma generalização das ilações retiradas do mesmo através da comparação dos resultados obtidos com a panorâmica apresentada neste setor noutras regiões do País.

O facto de a Covid-19 ainda estar presente nas nossas vidas e existir uma incerteza quanto a posteriores avanços nesta matéria, trouxe uma dificuldade acrescida à procura de resultados comparativos, assim como as ilações a extrair das mesmas.

Os dados colhidos evidenciam que, a maioria dos restaurantes inquiridos consideram que, na maioria das variáveis apresentadas, houve uma diminuição da “qualidade de vida” dos restaurantes, como no volume de negócios, no número de refeições diárias, na utilização de fundos transitados para manter o seu exercício e na necessidade em contrair empréstimos.

Foi também aferido que existe uma maior preocupação com o desperdício alimentar, sobretudo no que se refere ao reaproveitamento e uma gestão mais cuidada do *stock*.

Dada a importância vital na manutenção dos estabelecimentos abertos, verificou-se que ocorreu um acréscimo significativo no serviço de *take-away*, resultado das restrições impostas que não permitiam os estabelecimentos abertos em presencial e posteriormente, a preocupação com cuidados de saúde também levou a que a preferência pelas refeições no domicílio permanecesse. Por outro lado, de referir que é relevante a apresentação de estudos que refletem o estado financeiro setorial, nomeadamente o setor da restauração – para também ser possível perspetivar de que modo é que em crises futuras se podem contornar alguns efeitos adversos sempre que existe um período de recessão.

Em modo de sugestão, a utilização de novas formas de informação, nomeadamente a utilização da *web* para divulgação dos restaurantes, tanto no que se refere à alimentação como à existência de medidas de higiene e segurança relacionadas com a fase vivida, podia levar a que a população

se consciencializasse que este é um setor que continua a subsistir e a adaptar-se “camaleónicamente” a todas as adversidades que lhe são impostas.

## BIBLIOGRAFIA

### Nacional

- Aboim, Ricardo Alexandre Gomes Vaz - Impacto do Covid-19 no setor da restauração: Limitações no acesso a linhas de crédito, disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/94714/1/Relatório%20de%20estágio.pdf>
- Alexandre, Fernando; Aguiar – Conraria, Luís; Bação, Pedro - Crise e castigo e o dia seguinte: Os desequilíbrios, o resgate e a recuperação da economia portuguesa
- Alves, Nuno Filipe Madeira - A transmissão da crise financeira e económica mundial de 2008 a Portugal , disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6505/1/tese.pdf>
- A Anatomia da Crise: Identificar os problemas para construir as alternativas. 1º. Relatório, preliminar, do Observatório sobre Crises e Alternativas, disponível em [https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/Relatorio Anatomia Crise final .pdf](https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/Relatorio_Anatomia_Crise_final_.pdf)
- Andrade, Fernando Rocha; Almeida, Teresa - O Direito Fiscal face à pandemia – medidas fiscais tomadas em Portugal no contexto do Covid-19.
- Araújo, José Manuel Barbosa - Relatório de Estágio: Uma caracterização do setor dos Restaurantes e Similares em Portugal, disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18758/1/Uma%20caracterização%20do%20setor%20dos%20Restaurantes%20e%20Similares%20em%20.pdf>
- Cabral, Nazaré da Costa - Efeitos imediatos e estruturais da crise pandêmica em Portugal: que respostas para o futuro?
- Coelho, Lina - Desigualdades em tempos de pandemia. O (des)cuidado que nos ameaça. (uma versão anterior deste texto foi publicada no *Le Monde Diplomatique* (versão portuguesa), em 1/06/2020)
- Costa, Sandra Isabel Simão da - Impacto da crise na performance económico-financeira das empresas - Sandra Isabel Simão da Costa, disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7946/1/Dissertação%20Sandra%20PDF%20corrigido.pdf>
- Delgado, Mariana Saraiva Mendes – A Crise económica e financeira na União Europeia: Portugal versus Polónia, disponível em <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=551144&method=getFile>

- Dias, Maria Olívia – Ética, organização e valores ético – morais em contexto organizacional, disponível em [http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22\\_89.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf)
- Eusébio, Maria Celeste de Aguiar – Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional – O caso da Região Centro de Portugal, disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1839/1/2007000092.pdf>
- Gil, António Carlos - Métodos e técnicas de pesquisa social
- Jorge, Susana; Pimentel, Liliana - A vulnerabilidade financeira dos municípios portugueses face à pandemia covid-19, p. 100– Este texto foi publicado originalmente no Fórum COVID-19, Caminhos e Ideias da FEUC, 29/07/2020.
- Lourtie, Pedro – Portugal no Contexto da Crise do Euro - [http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista\\_ri/pdf/ri32/n32a05.pdf](http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista_ri/pdf/ri32/n32a05.pdf)
- Mamede, Ricardo Paes; Pereira, Mariana; Simões, António - Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_754606.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf)
- Manteu, Cristina; Monteiro, Nuno; Sequeira, Ana. - O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas
- Martins, Amílcar – Fatores de influência numa escolha emocional ou racional – Estudo exploratório, disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7565/1/Tese\\_AmilcarMartins%20cod.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7565/1/Tese_AmilcarMartins%20cod.pdf)
- Mendes, José Manuel - O neoliberalismo e o estatismo autoritário em tempos de crise: a pandemia da covid-19 e a força da confiança e da solidariedade. (texto publicado originalmente na série *Alice Comenta*, da autoria do Programa de Investigação Epistemologias do Sul, publicada no *Alice News*, em 10/03/2020)
- Monteiro, Inês Feijóo Leite - Marketing boca-a-boca, Fidelização de clientes e Preço: O caso da Geladaria Santini, disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6501>
- Nabais, José Cabalta; Lavouras, Matilde - Direito Financeiro em Tempos de Pandemia: o caso de Portugal
- Nunes, Andreia Salomé Jacinto - O impacto da crise económica de 2008-2012 na dinâmica das empresas portuguesas, disponível em <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/30732/1/RE%20%20Andreia%20Salomé.pdf>

- Pinhão, Liliana Isabel Freitas - O impacto económico e social da crise 2008-2014: O caso de Tomar - Liliana Isabel Freitas Pinhão, disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28577>
- Pires, Pedro Miguel – Controlo e Gestão de produção: o caso da Nestlé Portugal, SA, disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21106>
- Rajado, Paulo José do Vale Pereira Santos – O desemprego em Portugal: Uma análise ao nível dos concelhos entre 2001/2009, disponível em <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/20103/1/O%20desemprego%20em%20Portugal.pdf>
- Reis, Telma Cristina Lucas dos - A contratação a termo e a sua influência na perceção de “job insecurity” nos trabalhadores da Hotelaria, restauração e similares : a perspetiva do empregador e do trabalhador
- Restaurantes e Impacto Ambiental durante a pandemia de Covid-19, disponível em <http://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/440.pdf>
- Ribeiro, Bruno Filipe da Silva - O impacto das medidas da Troika no desempenho económico-financeiro das empresas portuguesas, disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8567/1/DM\\_BrunoRibeiro\\_2016.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8567/1/DM_BrunoRibeiro_2016.pdf)
- Ribeiro, José Antunes - Gestão da Restauração em Épocas de Crise.
- Rodrigues, Carlos Farinha; Figueiras, Rita; Junqueira, Vítor – Desigualdade do rendimento e pobreza em Portugal: as consequências sociais do programa de ajustamento
- Rodrigues, Joab Maciel Saldanha - Gestão da Satisfação e da Fidelidade de Consumidores: Um Estudo dos Fatores que Afetam a Satisfação e a Fidelidade no Mercado de Turismo, disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-mkt-2210.pdf>
- Santos, António Duarte - Economia Portuguesa e Europeia: a crise de 2008-2013, disponível em
- <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2453/1/ECONOMIA%20PORTUGUESA%20E%20EUROPEIA%202008%20-%202013%20%20Jan%202016.pdf>
- Silva, Cíntia do Nascimento Silva – A idade de bares e restaurantes impacta a propensão à inovação? Disponível em [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cce612e7df55c0290dfc60b0fd7139/\\$File/9897.pdf#page=8](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cce612e7df55c0290dfc60b0fd7139/$File/9897.pdf#page=8)
- Tavares, Nuno; Barros, Gabriel Osório de - COVID-19 – Capacidade das empresas para assegurar o pagamento das remunerações numa situação de paragem total da atividade, disponível em

[https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com\\_fileman&view=file&routed=1&name=Análise%2008%2020.pdf&folder=estudos-e-seminarios/artigos&container=fileman-files](https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=Análise%2008%2020.pdf&folder=estudos-e-seminarios/artigos&container=fileman-files)

- Torres, Pedro - A pandemia e o propósito social das empresas. (texto publicado originalmente no *Forum COVID-19, Caminhos e Ideias da FEUC*, 30/03/2020)
- Trabalho digno em Portugal 2008-18: Da crise à recuperação, disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_647524.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_647524.pdf)
- Truninger, Mónica; Horta, Ana Sofia; Cardoso, Sónia Goulart; Augusto, Fabio Rafael; Teixeira, José; Fontes, Ana – Alimentação em Tempos de Crise – Consumo e Segurança Alimentar nas Famílias Portuguesas

### **Internacional**

- Bai, H.Manjula - the socio-economic implications of the coronavirus pandemic (covid-19): a review.
- Buanango ,Maitu Abibo; Galesi-Pacheco, Lilian Fernanda; Ramirez, Yudi Paulina Garcia; Costa, Cristina Amaro da; Santos, Jaqueline Sgarbi; Loura, Ana Pinto de; Vieira, Carla Maria - Segurança alimentar e nutricional em tempos de Covid-19: Impactos na África, América Latina e Portugal, disponível em [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6522/1/seguranca\\_alimentar\\_e\\_nutricional\\_e\\_m\\_tempos-de\\_covid-19.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6522/1/seguranca_alimentar_e_nutricional_e_m_tempos-de_covid-19.pdf)
- Burlea-Schiopoiu, Adriana; Ogarca,Radu Florin; Barbu, Catalin Mihail; Craciun, Liviu; Baloi, Ionut Cosmin; Mihai, Laurentiu Stelian - The impact of Covid-19 pandemic on food waste behaviour of young people, disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621005539#>
- Byrd, Karen; Her, EunSol; Fan, Alei; Almanza, Barbara; Liu, Yiran; Leit, Stephen - Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic?
- Fortin, Marie Fabienne - O processo de investigação: da conceptualização à realização.
- Gössling, Styefan; Scott, Daniel; Hall, C. Michael - Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of Covid-19.
- Gursoy, Dogan; Chi, Christina G. - Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda.

- Hall, Michael; Scoot, Daniel; Gössling, Stefan - *Pandemics, transformations and tourism be careful what you wish for.*
- Hulin, C.L., 2002. Lessons from industrial and organizational psychology. In: Brett, J.M., Drasgow, F. (Eds.), *The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 3–22. Retirado do artigo Stigma & dirty work: In-group and out-group perceptions of essential service workers during COVID-19.
- Karim, W., Haque, A., Anis, Z., Ulfy, M.A., 2020. The movement control order (MCO) for COVID-19 crisis and its impact on tourism and hospitality sector in Malaysia. *Int. Tour.* Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F. COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel, disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-03-2020-0110/full/html>
- Kim, Jinkyung Jenny; Kim, Insin; Hwang, Jinsoo - A change of perceived innovativeness for contactless food delivery services using drones after the outbreak of COVID-19, disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303108>
- Malhotra, Shilpy - A Study on Marketing Fast Moving Consumer Goods (FMCG), disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.873.309&rep=rep1&type=pdf>
- Mayungu, Ndonganzadi – A modalidade de financiamento das empresas nas províncias de Kwanza – norte e Malanje: Angola, disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4879/1/DM\\_Ndonganzadi%20Mayungu\\_2014.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4879/1/DM_Ndonganzadi%20Mayungu_2014.pdf)
- Morens, David.M.; Folkers, Gregory, K.; Fauci, Anthony, S. - What is a Pandemic?
- Paixão, João Ricardo Azeredo Lopes de Moura - Análise Estratégica da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal, de Porter, 1980.
- Porter, Michael B. – What is Strategy? Harvard Business Review, disponível em [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces\\_That\\_Shape\\_Competition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629819318&Signature=F7pRTWnpS-YHGnUZOCy9psdk-Ev8jM5nmvBmcVom9owNxucyUlnkSn~FJSQIhou1jIs5qnxAHpxavFRviADNF0opHrL S1YFmMbNdOeUoStrkPEjed-vUgX7jOs7qaiA2ACfoJ0LzpyadITas94b7rOf6rjCOXOacb46b6I7fFX0ScdVuTj1D0tgt1g jQERawfLalwjbwjiMHLzGmmMV4tGQdx83eD1ZxITdzUYJjN7Fr~lTpJzrgsW5eRMDm AENq4Q-3grrCK9-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629819318&Signature=F7pRTWnpS-YHGnUZOCy9psdk-Ev8jM5nmvBmcVom9owNxucyUlnkSn~FJSQIhou1jIs5qnxAHpxavFRviADNF0opHrL S1YFmMbNdOeUoStrkPEjed-vUgX7jOs7qaiA2ACfoJ0LzpyadITas94b7rOf6rjCOXOacb46b6I7fFX0ScdVuTj1D0tgt1g jQERawfLalwjbwjiMHLzGmmMV4tGQdx83eD1ZxITdzUYJjN7Fr~lTpJzrgsW5eRMDm AENq4Q-3grrCK9-)

O9Tzf2fyNZcKEryp8PLUQj5UYBShOK~5fY3AsbBXefA52yleArowd6jZ0m18~yBB1E57Wf6h7FQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=25

- Principato, Ludovica; Secondi, Luca; Cicatiello, Clara; Mattia, Giovanni - Caring more about food: the unexpected positive effect of the Covid-19 lockdown on household food management and waste.
- Raj, Manav; Sundararajan, Arun; You, Calum - COVID-19 and Digital Resilience: Evidence from Uber Eats
- Tse, Alan C.B.; So, Stella; Sin, Leo. - Crisis Management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS.
- Yin, R.K. (2009). Case study research: Design and methods.
- Yuen, Kit-San; Ye, Zi-Wei; Fung, Sin-Yee; et al. - SARS-CoV-2 and COVID-19: The most important research questions, disponível em <http://www.toledo.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/03/SARS-CoV-2-e-COVID-19-as-questoes-de-pesquisa-mais-importantes.pdf>
- Zeithaml, Valerie A. - Consumer Perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.

### **Fontes digitais**

- Apoios à Restauração, 14 novembro de 2020, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDC3tAAAU1jqQUAAAA%3D>
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), disponível em <https://ahresp.com>
- A Produtividade das empresas do Canal Horeca em Portugal, Uma visão integrada e sistémica, disponível em <https://ahresp.com/app/uploads/2019/01/Estudo-Produtividade.pdf>
- <https://ahresp.com/app/uploads/2021/01/FICHEIRO-5.pdf>
- <https://aphort.com>
- Assessment of the 2020 Stability Programme for Portugal, Brussels, 20 May 2020, disponível em [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/pt\\_-\\_assessment\\_of\\_2020\\_sp.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/pt_-_assessment_of_2020_sp.pdf)

- [https://www.apd.org.pt/dmdocuments/Covid-19/Lay%20off\\_Medidas\\_27\\_Março\\_2020.pdf](https://www.apd.org.pt/dmdocuments/Covid-19/Lay%20off_Medidas_27_Março_2020.pdf)
- Banco de Portugal – Boletim Económico, Inverno 2008, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol\\_inverno08\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_inverno08_p.pdf)
- Boletim Económico de Maio 2021, disponível em <https://www.bportugal.pt/publications/banco-de-portugal/all/381>
- [www.cfp.pt](http://www.cfp.pt)
- <https://www.cfp.pt/pt/glossario/objetivo-de-medio-prazo-omp>
- <https://www.cfp.pt/pt/glossario/pacto-de-estabilidade-e-crescimento>
- Cidades portuguesas: Um Retrato Estatístico 2011, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=218425380&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=218425380&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt).
- Comité de Datação dos Ciclos Económicos Portugueses – Fundação Manuel dos Santos, disponível em <https://www.ffms.pt/crises-na-economia-portuguesa>
- Comunicado do Conselho de Ministro de 8 de julho de 2021, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=432>
- Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions – Tourism and transport in 2020 and beyond. COM(2020) 550 final Bruxelas, 13 maio 2020. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond_en.pdf).
- COVID-19 Report 2: Fear and Response (3/17/20). Chicago, IL. [https://datassential.com/wp-content/uploads/2020/03/Datassential\\_Coronavirus\\_03\\_17\\_20.pdf](https://datassential.com/wp-content/uploads/2020/03/Datassential_Coronavirus_03_17_20.pdf)
- Covid-19 – Retoma da Economia Portuguesa – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, disponível em <https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/temas-economicos/9097-tema-economico-82-v2/file>
- <https://dicasdelisboa.com.br/portugal/cidades-mais-visitadas-de-portugal/>
- <http://dicas.viagempronta.com/2018/06/11/veja-as-6-cidades-mais-visitadas-de-portugal/>
- <https://www.dicionariofinanceiro.com/downsizing/>

- Dinâmicas de Consumo, disponível em [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5426/1/Texto%20de%20Apoio\\_Dinamicas%20do%20Consumo.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5426/1/Texto%20de%20Apoio_Dinamicas%20do%20Consumo.pdf)
- [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester\\_pt](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester_pt)
- <https://eco.sapo.pt/2021/02/10/pandemia-muda-habitos-de-consumo-na-casa-dos-portugueses/>
- [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1742025/mod\\_resource/content/1/How%20to%20know%20whether%20and%20when%20to%20use%20the%20case%20study%20as%20a%20research%20method.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1742025/mod_resource/content/1/How%20to%20know%20whether%20and%20when%20to%20use%20the%20case%20study%20as%20a%20research%20method.pdf)
- Empresas em Portugal – 2019, Edição 2021, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=437546392&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=437546392&PUBLICACOESmodo=2)
- Empresas em Portugal – resultados definitivos, 29 março 2021, INE, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=437546392&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=437546392&PUBLICACOESmodo=2)
- Estatísticas do Turismo 2019, Edição 2020, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2)
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2021:010:FULL&from=EN>
- Evolução do setor empresarial em Portugal – 2004- 2010, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143262137&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143262137&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2)
- <http://explicacoeseconomia.com.pt/financiamento-externo-indireto-o-credito/>
- <https://expresso.pt/economia/2021-05-26-Pandemia-e-terceira-vaga-agravam-defice-em-3148-milhoes-de-euros-107f79a1>
- [https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2\\_concmonop.pdf](https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2_concmonop.pdf)
- Filha da crise financeira internacional, Fundação Manuel dos Santos, disponível em <https://www.ffms.pt/crises-na-economia-portuguesa/5046/filha-da-crise-financeira-internacional>

- [https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2020/11/InformaDB\\_COVID-19\\_-\\_ImpactonaEconomia.pdf](https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2020/11/InformaDB_COVID-19_-_ImpactonaEconomia.pdf)
- <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/02/portugal-confirma-2-primeiros-casos-de-covid-19.ghtml>
- <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>
- <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/15/quebra-do-banco-lehman-brothers-completa-10-anos-relembra-a-crise-de-2008.ghtml>
- <https://www.iapmei.pt/Paginas/COVID-19-Medidas-de-Apoio-as-Empresas-Financia.aspx>
- <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2021/02/10/46252-habitos-de-consumo-das-familias-poruguesas-mudam-a-boleia-da-pandemia>
- Indicadores de confiança dos Consumidores e de clima económico superam níveis do início da pandemia - Maio de 2021, disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=472474078&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=472474078&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2)
- [https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IV-CNEG-2008/T7\\_0015\\_0227.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IV-CNEG-2008/T7_0015_0227.pdf)
- INE, como se calcula o PIB?
- INE: Empresas em Portugal 2019
- INE – Estatísticas do Emprego – 4º trimestre de 2009
- Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas –Covid-19, Novembro de 2020, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree\\_20201126.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20201126.pdf)
- Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19, do Instituto Nacional de Estatística e do Banco de Portugal, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree\\_20200505.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20200505.pdf)
- Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19, do Instituto Nacional de Estatística e do Banco de Portugal, “como se refletiu a situação de confinamento na atividade das empresas?”, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree\\_20210226.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree_20210226.pdf)
- <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/10369>
- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299205600103>

- <https://www.medicina.ulisboa.pt/newsfmul-artigo/99/epidemias-e-pandemias-na-historia-da-humanidade>
- <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>
- <https://observador.pt/2020/03/11/o-covid-19-ja-e-uma-pandemia-o-que-e-que-isso-quer-dizer-e-o-que-muda/>
- <https://observador.pt/especiais/crise-castigo-longa-estagnacao-da-economia-portugal/>
- <https://poligrafo.sapo.pt>
- <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/empresas-como-a-glovo-e-uber-eats-cobram-taxas-de-35-aos-restaurantes>
- Polit & Hungler, 1995, retirado de <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1631/6/DUARTE%20Ana%20Margarida%20Marques%20Parte%20II.pdf>
- <https://www.portal-gestao.com/artigos/6319-o-que-é-o-downsizing.html>
- <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=resposta-a-pandemia-e-impacto-da-3-vaga-agravam-defice-em-3-148-milhoes-de-euros-ate-abril>
- <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=334>
- <http://poupancainvestimento.blogspot.com/2006/06/financiamento-externo-e-financiamento.html>
- Programa de Estabilidade e Crescimento 2010-2013, disponível em [https://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Documents/pec/PEC2010\\_2013.pdf](https://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Documents/pec/PEC2010_2013.pdf)
- Programa de Estabilidade 2021-2025, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDS1NAcAIfZthgUAAAA%3d>
- PRR – Plano de Recuperação e Resiliência – Recuperar Portugal, Construindo o futuro, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDQzNgYA62SpeQUAAAA%3d>
- [https://pt.wikipedia.org/wiki/Emergência\\_de\\_Saúde\\_Pública\\_de\\_Âmbito\\_Internacional](https://pt.wikipedia.org/wiki/Emergência_de_Saúde_Pública_de_Âmbito_Internacional)
- Relatório do Conselho de Administração – A Economia Portuguesa em 2011, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ra\\_11\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ra_11_p.pdf)

- Report 9: Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand, disponível em <https://spiral.imperial.ac.uk:8443/bitstream/10044/1/77482/14/2020-03-16-COVID19-Report-9.pdf>
- [https://www.saudemais.tv/uploads/dossiers/dossiers\\_0000000008\\_0000000003.pdf](https://www.saudemais.tv/uploads/dossiers/dossiers_0000000008_0000000003.pdf)
- <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-03-11-O-que-distingue-uma-epidemia-de-uma-pandemia->
- [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)
- V.Comissão Europeia, Resposta económica coordenada ao surto de COVID-19, COM (2020) 112 final
- <https://24.sapo.pt/economia/artigos/de-wall-street-a-lisboa-como-a-crise-de-2008-atravessou-o-atlantico>

## Legislação

- Constituição da República Portuguesa, Decreto de aprovação da Constituição, Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10 <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34520775/view/>
- Decreto n.º 3-B/2021, Diário da República n.º 12/2021, 1º Suplemento, Série I de 2021-01-19 <https://dre.pt/home/-/dre/154483156/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 6-C/2021, de 15 de janeiro
- Decreto-Lei n.º 10-J/2020, de 26 março
- Decreto-Lei n.º 15/2010, Diário da República n.º 47/2010, Série I de 9 de março <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/610469/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 23-A/2021, de 24 março.
- Decreto – Lei n.º 37-A/ 2020, de 15 de julho
- <https://dre.pt/pesquisa/-/search/138054866/details/maximized>
- Decreto-lei n.º 62-A/2020, Diário da República n.º 172/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-09-03 <https://dre.pt/home/-/dre/141967954/details/maximized>
- Decreto – Lei n.º 245/2008, Diário da República n.º 244/2008, Série I de 2008-12-18
- <https://dre.pt/pesquisa/-/search/443898/details/maximized>
- Lei n.º 10/2009, Diário da República n.º 48/2009, Série I de 2009-03-10
- <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/65926275/201306170200/diploma?rp=indice>

- Lei n.º 13/2020, Diário da República n.º 89/2020, Série I de 2020-05-07, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/133250481/details/maximized>
- Lei n.º 27-A/ 2020, Diário da República n.º 143/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-07-24, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/138762310/details/maximized>
- Lei n.º 75-B/ 2020, Orçamento do Estado para 2021, artigo 405º., Diário da República n.º 253/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-12-31
- <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/158240279/202105242243/74004909/diploma/indice>
- Lei n.º 151/2015, Lei de Enquadramento Orçamental, Diário da República n.º 178/2015, Série I de 2015-09-11
- <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/114449627/201801290000/diplomaPagination/2?did=105756679&rp=indice>
- Portaria n.º 1547/2008, Diário da República n.º 252/2008, Série I de 2008-12-31
- <https://dre.pt/pesquisa/-/search/444241/details/maximized>

## **ANEXOS**

## Anexo I - Questionário

### Questionário confidencial a aplicar a Restaurantes no Concelho de Coimbra

Chamo-me Carolina Ramalho da Costa Duarte, e encontro-me a realizar o Mestrado em Direito e Gestão, na Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa.

O presente questionário tem em vista a elaboração da Dissertação de Mestrado, que será aplicado aos Restaurantes do Concelho de Coimbra.

Pretende-se que responda a cada questão com o máximo rigor e objetividade. É importante que responda a todas as questões. Trata-se de um questionário estritamente confidencial e anónimo.

Agradecendo desde já a sua preciosa colaboração, despeço-me,

Atentamente

## QUESTIONÁRIO

### PARTE I

#### NO SEU ESTABELECIMENTO ANTES DA PANDEMIA PROVOCADA PELA COVID-19

1. Estavam implementadas medidas de combate ao desperdício alimentar?

- Sim
- Não

1.1. Se respondeu que sim à questão anterior, quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Recebia algum tipo de apoio do Governo?

- Sim
- Não

3. Contraindo algum empréstimo no ano de 2019 para fazer face a fornecedores, recursos humanos e rendas?

- Sim
- Não

4. Tinha serviço de take-away?

- Sim
- Não

Se respondeu que sim:

4.1. Se respondeu que sim à questão anterior, tinha mais encomendas de take-away do que refeições presenciais?

- Sim
- Não

5. O tipo de clientela que mantinha era sobretudo fixo, aleatório ou uma combinação dos dois?

- Fixo
- Aleatório
- Combinação dos dois

6. Necessitou de dispensar pessoal em consequência de falta de financiamento?

- Sim
- Não

6.1. Em relação à questão anterior, quantas pessoas dispensou?

---

7. Relativamente ao ano anterior, o valor global dos salários dos seus funcionários:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

8. Tem algum trabalhador com contrato a termo?

- Sim
- Não

9. Manteve o mesmo número de fornecedores?

- Sim
- Não

10. Em 2019, o seu número de pratos da ementa:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

11. Em 2019, o número de lugares da sala de refeições:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

11.1. Relativamente à questão anterior, qual a variação? \_\_\_\_\_

12. Qual o valor aproximado do volume de negócios em 2019?

---

13. Face ao crescimento da indústria do Turismo em 2019, quanto esperava que aumentasse o volume de negócios em 2020? \_\_\_\_\_

14. Qual era o preço médio de uma refeição completa (entrada, prato, sobremesa, vinho) no seu restaurante antes da pandemia?

\_\_\_\_\_

15. O número de fornecedores que trabalham consigo:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

15.1. Quanto diminuiu ou aumentou?

\_\_\_\_\_

16. Que contratos de fornecimentos de bens manteve em 2019?

\_\_\_\_\_

17. Que contratos de fornecimentos de serviços manteve em 2019?

\_\_\_\_\_

18. Em que medida variou o seu inventário de compras face ao ano anterior?

\_\_\_\_\_

19. Alguma vez pensou em cessar o restaurante antes da pandemia?

- Sim
- Não

## **PARTE II**

### **NO SEU ESTABELECIMENTO DURANTE A PANDEMIA PROVOCADA PELA COVID-19**

1. Preocupa-se com o desperdício alimentar?

- Sim
- Não

1.1. Se respondeu que sim, como o evita? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Inscreveu-se nalgum tipo de apoio do Governo?

- Sim
- Não

3. Teve conhecimento de algum benefício do Governo quanto à exploração da restauração?

- Sim
- Não

3.1. Se sim, qual/ quais? \_\_\_\_\_

4. Contraindo algum empréstimo no ano de 2020 para fazer face a fornecedores, recursos humanos e rendas?

- Sim
- Não

5. Têm serviço de take-away?

- Sim
- Não

6. O que obtém maior sucesso?

- Take-away
- Refeições presenciais

7. O tipo de clientela que mantém é :

- Fixo
- Aleatório
- Combinação dos dois

8. Necessitaram de dispensar pessoal em consequência de falta de financiamento?

- Sim
- Não

8.1. Relativamente à questão anterior, quanto?

\_\_\_\_\_

9. Comparativamente ao ano anterior, o número de refeições diárias:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

10. Relativamente ao ano anterior, o valor dos salários dos seus funcionários:

- Diminuiu

- Aumentou
- Manteve-se

11. Tem algum trabalhador com contrato a termo?

- Sim
- Não

12. Pensou em cessar a atividade do restaurante?

- Sim
- Não

13. O número de fornecedores que trabalham consigo (durante a pandemia):

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

13.1. Relativamente à questão anterior, quanto? \_\_\_\_\_

14. Face à depressão causada pela pandemia, foram utilizados fundos transitados para manter a atividade?

- Sim
- Não

15. Face ao ano transato, o número de pratos da ementa:

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

16. Face ao ano anterior, o número de lugares da sua sala (durante a pandemia):

- Diminuiu
- Aumentou
- Manteve-se

16.1. Relativamente à questão anterior, quanto? \_\_\_\_\_

17. Qual foi +/- o seu volume de negócios em 2020? \_\_\_\_\_

18. Qual é o preço médio de uma refeição completa (entrada, prato, sobremesa, vinho) no seu restaurante? \_\_\_\_\_

19. O preço médio, atualmente, de uma refeição completa no seu restaurante (entrada, prato, sobremesa, vinho) face ao ano anterior:

- Diminuiu
- Aumentou
-

- Manteve-se

20. Em que medida decresceu o seu inventário de compras face ao ano anterior?

\_\_\_\_\_

21. Que contratos de fornecimento de bens manteve?

\_\_\_\_\_

22. Que contratos de fornecimento de serviços manteve?

\_\_\_\_\_

23. Tentou reduzir os seus custos fixos? Ex. rendas, contas telefónicas, internet, sem considerar salários.

- Sim
- Não

24. Durante o último período de confinamento (iniciado a 19 janeiro), quantos empregados de mesa se encontravam em lay-off? \_\_\_\_\_

25. Houve redução do número de cozinheiros? Algum deles está em lay-off?

\_\_\_\_\_

### PARTE 3 – CARACTERIZAÇÃO

1. Escolaridade do gerente:

- Até ao 5ºano
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Bacharelato / Licenciatura
- Mestrado / Doutoramento

2. Idade do restaurante \_\_\_\_\_

3. Número de lugares \_\_\_\_\_

4. Número de funcionários \_\_\_\_\_

## FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, abaixo assinada \_\_\_\_\_

Estou de acordo em participar no estudo da “Gestão da Restauração em Tempo de Crise”, integrado na investigação para a obtenção do grau de Mestre em Direito e Gestão pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, a decorrer nos Restaurantes do Distrito de Coimbra.

Mais declaro que me foi dada uma explicação integral da natureza e dos objetivos do estudo e me foram prestados todos os esclarecimentos solicitados, nomeadamente que poderei, se assim o entender e a qualquer tempo, abandonar o estudo ou revogar a presente autorização.

Declaro ainda que concordo que os dados por mim fornecidos sejam analisados pela investigadora para os fins supramencionados, ficando vedada a divulgação, para quaisquer efeitos, dos dados pessoais e identidade eventualmente recolhidos.

Concordo em que não procurarei restringir o uso dos resultados para os quais o estudo se dirige.

Data e assinatura da investigadora

Data e assinatura da participante

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_