

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Empreendedorismo e Inovação

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda

Trabalho de Projecto

Plano de Negócios de Mestrado apresentada por:

Paula Cristina Vieira da Silva

Orientadoras: Prof.^a Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Professora Sandra Margarida Bernardes de Oliveira

Évora
Outubro, 2010

Ao meu eterno bocadinho de felicidade, com saudade!

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi possível devido à exigência curricular do curso de Gestão – Empreendedorismo e Inovação realizado na Escola Superior de Gestão de Santarém em parceria com a Universidade de Évora para obtenção do grau académico de Mestre. De facto, os primeiros agradecimentos devem ir para o organizador do plano curricular do curso mencionado, pois a sua sensibilidade para a exigência do mercado profissional assim o dirigiu.

Outro pilar fundamental para a realização deste trabalho, foi a dedicação e disponibilidade demonstrada em todas as fases pelos docentes envolvidos na formação do curso, especificamente a Prof.^a Doutora Elisabete Félix e Professora Sandra Oliveira às quais são apresentados os devidos agradecimentos.

Por fim, mas talvez o pilar mais importante, foram os colegas de curso e especificamente os colegas do ramo de Empreendedorismo e Inovação, que directa e indirectamente, de forma tangível ou intangível contribuíram para o devido empenho na realização deste trabalho. Aqui ficam expressos os maiores agradecimentos, assim como o orgulho sentido por fazer parte de uma extraordinária EQUIPA!

A todos, MUITO OBRIGADO!

“(…) O turismo é (…) [a] actividade que melhor reflecte as transformações da sociedade: as mudanças sociais alteram o turismo mas este é espelho da sociedade e reflexo de tudo quanto nela acontece, isto é, pelo turismo conhecemos a sociedade.”

Cunha, 2003, 87.

RESUMO

O presente projecto tem como finalidade descrever todas as vertentes da elaboração do Plano de Negócios da empresa Arremedilho de Sabores - Restauração, Lda, nomeadamente a sua contextualização teórica, legal, económica e financeira.

Ao pretender conciliar o degustar de uma refeição com a necessidade que o consumidor actual sente em experimentar novas sensações (especialmente experiências com conteúdo cultural e/ou histórico), torna-se, assim, apelativo a um consumidor de classe média/alta e alta, nacional e internacional, principalmente urbano, muito informado, exigente e com acesso a vários canais de comunicação (factor chave de fidelização de clientes com o objectivo de estes serem os principais promotores de todo o conceito).

Arremedilho de Sabores - Restauração, Lda posiciona-se no mercado da restauração (maduro e fragmentado) através da diferenciação (serviço/produto). Com um investimento inicial de 140 000€, apresenta-se como um projecto viável uma vez que o VAL apresenta um valor positivo, no quinto ano, de 25.547,45€ mostrando bons níveis de rentabilidade, autonomia financeira e liquidez.

Palavras Chave: Plano de Negócios, Turismo, Restauração, Portugal.

Jel-Classification: M13

Arremedilho de Sabores - Restauração, Lda: A Business Plan

ABSTRACT

This project aims to describe a business plan for the company “Arremedilho de Sabores - Restauração, Lda.”. It will focus essentially in the theoretical, legal, economic and financial issues that need to be analyzed.

In order to differentiate itself, the company intends to provide a high quality service where the meal’s good taste will be combined with cultural and historical themes. The main target becomes the middle/high class consumer, usually well informed and used to the urban lifestyle (national individuals and international ones). The high quality of the service provided together with the spread of its reputation will also work in a way that consumers will feel the need of returning.

With a very mature and fragmented market, the company will position itself in such way that the competitive advantage will be assured by a differentiation strategy.

The initial investment will be of 140.000,00€, which makes this a viable and doable project. Is expect a NPV of 25.547,45 € in the fifth year, which from a financial point of view is in accordance with a good level of autonomy and liquidity.

Key-words: Business Plan, Tourism, Restoration, Portugal.

Jel-Classification: M13

ÍNDICE

	Página
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Quadros	xi
Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico: Sistema Turístico e Plano de Negócios	4
1.1. Introdução	4
1.2. O Sistema Turístico: uma Abordagem	5
1.2.1. O Meio Interno: os Componentes	12
1.2.2. O Meio Externo: as Influências	15
1.2.2.1. A variável cultural: a Contextualização	17
1.2.2.1.1. A sua dinâmica	18
1.2.2.1.2. A sua actualidade	20
1.2.3. Contextualização Espacial: Região Oeste, Peniche, Ferrel	22
1.2.3.1. A caracterização do meio envolvente	23
1.2.3.2. O sistema turístico	34
1.3. Revisão de Literatura: Plano de Negócios	41
1.4. Conclusão	48

Capítulo 2. Plano de Negócios: Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda 52

2.1. Introdução	52
2.2. Sumário Executivo	56
2.3. Identificação dos Promotores	58
2.4. Identificação da Empresa	59
2.5. Análise da Envolverte	60
2.5.1. A Envolverte Interna	60
2.5.1.1. A Empresa	60
2.5.1.2. Recursos Humanos	63
2.5.1.3. Estrutura Organizacional	65
2.5.1.4. Localização e Infra-Estruturas	66
2.5.1.5. Know-How e Processo Criativo, Equipamentos e Processo Produtivo	69
2.5.1.6. Descrição Detalhada da Técnica	71
2.5.2. A Envolverte Externa	73
2.5.2.1. Breve Caracterização Macroeconómica	73
2.5.2.2. A Análise PEST	79
2.5.2.3. Análise SWOT	81
2.6. Mercado e Políticas de Distribuição	83
2.7. Análise Económico e Financeira	97
2.7.1. Investimento	97
2.7.2. Exploração	99
2.7.3. Financiamento	111

2.7.4. Viabilidade Económico Financeira	115
2.7.5. Análise de Sensibilidade	121
2.8. Conclusão e Resultados	131
Capítulo 3. Conclusão Geral	135
Referências Bibliográficas	140
Anexos	146

Índice de Figuras

	Página
Figura 1.1 – Mudanças verificadas na sociedade no século XIX	7
Figura 1.2 - Sistema do Turismo: o meio interno	10
Figura 1.3 - Sistema Turístico: o meio interno e externo	10
Figura 1.4 - Sistema Turístico: a dinâmica	11
Figura 1.5 - Modelo do comportamento do consumidor	13
Figura 1.6 - Variáveis exógenas	16
Figura 1.7 - Variáveis exógenas (resumo)	17
Figura 1.8 - Processo Motivacional no Turismo	19
Figura 1.9 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal	24

Figura 1.10 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais	25
Figura 1.11 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais (continuação)	26
Figura 1.12 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais (continuação)	27
Figura 2.1 – Estrutura Organizacional	65
Figura 2.2 – Planta: Rés-do-Chão	67
Figura 2.3 – Planta: Primeiro Andar	68
Figura 2.4 – Hóspedes (por região)	74
Figura 2.5 – Hóspedes: Lisboa	75
Figura 2.6 – Análise PEST	80
Figura 2.7 – Análise SWOT	82
Figura 2.8 – Estratégia Adoptada	85
Figura 2.9 – As 5 Forças de Porter	96

Índice de Gráficos

	Página
Gráfico 2.1. Idade dos Inqueridos	87
Gráfico 2.2. Género dos Inqueridos	87
Gráfico 2.3. Nacionalidade dos Inqueridos	88

Gráfico 2.4. Propósito da estadia	88
Gráfico 2.5. Opinião sobre os restaurantes da região oeste	89
Gráfico 2.6. Apreço pela decoração de um estabelecimento de restauração	89
Gráfico 2.7. Importância da experiência para além da refeição	90
Gráfico 2.8. Frequência de um estabelecimento que alia a animação com a refeição (temáticas)	90
Gráfico 2.9. Sensibilidade para a mudança regular da temática	91
Gráfico 2.10. Tipo de comida do estabelecimento	91
Gráfico 2.11. Preço a pagar pela experiência	92
Gráfico 2.12. Distância a percorrer	92
Gráfico 2.13. Assiduidade de frequência	93

Índice de Quadros

	Página
Quadro 2.1 – Investimento	98
Quadro 2.2 – Vendas	100
Quadro 2.3 – Sazonalidade (estimativa)	101
Quadro 2.4 – Valor Anual das Vendas	101
Quadro 2.5 – Valor do IVA das Vendas	102
Quadro 2.6 – Valor do IVA do Imobilizado	102
Quadro 2.7 – Valor das Depreciações	103
Quadro 2.8 – Valor das Compras	103

Quadro 2.9 – Valor dos Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) e Existências Finais	104
Quadro 2.10 – Valor do IVA das Compras	104
Quadro 2.11 – Valor dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	105
Quadro 2.12 – Valor Anual dos FSE	106
Quadro 2.13 – Valor do IVA dos FSE	106
Quadro 2.14 – Valor dos Outros Gastos Operacionais	107
Quadro 2.15 – Valor dos Gastos com Pessoal	107
Quadro 2.16 – Valor Anual dos Gastos com Pessoal	108
Quadro 2.17 – Valor dos Gastos Financeiros e respectiva Prestação	108
Quadro 2.18 – Demonstração de Resultados Previsional	109
Quadro 2.19 – Orçamento de Tesouraria/Financeiro	110
Quadro 2.20 – Capital Investido	111
Quadro 2.21 – Fundo Maneio Necessário (Capital Circulante)	112
Quadro 2.22 – Balanço	113
Quadro 2.23 – Balanço Funcional	114
Quadro 2.24 – Apuramento do <i>Cash Flow</i>	115
Quadro 2.25 – Taxa Interna de Rendibilidade	116
Quadro 2.26 – <i>Payback</i> Actualizado	116
Quadro 2.27 – Índice de Rendibilidade	116
Quadro 2.28 – Ponto Crítico e Margem de Segurança	117
Quadro 2.29 – Rácios de Rentabilidade	118

Quadro 2.30 – Rácios de Financiamento	118
Quadro 2.31 – Rácios de Liquidez	119
Quadro 2.32 – Rácios de Funcionamento	120
Quadro 2.33 – Análise DuPont	120
Quadro 2.34 – Apuramento do <i>Cash Flows</i> (Cenário 1)	122
Quadro 2.35 – Ponto Crítico e Margem de segurança (Cenário 1)	122
Quadro 2.36 – Rácios de Rentabilidade (Cenário 1)	123
Quadro 2.37 – Rácios de Financiamento (Cenário 1)	124
Quadro 2.38 – Rácios de Liquidez (Cenário 1)	124
Quadro 2.39 – Compras (Cenário 2)	124
Quadro 2.40 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 2)	125
Quadro 2.41 – Rácios de Rentabilidade (Cenário 2)	125
Quadro 2.42 – Rácios de Financiamento (Cenário 2)	126
Quadro 2.43 – Rácios de Liquidez (Cenário 2)	126
Quadro 2.44 – Apuramento do <i>Cash Flows</i> (Cenário 2)	127
Quadro 2.45 – Apuramento do <i>Cash Flows</i> (Cenário 3)	128
Quadro 2.46 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 3)	128
Quadro 2.47 – Apuramento do <i>Cash Flows</i> (Cenário 4)	129
Quadro 2.48 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 4)	129
Quadro 2.49 – Resumo da Análise de Sensibilidade	129