
INTRODUÇÃO

A sociedade é o resultado da convergência de vários elementos que se interligam e se influenciam mutuamente. De facto, alguns desses elementos revestem-se de uma certa complementaridade e interacção que os permite formar um conjunto racionalmente organizado e hierarquizado, perfazendo um sistema que conseqüentemente é influenciado por outros.

O turismo é um fenómeno que resulta da interacção de vários factores que ao longo do tempo ocorreram no panorama social; podendo mesmo afirmar-se que existe um sistema de turismo onde é possível observar quais os seus componentes e como estes podem ser influenciados por outros sistemas (situação que resulta das inúmeras sinergias que se criam entre os vários elementos que compõem os sistemas, que acabam por ser comuns entre eles). De facto, actualmente existem vários autores e investigadores sociais que incidem o seu objecto de trabalho no fenómeno do turismo, uma vez que este, actualmente, constitui uma actividade económica (cada vez mais) importante devido, por um lado, ao número considerável de empresas e trabalhadores envolvidos e, por outro lado, devido ao seu peso no Produto Interno Bruto (PIB) e respectivo peso nas exportações.

Pela importância, actualidade e dinamismo que o turismo apresenta, exige que os seus vários elementos ponderem racionalmente as suas actividades, consubstanciando os seus objectivos em alicerces coerentes/consistentes. Assim, o processo de planeamento deve ser cada vez mais uma realidade da função gestora de cada um dos elementos, devidamente representados por entidades económicas. Este planeamento requer um conhecimento profundo do contexto externo, assim, como de todos os factores internos da entidade. Pode ser um trabalho meticuloso e até exaustivo, mas revela-se como uma excelente ferramenta de apoio à gestão de uma entidade, uma vez que permite orientar toda a sua actividade, analisar possíveis desvios, permitindo, se necessário, correcções de modo a permitir concretizar a missão da entidade.

O presente trabalho realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialidade Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Évora (parceria com a Escola

Superior de Gestão de Santarém), apresentando como temática principal a elaboração do planeamento inicial de um negócio referente a uma empresa de restauração na Região Oeste (Concelho de Peniche). Pretende-se, assim, caracterizar, especificamente, todas as componentes necessárias para a implementação da empresa Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda.

De facto, a ponderação inicial de um negócio (representada num plano de negócios) reverte-se numa fundamental estratégia de gestão, uma vez que determina todos os factores que influenciam a entidade, permitindo realizar uma visão possível de toda a sua actividade, analisando alguns dos vários cenários praticáveis, demonstrando qual o seu comportamento ao longo do tempo. É, pois, uma primeira consciencialização de todo o negócio, mostrando aos vários e possíveis investidores quais os principais resultados, se estes se tornam viáveis, se permitem atingir a missão e objectivos principais da entidade. É tendo em conta estes factores que se revela pertinente a realização deste trabalho, uma vez que permite analisar a viabilidade de um negócio numa primeira instância. Sendo, ainda, uma ideia existe a necessidade de determinar a sua viabilidade e quais os impactos da sua concretização, assim, como estabelecer quais os principais objectivos e missão da entidade.

Assim, para uma melhor compreensão da problemática de todo o trabalho é realizada uma primeira contextualização e caracterização teórica do sistema turístico (e em concreto do concelho de Peniche, local onde se pretende inserir o estabelecimento); elaborando uma análise e caracterização das reais tendências futuras do turismo, a nível da variável cultural. Posteriormente, é ilustrado e devidamente contextualizado todo o plano de negócios.

Para se atingir os objectivos propostos pelo presente trabalho e como forma de conhecimento geral da temática abordada, é utilizada uma perspectiva interpretativa, pois descreve detalhadamente os factos que se pretendem compreender. Por outro lado, também é utilizada uma perspectiva positiva, porque em algumas situações é utilizada a observação da realidade e o bom senso.

Para realizar a investigação, efectua-se uma abordagem dedutiva partindo da teoria (revisão bibliográfica, através de fontes secundárias) para os dados, estabelecendo uma relação de casualidade entre as variáveis do estudo. Como forma de suporte da análise

prática, é utilizado um inquérito, de modo a diagnosticar se o mercado está preparado para aceitar a ideia; sendo este realizado à população local e aos turistas/visitantes do local de implementação do projecto.

O trabalho é composto por três partes distintas: a primeira contextualiza a temática (nomeadamente o sistema turístico), seus componentes estruturantes, caracterização da zona de implementação da empresa e apresenta uma pequena revisão de literatura sobre o que é, qual a finalidade e componentes de um plano de negócios. O propósito desta fase do trabalho é descritivo, pois pretende, nomeadamente, conhecer um fenómeno social (turismo) para depois se tornar explicativo, uma vez que tenta estabelecer uma relação causa efeito entre as variáveis deste fenómeno. A segunda parte apresenta o plano de negócios propriamente dito, reunindo, assim, as principais conclusões e resultados sobre a ideia; aqui o trabalho tende mesmo a ser exploratório, porque procura uma nova perspectiva de acção (plano de negócios). Por último, a terceira parte, caracteriza-se por ser o epílogo de todo o trabalho, reunindo os conceitos e variáveis centrais de toda a problemática, assim, como os resultados qualitativos e quantitativos fundamentais de todo o trabalho.

Capítulo 1. Enquadramento teórico: Sistema Turístico e Plano de Negócios

1.1. Introdução

O ser humano é um ser complexo e muito curioso. De facto, a curiosidade é uma característica inata do ser humano, é uma dimensão original da existência, assente na inquietação, isto é, na impossibilidade de se contentar com estar onde está e na distração ou desejo de romper amarras, desejo de fuga que o sujeita e acorrenta. Tem por natureza desejo de conhecer, é indigente de saber, embora esse desejo se possa orientar diversamente. A sua curiosidade pelo passado é, também, uma característica inata: não há nenhum povo (nem mesmo primitivo) sem história. Esta curiosidade, entre outras razões, impulsiona o Homem a deslocar-se do seu ambiente habitual para conhecer outras formas de viver, outras formas de interagir com o meio. A estas deslocamentos efectuados pelo Homem atribui-se o nome de turismo.

O turismo, de forma generalista, é um fenómeno social que se identifica através da deslocação de pessoas para locais diferentes da sua residência habitual, verificando-se uma permanência de, pelo menos, 24 horas. Para que esta situação se concretize, é necessário que o destino escolhido disponibilize vários recursos e facilidades que se revistam num factor de atractividade no consumidor. Assim, é possível, também, analisar o turismo como um conjunto de elementos que interagem e dependem entre si, formando um sistema.

Como sistema que se apresenta, o turismo, é influenciado pelo meio externo e exprime-se no conjunto de dois subsistemas (oferta e procura). Assim, o subsistema oferta encontra-se representado pelo conjunto de factores que são os transportes, a promoção/informação, os destinos, as empresas/serviços turísticos e as organizações, ou seja tudo o que é necessário para ocupar o tempo do consumidor. Por sua vez o subsistema da procura caracteriza o consumidor que se desloca para satisfazer as suas (diversas) necessidades, podendo estas ser influenciadas por factores externos, como seja a cultura.

Actualmente, assiste-se a uma mudança significativa no turismo: se no passado o turismo era dominado pela vertente sol e praia, hoje, a gestão do lazer é mais diversificada e coerente. O turista actual revela uma apetência crescente por produtos com dimensão cultural, que destaquem a riqueza patrimonial, arquitectónica e humana dos destinos turísticos. Assim, autenticidade, tradição e património cultural são valores que caracterizam e diferenciam os produtos turísticos, indo ao encontro de uma clientela cada vez mais diversificada e exigente. De facto, actualmente preencher uma necessidade não é suficiente, é necessário concebê-la, dirigi-la e transforma-la em mais-valias. A diferenciação, e as especificidades são o ponto de partida para o sucesso, desta forma a capacidade de inovar é determinante para todo o processo.

Assim, este capítulo tem o intuito de contextualizar teoricamente o que é o turismo, sendo para tal, encarado como um sistema e, por tal, influenciado, particularmente pela vertente cultural. É também, neste capítulo que se caracteriza o espaço territorial, assim como o sistema turístico do local onde se vai inserir a empresa Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda: Região Oeste de Portugal, concretamente no concelho de Peniche. Ao mesmo tempo caracteriza qual a tendência do consumidor actual e como é necessário apostar em estratégias coerentes para superar as suas expectativas.

1.2. O Sistema Turístico: uma Abordagem

A constante adaptação do Homem ao meio envolvente gera uma diversidade de contextualizações e dinâmicas a nível de todas as vertentes sociais. Assim, o turismo, apesar de constituir uma área de estudo recente, como área social que se caracteriza, apresenta-se susceptível às várias alterações que frequentemente ocorrem na sociedade, verificando-se uma actualização (quase) constante dos seus conceitos e componentes.

Como conceito, e de forma simplista o turismo “pode ser definido como a ciência, a arte e o negócio de atrair visitantes, transportá-los, hospedá-los e cuidar gentilmente de suas necessidades e seus desejos”(Goeldner *et al*, 2002, Prefácio). Nesta definição o conceito do turismo apresenta-se um pouco incompleto e pouco abrangente, no entanto é um ponto de partida uma vez que aborda as questões da viagem, do transporte, do

alojamento, da satisfação das necessidades, do modo atento como o serviço deve ser desenvolvido e mencionando de início que é uma actividade económica.

De facto, o conceito do turismo, ao longo do tempo, tentou adaptar-se às mudanças verificadas na sociedade, assim, como tentou responder às diversas exigências que a actividade em si propunha. Segundo Balanzá e Nadal (2003; 5), a Organização Mundial do Turismo (OMT) define que o turismo

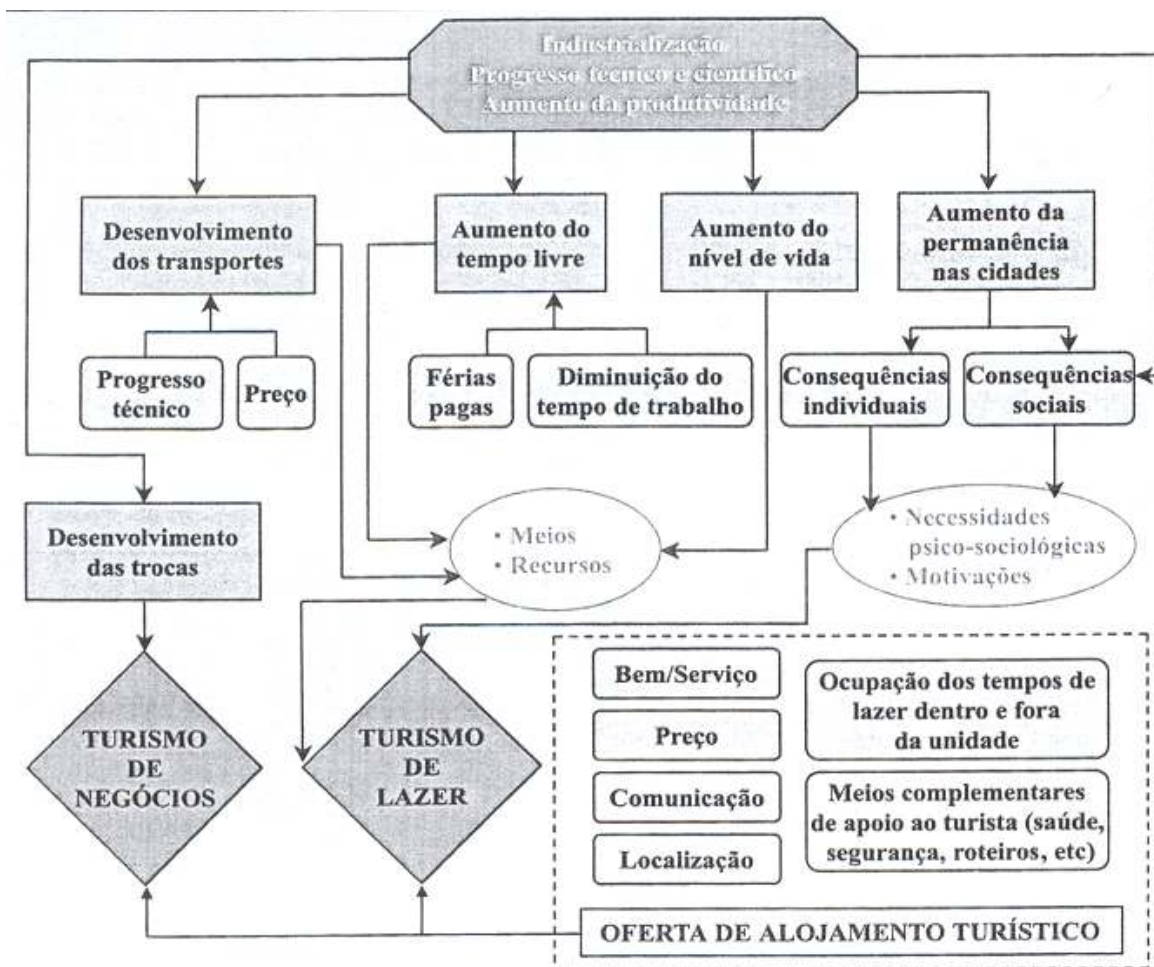
(...) inclui tanto o deslocamento e as actividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas bem como as relações que surgem entre eles, em lugares distintos de seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano e mínimo de 24 horas (pernoite no destino), principalmente com fins de lazer, negócios e outros.

Através desta definição já é possível fazer uma melhor contextualização do fenómeno, uma vez que esclarece as situações ambíguas que a primeira definição apresenta, assim como aborda a questão das diversas actividades que as pessoas realizam, contextualizando a oferta e a procura de um modo mais específico. Por outro lado, aborda quais os motivos que podem levar à deslocação e refere como ponto fulcral o período mínimo e máximo dessa deslocação, afirmando que a mesma tem que ser efectuada para locais diferentes do seu ambiente habitual. Por tal, “(...) a restrição do pernoite acaba excluindo muitas viagens de lazer de um dia (...)” (Theobald, 2002; 33), assim como, retira do âmbito turístico a deslocação “diária ou semanal entre (...) casa e o local de trabalho ou estudo, ou outros lugares visitados frequentemente (...)” (Cunha, 2001; 32), tornando o conceito mais consistente e caracterizador da actividade turística.

Se é verdade que sempre se registaram deslocações para locais diferentes da residência habitual, foi a partir do século XIX que a actividade turística começou a consolidar-se, a criar melhores condições e apresentar novas vertentes, isto devido à Revolução Industrial¹. De facto, foi com este momento revolucionário que se criaram as bases para a figura social que o turismo apresenta actualmente, “(...) [uma vez que] trouxe profundas mudanças económicas e sociais (...)” (OMT, 2003; 22).

¹ Teve o seu início “(...) em Inglaterra nas últimas décadas do século XVIII (...)” (Balanzá e Nadal, 2003; 15).

Figura 1.1 – Mudanças verificadas na sociedade no século XIX



Fonte: Sarmento: 2003; 44.

Este período histórico (figura 1.1) permitiu o desenvolvimento dos transportes, o aumento do tempo livre, do nível de vida e da permanência nas cidades, pois era lá que se localizavam as grandes indústrias na altura. Todas estas situações provocaram alterações na forma de estruturar a sociedade e, conseqüentemente, na forma individual de estar na sociedade. No que diz respeito à actividade turística, estas modificações consolidaram a base para o turismo de massa², o começo das férias e o mercado da classe média. Isto porque as classes médias viram o seu rendimento familiar aumentar, assim como o seu tempo livre e começaram a usufruir de férias anuais, o que tornava

² “(...) turismo organizado para grande fluxo de veraneantes.” (Domingues, 1997; 312).

possível a deslocação para “(...) alguns destinos, até então visitados principalmente por pessoas ricas, expandiram-se, ao mesmo tempo que outros surgiam para atrair esse crescente mercado da classe média.” (OMT, 2003; 22).

Actualmente, o turismo aumentou consideravelmente a sua importância social e económica, sendo mesmo “(...) o sector da economia que mais se expandiu nos países mais industrializados, nas últimas décadas.” (Theobald, 2002; 27). De facto, é “(...) reconhecida a crescente importância das práticas de lazer por parte das sociedades modernas (...) [resultante dos] desenfreados ritmos urbanos [que] obrigam a paragens terapêuticas (...)” (Costa *et al*, 2001; XX).

Como actividade económica, e de acordo com Vaz (1999; 7), o turismo:

(...) mobiliza mais de 50 sectores produtivos de bens e serviços, requerendo o trabalho de inúmeras categorias técnicas e profissionais. Compreende acções do Poder Público, ao qual compete cuidar da oferta natural, como reservas ecológicas e o meio ambiente em geral e oferecer um sistema básico de infra-estruturas, vias de acesso, saneamento e planeamento urbano. Incorpora os serviços de dezenas de tipos de organizações que integram e complementam o produto turístico: hotéis e restaurantes; centros de entretenimento e cultura, como teatros e parques temáticos; centros de reunião, como salões de convenções e espaços para feiras e exposições; empresas de serviço receptivo, para programas e excursões locais e muitas outras. Finalmente, inclui as transportadoras e as organizações que formulam e comercializam os pacotes turísticos, como as operadoras e as agências de viagens.

De facto, como se pode deduzir da citação anterior, o turismo é uma actividade complexa e que envolve várias vertentes temáticas, sem esquecer que um número considerável de países tem nesta actividade económica a sua fonte principal de rendimento e por consequência como factor gerador de emprego, crescimento do sector privado e aperfeiçoamento das infra-estruturas (OMT, 2003).

O estudo do turismo, como qualquer área social, apresenta várias particularidades e por sua vez diversas dificuldades; isto porque é uma actividade que envolve um grande número de outras actividades sociais e, mesmo, económicas. Talvez por tudo isso e, de acordo com Theobald (2002, 24), o turismo devesse ser apresentado não “(...) como uma actividade produtiva ou um produto, mas sim como um fenómeno social, uma experiência ou um processo.” Assim, de forma a facilitar o seu estudo e compreensão, actualmente tende-se a abordar o tema como se de um sistema se tratasse, isto porque abrange um conjunto de partes internas dependentes umas das outras que sofrem influências de variáveis exteriores.

A complementar esta situação, e segundo Cunha (2001; 110), o

(...) conhecimento isolado das relações que o turismo estabelece entre pessoas não é suficiente para a sua apreciação e compreensão, como também não é suficiente a compreensão das relações que estabelece com o meio natural ou dos fenómenos económicos e sociais que origina.
(...) Caso contrário, ter-se-ão apenas visões parcelares ou específicas.

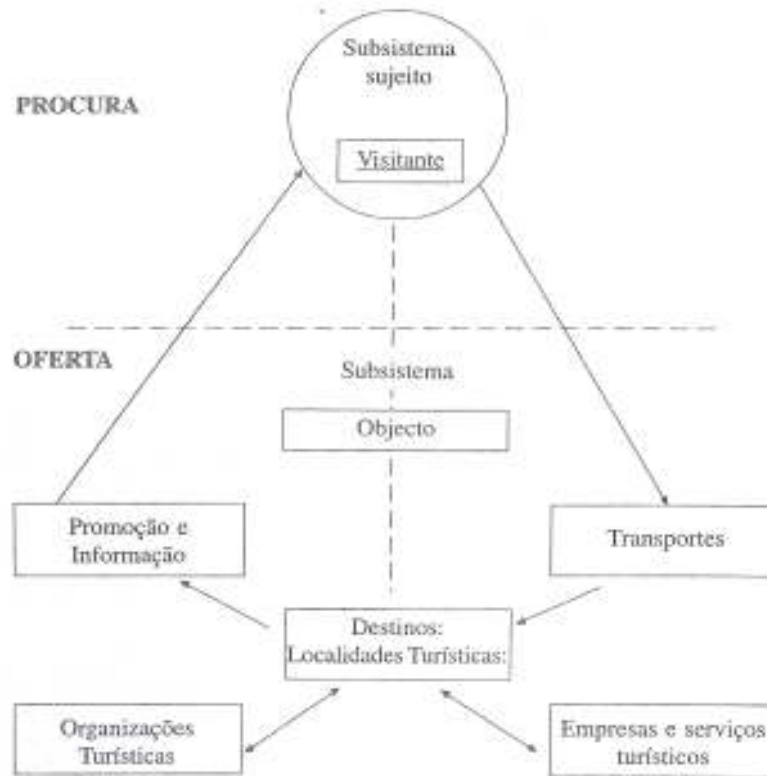
Isto porque “(...) cada variável (...) interage com as outras variáveis de forma tão completa que causa e efeito não podem ser separados, [sendo que] uma única variável pode, ao mesmo tempo, ser causa e efeito.” (Beni, 2001; 17). Esta situação torna imprescindível a utilização de uma abordagem integrada da actividade turística, ou seja, ter em conta todas as suas componentes e relações, através de uma visão em sistema, em conjunto interdependente (Cunha, 2001).

De acordo com Cunha (2001; 111), o sistema turístico, pode ser esquematizado como se apresenta na figura 1.2 e definido como:

(...) o conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (receptoras), as rotas de trânsito e todas as actividades que produzem os bens e serviços turísticos (actividade turística).

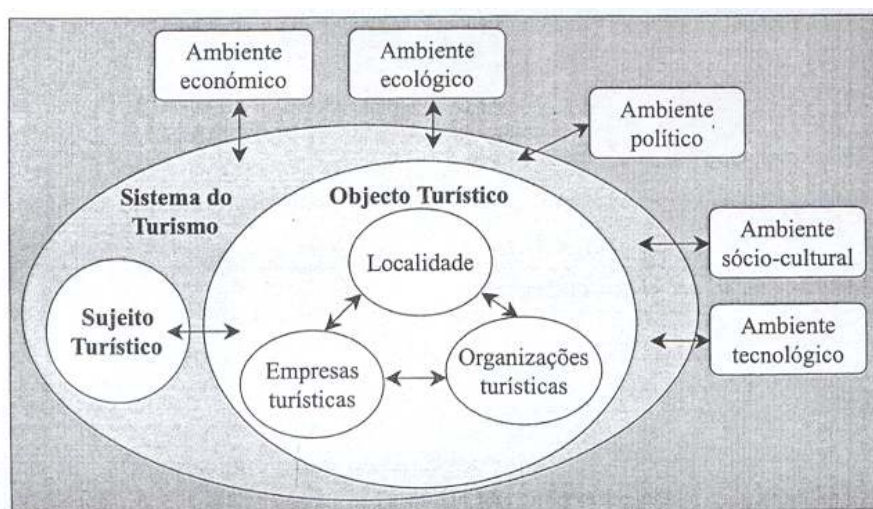
Como é possível observar, a figura 1.2 mostra as componentes que constituem internamente o sistema turístico, sendo este dividido em dois subsistemas que constituem respectivamente a oferta (o objecto do sistema) e a procura turística (o sujeito do sistema). No entanto, é imprescindível não esquecer o meio que o envolve, isto porque as relações com ambiente externo são “(...) biunívocas, pois o turista influencia o meio e este também o influencia, originando alterações mútuas (...). Assim, o sistema do turismo interage com o ambiente político, tecnológico, económico, socio-cultural e ecológico (...).” (Sarmiento, 2003; 27), como é possível verificar através da figura 1.3.

Figura 1.2 – Sistema do Turismo: o meio interno



Fonte: Cunha: 2001;114.

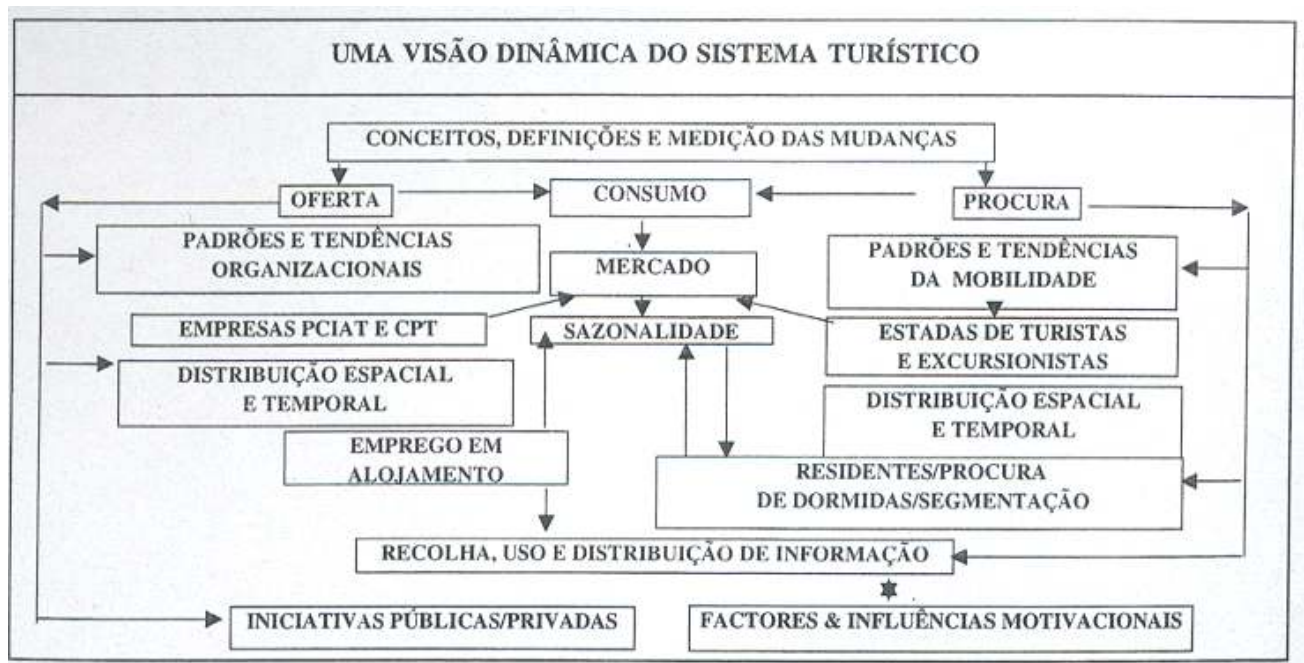
Figura 1.3 – Sistema do Turismo: o meio interno e meio externo



Fonte: Sarmento, 2003; 27.

Esta contextualização, mostra como o sistema turístico é dinâmico e mutável. De facto, através da figura 1.4 é possível verificar que a alteração/mutação de um dos elementos internos pode afectar o equilíbrio que se assinala no sistema, quer do lado da procura, quer do lado da oferta; por outro lado, o ambiente externo influencia directamente e condiciona todo o meio interno. Isto implica que não é de todo aconselhável analisar apenas uma dessas realidades isoladamente; a não ser numa primeira fase, de modo a caracterizar exaustiva e individualmente cada um dos componentes internos e externos, para que *a posterior* seja possível constatar a interacção/dinâmica que existe no conjunto (verificar a dinâmica global, tendo em conta as particularidades de cada um); para que, assim, se possa realizar a actividade de planeamento turístico de forma correcta e actual, de modo a se alcançarem os objectivos propostos.

Figura 1.4 – Sistema Turístico: a dinâmica



Fonte: Baptista, 2003; 113.

1.2.1. O Meio Interno: Os componentes

O meio interno do sistema turístico é composto pela procura e oferta turística. Assim, e no que diz respeito à procura turística, esta é constituída pelas áreas emissoras de turistas, ou seja, representa o consumidor do produto turístico, sendo que este pode ser denominado como o turista/visitante³ que se desloca com o intuito de encontrar locais e produtos que de algum modo possam satisfazer as suas necessidades de lazer, recreio, descanso, diversão, cultura, etc. em seus períodos de lazer (Balanzá e Nadal, 2003).

Assim, e tendo em conta o mencionado, o consumidor turístico desloca-se aos diversos locais para satisfazer as suas necessidades, ou seja para consumir os bens e serviços turísticos. Se por um lado o consumidor sente uma necessidade que é algo individual/seu, por outro lado essa necessidade é influenciada por factores que podem ser externos ao consumidor. De facto, o comportamento do consumidor⁴ é influenciado por vários factores que determinam ou não o acto da compra, sendo que “o ponto de partida [deste processo] é o modelo de estímulo e resposta do comportamento do comprador (...)” (Kotler e Armstrong, 2003;119), como é possível verificar na figura 1.5.

Os factores de ordem económica, tecnológica, política e até cultural podem constituir elementos estimuladores/motivadores no comportamento do consumidor. Sendo a cultura entendida como “(...) o conjunto de valores, normas e comportamentos que caracterizam uma sociedade” (Brochand *et al*, 2000; 120). De facto, este aspecto deve “(...) ser avaliado em profundidade [sendo que a sua análise deve ser relativamente] espaçada (...)” (Beni, 2001; 273), pois esta apresenta pouca dinâmica.

De facto, “entender o motivo⁵ que leva a pessoa a viajar, a fazer turismo, bem como as circunstâncias que condicionam a [sua] escolha (...)” (Vaz, 1999; 37) são situações a ter

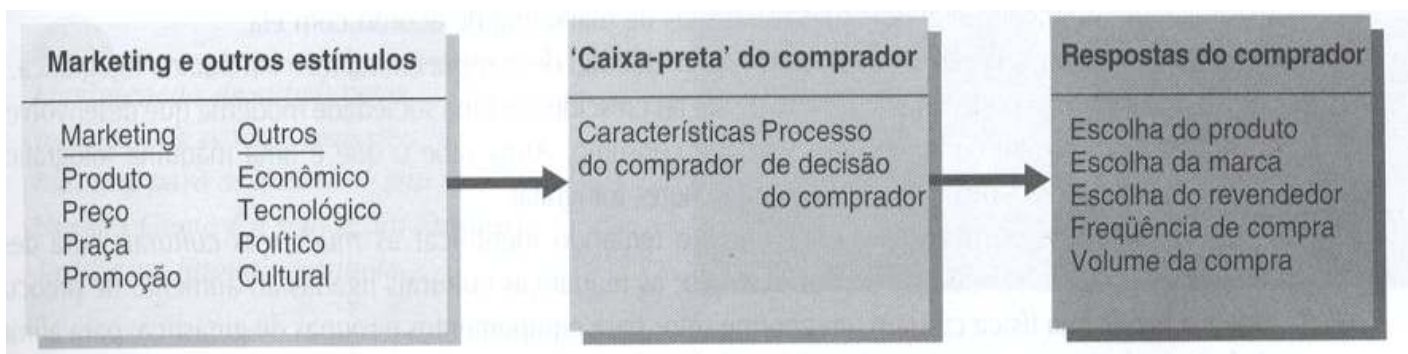
³ Para melhor visualizar a questão sobre a classificação de viajante consultar anexo I.

⁴ “(...) indivíduos e famílias que compram bens e serviços para o consumo pessoal.” (Kotler e Armstrong, 2003; 118).

⁵ “(...) necessidade [biológicas ou psicológicas] suficiente forte para que a pessoa busque satisfazê-la.” (Kotler e Armstrong, 2003; 129).

em conta na composição do produto turístico. Isto porque se o objectivo principal é satisfazer a necessidade de um consumidor, primeiro que tudo é necessário que a entidade em si saiba compreender o comportamento consumidor e quais os motivos/estímulos que o levam a consumir, para que assim possa satisfazer na integra as suas necessidades, criando um laço de fidelização entre ambos (Brochand *et al*, 2000).

Figura 1.5 – Modelo do comportamento do consumidor



Fonte: Kotler e Armstrong: 2003; 119.

O outro subsistema do sistema turístico diz respeito à oferta turística que se apresenta constituída pelos destinos, transportes, promoção e informação, empresas e serviços turísticos e organizações. Ou seja, é composta por “(...) tudo o que o local dispõe que pode ocupar o tempo dos turistas, englobando os seus recursos naturais e artificiais, bem como os bens e serviços públicos e privados” (Oliveira, 2001; 64) (...) necessários ou interessantes para satisfazer as necessidades do turista (...)” (Balanzá e Nadal, 2003; 65).

Por tal, e segundo Ignarra (2003) é possível afirmar que a oferta turística é composta por um conjunto de elementos que por si só apresentam pouco valor turístico ou apresentam valor para outras actividades, mas que de forma conjunta, podem organizar o que se denomina “produto turístico”. Assim, produto turístico é entendido como “(...) tudo o que é oferecido aos turistas, incluindo as atracções naturais, diversões, museus,

paisagens, festivais e necessidades, tais como refeições, alojamento, transportes, serviços de guias, etc.” (Oliveira, 2001; 67).

Um dos principais componentes da oferta turística é denominado por destino e é representado pelos diversos recursos turísticos de modo a atrair o cliente, sendo que os recursos turísticos “(...) (naturais ou criados pelo homem) constituem a componente fundamental da oferta (...) [e incluem] o clima, a flora, a fauna, a paisagem, as praias e as montanhas (...), a arte, a história, os monumentos (...)” (Cunha, 2001; 178). Ou seja, são os elementos que a partir dos quais, segundo Balanzá e Nadal (2003), é possível desenvolver de forma coerente a actividade turística.

Os transportes, outro dos componentes do sistema turístico, são “(...) o coração do turismo” (OMT, 2003; 43), (...) na verdade, o sucesso de praticamente todas as formas de turismo depende de um transporte adequado (...) [uma vez que] são artérias através das quais flui o sangue que dá vida ao sector” (Goeldner, 2002; 116), isto porque o objectivo do turismo é “(...) deslocar pessoas de um lugar para o outro (...)” (Foster, 1992; 133). Assim, verifica-se a existência de meios de transporte ferroviários, marítimos, rodoviários e aéreos, sendo que estes últimos e, de acordo com Sarmiento (2003), são os mais utilizados na actividade turística devido ao avanço tecnológico verificado no sector que têm permitido desenvolver factores como a segurança e o conforto.

As empresas que interagem no sistema turístico (directa ou indirectamente a desenvolver actividades turísticas) podem ter cariz público ou privado, sendo que representam a componente comercial da oferta e são compostas pelos equipamentos e infra-estruturas que possam satisfazer directamente as necessidades da procura turística: “(...) alojamento, restaurantes, entretenimento e diversões, estabelecimentos comerciais, etc..” (Cunha, 2001; 179).

Por outro lado, o papel do Estado, é muito importante no sistema turístico, uma vez que este tem como missão, segundo Sarmiento (2003) criar o contexto físico e promocional que permite a actividade turística prosperar e, por tal, a sua participação deve ser proactiva, focalizando a sua actuação no marketing e na promoção da imagem do local, assim como na definição de políticas e de legislação adequada.

Com esta breve exposição da composição da oferta turística tentou-se caracterizar de modo sucinto a sua composição, fazendo relevância aos elementos mais importantes para o desenvolvimento do presente projecto; lembrando que “(...) a oferta é muito complexa (inclui de um lado bens e de outro serviços), os bens podem ser materiais ou imateriais, como o clima, a paisagem, a cultura e os serviços turísticos podem ser directos ou indirectos” (Balanzá e Nadal, 2003; 75).

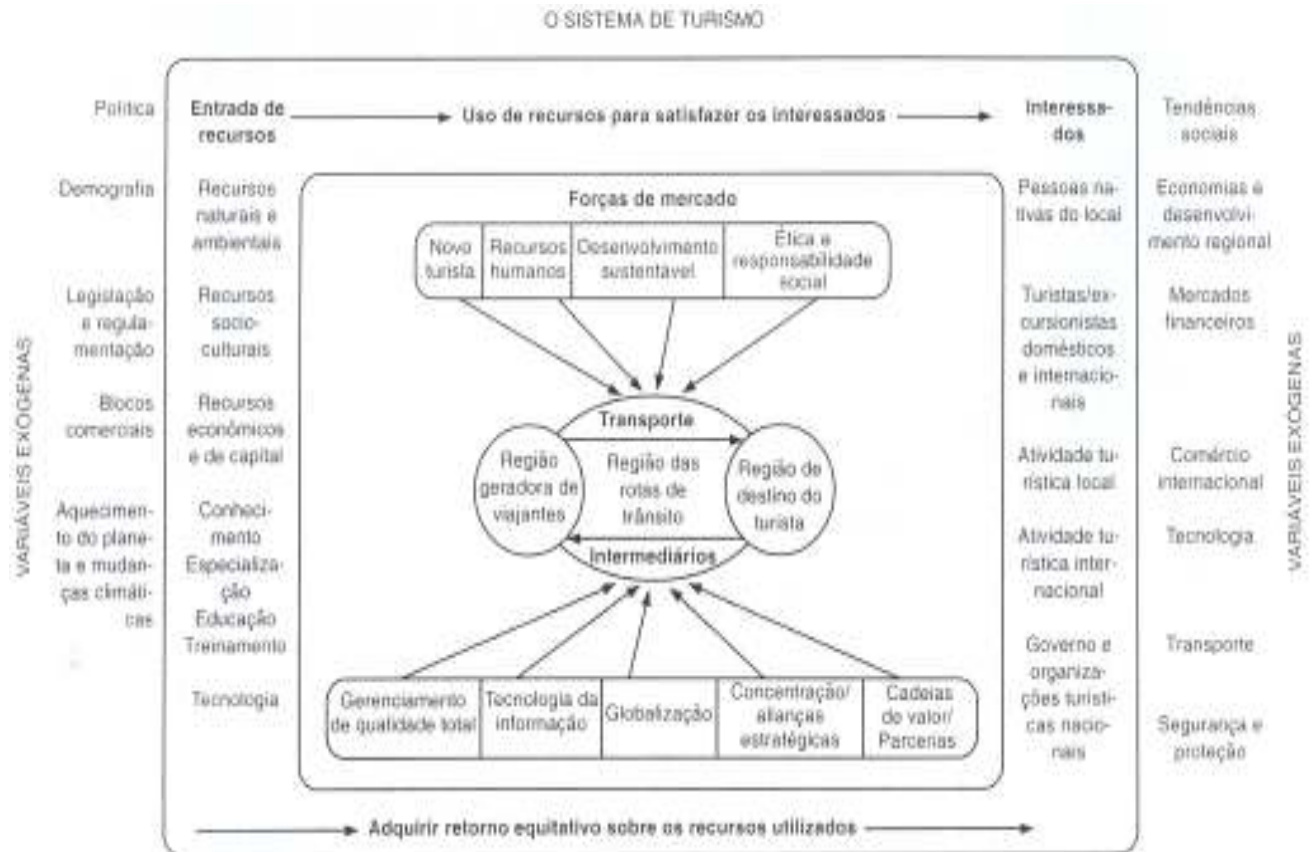
1.2.2. O Meio Externo: As Influências

O sistema turístico, segundo Vaz (1999) opera dentro de um contexto mercadológico. Ou seja, de acordo com Beni (2001) encontra-se inserido num meio que está fora do seu controlo, no entanto este é algo que, também, determina, em parte, o seu funcionamento interno. Assim, “(...) o ambiente não só está fora do controlo do sistema, como também determina em parte o seu funcionamento.” (Beni, 2001; 46).

Por tal, e tendo em conta Vaz (1999), o sistema turístico apresenta uma esfera circundante com características de um macroambiente que é composto por variáveis exógenas⁶ ou não controláveis que, segundo Balanzá e Nadal (2003), afectam o conjunto de empresas que actuam num mercado, como é possível analisar através da figura 1.6. Aqui de uma forma geral é possível identificar especificamente quais os factores que influenciam directamente o sistema turístico; no entanto de forma resumida, constata-se que são seis grandes variáveis: demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais, como é possível visualizar através da figura 1.7.

⁶ “(...) série de influências que estão fora do controle do turismo, mas terão um impacto em seu desenvolvimento.” (Cooper *et al*: 2008; 482).

Figura 1.6 – Variáveis exógenas



Fonte: Cooper *et al*, 2008; 484.

Assim, e segundo Kotler e Armstrong (2003), a variável demográfica engloba termos relacionados com a análise da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. A variável económica relaciona os factores relacionados com o poder de compra e o consumo das pessoas; por sua vez, a variável natural engloba os recursos naturais, que no caso concreto do sistema turístico e segundo Vaz (1999), constitui um de seus principais factores de atractividade, através do clima, da paisagem, dos acidentes naturais. A variável tecnológica, por sua vez, representa os recursos técnicos que podem, directa ou indirectamente, influenciar o turismo, sendo uma variável que muda rapidamente. Por

último, a variável política engloba tudo o que diz respeito a leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afectam e limitam o sistema turístico, uma vez que estes “(...) podem beneficiar ou desfavorecer o turismo, dependendo das propriedades que sejam estabelecidas.” (Vaz, 1999; 21).

Figura 1.7 – Variáveis exógenas (resumo)



Fonte: Kotler e Armstrong, 2003; 65.

1.2.2.1. A variável cultural: a Contextualização

Uma vez que a variável cultural é a vertente que se pretende analisar e verificar qual a sua verdadeira influência no sistema turístico, em seguida é realizada uma abordagem mais aprofundada da temática, onde se pretende fazer a sua contextualização, verificar a

sua dinâmica e mostrar a sua actualidade⁷, para que assim se consiga demonstrar como o Sistema Turístico de Peniche é ou pode ser influenciado por esta variável.

A variável cultural consiste nas “(...) instituições e outras forças que afectam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos de uma sociedade” (Kotler e Armstrong, 2003; 76) que por sua vez, segundo Vaz (1999) influenciam as motivações de viagem.

Por vezes, esta variável é denominada por variável sócio cultural, no entanto, no presente projecto esta variável é designada de variável cultural, uma vez que se entende que esta representa os “(...) estilos de vida, culto do corpo, gosto pela ecologia, hábitos de compra, distribuição do tempo livre, etc.” (Balanzá e Nadal, 2003; 37), enquanto que a social designa a “(...) estrutura da população, taxas de natalidade e mortalidade, distribuição geográfica, epidemias” (Balanzá e Nadal, 2003; 37), que vai de encontro com o que foi designado para variável demográfica, no texto anterior.

1.2.2.1.1. A sua dinâmica

Como foi mencionado esta variável interfere com a motivação demonstrada para a realização de uma viagem, ou seja, interfere/influencia directamente o sistema turístico através do subsistema sujeito, onde se encontra inserido o consumidor turístico.

Por motivações⁸ entende-se o conjunto de factores que levam um turista a deslocar-se da sua residência habitual para outro local. Esta situação exige, segundo Lambin (2000), a realização de um exame aprofundado do comportamento do consumidor, assim como do objecto das suas motivações, isto de modo a permitir compreender melhor o verdadeiro sentido do equilíbrio entre a oferta e a procura.

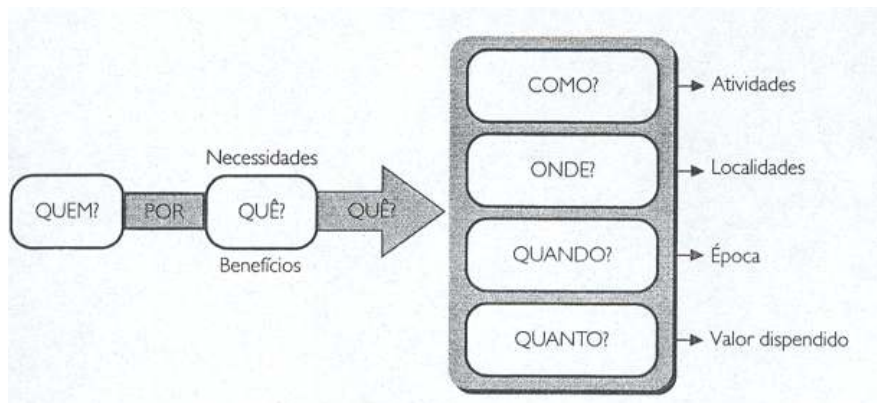
Assim, a essência do sucesso dos produtos turísticos depende da compreensão correcta do motivo que leva um consumidor a viajar, a fazer turismo, assim como as

⁷ Quais as tendências registadas nesta variável.

⁸ Podem ser divididas em quatro categorias, segundo Zins (2004; 94): físicas, culturais, interpessoais, relativas ao estatuto e ao prestígio.

circunstâncias que condicionam a sua escolha (Vaz, 1999). Quando é determinado o motivo de viagem é necessário identificar o que realmente o consumidor pretende fazer para assim, conseguir satisfazer as suas necessidades e até mesmo superar as suas expectativas. De facto, a análise do processo motivacional no turismo é iniciado com a pergunta “Quem?” seguida de “Quê?”, para depois se chegar a “Como?, Onde?, Quando?, Quanto?” que permite obter resposta sobre as actividades, as localidades, a época e o valor dispendido que o sujeito do sistema turístico pretende, como é possível verificar através da figura 1.8.

Figura 1.8 - Processo Motivacional no Turismo



Fonte: Vaz, 1999; 39.

Sendo que este processo é na sua totalidade influenciado pela variável cultural, que actualmente, segundo Kotler e Armstrong (2003), se dirige para uma tendência substancial para a “sociedade do nós”, um retorno à confiança cautelosa em relação às instituições, um aumento do patriotismo, uma grande preocupação com a natureza, um novo espiritualismo e uma busca por valores significativos e duradouros.

1.2.2.1.2. A sua actualidade

O turismo como hoje é entendido é fruto de um longo percurso através da história que se inicia com outras motivações, resultantes de todo o macroambiente em que estavam envolvidos. O que se compreende que antes do descobrimento da máquina a vapor a viagem estivesse relacionada com o comércio, a conquista, a liberdade a aventura e até a fuga (Balanzá e Nadal, 2003; 12), sendo que os primeiros exploradores, comerciantes e navegantes estabeleceram as bases da Era do Turismo Moderno (Goeldner, 2002).

Isto sem esquecer a viagem de prazer ou descanso que, segundo Balanzá e Nadal (2003), era comum entre reis e faraós e seus cortesões quer na China, quer no Antigo Egipto; ou as deslocações dos romanos para locais termais; ou as várias peregrinações efectuadas durante a Idade Média; ou os cruzeiros que se organizaram nos finais do século XIX, altura em que se iniciou a época gloriosa do gosto pelas estadias nos balneários europeus (Goeldner, 2002).

Assim, ao longo do tempo, outras atracções foram surgindo e foram anexadas à lista mencionada. Isto porque “(...) as necessidades e motivações dos consumidores ou utilizadores não são (...) permanentes ou imutáveis” (Baptista, 2003; 21), sendo necessário estar atento às mesmas de modo a estar permanentemente actualizado.

De facto, o futuro é imprevisível e incerto, sendo a sua determinação um pouco imprecisa e qualquer processo de previsão não elimina as várias incertezas que o caracterizam, apenas as pode reduzir. No entanto, quanto maior a fiabilidade das previsões maior é a eficácia do planeamento e conseqüente sucesso na satisfação das necessidades do consumidor.

Actualmente, segundo Cooper *et al* (2008), o novo consumidor turístico é informado, tem capacidade de discernimento, busca qualidade e participação, e em economias desenvolvidas pertence a um grupo etário mais velho. De facto, as suas motivações para as deslocações estão a distanciar-se do passivo prazer ao sol, seguindo um caminho em direcção a motivações relacionadas com a educação e a curiosidade. Pode-se mesmo verificar uma mudança do turismo de massas passivo para um consumo mais individual, mais segmentado. Assim, ao se verificarem estas mudanças no comportamento do

consumidor, o planeamento turístico tem que cada vez mais assumir responsabilidades por questões sociais e ambientais⁹, isto porque cada vez mais os turistas buscam experiências autênticas em destinos novos e devidamente sustentáveis.

De facto, actualmente, e de acordo com Lambin (2000), o comportamento de compra do consumidor caracteriza-se por um sentimento de poder, um profissionalismo no comportamento da compra, uma maior exigência em relação à satisfação/fidelização, novas expectativas: ele quer ser escutado, compreendido e considerado. Neste contexto é possível dizer que as expectativas de qualquer consumidor turístico aumentaram consideravelmente. A complementar esta situação, existe “(...) outra tendência importante [que] é o número de vezes que as pessoas tiram férias por ano. Fazer férias duas, três e até quatro vezes ao ano é cada vez mais comum (...)” (Costa *et al*, 2001; 55).

Segundo Cunha (2003; 90), “(...) estas mudanças obrigam muitos dos destinos tradicionais a transformar-se não só pela modernização dos seus equipamentos e pela requalificação e reordenamento dos seus espaços mas também pela alteração das suas estratégias de desenvolvimento e promoção.”

Assim, e de acordo com Sarmiento (2003; 60),

(...) o turismo deverá harmonizar-se com o ambiente e conservar o património cultural e natural, para além de ir ao encontro das necessidades das populações locais, de forma a minimizar os impactos negativos. Estas preocupações são objecto de uma tomada de consciência do poder local e central, assim, como as populações e os turistas. Também as exigências em termos de infra-estruturas, saneamento básico, ordenamento, segurança e sanidade serão cada vez maiores.

Apesar de todas estas situações, o produto turístico mais procurado continuará a ser o “sol e praia”, no entanto é necessário aumentar a quota dos produtos que possam diminuir a sua sazonalidade, tais como o turismo ambiental (agroturismo, turismo rural e turismo de habitação), o turismo cultural, o turismo desportivo (golfe, náuticos e caça) e o religioso.¹⁰

⁹ Relacionado com o conceito de sustentabilidade: ligado “(...) com a capacidade de um destino permanecer competitivo em relação a outros mais novos e menos explorados; (...) de permanecer singular culturalmente; e de estar em equilíbrio com o meio ambiente.” (OMT, 2003; 37).

¹⁰ O autor refere-se ao caso específico de Portugal, no entanto é aplicável a todos os destinos balneares.

De facto, e segundo as palavras de Franceso Frangialli (ICEP Portugal, 2002)

(...) nas próximas décadas, o turismo oferecerá uma gama diversificada de produtos nos segmentos do turismo de lazer e de negócios, que irá desde o sol e praia, às visitas a familiares e amigos, do descanso, do turismo urbano, rural e de saúde, até aos de marcado carácter cultural, de natureza, desportos, cruzeiros, parque temáticos e ao turismo de incentivos (...) e de todas as combinações possíveis entre eles.

Como nota final refere-se que “(...) se muitas tendências turísticas externas não podem ser modificadas ou revertidas, o planeamento adequado e a consciencialização permanente de suas implicações sobre o sector possibilitam aos planeadores manter o equilíbrio no processo de desenvolvimento.” (OMT, 2003; 39).

1.2.3. Contextualização Espacial: Região Oeste, Peniche, Ferrel

A Região Oeste de Portugal¹¹ é uma zona encravada entre o Oceano Atlântico e o maciço que nasce na Serra de Montejunto. A diversidade territorial, a proximidade a Lisboa, a sua localização privilegiada no país, a dicotomia entre o rural e o urbano, assim como os recursos turísticos são apontados como as principais vantagens desta zona de Portugal.

De facto, um dos pontos forte desta região é o turismo, de tal forma que o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), atribui-lhe relevante papel económico como pólo de atracção turística, promovendo mesmo a sua afirmação internacional por via de factores diferenciadores com maior visibilidade, capacidade de atracção e valorização dos recursos endógenos da região. Determina, também, como vocação distintiva do Oeste o golfe¹², o turismo residencial, o turismo cultural/paisagístico e turismo náutico (estas formas de turismo são praticadas por pessoas da classe média/alta).

¹¹ Baseado em informação disponibilizado pela antiga região de Turismo do Oeste (caracterização espacial).

¹² Ancora para a região. Desporto em franca ascensão, segundo Dr. António Carneiro, presidente do Turismo do Oeste (ex- Região de Turismo do Oeste).

Devido à sua proximidade de Lisboa, à qualidade de vida e ao esperado desenvolvimento desta região, conferem-lhe uma forte atractividade residencial, nomeadamente para quadros superiores, artistas e outros trabalhadores criativos.

Por outro lado, apresenta insuficientes acessibilidades rodoviárias intra-regionais e desadequação do transporte ferroviário. Também a pressão exercida pela proximidade face à grande região de Lisboa pode implicar um aumento da pressão urbanística, assim como na fixação de actividades económicas que acarretem riscos de degradação do ambiente, da paisagem e de ordenamento territorial.

A oferta turística apresenta-se minimamente estruturada, reflectindo um sistema turístico regularmente eficiente. No que diz respeito aos estabelecimentos de restauração, a região oeste apresenta um número muito considerável de unidades¹³ (entre restaurantes, cafés e snack-bares), entre unidades mais típicas/tradicionais e/ou mais sofisticadas (incluindo alguns estabelecimentos hoteleiros), com enquadramento temático específico. Apresentam uma crescente preocupação pela formação dos colaboradores e pela qualidade do serviço prestado, demonstrando estarem atentos ao mercado. O cuidado com a imagem, em termos gerais, é pouco, não coerente entre elementos estruturais e apresenta um carácter permanente. A animação oferecida também é pouca.

1.2.3.1. Caracterização do meio envolvente

A Região Oeste, para além dos estabelecimentos existentes apresenta um número considerável de possíveis investimentos a curto e médio prazo, como é possível analisar através da leitura da figura n.º 1.9, registando-se uma pequena concentração na zona dos concelhos de Caldas e Óbidos (sendo esta a informação mais recente).

É preciso acrescentar a este rol, um eco-resort em Torres Vedras e o Hotel Lisbonense (Caldas da Rainha). Ainda em Torres Vedras estão aprovados projectos para a

¹³ Aproximadamente 300 estabelecimentos, devidamente legalizados.

construção de mais dois hotéis de 5 estrelas e já estão fechadas as negociações para a aquisição de uma quinta para um resort de golfe.¹⁴

Figura 1.9 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal.



Fonte: Região de Turismo do Oeste, 2007.

¹⁴ Jornal “A Gazeta das Caldas” de 16 de Janeiro de 2009; Entrevista a António Carneiro – Presidente do Turismo Oeste (ex-Região Turismo do Oeste)

Em termos de características gerais:

Figura 1.10 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais.

<p>Campo Real</p> <p>Conjunto Turístico, 80 hectares, paisagem rural: Campo de Golfe, 18 buracos, par 72, Arq. Donald Steel; Hotel Westin*****, 150 quartos, centro de congressos, piscinas e campos de ténis; Turismo Residencial (88 villas, 116 Residências Turísticas e 168 Apartamentos); SPA; Centro Equestre e Academia de Golfe.</p> <p>Projecto em Processo de Ampliação The Vineyards at Campo Real 73 hectares (12 hectares de vinha), Ampliação do campo de Golfe para 27 buracos; Hotel de Charme 5 estrelas; Apart-Hotel; Turismo Residencial.</p>
<p>Golden Eagle</p> <p>Quinta com 540 hectares; Campo de Golfe, 18 buracos, par 72, desenhado por Rocky Roquemore, Percurso com 90 hectares; Master-Plan, desenhado por Charles Franzman; Centro Equestre e Academia de Golf; Turismo Residencial.</p> <p>Projecto em Processo de Ampliação Mais um campo de Golfe, 18 buracos, par 72; 2 Hoteis; Centro de Congressos; Turismo Residencial.</p>
<p>Praia D`El Rey</p> <p>Campo de Golfe, 18 buracos, par 72, Arq. Cabell B. Robinson; Praia D`El Rei Marriott Golf & Beach Resort*****, 179 quartos, Centro de Congressos, SPA, Piscin.; Campos de Ténis; Turismo Residencial; Academia de Golfe; Praia.</p>

Fonte: Região de Turismo do Oeste, 2007.

Figura 1.11 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais (continuação)

<p>Vimeiro</p> <p>Resort com 220 hectares; Campo de Golf, par 34, Inaugurado em 1962, em ampliação para 18 buracos; Academia de Golf; Hotel Golf Mar, 250 quartos, em reclassificação para 4*; Centro de Congressos; Hotel das termas, 86 quartos; SPA; Termas do vimeiro; Centro Hípico do Hotel Golf Mar.</p> <p>Projecto em Processo de Ampliação</p> <ul style="list-style-type: none"> Novo Hotel de Charme com 42 quartos e 5 suites; Novo Centro internacional de Talasso-Terapia, Renovação do campo de Golf para 18 buracos; Novo Complexo Termal e Hotel Termal; Novo Centro Hípico Internacional; Novo Centro de Congressos; Novo Apart-hotel, 150 camas; Aldeamento Turístico com 90 villas.
<p>Bom Sucesso-Design Resort</p> <p>Campo de Golfe das Oliveiras, 18 buracos, Par 72, desenhado por Donald Steel; Hotel 5 estrelas; Centro Hípico; Clube Náutico; Club House/health club; 8 Campos de Tenis; 3 Piscinas; Área de lojas (Shopping); 3 Aldeamentos Turísticos de Luxo.</p>
<p>Quinta de Abrigada</p> <p>Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; Hotel de 5 estrelas, 200 quartos; Quinta com 282 Hectares, 2 Aldeamentos turísticos de Luxo; 242 Villas Residenciais; Club House/health club; 7 Campos de Ténis; Piscinas; Restaurantes e Bares; Área de lojas (Shopping);</p>
<p>Perola da Lagoa</p> <p>Hotel ****; Campo de Golfe, 9 buracos (2.º Fase); Clube House; 313 Villas residenciais/Turísticas;</p>

Fonte: Região de Turismo do Oeste, 2007.

Figura 1.12 – Investimentos turísticos na Região Oeste de Portugal: Características Gerais (continuação)

Quintas de Óbidos
57 hectares; Aldeamento turístico; Centro Hipico Internacional; 79 Moradias unifamiliares de luxo; 64 Apartamentos; Country Club;
Falésia D'El Rey
Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; 230 Hectares; Hotel 5*; Turismo Residencial.
Royal Golf & SPA
Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; Hotel 5*; Turismo Residencial.
Rainha Golf & SPA
Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; Hotel 5*; Turismo Residencial.
Sizandro Village Resort
Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; Hotel 5*; Turismo Residencial.
Paimogo
Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; Hotel 5*; Turismo Residencial.
Rio Grande Resort
760 hectares; Campo de Golfe, 18 buracos, par 72; 2 Hoteis 5*; Boutique Hotel; Centro Hipico; Centro de Conferencias; Adega e Clube de Vinhos; Rio Grande - Urban Resort; Rio Grande - Golf Resort; Rio Grande - Eco Resort; Rio Grande - Agro Resort; Rio Grande - Design Resort; Turismo Residencial.

Fonte: Boletim Região de Turismo do Oeste, 2007.

No entanto, e de acordo com a Agência Financeira¹⁵, alguns destes investimentos podem estar ameaçados devido à crise mundial instalada desde 2008; segundo a mesma fonte, os investidores decidiram atrasar o arranque das obras e apontam o ano 2013 para retomarem as iniciativas. Apesar desta situação, Dr. António Carneiro, presidente do Turismo do Oeste, defende a adaptação da base área de Monte Real como aeroporto civil/militar ou a criação de um aeroporto de raiz na cidade de Leiria, perto da futura estação TGV/Linha do Oeste e do nó A8 com a A17.

Um dos concelhos que integra a Região Oeste de Portugal, Peniche, é descrito de forma poética através de palavras de Mariano Calado (1991; 20), como:

(...) mão espalmada de gigante estendendo pelo mar o dedo altivo do Cabo Carvoeiro, rodeada das suas praias maravilhosas, cingida entre enormes rochedos e soberbas muralhas, ciosa da sua beleza, do seu passado e do seu valor, de casario branco e donairoso a espalhar-se, atrevido, de costa a costa...

No imenso mar que se encontra à sua frente encontra-se o Arquipélago das Berlengas, “(...) a ilha do sonho.” (Calado: 1991; 36). É um concelho composto pelas freguesias de Ajuda, Atouguia da Baleia, Conceição, Ferrel, S. Pedro e Serra D’El Rei¹⁶.

Peniche apresenta-se como um local dotado de uma beleza muito própria, onde a paisagem natural se funde sinergeticamente com o património histórico, cultural e religioso. A sua história perde-se no tempo e inicia-se na altura da sua formação que ao longo do tempo oscilou entre uma realidade insular/peninsular; situação que não impediu que esta tivesse um longo historial de ocupação humana.¹⁷

Actualmente, a cidade de Peniche apresenta a forma de Tômbolo, ou seja, é uma “(...) formação litoral “(...) em que uma ilha acaba por ficar ligada ao continente por um istmo, através do assoreamento de areias provenientes do vento e das correntes marítimas” (Oliveira:1999;10), no entanto, esta sua configuração não foi a mesma ao longo do tempo. De facto, inicialmente a cidade de Peniche era uma ilha, sendo a sua transformação em península o resultado de um processo lento e evolutivo ao longo dos séculos. “A verdade é que foi justamente a transformação progressiva do litoral que

¹⁵ Informação disponível em <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/empresas/iol/1006438-1728.html>, consultado em 16/08/2010.

¹⁶ De acordo com a página da Internet da Câmara Municipal de Peniche, consultada de Maio a Setembro de 2010.

¹⁷ *Idem*.

esteve na génese de todo o processo de mudança social e cultural da região (...)” (Calado: 1994; 93).

O fenómeno de transformação da “ilha” da cidade de Peniche, segundo Calado (1994) apresentou diferentes fases: uma primeira fase, definitivamente como ilha, onde o mar a contornava na sua totalidade; seguidamente uma segunda fase que correspondeu a um período de transição, onde se verificava o aparecimento de um istmo que a ligava a terra firme, no entanto este desaparecia aquando das marés cheias; por último, uma terceira fase onde o istmo se terá definitivamente consolidado. Como resultado deste fenómeno verificou-se o fecho e respectiva inutilização da barra que existia na Atouguia da Baleia¹⁸ que, em declínio económico teve que abandonar a actividade pesqueira e dedicar-se à exploração agrícola. Isto porque:

(...) à medida que o cordão dunário do istmo se ia alargando e fortalecendo, permitindo a ligação da antiga ilha à terra firme e uma comunicação mais fácil com o continente (...) [adquiriu], por isso, novas condições de trabalho e de produção de riqueza (portos de abrigo maiores e mais seguros, cais melhor adaptado às exigências do embarque e desembarque de mercadorias e gentes), é que a então pequena aldeia de Peniche pôde ir desabrochando e cimentando uma contínua e profunda modificação. (Calado: 1994, 93).

Peniche foi habitado desde os tempos pré-históricos, mas a permanência estável populacional só se verificou mais tarde. No entanto, a marca do homem primitivo ficou para sempre marcado na Gruta da Furninha, que, de acordo com a página da Internet da Câmara Municipal de Peniche, é a mais importante estação pré-histórica da cidade e teve ocupação entre o Paleolítico Médio e o final do Calcolítico. Apesar de não existir suporte escrito de como era a vida económica da cidade de Peniche até ao século XI, é possível afirmar que as actividades existentes seriam realizadas em torno da pesca.¹⁹

De facto, Peniche, durante a Idade Média era pouco povoada e, segundo a página da Internet da Câmara Municipal de Peniche, vivia na esfera económica e administrativa da Vila de Atouguia da Baleia, mas o desenvolvimento que apresentou a partir do século XVI, induziu à sua elevação à categoria de vila e sede de concelho. Nesta altura, assistia-se ao predomínio da actividade pesqueira, com focos de agricultura assente no cultivo dos cereais e da vinha. Por outro lado, regista-se uma mutação económica e

¹⁸ Freguesia do concelho de Peniche.

¹⁹ De acordo com recente investigação arqueológica, Peniche terá assistido a uma economia assente na exploração de recursos estuarinos e marinhos (página da Internet da Câmara Municipal de Peniche).

urbanística que coloca “(...) nas mãos de Peniche, [as] rédeas de todo o Concelho (...)” (Calado: 1994; 103).

Peniche, no contexto histórico do século XVI, e segundo Calado (1991), surgia como um ponto estratégico na defesa do território nacional, motivo pela qual foi iniciada a edificação de um sólido sistema defensivo que directa ou indirectamente contribuiu para o desenvolvimento do local e, segundo a informação disponibilizada na página da Internet da Câmara Municipal de Peniche, contribuiu para inibir os frequentes ataques de pirataria. De facto,

o acesso à então vila de Peniche era condicionado pela presença da Fortaleza de Peniche, e de um longo pano amuralhado que se estendia perpendicularmente à península de Peniche ligando o Forte das Cabanas, no Sul da península, ao Forte de Nossa Senhora da Luz, no extremo Norte. A par da omnipresente preocupação defensiva pontifica a religiosidade do Povo de Peniche traduzida na edificação nesta península de várias igrejas, capelas, e ermidas, destacando-se as igrejas de Nossa Senhora da Ajuda, S. Pedro, e Nossa Senhora da Conceição, as capelas de Nossa Senhora dos Remédios e de Santa Ana, e as ermidas de Nossa Senhora do Abalo e de Santa Cruz. (Brochura Câmara Municipal de Peniche).

Nos séculos seguintes, e de acordo com Calado (1991), Peniche passou por períodos de grande prosperidade e outros mais conturbados devido às invasões francesas e às lutas fratricidas²⁰. Apesar de toda as adversidades, Peniche tentava prosseguir o seu rumo e no século XIX apresentava um relativo progresso social. Sendo que a nível cultural Peniche encontrava-se no rol de localidades provincianas que detinham um certo nível de enriquecimento espiritual, registando-se a existência de filarmónicas, grupos cénicos, concertos, salas de aulas.

Actualmente, e de acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Peniche (2004), a cidade de Peniche, apresenta uma

(...) população que ronda os 15 595 habitantes, é um centro Urbano equilibrado, com oferta de valores e condições de vida em plano satisfatório, no contexto nacional, regional e concelhio. O núcleo histórico, que se enquadra entre a Ribeira Velha e o Alto da Vila constitui, ainda hoje, o verdadeiro centro da cidade, devido à densidade de ocupação e ao elevado nível de equipamentos e serviços instalados. É ao núcleo histórico que está ancorada toda a vida urbana de Peniche. (...)No que diz respeito à dinâmica urbana intra-muros a cidade, originalmente marginal às muralhas, tende hoje para se expandir em direcção a Poente.

²⁰ “Movimento revolucionário que pretendia implantar em Portugal um governo constitucional.” (Oliveira: 1999; 25).

Por outro lado, é possível dizer que o crescimento registado extra muros, esteve sempre conectado com a actividade da pesca. De facto, e de acordo com o Diagnóstico Social, o primeiro registo de crescimento urbano nesta área, surgiu com o núcleo operário industrial (Prageira), que apresentava uma configuração linear e era servido pela estrada de acesso à península. Mais tarde, com a expansão do porto de pesca, verificou-se um considerável crescimento e, actualmente, é uma extensa zona portuário-industrial, que se encontra em rápida transformação.

De facto, e de acordo com o Diagnóstico Social do concelho de Peniche (2004),

o sistema urbano é marcado pelo contraste entre dois tipos de crescimento: a zona histórica já consolidada e as áreas de expansão. Estas últimas localizam-se, essencialmente, na faixa da orla sul, com uso predominantemente habitacional, e na faixa do vale central (associada à antiga Estrada dos Remédios) constituída por grandes avenidas que fazem ligação à zona baixa da cidade, com traçados regulares e perfis transversais também com dimensões consideráveis.

A complementar esta situação, acresce-se o facto da

(...) construção do prolongamento da EN 114 até ao farol pela costa norte e o fecho deste anel pela costa sul, apoiado na perspectiva do Plano Geral do Arq.º Paulino Montez, abriu caminho a transformações significativas no sistema de ocupação e na panorâmica geral da área da sede do concelho e criou a inevitável associação entre território urbano e toda a área contida no referido anel. (...) [Outro dado significativo da recente evolução é] a abertura em 2004 de parte do troço do IP6 que irá ligar o concelho à A8, o qual irá constituir um eixo estruturante no que diz respeito às acessibilidades com origem e destino no/ao município e ligação ao resto do país. É de esperar um importante impacto daí resultante ao nível da estrutura espacial e conseqüências para a realidade do concelho aos mais variados níveis (económico, turístico, urbanístico, social, etc..).

Actualmente, Peniche apresenta-se como um destino turístico devido às suas

(...) magníficas praias existentes ao longo de toda a costa, ideais para a prática de desportos náuticos, ao imponente património cultural, onde se destacam as fortificações e monumentos religiosos, (...) [associado a] uma gastronomia rica e variada dominada pelos pratos de peixe e marisco e um artesanato diversificado onde se destacam as famosas rendas de bilros. (página da Internet da Câmara Municipal de Peniche).

A freguesia de Ferrel é um dos locais do concelho de Peniche que acolhe muitos turistas e visitantes devido à atractividade das suas praias, nomeadamente a Praia do Baleal. Ferrel²¹, de acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Peniche (2004):

²¹ Freguesia com 13,87 km² de área e 2 356 habitantes (dados de 2001), apresentando uma densidade: 169,9 hab/km² (dados obtidos no site Wikipédia).

(...) [tem] cerca de 2356 habitantes, (...) localiza-se no entroncamento das vias de ligação a Baleal-Casais de Mestre Mendo-Serra D'El Rei-Atouguia da Baleia, onde se encontra o núcleo central do aglomerado, magníficas praias existentes ao longo de todo a costa, ideais para a prática de desportos náuticos, ao imponente património cultural, onde se destacam as fortificações e monumentos religiosos, (...) [associado a] uma gastronomia rica e variada dominada pelos pratos de peixe e marisco e um artesanato diversificado onde se destacam as famosas rendas de bilros. (página da Internet da Câmara Municipal de Peniche). (...) é por excelência um núcleo rural, [e um] pólo com potencialidades no domínio do turismo, até pela sua proximidade à costa e, principalmente, ao Baleal/Casais do Baleal, área de rara beleza...

De facto, a Praia do Baleal, que já Raul Brandão ficou deslumbrado com a sua beleza e a descreveu como “a mais linda praia da terra portuguesa”, apresenta um fluxo turístico muito intenso durante o ano. Antiga ilha, o Baleal, hoje encontra-se ligado ao continente, formando duas enseadas: uma voltada a sudoeste (Peniche de Cima) e outra voltada a norte (Pedras Muitas). Na enseada, encontra-se o Ilhéu das Pombas (Cova do Inferno), o Ilhéu entre Ilha e o Ilhéu de Fora. Apresenta também um porto de abrigo apenas para pequenas embarcações, as ruínas de um fortim construído em 1808 e a Ermida de S. Estevão. O nome Baleal crê-se que tenha origem no género de pesca que se desenvolvia naquele lugar (seria ali que se devia realizar o talho e preparo dos mamíferos capturados).

De acordo com um estudo efectuado pelo Instituto Politécnico de Leiria [IPL] (2001), Peniche apresenta as seguintes ameaças e oportunidades, assim como os seguintes pontos fracos fortes (a nível turístico):

Ameaças: Sazonalidade²², Turismo de Passagem, Património histórico cultural subaproveitado, incipientes apoios financeiros ao investimento privado e burocracia, exigibilidade minuciosa e morosidade de análise de projectos que desanimam os particulares ao investimento local;

Oportunidades: a via rápida IP6, despoluição e requalificação (...) do Fosso das Muralhas, projecto futuro de execução de arranjos urbanísticos assentes na requalificação do plano de água e suas margens, construção de uma Marina Oceânica, Valorização da Fortaleza de Peniche como ponto central e de imagem da cidade, maior

²² “Fenómeno decorrente da mutação regular das condições atmosféricas ao longo do ano, que provoca um desequilíbrio na exploração dos serviços turísticos (...)” (Domingues:1997;271).

desenvolvimento de Turismo em espaço rural [TER], criação de um Museu do Mar (como mostra das tradições ligadas à pesca, numa perspectiva de fruição, inovação, e didáctica recorrendo a novas tecnologias), projectos de Ordenamento e Expansão do Porto de Peniche;

Pontos fracos: congestionamento do tráfego automóvel na época alta, necessidade de melhor e maior promoção e divulgação da região, TER pouco desenvolvido, roteiros e pacotes turísticos poucos explorados, animação ainda considerada insuficiente que se deve à ausência de parcerias entre instituições públicas e privadas;

Pontos fortes: Cumplicidade entre o mar, clima ameno, forte cultura tradicional, património histórico cultural, gastronomia típica, artesanato da região, as festividades tradicionais, diversidade de estruturas e equipamentos de animação, capacidade hoteleira satisfatória.

Ainda de acordo com o estudo mencionado verifica-se que as potencialidades de Peniche recaem na efectiva diversificação da oferta, onde se verifique uma valorização dos recursos existentes: o turismo balnear, o turismo desportivo (Mergulho, vela, *windsurf*, *surf*, pesca desportiva), o turismo gastronómico (aproveitando a variedade de peixe e marisco) e o turismo cultural (património histórico/festividades/exposições/congressos).

Em termos de caracterização climática é possível verificar que Peniche apresenta uma amplitude térmica muito suave (que significa que o Verão é fresco e o Inverno é ameno), a precipitação tem um padrão mediterrâneo (chuva regular), com um total anual relativamente baixo. Relativamente ao vento, este apresenta uma condição constante e o nevoeiro é mais frequente nos meses secos de Verão. Com estas condições, Peniche, torna-se uma zona atractiva para o desenvolvimento de actividades desportivas ao ar livre e apresenta potencialidades para o turismo balnear (que se deslocam pelo motivo “sol-mar-praia”), apresentando também uma componente paisagística interessante (Oliveira, 1991).

1.2.3.2. O Sistema Turístico

Peniche é

(...) uma povoação piscatória, (...) [caracterizada] por uma forte tipicidade com destaque para as iguarias gastronómicas e o ex-libris das rendas e bilros; península com excelência de belas paisagens, praias solarengas, colorido e pitoresco dos barcos de pesca contrastando com as austeras muralhas e Fortaleza; ao longe o paradisíaco arquipélago das Berlengas. (IPL, 2001).

Através desta citação é possível ter uma ideia sucinta de como é constituída a cidade de Peniche e a zona litoral do seu concelho, tendo em conta os seus recursos ou atracções turísticas²³. Neste caso, é possível identificar recursos naturais, históricos e culturais.

Relativamente, ao património histórico-cultural construído destacam-se: a Fortaleza de Peniche do reinado de D. João III, a Igreja da Misericórdia, a Igreja da Nossa Senhora da Ajuda, a Igreja de São Pedro, a Igreja de Nossa Senhora da Conceição, o Santuário de Nossa Senhora dos Remédios, Igreja Nossa Senhora da Consolação e a Igreja de S. Leonardo (Atouguia da Baleia). Além destes e, tendo em conta Calado (1991), evidenciam-se os cruzeiros, os fontanários²⁴, as torres²⁵, os faróis, os fortes e os molhes de abrigo.

A complementar este cenário faz-se menção ao Museu Municipal de Peniche, situado na Fortaleza. Foi criado em 1984 e, actualmente, apresenta colecções dedicadas a actividades desenvolvidas na cidade como a pesca, a construção naval, ou as rendas de bilros. Apresenta, também, um sector que marca a história recente da nacionalidade portuguesa, uma vez que foi utilizada como prisão para todos aqueles que se opunham ao Estado Novo, isto porque esta postura era considerada crime.

Ainda relativamente ao património construído e como resultado das várias ocupações que a cidade de Peniche teve, regista-se a existência de uma antiga olaria do Murraçal da Ajuda, que data da época romana, conforme informação disponibilizada na página da Internet da Câmara Municipal de Peniche.

²³ No sistema turístico é o componente denominado de destino.

²⁴ De salientar a Fonte do Rosário.

²⁵ Destaca-se a Torre do Relógio, anexada à Igreja da Misericórdia.

Relativamente ao artesanato²⁶ da cidade de Peniche, este é na sua totalidade influenciado pelo mar e por tal baseia a sua arte popular “(...) no trabalho dos atadores de redes, no fabrico de embarcações de madeira e moinhos de vento em miniatura, nas tecedeiras de tapeçaria e bordados e, principalmente, nas rendas de bilros, sendo estas o “*ex-libris*” da cidade.”(Oliveira: 1999; 50).

A gastronomia típica de Peniche é baseada em pratos de peixe e marisco, situação explicada devido à proximidade do mar e pela população sempre ter visto na pesca a sua actividade de eleição. Assim,

nos vários restaurantes existentes (...) e nas (...) estâncias balneares, podem-se encontrar as mais diversas especialidades gastronómicas da região, como sendo: a caldeirada de Peniche (...), a sardinha assada na brasa, a lagosta suada à moda de Peniche (...), o sequinho de peixe à moda de Peniche²⁷ (...), o alfaquique frito com açorda de ovas, a feijoada de búzios, e a sopa de peixe²⁸ (...). (Oliveira: 1999; 50).

Por seu lado, a doçaria local é confeccionada primordialmente com amêndoas, sendo as principais especialidades os pastéis de Peniche, os Amigos de Peniche e uns biscoitos de amêndoas chamados “esses”.

Devido às “(...) Confrarias e Irmandades que em muitas épocas existiram em Peniche (...), sempre se realizaram (...) as mais diferentes festividades religiosas (...)” (Calado: 1991;359) que ainda hoje são possíveis de observar, como é o caso da Festa em honra de Nossa Senhora da Boa Viagem²⁹ (padroeira dos pescadores) e a festa que se realiza no Santuário da Nossa Senhora dos Remédios³⁰.

Para além destas festas, realizam-se outras, nomeadamente o Festival Sabores do Mar, que consiste numa grande mostra de gastronomia, artesanato, actividades económicas e animação local; assim como e as festividades do Dia da Rendilheira, que se insere na

²⁶ De destacar a Associação Local de Artes (ALA) que existe desde 1994, contando com quase meia centena de artesãos a trabalhar diversas formas de expressão artesanal. Nos seus trabalhos utilizam “(...) pedras de calcário originais e únicas das praias de Peniche, (realizando) trabalhos em madeira como as réplicas de embarcações em miniatura e peças em madeira alusivas ao surf, representações de penicheiros em tecido endurecido, trabalhos em cerâmica e pintura.” (página da Internet da Câmara Municipal de Peniche)

²⁷ Peixe assado no forno (Oliveira: 1999; 50).

²⁸ Feita com caldo da caldeirada e peixe desfiado (*idem*).

²⁹ Festa considerada de maior importância e tradição, que se realiza há cerca de cinquenta anos, durante cinco dias, no final de Julho e início de Agosto (Oliveira: 1999; 53).

³⁰ Designada por Círios, realiza-se no mês de Outubro (Oliveira: 1999).

Semana da Rendilheira, e que é um momento muito importante de homenagem à arte de rendilhar e às suas artificies, por último são realizadas feiras mensais.

No que diz respeito a actividades realizadas também se destacam as desportivas, uma vez que a cidade de Peniche (segundo a página da Internet da Câmara Municipal de Peniche) é palco para realização de vários torneios de futebol e voleibol de praia, assim como para a Corrida das Fogueiras, diversos campeonatos de desportos náuticos como o surf Campeonato Mundial, *bodyboard*, *kayaksurf*, percursos pedestres e de BTT.

Como património natural salienta-se a configuração geológica que a península de Peniche apresenta, formando locais pitorescos onde a sua história também assenta e conta várias lendas. Desses locais salienta-se a Furna do Cão, o Canto do Muro, a Laje dos Frades, a Laje das Cruzes, o Alto e a Ponta do Trovão, a Praia dos Charutos, a Praia do Abalo, o Bebedouro, a Prainha do Carvão, a Furada, a Ponta do Pombal, o Miradouro de Frei Rodrigo, Ponta Alta, a Laje Redonda, a Galé, a Varanda de Pilatos, o Cabo Carvoeiro, a Nau dos Corvos, a Papoa, Laje dos Pargos, Carreiro do Cabo, Ponta do Leste, a Ponta das Gaivotas, a Cova de Dominique, a gruta da Furninha, a gruta dos passos de D. Leonor, Carreiro da Furninha, Carreiro de Joanes, o porto da Areia, o Carreiro dos Cortiçais. De registar que também é possível observar alguns campos de cultivo.

Para além destes locais, salientam-se as praias: Cova da Alfarroba, Peniche de Cima, Quebrado, Portinho da Areia Sul, Molho Leste, Consolação, S, Bernardino e Baleal (Ferrel).

Outra vertente constituinte da oferta turística de um sistema turístico é a que diz respeito aos transportes e respectivas vias de comunicação. Assim, no que diz respeito aos transportes e às vias de comunicação, a cidade de Peniche apresenta como

(...) principais eixos de acesso ao concelho (...) dois: a EN 247, que assegura as ligações em direcção a sul, através da ligação à Lourinhã e a EN 114 na direcção centro/norte, ligando Peniche às Caldas da Rainha, por Óbidos. Ambas as vias (...) têm presentemente pavimento betuminosos em bom estado de conservação o que beneficia, em muito, a qualidade e segurança das deslocações embora o traçado seja antigo e atravesse muitas povoações (...). (Oliveira: 1999; 39).

De frisar que, actualmente, existe também a IP6 que liga a cidade de Peniche a Óbidos, dando a possibilidade de ter ligação com a A8 (liga Lisboa a Leiria) e a A15 (liga Óbidos a Santarém). De Peniche pode ter-se acesso fácil ao Baleal através da estrada que liga as duas localidades.

Como grandes locais de estacionamento existem o estacionamento perto do Mercado Municipal (entre muralhas) e o estacionamento perto da ponte velha (fora muralhas), depois existem alguns locais de estacionamento ao longo da cidade. No Baleal existe um grande parque de estacionamento junto da Ilha e outro na ilha, mas menor; ao longo da estrada que liga o Baleal a Ferrel encontra-se alguns locais devidamente sinalizados para estacionamento.

Relativamente, aos serviços de transportes públicos de âmbito inter-regional e regional a operar actualmente, e de acordo com Oliveira (1999) no concelho de Peniche, á a Rodoviária da Estremadura e do Tejo que assegura as várias ligações entre a cidade de Peniche e outras localidades através da sua rede de expressos (relativamente à ligação Baleal – Peniche, está só se realiza na época balnear e com um horário muito reduzido). Os trajectos urbanos da cidade de Peniche são assegurados através de duas carreiras.

De salientar que, no período de Verão, é possível utilizar o Comboio Turístico que faz percursos diários pela Península de Peniche, Praia da Consolação e Praia do Baleal. Nos meses de Julho e Agosto são realizadas visitas guiadas efectuando um percurso especial intitulado “Itinerários Históricos na Península de Peniche”.

A via marítima é pouco explorada, uma vez que não existe um regime frequente de transporte de mercadorias ou passageiros por esta via, sendo que o porto serve exclusivamente a faina da pesca; apesar de ser utilizado para várias actividades náuticas de recreio, estas não apresentam um carácter regular no verdadeiro sentido de comunicação.

Assim, relativamente à componente transportes é possível registar que a cidade de Peniche se encontra razoavelmente estruturada em termos de transportes e respectivas vias.

Outro componente do sistema turístico é o elemento que diz respeito às organizações que prestam os serviços/produtos necessários para a satisfação das necessidades dos turistas, sendo que estas podem estar ou não directamente ligadas ao sector do turismo. No entanto, para o presente trabalho apenas se analisam as entidades directamente ligadas ao turismo, nomeadamente as infra-estruturas de alojamento, restauração e animação.

Assim, relativamente às unidades de alojamento é possível verificar a existência de hotéis, pensões, hospedarias e parques de campismo. Assim, na cidade de Peniche e de acordo com Oliveira (2005), existem dois hotéis, três parques de campismo (um deles no Baleal, mas com um regime exclusivo para sócios) e oito meios complementares de alojamento. No entanto, é de salientar que apesar de existir um maior número de outros meios complementares de alojamento, a capacidade oferecida pelos dois hotéis superam substancialmente a capacidade destes. Assim, em termos de alojamento existem treze unidades com uma capacidade de oferta de 272 quartos. Por outro lado é de ressaltar que se verifica a existência de “(...)uma vasta oferta paralela de casas e quartos particulares com certificado, que perfazem um total de 202 quartos, que são alugados directamente, pelos proprietários, principalmente durante o Verão.” (Oliveira: 1999; 57).

No que diz respeito aos parques de campismo, um pertence à Câmara Municipal de Peniche (freguesia da Ajuda) e apresenta uma capacidade para 2800 campistas³¹ e outro é privado e apresenta uma capacidade para 440 tendas (freguesia da Conceição).

No Baleal existem quatro pequenas residenciais, uma delas vocacionada para o turismo desportivo (praticantes de desportos como o *surf*, *bodyboard*).

Relativamente aos estabelecimentos de restauração, estes perfazem um total de 44 unidades com uma capacidade de oferta de 2684 lugares. Como estabelecimentos similares (nomeadamente bares) é possível encontrar 12 estabelecimentos com uma

³¹ Dados obtidos através de um panfleto distribuído pela organização do Parque de Campismo aquando da realização de uma visita de estudo ao mesmo.

capacidade de 199 lugares³². Como estabelecimento de animação nocturna, existe uma discoteca (Baleal). Como estruturas de apoio à actividade turística oito escolas de surf (a maioria localizada no Baleal), quatro estabelecimentos ligados à actividade de mergulho, como apoio à pesca desportiva 12 entidades, um clube de ténis e um campo de tiro. A complementar esta situação existem três associações recreativas, um clube lazer, um clube naval, um clube ornitológico, um clube de pesca.³³

A nível da oferta turística é possível dizer que Peniche “(...) possui recursos naturais (praias, falésias e mar) históricos (igrejas e monumentos) e culturais (festas, artesanatos e a gastronomia) capazes de atrair visitantes, que se deslocam como o objectivo de conhecer e usufruir desses recursos.” (Oliveira: 1999; 65). No entanto, “(...) apresenta algumas debilidades estruturais resultantes de um dinamismo empresarial que revela alguns bloqueios que devem ser ultrapassados de forma a consolidar o sector e a aproveitar a qualidade dos recursos existentes.” (Oliveira: 1999; 66). De facto, a cidade de Peniche encontra-se dotada com recursos naturais, históricos e culturais importantes e em relativo estado de conservação, no entanto, apresenta pouca sinergia de conjunto no que diz respeito às empresas que constituem a sua oferta turística, o que semelhante atitude prejudica de forma global todos os componentes do produto turístico que Peniche representa.

O poder local³⁴, no sistema turístico da cidade de Peniche, constitui um elo de ligação entre a oferta e a procura, pois tem como tarefa promover e divulgar Peniche como destino turístico, para além de promover/organizar alguns dos eventos mencionados. A nível da promoção e informação esta é realizada através de brochuras e panfletos elaborados pela Câmara Municipal, existindo aqueles que fazem uma apresentação turística da cidade e outros como forma de promoção de eventos.

A procura turística que se verifica à cidade de Peniche, de acordo com Oliveira (1999), é caracterizada por dois perfis tipos de turista que de forma resumida é possível dividir por nacionalidade. Assim, no caso de turistas de nacionalidade portuguesa este

³² Total de quatro estabelecimentos.

³³ Baseado em Oliveira (2005) e na página da Internet da Câmara Municipal de Peniche.

³⁴ Como componente do sistema turístico representa o Estado.

caracteriza-se pela sua juventude, que viaja em família, é activo, apresenta um nível educacional elevado, tem por hábito passar (todos os anos) algum tempo das suas férias no concelho, ficando alojado em casa própria ou em parque de campismo, procurando usufruir da praia³⁵.

No caso do turista de nacionalidade estrangeira, na sua maioria encontra-se na sua primeira visita à cidade³⁶, apresentam como principal motivo de deslocação “conhecer” e apresentam como características a sua juventude que viajam com a família ou com amigos, que tomaram conhecimento de Peniche através de guias turísticos, de familiares e amigos e em alguns casos por mera casualidade. Utilizam maioritariamente as unidades de restauração apreciando bastante a gastronomia local e apresentam vontade em realizar percursos turísticos organizados.

Há ainda a registar os visitantes, ou seja, aqueles que se deslocam a Peniche apenas por um dia, principalmente ao fim de semana e que são provenientes de concelhos limítrofes a Peniche e apresentam como motivo principal de deslocação a praia e os passeios pela cidade. Estes visitantes costumam frequentar as unidades de restauração do sistema turístico.

³⁵ Este é o motivo principal da sua deslocação, no entanto mostra-se interessado em diversificar a sua estadia caso existissem actividades organizadas.

³⁶ Excepto os visitantes que se deslocam para praticar *surf*.

1.3. Revisão de Literatura: Plano de Negócios

A implementação de um negócio (investimento) requer uma ponderação realista de toda a envolvente externa, assim como dos vários recursos necessários de modo a gerar rendimento suficiente com o intuito de maximizar a riqueza de uma entidade (Barros, 2000). Por tal, é cada vez mais frequente a utilização do instrumento de gestão e de planeamento que é o Plano de Negócios de modo a explorar as vantagens competitivas da ideia.

Plano de Negócios, segundo a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE, 2010) não é mais que um documento onde se sistematiza toda a informação sobre uma ideia de negócio e onde se analisam os possíveis resultados a obter. Conforme Dornelas (2000), permite identificar os riscos, os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, possibilita conhecer o mercado e definir possíveis estratégias de marketing, por outro lado também analisa o desempenho financeiro, avalia o investimento e o retorno sobre o capital investido. Ou seja, o plano de negócios é, antes de mais, uma reflexão profunda de toda a ideia e, posteriormente, a validação desta; com ele é possível apresentar o negócio a terceiros permitindo a obtenção do capital necessário para o investimento (sendo, assim, também um instrumento de negociação).

Apesar de não existir uma estrutura rígida para a sua elaboração, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2010) aconselha que este deve conter as seguintes rubricas: sumário executivo, histórico dos promotores (no caso de a empresa já existir, incluir também o seu histórico), mercado, posicionamento no mercado e ideia, estratégia, projecções financeiras e investimento necessário.

O sumário executivo é, como referido pela ANJE, o ponto mais importante de todo o Plano de Negócios e deve, segundo Dornelas (2000), ser o resumo do que será apresentado na sequência, atraindo o leitor para uma leitura atenta, por esta razão deve ter uma mensagem persuasiva. Aborda temas como os objectivos do plano, o conceito de negócio, a posição da empresa no mercado, os dados financeiros (volume de negócios previsto), as necessidades de financiamento e expectativas de crescimento (taxa de crescimento e respectiva quota). Ou seja, é realizada uma apresentação muito

sucinta de todo o projecto (não mais de 500 palavras, segundo o IAPMEI) e registada a sustentabilidade no tempo.

Para um melhor enquadramento da situação, deve ser referido qual o histórico da ideia e dos promotores (ou empresa, no caso de esta já existir), de modo a referenciar como este factor pode contribuir para a vantagem competitiva do negócio. Nesse sentido, o IAPMEI, sugere que se deve evidenciar porque se decidiu criar uma empresa, de que forma a experiência passada dos promotores pode contribuir para o sucesso, se têm ou não experiência em gestão e referenciar quais os pontos fracos e fortes do projecto.

Por outro lado, a análise ao mercado onde a empresa se vai inserir é fundamental, uma vez que e, segundo Dornelas (2000), relaciona o mercado, os clientes (actuais e potenciais), os concorrentes (actuais e potenciais), permitindo conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra, com a finalidade, conforme Barros (2002), de se movimentar com o máximo de sucesso no seu espaço de abrangência. Para tal, é preciso ter em conta os dados do sector, o segmento de mercado, fazer uma análise *SWOT* do produto/serviço, demonstrar em que medida os novos produtos/serviços são necessários ao mercado e como estes se diferenciam do que existe (possibilitando, assim, reconhecer qual o possível posicionamento no mercado). A ideia também deve ser aqui explorada, nomeadamente, e de acordo com a ANJE, devem ser descritos quais os produtos ou serviços (que necessidades satisfazem), as razões pelas quais estes podem apresentar maior qualidade junto do consumidor, os recursos necessários (materiais, tecnológicos e humanos) e qual a evolução provável destes; com a conjugação de todos estes elementos é possível fundamentar a viabilidade da ideia (tendo em conta o mercado). Em consonância com este cenário é traçada a estratégia que permite atingir os objectivos do projecto e que demonstre como a empresa se vai apresentar no mercado, mencionando para tal qual o *marketing mix* (nomeadamente o preço, a distribuição e a promoção/comunicação) para o produto/serviço (IAPMEI, 2010).

Por fim, e tendo em conta todo o planeamento estratégico estipulado, é efectuado um estudo económico-financeiro que, de acordo com a ANJE, após basear-se num conjunto de pressupostos (devidamente sustentados), são estimados os resultados previsíveis da

implementação do negócio (as projecções e de acordo com o IAPMEI, são necessariamente suportadas pela informação descrita nos capítulos precedentes; por outro lado, como é uma análise previsional, caracteriza-se pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo). Para isso são elaborados uma série de mapas que permitem analisar a viabilidade económica e financeira do projecto. Assim, e segundo Dornelas (2000), os principais mapas a apresentar são o Balanço, a Demonstração de Resultados e a Demonstração de Fluxos de Caixa, pois através deles é possível analisar qual o retorno financeiro. Para essa análise, de acordo com Barros (2002), geralmente recorre-se ao estudo do Ponto Crítico das Vendas, *Payback*, Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Valor Actual Líquido (VAL). Esta é uma rubrica do plano de negócios que recebe sempre atenção especial dos potenciais financiadores e que é alvo de inúmeras análises e questões.

Relativamente aos principais mapas utilizados, e especificamente a Demonstração de Resultados, segundo Neves (2004), este evidencia a formação dos resultados (lucro ou prejuízo) num determinado período (normalmente um ano). Ou seja, neste mapa contabilístico é possível analisar todos os gastos e rendimentos que a entidade teve durante um período, normalmente um ano; num plano de negócios, a demonstração de resultados permite projectar no tempo quais os rendimentos que se prevêem obter, tendo em conta o mercado actual do sector de actividade, e com esses valores analisar quais os gastos necessários para conseguir esse nível de actividade. Por sua vez, o balanço é um documento que permite aferir o valor e composição do património de uma entidade (Martins, 2004); ou seja, através deste é possível analisar quais os bens, direitos e obrigações de uma entidade num dado período de tempo. Num plano de negócios, permite analisar de forma previsional como se prevê que o património da entidade se apresenta, após desenvolver a sua actividade normal, num período, que normalmente, é um ano. Assim, após a recolha da informação necessária, nomeadamente os orçamentos dos equipamentos/ferramentas fundamentais para desenvolver a actividade, os valores previstos a ter com os gastos operacionais e financeiros, elaboram-se a demonstração de resultados e o balanço previsional para um período de 5 anos.

É com o resultado da recolha e preparação desta informação que se faz uma análise da viabilidade do investimento; ou seja, com os valores previsionais obtidos fazem-se novos cálculos e novos mapas para constatar até que ponto o projecto consegue gerar

um fluxo financeiro que consiga fazer face ao investimento inicial, assim como aos gastos operacionais e financeiros resultantes do decorrer da actividade normal. Assim, com o ponto crítico das vendas é possível analisar e de acordo com Neves (2004), o valor necessário de vendas para se obter um resultado zero; ou seja, permite obter qual o valor das vendas necessário para fazer face a todos os gastos, não existindo nem lucros nem prejuízos. Apesar de não ser um critério de avaliação ou mesmo de selecção de projectos, e tendo como base Marques (2006), este é um importante indicador de alerta, que confronta os custos fixos e a margem (diferença entre o preço de venda e o custo variável), indicando qual o volume mínimo necessário produzir e vender, a um determinado preço, de modo a cobrir, com a margem bruta comercial total, pelo menos os custos fixos que existem sempre, quer a actividade desenvolvida decorra bem ou mal. Agregado a este indicador pode calcular-se a margem de segurança, que é o distanciamento relativo do nível de actividade, alcançado pela entidade, face ao seu ponto crítico (Carrilho *et al*, 2008); sendo que quanto maior o valor obtido, maior segurança existe no investimento. Por sua vez, se o resultado for um valor negativo significa que, e tendo como base Carrilho *et al* (2008), a empresa não desfruta de qualquer margem de segurança.

O *payback* permite, tendo em conta Silva e Queirós (2009), calcular a altura em que é possível recuperar o capital investido, ou seja, corresponde ao tempo necessário (em anos) para que um determinado projecto (em termos de calendarização das despesas e receitas), permita a recuperação das despesas associadas ao investimento inicial, através da análise dos *cash flows* de exploração obtidos. De modo a ser viável, o *payback* deve ter um valor inferior ao estipulado como vida útil do projecto e quanto menor o período, maior a qualidade do projecto, verificando-se esta questão quando o investimento é efectuado no primeiro ano. Por sua vez, o Valor Actualizado Líquido (VAL) constitui uma expectativa de ganho a obter do investimento para além da remuneração mínima exigida pelo investidor para o seu capital (Araújo, 2003); ou seja, é de acordo com Marques (2006), o valor líquido adicional actualizado, resultante da implementação e exploração de um projecto durante um determinado período de tempo correspondente à sua vida útil. Assim, este indicador permite analisar, através dos *cash flows* obtidos durante a vida útil do projecto (normalmente 5 anos), qual o fluxo financeiro gerado. Caso o valor acumulado no final da vida útil for maior que zero, o projecto é e, de

acordo com Silva (2010), viável, devendo-se assim investir, pois a riqueza para os accionistas vai aumentar, isto porque a recuperação do capital investido e o seu retorno são superiores ao que se poderia obter em aplicações alternativa. Caso contrário, o projecto não é viável (quando o valor obtido é inferior a zero), assim e, tendo como base Araújo (2003), esta situação significa que não gerou fundos actualizados suficientes. Quando o valor é igual a zero e segundo o IAPMEI, o projecto é economicamente viável, pois permite a recuperação completa do investimento inicial, assim como se verifica a obtenção mínima exigida pelos investimentos; no entanto, é um projecto que corre sérios riscos de se tornar economicamente inviável. De acordo com Marques (2006), torna-se indiferente realizar o investimento ou não, na perspectiva da sua rentabilidade e uma vez que não gera excedente.

Para calcular o VAL, é necessário obter o valor dos *cash flows* anuais relativamente ao período de vida útil do projecto. *Cash flow*, nas palavras de Araújo (2003) é o conjunto dos *inflows* (Recebimentos) e dos *outflows* (Pagamentos) associados ao investimento, ou o conjunto de receitas e despesas líquidas geradas por um investimento. Assim, o VAL corresponde à soma de todos os *cash flows* líquidos totais devidamente actualizados para o momento de início do projecto, isto devido ao valor temporal do dinheiro que, e de acordo com Zunido e Magalhães (2006), o dinheiro recebido no futuro vale menos que o dinheiro recebido hoje. Por tal, é necessário saber qual o valor dos *cash flows* à data de investimento. Para isso, utiliza-se uma fórmula de cálculo com base numa taxa de actualização devidamente calculada que tem como base um conjunto de factores. Assim, a taxa de actualização deve ter em conta o custo de oportunidade de investir num determinado projecto, o custo das fontes de financiamento, a remuneração dos investidores e, inclusivamente a cotação da empresa em bolsa (Silva e Queirós, 2010); no entanto e por norma, é utilizada uma taxa que se encare como mínima para remunerar o capital investido da forma que um título de dívida pública o faria, acrescentada de um prémio de risco e de uma remuneração da actividade do empresário. De ressaltar, e de acordo com o IAPMEI, que esta taxa deve aproximar-se da combinação entre a soma do rendimento real (ou seja, a remuneração real desejada) e o prémio de risco anual (corresponde à taxa da evolução económica), podendo ser ainda considerada a taxa de inflação. O VAL corresponde, assim, à soma dos *cash flows* actualizados diminuída do valor de investimento.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é outro critério utilizado na análise da viabilidade de um projecto. Esta taxa, apresenta-se como a taxa mais elevada a que um investidor pode contrair um empréstimo para financiar o investimento, sem que exista uma perda de dinheiro (Zunido e Magalhães, 2006). Por outro lado, é uma taxa, de acordo com Silva e Queirós (2009), que permite que o VAL seja nulo, ou seja, é, segundo Araújo (2003), a taxa máxima do custo de capital que o projecto pode suportar, tendo em conta, e com base em Costa (2007), o enquadramento em termos temporais, o valor de investimento, as receitas e os custos. Assim, e de acordo com Marques (2006), se a TIR for maior ou igual à taxa de actualização utilizada, o projecto é válido, uma vez que e tendo como base o IAPMEI, o projecto consegue gerar uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital. Caso contrário, não é economicamente viável.

Outros critérios utilizados para avaliar a viabilidade de um projecto, são, com base em Silva (2010), o Índice de Rentabilidade (IR) e a Taxa Média de Rentabilidade (TMR), uma vez que o primeiro permite analisar quantos vezes é que o capital investido é multiplicado (utilizando-se para cálculo a formula que soma a unidade com o resultado da divisão entre o VAL e o valor do investimento) e o segundo permite analisar a taxa de rentabilidade. Assim, e de acordo com Zunido e Magalhães (2006), se o IR for superior a um, o projecto é viável, uma vez que se verifica a recuperação total do investimento; por sua vez, a TMR torna o projecto viável se, e de acordo com Silva (2010), o investidor exigir uma taxa de rentabilidade inferior ao valor obtido para TMR.

A análise de sensibilidade também pode ser importante para constatar a viabilidade de um projecto, uma vez que, se pode determinar os possíveis efeitos que a alteração de uma variável consegue provocar nos resultados esperados do projecto, ressalvando que todas as outras variáveis se mantêm (Marques, 2006). Ou seja, tendo em conta os factores influentes para a obtenção dos resultados esperados, analisa-se quais os seus possíveis efeitos, no caso de alguma coisa se alterar. Os factores normalmente analisados, são, o preço de venda, as quantidades vendidas, o custo dos factores produtivos e o período de exploração do projecto.

Para a elaborar o plano de negócios é necessário ter em conta um conjunto de requisitos devidamente regularizados por legislação própria. Assim, e no caso da criação de um estabelecimento de restauração, é necessário ter em conta, nomeadamente, o Decreto Lei 234/2007, o Regime do Exercício da Actividade Industrial (REAI), Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE), Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios (SCE) e a legislação de saúde aplicável. Por outro lado, e de acordo com o Turismo de Portugal, estabelecimentos de restauração “são, qualquer que seja a sua denominação, os estabelecimentos que prestam, mediante remuneração, serviços de alimentação e bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele”.

O processo de licenciamento necessário para um estabelecimento de restauração é efectuado na Câmara Municipal do concelho onde se localiza, ficando regulados pelo regime da urbanização e edificação, assim como pelas normas constantes em diplomas específicos aplicáveis. Sendo que a licença de utilização comprova a conformidade da obra com o projecto, o cumprimento das normas relativas às condições sanitárias e à segurança contra riscos de incêndio. Para isso é preciso ter um parecer da Autoridade Nacional de Protecção Civil (analisar a segurança contra riscos de incêndio), da Autoridade de Saúde (analisar as normas de higiene pública), da Direcção Regional de Economia ou Associação de Instalações Eléctricas (no caso de as instalações apresentarem valores superiores a 50 KVA) e do Governo Civil (no caso de existir pista de dança).

Assim, e de acordo com o artigo 10.º do Decreto de Lei 234/2007, concluída a obra e depois de se equipar o estabelecimento, o interessado deve requerer a concessão da licença ou autorização para o estabelecimento. Existindo a licença de utilização ou autorização, e segundo o artigo 11.º do mesmo diploma, o titular deve, antes do início de actividade, apresentar uma declaração na Câmara Municipal competente em como o estabelecimento cumpre todos os requisitos adequados ao exercício da respectiva actividade; esta declaração prévia é efectuada através de um modelo próprio.

Relativamente ao registo dos estabelecimentos de restauração e bebidas, este é organizado pelo Turismo de Portugal, em colaboração com as câmaras municipais e a

Federação de Restaurantes, Cafés, Pastelarias e Similares de Portugal (FERECA). Parat, e segundo o Turismo de Portugal,

“As câmaras municipais devem enviar ao Turismo de Portugal, I.P., no prazo de 30 dias após ter sido emitido, o alvará de licença de utilização, bem como os elementos necessários, de onde conste: o nome comercial do estabelecimento, o tipo, a data de emissão da licença de utilização, a localização do estabelecimento, o número do telefone e do fax, a identificação do responsável directo, dos gerentes ou administradores, o período de funcionamento, a capacidade máxima, a entidade exploradora e ainda, se for o caso, o consumo mínimo e limites ao acesso ao público.”

Para cálculo da capacidade do estabelecimento e de acordo com o artigo n.º 18 do Decreto Regulamentar n.º 20/2008, este é efectuado tendo em conta a área destinada ao serviço dos utentes (não inclui as zonas de recepção e salas de esperas), deduzida da área correspondente aos corredores de circulação obrigatória. Neste sentido, e no caso de estabelecimentos com lugares sentados, cada lugar deve ter no mínimo 0,75m².

Após a conclusão destes procedimentos, o estabelecimento reúne todos os requisitos necessários para abrir as suas portas ao público.

1.4. Conclusão

A sociedade actual reveste-se de uma dinâmica quase constante de actualização e mudança; sendo o turismo um fenómeno social não se encontra alheio a esta situação. De facto, ao longo do tempo, o conceito turismo, sofreu uma evolução tendo em conta os paradigmas momentâneos da sociedade; de fenómeno meramente de lazer este veio a revelar-se numa actividade económica com um efeito multiplicador em toda a sociedade, envolvendo um número considerável de actividades, pessoas e infra-estruturas.

Foi com a Revolução Industrial do Século XIX, que de facto o turismo começou a ganhar notoriedade, ser acessível a maioria da população e, conseqüentemente, suscitar interesse científico; até então, as deslocações eram privilégio, maioritariamente, das classes mais abastadas e dos profissionais que tinham nas viagens o seu sustento

(vendedor ambulante). De facto, foi graças à Revolução Industrial que se registaram algumas mudanças na sociedade, nomeadamente para as classes mais baixas. Assim, para estas classes, assistiu-se a uma melhoria das condições de trabalho (menos horas de trabalho, período de férias devidamente pago), assim como das condições de vida (maior rendimento, mais tempo de lazer). Consequência destas melhorias foi o maior número de população a ficar abrangida pelo fenómeno turismo, sendo, no início, as zonas costeiras o destino preferido; isto porque era nos grandes centros urbanos que se desenrolava a vida diária (local de instalação das fábricas) e porque o campo não representava nenhuma atractividade (nem para o quotidiano, nem para férias; uma vez que se verificava o abandono das zonas rurais para as zonas urbanas em busca de melhores condições). Foi nesta altura que surgiram os primeiros fluxos do turismo de massas, baseado no conceito sol e praia.

Se no passado o turismo era encarado como uma fuga, hoje, o cenário é idêntico e até é encarado como uma terapia como forma de resposta ao ritmo alucinante da sociedade actual. De facto, os motivos (motivação) que impelem um consumidor a viajar (deslocar-se do seu ambiente habitual) podem ser inúmeros e registam alterações ao longo do tempo (não são permanentes/imutáveis). A análise desta constante (motivo/motivação para viajar) pode ser estudada através da vertente cultural (factor exterior ao consumidor) que envolve o sistema turístico, fielmente representado por dois subsistemas: o da procura (representado pelo turista) e da oferta (representado por tudo o que o local dispõe para satisfazer a necessidades do consumidor.). Assim, através da observação da variável cultural é possível detectar quais as motivações que compelem o consumidor a viajar, nomeadamente através da análise do conjunto de valores e forças que afectam a sociedade em determinado momento. De facto, se no passado o turismo era dominado por motivações baseadas no conceito sol e praia, actualmente estas apresentam-se muito diversificadas, mas coerentes, exigindo, assim que a oferta se estructure convenientemente de modo a dar a melhor resposta.

Ou seja, é possível através do estudo das tendências do consumidor e da sua evolução, identificar novas oportunidades e ideias de negócios, uma vez que este conhecimento permite criar uma visão, um caminho estratégico para as entidades, devidamente centrada nas reais evoluções das necessidades dos consumidores, que complementada com outras informações tácticas permite criar reais vantagens competitivas para um

negócio/entidade. Surge, assim, o planeamento, a ponderação da missão/objectivos, a prévia orientação das actividades, conciliação de recursos e consequência viabilidade, consubstanciados na observação do contexto actual de quando e onde se pretende implementar um negócio.

Então, quando se pretende iniciar um negócio é importante ter conhecimento quais são os factores que motivam o consumidor a frequentar um determinado estabelecimento e o que esperam encontrar nele. De facto, a satisfação das necessidades do consumidor é algo muito importante, no entanto, no mercado actual (competitivo e estratégico) este objectivo já se tornou obsoleto; no presente o objectivo de uma entidade deve ser a constante superação das expectativas dos clientes, pois só assim uma organização consegue sobreviver num mercado cada vez mais “agressivo”.

Actualmente, o consumidor turístico é mais individual (permite um mercado mais segmentado em detrimento do turismo de massas), mais exigente (pondera bastante o binómio benefício/custo), mais informado (mais e maior acesso à informação), procura experiências autênticas (gosta de experienciar), gosta das características intrínsecas de um local (da cultura local), é curioso (quer sempre conhecer mais); no entanto, apesar de todos os meios de transporte apresentarem maior segurança e conforto, verifica-se, também, no consumidor, o medo de viajar devido ao momento de insegurança registado (epidemias e terrorismo), assim como a crise mundial instalada torna mais difícil o consumo no sector turístico.

No caso concreto da restauração, este não se torna, só por si um factor principal de motivação para que, de facto, se verifique uma deslocação por parte do consumidor. É necessário que o destino turístico seja atractivo (através dos seus recursos naturais, históricos, paisagísticos) e por outro lado, que o estabelecimento se demonstre apelativo (individualmente ou no seu conjunto). De facto, actualmente, é possível encontrar no mercado vários tipos de ofertas/unidades de restauração que permitem a satisfação dos mais criteriosos gostos, dando resposta a segmentos de mercado, cada vez, mais específicos. Assim, é necessário que estes estabelecimentos comecem a ponderar estratégias de diferenciação, de modo a também constituírem um elemento preponderante na escolha de um destino turístico (e que os investidores tenham a merecida retoma do investimento realizado). Ou seja, as unidades de restauração têm,

cada vez mais, que adoptar estratégias de diferenciação para sobressair e vingar no mercado; uma das possíveis estratégias a definir é o recurso a programas consistentes e coerentes de animação, permitindo experiências autênticas, participadas e na integra ao consumidor (tendências actuais do consumidor, devidamente analisadas através da vertente cultural que envolve o sistema turístico). Ao apostar, assim, na diferenciação, é um ponto de partida para o sucesso de um negócio, sendo a inovação determinante para todo o processo.

A atractividade de um destino turístico em muito se substância nos seus recursos paisagísticos, naturais e históricos. De facto, a cultura de um povo/local é a tradução real de como o Homem interage com o meio envolvente, como se relaciona entre si e com os demais povos, num contexto passado, presente e futuro. É a memória colectiva (valores intrínsecos) de um povo e que tende a resistir ao longo do tempo. A identificação cultural de um povo/local é uma perspectiva reforçada, é aquilo que o caracteriza e que, no fundo, é a sua identidade una e inequívoca. Existe, assim uma diversidade de culturas; diversidade essa que representa uma riqueza que é culturalmente desejável e que motiva o consumidor nas suas escolhas turísticas.

Com o presente trabalho pretende-se analisar a viabilidade de uma ideia de negócio na área da restauração, através da elaboração do seu plano de negócios. Para tal, é importante saber qual a dinâmica interna do sistema turístico do local onde se pretende localizar o estabelecimento (Região Oeste – sua atractividade junto do investidor e consumidor -, concretamente no Concelho de Peniche), quais as motivações que impelem o consumidor turístico na sua escolha (através da análise da vertente cultural e sua actualidade), como o local pode ser atractivo junto deste (através do resumo dos vários factores paisagísticos, culturais e históricos do Concelho de Peniche) e como os factores culturais locais podem servir de base para uma estratégia de animação, tornando-se assim, numa vantagem competitiva do negócio.

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

2.1. Introdução

A existência caracteriza-se por uma enorme incerteza, nomeadamente no tempo por vir, no tempo futuro. A ambiguidade com que se reveste o futuro leva a que se sinta necessidade de meditar organizadamente esse tempo, de modo a atingir o seu melhor aproveitamento, através de um equilibrado balanceado entre o que existe e o que se pretende que exista. Ou seja, frequentemente se idealiza o futuro e se reflecte nos procedimentos e operações necessárias para o alcançar; por outras palavras, frequentemente se utiliza o exercício de planear.

De facto, planear é uma tarefa quotidiana muito importante que está presente em qualquer momento do dia: saber o que consumir, que preço se está disposto a dar por determinado bem/serviço, que fazer com o tempo de lazer, onde tomar uma refeição... Estas são, entre tantas outras possíveis, questões frequentemente analisadas na rotina diária de uma pessoa, que provavelmente não são muito diferentes daquelas que se analisam em contexto empresarial, mas numa dimensão diferente. Ou seja, no decorrer da sua actividade, uma entidade económica precisa ponderar e equacionar as melhores respostas a dar às rápidas e constantes questões que o mercado actual propõe. Assim, no âmbito competitivo de uma entidade, quer seja no presente ou no futuro, esta vai tentar sempre escolher a melhor forma de lidar com o meio envolvente, através de um padrão de decisões coerente, integrado e coordenado, não esquecendo para tal, as suas características internas. De facto, num contexto tão imprevisível, como se caracteriza o do século XXI, a visão proactiva como se estuda a rota de uma entidade, torna-se numa questão crucial; isto porque a falta de orientação explícita pode colocá-la em grandes dificuldades, podendo mesmo encaminhá-la à insolvência.

O planeamento surge assim, no seio de uma entidade, como um meio de flexibilizar e dinamizar a sua acção, reduzindo ao máximo os riscos associados à defesa de uma posição estratégica no mercado (revela-se mais decisivo quanto mais incerto, dinâmico e complexo o ambiente que a envolvente se apresenta). Anseia-se, assim, que se articule a melhor união entre a entidade e o meio que a envolve, permitindo dar respostas estratégicas aos desafios constantes, numa tentativa de superação dos novos e difíceis desafios propostos.

A acção de planear (planeamento), resulta então, de um estudo onde se organizam acções que devem ser concretizadas para a realização de determinada actividade, visando a solução de um problema ou o alcançar de um objectivo; é um guia (plano) de orientação que permite concretizar o que se pretende que o futuro seja, relacionando todos os conteúdos, recursos e conhecimentos. Consequências de um rigoroso e correcto planeamento é a concretização de um nível apropriado do volume de vendas, com margem de lucro suficiente que permita a remuneração satisfatória do capital investido, que consiga respeitar um plano de recebimentos e pagamentos, tendo em consideração uma boa margem de segurança entre ambos, garantindo, assim, a viabilidade e permanência da entidade no mercado.

Para tal, é necessário responder de forma disciplinada a questões importantes (de carácter de longo e curto prazo), consciente das capacidades reais que a entidade apresenta no seio do mercado em que se insere, que permitam implantar a eficácia/eficiência nos processos, direccionar o bem/serviço para o seu cliente (suas necessidades e exigências), de modo a conseguir sobreviver. Para isso, é necessário estabelecer qual a posição estratégica pretendida, quais os seus objectivos, metas, políticas e orçamentos, assim, como quais as responsabilidades, funções e calendarização exigidas. Ou seja, através de um processo formal, que resulta de um sistema integrado de decisões, produzir determinado resultado, criando os principais factores críticos de sucesso, ao mesmo tempo que se criam condições para a obtenção de um elevado nível de resultados financeiros, assim, como de outros benefícios subjectivos, como a satisfação de gestores e funcionários.

Planear é, então, uma peça crucial para o crescimento de uma entidade, uma vez que permite lidar da melhor forma com o futuro. Assim, analisa uma decisão presente e suas

consequências prováveis no futuro, sendo esta situação tão verdade quer durante o decorrer da actividade “normal” de uma entidade, quer no seu início. De facto, sonhar com um negócio próprio é muito frequente, mas para que este se torne realidade é necessário que toda a ideia e sua projecção futura se revista de possibilidades verdadeiramente concretizáveis. Por tal, esta ponderação do futuro, através da construção de possibilidades é realizável e determinante ainda antes do início de actividade de uma entidade. Assim, é sempre ideal a ponderação de forma sistematizada e formal da ideia de negócio, consciencializando todos os recursos, procedimentos e comportamentos necessários a sua execução. Surge, então a ferramenta de gestão designada por plano de negócios que tenta consciencializar verdadeiramente o que é necessário para que a ideia seja exequível.

Por esta razão, elaborar um plano de negócios de uma ideia é sempre vantajoso, uma vez que este permite testar a viabilidade de um conceito de negócio, orienta o desenvolvimento da estratégia e operações, assim, como se torna num meio de comunicação com os possíveis investidores aquando da tentativa de obtenção de financiamento. Através deste, também, se consciencializa as várias directrizes do negócio, permite começar a gerir a tomada de decisões baseada no seu contexto e, ao determinar antecipadamente a situação de uma entidade, pode ser a chave do seu sucesso. De facto, um plano de negócios é uma eficiente ferramenta de gestão, pois permite a organização e hierarquização de ideias e conceitos, consequência de um auto-conhecimento profundo e cuidado, assim, como permite a respectiva monitorização do negócio.

É neste contexto que se enquadra o presente projecto que tem como objectivo principal a elaboração de um plano de negócios referente a um estabelecimento de restauração: Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda. Assim, pretende-se com este plano de negócios (planeamento) ponderar as principais directrizes da ideia de negócio, amadurecer conceitos, ponderar recursos e procedimentos (internos e externos), consciencializar sobre o panorama económico-social actual tentando assim, analisar até que ponto esta ideia responde às verdadeiras necessidades do mercado ou como é possível adequá-la, exactamente, aos anseios do mercado, criando assim as bases

consistentes para que esta se torne num negócio concretizável, possível e viável economicamente.

Tendo como base a estrutura consensual de como se deve apresentar um plano de negócios, o presente capítulo encontra-se subdividido em sete pontos chaves, a designar:

Sumário Executivo: apresenta um texto compacto do que é o projecto, principais conceitos e resultados;

Identificação dos Promotores: caracteriza os impulsionadores da ideia e como estes podem ser uma mais-valia para o projecto;

Identificação da Empresa: caracteriza os dados económicos da entidade a constituir;

Análise da Envolvente Interna e Externa: explora toda a conceptualização da ideia, qual o seu processo criativo/productivo e técnica a utilizar, qual a sua localização, quais os recursos necessários, averigua qual a melhor estrutura organizacional; ao mesmo tempo caracteriza a situação macroeconómica actual, sustentada por uma análise PEST e SWOT;

Mercado e Políticas de Distribuição: pondera a posição de mercado, assim como a forma de comunicar com o potencial consumidor; é também aqui que se analisam os resultados obtidos do inquérito realizado;

Análise Económico-Financeira: analisa a viabilidade e probabilidade de sucesso da ideia, através do estudo do investimento a realizar, quais os níveis de financiamento e exploração, assim como da sensibilidade do projecto se alguns factores se alterarem;

Conclusão e Resultados: focaliza as principais directrizes da ideia e consequentes resultados.

2.2. Sumário Executivo

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda pretende ser uma referência na área da restauração e, como tal, apresenta-se no mercado como uma empresa por quotas, com um capital social de 60.000,00 €, dividido por duas quotas iguais. Tem como missão proporcionar novos prazeres gustativos, num cenário devidamente contextualizado, que permita a experimentação de vivências diversas.

Assim, tem como objectivo principal aproveitar a oportunidade vislumbrada no mercado que refere que o consumidor actual está ávido de experiências com conteúdo (principalmente aspectos culturais/históricos), ou seja, já não pensa tanto em bens materiais, mas em experimentar novas sensações ou até mesmo envolver-se no projecto. Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda responde a esta necessidade uma vez que permite ao cliente vivenciar diversas sensações, num ambiente devidamente contextualizado e que de tempos em tempos muda radicalmente (dinâmica temática interna que após algum tempo muda todo o seu contexto envolvente e animação), tudo isto em torno de uma boa refeição. O seu posicionamento no mercado da restauração (maduro e fragmentado) é feito através da diferenciação (serviço/produto), reflectindo esta situação, inevitavelmente no preço que é acima da média encontrada em serviços similares, mas tentando nunca ultrapassar o valor que o cliente está disposto a pagar por este serviço/produto. Por outro lado, refere-se que o início de actividade é realizado apenas com o serviço de jantares, mas prevê a situação de no futuro abranger todas as refeições dia.

É direccionado para uma classe média, média/alta e alta nacional e internacional (turistas), principalmente urbana, muito informada, exigente e com acesso a vários canais de comunicação. Por tal, a estratégia global de interacção com o mercado é extremamente cuidada, de modo a que este perceba o conceito e a dinâmica que o envolve, tentando sempre criar um laço de fidelização com todos os clientes de modo a serem promotores sérios de todo o projecto.

Para conseguir alcançar os seus objectivos precisa essencialmente da boa conjugação de todos os recursos envolvidos. A nível dos recursos humanos é necessário ter a noção que o recrutamento e a selecção destes requerem um extremo cuidado uma vez que eles são a essência de todo o projecto (são necessários colaboradores devidamente qualificados, polivalentes e proactivos). Por outro lado, é necessária a existência de uma liderança participada, onde todos os colaboradores têm a possibilidade e disponibilidade de contribuir para a dinâmica interna prevista; como incentivos existem a valorização pessoal e profissional.

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, de certo, vai encontrar grandes barreiras à entrada, uma vez que exige um investimento inicial bastante elevado e a legislação que o rege também é extremamente exigente, nomeadamente na área de segurança e higiene. Por outro lado, tem a seu favor a dedicação e experiência dos dois promotores, quer a nível profissional e académico, quer a nível de personalidade e trabalho de equipa.

A nível de financiamento, o projecto é realizado através de capitais alheios (nomeadamente o recurso a crédito bancário), na totalidade de todo o seu imobilizado (corpóreo e incorpóreo) acrescido de um pequeno fundo de maneo para as primeiras necessidades de tesouraria, perfazendo um total de cerca de 140.000,00€.

Com o começo de actividade previsto para o início do ano 1 (Janeiro), prevê-se vendas anuais num total de 255.360,00€ (restauração e aluguer de espaço, com aumento anual que varia entre o 1% e os 2,5%) e resultados positivos a partir do segundo ano. Por outro lado, prevê-se que o valor das compras seja de, cerca, 30% do valor das vendas e um total de custos na ordem dos 260.479,74€.

Com os dados previstos o Valor Actualizado Líquido do projecto, ao fim de 5 anos é de 25.547,45€ com uma taxa de actualização de 10%, sendo o seu *Payback* num período superior a 4 anos e a sua Taxa Interna de Rentabilidade é, aproximadamente, de 18%.

Apesar de um cenário pouco favorável, os resultados positivos vão ao longo do tempo aumentando o seu valor, mostrando que é possível de realizar a presente ideia, pois apresenta um valor de disponibilidades satisfatório e um nível regular de autonomia financeira.

2.3. Identificação do Promotores

Relativamente aos dois promotores, são ambos licenciados em Gestão Turística e Hoteleira, sendo um mais vocacionado para a área administrativa/gestão e outro mais vocacionado para a área comercial, com um conhecimento profundo do sub sector hoteleiro. Apesar de existir esta vocação específica de cada um deles, ambos têm capacidades e experiência para realizar todas as funções e tarefas que este projecto engloba (quer as mais administrativas, quer as mais práticas como cozinhar ou elaborar uma ementa), no entanto existe uma vocação inerte em cada um deles que os leva a ter mais facilidade numas tarefas do que em outras.

Um dos promotores (Paula Silva) é uma pessoa com experiência e formação profissional específica na área administrativa, financeira, contabilística, fiscal e de planeamento; tendo facilidade também na área de gestão de recursos humanos e contacto com fornecedores. A sua experiência profissional recai em funções como técnica de contabilidade ou assessora de direcção de um pequeno estabelecimento hoteleiro. Tem facilidade em recriar situações, estruturar ideias, coordenar projectos, revela também alguns traços de criatividade que são muito úteis para a construção das várias temáticas. Tem conhecimentos da língua inglesa e espanhola.

O outro promotor (Sandrina Lourenço) é uma pessoa que tem formação e experiência mais na área da hotelaria/restauração (desde a escolha e confecção de alimentos, até à organização de tarefas relacionadas) e demonstra uma sensibilidade apurada para a confecção diferente dos alimentos. Tem vocação para a área comercial, nomeadamente no contacto directo com o cliente. Tem facilidade em colocar em prática ideias, revelando também alguns traços de criatividade. Tem conhecimentos da língua francesa, inglesa e espanhola.

Os dois conheceram-se durante o decorrer da licenciatura e durante os cinco anos desenvolveram vários trabalhos de grupos, o que deu a possibilidade de constatar o bom ambiente entre os dois, a cumplicidade entre ambos e como se complementam entre si. Isto porque, apesar de terem os mesmos objectivos, têm formas diferentes de encarar ou mesmo ver as diversas situações, o que resulta numa opinião sobre as coisas mais

completa e consistente, o que é uma mais-valia para todo o projecto. Para além da experiência em contexto escolar (trabalhos práticos, apresentação de trabalhos, organização de seminários/eventos, criação do Núcleo do Curso de Gestão Turística e Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar), existiram também alguns projectos e experiências extra-escolar (membros dos Órgãos Sociais da Associação Juvenil de Peniche, onde foram organizados vários eventos e actividades), onde, mais uma vez, se demonstrou que o trabalho em equipa está mais que provado e aprovado entre eles.

2.4. Identificação da Empresa

Designação Social	Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	60.000,00€
CAE	55301
Responsável pelo projecto	Paula Silva

2.5. Análise da Envolvente

2.5.1. A Envolvente Interna

2.5.1.1. A Empresa

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda pretende ser um conceito global que substancie uma marca relevante na área da restauração; para tal regista uma linha condutora de conceptualização em todo o projecto, iniciando a mesma na denominação (o seu nome), que pretende reflectir a alma e forma de estar de toda a ideia.

O conceito Arremedilho, de acordo, com o livro intitulado “Elucidário das Palavras, Termos e Frases Antiquadas da Língua Portuguesa” (2ª ed., Lisboa, 1865; 1ª ed., 1798-1799 da Viterbo), é um:

“Tipo primitivo de teatro, de carácter satírico e jocoso, de origem medieval, que servia para imitar (arremedar) de forma grotesca as falas, os trejeitos ou a fisionomia de outras figuras. Forma ainda rudimentar de teatro, ainda não constituída como género, o arremedilho deve ser visto apenas como imitação burlesca de uma personagem pública.”

A própria etimologia da palavra diz que o arremedilho é uma representação elementar em que a declaração e a mímica se combinavam para tornar mais atraente e persuasiva a fábula contada pelos jograis ao seu auditório, que tanto se compunha de aldeões e camponeses reunidos na praça pública, por ocasiões de festas populares ou de cerimónias religiosas, como de fidalgos em seus castelos ou rodeando o monarca na corte. Situa-se nos séculos XIII e XIV o período mais florescente do arremedilho.

Ao conjugar-se o significado da palavra Arremedilho, com o que se ambiciona deste projecto, surge a sua essência. Assim, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda tem a intenção de reavivar, reformular, recriar harmonias gustativas através da conjugação de ingredientes e forma de apresentação dos mesmos (no fundo a sua intenção é “brincar” com os vários ingredientes, de modo a proporcionar experiências gustativas, e visuais,

tendo em conta a confecção de refeições, petiscos e *snacks*). Neste sentido, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda não é mais que a tradução em apenas duas palavras de todo o conceito do projecto.

Do exposto, nasce a missão do projecto:

“Proporcionar novos prazeres gustativos, num cenário devidamente contextualizado, que permita a experimentação de vivências diversas.”

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, apresenta, então, os seguintes objectivos:

- Desenvolver novos/aromas proporcionando novos prazeres gustativos, de modo a criar uma sensação de bem-estar geral. Isto através de “brincadeiras” realizadas com os diversos ingredientes;
- Criar um cenário acolhedor, com ambiente onde reina/predomina a comodidade e os traços simples dos seus elementos, sem nunca esquecer as necessidades (dinâmicas) do mercado alvo; e,
- Conceber um contexto temático dinâmico, que se torne um referencial para o desenvolvimento de toda a animação e decoração.

Este conjunto de objectivos remete o conceito para um cenário físico de linhas simples e acolhedoras, que inclui todo o mobiliário e decoração base. Permitindo, assim, a criação de um conceito intemporal que possibilite dar uma certa dinâmica ao longo do tempo (criar um novo cenário/contexto/tema de temporada em temporada e com ele todo um conjunto de animação). Ou seja, o cenário simples permite ser o palco ideal para a contextualização correcta dos vários temas que vão servir de base para a decoração, animação e cardápio; estes temas vão ter um tempo definido de início e fim, possibilitando que ao longo do tempo existam vários temas, permitindo vivenciar várias experiências sensoriais. De ressaltar, que o consumidor vai ser sensibilizado e informado desta dinâmica.

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda assenta a sua actividade na restauração e cafetaria. Ou seja, tem como objectivo prestar serviços de refeições (algumas delas rápidas (sanduíches, tostas, pizzas, massas, petiscos, panquecas, crepes, saladas, fruta), para além do habitual serviço de cafetaria (café, chá, leite, sandes, bolos, semi-frios,

sumos); todos eles confeccionados de forma caseira e apresentados de forma cativante (empratamento). Em princípio, todos os alimentos são confeccionados no estabelecimento; sendo que o processo de confecção não exige grande tecnologia; por outro lado, impõe muita experiência e à vontade (com os alimentos/ingredientes e respectiva confecção) por parte de quem é responsável desta função.

De sublinhar que se regista uma aposta clara na confecção caseira dos alimentos; ou seja, aposta, principalmente, no velho forno a lenha. Esta situação não implica que não se utilizem também outras ferramentas e utensílios de natureza diferente. As receitas utilizadas como base de inspiração podem ser mais ou menos contemporâneas, não existindo uma preferência latente. No entanto, a confecção vai reflectir um certo cuidado com os valores nutricionais de cada alimento, sendo estes expressos na ementa colocada ao dispor do consumidor.

Todos os produtos têm a possibilidade de serem consumidos de imediato, usufruindo por tal, de todo o cenário criado, ou de serem transportados e consumidos num outro local. Devido ao horário que se pretende (8h-24H), é possível prestar serviço de Pequeno-Almoço, Almoço, Lanche, Jantar, Ceia e Após-jantar. No entanto, nos primeiros anos, apenas, presta o serviço de jantar.

Para que o projecto fique devidamente contextualizado, o serviço prestado, em todas as suas vertentes é muito personalizado, tentando sempre superar as expectativas do público alvo. Pretende ser ao mesmo tempo acolhedor e familiar, mas sem entrar na privacidade do cliente. Por esta razão, também, os recursos humanos são um ponto chave deste projecto uma vez que se deseja recorrer a uma política de promoção baseada na recomendação entre os clientes e possíveis clientes, por isso a prestação de um serviço que supere as expectativas do cliente é fundamental.

A animação do local é outro ponto chave deste projecto, pois consoante a temática escolhida é realizado um conjunto de pequenos eventos que podem assumir o papel de pequenas intervenções com os clientes, encenação de pequenos textos, intervenções musicais ou literárias, tertúlias, exposição de arte, entre outros. Alguns destes eventos, nomeadamente as pequenas intervenções podem ser desenvolvidos pelos recursos humanos (sendo um correcto recrutamento imprescindível) e outros por amadores (preferencialmente locais) ou não das áreas respectivas.

Deve mencionar-se que é um projecto que exige um investimento inicial elevado, devido, principalmente, aos vários equipamentos necessários para apetrechar convenientemente a cozinha (equipar uma cozinha envolve um investimento muito elevado, apesar de não serem precisos muitos equipamentos, mas os essenciais são dispendiosos).

Neste sentido, é um facto inegável que é necessário recorrer a uma ou várias formas de financiamento para colocar em prática o projecto, sendo que o edifício é de um dos promotores e este cede o espaço para o desenvolvimento da actividade. Sublinha-se, também que apesar de ser necessário recorrer ao crédito, os promotores têm capacidade financeira para disponibilizar alguns recursos financeiros (cerca de 43% do capital investido).

2.5.1.2. Recursos Humanos

Os recursos humanos, para além da dinâmica temática que este projecto exige, são uma peça fundamental para completar todo o cenário envolvente; isto porque são eles que vão dar alma ao projecto. Neste sentido, o recrutamento/selecção será feito de um modo muito exigente, analisando e verificando na prática o perfil de cada candidato, de modo, a compreender se este percebe o conceito do projecto, se identifica e se pode acrescentar valor com a sua presença (neste processo existem fichas de funções que ajudam em todo o processo, exemplo no anexo II).

Por tal, vão ser analisadas características como o profissionalismo (em todos os aspectos), a dinâmica, a polivalência, a sua capacidade de inovação, atenção/sensibilidade às necessidades dos clientes, a sua higiene no trabalho e, principalmente, se é proactivo, em termos gerais. Por outro lado, tem que sentir uma necessidade constante de actualizar os seus conhecimentos (formação frequente), porque o sucesso deste projecto também passa pela facilidade de adaptação a novas situações que acontecem no mercado e na sociedade.

Tendo em conta a actualização de conhecimentos, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda prevê a realização de estágios de nível III e IV, nomeadamente recebendo estudantes da Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar (Pólo do Instituto Politécnico de Leiria) e da Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste (Pólo Escolar do Instituto de Formação Turística, com sede em Lisboa). No entanto, a missão do Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda não é apenas recebê-los, é integrá-los devidamente na equipa, nomeadamente ouvir as suas opiniões e os seus conhecimentos recentemente adquiridos, apoiando-os sempre nos trabalhos que estejam a desenvolver.

Uma questão importante é a aptidão que todos os recursos humanos devem ter para os aspectos da animação; isto porque também eles podem realizar pequenos eventos de acordo com a temática (no fundo sentir um certo à vontade junto do cliente, que lhes permita interagir com o ele de acordo com a temática; caso seja a intenção deste).

Todos os elementos dos recursos humanos têm que usar farda, sendo esta devidamente enquadrada na temática (criadas tendo em conta os requisitos de higiene e que permitam o livre exercício de movimentos). Para além da farda será necessário utilizar uma placa identificativa.

Relativamente à liderança pretendida para o presente projecto, prevê-se que seja participada uma vez que se ambiciona que os vários colaboradores opinem sobre as várias matérias, assim como que participem activamente em todas as actividades, sendo utilizado um sistema de comunicação muito informal. De forma a motivar os colaboradores, para além de se reconhecer a sua participação em todo o projecto (valorização pessoal), são elaborados planos anuais de formação (em diversas áreas e de acordo com as necessidades e aptidões do colaborador) e estipuladas algumas regalias monetárias e não monetárias.

De referir que os promotores vão participar activamente no projecto, uma vez que lhes cabem todas as actividades de gestão, organização e contacto com fornecedores e clientes.

2.5.1.3. Estrutura Organizacional

Relativamente à estrutura organizacional, apresenta-se a seguinte:

Figura 2.1 – Estrutura Organizacional



Fonte: Própria

Ao objectivar-se esta estrutura organizacional tem-se em conta que a entidade é uma microentidade e apresenta, apenas, 6 trabalhadores distribuídos pela Direcção e pelas duas secções existentes: Restaurante (Sala) e Cozinha. De ressaltar, que para além das tarefas específicas de cada função, e como se trata de um trabalho de equipa, todos os funcionários vão colaborar no processo de criação das diversas temáticas.

Como mencionado, existe uma grande aposta nos recursos humanos, uma vez que se pretende que estes se integrem incondicionalmente no projecto e na sua dinâmica, sendo depois a qualidade no serviço prestado o retorno dessa grande mais-valia. Nesse sentido, e tendo em conta o nível de serviço que se pretende, prevê-se que, no início, existam 2 funcionários na secção do restaurante (sala) e 2 funcionários na cozinha, devidamente apoiados (nas duas secções) pelos dois membros da direcção (promotores); sendo que todos eles devem ter características como a polivalência e a versatilidade (incluindo os membros da direcção).

Na cozinha prevê-se a existência de um chefe que vai delinear toda a ementa, confecção e organização dos funcionários da secção (devidamente coordenado pela direcção) e um ajudante de cozinha, que tem como tarefas a arrumação, confecção e empratamento de

todos os alimentos, assim como a devida limpeza e higienização do local de trabalho (cozinha/copa, armazém, casas de banho e vestiários). Relativamente ao restaurante (sala), prevê-se a existência de um chefe de sala que vai organizar e orientar todo o trabalho da secção (devidamente apoiado pela direcção). A completar a equipa junta-se mais um empregado de mesa que vai realizar o respectivo atendimento aos clientes e cuidar da higienização e limpeza do local de trabalho (sala de refeições, armazém, casas de banho e vestiários). Para auxiliar em todas as tarefas, independentemente da secção que seja, acrescem-se os dois membros da direcção, que se pretende que sejam uma presença diária e devidamente coordenada entre as duas secções (tendo em conta a rotatividade de clientes e folga de funcionários).

2.5.1.4. Localização e Infra Estruturas

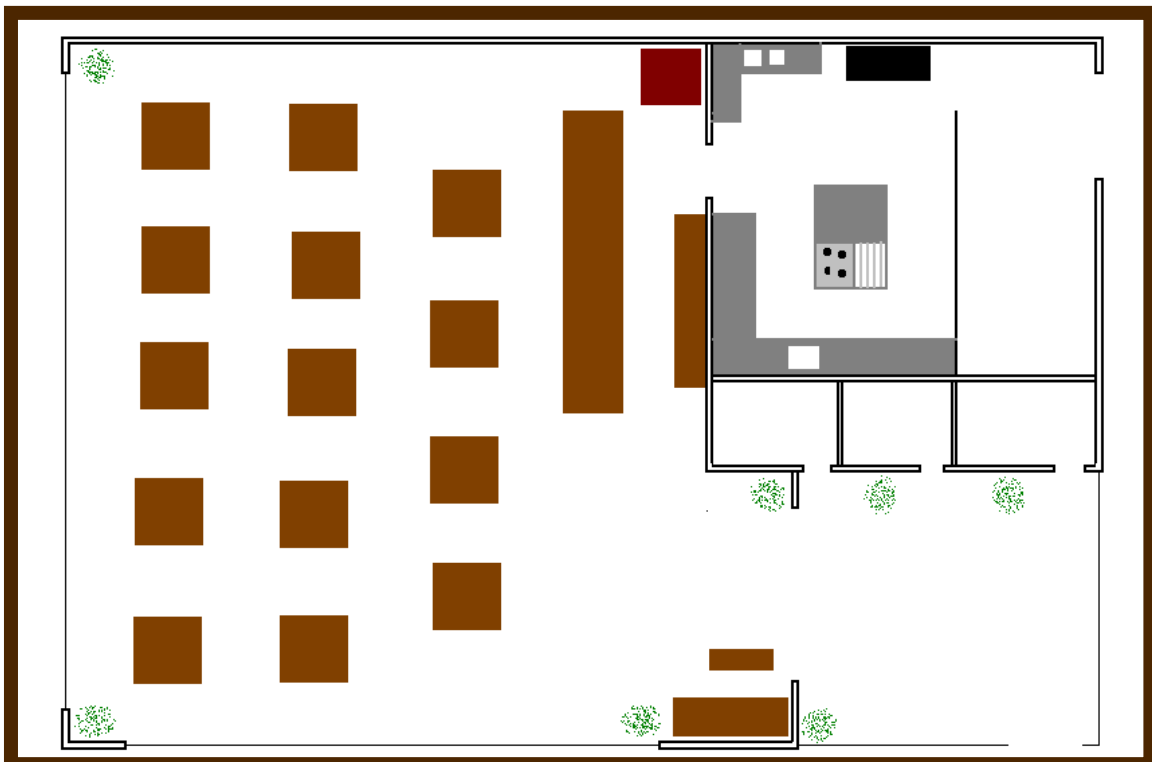
Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda tem a sua localização em Casais do Baleal (Avenida do Mar), freguesia de Ferrel, concelho de Peniche e tem acesso rodoviário através da Estrada que liga o Baleal a Peniche, que por sua vez tem ligação ao IP6. O meio de transporte mais viável para ter acesso ao local é o automóvel, uma vez que o transporte rodoviário público não tem um serviço regular; por outro lado, existe um passeio pedonal que liga Ferrel a Peniche e que permite ter acesso ao lugar do estabelecimento.

Para a sua existência, o projecto requer um espaço físico amplo com janelas grandes, de modo a constituir o palco necessário para a implementação deste projecto (ressalva-se que o edifício já se encontra devidamente estruturado, com todas as obras terminadas e com as facilidades estruturais necessárias para receber pessoas com deficiências motoras). Assim, no primeiro piso, existe um espaço para a implementação da cozinha, despensa/armazém, vestiário e instalações sanitárias. Como o edifício é composto por dois pisos, o rés-do-chão é (inicialmente) utilizado como restaurante e o primeiro andar, por ser um espaço amplo, é utilizado para a realização de eventos pontuais. No caso de expansão do negócio, então sim o restaurante ficará localizado no primeiro andar (já

tem o espaço físico para a cozinha, vestiário, despensa/armazém e instalações sanitárias) e a cafetaria/*snack* bar no rés-do-chão.

Tendo em conta esta situação, no rés-do-chão fica a Entrada, Sala de Refeições, Zona de Serviço (área de apoio), Cozinha (*layout* estabelecido de forma a respeitar os circuitos internos de trabalho), Copa, Armazém, Vestiário e Instalações Sanitárias; no primeiro andar, numa primeira fase será apenas um espaço amplo e no futuro será constituído por Sala de Refeições, Zona de Estar, Zona de Serviço, Cozinha, Copa, Armazém (pequenas dimensões) e Instalações Sanitárias (as figuras 2.2 e 2.3 demonstram os primeiros esboços das áreas). Todos estes espaços serão devidamente equipados com o mobiliário necessário ao bom funcionamento tendo em conta a sua finalidade, assim como as diversas ferramentas e utensílios.

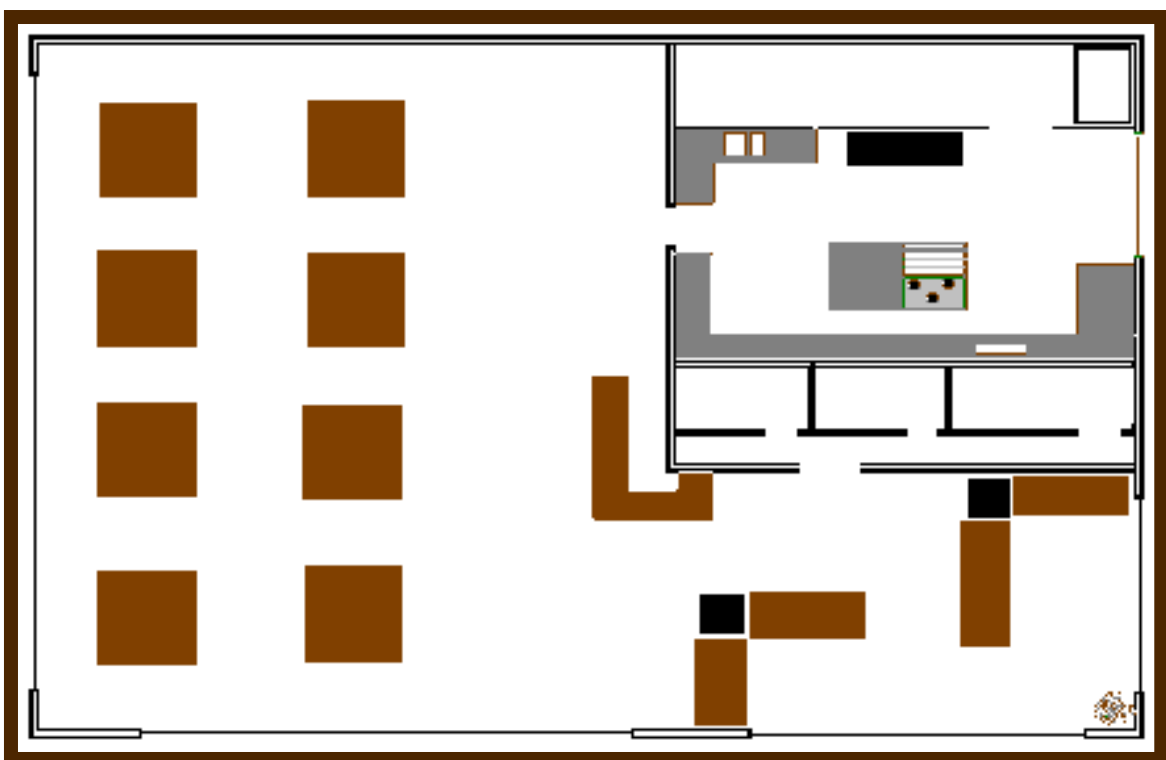
Figura 2.2 – Planta: Rés-do-chão



Fonte: Própria

O mobiliário das zonas de acesso ao público em geral é caracterizado por ser uma mobília de madeira com linhas muito simples (madeira clara), que permita a sua caracterização temática; por outro lado têm que criar um ambiente confortável e acolhedor. A restante decoração (cortinados, toalhas, acessórios decorativos) será de acordo com a temática do momento; inclusive a cor das paredes.

Figura 2.3 – Planta: Primeiro Andar



Fonte Própria

O espaço envolvente também é devidamente caracterizado, sendo constituído, principalmente, por uma pequena esplanada muito soalheira (no início não se encontra contemplada nas projecções financeiras) e um pequeno parque de estacionamento (relativamente a esta questão, do outro lado da via existe um parque de estacionamento de dimensões razoáveis).

No que diz respeito, aos recursos materiais é de ressaltar que todo o projecto pretende no futuro ser abastecido por energias renováveis, devidamente estudadas e viáveis para o seu bom funcionamento. Por outro lado vai existir uma rede interna de reaproveitamento da água utilizada (respeitando todos os requisitos de higiene e segurança, utilizar a água utilizada em certos ponto (por exemplo a máquina de lavar) e direccioná-la para os autoclismos). Em termos de poluição, estes apresentam níveis muito baixos, existindo inclusive a reciclagem de todos os materiais (incluindo os óleos).

2.5.1.5. Know-How e Processo Criativo, Equipamentos e Processo Produtivo

Como mencionado, pretende-se conjugar novas combinações de sabores e texturas, sendo este processo efectuado no espaço da cozinha (devidamente coordenado pelo chefe). É, também, aqui que se vai realizar toda a preparação, confecção (fogão e/ou forno) e empratamento dos alimentos (circuito limpo da cozinha, separando a zona de preparação e a zona de confecção). Por outro lado, em local oposto ao mencionado acima, localiza-se a copa, onde se vai realizar a limpeza e desinfecção de todas as ferramentas e utensílios (tarefa desenvolvida com o auxílio de uma máquina de lavar). No que diz respeito ao armazenamento dos vários alimentos (ingredientes) a utilizar, estes são devidamente acondicionados tendo em conta as suas características intrínsecas (prateleiras/armários e/ou arcas frigoríficas/congeladoras).

Depois de devidamente empratados, os alimentos são colocados na roda de modo a serem transportados para junto do cliente. Após este ter terminado a sua refeição, são recolhidos os utensílios e louça usados, sendo estrategicamente colocados na copa. A roupa utilizada na sala é devidamente limpa e higienizada no estabelecimento (assim, como as fardas e outra roupa utilizada; processo realizado com o auxílio de uma máquina de lavar roupa). A limpeza do estabelecimento é feita depois de serem servidos

todos os clientes e após estes terem abandonado o local, sendo o lixo devidamente encaminhado para fora do estabelecimento (ecoponto) nessa altura.

Para se conseguir a concretização destes procedimentos, são necessários os equipamentos (cada equipamento apresenta uma ficha de instruções, conforme anexo III), ferramentas e utensílios mencionados nos anexos IV e V; estes permitem produzir as refeições necessárias, tendo em conta a capacidade do estabelecimento (a assistência técnica a estes equipamentos é realizada pelos seus fornecedores). Ressalva-se a existência de fichas de procedimentos (ver exemplo no anexo VII) para cada tarefa a realizar, de modo a facilitar o bom desenvolvimento de todo o trabalho.

Relativamente ao processo criativo de elaboração das temáticas, este é orientado/ coordenado pela direcção e é realizado através de várias reuniões (dentro do horário laboral; estando esta situação prevista tendo em conta o horário de funcionamento pretendido para o início de actividade) com todos os funcionários da estrutura organizacional. Nas reuniões são estabelecidas quais as vertentes que compreendem a temática e quais as funções que cada elemento tem na mudança desta (quem fica responsável por trocar a decoração, quem fica responsável pela arrumação dos acessórios da temática antiga). Após a escolha da temática é estruturada toda a animação (avaliados todos os possíveis intervenientes e respectivas disponibilidades), assim, como depois de elaborada a nova ementa, é realizada uma ficha de mercadoria para cada alimento/mercadoria (anexo VIII), fichas de fornecedor (anexo IX) e ficha técnicas (anexo X) para cada prato.

Quando se agenda a troca de temática, atempadamente, são efectuadas as compras mais elevadas tendo em conta os alimentos/ingredientes com maior prazo de validade (considerando o espaço de armazém existente). No que diz respeito aos alimentos/ingredientes mais perecíveis, estes são adquiridos diariamente ou semanalmente, consoante as necessidades sentidas (as faltas dos alimentos/ingredientes mais perecíveis são registadas, em documento interno próprio, no final do dia e efectuadas as respectivas compras no dia seguinte; para os restantes alimentos/ingredientes são elaboradas listas semanais, também em documentos internos próprios).

2.5.1.6. Descrição Detalhada da Técnica

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, pretende ser um estabelecimento de restauração que tem como objectivo sobressair no mercado através do seu serviço/produto diferente (fornecer refeições num contexto temático envolto por um serviço personalizado), para tal tem que adoptar uma estratégia consistente e devidamente pensada para conseguir atingir os seus objectivos.

Assim, numa primeira fase de laboração (início de actividade) é feita uma aposta na actividade de restauração (jantares e pequenos petiscos) e possível aluguer de espaço para eventos. Isto porque como o edifício tem dois andares e o primeiro andar está devidamente preparado para o caso da extensão da actividade (no início existe intenção de fazer a abordagem ao mercado através do serviço de jantares e só depois iniciar uma actividade que abranja todas as pequenas e grandes refeições do dia - isto devido essencialmente aos custos operacionais que envolvem o conjunto da actividade), por tal pode perfeitamente ser utilizado como forma de aumentar as receitas, sem que os custos aumentem significativamente. Numa segunda fase, e caso as coisas corram de feitura, é feita uma aposta na restauração (primeiro andar), e uma aposta na actividade de cafetaria e *snack* bar (rés-do-chão) verificando-se, assim, a complementaridade entre ambas.

Desde o início que se pretende fazer uma aposta muito explícita na imagem a todos os níveis: design (logótipo, edifício, decoração), recursos humanos e serviço prestado. Por tal, qualquer forma de comunicação (logótipo, cartão de visita, correspondência, publicidade, menus, carta de vinhos) é elaborada coerentemente e de acordo com a linha condutora do projecto, tentando sempre que seja perceptível por terceiros. Se por um lado existem algumas formas de comunicação que vão permanecer iguais ou com poucas diferenças substanciais, outras tem que apresentar um design sempre diferente e de acordo com a temática escolhida para o momento. Sempre que possível, é criado um conjunto de pequenas ofertas que acompanham os produtos servidos.

O Grande Livro da História do Arremedilho de Sabores (em permanente construção e de acesso ao público) retrata cada temática e eventos desenvolvidos, reflectindo a sua

biografia. Acompanhando esta ideia vai existir sempre um panfleto de informação onde é explicado todo o conceito do projecto, seu modo de actuar no mercado e temática actual. Vai também existir um Livro de Honra de acesso a todos os que visitem o estabelecimento e por forma a estes darem o seu contributo/opinião.

O factor surpresa é expresso em cada campanha de comunicação, de modo, a prender o consumidor através da expectativa (Exemplo: Campanha Surpresa de Abertura, através de vários dizeres e desenhos colocados estrategicamente nas janelas e exterior do edifício). Por outro lado, são feitas campanhas de promoção no site próprio a criar na Internet (inclusive por via da utilização de ferramentas tecnológicas actuais e acessíveis a qualquer pessoa, como as redes sociais da internet (nomeadamente através do *Facebook*) e *Twitter*) e em periódicos publicados na Região Oeste, Lisboa, Porto e Faro (pontualmente, uma vez que se pretende que o maior canal de promoção seja o cliente). A fidelização do cliente também passa pelo envio de e-mails e *flyers* devidamente personalizados (*marketing* directo), a informar os eventos, as temáticas e outras situações, isto depois da obtenção (facultativa) dos dados dos clientes. De referir que datas festivas importantes para o estabelecimento e público alvo serão devidamente assinalados e divulgados. Outra forma de comunicação e de integração plena na sociedade local, é a realização de acções pontuais de mecenato para as instituições e pessoas colectivas da localidade (concelho ou região).

Todos os factores mencionados tendem a contribuir para a dinâmica prevista para este projecto. Assim, dependendo da temática escolhida (devidamente estruturada previamente), toda a envolvente é criada de acordo com tal; desde a decoração, visual apresentado pelos recursos humanos, aparência exterior do edifício, meios de comunicação, alimentos confeccionados e sua apresentação.

De referenciar que a actividade de restauração é uma actividade sazonal que prevê mais afluência nos meses de Verão (meses escolhidos principalmente para férias) e por sua vez, mais afluência nos fins de semanas do que durante a semana. Neste sentido, e numa primeira fase, os eventos mais marcantes são realizados durante o Verão e durante o fim de semana. Caso se ache necessário e devidamente fundamentado, são estudadas as hipóteses de mais eventos, quer durante o ano, quer durante a semana para combater a sazonalidade que a actividade da restauração apresenta.

Outra situação equacionada é a criação de parcerias com entidades que pretendam oferecer aos seus clientes/colaboradores/fornecedores reuniões temáticas (nomeadamente, focalizar a parte da realização de eventos para o segmento de mercado que é o turismo de negócios, que se encontra a ser devidamente explorado pela região de Lisboa, que ao ser realizado fora da época alta para a restauração e, numa zona tão próxima, pode ser um segmento a ponderar seriamente). Outra parceria possível, é elaborar, conjuntamente com os agentes de golfe da zona, alguns pacotes (individuais ou pequenos grupos) onde uma das refeições fosse efectivada neste estabelecimento ou, no caso de grupos, realizar uma refeição de convívio conjunta. Outra situação possível seria atrair algum do turismo de saúde da zona (nomeadamente das Termas das Caldas da Rainha e das Termas do Vimeiro), idealizando um pacote ou descontos para este segmento de mercado.

A nível interno de organização de trabalho, é feita uma aposta consciente no planeamento a curto, médio e longo prazo; por outro lado, são elaborados modelos/métodos de organização estrutural e de trabalho baseados nas regras de certificação. Implementar um correcto Plano de Segurança e HACCP é outro objectivo (para além de ser obrigatório). Como forma de avaliar a satisfação do cliente são elaborados questionários e disponibilizados ao cliente (no local e no site da Internet) que permitam avaliar até que ponto a Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda está a responder na íntegra às expectativas (depois de preenchidos são analisados e são tomadas as devidas medidas, caso seja necessário).

2.5.2. A Envolve Externa

2.5.2.1. Breve Caracterização Macroeconómica

A Europa, de acordo com o Turismo de Portugal, I.P., é a região que, actualmente, recebe o maior volume de chegadas turísticas internacionais, sendo, por tal, considerado o principal destino turístico mundial. Apesar da sua taxa de crescimento anual continuar

a ser inferior à média mundial, o que resulta numa diminuição da quota de mercado, é também esta região que, em termos gerais, apresenta uma grande percentagem de turismo interno (praticado por pessoas no seu próprio país), quer em termos de dimensão quer em termos de contribuição económica.

No que diz respeito à procura turística, e de acordo com informação do Turismo de Portugal, I.P., o consumidor acredita (cada vez mais) que as ofertas de viagens devem contemplar mais aspectos da cultura, história e arte; simultaneamente demonstra também preocupações com a sua educação, pretendendo ampliar os seus conhecimentos sobre os aspectos dos países visitados, estando os elementos espirituais a ganhar maior importância.

Em Portugal, e de acordo com os dados disponibilizados pelo Turismo de Portugal, I.P., no ano de 2008 (valores até Outubro), as regiões de Lisboa (28,1%), Algarve (22,6%) e Norte (17,5) ultrapassaram os 8 milhões de hóspedes, valor que reflecte um aumento de 1,1% que corresponde a mais 86 mil hóspedes (aumento relativo ao período homólogo anterior). Concretamente em Lisboa, permaneceram mais de 3,3 milhões de hóspedes dos quais 2,1 eram estrangeiros (63,3%) e 1,2 milhões (36,7%) residentes em Portugal; registando uma taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros na ordem dos 56,3% (verificando-se, assim, uma diminuição na taxa tendo em conta o período homólogo anterior).

Figura 2.4. Hóspedes (por região)

Região	% Hóspedes
Lisboa	28,1
Algarve	22,6
Norte	17,5

Fonte: Turismo de Portugal, I.P.

Figura 2.5. Hóspedes: Lisboa

Hóspedes	Valor	%
Estrangeiros	2,1 milhões	63,3
Portugueses	1,2 milhões	36,7
Total	3,3 milhões	100

Fonte: Turismo de Portugal, I.P.

Ressalva-se para o facto, que o ano de 2008 ficará marcado na história pelo início da crise financeira que abalou os mercados mundiais, sendo que a partir de meados desse ano, o turismo em Portugal apresentou duas velocidades: uma primeira mantendo o bom desempenho de 2007 e uma segunda ressentindo a retracção económica registada nos seus principais mercados (países emissores de turistas). Por sua vez, o ano de 2009, também não apresentou muitas melhorias e, segundo o Turismo de Portugal, I.P., Portugal registou uma diminuição de aproximadamente 10% nas suas receitas turísticas (até Agosto de 2009), o que corresponde a uma quebra de 3,9% nos hóspedes e a 6,6% nas dormidas. Responsável por esta realidade foi o mercado estrangeiro, não tendo sido o aumento registado pelo mercado nacional suficiente para compensar essa perda (registou um crescimento de 4,2%). No entanto, o peso do turismo no produto interno bruto (PIB) continua a ser de 10%, apesar de Portugal ter sofrido uma gradual perda de quota de mercado, sobretudo para países da bacia Mediterrânea.

Relativamente às férias dos portugueses (indivíduos maiores de 15 anos; dados estatísticos de 2006 disponibilizados pelo Turismo de Portugal, I.P.), 50,7 % da população gozou férias, onde 35,5% se deslocou para fora da sua residência habitual. Tiveram em média 23 dias de férias, os quais foram repartidos por períodos iguais. A preferência ainda é pelo turismo sol e praia, sendo mesmo o primeiro motivo para o gozo de férias e utilizam carro próprio. A complementar esta situação, os fins-de-semana também são aproveitados para saírem da sua residência habitual, sendo os motivos principais o descanso e a distração.

Por outro lado, e de acordo com os dados da Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), o subsector Hotéis, Restaurantes e *Catering* (HORECA) apresentava em 2008, os seguintes indicadores:

- Cerca de 7,5% da empregabilidade nacional e 95% do turismo;
- Cerca de 7,8% do número de empresas nacionais e cerca de 97% do turismo;
- Mais de 9,84 mil milhões de euros de volume de negócios: 2,67% do total nacional e cerca de 71,5% do turismo;
- 96,3% das empresas deste sector são micro e pequenas empresas, sendo que, as micro empresas representam (sozinhas) mais de 92%;
- Cada empresa registou um volume de negócios médio anual de cerca de 115.099,00€;
- Entre 2004 e 2007 representou, em todos os anos, mais de 50% do total das despesas dos turistas estrangeiros em Portugal, sendo que, os gastos na restauração/bebidas foram sempre superiores aos gastos em alojamento.

Os estabelecimentos de restauração, ainda segundo dados da AHRESP, registaram um acréscimo do número médio de clientes entre Junho de 2009 e Junho de 2010, número igualmente repartido entre almoços e jantares. O principal cliente foi o consumidor local (residentes na zona e pessoas deslocadas para fins do exercício da actividade profissional quotidiana), que preenche cerca de 60% do movimento total.

Por sua vez, e em termos globais, regista-se, actualmente, um ambiente muito conturbado (crise económica mundial) que contribuiu para a criação de algumas medidas de apoio por parte do Governo português para o sector turístico, assim como custos financeiros relativamente baixos (taxas de juros baixas, apesar do *spread* elevado), ao mesmo tempo registam-se elevadas taxas de desemprego, uma baixa taxa de crescimento económico, a balança comercial apresenta-se negativa (existindo, assim, mais importações que exportações) e, apesar de mais baixos, os custos fiscais resultantes da actividade empresarial ainda são elevados (são exemplo das medidas previstas na proposta do Orçamento de Estado para o ano de 2011: o aumento da taxa normal do IVA para 23%, a revisão das tabelas anexas ao Código do IVA, a revisão dos

benefícios fiscais para as entidades colectivas). Consequentemente, regista-se um ambiente de pouca estabilidade política.

De facto, o panorama político e económico português não se apresenta muito saudável, e, de acordo com o Boletim Mensal de Estatística (Agosto/2010) do Instituto Nacional de Estatística, Portugal apresenta a seguinte conjuntura em Julho de 2010:

“De acordo com a estimativa rápida divulgada pelo EUROSTAT, o PIB no 2º trimestre de 2010 registou uma variação homóloga de 1,7% na Área Euro (AE) e na União Europeia (UE27), o que compara com 0,6% e 0,5% no trimestre anterior, respectivamente. Em Julho, o indicador de confiança dos consumidores aumentou de forma ténue na AE e diminuiu ligeiramente na UE27 pelo terceiro mês consecutivo. No mesmo mês, os preços das matérias-primas e do petróleo voltaram a apresentar crescimentos homólogos expressivos, embora menores que os registados nos meses anteriores. Em Portugal, de acordo com a estimativa rápida, o PIB apresentou uma variação homóloga de 1,4% no 2º trimestre de 2010, menos 0,4 p.p. que no trimestre anterior, reflectindo os contributos menos positivos da procura interna e da procura externa líquida. No 2º trimestre de 2010, o indicador de actividade económica prolongou o perfil ascendente observado nos três trimestres anteriores. O indicador de consumo privado aumentou ligeiramente no 2º trimestre de 2010, em resultado do contributo positivo de ambas as componentes, consumo corrente e consumo duradouro. No mesmo trimestre, o indicador de FBCF apresentou uma redução menos intensa, reflectindo a evolução das componentes de material de transporte e de construção. Relativamente ao comércio internacional de bens, no 2º trimestre de 2010 observaram-se crescimentos homólogos nominais das importações e das exportações de 13,2% e 15,4%, respectivamente (8,0% e 14,8% no 1º trimestre). Por sua vez, o indicador de clima económico recuperou no último trimestre e estabilizou em Julho. No entanto, é de notar que o comportamento da generalidade dos indicadores analisados continua ainda a estar influenciado por um efeito de base associado à forte diminuição da actividade económica registada em 2009. No 2º trimestre de 2010 a taxa de desemprego estabilizou em 10,6%, mais 1,5 p.p. que no trimestre homólogo e máximo da série iniciada em 1998. O emprego passou de uma variação homóloga de -1,8% no 1º trimestre de 2010 para -1,7%. Em Julho, a variação homóloga mensal do Índice de Preços no Consumidor (IPC) foi 1,8%, superior em 0,6 p.p. à do mês anterior. Excluindo a energia e os bens alimentares não transformados, a sua variação homóloga foi de 0,6% (0,2% em Junho). Em Julho, os preços das componentes de bens e de serviços apresentaram crescimentos de 2,4% e 1,2% (1,5% e 0,7%, em Junho, respectivamente). A variação homóloga do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) foi superior em Portugal comparativamente com a AE, pela primeira vez desde Agosto de 2007, situando-se o diferencial em 0,2 p.p..”

Por outro lado, é necessário ter em conta que existe sempre uma preponderância real, na contextualização actual, para a existência de doenças/pandemias e medos instalados que se reflectem nos movimentos turísticos a nível mundial, facilitando uma possível preferência da população por praticar turismo interno em vez de se deslocar para outros países.

Para além disso, as transformações ocorridas na sociedade, além de outras consequências, conduzem à criação de um novo consumidor. De facto, o consumidor hoje apresenta características muito diferentes às registadas no passado.

Actualmente, a sociedade verifica mudanças substanciais o que resulta em novos paradigmas socioculturais. Assim, regista-se um envelhecimento da população consequência, também, do aumento da esperança média de vida, um novo conceito de família (jovens casam mais tarde e, por consequência, têm filhos mais tarde) e com a crise económica actual assinala-se um pessimismo geral. Por outro lado, o consumidor quando efectua uma compra analisa o custo/benefício dos produtos/serviços ao mesmo tempo que procura experiências turísticas complementadas com um teor mais cultural/histórico.

De facto, a crescente complexidade do consumidor, reflecte-se na sua relação com os produtos e serviços que compra, requerendo, assim, uma atenta e atempada observação (por parte da oferta) do mercado e às suas diversas sinergias. Actualmente, já não basta (apenas) satisfazer as necessidades do cliente é necessário antecipar os seus desejos e conseguir envolvê-lo na ideia (isto porque estudos recentes apontam para a inseparabilidade entre a razão e a emoção; sendo que as emoções têm um peso determinante na grande maioria das decisões do consumidor; podendo resultar em muitas compras por impulso). É, pois, fundamental envolver o cliente como um também autor/criador em toda a cadeia de valor (interagir com o mercado, para além da mera troca). Actualmente, o consumidor não vai continuar a entregar o seu dinheiro a quem não o faça sentir especial e envolvido.

Hoje em dia, o consumidor sonha muito, também, com a experiência, para além dos bens materiais; ou seja, pode não adquirir o bem, mas é importante ter a possibilidade de o experimentar/sentir/percepcionar; ter novas e diferentes sensações das que está diariamente habituado. Assim, o consumidor escolhe transformar os seus actos de compra em autênticas experiências de consumo. Por tal, os gastos até agora efectuados em produtos podem ser redireccionados para a aquisição de diversos serviços como restaurantes, viagens, *spas* ou actividades de lazer.

A informação cada vez mais acessível a todos, mais diversificada, mais vasta concorre para um consumidor cada vez mais informado e sobretudo exigente, sendo cada vez

mais difícil de o influenciar. A esta questão acresce o facto de o consumidor actual apresentar uma multiplicidade de atitudes e comportamentos mais complexos e diversificados do que aqueles registados no passado; tendo como temas chaves o ambiente, a responsabilidade social e a cidadania (que podem mesmo assumir a importância de novas ideologias com a possibilidade de levar a novas formas de pensar e agir). Esta situação revê-se junto dos consumidores, uma vez que estes esperam que lhes sejam propostos serviços e produtos que compatibilizem o desempenho, conveniência, segurança, eficácia ambiental e ética social.

No curto prazo, também se prevê que a crise determine fortemente a atitude do consumidor, sendo uma das consequências a diminuição do consumo privado e até a reformulação dos estilos de vida. Pode verificar-se a receptividade dos consumidores a produtos que lhes pareçam mais práticos e úteis; por outro lado, na área das opções de tempos livres³⁷ a escolha de certo vai recair nas que apresentem uma boa relação custo/benefício. É então preciso apostar numa política de comunicação muito autêntica e transparente.

2.5.2.2. A Análise PEST

Em termos das principais condicionantes estratégicas, verifica-se que o mercado de restauração exhibe algumas barreiras à entrada, nomeadamente o capital de investimento inicial e um conjunto grande de requisitos legais (especificamente medidas de segurança e higiene – em especial o HACCP). Por outro lado existem alguns incentivos à actividade turística (nomeadamente subsídios de investimento), ao mesmo tempo que se regista uma política estratégica na área, através do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). Este plano tem como motivação central desenvolver o turismo português, posicionando Portugal como um dos mais competitivos e atractivos destinos do mapa turístico europeu, tornando o sector como um dos mais dinâmicos e

³⁷ Na sociedade actual predomina o *stress*; por tal, as pessoas fazem tudo para manterem o emprego (clima de recessão que não se sabe quando acabará). Consequentemente (mais do que nunca) são necessários momentos de relaxamento que permitam esquecer tudo à volta e recarregar baterias.

propulsores da economia nacional. Para tal, apresenta uma abordagem integrada de acção, definindo cinco eixos de implementação que cobrem os aspectos da valorização da cadeia de valor e da experiência de consumo turístico, da diversificação de mercados emissores e da consolidação/desenvolvimento de destinos turísticos (marca-região) competitivos.

Figura 2.6. Análise PEST

Políticas/Legais	Económico	Sociocultural	Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos à actividade turística; ✓ Legislação exigente; ✓ Instabilidade Política; ✓ PENT 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taxas de juro baixas; ✓ <i>Spread</i> elevado; ✓ Elevados custos fiscais; ✓ Crise económica mundial ✓ Taxa elevada de desemprego; ✓ Consumos familiares sem grandes alterações; ✓ Baixa taxa de crescimento económico; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ População envelhecida; ✓ Pessimismo geral; ✓ Opção de compra baseado no binómio custo/benefício; ✓ Procura de experiências com conteúdo; ✓ Valorização da cultura, história e tradição das regiões; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos de restauração cada vez mais adaptados às exigências legais e de qualidade residual; ✓ Maior facilidade de acesso; ✓ Redução preço das novas tecnologias.

Fonte: Própria.

Por outro lado, e devido à crise económica, assinalam-se taxas de juros baixas (apesar do *spread* elevado), taxas de desemprego altas (no segundo trimestre de 2010, apresentou um valor de 10,6%, prevendo-se um aumento), assim como uma baixa taxa de crescimento económico, sendo possível registar-se, no próximo ano sinais de recessão. Ao mesmo tempo, os custos fiscais resultantes da actividade empresarial tendem a aumentar.

Por sua vez, a população mundial revela um gradual envelhecimento (resultado das melhores condições de vida), assim como um novo conceito de família; com a crise económica actual assinala-se um pessimismo geral, no entanto não se verifica uma grande oscilação nos consumos familiares. Por outro lado, o acto do consumo (compra de bens/serviços) é cada vez mais complexo e reflectido (análise do custo/benefício por

parte do consumidor), valorizando a compra com conteúdo (experiência). No consumo de produtos turísticos, o consumidor pretende experiências complementadas com um teor mais cultural/histórico (valorização dos aspectos culturais, históricos e tradição das regiões).

Também é necessário ter em conta, que cada vez mais se verifica uma maior acessibilidade a novas tecnologias (consequentemente, “maior” globalização e informação), resultando também numa redução do seu preço. Por sua vez, os equipamentos utilizados na conservação e confecção dos diversos produtos alimentares (nomeadamente, a nível industrial) vão sendo remodelados, na tentativa de redução dos seus níveis de consumos de energia, assim, como do aumento dos seus níveis de eficiência.

2.5.2.3. Análise SWOT

A nível interno, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda tem a seu favor apresentar-se como um serviço diferenciado dos seus concorrentes mais directos, uma vez que pretende ter uma temática contextual que muda a sua substância ao longo do tempo, permitindo, sempre, ao consumidor experimentar novas e renovadas experiências (vai de encontro à janela de oportunidade registada no mercado), através da decoração, ementa e eventos propostos (formando um conjunto). A complementar, o serviço apresentado a todos os clientes é extremamente personalizado, mas sem ser intruso, de modo a que estes se sintam confortáveis. A sustentar toda a ideia estão os promotores que são de certo a mais-valia do projecto, uma vez que estes estão devidamente enquadrados na actividade (em termos operacionais e de gestão), têm a capacidade criativa necessária para criar todas as temáticas e respectiva contextualização, complementando-se extraordinariamente (quer a nível profissional, quer a nível de personalidades; apesar da diferença existente entre ambos, sabem respeitá-la e aproveitar-se dela para criar a dinâmica necessária para o projecto sobreviver ao longo do tempo).

No entanto, é também preciso ter em conta as diversas fraquezas que o projecto apresenta, nomeadamente o elevado investimento necessário, assim como os custos fixos altos, principalmente nos primeiros anos de existência, até se atingir o *break even point* (ponto crítico das vendas). Por outro lado, a necessidade de recorrer a financiamento (capital alheio) também fragiliza a situação económico-financeira (apesar das taxas de juro estarem baixas o investimento inicial é muito elevado, assim como os custos operacionais e fiscais desde o início da actividade).

Figura 2.7. Análise SWOT

Análise SWOT	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos à actividade turística ✓ Custos financeiros baixos; ✓ Comportamento consumidor; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crise Económica Mundial; ✓ Elevados custos fiscais; ✓ Mercado fragmentado e maduro; ✓ Concorrentes; ✓ Consumidor: "medo" de viajar; "medo" de consumir; ✓ O mercado desconhece o Oeste;
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciação (Dinâmica contextual); ✓ Promotores; ✓ Serviço personalizado; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento inicial muito elevado; ✓ Recurso ao crédito; ✓ Localização.

Fonte: Própria

Por outro lado, a localização pode não ser a melhor dentro da Região Oeste de Portugal (Concelho de Peniche). De facto, a zona oeste é um ponto referencial na promoção turística de Portugal a nível internacional e é alvo de grandes investimentos (actualmente a maioria dos projectos que se encontravam em fase de arranque estão parados), no entanto um estudo realizado pelo Instituto de turismo de Portugal, I.P. revela que o consumidor português não conhece a marca-região oeste. O mesmo estudo revela inclusive algumas situações de dinamização, nomeadamente tentar alavancar a sua imagem no mercado através de algumas localidades (por exemplo Óbidos),

aproveitar a actividade desportiva que é o *surf*, uma vez que esta permitiu um acréscimo de turistas estrangeiros o que também desenvolveu uma série de novas infra estruturas que promovem uma oferta cultural acrescida. De facto, e concretamente, o concelho de Peniche não é a área de maior impacto. Provavelmente o concelho de Óbidos, Caldas da Rainha ou até mesmo Torres Vedras seriam um local com um sistema turístico mais dinâmico e apelativo, no entanto, face ao valor do investimento e de forma a minimizá-lo, optou-se pela localização no concelho de Peniche (Baleal), uma vez que existe um edifício pronto a ser utilizado que pertence a um dos promotores. Por outro lado, crê-se que a localização não seja um ponto muito fraco uma vez que se apresenta um produto diferenciado envolto de um serviço personalizado, onde o cliente alvo não se importa de se deslocar para consumir algo de que realmente goste, sendo que as acessibilidades se encontram relativamente boas.

2.6. Mercados e Políticas de Distribuição

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda pretende responder à janela de oportunidade registada no mercado que conjuga a necessidade que, actualmente, o consumidor tem em experimentar novas sensações (sair da rotina da realidade), gostar de se envolver, preferir experiências com mais conteúdo cultural/histórico com a necessidade primária que é a alimentação.

Para tal, o produto/serviço apresentado é devidamente estruturado e avaliado, na medida que se pretende que exista uma coerência entre ambos, e, conseqüentemente, com a temática do momento. Nesse sentido, as ementas apresentadas reflectem a tentativa constante de criar “novos” sabores/conjugações/texturas, através da combinação de ingredientes/alimentos; processo este realizado tendo plena consciência dos seus valores nutricionais, criando-se, assim, pratos/ementas devidamente equilibrados nutricionalmente (tarefa realizada com a orientação do chefe de cozinha, estipulando que o valor nutricional de cada prato conste correctamente na ementa disponibilizada ao consumidor). É também um objectivo primordial que as ementas tenham sempre à disposição pratos de entrada, sopa, peixe, carne, sobremesa, saída e pequenos

snacks/petiscos; sublinha-se para o facto que o nome de cada prato vai ser de acordo com a temática existente no momento.

Por outro lado, também o empratamento dos alimentos é estrategicamente ponderado; ou seja, a forma como os alimentos são dispostos no prato também vai ser alvo de atenção e cuidado, uma vez que se pretende que os consumidores, para além de saborearem intensamente o sabor do prato escolhido, tenham uma imponente primeira impressão do mesmo.

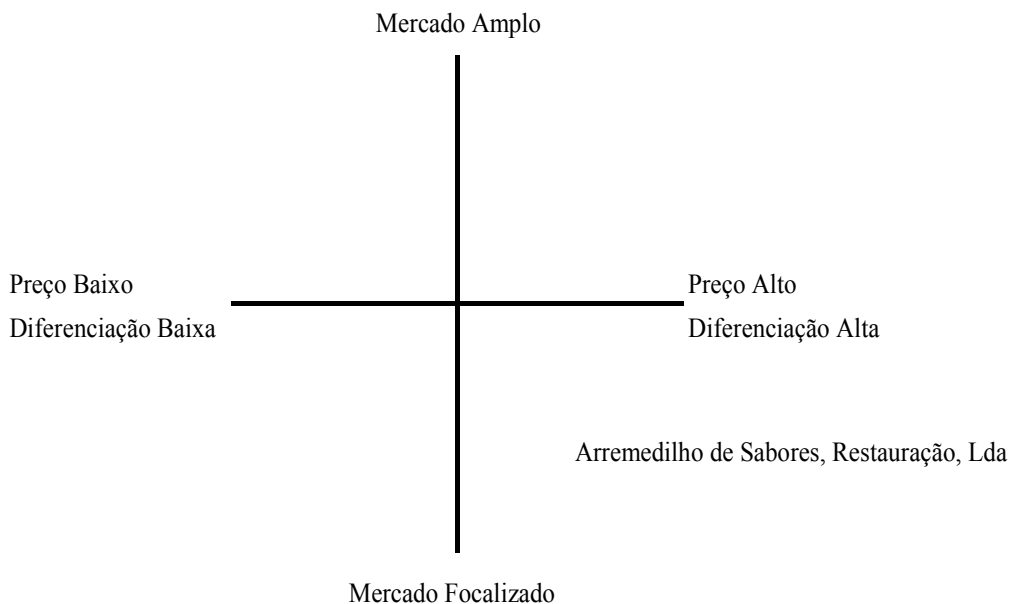
De modo a rematar toda a experiência, para além de toda a decoração existente e ambiente criado, a animação também é parte integrante do produto/serviço a disponibilizar ao consumidor. Por tal, para todas as temáticas existe um programa devidamente estruturado de pequenos/grandes eventos, equacionando o dia da semana e possíveis grupos que possam surgir. Assim, pretende-se, através de pequenos gestos/palavras provenientes dos funcionários, encaminhar o consumidor para a temática, ou mesmo através de pequenos “jogos” pensados para cativar a sua atenção e interacção com a envolvência (fazendo sempre a análise sobre qual o nível de envolvimento que o consumidor pretende). A completar todo o cenário regista-se a participação de artistas que, com a frequência possível, expõem a sua arte.

Verifica-se, assim, uma aposta séria na diferenciação constante e coesa, optando por uma estratégia de nicho de mercado, uma vez que se pretende focalizar num determinado público-alvo. Por apresentar um serviço/produto diferenciado, adopta um preço relativamente alto (um pouco mais alto que a média no sector), quer no início da actividade (*skimming*), quer no decorrer da mesma. No entanto, sublinha-se que apesar do preço ser acima da média, o intuito é não ultrapassar o valor máximo que o consumidor está disposto a pagar. Optando sempre por uma estratégia de *going rate price*, de modo a conseguir-se ter uma margem razoável que permita o pagamento de todos os custos (boa relação entre o binómio custo/benefício que permita fazer do cliente um sério promotor da empresa).

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, ao permitir o consumidor experimentar refeições diferentes num contexto temático dinâmico, complementado de eventos culturais/históricos procura um mercado alvo com alguma disponibilidade financeira (classe média, média/alta e alta), de cariz mais urbano, independentemente da idade,

género ou profissão. Por outro lado, tendo em conta a experiência que se pretende criar, é possível mencionar que se trata de uma experiência a realizar em família (em grupo) e não como pessoa singular. Assim, ao ter-se em conta este público-alvo é necessário observar quais as suas características principais, nomeadamente a exigência com que apreciam serviços/produtos, a disponibilidade que têm em deslocar-se em viaturas próprias (no caso de turistas, alugam uma viatura, caso seja necessário), quando gostam de um serviço/produto a distância a que este se encontra é relativa, são bastante informados (têm acesso a vários canais de comunicação), estão atentos aos acontecimentos que se passam na sociedade (em termos gerais), analisam o binómio custo/benefício (principalmente com o clima de crise instalado a nível mundial que actualmente se verifica).

Figura 2.8. Estratégia adoptada



Fonte: Própria

De modo a conhecer melhor o mercado e analisar qual a sua sensibilidade para com o projecto, realizou-se um inquérito (anexo XII), com o objectivo principal de analisar

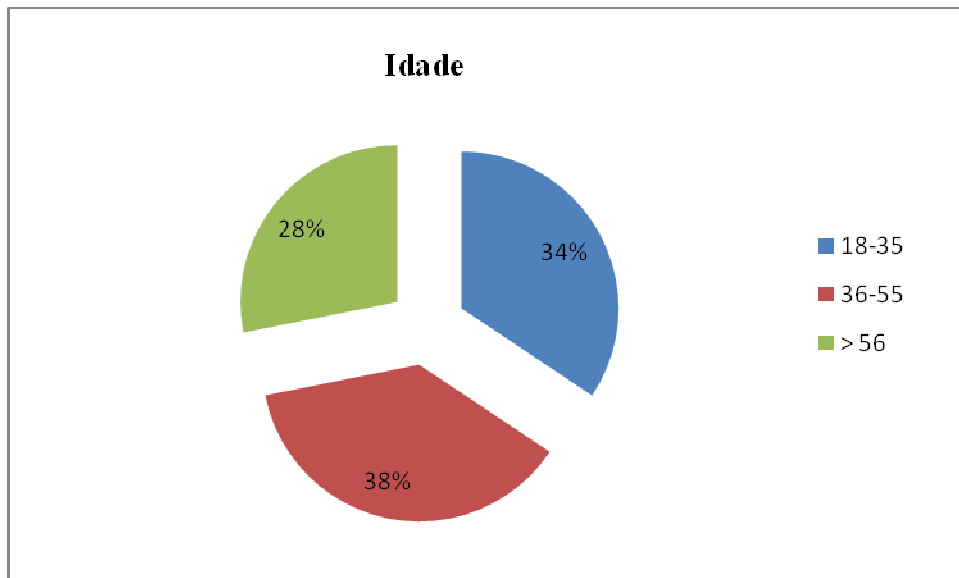
qual a percepção que o público tem dos estabelecimentos de restauração da zona oeste de Portugal, como pode reagir a um projecto como este e quais as suas expectativas relativamente a determinados factores, como o preço por refeição/pessoa, frequência possível e distância a percorrer para o frequentar.

Na elaboração do questionário optou-se por criar três grupos etários distintos, uma primeira faixa etária dos 18 aos 35 anos de idade, que considera os jovens que acabaram os estudos, iniciaram a sua actividade profissional e procuram constituir família; uma segunda faixa etária até aos 55 anos, que considera os indivíduos com uma actividade profissional sólida e têm uma vida familiar construída e uma terceira faixa etária a partir dos 56 anos, que pretende abranger os indivíduos já em final de carreira profissional, que aspiram à reforma e, como consequência, têm um maior tempo disponível para actividades de lazer. As questões criadas tiveram como base três grandes pilares de análise: o primeiro caracterizar o inquirido, o segundo saber qual a opinião sobre o mercado de restauração existente na região oeste e, por fim, ter a noção de qual a atractividade do projecto e o que esperam dele.

O inquérito realizou-se durante o mês de Setembro de 2010 nos concelhos de Peniche, Óbidos e Caldas da Rainha, aos diversos passantes que utilizavam a zona central das localidades, sendo estes escolhidos de forma aleatória. Os inquiridos quando abordados respondiam de forma sempre positiva à resposta do mesmo; tinha-se como meta a realização de 80 inquéritos, no entanto só foi oportuno realizar um total de 64 inquéritos, o que equivale a uma taxa de resposta de 80%.

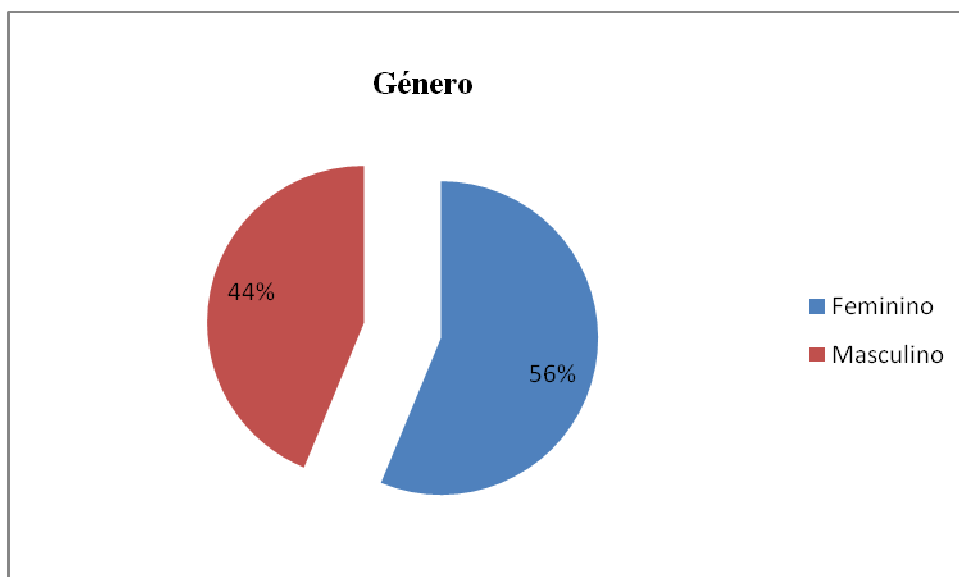
Como principais resultados (anexo XIII) dos inquéritos realizados a pessoas de diversas faixas etárias (distribuição semelhante pelos grupos pré-estabelecidos), predominantemente do género feminino, de nacionalidade portuguesa e habitantes na zona oeste (em localidades limítrofes do concelho de Peniche), conclui-se que existe uma opinião razoável sobre os restaurantes da zona estudada, que os inquiridos tomam atenção ao ambiente destes (nomeadamente, a decoração) e que uma ida ao restaurante é mais que o simples acto de tomar uma refeição, é uma experiência a ter/sentir.

Gráfico 2.1. Idade dos Inquiridos



Fonte: Própria.

Gráfico 2.2. Género dos Inquiridos



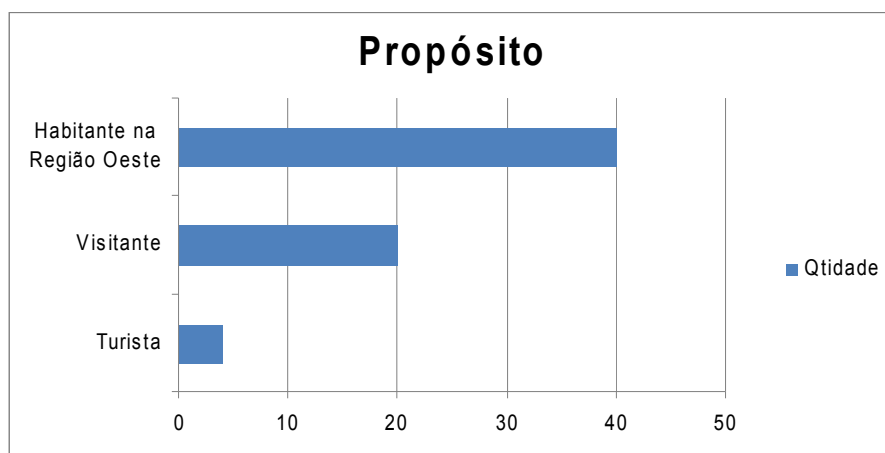
Fonte: Própria.

Gráfico 2.3. Nacionalidade dos Inquiridos



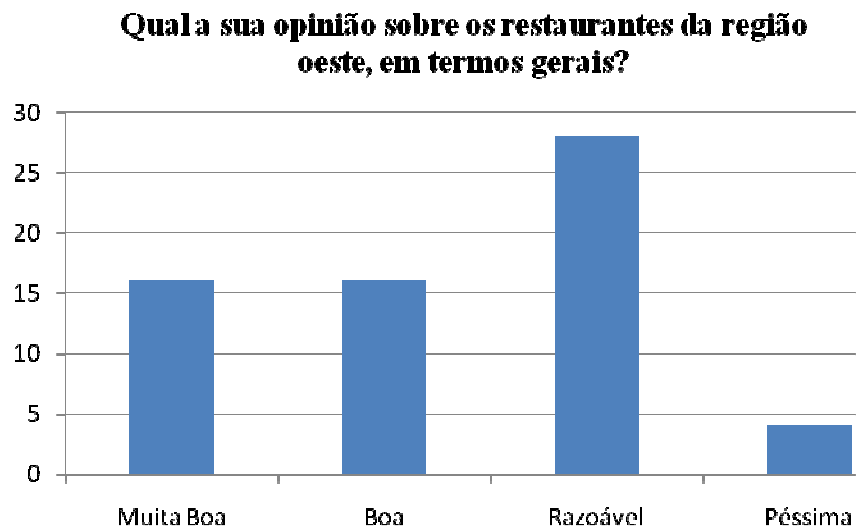
Fonte: Própria.

Gráfico 2.4. Propósito da estadia



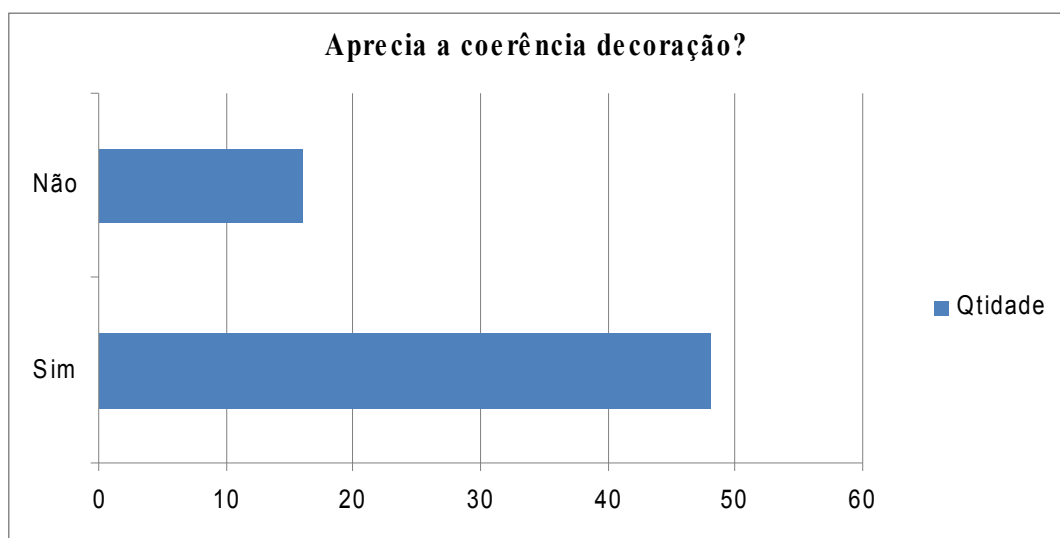
Fonte: Própria.

Gráfico 2.5. Opinião sobre os restaurantes da região oeste



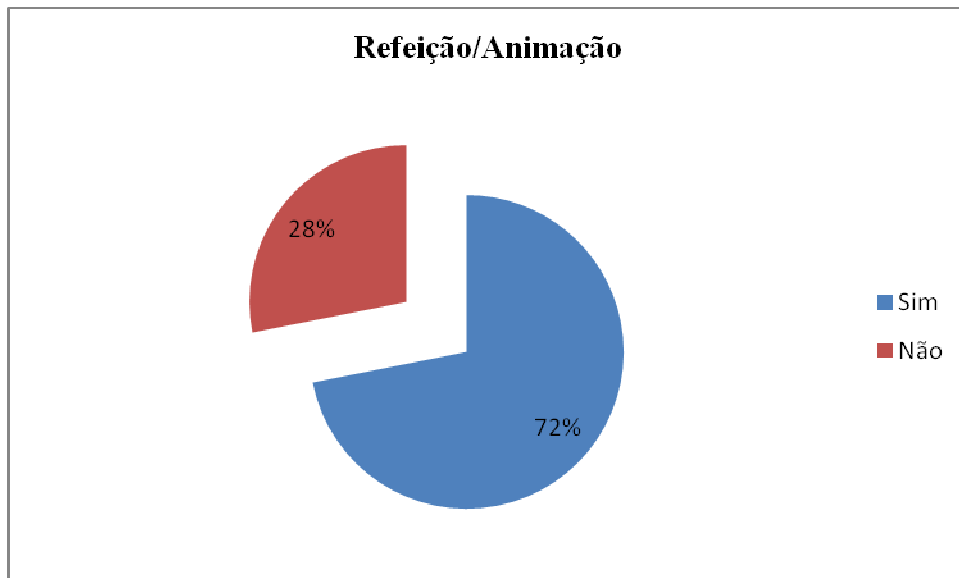
Fonte: Própria.

Gráfico 2.6. Apreço pela decoração de um estabelecimento de restauração



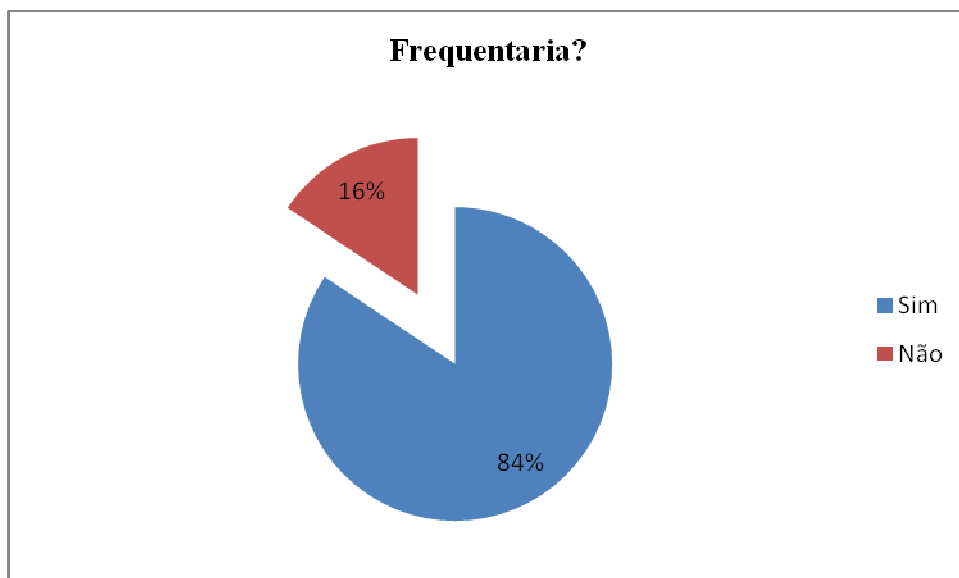
Fonte: Própria.

Gráfico 2.7. Importância da experiência para além da refeição



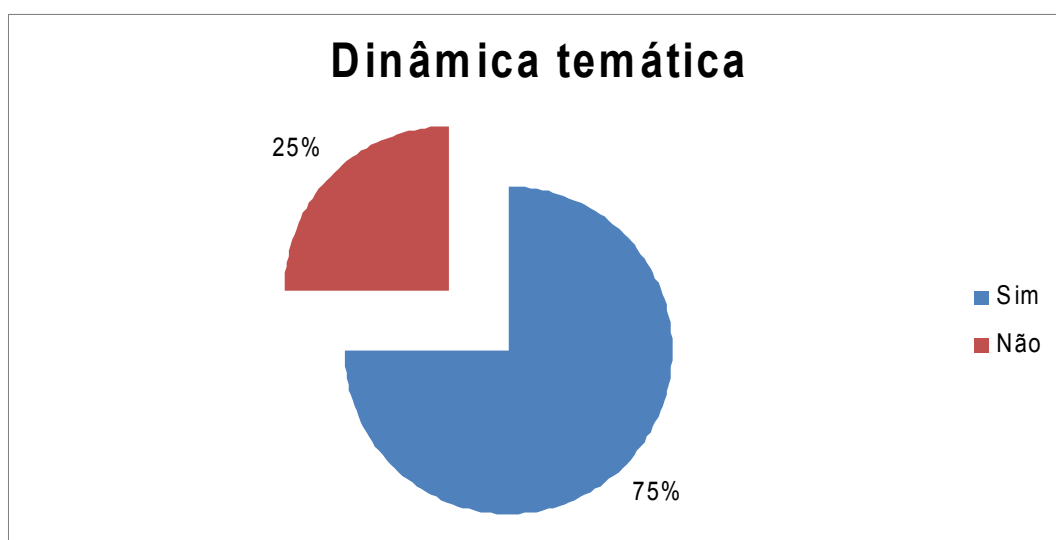
Fonte: Própria.

Gráfico 2.8. Frequência de um estabelecimento que alia a animação com a refeição (temáticas)

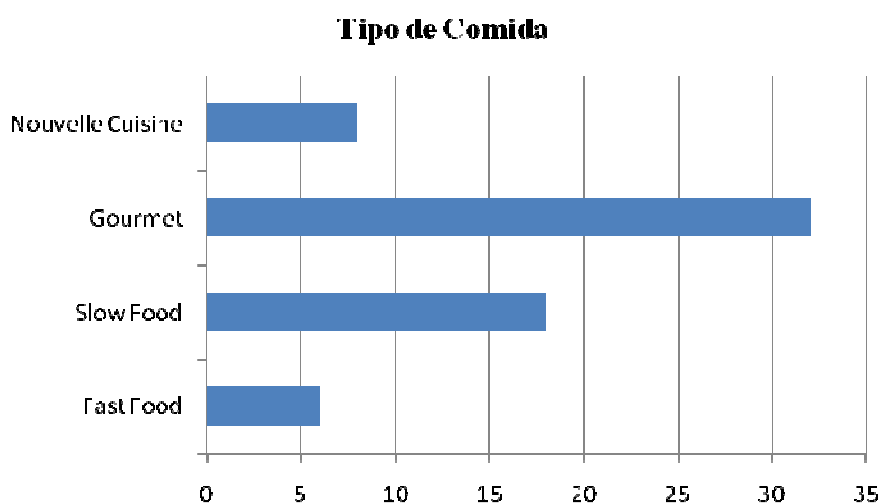


Fonte: Própria.

Gráfico 2.9. Sensibilidade para a mudança regular da temática



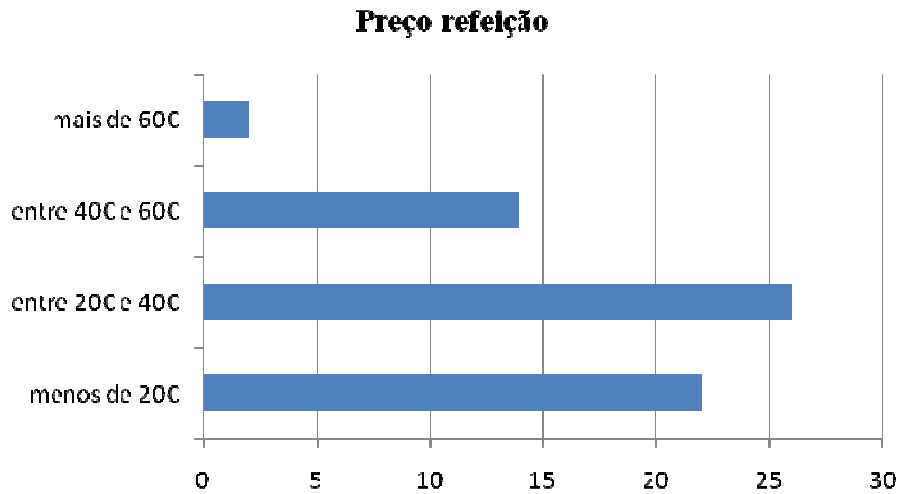
Fonte: Própria.

Gráfico 2.10. Tipo de comida³⁸ do estabelecimento

Fonte: Própria.

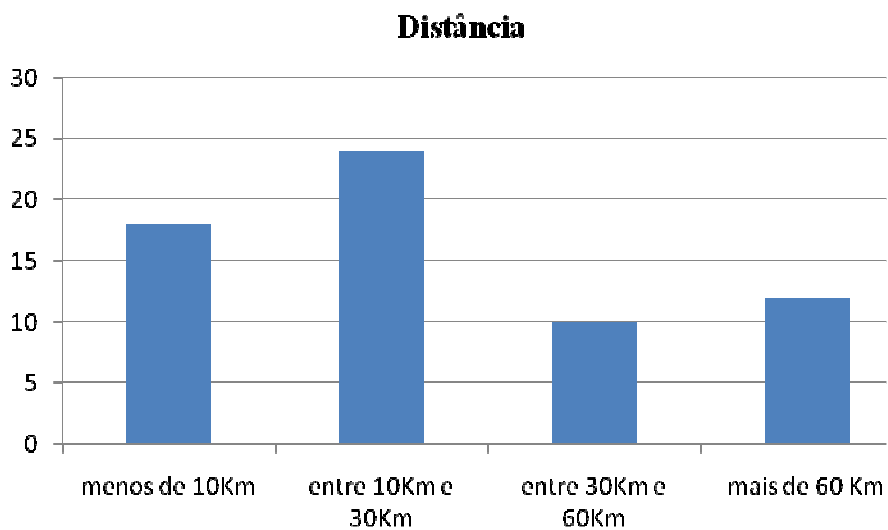
³⁸*Nouvelle Cuisine*: estilo de cozinha que equaciona os prazeres gastronómicos com o equilíbrio nutricional dos mesmos; *Gourmet*: estilo de cozinha associado às artes culinárias, às experiências mais elaboradas, remetendo a ideia para os verdadeiros apreciadores gastronómicos; *Slow Food*: estilo de cozinha que restitui ao alimento a sua dignidade cultural, atendendo à sua sensibilidade de gosto, lutando pela preservação e uso sustentável da biodiversidade (respeitando a natureza); *Fast Food*: comida rápida.

Gráfico 2.11. Preço a pagar pela experiência



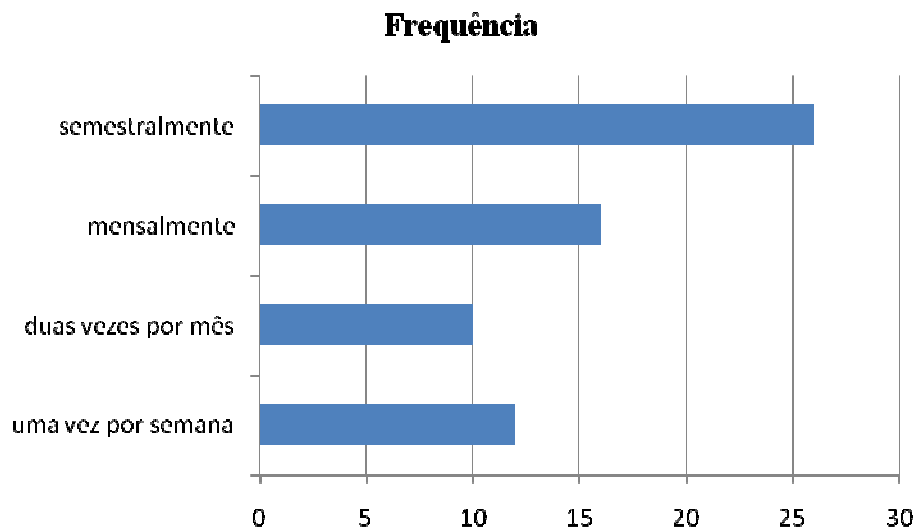
Fonte: Própria.

Gráfico 2.12. Distância a percorrer



Fonte: Própria.

Gráfico 2.13. Assiduidade da frequência



Fonte: Própria.

Por outro lado, os inquiridos, maioritariamente, afirmam que frequentariam um estabelecimento do género do Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda e que simpatizam com a ideia da mudança regular da temática contextual, uma vez que esta situação permite novas experiências, aumento do conhecimento, convívio familiar em contexto diferente, fuga à rotina e estímulo da curiosidade. Anseiam por uma ementa com pratos *gourmet*, valores que oscilassem entre os 20€ e os 40€ por refeição/pessoa. Estariam dispostos a deslocarem-se até uma distância de 30 Km para usufruir desta experiência, sendo que ponderam visitá-lo com uma frequência semestral, talvez com o intuito principal de experienciar uma nova temática, ou devido aos principais feriados e respectivo período de férias escolares.

De sublinhar para o facto, de que, em geral, os inquiridos que estavam dispostos a pagar menos valor pela experiência, frequentariam o estabelecimento, com maior assiduidade (normalmente uma a duas vezes por semana). Sendo que quem estaria disposto a pagar

um valor mais alto, frequentaria o estabelecimento com menor assiduidade, mas percorreria uma distância maior para o visitar. Com estes resultados é possível concluir que existe alguma sensibilidade para este tipo de projecto no mercado actual, que o consumidor está disposto a pagar um valor acima da média para este tipo de serviço, mas que percorreria uma distância pequena para o frequentar.

De realçar, a opinião generalizada das pessoas inqueridas sobre a ideia que têm sobre os restaurantes da zona oeste; resposta que vai de encontro com as conclusões do estudo realizado pelo Instituto de Turismo de Portugal, I.P., que revela que a marca-região oeste não tem muita atractividade, e por tal não é reconhecida (assim como os seus vários elementos/recursos), manifestando-se mesmo um défice de percepção desta enquanto destino; por outras palavras, o mercado desconhece o Oeste. O mesmo estudo aponta que esta zona de Portugal pode atrair consumidores de proximidade, nomeadamente da região metropolitana de Lisboa, contribuindo também para tal, a fácil acessibilidade que a actual rede viária oferece.

Neste contexto, é possível que a região metropolitana de Lisboa, constitua um mercado importante para o Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, quer através dos seus residentes, quer através dos turistas que a visitam. De facto, o número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros nesta região apresenta valores consideráveis, exibindo, mesmo, um aumento ao longo dos anos (de 2000 a 2008, aumentou dos 3.462 milhares para 3.818 milhares, registando-se uma ligeira descida de 2000 até ao ano de 2003, onde atingiu um valor de 2.783 milhares de hóspedes; a partir do ano de 2004 regista um aumento progressivo, no entanto de 2007 para 2008, registou uma ligeira descida de 3.836 milhares para 3.818 milhares). Em geral, estes hóspedes preferem o regime de alojamento e pequeno-almoço (APA), sendo as outras refeições consumidas fora do local de alojamento; ou seja, este pode ser um mercado a explorar. De salientar, também o Turismo Gastronómico que movimenta muitos visitantes e turistas atraídos pelas diversas iguarias existentes no mercado.

Por outro lado, salienta-se, também, o papel representativo que o turismo de negócios (viagens cujo objectivo principal é assistir/participar numa reunião) está a registar em

Portugal³⁹, nomeadamente nas regiões de Lisboa e Porto, sendo que Lisboa ocupa o 5.º lugar no *ranking* das cidades europeias relativamente ao número de reuniões realizadas, registando um aumento de 70% entre os anos de 2000 e 2003.

No que diz respeito ao mercado da restauração propriamente dito e, em termos gerais, este caracteriza-se por ser um mercado maduro e fragmentado (existem muitas empresas na área, mas normalmente são pequenas), apresentando um elevado nível de custos fixos. Especificamente na Região Oeste de Portugal existem aproximadamente cerca de 300 estabelecimentos (restaurantes) devidamente legalizados, que prestam um serviço, em média, razoável muito focalizado no cliente, no entanto (por vezes) esquecem determinados pormenores que podem ser relevantes para o cliente e não apresentam uma contextualização temática diversificada, como é possível analisar através dos resultados obtidos no inquérito realizado. Ou seja, os estabelecimentos existentes preocupam-se, principalmente, em dar resposta à necessidade de alimentação; a preocupação com o espaço é secundária, isto no sentido de existir uma temática que envolva todo o conceito (verifica-se que existe um cuidado de decoração, mas esta tem carácter permanente); o que por vezes acontece são eventos temáticos realizados ocasionalmente, onde à decoração existente são adicionados elementos que possibilitem a devida contextualização.

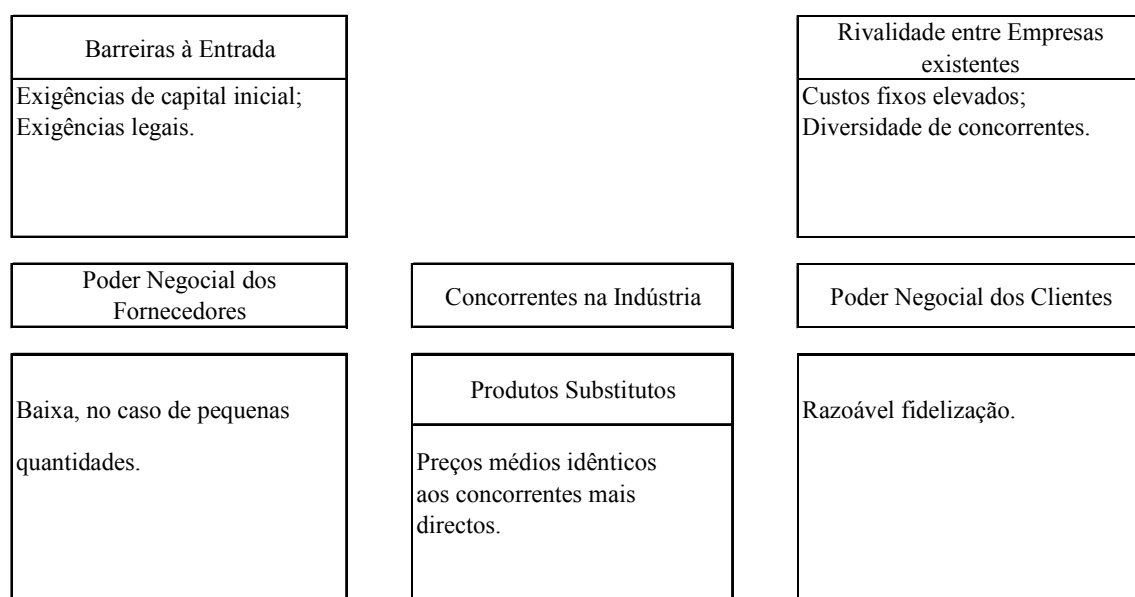
De facto, é possível dizer que na Região Oeste não existe uma concorrência directa (estabelecimentos de restauração que tenham a dinâmica de criar contextos temáticos para envolver toda a experiência; que optem por criar “novas” combinações de alimentos e apostem fortemente na animação) ao presente projecto, no entanto existem estabelecimentos de restauração que apresentam um ambiente recatado, com um serviço personalizado, pretendendo criar uma experiência envolvente através da refeição e do espaço (sem que este tenha um tema específico). Neste sentido, aponta-se o Hotel Marriot (Óbidos), o Hotel Campo Real (Torres Vedras), a Estalagem Casa das Senhoras Rainhas (Óbidos), o *Resort* Noiva do Mar (Lourinhã), o Restaurante A Lareira (Caldas da Rainha) e o Restaurante Mãe D’água (Bombarral). Por outro lado, de salientar o Hotel

³⁹ A Europa detém o mercado no que diz respeito a reuniões associativas, de acordo com o Turismo de Portugal, I.P.; dados estimados para 2004.

Real d'Óbidos (Óbidos) que apesar de não ter restaurante, pontualmente, realiza jantares temáticos (medievais).

Relativamente ao contexto geral que a Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda vai encarar e, de forma resumida, este apesar de se mostrar conturbado devido à crise económica (escala mundial), apresenta medidas governamentais para o sector turístico apelativas e custos financeiros aliantes. No entanto, é necessário ter em conta toda a contextualização actual de medos instalados (nomeadamente a nível da segurança) que se reflectem nos movimentos turísticos a nível mundial, fazendo com que a população prefira praticar turismo interno em vez de se deslocarem para outros países.

Figura 2.9. As 5 Forças de Porter



Fonte: Baseado em Santos (2008).

Atrair o consumidor, é de facto, uma condição preponderante, só possível através da prestação de um serviço exemplar e sem falhas latentes, conjugada, devidamente, com uma boa política de comunicação externa. Como já foi mencionado ao longo do projecto, pretende-se estruturar uma estratégia de comunicação clara e transparente que transmita a ideia da dinâmica (mudança regular de temática) e objectivo do projecto

(criar verdadeiras experiências em redor de uma refeição que se caracteriza por novas combinações de alimentos e empratamento aprimorado), tentando sempre envolver o consumidor no projecto (através das suas opiniões e envolvimento nas diversas experiências disponibilizadas). Os meios de comunicação são outro elemento importante, nomeadamente a internet (através do site e redes sociais) e imprensa escrita da zona. Factor, também, primordial é o consumidor em si, uma vez que se pretende que este seja o principal adepto e difusor da ideia.

2.7. Análise Económico e Financeira

De modo a analisar a viabilidade de todo o projecto é realizado um conjunto de documentos económico-financeiros devidamente suportados em pressupostos teóricos e de acordo com os seguintes dados.

2.7.1. Investimento

Relativamente, ao investimento este é realizado de forma integral e todo no ano de 2011, apresentando para a implementação do projecto um valor total de 103.335,07€ repartidos da forma como se apresenta no quadro 2.1 (para análise mais pormenorizada ver anexos IV, V e VI; ressalva-se para o facto que alguns utensílios, como pratos e talheres, estarem considerados na rubrica “Diversos”), onde o equipamento básico considera, maioritariamente, os valores das máquinas que são necessárias para equipar a cozinha, copa e armazém. Por sua vez, as ferramentas e utensílios representam a louça, os vários recipientes e utensílios diversos, já os outros activos fixos tangíveis inclui as rubricas da decoração, o sistema de prevenção de incêndios, alarme e ar condicionado. O equipamento administrativo engloba os computadores e os programas de gestão/contabilidade.

Quadro 2.1 – Investimento

Designação	V. Aquisição
43.2 - Edifícios e Outras Construções	
Obras	- €
Edifício	- €
Total	- €
43.3 - Equipamento Básico	
Equipamento Básico	72.801,75 €
Total	72.801,75 €
43.5 - Ferramentas e Utensílios	
Ferramentas e Utensílios	10.421,24 €
Total	10.421,24 €
43.6 - Equipamento Administrativo	
Equipamento Administrativo	4.467,11 €
Total	4.467,11 €
43.7 - Outros Activos Fixos Tangíveis	
Outros Activos Fixos	15.644,97 €
Total	15.644,97 €
Total	103.335,07 €

Fonte: Própria

2.7.2. Exploração

Neste ponto são ponderados todos os valores relacionados com as rubricas de exploração do projecto, nomeadamente as vendas e os vários itens necessários para obter esse nível de actividade, no primeiro ano e seguintes (até ao quinto ano). Também são equacionados todos os gastos de funcionamento, como os fornecimentos e serviços externos, gastos com o pessoal, entre outros. Depois, e em forma de resumo, é elaborada uma demonstração de resultados previsional onde são confrontados os valores das rubricas de rendimentos com os vários gastos e o respectivo orçamento de tesouraria/financeiro.

Para os presentes cálculos dos dados foram tidos como pressupostos:

- Início de Actividade: 1 de Janeiro do ano 2011 (apenas com a actividade de restauração e aluguer de espaço; pressupõe-se que existe um acordo com os fornecedores dos vários equipamentos para que o espaço seja equipado num prazo máximo de 1 semana e, assim, abrir as portas do estabelecimento ao público);
- Horário: 19h – 23h (nos cinco primeiros anos);
- Capacidade total: 40 pessoas (10 mesas distribuídas pelo espaço, tendo em conta as áreas necessárias segundo a legislação aplicada).

As vendas do primeiro ano foram calculadas tendo como base os possíveis clientes atendidos durante o horário de funcionamento do estabelecimento (4 horas diárias), estimando que uma refeição em média custaria 29,00€ por pessoa (valor sem IVA), valor que inclui bebidas e comida, inclusive a sobremesa e tendo como prazo de pagamento a pronto. Este valor encontra-se acima da média que, segundo a AHRESP, se encontra em os 16,00€ e os 18,00€ por refeição/pessoa. Assim, presume-se que sejam atendidos, em média, 6 clientes por hora, de acordo com a sazonalidade esperada. Relativamente a esta, estima-se que nos meses de verão, nomeadamente Julho e Agosto, se consiga atingir a capacidade total, ou seja, um total de 40 clientes por dia, perfazendo uma média horária de 10 clientes; situação idêntica para o mês de Dezembro. Nos meses de Outono e Primavera, prevê-se que a frequência diminua, sendo que nos meses

de Janeiro, Fevereiro e Novembro esta seja mesmo muita reduzida, com um total de 8 clientes diários. Com estes dados estima-se um valor de vendas no primeiro ano de 250.560,00€.

Quadro 2.2 – Vendas

Vendas	
Área	Valor
Restauração	250.560,00 €
Aluguer de Espaço	4.800,00 €
Total	255.360,00 €

Cálculo Vendas Restaurante	
Capacidade	40 Lugares
Nº Clientes por hora (média)	6
Nº Clientes por dia (média)	24
Nº Clientes por mês (média)	720
Nº Clientes por ano (média)	8640
Consumo médio p/ pessoa	29,00 €
Vendas diárias	696,00 €
Vendas mensais	20.880,00 €
Vendas anuais	250.560,00 €

Cálculo Vendas Eventos	
Aluguer Sala/Cattering	200,00 €
Nº Aluguer por mês	2
Vendas mensais	400,00 €
Vendas anuais	4.800,00 €

Fonte: Própria

Quadro 2.3 – Sazonalidade (estimativa)

Mês	Total clientes por dia	Média diária/Hora
Janeiro	8	2
Fevereiro	8	2
Março	16	4
Abril	16	4
Mai	24	6
Junho	32	8
Julho	40	10
Agosto	40	10
Setembro	32	8
Outubro	16	4
Novembro	8	2
Dezembro	40	10
Total		6

Fonte: Própria.

No que diz respeito ao aluguer do espaço, estima-se que se realizem dois alugueres por mês, considerando um aluguer de 200,00€ (valor sem IVA) por evento, sendo o pagamento efectuado no final da sua realização. Assim, como vendas totais no primeiro ano, prevêem-se um total de 4.800,00€.

Quadro 2.4 - Valor Anual das Vendas

Area	Vendas				
	2011	2012	2013	2014	2015
Restaurante	250.560,00 €	253.065,60 €	258.126,91 €	264.580,08 €	271.194,59 €
Eventos	4.800,00 €	4.848,00 €	4.944,96 €	5.068,58 €	5.195,30 €
Total	255.360,00 €	257.913,60 €	263.071,87 €	269.648,67 €	276.389,89 €

Fonte: Própria

Relativamente ao crescimento da actividade, pondera-se que esta apresente um acréscimo de actividade de 1% no segundo ano de actividade, 2% no terceiro e no quarto e quinto ano um acréscimo que ronde os 2,5%; valores que consideram o reduzido crescimento económico nos próximos anos. Neste sentido, aponta-se um valor crescente de vendas até ao quinto ano, onde este se vai registar nos 276.389,89€.

Para cálculo do IVA, foi considerado que a taxa do IVA aplicável nos valores das vendas do restaurante é a intermédia (13%) e no aluguer de espaços aplica-se a taxa normal (21%), obtendo-se um valor de IVA liquidado, no primeiro ano, de 33.580,80€.

Quadro 2.5 - Valor do IVA das Vendas

Area	IVA				
	2011	2012	2013	2014	2015
Restaurante	32.572,80 €	32.898,53 €	33.556,50 €	34.395,41 €	35.255,30 €
Eventos	1.008,00 €	1.018,08 €	1.038,44 €	1.064,40 €	1.091,01 €
Total	33.580,80 €	33.916,61 €	34.594,94 €	35.459,81 €	36.346,31 €

Fonte: Própria

Relativamente à taxa de IVA aplicável à rubrica de imobilizado (activo fixo tangível), em geral é a taxa normal, no entanto aos equipamentos considerados de primeira intervenção em caso de incêndio foi aplicada a taxa reduzida (6%).

Quadro 2.6 - Valor do IVA do Imobilizado

IVA	Imobilizado				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tx	21.651,60 €	- €	- €	- €	- €
Total	21.651,60 €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Própria

As depreciações associadas aos activos fixos tangíveis e intangíveis foram calculadas de acordo com o método de quotas constante/linha recta (alguns elementos de baixo valor foram totalmente depreciados no primeiro ano de actividade), baseado no Decreto Regulamentar 25/2009 de 14 de Setembro, apresentando estas um valor decrescente ao

longo do tempo, uma vez que se vai registando a perda total do valor contabilístico de alguns dos elementos considerados.

Quadro 2.7 - Valor das Depreciações

Designação	V. Aquisição	Depreciação Anual				
		2011	2012	2013	2014	2015
43.2 - Edifícios e Outras Construções						
Edifícios e outras Construções	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	- €	- €	- €	- €	- €	- €
43.3 - Equipamento Básico						
Equipamento Básico	72.801,75 €	12.367,02 €	12.367,02 €	12.368,17 €	8.531,19 €	8.531,19 €
Total	72.801,75 €	12.367,02 €	12.367,02 €	12.368,17 €	8.531,19 €	8.531,19 €
43.5 - Ferramentas e Utensílios						
Ferramentas e Utensílios	10.421,24 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	- €
Total	10.421,24 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	- €
43.6 - Equipamento Administrativo						
Equipamento Administrativo	4.467,11 €	1.256,95 €	1.068,50 €	1.068,75 €	239,38 €	239,38 €
Total	4.467,11 €	1.256,95 €	1.068,50 €	1.068,75 €	239,38 €	239,38 €
32.9 - Outras Imobilizações						
Outras imobilizações	15.644,97 €	3.058,62 €	2.738,27 €	2.738,27 €	2.738,27 €	495,27 €
Total	15.644,97 €	3.058,62 €	2.738,27 €	2.738,27 €	2.738,27 €	495,27 €
Total	103.335,07 €	19.287,90 €	18.779,10 €	18.780,50 €	14.114,15 €	9.265,84 €

Fonte: Própria

No que diz respeito à estimativa dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (*food coast*), estes apresentam um valor que ronda os 28% e os 30%, devidamente calculados através das fichas técnicas de cada prato (anexo XI) e tendo em conta a sua média. Por sua vez também se estima que o valor das compras se situe na mesma proporção das vendas (30% dos valores das vendas), que perfaz um valor no primeiro ano de actividade de 75.168,00€.

Quadro 2.8 - Valor das Compras

Área	Valor Compras (30% Vendas)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Restaurante	75.168,00 €	75.919,68 €	77.438,07 €	79.374,03 €	81.358,38 €
Total	75.168,00 €	75.919,68 €	77.438,07 €	79.374,03 €	81.358,38 €

Fonte: Própria.

Com respeito ao prazo médio de stock de aprovisionamento pratica-se o normal no sector, ou seja, 15 dias, tendo-se, dessa forma, em conta a perecibilidade dos produtos alimentícios e o pequeno espaço de armazenagem. Foi utilizado o sistema FIFO (*First in First out*). Prevê-se um prazo médio de pagamentos de 30 dias.

Quadro 2.9 - Valor do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) e Existências Finais

31.2 Compras					
Área	2011	2012	2013	2014	2015
Ei	- €	3.132,00 €	3.163,32 €	3.226,59 €	3.307,25 €
Ef	1/24 Compras	1/24 Compras	1/24 Compras	1/24 Compras	1/24 Compras
Compras	75.168,00 €	75.919,68 €	77.438,07 €	79.374,03 €	81.358,38 €
CMVMC	72.036,00 €	75.888,36 €	77.374,81 €	79.293,36 €	81.275,69 €
Ef	3.132,00 €	3.163,32 €	3.226,59 €	3.307,25 €	3.389,93 €

Fonte: Própria

Uma vez que a Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, é um estabelecimento de restauração onde as suas compras são, principalmente, alimentos e como estes, de acordo com as listas anexas ao código do IVA, apresentam-se repartidos pelas diversas taxas de IVA existentes, criou-se o pressuposto que as compras de mercadoria sejam igualmente repartidas pelas diversas taxas de IVA actuais. Ou seja, cada taxa de IVA apresenta como base de cálculo 33% do valor das compras previstas, perfazendo um total de IVA de dedutível referente a mercadorias de 9.967,28€, no primeiro ano de actividade.

Quadro 2.10 - Valor do IVA das Compras

IVA					
IVA	2011	2012	2013	2014	2015
Tx Reduzida	1.533,43 €	1.548,76 €	1.579,74 €	1.619,23 €	1.659,71 €
Tx Intermédia	3.224,71 €	3.256,95 €	3.322,09 €	3.405,15 €	3.490,27 €
Tx Normal	5.209,14 €	5.261,23 €	5.366,46 €	5.500,62 €	5.638,14 €
Total	9.967,28 €	10.066,95 €	10.268,29 €	10.525,00 €	10.788,12 €

Fonte: Própria

No que diz respeito aos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), a água, electricidade e documentação técnica apresentam uma taxa de IVA reduzida, a comunicação (CTT) e os seguros (estabelecimento e responsabilidade civil) são isentos de IVA, rubricas que não é possível deduzir o IVA, o seu valor é considerado como incluído à taxa legal.

A rubrica de Trabalhos Especializados inclui os serviços de higiene/segurança no trabalho e assessoria/consultoria contabilística, a rubrica Ferramentas e Utensílios considera a aquisição de vários apetrechos para a cozinha e sala de refeições (pratos, tigelas, copos, talheres, entre outros).

No que diz respeito ao prazo de pagamento assume-se a pronto pagamento, sendo possível analisar qual o valor base anual através do quadro 2.11.

Como se pode verificar no quadro 2.12, o valor dos FSE, no primeiro ano corresponderam a cerca de 23% das vendas, enquanto que nos anos seguintes se prevê que correspondam a 18% do total das vendas. De referir que o primeiro ano inclui 400,00€ referentes às despesas de constituição da empresa.

Quadro 2.11 - Valor dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

FSE	Valor Anual		IVA
	Com IVA	Sem IVA	
Electricidade	10.800,00 €	10.188,68 €	611,32 €
Combustíveis	- €	- €	- €
Água	10.080,00 €	9.509,43 €	570,57 €
Ferramentas e Utensílios	14.820,00 €	12.247,93 €	2.572,07 €
Livros e Documentação Técnica	400,00 €	377,36 €	22,64 €
Material de Escritório	3.000,00 €	2.479,34 €	520,66 €
Artigos para Ofertas	- €	- €	- €
Comunicação	1.500,00 €	1.239,67 €	260,33 €
Comunicação (Isento)	2.400,00 €	2.400,00 €	- €
Seguros	4.200,00 €	4.200,00 €	- €
Contencioso	- €	- €	- €
Deslocações e Estadas	1.500,00 €	1.500,00 €	- €
Conservação e Reparação	225,00 €	185,95 €	39,05 €
Publicidade	1.150,00 €	950,41 €	199,59 €
Limpeza, Higiene e Conforto	5.100,00 €	4.214,88 €	885,12 €
Vigilância e Segurança	290,00 €	239,67 €	50,33 €
Trabalhos Especializados	9.600,00 €	7.933,88 €	1.666,12 €
Outros	750,00 €	619,83 €	130,17 €
Total	65.815,00 €	58.287,04 €	7.527,96 €

Fonte: Própria

Quadro 2.12 - Valor Anual dos FSE

	2011	2012	2013	2014	2015
FSE	58.687,04 €	46.424,45 €	47.352,94 €	48.536,76 €	49.750,18 €
Total	58.687,04 €	46.424,45 €	47.352,94 €	48.536,76 €	49.750,18 €

Fonte: Própria

Relativamente ao IVA da rubrica FSE dos anos seguintes foram calculados de acordo com a porção registada no primeiro ano. Ou seja, no primeiro ano o IVA dedutível dos FSE representa 11,44% do valor total dos FSE, nesse sentido, nos anos seguintes considerou-se que o IVA dedutível referente a FSE é de 11,44% do seu valor total.

Quadro 2.13 - Valor do IVA dos FSE

	2011	2012	2013	2014	2015
FSE	58.287,04 €	46.424,45 €	47.352,94 €	48.536,76 €	49.750,18 €
IVA	7.527,96 €	5.310,96 €	5.417,18 €	5.552,61 €	5.691,42 €

Fonte: Própria

No que diz respeito aos Outros Gastos Operacionais, estes, têm a finalidade de precaver outros custos relacionados com a actividade (incluindo a mudança de temática e animação), mantendo-se durante todos os anos (registra-se esta situação, uma vez que se considera que há elementos de decoração que podem ser readaptados ou reutilizados). Reflecte também a situação de mecenato, incluída na estratégia global da empresa. Veja-se o quadro seguinte que apresenta os valores base.

Quadro 2.14 - Valor dos Outros Gastos Operacionais

Outros Gastos Operacionais	Valor Anual		IVA
	Com IVA	Sem IVA	
Outros Gastos	8.160,00 €	6.743,80 €	1.416,20 €
Donativos	1.200,00 €	1.200,00 €	- €
Total	9.360,00 €	7.943,80 €	1.416,20 €

Fonte: Própria

Os Gastos com o Pessoal são sempre rubricas importantes em termos de peso nos custos das empresas. Neste caso, e em termos mensais, estima-se a existência de 6 colaboradores (2 gerentes e 4 trabalhadores distribuídos pela cozinha e sala), todos com uma remuneração média de 900,00€ mensais. Os encargos sobre as remunerações dos órgãos sociais é de 21,25% e os encargos sobre as restantes remunerações é de 23,75%, assume-se que este é liquidado por completo no final do mês. Para cálculo dos valores anuais, consideram-se os gastos com remunerações mensais e multiplicam-se estes por 14 (incluído férias, subsídio de férias e natal), enquanto que os restantes custos são multiplicados por 12.

Relativamente ao valor de vencimentos praticados, verifica-se uma igualdade entre os valores atribuídos à administração e aos restantes colaboradores, resultando assim, de uma estratégia da empresa em compensar convenientemente os recursos humanos, porque estes são o rosto de todo o projecto.

Quadro 2.15 - Valor dos Gastos com o Pessoal

Gastoss com Pessoal	Anual
Remuneração Órgãos Sociais	30.555,00 €
Remuneração Pessoal	62.370,00 €
Seguros	1.200,00 €
Outros	1.200,00 €
Total	95.325,00 €

Fonte: Própria

No que diz respeito aos valores dos Gastos com o Pessoal para os anos seguintes, foi estimado um aumento de 1% dos valores base anteriormente apresentados.

Quadro 2.16 - Valor Anual dos Gastos com o Pessoal

	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos com Pessoal	95.325,00 €	95.325,00 €	96.278,25 €	98.203,82 €	100.167,89 €
Total	95.325,00 €	95.325,00 €	96.278,25 €	98.203,82 €	100.167,89 €

Fonte: Própria

Tal como já referido anteriormente, é necessário recorrer a um financiamento bancário no valor de 80.000,00€ (com vista ao financiamento do imobilizado/activo fixo tangível), que apresenta uma taxa juro de 9% (inclui valor de despesas bancárias) e que tem como prazo de pagamento dez anos, realizando-se o pagamento de uma prestação anual de 12.465,61€.

Quadro 2.17 - Valor dos Gastos Financeiros e respectiva Prestação

Ano	Capital em dívida no início do ano	Juro	Reembolso	Prestação	Capital em dívida no final do ano
1	80.000,00€	7.200,00€	5.265,61€	12.465,61€	74.734,39€
2	74.734,39€	6.726,10€	5.739,51€	12.465,61€	68.994,88€
3	68.994,88€	6.209,54€	6.256,07€	12.465,61€	62.738,81€
4	62.738,81€	5.646,49€	6.819,11€	12.465,61€	55.919,70€
5	55.919,70€	5.032,77€	7.432,83€	12.465,61€	48.486,86€
6	48.486,86€	4.363,82€	8.101,79€	12.465,61€	40.385,08€
7	40.385,08€	3.634,66€	8.830,95€	12.465,61€	31.554,12€
8	31.554,12€	2.839,87€	9.625,74€	12.465,61€	21.928,39€
9	21.928,39€	1.973,56€	10.492,05€	12.465,61€	11.436,34€
10	11.436,34€	1.029,27€	11.436,34€	12.465,61€	0,00€

Fonte: Própria.

Relativamente aos impostos, não foram considerados nem o Pagamento por Conta, nem o Pagamento Especial por Conta.

Com base nos valores apresentados foi, então, possível elaborar os seguintes mapas contabilísticos:

Quadro 2.18 - Demonstração de Resultados Previsional

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas e serviços prestados	255.360,00 €	257.913,60 €	263.071,87 €	269.648,67 €	276.389,89 €
Subsídios à exploração	- €	- €	- €	- €	- €
Variação nos inventários da produção	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a própria entidade	- €	- €	- €	- €	- €
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	72.036,00 €	75.888,36 €	77.374,81 €	79.293,36 €	81.275,69 €
Fornecimentos e serviços externos	58.687,04 €	46.424,45 €	47.352,94 €	48.536,76 €	49.750,18 €
Gastos com o pessoal	95.325,00 €	95.325,00 €	96.278,25 €	98.203,82 €	100.167,89 €
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões (aumentos/reduções)	- €	- €	- €	- €	- €
Outras imparidades (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/reduções de justo valor	- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos	- €	- €	- €	- €	- €
Outros gastos e perdas	7.943,80 €	7.943,80 €	7.943,80 €	7.943,80 €	7.943,80 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	21.368,16 €	32.331,99 €	34.122,08 €	35.670,93 €	37.252,32 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	19.287,90 €	18.779,10 €	18.780,50 €	14.114,15 €	9.265,84 €
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2.080,26 €	13.552,89 €	15.341,57 €	21.556,78 €	27.986,48 €
Juros e rendimentos similares obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e gastos similares suportados	7.200,00 €	6.726,10 €	6.209,54 €	5.646,49 €	5.032,77 €
Resultado antes de impostos	- 5.119,74 €	6.826,79 €	9.132,04 €	15.910,29 €	22.953,71 €
Imposto sobre o rendimento do período	- €	213,38 €	1.141,50 €	2.415,07 €	4.175,93 €
Resultado líquido do período	- 5.119,74 €	6.613,41 €	7.990,53 €	13.495,21 €	18.777,78 €

Fonte: Própria

Relacionando os rendimentos e os gastos incorridos, conclui-se que no primeiro ano a actividade apresenta um resultado líquido negativo, substancialmente devido as gastos operacionais. No entanto, já no segundo ano, consegue-se obter um resultado positivo, mantendo-se assim nos anos seguintes, de ressaltar que o resultado operacional é sempre positivo, o que significa que a actividade principal do projecto é viável.

Tendo em conta os valores recebidos/pagos e respectivos prazos, foi elaborado o seguinte Orçamento de Tesouraria/Financeiro.

Quadro 2.19 – Orçamento de Tesouraria/Financeiro

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Recebimentos					
Vendas	288.940,80 €	291.830,21 €	297.666,81 €	305.108,48 €	312.736,19 €
Capital Social	60.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Financiamento	80.000,00 €	- €	- €	- €	- €
IVA a reportar	5.236,68 €				
Total 1	434.177,48 €	291.830,21 €	297.666,81 €	305.108,48 €	312.736,19 €
Pagamentos					
Ano anterior					
Fornecedores	- €	7.094,61 €	7.165,55 €	7.308,86 €	7.491,59 €
IVA	- €	- €	4.280,63 €	4.373,32 €	4.491,50 €
IRC	- €	- €	213,38 €	1.141,50 €	2.415,07 €
Ano					
Imobilizado	124.986,67 €	- €	- €	- €	- €
Compras	78.040,67 €	78.821,08 €	80.397,50 €	82.407,44 €	84.467,62 €
Gastos Pessoal	95.325,00 €	95.325,00 €	96.278,25 €	98.203,82 €	100.167,89 €
FSE	75.575,00 €	61.095,40 €	62.130,11 €	63.449,37 €	64.801,60 €
Emprestimo	12.465,61 €	12.465,61 €	12.465,61 €	12.465,61 €	12.465,61 €
IVA	- €	11.096,32 €	13.119,96 €	13.474,51 €	13.837,93 €
Total 2	386.392,95 €	265.898,01 €	276.050,99 €	282.824,42 €	290.138,81 €
Saldo tesouraria	47.784,53 €	25.932,19 €	21.615,83 €	22.284,06 €	22.597,39 €
Saldo Acumulado	47.784,53 €	73.716,72 €	95.332,55 €	117.616,61 €	140.214,00 €

Fonte: Própria

O projecto apresenta uma margem de contribuição que corresponde a 45%, no primeiro ano, apresentando nos seguintes anos, valores na ordem dos 49% e 50% (devido principalmente ao crescimento estimado para o negócio). A tesouraria apresenta valores muito consideráveis.

2.7.3. Financiamento

Este projecto é financiado através de capitais próprios e alheios, perfazendo um total 140.000,00€. Assim, os capitais próprios representam 43% do capital investido e o capital alheio (financiamento bancário) 57%, como se apresenta no seguinte quadro:

Quadro 2.20 – Capital Investido

Total		
Capital Próprio	60.000,00 €	43%
Capital Alheio	80.000,00 €	57%
Total	140.000,00 €	100%

Fonte: Própria

Sendo que o financiamento bancário tem um período de 10 anos e apresenta uma taxa de juro de 9% ao ano (inclui valor de despesas), apresentando uma prestação anual no valor de 12.465,61€, valor de possível concretização devido à quantia que se encontra em disponibilidades.

Em termos de investimento em capital circulante, apresenta-se o seguinte quadro, sendo estes resultantes da própria actividade da empresa e importantes para o financiamento global do projecto:

Quadro 2.21 – Fundo de Maneio Necessário (Capital Circulante)

Descrição	Inicial	2011	2012	2013	2014	2015
Necessidades						
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias	0,00	3.132,00	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
Outros	21.651,60	1.745,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	21.651,60	4.877,56	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
Recursos						
Fornecedores	0,00	7.094,61	7.165,55	7.308,86	7.491,59	7.678,87
Estado	0,00	0,00	4.494,01	5.514,82	6.906,57	8.788,57
Out. Credores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44
F.Maneio Necessário	21.651,60	-2.217,05	-8.496,24	-9.597,10	-11.090,90	-13.077,50
Inv. F. Maneio	21.651,60	-23.868,65	-6.279,19	-1.100,86	-1.493,80	-1.986,60

Fonte: Própria

Por fim, apresenta-se o Balanço Final para cada um dos anos do horizonte temporal de análise. Permitindo, assim, analisar qual a posição financeira da Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda ao longo dos cinco anos.

Quadro 2.22 - Balanço

RUBRICAS	Periodos				
	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activo não corrente					
Activos fixos tangíveis	84.047,17 €	65.268,07 €	46.487,57 €	32.373,42 €	23.107,58 €
	84.047,17 €	65.268,07 €	46.487,57 €	32.373,42 €	23.107,58 €
Activo corrente					
Inventários	3.132,00 €	3.163,32 €	3.226,59 €	3.307,25 €	3.389,93 €
Estado e outros entes públicos	1.745,56 €				
Caixa e depósitos bancários	47.784,53 €	73.716,72 €	95.332,55 €	117.616,61 €	140.214,00 €
	52.662,09 €	76.880,04 €	98.559,13 €	120.923,86 €	143.603,93 €
Total do activo	136.709,26 €	142.148,11 €	145.046,70 €	153.297,28 €	166.711,51 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO					
Capital próprio					
Capital realizado	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas legais			661,34 €	1.460,39 €	2.809,92 €
Resultados transitados		- 5.119,74 €	832,33 €	8.023,81 €	20.169,50 €
Resultado líquido do período	- 5.119,74 €	6.613,41 €	7.990,53 €	13.495,21 €	18.777,78 €
Total do capital próprio	54.880,26 €	61.493,67 €	69.484,20 €	82.979,42 €	101.757,20 €
Passivo					
Passivo não corrente					
Financiamentos obtidos	74.734,39 €	68.994,88 €	62.738,81 €	55.919,70 €	48.486,86 €
	74.734,39 €	68.994,88 €	62.738,81 €	55.919,70 €	48.486,86 €
Passivo corrente					
Fornecedores	7.094,61 €	7.165,55 €	7.308,86 €	7.491,59 €	7.678,87 €
Estado e outros entes públicos	- €	4.494,01 €	5.514,82 €	6.906,57 €	8.788,57 €
	7.094,61 €	11.659,56 €	12.823,69 €	14.398,16 €	16.467,44 €
Total do passivo	81.829,00 €	80.654,44 €	75.562,50 €	70.317,86 €	64.954,31 €
Total do capital próprio e do passivo	136.709,26 €	142.148,11 €	145.046,70 €	153.297,28 €	166.711,51 €

Fonte: Própria

Quadro 2.23 - Balanço Funcional

Descrição	Inicial	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Próprio	60.000,00	54.880,26	61.493,67	69.484,20	82.979,42	101.757,20
Capital Alheio Estável	80.000,00	74.734,39	68.994,88	62.738,81	55.919,70	48.486,86
Capitais Permanentes	140.000,00	129.614,65	130.488,55	132.223,02	138.899,12	150.244,06
Activo Fixo	103.335,07	84.047,17	65.268,07	46.487,57	32.373,42	23.107,58
Fundo de Maneio	36.664,93	45.567,48	65.220,48	85.735,45	106.525,70	127.136,48
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências	0,00	3.132,00	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
Adiantam. Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado	21.651,60	1.745,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Dev. Exploração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Necessidades Cíclicas	21.651,60	4.877,56	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
Fornecedores	0,00	7.094,61	7.165,55	7.308,86	7.491,59	7.678,87
Adiantam. Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado	0,00	0,00	4.494,01	5.514,82	6.906,57	8.788,57
Outros Credores Exploraçã	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos Cíclicos	0,00	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44
Necessidades em FM	21.651,60	-2.217,05	-8.496,24	-9.597,10	-11.090,90	-13.077,51
Tesouraria Líquida	15.013,33	47.784,53	73.716,72	95.332,55	117.616,61	140.214,00

Fonte: Própria

Após a análise dos mapas apresentados, a situação patrimonial do primeiro ano reflecte o valor do investimento realizado no activo fixo tangível que ronda 64% do Activo, e no Passivo evidencia-se o valor do financiamento obtido, tudo necessário para o início da actividade. O valor do Capital Próprio apresenta um crescimento explicado devido aos bons resultados obtidos, sendo assim possível canalizar algum desse valor para reservas. Por sua vez, as Necessidades em Fundo de Maneio apresentam-se sempre negativas, uma vez que os recursos cíclicos apresentam sempre um valor superior às necessidades cíclicas; por outro lado o Fundo de Maneio apresenta sempre valores positivos e crescentes. Estas dois aspectos conjugados reflectem-se numa tesouraria líquida sempre positiva, que significa que a empresa apresenta uma situação financeira estável, verificando-se uma rápida rotação de existências e recebimentos mais rápidos que os pagamentos. O excesso de tesouraria pode mesmo ser aplicado de modo a obter uma maior rentabilidade (aplicações de curto prazo).

2.7.4. Viabilidade Económico Financeira

Para analisar a viabilidade do projecto foram elaborados os seguintes mapas (para o cálculo dos meios libertos do projecto foi considerado a soma entre o resultado líquido, as depreciações e os encargos financeiros), sendo que foram utilizados os seguintes critérios de análise da viabilidade do projecto: o VAL, a TIR, o *Payback* e o Índice de Rentabilidade.

Quadro 2.24 – Apuramento do *Cash Flow*

Descrição	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Inflows						
Desinvestimento em Cap. Fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.571,87
Desinvestimento em F. Maneio	0,00	23.868,65	6.279,19	1.100,86	1.493,80	1.986,60
Meios Libertos do Projecto	0,00	21.368,16	32.118,61	32.980,57	33.255,86	33.076,39
Total	0,00	45.236,81	38.397,80	34.081,43	34.749,66	45.634,86
Investimento em Cap. Fixo	103.335,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em F. Maneio	21.651,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	124.986,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flows	-124.986,67	45.236,81	38.397,80	34.081,43	34.749,66	45.634,86
Cash Flows Actualizado	-124.986,67	41.124,37	31.733,72	25.605,88	23.734,49	28.335,66
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-83.862,30	-52.128,58	-26.522,70	-2.788,21	25.547,45

Fonte: Própria

De acordo com os dados do Fundo de Maneio Necessário (Capital Circulante), verifica-se um desinvestimento neste, ou seja, existe sempre nesta rubrica uma fonte de financiamento do projecto. Através da leitura da Demonstração de Resultados Previsional, verifica-se que os meios libertos do projecto apresentam sempre um valor entre os 21.000,00€ e os 33.100,00€. Assim, e tendo em conta o valor do investimento e uma taxa de actualização na ordem dos 10% (a mesma taxa nos vários anos), obtêm-se um VAL de 25.547,45€, demonstrando a viabilidade do projecto, uma vez que este valor é positivo. Significa, então, que o projecto, nos cinco anos previstos como horizonte

temporal, consegue gerar fluxos suficientes que permitem fazer face à totalidade do investimento inicial e ainda gerar um excedente.

Para o cálculo da taxa de actualização, utilizou-se o seguinte método:

$$(1+\text{Taxa de Rendimento}) * (1+\text{Taxa de Risco}) * (1+\text{Taxa de Inflação}) - 1.$$

Assim, para a determinação da taxa, considerou-se que taxa de rendimento correspondente à remuneração real desejada seria de 5,5% (taxa de remuneração dos títulos de tesouro), que a taxa de inflação seria na ordem dos 2% (a taxa actual ronda os 1,5%) e uma taxa de risco de 2,3%, que reflecte um risco médio. Assim, e depois de efectuar o cálculo obtém-se uma taxa de, aproximadamente, 10% $((1+0.55) \times (1+0.023) \times (1+0.02) - 1 = 10,08\%$; arredondado para uma taxa de 10%).

Quadro 2.25 – Taxa Interna de Rentabilidade

Cash Flows Actualizado	-124.986,67	38.390,06	27.654,14	20.830,44	18.024,29	20.087,74
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-86.596,61	-58.942,47	-38.112,03	-20.087,74	0,00
TIR	0,17834679					

Fonte: Própria

Quadro 2.26 – *Payback* Actualizado

<i>Payback</i>	4 anos, 1 mês e 5 dias
----------------	------------------------

Fonte: Própria

Quadro 2.27 - Índice de Rentabilidade

Índice Rendibilidade	1,2472
----------------------	--------

Fonte: Própria

A TIR apresenta um valor de aproximadamente 17,83% (como se pode analisar pela leitura do Quadro 2.25, que iguala os *cash flows* acumulados a zero), ou seja superior à taxa de actualização utilizada, conseguindo assim, uma rentabilidade superior às previsões e demonstrando que é possível contrair um financiamento com uma taxa até este valor. O *Payback* refere que o período de recuperação do investimento é de 4 anos, 1 mês e 5 dias, ou seja um valor inferior ao horizonte temporal do estudo, o que significa que antes do fim deste consegue-se recuperar a totalidade do valor investido, no entanto isto só acontece no início do quarto ano. Consequentemente o IR é de 1,25, confirmando a tendência de todos os outros critérios de análise: que se consegue gerar fluxos superiores ao do investimento.

Quadro 2.28 – Ponto Crítico e Margem de Segurança

Rúbrica	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	121.812,90 €	120.830,20 €	121.268,29 €	117.964,46 €	114.466,50 €
Custos Variáveis	138.666,84 €	130.256,61 €	132.671,55 €	135.773,92 €	138.969,68 €
Preço Venda	255.360,00 €	257.913,60 €	263.071,87 €	269.648,67 €	276.389,89 €
Custos Variáveis/Preço Venda	0,54	0,51	0,50	0,50	0,50
1-(Custo Var/Preço Venda)	0,46	0,49	0,50	0,50	0,50
Ponto Crítico	266.563,55 €	244.120,99 €	244.648,75 €	237.602,39 €	230.223,66 €
Margem Segurança	-0,0420	0,06	0,08	0,13	0,20

Fonte: Própria

No que diz respeito ao ponto crítico das vendas, este apresenta um valor considerável ao longo dos anos, sendo que as vendas no primeiro ano se localizam ligeiramente abaixo, aproximadamente 4 %, ou seja está praticamente no seu *break even point*. No entanto, nos anos seguintes a margem de segurança já se encontra com valores positivos demonstrando que as vendas se apresentam acima do ponto crítico das vendas, reduzindo assim o risco específico do negócio.

Em termos de rentabilidade, o projecto, apresenta no primeiro ano valores muito baixos e alguns mesmo negativos, nos anos seguintes os valores apresentam-se positivos e em crescimento. A rentabilidade das vendas apresenta valores satisfatórios que permitem analisar qual o lucro que a empresa gera por cada euro vendido (entre os 5% e os 10%).

Relativamente à rentabilidade do activo, estes apresentam índices de utilização razoáveis. Por sua vez, a rentabilidade do capital próprio apresenta valores muito satisfatórios.

Quadro 2.29 – Rácios de Rentabilidade

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	45,70%	49,50%	49,57%	49,65%	49,72%
Rentab. Op. Vendas	0,81%	5,25%	5,83%	7,99%	10,13%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin. In	0,81%	5,25%	5,83%	7,99%	10,13%
Rentab. Liq. Vendas	-2,00%	2,56%	3,04%	5,00%	6,79%
Rentab. Activo	1,52%	9,53%	10,58%	14,06%	16,79%
Rentab. Liq. Activo	-3,74%	4,65%	5,51%	8,80%	11,26%
Rentab. Cap. Próprios	-8,53%	11,02%	13,32%	22,49%	31,30%
Return on Investment	-4,95%	6,40%	7,73%	13,06%	18,17%

Fonte: Própria

Quadro 2.30 – Rácios de Financiamento

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Financiamento					
Autonomia Financeira	40,14%	43,26%	47,90%	54,13%	61,04%
Solvabilidade	67,07%	76,24%	91,96%	118,01%	156,66%
Endividamento	59,86%	56,74%	52,10%	45,87%	38,96%
Endividamento CP	8,67%	14,46%	16,97%	20,48%	25,35%
Endividamento MLP	91,33%	85,54%	83,03%	79,52%	74,65%
Cobertura Enc. Financeiros	2,97	4,81	5,50	6,32	7,40

Fonte: Própria

Ao longo do tempo, a Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, apresenta um aumento da sua autonomia perante terceiros, diminuindo, assim, substancialmente o seu endividamento (de aproximadamente 60% para 38%). A sua estrutura de endividamento apresenta um carácter predominantemente de longo prazo (tem um maior

endividamento a longo prazo do que a curto prazo), no entanto enquanto o endividamento a longo prazo (financiamento bancário) vai diminuindo, o de curto prazo (Fornecedores e Estado) vai aumentando devido ao crescimento da actividade e plano de financiamento adoptado. Por outro lado, os resultados vão sempre permitindo cobrir os encargos financeiros e, inclusive no quinto ano, o resultado obtido permite fazer face aos juros do financiamento bancário na proporcionalidade de 7 vezes.

O pagamento das dívidas a terceiros está devidamente assegurado, quer a longo prazo (solvabilidade), quer a curto prazo (liquidez). Como a liquidez geral tem um valor superior a 1, significa que o fundo de maneio é superior a zero; por outro lado, a liquidez reduzida e imediata apresentam valores iguais, uma vez que não existem dívidas de clientes (o modo de pagamento é imediato).

Quadro 2.31 – Rácios de Liquidez

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez					
Liq. Geral	7,42	6,59	7,69	8,40	8,72
Liq. Reduzida	6,98	6,32	7,43	8,17	8,51
Liq. Imediata	6,74	6,32	7,43	8,17	8,51

Fonte: Própria

No que diz respeito ao seu funcionamento, pode dizer-se que apresenta bons valores de rotatividade, proporcionando assim uma maior rentabilidade. Assim, recebe primeiro e paga depois, uma vez que o prazo de recebimento (pronto pagamento) é inferior ao prazo de pagamento (uma média de 30 dias); as existências apresentam uma permanência média em stock de 15 dias, o que faz com que se renove o stock 24 vezes por ano. Esta rotatividade comprova-se, também, através dos valores apresentados no indicador Ciclo de Caixa (período de tempo que vai desde a aquisição da mercadoria/matérias primas até ao recebimento por parte dos clientes), podendo dizer-se que os fornecedores financiam todo o ciclo de caixa. Verifica-se uma utilização razoável do Activo, Imobilizado e Capital Próprio.

Quadro 2.32 – Rácios de Funcionamento

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Funcionamento					
Rotação Activo	1,87	1,81	1,81	1,76	1,66
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
Rotação Imobilizado	3,04	3,95	5,66	8,33	11,96
Rotação Cap. Proprio	4,65	4,19	3,79	3,25	2,72
Prazo Médio Mat.Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06

Fonte: Própria

Quadro 2.33 – Análise DuPont

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Analise DuPont					
Rend. Cap.Proprio	-9,33%	10,75%	11,50%	16,26%	18,45%
Efeito Investimento	0,44%	2,90%	3,22%	4,54%	6,11%
Efeito Financiamento	-1,01	4,59	3,51	2,50	2,00

Fonte: Própria

De acordo com o exposto pode afirmar-se que o projecto Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda é viável, apresenta bons níveis de rentabilidade, autonomia e liquidez. De ressaltar que para a elaboração deste projecto só se adquire activo fixo tangível no primeiro ano de investimento e não se considera o pagamento especial por conta. Por outro lado, é importante frisar que é um projecto que envolve um investimento inicial elevado, não é considerada uma actividade de primeira necessidade, o panorama actual da economia é muito frágil, mas tendo em conta as vantagens competitivas do projecto e a possível reacção positiva ao mesmo, se aconselha a implementação do projecto.

Por todas as razões apresentadas crê-se plenamente que a Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda é um projecto viável, pois responde às actuais características do

consumidor e, por outro lado, porque pretende prestar um serviço diferente do actualmente apresentado neste tipo de estabelecimento.

2.7.5. Análise de Sensibilidade

Apesar de Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda apresentar valores satisfatórios, fazendo dele um projecto viável no cenário económico actual, torna-se necessária uma análise em contextos de risco e incertezas, pois está-se a trabalhar com previsões e poderão vir a verificar-se algumas alterações aos pressupostos base.

Nesse sentido, seguidamente são analisados quatro possíveis cenários, um considerando que o número de clientes diminui, registando-se uma quebra de 16% no valor de vendas (este valor corresponde a menos um cliente atendido por hora, ou seja, menos quatro clientes por dia; Cenário 1), outro se o preço das matérias-primas sofresse um aumento de 10% (Cenário 2). Como Cenário 3 analisa-se um aumento de 16% no valor das vendas e como Cenário 4 analisa-se uma diminuição de 10% no preço das matérias-primas. Foram escolhidos a análise destes pressupostos, pois são os que mais podem sofrer oscilações ao longo do tempo: diminuição do mercado potencial e aumento dos preços dos bens/serviços.

Assim, se de facto se concretizasse a referida quebra nas vendas, os resultados gerados passavam de positivos a negativos, até mesmo os resultados operacionais seriam negativos; no entanto, o último ano já apresentaria um resultado positivo, mas não o suficiente para fazer face aos gastos do financiamento bancário. De facto, neste cenário, o valor das vendas estaria muito baixo do seu ponto crítico, mostrando mesmo uma margem de segurança negativa. Em termos patrimoniais, este apresentaria um valor muito inferior de capital próprio (valores negativos que poderiam colocar em perigo toda a sustentabilidade da empresa) e as disponibilidades seriam substancialmente menores à previsão inicial, verificando-se uma diminuição gradual ao longo do tempo.

Quadro 2.34 – Apuramento do *Cash Flow* (Cenário 1)

Descrição	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Inflows						
Desinvestimento em Cap. Fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.571,87
Desinvestimento em F. Maneio	0,00	22.266,32	7.214,48	1.087,52	1.476,79	1.969,16
Meios Libertos do Projecto	0,00	-8.385,84	10.394,42	11.740,53	12.727,21	13.735,01
Total	0,00	13.880,48	17.608,90	12.828,05	14.204,01	26.276,04
Investimento em Cap. Fixo	103.335,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em F. Maneio	21.651,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	124.986,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flows	-124.986,67	13.880,48	17.608,90	12.828,05	14.204,01	26.276,04
Cash Flows Actualizado	-124.986,67	12.618,61	14.552,81	9.637,91	9.701,53	16.315,35
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-112.368,06	-97.815,24	-88.177,34	-78.475,81	-62.160,46

Fonte: Própria

Quadro 2.35 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 1)

Rúbrica	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	121.812,90 €	120.830,20 €	121.268,29 €	117.964,46 €	114.466,50 €
Custos Variáveis	126.660,84 €	110.016,58 €	112.031,94 €	114.620,96 €	117.287,89 €
Preço Venda	213.600,00 €	215.736,00 €	220.050,72 €	225.551,99 €	231.190,79 €
Custos Variáveis/Preço Venda	0,59	0,51	0,51	0,51	0,51
1-(Custo Var/Preço Venda)	0,41	0,49	0,49	0,49	0,49
Ponto Crítico	299.280,97 €	246.571,76 €	247.041,99 €	239.852,81 €	232.334,74 €
Margem Segurança	-0,2863	-0,13	-0,11	-0,06	-0,00

Fonte: Própria

Consequentemente, esta situação teria um grande impacto no Fundo de Maneio tornando-o, ao final de cinco anos, negativo; significando, assim, que uma maior redução da actividade colocaria a empresa numa situação onde esta não conseguiria realizar os meios suficientes face ao ritmo de exigibilidade das dívidas a pagar.

Quadro 2.36 – Rácios de Rentabilidade (Cenário 1)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	40,70%	49,00%	49,09%	49,18%	49,27%
Rentab. Op. Vendas	-12,96%	-3,89%	-3,20%	-0,61%	1,93%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin.	-12,96%	-3,89%	-3,20%	-0,61%	1,93%
Rentab. Liq. Vendas	-16,33%	-7,00%	-6,02%	-3,12%	-0,24%
Rentab. Activo	-26,16%	-9,47%	-10,17%	-2,49%	9,33%
Rentab. Liq. Activo	-32,97%	-17,07%	-19,14%	-12,65%	-1,18%
Rentab. Cap. Próprios	-58,12%	-25,18%	-22,08%	-11,72%	-0,94%
Return on Investment	-33,75%	-14,62%	-12,82%	-6,81%	-0,55%

Fonte: Própria

A confirmar este cenário, estão os rácios, que apresentam níveis de rentabilidade muito baixos (maioritariamente negativos), mas a aumentar o seu valor ao longo do tempo. No entanto, em termos da possibilidade de pagamento das suas dívidas, começava a tornar-se muito complicado fazer face às suas obrigações, quer a longo prazo quer a curto prazo (os valores da liquidez e de solvabilidade, diminuem ao longo do tempo). Assim como perderia autonomia perante terceiros, elevando os seus níveis de endividamento.

De facto, todos estes factores apontam para a inviabilidade do projecto, como se pode constatar através da análise dos *cash flows* gerados. Assim, o VAL apresentaria um valor negativo de 62.160,46€, reflectindo um *payback* superior ao horizonte temporal estudado (superior a 5 anos), como uma TIR negativa.

Quadro 2.37 – Rácios de Financiamento (Cenário 1)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Financiamento					
Autonomia Financeira	23,75%	11,31%	-4,67%	-18,46%	-22,62%
Solvabilidade	31,16%	12,76%	-4,46%	-15,58%	-18,45%
Endividamento	76,25%	88,69%	104,67%	118,46%	122,62%
Endividamento CP	7,33%	12,12%	13,41%	15,13%	17,42%
Endividamento MLP	92,67%	87,88%	86,59%	84,87%	82,58%
Cobertura Enc. Financeiros	-1,16	1,55	1,89	2,25	2,73

Fonte: Própria

Quadro 2.38 – Rácios de Liquidez (Cenário 1)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez					
Liq. Geral	3,67	2,44	2,34	2,33	2,42
Liq. Reduzida	3,23	2,17	2,06	2,06	2,15
Liq. Imediata	2,78	2,17	2,06	2,06	2,15

Fonte: Própria

Analisando o outro cenário e se, de facto, o preço das matérias-primas sofressem um aumento de 10% no seu preço de compra (Cenário 2), os resultados seriam piores dos que os apresentados no Cenário 1, e também ainda não se conseguiria gerar rendimentos suficientes para viabilizar o projecto.

Quadro 2.39 – Compras (Cenário 2)

Valor Compras (40% Vendas)					
Área	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Restaurante	100.224,00 €	101.226,24 €	103.250,76 €	105.832,03 €	108.477,83 €
Total	100.224,00 €	101.226,24 €	103.250,76 €	105.832,03 €	108.477,83 €

Fonte: Própria

Quadro 2.40 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 2)

Rúbrica	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	121.812,90 €	120.830,20 €	121.268,29 €	117.964,46 €	114.466,50 €
Custos Variáveis	162.678,84 €	155.552,73 €	158.463,15 €	162.205,04 €	166.061,57 €
Preço Venda	255.360,00 €	257.913,60 €	263.071,87 €	269.648,67 €	276.389,89 €
Custos Variáveis/Preço Venda	0,64	0,60	0,60	0,60	0,60
1-(Custo Var/Preço Venda)	0,36	0,40	0,40	0,40	0,40
Ponto Crítico	335.625,31 €	304.449,84 €	304.967,65 €	296.052,55 €	286.756,71 €
Margem Segurança	-0,2392	-0,15	-0,14	-0,09	-0,04

Fonte: Própria

Pode, também, constatar-se que os resultados operacionais só no quinto ano apresentam valor positivo, embora não sejam suficientes para fazer face aos gastos de financiamento e por outro lado, o Capital Próprio, apresenta-se negativo.

Quadro 2.41 – Rácios de Rentabilidade (Cenário 2)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	36,29%	39,69%	39,76%	39,85%	39,92%
Rentab. Op. Vendas	-8,59%	-4,55%	-3,97%	-1,81%	0,32%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin. Impos	-8,59%	-4,55%	-3,97%	-1,81%	0,32%
Rentab. Liq. Vendas	-11,41%	-7,16%	-6,33%	-3,90%	-1,50%
Rentab. Activo	-19,06%	-8,20%	-7,15%	-3,16%	0,53%
Rentab. Liq. Activo	-25,32%	-12,90%	-11,40%	-6,81%	-2,47%
Rentab. Cap. Próprios	-48,55%	-30,78%	-27,77%	-17,53%	-6,90%
Return on Investment	-28,19%	-17,87%	-16,12%	-10,18%	-4,00%

Fonte: Própria

De ressaltar que a sua capacidade de responder aos compromissos vai aumentando, quer a longo prazo, quer a curto prazo, assim como a sua autonomia vai revelando uma menor dependência de terceiros, diminuindo, conseqüentemente, o seu endividamento.

Quadro 2.42 – Rácios de Financiamento (Cenário 2)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Financiamento					
Autonomia Financeira	26,83%	8,66%	-2,92%	-9,57%	-11,27%
Solvabilidade	36,66%	15,12%	-5,61%	-21,26%	-30,30%
Endividamento	73,17%	57,26%	52,01%	45,03%	37,20%
Endividamento CP	11,24%	15,85%	17,45%	19,57%	22,35%
Endividamento MLP	88,76%	84,15%	82,55%	80,43%	77,65%
Cobertura Enc. Financeiros	-0,37	1,05	1,34	1,64	2,02

Fonte: Própria

Quadro 2.43 – Rácios de Liquidez (Cenário 2)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez					
Liq. Geral	3,28	2,24	1,90	1,64	1,46
Liq. Reduzida	2,84	1,92	1,58	1,32	1,14
Liq. Imediata	2,56	1,92	1,58	1,32	1,14

Fonte: Própria

Assim, apesar de uma melhoria dos valores, estes não são suficientes para viabilizar o projecto, uma vez que o VAL é de 64.955,47€ negativos, apresentando um *payback* superior a 5 anos.

Quadro 2.44 – Apuramento do *Cash Flow* (Cenário 2)

Descrição	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Inflows						
Desinvestimento em Cap. Fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.571,87
Desinvestimento em F.Maneio	0,00	24.358,91	7.123,01	1.127,54	1.527,82	2.021,47
Meios Libertos do Projecto	0,00	-2.643,84	7.035,87	8.330,47	9.239,81	10.160,42
Total	0,00	21.715,07	14.158,88	9.458,02	10.767,63	22.753,76
Investimento em Cap. Fixo	103.335,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em F. Maneio	21.651,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	124.986,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flows	-124.986,67	21.715,07	14.158,88	9.458,02	10.767,63	22.753,76
Cash Flows Actualizado	-124.986,67	19.740,97	11.701,55	7.105,95	7.354,44	14.128,29
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-105.245,70	-93.544,15	-86.438,20	-79.083,76	-64.955,47

Fonte: Própria

Se se verificasse os dois cenários simultaneamente, o projecto continuaria não viável, pois a diminuição de clientes e o aumento do preço de compra das matérias-primas, proporcionaria resultados operacionais muito negativos que, em termos económicos, permitiram que qualquer outra aplicação do valor de investimento fosse muito mais rentável.

Por outro lado, se se registasse o aumento em 16% o valor das vendas (Cenário 3), o cenário seria totalmente diferente, tornando o projecto viável e com um *payback* de aproximadamente 2 anos. Consequência dos bons resultados logo a partir do primeiro ano, dobrando mesmo o valor do resultado no quinto ano em comparação com o primeiro, sendo o nível de vendas muito acima do seu ponto crítico (margem de segurança de 41% no quinto ano).

Quadro 2.45 – Apuramento do *Cash Flow* (Cenário 3)

Descrição	Ano 0	2011	2012	2013	2014	2015
Inflows						
Desinvestimento em Cap. Fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.571,87
Desinvestimento em F.Maneio	0,00	25.470,98	5.343,90	1.114,20	1.510,81	2.004,03
Meios Libertos do Projecto	0,00	46.526,09	48.640,97	50.187,72	50.463,65	50.714,37
Total	0,00	71.997,07	53.984,87	51.301,93	51.974,46	63.290,28
Investimento em Cap. Fixo	103.335,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em F. Maneio	21.651,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	124.986,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flows	-124.986,67	71.997,07	53.984,87	51.301,93	51.974,46	63.290,28
Cash Flows Actualizado	-124.986,67	65.451,88	44.615,60	38.543,90	35.499,26	39.298,28
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-59.534,79	-14.919,19	23.624,71	59.123,96	98.422,25

Fonte: Própria

Quadro 2.46 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 3)

Rúbrica	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	121.812,90 €	120.830,20 €	121.268,29 €	117.964,46 €	114.466,50 €
Custos Variáveis	150.672,84 €	150.496,64 €	153.311,15 €	156.926,89 €	160.651,46 €
Preço Venda	297.120,00 €	300.091,20 €	306.093,02 €	313.745,35 €	321.588,98 €
Custos Variáveis/Preço Venda	0,51	0,50	0,50	0,50	0,50
1-(Custo Var/Preço Venda)	0,49	0,50	0,50	0,50	0,50
Ponto Crítico	247.140,67 €	242.389,02 €	242.956,69 €	236.010,48 €	228.729,55 €
Margem Segurança	0,2022	0,24	0,26	0,33	0,41

Fonte: Própria

No caso das matérias-primas, se se verificasse uma diminuição dos seus valores, em 10% (Cenário 4), os resultados seriam semelhantes aos apresentados pelo Cenário 3, apresentando-se como um projecto viável e com um *payback* de 2 anos, com uma margem de segurança de 50% no último ano.

Quadro 2.47 – Apuramento do *Cash Flow* (Cenário 4)

Descrição	Ano 0	Ano1	Ano 2	Ano3	Ano 4	Ano 5
Inflows						
Desinvestimento em Cap. Fixo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23.107,58
Desinvestimento em F. Maneio	0,00	23.378,39	5.435,38	1.074,18	1.459,79	1.951,73
Meios Libertos do Projecto	0,00	35.019,59	44.433,79	46.535,73	47.432,71	48.362,54
Total	0,00	58.397,98	49.869,16	47.609,91	48.892,49	73.421,85
Investimento em Cap. Fixo	103.335,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em F. Maneio	21.651,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	124.986,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flows	-124.986,67	58.397,98	49.869,16	47.609,91	48.892,49	73.421,85
Cash Flows Actualizado	-124.986,67	53.089,07	41.214,19	35.770,03	33.394,23	45.589,19
Cash Flows Acumulado	-124.986,67	-71.897,60	-30.683,41	5.086,62	38.480,85	84.070,04

Fonte: Própria

Quadro 2.48 – Ponto Crítico e Margem de Segurança (Cenário 4)

Rúbrica	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	121.812,90 €	120.830,20 €	121.268,29 €	117.964,46 €	114.466,50 €
Custos Variáveis	114.654,84 €	104.960,49 €	106.879,94 €	109.342,80 €	111.877,78 €
Preço Venda	255.360,00 €	257.913,60 €	263.071,87 €	269.648,67 €	276.389,89 €
Custos Variáveis/Preço Venda	0,45	0,41	0,41	0,41	0,40
1-(Custo Var/Preço Venda)	0,55	0,59	0,59	0,59	0,60
Ponto Crítico	221.073,22 €	203.747,09 €	204.250,48 €	198.426,67 €	192.310,36 €
Margem Segurança	0,1551	0,27	0,29	0,36	0,44

Fonte: Própria

Quadro 2.49 – Resumo da Análise de Sensibilidade

Critério	Previsão	Vendas		Matérias Primas	
		Cenário Optimista	Cenário Pessimista	Cenário Optimista	Cenário Pessimista
MLL	33.076,39 €	50.714,37 €	13.735,01 €	48.362,54 €	10.160,42 €
VAL	25.547,45 €	98.422,25 €	- 62.160,46 €	84.070,04 €	- 64.955,47 €
TIR	17,83%	38,98%	-10,85%	44,09%	-17,57%
<i>Payback</i>	4 anos	2 anos	-	2 anos	-
IR	1,247	1,950	0,4	1,97	0,21

Fonte: Própria

Em resumo, e em termos de conclusão é possível determinar que oscilações relativamente pequenas (valores entre os 10% e os 16%) nos valores base podem estabelecer cenários bastantes diferentes. Assim, e tendo como base de análise a oscilação nos valores de vendas, se diariamente se servir menos um cliente, apenas menos um, o projecto cai numa situação de não viabilidade (dentro do período de estudo), apresentando valores de desempenho muito fracos e uma posição financeira bastante frágil, comprometendo a sua continuidade no tempo. No entanto, se diariamente se servir mais um cliente, apenas mais um, deparamo-nos com um cenário de bastante viabilidade, apresentando consequentemente um bom nível de desempenho e uma posição financeira devidamente estruturada e sólida. De facto, neste cenário, constata-se que o retorno do investimento se concretiza em apenas dois anos, metade do tempo necessário no cenário base, assim, como os fluxos gerados são substancialmente superiores: num cenário optimista (aumento de 16% no valor das vendas) apresenta um VAL na ordem dos 98.422,25€ e no cenário base este tem um valor de (apenas) 25.547,45€ (o cenário pessimista, onde se perspectivou que o valor das vendas diminuiria em 16%, revela um VAL de 62.160,46€ negativos).

Por outro lado, uma variação de 10% no valor de aquisição das matérias-primas necessárias para desenvolver a actividade, também conduz a cenários idênticos aos descritos relativamente à oscilação no valor das vendas: um cenário optimista onde o projecto se apresenta substancialmente viável com o VAL superior a zero e uma TIR de 44,09% (valores substancialmente superiores aos do cenário base) e um cenário pessimista onde este se torna inevitavelmente inviável, com um VAL e uma TIR negativos.

Assim, é possível referir que de facto é necessário que se concretize na prática os valores apresentados no cenário base, pois uma variação negativa poderia comprometer a viabilidade futura do projecto.

2.8. Conclusão e Resultados

O presente plano de negócio referente ao estabelecimento de restauração Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, permitiu concluir que é um projecto concretizável no mercado onde pretende interagir, no entanto deve manter sempre uma atitude de observação ao mercado e seus componentes, de modo a manter-se sempre apelativo junto do seu público-alvo.

De facto, o mercado actual não se encontra muito atraente ao investimento, visto que os níveis de crescimento da economia se encontram muito baixos, a taxa de desemprego é muito elevada, cada vez mais surgem medidas de austeridade por parte do governo e o panorama político caracteriza-se por uma instabilidade cada vez mais real. Por sua vez, o consumidor também se encontra diferente, reflectindo essas diferenças nos seus actos de consumo: mais informado e exigente, com um crescente nível de pessimismo, pondera melhor as compras que pretende realizar, analisa o custo/benefício dessa compra, pretende (também) ter experiências e a nível turístico, anseia que essas experiências tenham um conteúdo cultural/histórico.

É então, num contexto conturbado em termos gerais e envolto num pessimismo por parte do consumidor, que surge o Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda; que ao criar uma dinâmica interna pretende ultrapassar alguns dos obstáculos existentes no mercado, facultando sempre ao consumidor novas experiências. Assim, com uma atitude inovadora que permite a envolvência séria do consumidor, uma refeição vai ser sempre uma nova aventura que resulta da conjugação de um coerente programa de animação, decoração contextualizada, serviço personalizado e de ementas estrategicamente estruturadas, baseadas em novas combinações de alimentos/ingredientes (devidamente equilibradas nutricionalmente) e empratamento bastante apelativo.

A dinâmica interna obtém-se então, da conjugação de uma refeição saborosa, animação e decoração sujeitas a uma temática, que regularmente, se altera, permitindo ao consumidor uma nova e enriquecedora experiência. De referir que as temáticas são devidamente pensadas e podem ter como exemplos uma época da história

portuguesa/mundial (as cortes francesas, a idade medieval, os anos 20), um livro, um autor, uma personalidade, um local, uma lenda, um monumento, um acontecimento (de ressalvar para o facto de Peniche estar recheado de momentos, monumentos que facilmente podem ser convertidos numa temática). De forma, a sensibilizar/esclarecer o cliente desta dinâmica e, tendo em conta o mercado tão maduro e fragmentado pelo qual é caracterizado o mercado da restauração, é criada uma boa estratégia de comunicação através, principalmente, da utilização da internet e do marketing pessoal. Nunca esquecendo a aposta convicta nos recursos humanos, para que se consiga um serviço exímio, conquistando, assim, a fidelização do cliente, ao mesmo tempo que o torna no verdadeiro promotor do projecto.

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda apresenta um investimento inicial de 140.000€, onde 60.000€ representam o valor do capital próprio, sendo este valor estrategicamente aplicado na aquisição de todo o imobilizado (activo fixo tangível), permitindo, assim, apetrechar correctamente o edifício, quer em termos funcionais/organizacionais, quer em termos de segurança/higiene; o remanescente é aplicado em fundo de maneiio (meios financeiros líquidos). Como resultado do valor elevado de activo fixo tangível, o valor das depreciações ascendem a 19 287,90€.

Por outro lado, e com um preço por pessoa/refeição acima da média (29,00€), prevê-se um valor anual de vendas, no primeiro ano de 250.560,00€, que somado ao valor de aluguer do espaço (4.800€ anuais), obtém-se um volume de negócios total de 255.360,00€. Para se ter este nível de volume de negócios é preciso realizar compras no valor de 75.168,00€ e, conseqüentemente, ter um custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas na ordem dos 72.036,00€. Relativamente, aos outros gastos é necessário de Fornecimentos e Serviços Externos um valor de 58.687,04€ e de Outros Gastos Operacionais um valor de 7.943,80€; os gastos com a estrutura organizacional (Gastos com Pessoal) apresentam um valor de 95.325,00€. Como resultado da utilização do financiamento bancário no valor de 80.000,00€ (prazo do financiamento: 10 anos), os Gastos Financeiros anuais ascendem a 7.200,00€ e a uma amortização anual de 12.465,61€.

No que diz respeito ao crescimento do negócio, prevê-se que este, no segundo ano, seja de 1%, no terceiro de 2%, no quarto e quinto de 2,5%. Conseqüentemente prevê-se que

a partir do segundo ano, os Fornecimentos e Serviços Externos representem 18% do total das vendas, os Gastos com o Pessoal sofram um aumento de 1% anuais, sendo que não foram previstos quaisquer aumentos na rubrica de Outros Gastos Operacionais, mantendo o seu valor inalterado ao longo dos anos.

Assim, confrontando os rendimentos e os gastos necessários para o bom desenvolvimento da actividade, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda apresenta um resultado líquido negativo no primeiro ano, no valor de 5.119,74€. No entanto, a partir do segundo ano, observa-se um sempre crescente resultado líquido positivo, sendo no valor de 6.613,41€, logo no segundo ano, 7.990,53€ no terceiro ano, 13.495,21€ no quarto ano e 18.777,78€ no quinto ano, apresentando em todos os anos uma margem de contribuição positiva e sempre superior a 116.693,16€ (valor do primeiro ano). Por sua vez, apresenta uma margem de segurança sempre crescente, demonstrando assim, que as vendas apresentam num nível superior ao seu ponto crítico, excepto no primeiro ano. Em termos dos indicadores de rentabilidade, financiamento e liquidez apresentam níveis bons.

Relativamente aos meios financeiros, estes demonstram um saldo de tesouraria sempre positivo, apresentando um valor acumulado (no final dos 5 anos) na ordem de 142.314,00€. Ressalva-se para o reporte de IVA obtido no primeiro ano, resultado principalmente do investimento realizado em activo fixo tangível, no entanto e fruto do nível de actividade previsto, logo no segundo ano este valor é transformado em valor a pagar.

No que diz respeito à situação patrimonial, esta apresenta-se bastante satisfatória, demonstrando um total de capital próprio sempre a aumentar devido aos bons resultados obtidos, que permitem também criar as devidas reservas. O activo encontra-se repartido entre os activos fixos tangíveis (valor decrescente ao longo dos anos devido às depreciações, que figuram a repetitiva utilização do imobilizado), inventários (mercadorias/matérias primas em stock que correspondem a 15 dias) e disponibilidades (bancos e dinheiro em caixa); por sua vez, o passivo, compreende o valor a pagar à instituição bancária (passivo não corrente), Estado (referente ao valor de IVA a pagar) e fornecedores (passivo corrente).

Então, e resultado da interacção destes valores é possível viabilizar o projecto, uma vez que este apresenta um VAL de 25.547,45€ (positivos), para um custo de oportunidade do capital de 10%, um *payback* de 4 anos, 1 mês e 5 dias, uma TIR de 17,83% e um IR de 1,24. No entanto, é necessário estar atento ao mercado e ao seu comportamento pois uma pequena oscilação em alguns dos factores pode alterar substancialmente este cenário.

Assim, e após a realização de uma análise de sensibilidade onde se reduz o volume de negócios em 16% (corresponde ao atendimento de menos um cliente por hora), os resultados líquidos já se apresentariam sempre negativos, nos cinco primeiros anos, certo que com uma diminuição no seu valor demonstrada no sexto ano, já se obteria um resultado positivo, no entanto, esta situação já aconteceria fora do período de vida útil estipulada para o projecto. A acrescentar a esta situação, refere-se que os resultados operacionais no quinto ano já são positivos, mas não o suficiente para fazer face aos gastos financeiros. De facto, com este cenário, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, apresentaria sempre um nível de vendas abaixo do ponto crítico e uma situação patrimonial muito débil, uma vez que o capital próprio se exibiria com valores negativos (efeito dos maus resultados obtidos que, em termos de valores acumulados perfazem um valor superior ao do capital realizado inicial no valor de 60.000€). Esta situação faz com que os níveis de rentabilidade, financiamento e liquidez se mostrem menos bons e com algum agravamento ao longo do ano. Consequência deste cenário, o projecto tornar-se-ia não viável, pois apresentaria um VAL de 62.160,46€ negativos e, por sua vez, um *payback* superior a 5 anos.

Analisando outro cenário, e especificamente, no caso do preço das matérias-primas aumentar em 10%, a situação, também, ficaria muito fragilizada e muito semelhante ao cenário anterior, uma vez que também só no quinto ano conseguia um resultado líquido positivo (mas não suficiente para fazer face aos encargos financeiros). Neste cenário, todos os indicadores apresentariam valores que demonstravam a fragilidade de toda a actividade. O VAL continuaria a apresentar-se negativo na ordem dos 64.955,47€ que remetia para a inviabilidade do projecto.

Em conclusão, pode afirmar-se que Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda é um projecto viável. Reforça-se, no entanto, a ideia para a boa gestão e devido controlo de

custos, exigindo uma constante aposta na qualidade de serviço prestado, de modo a reforçar a sua quota de mercado, de modo a não diminuir o valor do volume de negócios que permite, assim, viabilizar todo o conceito.

Capítulo 3. Conclusão Geral

O turismo é uma actividade económica que, actualmente, ocupa um lugar de excelência, apresentando, mesmo, um efeito multiplicador na sociedade. Resultado das deslocações por parte das pessoas para fora do seu espaço habitual, os fluxos do turismo acontecem devido à atractividade de um destino turístico e conseqüente dinâmica do seu sistema turístico e respectivos componentes. De facto, um destino turístico deve apresentar recursos paisagísticos/culturais/históricos apelativos, um eficiente sistema rodoviário com boas acessibilidades, entidades que prestem os vários serviços turísticos, assim, como outras entidades que substanciem todo o sistema.

Por tal, é possível dizer que qualquer local pode ser um destino turístico apelativo desde que consiga organizar um sistema turístico dinâmico, devidamente reconhecido e validado pelas necessidades do consumidor potencial. Nesse sentido, o concelho de Peniche apresenta um valioso sistema turístico que permite atrair turistas com vários objectivos de viagem, quer seja um turista de sol e praia, quer seja um turista desportivo, quer seja até um turista cultural devido ao seu potencial histórico espalhado por todo o concelho, como foi demonstrado no primeiro capítulo do presente trabalho. A sua proximidade de grandes localidades, como Lisboa, Torres Vedras, Leiria e Santarém, e graças às boas vias de acessibilidade, tornam este concelho mais próximo, permitindo a que um habitante destas localidades seja um seu potencial visitante. Por outro lado, é possível encontrar aqui todas as entidades económicas essenciais para que se efectue uma estadia confortável, recheada de todos os principais requisitos necessários numa deslocação. Ou seja, em termos gerais, o sistema turístico do concelho de Peniche, apresenta boas razões para que os consumidores o visitem e aí permaneçam algum período do seu tempo de lazer ou até mesmo, para um qualquer investidor que queiria aplicar o seu capital.

No entanto, para se investir, é preciso estar devidamente atento e conhecer realmente todo o panorama económico social que, actualmente, se caracteriza por apresentar algumas fragilidades. A confirmar esta situação, estão as recentes previsões que indicam que este cenário se vai prolongar por mais algum tempo e com uma grande probabilidade de se agravar. Por tal, os próximos tempos não se avizinham muito fáceis para o mercado económico, nem para os consumidores, sendo que o comportamento de um influência inevitavelmente o outro.

De facto, o cenário actual caracteriza-se, principalmente, por uma instabilidade, consequência da crise mundial que se vive, a que Portugal não é alheio. Assim, Portugal apresenta hoje um cenário deveras preocupante e com vários sinais de alerta: a taxa de crescimento é muito baixa, prevendo-se que no próximo ano se registre uma recessão em termos gerais; a taxa de desemprego, também, se encontra em níveis bastantes altos, os mais altos dos últimos quinze anos, prevendo-se que aumente ainda mais; a taxa de inflação encontra-se a subir; a despesa pública sobe drasticamente; as medidas de austeridade governamentais são cada vez mais reais e mais exigentes, instalando-se um ambiente de instabilidade política. Consequentemente, nesse cenário, os investidores tendem a retrair-se e a ponderar estrategicamente as suas decisões, tentando optar sempre pelas mais viáveis e rentáveis soluções.

É assim, que surge a importância do planeamento, tornando-se, mesmo, numa peça fundamental para qualquer entidade ou possível investimento. De facto, é com o acto de planear que se inicia a primeira ponderação de uma actividade a concretizar, uma vez que um planeamento correcto prevê a formulação dos objectivos organizacionais (que ligam a visão actual e propósitos futuros) que têm o seu ponto chave na análise quer do ambiente externo, quer do ambiente interno da entidade. Por sua vez, também é preciso analisar qual a projecção financeira que o investimento actual vai conseguir atingir no futuro, verificando, assim, com a antecedência necessária as verdadeiras possibilidades de investimento, o grau de endividamento e montante de dinheiro que se considere como viável dispor em disponibilidades, visando sempre o seu crescimento e rentabilidade. Só através desta análise se consegue estudar qual o impacto da ideia/negócio e como o mercado/consumidor actual pode ser sensível a ele, ou até mesmo analisar como é possível adequar a ideia/negócio às características actuais do consumidor.

Por tudo isto, é necessário criar ideias/negócios consistentes que consigam deveras convencer o consumidor, uma vez que este se encontra cada vez mais exigente, mais informado e com algum receio de consumir, devido, principalmente, ao contexto actual de permanente incerteza, sendo que as suas escolhas se revestem de uma ponderação reflectida e estudada. Ansioso por esquecer todo cenário de pessimismo e stress em que se encontra, o consumidor procura consumir bens/produtos que lhe permitam fugir, encontrando aí a fuga momentânea à realidade.

É por isso, necessário que surjam ideias/negócios (investimentos) que, por um lado permitam convencer o consumidor e, por outro, consigam resistir ao cenário conturbado da economia; ou seja, só projectos inovadores vão conseguir sobreviver e até mesmo crescer. É aqui que surge a ideia de negócio de um estabelecimento de restauração denominado Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, que pretende localizar as suas instalações no concelho de Peniche, especificamente no Baleal, freguesia de Ferrel. Este projecto, tem como objectivo principal proporcionar novas e constantes experiências ao cliente, conseguindo-se a sua concretização através da obtenção de novas combinações de alimentos/ingredientes (devidamente empratados), revestidas de rasgos de animação que se vão estruturar e realizar durante as refeições. Sendo que, quer as refeições, quer toda a animação estão coerentemente agregadas de modo a se perfazer um todo. Ou seja, quer a animação, quer a decoração, quer o menu apresentado, estão sujeitos a uma determinada temática devidamente programada e estudada para envolver o cliente, sendo que esta temática vai ser regularmente mudada. Esta ideia vai no sentido de dar ao cliente uma experiência devidamente contextualizada, com conteúdo cultural/histórico. Assim, ao estar a responder a uma procura sentida no mercado, esta ideia cria estruturas suficientes e fortes que permitem a sua sobrevivência ao longo do tempo, sendo, no entanto necessário que se mantenha sempre uma atitude atenta ao mercado e às expectativas do cliente.

Ao fazer uma aposta séria na diferenciação de produto/serviço, necessita inevitavelmente que a reunião dos vários recursos colocados à disposição do projecto, se conjuguem harmoniosamente e que tenham o perfil adequado a toda a missão e objectivos do mesmo. Assim, e no caso específico dos recursos humanos, são considerados como um factor crucial em toda a estratégia e, por tal, devidamente ponderados. De facto, toda a política de contratação, acolhimento e vivência diária é

crierosamente estudada, de modo a criar um ambiente de trabalho propício a todos, inclusive que seja percebido pelo cliente através do serviço prestado. Nesse sentido, e como grande incentivo, as remunerações de qualquer dos recursos humanos posicionam-se num nível considerável, que por sua vez permitem ir buscar ao mercado de trabalho, se não os melhores, os muito bons. Outros dos recursos necessários, são os equipamentos de conservação e confecção de alimentos (recursos materiais), que devem ser os adequados aos pratos que se pretendem criar, assim como a sua versatilidade.

De facto, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda, com um investimento total de 140.000€ (43% deste valor corresponde a capital próprio e o restante a capital alheio, na figura de um financiamento bancário), consegue um desempenho muito satisfatório ao longo dos cinco primeiros anos e com resultados positivos logo desde o segundo, que permitem gerar fluxos financeiros que viabilizam todo o conceito. No entanto, é de chamar a atenção para a realização efectiva de uma gestão consciente dos custos e dos principais recursos à disposição da entidade, de modo a conseguir efectivar os seus objectivos e respectivos fluxos financeiros gerados. Caso o consiga, Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda apresenta-se como um projecto viável, pois com os dados previstos o Valor Actualizado Líquido do projecto, ao fim de 5 anos, é de 25.547,45€ (taxa de actualização de 10%), o seu *Payback* é de 4 anos, 1 mes e 5 dias (período inferior ao estipulado para o horizonte temporal de estudo), a sua Taxa Interna de Rentabilidade é de 17,83% (superior à taxa de actualização) e o seu Índice de Rentabilidade é de 1,247.

A elaboração do presente projecto e todas as suas fases foram revestidas de algumas dificuldades ou melhor, foram revestidas de etapas mais trabalhosas e exigentes que contribuíram para um crescimento profissional e pessoal muito gratificante, que se vão consubstanciar seguramente no futuro. Foi através da constante ponderação e reflexão da ideia, no seu todo, que permitiu a criação de estratégias adequadas ao que de facto se pretendia, não esquecendo o contexto actual que, devido à sua instabilidade momentânea, por vezes remetiam para uma desactualização constante dos seus dados caracterizadores.

De facto, a constante alteração e globalização com que se caracteriza a sociedade actualmente, resulta que também seja exigido aos seus componentes uma actualização

constante dos seus conceitos, de forma a garantir a sua utilidade. Foi o que se revelou a nível contabilístico, nomeadamente na sua filosofia inerente, princípios e regras adjacentes, que numa tentativa global de os harmonizar levou a que Portugal adaptasse um novo sistema contabilístico, revogando assim o (antigo) Plano Oficial de Contas. Assim, para a elaboração do presente projecto foi considerada essa situação, levando a uma actualização gradual de conceitos e mapas utilizados, assim, como da sua análise, de modo a que se conseguisse uma representação fiável (um dos objectivos do novo sistema referencial de contabilidade, o Sistema de Normalização Contabilística) de toda a projecção constante neste projecto e suas principais conclusões.

Por conseguinte, as conclusões e estratégias adoptadas para o presente trabalho estão sempre sujeitas a alterações e actualizações, quer devido ao sistema fiscal que anualmente objectiva novas metas (o exemplo da alteração da taxa normal de IVA ou até a redução dos benefícios fiscais às empresas), quer devido ao mercado em si através das suas mutações circunstanciais levar a que se criem novas formas de abordar e estar no mercado, podendo estas terem impactos financeiros substanciais que podem colocar em causa os valores anteriormente apresentados. No entanto, ressalva-se, que as ideias apresentadas, podem muito bem ser alvo de uma nova análise e consequentemente de um novo resultado, uma vez, que em todas as circunstâncias se deve ter consciência da ideia da melhoria contínua.

Referências Bibliográficas

Antunes, P. (2007). Plano de Acção para o Oeste aponta estratégia para um desenvolvimento sustentado. *Jornal "A Gazeta das Caldas"*. 20-21.

Araújo, A. J. M. (2003). *Manual de Análise de Projecto de Investimento*. Lisboa. Editora Rei dos Livros. 2.º Edição. Outubro 2003.

Balanzá, I.M. e Nadal, M.C. (2003). *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. São Paulo. Thomson.

Baptista, M. (2003). *Turismo, Gestão e Estratégia*. sl. Editorial Verbo.

Barros, C.A.P. (2000). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projectos*. Lisboa. Edições Sílabo. 3.º Edição.

Barros, H.P.P. (2002). *Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa. Edições Sílabo. 4.º Edição.

Beni, M. C. (2001). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo. Editora Senac. 6.º Edição Actualizada.

Brochand, B., Jacques, L., Rodrigues, J. V. e Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing*. Lisboa. Publicações Dom Quixote. 9.º Edição.

Calado, M. (1991). *Peniche na História e na Lenda*. Peniche. 4.º Edição.

Calado, M. (1994). *Da Ilha de Peniche*. Peniche.

Câmara Municipal de Peniche (2004). *Diagnóstico Social do Concelho de Peniche*.(Consultado em Janeiro de 2010), disponível em http://www.cm-peniche.pt/_uploads/RedeSocial/DiagnosticoSocialConcelhoPeniche_2004.pdf

Carrilho, J. M., Laurena, L., Pimentel, L. V. e Prates, M. L. (2008). *Elementos de Análise Financeira: Casos Práticos*. Publisher Team. 2.º Edição (Janeiro/2008).

Carvalho, C.N. e Magalhães, G. (2003). *Análise Económico-Financeira de Empresas*. Lisboa. Universidade Católica Editora.

Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. e Shepherd, R. (2008). *Turismo: Princípios e prática*. Bookman. 3.º Edição.

Costa, H. e Ribeiro, P. C. (2007) *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*. Lisboa. Lidel – Edições Técnicas, Lda. 5.º Edição.

Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa. Lidel.

Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa. Verbo.

Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Lisboa. Edições Universitárias Lusófonas.

Domingues, C. M. (1997). *Prontuário Turístico*. Lisboa. Instituto Nacional de Formação Turística. 2º Edição.

Dornelas, J.C.A. (2000). *Manual de Elaboração de Plano de Negócios para Micro, Pequena e Média Empresa*. (Consultado em Novembro/2009), disponível em http://www.incubadorarevap.com.br/download/plano_neg_estrutura.doc (consultável no google).

Ferreira, F. (2009). António Carneiro prepara estratégia para o turismo com Alcobaça e Nazaré. *Jornal “A Gazeta das Caldas”*. 12.

Foster, D. (1992). *Viagens e Turismo: Manual de Gestão*. Mem Martins. Edições Cetop.

- Ginders, J. (1994). *Como Dobrar Guardanapos*. Lisboa. Instituto Nacional de Formação Turística.
- Goeldner, C. R., McIntosh, R. W. e Ritchie, J. R. B. (2002). *Turismo, Práticas e Filosofias*. São Paulo. Bookman. 8º Edição.
- Henriques, E., Moinhos, R. e Silvestre, M. (2003), *Economia: 10.º ano/ensino secundário*. Lisboa. Lisboa Editora.
- ICEP Portugal (2002). *Revista Informar Portugal: Turismo-Construir o Futuro*. Lisboa.
- Ignarra, L. R. (2003). *Fundamentos do Turismo*. São Paulo. 2º Edição.
- Instituto Politécnico de Leiria [IPL] (2001). *Leiria: O turismo no distrito*. Trabalho realizado pelos alunos finalistas do curso de turismo, variante ambiente com a colaboração da Professora Fernanda Oliveira.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo. Prentice Hall. 9.º Edição.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa. Mcgrawhill,. 2.º Edição.
- Marques, A. (2006). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*. Edições Silabo. Lisboa. 3.º Edição.
- Martins, A. (2004). *Introdução à Análise Financeira das Empresas*. Grupo Editorial da Vida Económica. Porto.
- Neves, J.C. das (2004). *Análise Financeira: Técnicas Fundamentais*. Texto Editora. 15.º Edição. Lisboa
- Oliveira, A. P. (2001). *Turismo e desenvolvimento: Planeamento e organização*. sl. Editora Atlas. 3.º Edição.

- Oliveira, L. (2005). *Relatório: Inventário de Recursos Turísticos do Concelho de Peniche*. Escola Superior de Tecnologia do Mar. 4.º ano Turismo e Mar, 2004/2005.
- Oliveira, V. N. (1999). *Concelho de Peniche – Potencialidades Turísticas Inexploradas*. Tese de Licenciatura – Volume I.
- Organização Mundial de Turismo (2003). *Turismo Internacional: Uma perspectiva global*. São Paulo. Bookman. 2.º Edição.
- Paul, V. e Jones, C. (1989). *Manual de Operações de Alojamento na Hotelaria*. Mem Martins. Edições Cetop.
- Pinto, P. L. (2000). *Introdução à Economia: o essencial 10.º/11.º anos*. Porto. Edições Asa. 1.º Edição.
- Região de Turismo do Oeste (2007). *Boletim Informativo*, n.º 8. Outubro 2007.
- Santos, A.J.R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa. Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade total na Indústria do Alojamento Turístico*. sl. Escolar Editora.
- Silva, E. S. e Queirós, M. (2009). *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. Porto. Vida Económica Editorial, SA.
- Silva, E. S. (2010). *Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros*. Porto. Vida Económica Editorial, SA. 3.º Edição.
- Theobald, W. F. (2002). *Turismo Global*. S. Paulo. Editora Senac. 2º Edição.
- Vaz, G. N. (1999). *Marketing Turístico*. Brasil. Pioneira.

Vitiverbo. *Elucidário das Palavras, Termos e Frases Antiquadas da Língua Portuguesa*. Lisboa. 2ª Edição.

Zins, M. e Tocquer, G. (2004). *Marketing do turismo*. Lisboa. Instituto Piaget.

Zunido, A. e Magalhães, G. (2006). *Análise Financeira de Projectos de Software (VAL, TIR, PRI)*. Universidade do Algarve. Dezembro de 2006. (consultado a 13 de Agosto de 2010) disponível em <http://www.deei.fct.ualg.pt/~a14073/licenciatura+informatica/engenharia+de+software/analise+financeira+de+projectos+documentacao.pdf>

Internet

Agência Financeira (consultado a 16 de Agosto de 2010) disponível em <http://www.agenciafinanceira.iol.pt/empresas/iol/1006438-1728.html>

Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (ARESP) – Barómetro do sector de Restauração e Bebidas, n.º 11 (consultado a 11 de Janeiro de 2009 e Junho de 2010), disponível em <http://www.aresp.pt/index.php>.

Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (ARESP) – Barómetro do sector de Restauração e Bebidas, n.º 19 (consultado a 11 de Setembro de 2010), disponível em <http://www.aresp.pt/index.php>.

Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE) (consultado em Novembro de 2009 e Julho de 2010) disponível em <http://www.anje.pt/2005/default.asp>

Banco de Portugal – Indicadores de Conjuntura: Setembro de 2010 (consultado em Outubro de 2010) disponível em http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publicacoes/ind_set10_p.pdf

Câmara Municipal de Peniche (CMP) (consultado de Maio a Setembro de 2010) disponível em www.cm-peniche.com

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) (consultado em Janeiro de 2009 e Julho de 2010) disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>

Instituto Nacional de Estatística (INE) – Boletim de Estatística: Agosto de 2010 (consultado em Outubro de 2010) disponível em

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=96075115&PUBLICACOESmodo=2

Jornal “Meios e Publicidade” - <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/12/12/oito-tendencias-globais-para-2009/>

Turismo de Portugal, I.P. – Estatísticas (consultado a 11 de Janeiro de 2009 e Junho de 2010) disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/estudoseestatisticas>

Wikipédia (Consultado em Julho de 2010) disponível em pt.wikipedia.org

Legislação

Decreto-Lei n.º 234/2007, de 19 de Junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 209/2008, de 29 de Outubro;

Decreto Regulamentar n.º 20/2008, de 27 de Novembro;

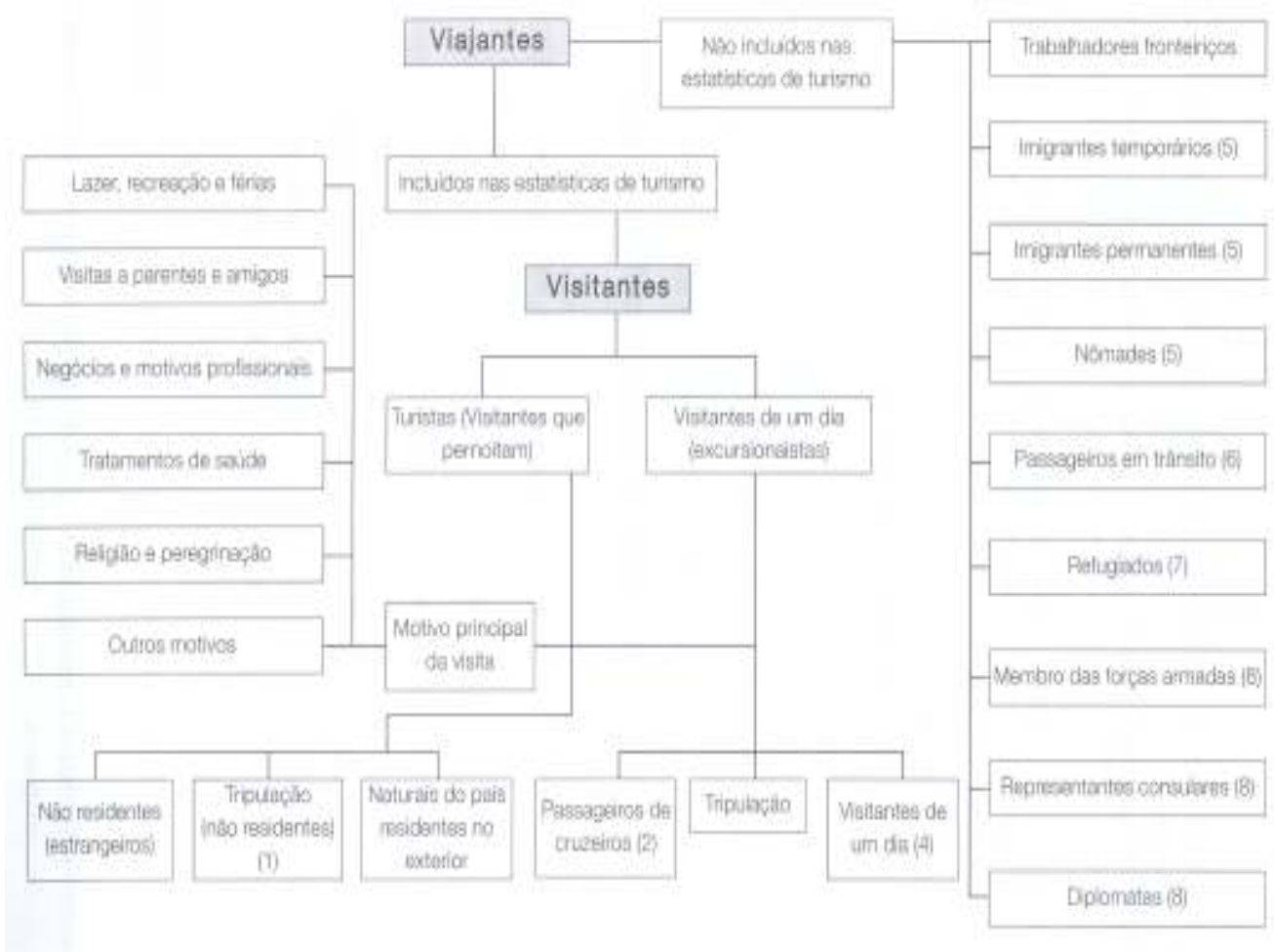
Portaria n.º 573/2007, de 17 de Julho, publicada na 2.ª série do DR, n.º 136, 17 de Julho de 2007, e declaração de rectificação n.º 1474/2007, publicada na 2.ª série do DR, n.º 173, 7 de Setembro de 2007.

Anexos

Índice de Anexos

	Página
Anexo I – Classificação de Viajantes	148
Anexo II – Ficha de Funções: Chefe de Cozinha (Exemplo)	149
Anexo III – Ficha de Instruções: Exemplo	150
Anexo IV – Lista de Ferramentas e Utensílios	151
Anexo V – Equipamentos e Utensílios: Restaurante	152
Anexo VI – Equipamentos e Utensílios: Administração	153
Anexo VII – Ficha de Procedimentos: Exemplos	154
Anexo VIII – Ficha Individual de Mercadoria	157
Anexo IX – Ficha Individual de Fornecedor	158
Anexo X – Ficha Técnica	159
Anexo XI – Ficha Técnica: Exemplos	160
Anexo XII – Inquérito	161
Anexo XIII – Inquérito: Resultados	165
Anexo XIV – Depreciações: Equipamento e Utensílios (Restaurante)	167
Anexo XV – Depreciações: Equipamento e Utensílios (Administração)	168
Anexo XVI – Fornecimentos e Serviços Externos (Restaurante)	168
Anexo XVII – Fornecimentos e Serviços Externos (Administração)	170
Anexo XVIII – Rácios	171
Anexo XIX – Rácios (Cenário 1)	174
Anexo XX – Rácios (Cenário 2)	175
Anexo XXI – Rácios (Cenário 3)	176
Anexo XII – Rácios (Cenário 4)	177

Anexo I - Classificação de Viajantes



Fonte: Balanzá: 2003; 49.

Anexo II - Ficha de Funções: Chefe (Exemplo)

<p>Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda</p> <p>Ficha de Função</p>
<p><u>Identificação da Função</u></p> <p>Função: Chefe de Cozinha</p> <p>Objectivos: Supervisão e direcção de pessoal; Planeamento, previsão e controlo da secção de Cozinha; Tarefas de execução.</p>
<p><u>Funções/Responsabilidades:</u></p> <p>Colaboração na elaboração do plano geral de aprovisionamento e na selecção dos fornecedores; colaboração na definição e implementação de programas de qualidade, de higiene, segurança alimentar e segurança no trabalho; elaboração da carta e das fichas técnicas; elaboração das listas de compras; recepção dos produtos (verificação de qualidade e quantidade); programação das actividades; colaboração no recrutamento e selecção do pessoal para a secção de cozinha; integração de novos elementos na equipa; orientação de estagiários; preparação e motivação dos elementos da equipa; análise dos resultados do serviço, dos processos de trabalho e identificação dos factores de ineficiência.</p>
<p><u>Requisitos Necessários:</u></p> <p>Ser capaz de executar com eficiência e eficácia, todas as tarefas inerentes à realização das actividades; ter o domínio dos respectivos saberes-fazer; conhecer os princípios e as técnicas de programação de cartas; conhecer as técnicas de armazenamento, conservação e controlo de stocks; conhecer os princípios e as técnicas de confecção de alimentos e sobremesas; conhecer os princípios e as técnicas de chefia/liderança de uma equipa de trabalho; ser capaz de tomar decisões e assumir os seus riscos e responsabilidades; ser capaz de motivar, orientar, influenciar e infundir confiança/segurança nos seus colaboradores.</p>
<p><u>Observações:</u></p>

Fonte: Própria

Anexo III - Ficha de Instruções: Exemplo

Arremedilho de Sabores; Restauração, Lda	
Ficha de Instruções nº 1	
Equipamento: Embaladora em Vácuo Sammic	
Modelo: V - 253 T	
Características Técnicas do Equipamento:	
Capacidade Bomba: 6 m ³ /h	Alimentação Eléctrica: 230 V / 50 - 60 Hz
Pressão Vácuo: 2 mbar	Potência: 370 W
Dimensões Exteriores: L 323mm x F 475 mm x A 355mm	
Peso Líquido: 34 Kg	
Fornecedor:	Contacto:
Vácuo - sistema de conservação natural que consiste na extracção do ar do interior da bolsa eliminando o oxigénio (principal responsável pela deterioração dos alimentos).	
Principais Características: <ul style="list-style-type: none"> - Programação de funções rápida e simples; - Contador automático das horas de trabalho da máquina, com aviso da mudança de óleo; - Memorização automática do último ciclo executado; - Visualização mediante LEDS de cada etapa executada no ciclo; - Tecla de STOP que permite a paragem em qualquer fase do ciclo, passando à seguinte. 	
Painel de Comandos: Visor; Tecla Aumentar; Tecla Diminuir; Vácuo; Soldadura; Entrada de Ar Progressivo; Interruptor de Ciclo.	
Modo de Funcionamento: <ul style="list-style-type: none"> - Para ajustar os parâmetros é indispensável ter a tampa aberta; - Premir a tecla de vácuo e seleccionar o tempo pretendido (com as teclas de aumentar ou diminuir, conforme o caso); - Premir a tecla de soldadura e seleccionar a duração de soldadura (com as teclas de aumentar ou diminuir, conforme o caso); - Premir a tecla ar progressivo; esta acende o seu LED e fica activada a opção (opcional); - Fechar a tampa imediatamente após ter terminado de fixar todos os valores do programa. Estes valores ficam gravados automaticamente. - Quando a fase de soldadura termina, o ar entra na câmara e a tampa abre automaticamente. 	
Manutenção e Limpeza: <ul style="list-style-type: none"> - Controlar semanalmente o nível de óleo (deve cobrir 3/4 do indicador visual); - Mudar óleo a cada 500h de trabalho da máquina ou de 6 em 6 meses; - Limpar diariamente o interior e as beiras da câmara, assim como a junta de fecho; - Limpar o exterior com pano húmido e detergente; - Antes de iniciar a limpeza, desligar a máquina; - Nunca limpar a tampa com álcool. 	
Fonte: Instruções que acompanham o equipamento	

Fonte: Própria.

Anexo IV - Lista de Ferramentas e Utensílios

Equipamento		Valor		Fornecedor	Valor sem IVA	
Quantidade	Designação	Unitário	Total		Unitário	Total
8	Chávenas café (conjunto de 6)	15,99 €	127,92 €	Ramalhotel	13,21 €	105,72 €
8	Chávenas	15,99 €	127,92 €	Ramalhotel	13,21 €	105,72 €
8	Chávenas	15,99 €	127,92 €	Ramalhotel	13,21 €	105,72 €
50	Pratos	1,50 €	75,00 €	Ramalhotel	1,24 €	61,98 €
50	Pratos	1,50 €	75,00 €	Ramalhotel	1,24 €	61,98 €
50	Copos	1,50 €	75,00 €	Ramalhotel	1,24 €	61,98 €
30	Tigelas	1,00 €	30,00 €	Ramalhotel	0,83 €	24,79 €
20	Copos específicos	0,75 €	15,00 €	Ramalhotel	0,62 €	12,40 €
20	Copos específicos	0,75 €	15,00 €	Ramalhotel	0,62 €	12,40 €
20	Copos específicos	0,75 €	15,00 €	Ramalhotel	0,62 €	12,40 €
20	Copos específicos	0,75 €	15,00 €	Ramalhotel	0,62 €	12,40 €
6	Bules pequenos	5,00 €	30,00 €	Ramalhotel	4,13 €	24,79 €
100	Talheres	0,80 €	80,00 €	Ramalhotel	0,66 €	66,12 €
4	Panos de Cozinha (Pack 4)	2,99 €	11,96 €	Ramalhotel	2,47 €	9,88 €
5	Tabuleiro	7,00 €	35,00 €	Ramalhotel	5,79 €	28,93 €
20	Pratos e Travessas	7,00 €	140,00 €	Ramalhotel	5,79 €	115,70 €
20	Formas Diversas	6,50 €	130,00 €	Ramalhotel	5,37 €	107,44 €
20	Facas Serviço	10,75 €	215,00 €	Ramalhotel	8,88 €	177,69 €
20	Talheres Serviços	10,75 €	215,00 €	Ramalhotel	8,88 €	177,69 €
1	Diversos	5.000,00 €	5.000,00 €	Diversos	4.132,23 €	4.132,23 €
Total com IVA			6.555,72 €	Total sem IVA		5.417,95 €

Fonte: Própria

Anexo V - Equipamentos e Utensílios: Restaurante

Quantidade	Equipamento	Valor		Fornecedor	Valor sem IVA	
		Unitário	Total		Unitário	Total
1	Exaustor	4.100,00 €	4.100,00 €	Eduardo Verde	3.388,43 €	3.388,43 €
1	Bancada de trabalho	1.179,66 €	1.179,66 €	Eduardo Verde	974,93 €	974,93 €
1	Bancada de serviço	2.330,00 €	2.330,00 €	Eduardo Verde	1.925,62 €	1.925,62 €
4	Bancos	95,00 €	380,00 €	Eduardo Verde	78,51 €	314,05 €
1	Vitrine (pequena)	1.250,00 €	1.250,00 €	Eduardo Verde	1.033,06 €	1.033,06 €
1	Mesa	325,00 €	325,00 €	Eduardo Verde	268,60 €	268,60 €
1	Registadora	1.095,00 €	1.095,00 €	Inforantunes	904,96 €	904,96 €
1	Programa Facturação	720,00 €	720,00 €	Inforantunes	595,04 €	595,04 €
1	Maq. Lavar Roupa	1.000,00 €	1.000,00 €	Eduardo Verde	826,45 €	826,45 €
3	Armarios (Armazem)	320,00 €	960,00 €	Aki	264,46 €	793,39 €
10	Prateleiras (Armazem)	120,00 €	1.200,00 €	Aki	99,17 €	991,74 €
1	Frigorífico (Armazem)	1.950,00 €	1.950,00 €	Eduardo Verde	1.611,57 €	1.611,57 €
1	Arca congeladora (Armazem)	1.950,00 €	1.950,00 €	Eduardo Verde	1.611,57 €	1.611,57 €
1	Bancada Cozinha (c/ e s/frigorífico)	10.000,00 €	10.000,00 €	Eduardo Verde	8.264,46 €	8.264,46 €
1	Frigorífico (Cozinha)	4.500,00 €	4.500,00 €	Eduardo Verde	3.719,01 €	3.719,01 €
1	Estufa	1.100,00 €	1.100,00 €	Eduardo Verde	909,09 €	909,09 €
1	Fritadeira (2 Recipientes)	960,00 €	960,00 €	Eduardo Verde	793,39 €	793,39 €
1	Fogão	1.900,00 €	1.900,00 €	Eduardo Verde	1.570,25 €	1.570,25 €
1	Grelhador	2.200,00 €	2.200,00 €	Eduardo Verde	1.818,18 €	1.818,18 €
1	Forno	5.500,00 €	5.500,00 €	Eduardo Verde	4.545,45 €	4.545,45 €
1	Lava-mãos	300,00 €	300,00 €	Eduardo Verde	247,93 €	247,93 €
1	Máquina café	4.500,00 €	4.500,00 €	Eduardo Verde	3.719,01 €	3.719,01 €
1	Moinho	600,00 €	600,00 €	Eduardo Verde	495,87 €	495,87 €
1	Torradeira	350,00 €	350,00 €	Eduardo Verde	289,26 €	289,26 €
1	Tostadeira	800,00 €	800,00 €	Eduardo Verde	661,16 €	661,16 €
1	Fiambreira	750,00 €	750,00 €	Eduardo Verde	619,83 €	619,83 €
1	Forno a lenha	7.000,00 €	7.000,00 €	Eduardo Verde	5.785,12 €	5.785,12 €
1	Microondas	900,00 €	900,00 €	Eduardo Verde	743,80 €	743,80 €
1	Misturadora	500,00 €	500,00 €	Eduardo Verde	413,22 €	413,22 €
1	Batedeira	1.700,00 €	1.700,00 €	Eduardo Verde	1.404,96 €	1.404,96 €
1	Máquina de Gelo	1.800,00 €	1.800,00 €	Eduardo Verde	1.487,60 €	1.487,60 €
1	Máquina de lavar	3.500,00 €	3.500,00 €	Eduardo Verde	2.892,56 €	2.892,56 €
1	Louças	12.110,46 €	12.110,46 €	Ramalhotel	10.008,64 €	10.008,64 €
2	Cx plástico (Conjunto 20 cxs)	26,99 €	53,98 €	Ramalhotel	22,31 €	44,61 €
	Utensílios diversos	3.000,00 €	3.000,00 €	Ramalhotel	2.479,34 €	2.479,34 €
	Utensílios diversos de serviço	3.000,00 €	3.000,00 €	Ramalhotel	2.479,34 €	2.479,34 €
14	Mesas	180,00 €	2.520,00 €	Ulisses, Lda	148,76 €	2.082,64 €
56	Cadeiras	110,00 €	6.160,00 €	Ulisses, Lda	90,91 €	5.090,91 €
2	Sofá	345,00 €	690,00 €	Moviflor	285,12 €	570,25 €
1	Mesa pequena de apoio	150,00 €	150,00 €	Moviflor	123,97 €	123,97 €
1	Candeeiro pé	96,00 €	96,00 €	Moviflor	79,34 €	79,34 €
14	Decoração mesas	0,99 €	13,86 €	Tribo/Casa Gato Preto	0,82 €	11,45 €
1	Aparelhagem	125,00 €	125,00 €	Worten	103,31 €	103,31 €
1	Televisão	1.500,00 €	1.500,00 €	Worten	1.239,67 €	1.239,67 €
1	Ar condicionado	1.200,00 €	1.200,00 €	Carlos Baptista	991,74 €	991,74 €
1	Alarme	1.795,00 €	1.795,00 €	Extincendios, Lda	1.483,47 €	1.483,47 €
1	Sistema de prevenção incêndios	995,00 €	995,00 €	Extincendios, Lda	947,62 €	822,31 €
1	Extintor CO2	145,00 €	145,00 €	Extincendios, Lda	138,10 €	119,83 €
3	Extintores Pó Químico	135,00 €	405,00 €	Extincendios, Lda	128,57 €	334,71 €
4	Sinalética de emergência (Extintores)	25,00 €	100,00 €	Extincendios, Lda	23,81 €	82,64 €
1	Sinalética de emergência	230,00 €	230,00 €	Extincendios, Lda	219,05 €	190,08 €
	Outros	7.000,00 €	7.000,00 €	Diversos	5.785,12 €	5.785,12 €
Total com IVA			108.588,96 €	Total sem IVA		89.742,94 €

Fonte: Própria

Anexo VI - Equipamentos e Utensílios: Administração

Equipamento		Valor		Fornecedor	Valor sem IVA	
Quantidade	Designação	Unitário	Total		Unitário	Total
1	Mesa Reuniões	650,00 €	650,00 €	Moviflor	537,19 €	537,19 €
1	Secretária	245,00 €	245,00 €	Moviflor	202,48 €	202,48 €
2	Móvel	272,00 €	544,00 €	Moviflor	224,79 €	449,59 €
6	Cadeiras	55,00 €	330,00 €	Moviflor	45,45 €	272,73 €
1	Computador	1.120,00 €	1.120,00 €	Inforantunes	925,62 €	925,62 €
1	Programa Gestão+Contabilidade	1.890,00 €	1.890,00 €	Inforantunes	1.561,98 €	1.561,98 €
1	Multifunções (Imp., Cop., Scanner)	249,50 €	249,50 €	Inforantunes	206,20 €	206,20 €
1	Fax/Telefone	149,00 €	149,00 €	Office Centre	123,14 €	123,14 €
1	Telemóvel Vodafone	89,90 €	89,90 €	Office Centre	74,30 €	74,30 €
1	Telemóvel Optimus	68,90 €	68,90 €	Office Centre	56,94 €	56,94 €
1	Telemóvel TMN	49,90 €	49,90 €	Office Centre	41,24 €	41,24 €
1	Destruidora Papel	19,00 €	19,00 €	Office Centre	15,70 €	15,70 €
9	Cacifos	40,00 €	360,00 €	Moviflor	33,06 €	297,52 €
1	Aparelhagem	68,99 €	68,99 €	Worten	57,02 €	57,02 €
1	Ar condicionado	1.200,00 €	1.200,00 €	Carlos Baptista	991,74 €	991,74 €
2	Extintores	135,00 €	270,00 €	Extincendios, Lda	128,57 €	257,14 €
2	Sinalética	25,00 €	50,00 €	Extincendios, Lda	23,81 €	47,62 €
4	Prateleiras de Arrumação	121,95 €	487,80 €	Moviflor	100,79 €	403,14 €
1	Outros	2.000,00 €	2.000,00 €	Diversos	1.652,89 €	1.652,89 €
Total com IVA			9.841,99 €	Total sem IVA	8.174,18 €	

Fonte: Própria

Anexo VII - Ficha de Procedimentos: Exemplo

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda

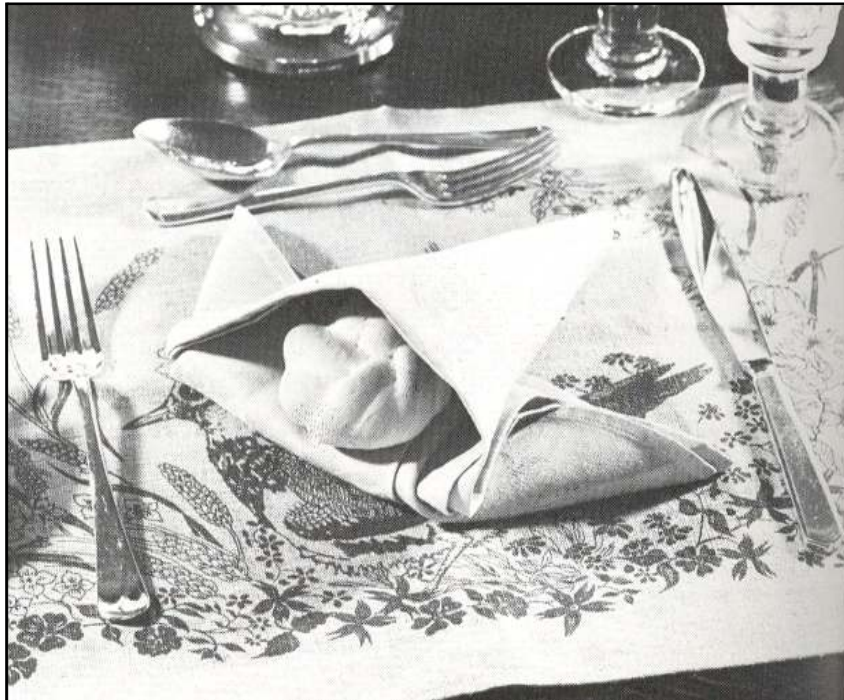
Ficha de Instruções nº

Ponta de Flecha

Designação: Guardanapo

Aplicação:

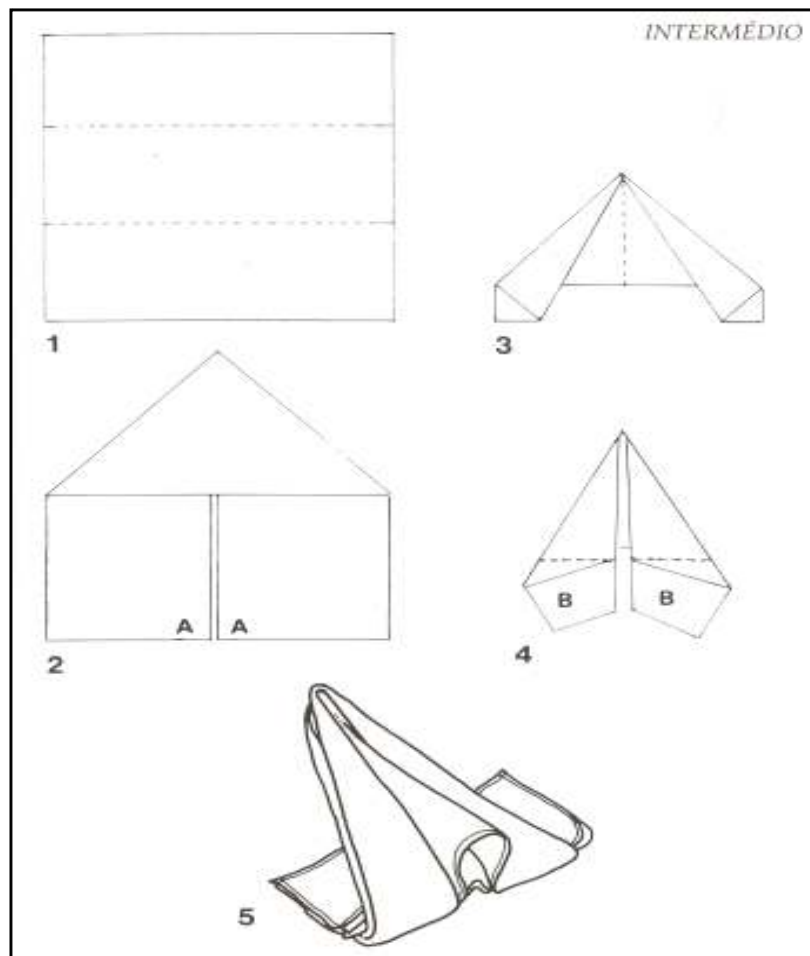
Observações:



Ponta de Flecha

Instruções

- 1 - Dobrar o guardanapo em três (como figura).
- 2 - Dobrar os cantos A na diagonal para a linha central.
- 3 - Dobrar os cantos A para trás.
- 4 - Manter os dois lados sobre a mesa, empurrá-los para o centro. Isto faz com que a linha central se eleve. Dobrar as secções B para baixo pelo tracejado.
- 5 - Abrir a dobra central e dispor na mesa com a ponta mais afastada do comensal.



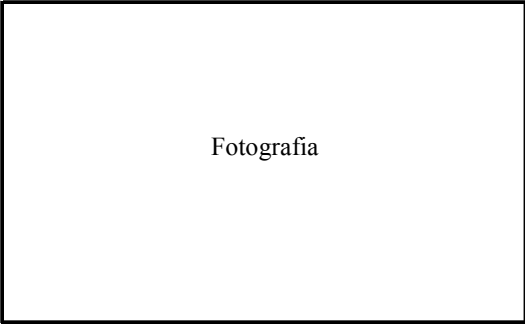
Fonte: Própria (baseado em Ginderes, 1994)

Plano de Higiene e Limpeza para a Secção Cozinha: (Resumo)

Área	Tipo de Sujidade	Método de Limpeza	Frequência	Tipos de Produto
Paredes Azulejos Portas	Partículas sujas depositadas pelo ar. As bactérias crescem nos depósitos orgânicos.	Esfregar com solução de detergente.	Semanalmente.	
Balde Vassouras Esfregonas	Se guardados em lugares húmidos, saturados de microrganismos e restos alimentares podem provocar infeção cruzada.	Lavar bem com jacto de água muito quente.	Imediatamente após uso.	
Tábuas de Cortar	Resíduos de sangue, carne, vegetais, peixes que são altamente contaminados com bactérias e excelente veículo de desenvolvimento.	Retirar todos os resíduos e lavar com detergente. Deixar de molho por 30 minutos, em solução de detergente.	Assim que possível, após uso; sempre que se mude de um tipo de comida para outro.	
Utensílios para Cozinhar	Resíduos de alimentos cozidos.	Mergulhar em água morna e depois esfregar (quando necessário com esponja abrasiva). Secar e deixar em lugar limpo e seco.	Imediatamente após o uso.	

Fonte: Própria.

Anexo VIII - Ficha Individual de Mercadoria

Arremedilho de Sabores, Restauração, Lda	
Ficha Individual de Mercadoria	
<u>Identificação do Produto</u>	 <p>Fotografia</p>
Nome:	
Género:	
Unidade de Compra:	
Características Principais:	
Modo de Preparação/Confecção:	
Observações:	

Fonte: Própria.

Anexo IX - Ficha Individual de Fornecedor

<p>Arremedilho de Sabores, restauração, Lda Ficha Individual de Fornecedor</p>	
<p><u>Identificação do Fornecedor</u></p>	
<p>Nome:</p>	
<p>Morada:</p>	
<p>Vendedor:</p>	<p>Contacto:</p>
<p>Classificação Interna:</p>	
<p>Modos/Formas de Pagamento:</p>	
<p>Descontos:</p>	
<p>Promoções:</p>	
<p>Prazo/Horário de Entrega:</p>	
<p>Produtos Comercializados:</p>	
<p>Observações:</p>	

Fonte: Própria.

Anexo XII - Inquérito



Questionário sobre a reacção do consumidor à introdução no mercado de um novo serviço na área da restauração.

O presente questionário tem por objectivo conhecer a reacção do consumidor à introdução no mercado de um novo serviço na área de restauração. Este questionário faz parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão (Ramo Empreendedorismo e Inovação) a realizar na Universidade de Évora.

Todos os dados obtidos por este instrumento serão considerados estritamente confidenciais e qualquer análise ou relatório resultante desta informação, será apresentada em termos agregados, sem identificar qualquer fonte.

Nota das Orientadoras:

Como orientadoras desta Dissertação de Mestrado, certificamos que este estudo tem por objectivo a obtenção do grau académico de Mestre e que a autora garante a estrita confidencialidade dos dados obtidos. Desejamos expressar o nosso agradecimento pela sua colaboração.

Se desejar contactar-nos pessoalmente, por favor utilize os seguintes contactos:

Telefone: 351 266 740 892 ou e-mail: efelix@evora.pt

Telefone: 351 243 303 200 ou e-mail: sandra.oliveira@esg.santarém

Elisabete Félix

Sandra Oliveira

Identificação do Inquirido

Idade

<input type="checkbox"/>	18-35	<input type="checkbox"/>	36-55	<input type="checkbox"/>	> 56
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------

Género

Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

Nacionalidade

<input type="checkbox"/>	Portuguesa				
<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?				

Propósito

<input type="checkbox"/>	Turista	<input type="checkbox"/>	Visitante	<input type="checkbox"/>	Habitante na Região Oeste		
					Localidade		

PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Qual a sua opinião sobre os restaurantes da região oeste, em termos gerais?

<input type="checkbox"/>	Muita Boa	<input type="checkbox"/>	Boa	<input type="checkbox"/>	Razoável	<input type="checkbox"/>	Péssima
--------------------------	-----------	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	---------

2. Tem atenção à temática/ambiente decorativo de cada estabelecimento (coerência entre elementos utilizados na decoração e se estes de alguma forma estão de acordo com o ambiente pretendido)?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não				
Se sim, porquê?							

3. Aprecia, num estabelecimento de restauração, a coerência na decoração dos vários factores?

<input type="checkbox"/>	Sm	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	----	--------------------------	-----

4. Acha importante um estabelecimento de restauração permitir ter uma experiência para além do degustar de uma refeição, através da sua animação?

<input type="checkbox"/>	Sm	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	----	--------------------------	-----

5. Se existisse no mercado um estabelecimento de restauração que permitisse através da decoração/animação, ter uma experiência envolvente em torno da sua refeição, frequentaria?

<input type="checkbox"/>	Sm	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	----	--------------------------	-----

6. E se esse mesmo restaurante mudasse regularmente a temática de decoração/animação/menu, continuaria a frequentar.

<input type="checkbox"/>	Sm	<input type="checkbox"/>	Não				
Se sim, porquê?							

7. Que tipo de comida esperaria encontrar neste estabelecimento?

<input type="checkbox"/> <i>Fast Food</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sow Food</i>
<input type="checkbox"/> <i>Gourmet</i>	<input type="checkbox"/> <i>Nouvelle Cuisine</i>

8. Quanto estaria disposto a pagar por uma experiência temática num restaurante (o valor apresentado é por pessoa e inclui a refeição e a experiência)?

- menos de 20€ entre 20€ e 40€
 entre 40€ e 60€ mais de 60€

9. Que distância percorreria para frequentar este restaurante?

- menos de 10Km entre 10Km e 30Km
 entre 30Km e 60Km mais de 60 Km

10. Qual a frequência com que o frequentaria?

- uma vez por semana duas vezes por mês
 mensalmente semestralmente

Para qualquer esclarecimento que julgue necessário e/ou pertinente, não hesite em contactar-me. Os meus contactos pessoais são: Paula Silva - Telemóvel: 969 484 205 ou E-mail: paulavsilva@iol.pt

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Anexo XIII - Inquéritos: Resultados

Identificação

Idade	Qtidade
18-35	22
36-55	24
> 56	18

Género	Qtidade
Feminino	36
Masculino	28

Nacionalidade	Qtidade
Portuguesa	60
Outra	4

Proposito	Qtidade
Turista	4
Visitante	20
Habitante na Região Oeste	40

Perguntas

1.	Qtidade
Muita Boa	16
Boa	16
Razoável	28
Péssima	4

2.	Qtidade
Sm	40
Não	24

3.	Qtidade
Sm	48
Não	16

4.	Qtidade
Sm	46
Não	18

5.

	Qtidade
Sim	54
Não	10

6.

	Qtidade
Sim	48
Não	16

7.

	Qtidade
<i>Fast Food</i>	6
<i>Sow Food</i>	18
<i>Gourmet</i>	32
<i>Nouvelle Cuisine</i>	8

8.

	Qtidade
menos de 20€	22
entre 20€ e 40€	26
entre 40€ e 60€	14
mais de 60€	2

9.

	Qtidade
menos de 10Km	18
entre 10Km e 30Km	24
entre 30Km e 60Km	10
mais de 60 Km	12

10.

	Qtidade
uma vez por semana	12
duas vezes por meses	10
mensalmente	16
semestralmente	26

Fonte: Própria.

Anexo XIV - Depreciações: Equipamentos e Utensílios (Restaurante)

Designação	V. Aquisição	Tx Anual	Vida Útil	Amortização Anual				
				Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
43.3 - Eq. Básico								
Exaustor	3.388,43 €	0,1428	7	483,87 €	483,87 €	483,87 €	483,87 €	483,87 €
Bancada de trabalho	974,93 €	0,125	8	121,87 €	121,87 €	121,87 €	121,87 €	121,87 €
Bancada de serviço	1.925,62 €	0,125	8	240,70 €	240,70 €	240,70 €	240,70 €	240,70 €
Bancos (4)	314,05 €	0,125	8	39,26 €	39,26 €	39,26 €	39,26 €	39,26 €
Vitrine (pequena)	1.033,06 €	0,1428	7	147,52 €	147,52 €	147,52 €	147,52 €	147,52 €
Mesa	268,60 €	0,125	8	33,57 €	33,57 €	33,57 €	33,57 €	33,57 €
Registadora	904,96 €	0,3333	3	301,62 €	301,62 €	301,71 €	- €	- €
Programa Facturação	595,04 €	0,3333	3	198,33 €	198,33 €	198,39 €	- €	- €
Maq. Lavar Roupa	826,45 €	0,1428	7	118,02 €	118,02 €	118,02 €	118,02 €	118,02 €
Armarios (Armazem) (3)	793,39 €	0,125	8	99,17 €	99,17 €	99,17 €	99,17 €	99,17 €
Prateleiras (10)	991,74 €	0,125	8	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €
Frigorífico	1.611,57 €	0,1428	7	230,13 €	230,13 €	230,13 €	230,13 €	230,13 €
Arca congeladora	1.611,57 €	0,1428	7	230,13 €	230,13 €	230,13 €	230,13 €	230,13 €
Bancada Cozinha (c/ e s/frigorífico)	8.264,46 €	0,1428	7	1.180,17 €	1.180,17 €	1.180,17 €	1.180,17 €	1.180,17 €
Frigorífico Cozinha	3.719,01 €	0,1428	7	531,07 €	531,07 €	531,07 €	531,07 €	531,07 €
Estufa	909,09 €	0,1428	7	129,82 €	129,82 €	129,82 €	129,82 €	129,82 €
Fritadeira	793,39 €	0,1428	7	113,30 €	113,30 €	113,30 €	113,30 €	113,30 €
Fogão	1.570,25 €	0,1428	7	224,23 €	224,23 €	224,23 €	224,23 €	224,23 €
Grelhador	1.818,18 €	0,1428	7	259,64 €	259,64 €	259,64 €	259,64 €	259,64 €
Forno	4.545,45 €	0,1428	7	649,09 €	649,09 €	649,09 €	649,09 €	649,09 €
Lava-mãos	247,93 €	0,1428	7	35,40 €	35,40 €	35,40 €	35,40 €	35,40 €
Máquina café	3.719,01 €	0,1428	7	531,07 €	531,07 €	531,07 €	531,07 €	531,07 €
Moinho	495,87 €	0,1428	7	70,81 €	70,81 €	70,81 €	70,81 €	70,81 €
Torradeira	289,26 €	0,1428	7	41,31 €	41,31 €	41,31 €	41,31 €	41,31 €
Tostadeira	661,16 €	0,1428	7	94,41 €	94,41 €	94,41 €	94,41 €	94,41 €
Fiambreira	619,83 €	0,1428	7	88,51 €	88,51 €	88,51 €	88,51 €	88,51 €
Forno a lenha	5.785,12 €	0,1428	7	826,12 €	826,12 €	826,12 €	826,12 €	826,12 €
Microondas	743,80 €	0,1428	7	106,21 €	106,21 €	106,21 €	106,21 €	106,21 €
Misturadora	413,22 €	0,1428	7	59,01 €	59,01 €	59,01 €	59,01 €	59,01 €
Batedeira	1.404,96 €	0,1428	7	200,63 €	200,63 €	200,63 €	200,63 €	200,63 €
Maquina de Gelo	1.487,60 €	0,1428	7	212,43 €	212,43 €	212,43 €	212,43 €	212,43 €
Máquina de lavar	2.892,56 €	0,1428	7	413,06 €	413,06 €	413,06 €	413,06 €	413,06 €
Louças	10.008,64 €	0,3333	3	3.335,88 €	3.335,88 €	3.336,88 €	- €	- €
Mesa (14)	2.082,64 €	0,125	8	260,33 €	260,33 €	260,33 €	260,33 €	260,33 €
Cadeiras (56)	5.090,91 €	0,125	8	636,36 €	636,36 €	636,36 €	636,36 €	636,36 €
Total	72.801,75 €			12.367,02 €	12.367,02 €	12.368,17 €	8.531,19 €	8.531,19 €

42.5 - Ferramentas e Utensílios								
Utensílios diversos	10.421,24 €	0,25	4	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	- €
Total	10.421,24 €			2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	2.605,31 €	- €
42.9 - Outras Imobilizações								
Sofá	570,25 €	0,25	4	142,56 €	142,56 €	142,56 €	142,56 €	- €
Mesa pequena de apoio	123,97 €	0,25	4	30,99 €	30,99 €	30,99 €	30,99 €	- €
Candeeiro pé	79,34 €	0,25	4	79,34 €	- €	- €	- €	- €
Televisão+DVD	1.239,67 €	0,1428	7	177,02 €	177,02 €	177,02 €	177,02 €	177,02 €
Aparelhagem	103,31 €	0,2	5	20,66 €	20,66 €	20,66 €	20,66 €	20,66 €
Decoração mesas	11,45 €	0,25	4	11,45 €	- €	- €	- €	- €
Ar condicionado	991,74 €	0,125	8	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €
Alarme	1.483,47 €	0,1	10	148,35 €	148,35 €	148,35 €	148,35 €	148,35 €
Sistema de prevenção incêndios	822,31 €	0,25	4	205,58 €	205,58 €	205,58 €	205,58 €	- €
Extintor CO2	119,83 €	0,25	4	29,96 €	29,96 €	29,96 €	29,96 €	- €
Extintores Pó Químico	334,71 €	0,25	4	83,68 €	83,68 €	83,68 €	83,68 €	- €
Sinalética de emergência (Extintor)	82,64 €	0,25	4	82,64 €	- €	- €	- €	- €
Sinalética de emergência	190,08 €	0,25	4	190,08 €	- €	- €	- €	- €
Outros	5.785,12 €	0,25	4	1.446,28 €	1.446,28 €	1.446,28 €	1.446,28 €	- €
Total	11.937,90 €			2.310,54 €	2.037,81 €	2.037,81 €	2.037,81 €	272,31 €
	95.160,89 €			17.282,87 €	17.010,14 €	17.011,29 €	13.174,31 €	8.803,50 €

Fonte: Própria

Anexo XV - Depreciações: Equipamentos e Utensílios (Administração)

Designação	V. Aquisição	Tx Anual	Vida Útil	Amortização Anual				
				Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
42.6 - Equipamento Administrativo								
Mesa Reuniões	537,19 €	0,125	8	67,15 €	67,15 €	67,15 €	67,15 €	67,15 €
Secretária	202,48 €	0,125	8	25,31 €	25,31 €	25,31 €	25,31 €	25,31 €
Móvel	449,59 €	0,125	8	56,20 €	56,20 €	56,20 €	56,20 €	56,20 €
Cadeiras (6)	272,73 €	0,125	8	34,09 €	34,09 €	34,09 €	34,09 €	34,09 €
Computador	925,62 €	0,3333	3	308,51 €	308,51 €	308,60 €	- €	- €
Programa Gestão+Contabilidade	1.561,98 €	0,3333	3	520,61 €	520,61 €	520,77 €	- €	- €
Multifunções (Impressora, Copiadora, Scanner)	206,20 €	0,2	5	41,24 €	41,24 €	41,24 €	41,24 €	41,24 €
Fax/Telefone	123,14 €	0,125	8	15,39 €	15,39 €	15,39 €	15,39 €	15,39 €
Telemóvel Vodafone	74,30 €	0,2	5	74,30 €	- €	- €	- €	- €
Telemóvel Optimus	56,94 €	0,2	5	56,94 €	- €	- €	- €	- €
Telemóvel TMN	41,24 €	0,2	5	41,24 €	- €	- €	- €	- €
Destruidora Papel	15,70 €	0,125	8	15,97 €	- €	- €	- €	- €
Total	4.467,11 €			1.256,95 €	1.068,50 €	1.068,75 €	239,38 €	239,38 €
42.9 - Outras Imobilizações								
Cacifos (9)	297,52 €	0,125	8	37,19 €	37,19 €	37,19 €	37,19 €	37,19 €
Aparelhagem	57,02 €	0,2	5	11,40 €	11,40 €	11,40 €	11,40 €	11,40 €
Ar condicionado	991,74 €	0,125	8	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €	123,97 €
Extintores (2)	257,14 €	0,25	4	64,29 €	64,29 €	64,29 €	64,29 €	- €
Sinalética	47,62 €	0,25	4	47,62 €	- €	- €	- €	- €
Prateleiras de Arrumação (4)	403,14 €	0,125	8	50,39 €	50,39 €	50,39 €	50,39 €	50,39 €
Outros	1.652,89 €	0,25	4	413,22 €	413,22 €	413,22 €	413,22 €	- €
Total	3.707,07 €			748,08 €	700,46 €	700,46 €	700,46 €	222,95 €
Total	8.174,18 €			2.005,03 €	1.768,96 €	1.769,21 €	939,84 €	462,33 €

Fonte: Própria

Anexo XVI - Fornecimentos e Serviços Externos (Restaurante)

Outros Gastos	Valor Mensal		Valor Anual		IVA
	Com IVA	Sem IVA	Com IVA	Sem IVA	
Electricidade	800,00 €	754,72 €	9.600,00 €	9.056,60 €	543,40 €
Combustíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Água	800,00 €	754,72 €	9.600,00 €	9.056,60 €	543,40 €
Ferramentas e Utensílios (21%)	1.160,00 €	958,68 €	13.920,00 €	11.504,13 €	2.415,87 €
Livros e Documentação Técnica (6%)	- €	- €	250,00 €	235,85 €	14,15 €
Material de Escritório	100,00 €	82,64 €	1.200,00 €	991,74 €	208,26 €
Artigos para Ofertas	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação (CTT)	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	- €
Seguros	250,00 €	206,61 €	3.000,00 €	3.000,00 €	- €
Contencioso	- €	- €	- €	- €	- €
Deslocações e Estadas	- €	- €	- €	- €	- €
Conservação e Reparação	- €	- €	125,00 €	103,31 €	21,69 €
Publicidade	- €	- €	- €	- €	- €
Limpeza, Higiene e Conforto	400,00 €	330,58 €	4.800,00 €	3.966,94 €	833,06 €
Vigilância e Segurança	- €	- €	250,00 €	206,61 €	43,39 €
Trabalhos Especializados	500,00 €	413,22 €	6.000,00 €	4.958,68 €	1.041,32 €
Outros	- €	- €	500,00 €	413,22 €	86,78 €
Total	4.110,00 €	3.601,17 €	50.445,00 €	44.693,68 €	5.751,32 €

Fonte: Própria

Anexo XVII - Fornecimentos e Serviços Externos (Administração)

FSE	Valor Mensal		Valor Anual		IVA
	Com IVA	Sem IVA	Com IVA	Sem IVA	
Electricidade	100,00 €	94,34 €	1.200,00 €	1.132,08 €	67,92 €
Combustíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Água	40,00 €	37,74 €	480,00 €	452,83 €	27,17 €
Ferramentas e Utensílios	75,00 €	61,98 €	900,00 €	743,80 €	156,20 €
Livros e Documentação Técnica	- €	- €	150,00 €	141,51 €	8,49 €
Material de Escritório	150,00 €	123,97 €	1.800,00 €	1.487,60 €	312,40 €
Artigos para Ofertas	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	125,00 €	103,31 €	1.500,00 €	1.239,67 €	260,33 €
Comunicação (CTT)	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	- €
Seguros	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	- €
Contencioso	- €	- €	- €	- €	- €
Deslocações e Estadas	125,00 €	125,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	- €
Conservação e Reparação	- €	- €	100,00 €	82,64 €	17,36 €
Publicidade	- €	- €	1.150,00 €	950,41 €	199,59 €
Limpeza, Higiene e Conforto	25,00 €	20,66 €	300,00 €	247,93 €	52,07 €
Vigilância e Segurança	- €	- €	40,00 €	33,06 €	6,94 €
Trabalhos Especializados	300,00 €	247,93 €	3.600,00 €	2.975,21 €	624,79 €
Outros	- €	- €	250,00 €	206,61 €	43,39 €
Total	1.140,00 €	1.014,93 €	15.370,00 €	13.593,36 €	1.776,64 €

Fonte: Própria

Anexo XVIII - Rácios

Rácios	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	45,70%	49,50%	49,57%	49,65%	49,72%
MB	116.693,16	127.656,99	130.400,33	133.874,75	137.420,21
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Rentab. Op. Vendas	0,81%	5,25%	5,83%	7,99%	10,13%
RO	2.080,26	13.552,89	15.341,57	21.556,78	27.986,48
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Rentab. Vendas Antes Encargos I	0,81%	5,25%	5,83%	7,99%	10,13%
RAJI	2.080,26	13.552,89	15.341,57	21.556,78	27.986,48
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Rentab. Liq. Vendas	-2,00%	2,56%	3,04%	5,00%	6,79%
RL	-5.119,74	6.613,41	7.990,53	13.495,21	18.777,78
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Rentab. Activo	1,52%	9,53%	10,58%	14,06%	16,79%
RAJI	2.080,26	13.552,89	15.341,57	21.556,78	27.986,48
Activo	136.709,26	142.148,11	145.046,70	153.297,28	166.711,51
Rentab. Liq. Activo	-3,74%	4,65%	5,51%	8,80%	11,26%
RL	-5.119,74	6.613,41	7.990,53	13.495,21	18.777,78
Activo	136.709,26	142.148,11	145.046,70	153.297,28	166.711,51
Rentab. Cap. Próprios	-8,53%	11,02%	13,32%	22,49%	31,30%
RL	-5.119,74	6.613,41	7.990,53	13.495,21	18.777,78
Capitais Próprios Inicial	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Return on Investment	-4,95%	6,40%	7,73%	13,06%	18,17%
RL	-5.119,74	6.613,41	7.990,53	13.495,21	18.777,78
Investimento	103.335,07	103.335,07	103.335,07	103.335,07	103.335,07

Fonte: Própria

Funcionamento					
Rotação Activo	1,87	1,81	1,81	1,76	1,66
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Activo	136.709,26	142.148,11	145.046,70	153.297,28	166.711,51
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
CMVMC	72.036,00	75.888,36	77.374,81	79.293,36	81.275,69
Mat.Primas	3.132,00	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
Rotação Imobilizado	3,04	3,95	5,66	8,33	11,96
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Imobilizado	84.047,17	65.268,07	46.487,57	32.373,42	23.107,58
Rotação Cap. Proprio	4,65	4,19	3,79	3,25	2,72
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Capital Proprio	54.880,26	61.493,67	69.484,20	82.979,42	101.757,20
Prazo Médio Mat.Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Mat.Primas	3.132,00	3.163,32	3.226,59	3.307,25	3.389,93
CMVMC	72.036,00	75.888,36	77.374,81	79.293,36	81.275,69
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vendas	255.360,00	257.913,60	263.071,87	269.648,67	276.389,89
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Fornecedores	7.094,61	7.165,55	7.308,86	7.491,59	7.678,87
Compras	75.168,00	75.168,00	75.168,00	75.168,00	75.168,00
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06
PME	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
PMR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PMP	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29

Fonte: Própria

Financiamento					
Autonomia Financeira	40,14%	43,26%	47,90%	54,13%	61,04%
Cap. Proprio	54.880,26	61.493,67	69.484,20	82.979,42	101.757,20
Activo	136.709,26	142.148,11	145.046,70	153.297,28	166.711,51
Solvabilidade	67,07%	76,24%	91,96%	118,01%	156,66%
Cap. Proprio	54.880,26	61.493,67	69.484,20	82.979,42	101.757,20
Passivo	81.829,00	80.654,44	75.562,50	70.317,86	64.954,31
Endividamento	59,86%	56,74%	52,10%	45,87%	38,96%
Passivo	81.829,00	80.654,44	75.562,50	70.317,86	64.954,31
Activo	136.709,26	142.148,11	145.046,70	153.297,28	166.711,51
Endividamento CP	8,67%	14,46%	16,97%	20,48%	25,35%
Passivo CP	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44
Passivo	81.829,00	80.654,44	75.562,50	70.317,86	64.954,31
Endividamento MLP	91,33%	85,54%	83,03%	79,52%	74,65%
Passivo MLP	74.734,39	68.994,88	62.738,81	55.919,70	48.486,86
Passivo	81.829,00	80.654,44	75.562,50	70.317,86	64.954,31
Cobertura Enc. Financeiros	2,97	4,81	5,50	6,32	7,40
RAJI+Dep+Prov	21.368,16	32.331,99	34.122,08	35.670,93	37.252,32
Enc. Financeiros	7.200,00	6.726,10	6.209,54	5.646,49	5.032,77
Analise DuPont					
Rend. Cap. Proprio	-9,33%	10,75%	11,50%	16,26%	18,45%
RL	-5.119,74	6.613,41	7.990,53	13.495,21	18.777,78
CP	54.880,26	61.493,67	69.484,20	82.979,42	101.757,20
Efeito Investimento	0,44%	2,90%	3,22%	4,54%	6,11%
RAJI/Vendas	0,01	0,05	0,06	0,08	0,10
Vendas/Activo	1,87	1,81	1,81	1,76	1,66
Efeito Financiamento	-1,01	4,59	3,51	2,50	2,00
A/CP	2,49	2,31	2,09	1,85	1,64
RAI/RAJI	-2,46	0,50	0,60	0,74	0,82
Liquidez					
Liq. Geral	7,42	6,59	7,69	8,40	8,72
Activo Corrente	52.662,09	76.880,04	98.559,13	120.923,86	143.603,93
Passivo Corrente	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44
Liq. Reduzida	6,98	6,32	7,43	8,17	8,51
Act.Circ-Inv	49.530,09	73.716,72	95.332,55	117.616,61	140.214,00
Passivo Corrente	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44
Liq. Imediata	6,74	6,32	7,43	8,17	8,51
Disponibilidades	47.784,53	73.716,72	95.332,55	117.616,61	140.214,00
Passivo Corrente	7.094,61	11.659,56	12.823,69	14.398,16	16.467,44

Fonte: Própria

Anexo XIX - Rácios (Cenário 1)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	40,70%	49,00%	49,09%	49,18%	49,27%
Rentab. Op. Vendas	-12,96%	-3,89%	-3,20%	-0,61%	1,93%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin.	-12,96%	-3,89%	-3,20%	-0,61%	1,93%
Rentab. Liq. Vendas	-16,33%	-7,00%	-6,02%	-3,12%	-0,24%
Rentab. Activo	-26,16%	-9,47%	-10,17%	-2,49%	9,33%
Rentab. Liq. Activo	-32,97%	-17,07%	-19,14%	-12,65%	-1,18%
Rentab. Cap. Próprios	-58,12%	-25,18%	-22,08%	-11,72%	-0,94%
Return on Investment	-33,75%	-14,62%	-12,82%	-6,81%	-0,55%
Funcionamento					
Rotação Activo	2,02	2,44	3,18	4,06	4,83
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
Rotação Imobilizado	2,54	3,31	4,73	6,97	10,00
Rotação Cap. Proprio	8,50	21,54	-68,04	-21,97	-21,35
Prazo Médio Mat. Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06
Financiamento					
Autonomia Financeira	23,75%	11,31%	-4,67%	-18,46%	-22,62%
Solvabilidade	31,16%	12,76%	-4,46%	-15,58%	-18,45%
Endividamento	76,25%	88,69%	104,67%	118,46%	122,62%
Endividamento CP	7,33%	12,12%	13,41%	15,13%	17,42%
Endividamento MLP	92,67%	87,88%	86,59%	84,87%	82,58%
Cobertura Enc. Financeiros	-1,16	1,55	1,89	2,25	2,73
Análise DuPont					
Rend. Cap. Proprio	-138,79%	-150,87%	409,69%	68,50%	5,20%
Efeito Investimento	-6,42%	-1,59%	-1,01%	-0,15%	0,40%
Efeito Financiamento	3,34	4,90	-11,37	-1,07	35,05
Liquidez					
Liq. Geral	3,67	2,44	2,34	2,33	2,42
Liq. Reduzida	3,23	2,17	2,06	2,06	2,15
Liq. Imediata	2,78	2,17	2,06	2,06	2,15

Fonte: Própria

Anexo XX - Rácios (Cenário 2)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	55,10%	59,30%	59,37%	59,45%	59,52%
Rentab. Op. Vendas	10,22%	15,06%	15,64%	17,80%	19,93%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin. Impos	10,22%	15,06%	15,64%	17,80%	19,93%
Rentab. Liq. Vendas	6,16%	9,95%	10,55%	12,36%	14,15%
Rentab. Activo	16,48%	27,53%	28,57%	31,53%	33,26%
Rentab. Liq. Activo	9,93%	18,18%	19,28%	21,89%	23,61%
Rentab. Cap. Próprios	26,22%	42,76%	46,26%	55,53%	65,16%
Return on Investment	15,22%	24,83%	26,86%	32,24%	37,83%
Funcionamento					
Rotação Activo	1,61	1,83	1,83	1,77	1,67
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
Rotação Imobilizado	3,04	3,95	5,66	8,33	11,96
Rotação Cap. Proprio	3,37	2,54	2,04	1,66	1,37
Prazo Médio Mat. Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06
Financiamento					
Autonomia Financeira	47,82%	71,86%	89,70%	106,74%	121,73%
Solvabilidade	91,66%	118,78%	161,41%	215,73%	287,66%
Endividamento	52,18%	60,50%	55,57%	49,48%	42,32%
Endividamento CP	9,55%	19,17%	21,59%	25,74%	30,80%
Endividamento MLP	90,45%	80,83%	78,41%	74,26%	69,20%
Cobertura Enc. Financeiros	6,30	8,57	9,65	11,00	12,79
Análise DuPont					
Rend. Cap. Proprio	20,77%	25,30%	21,49%	20,51%	19,40%
Efeito Investimento	6,34%	8,24%	8,56%	10,04%	11,94%
Efeito Financiamento	2,89	1,68	1,31	1,06	0,90
Liquidez					
Liq. Geral	9,42	7,42	9,42	10,59	11,52
Liq. Reduzida	9,15	7,29	9,29	10,48	11,41
Liq. Imediata	9,04	7,29	9,29	10,48	11,41

Fonte: Própria

Anexo XXI - Rácios (Cenário 3)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	49,29%	49,85%	49,91%	49,98%	50,04%
Rentab. Op. Vendas	10,71%	11,83%	12,32%	14,18%	16,02%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin. Impos	10,71%	11,83%	12,32%	14,18%	16,02%
Rentab. Liq. Vendas	6,74%	7,71%	8,23%	9,79%	11,32%
Rentab. Activo	18,99%	18,56%	17,87%	18,77%	19,19%
Rentab. Liq. Activo	11,95%	12,10%	11,94%	12,95%	13,57%
Rentab. Cap. Próprios	33,40%	38,56%	42,00%	51,17%	60,69%
Return on Investment	19,39%	22,39%	24,38%	29,71%	35,24%
Funcionamento					
Rotação Activo	1,77	1,57	1,45	1,32	1,20
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
Rotação Imobilizado	3,54	4,60	6,58	9,69	13,92
Rotação Cap. Proprio	3,71	2,91	2,38	1,97	1,65
Prazo Médio Mat. Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06
Financiamento					
Autonomia Financeira	47,74%	53,97%	60,82%	67,08%	72,84%
Solvabilidade	91,36%	117,25%	155,22%	203,76%	268,16%
Endividamento	52,26%	46,03%	39,18%	32,92%	27,16%
Endividamento CP	14,69%	21,60%	24,14%	28,37%	33,49%
Endividamento MLP	85,31%	78,40%	75,86%	71,63%	66,51%
Cobertura Enc. Financeiros	7,10	8,07	9,10	10,38	12,07
Análise DuPont					
Rend. Cap. Proprio	25,04%	22,42%	19,63%	19,30%	18,63%
Efeito Investimento	6,05%	7,53%	8,50%	10,72%	13,37%
Efeito Financiamento	2,71	2,29	1,97	1,71	1,52
Liquidez					
Liq. Geral	6,49	6,63	8,24	9,24	10,05
Liq. Reduzida	6,21	6,43	8,06	9,07	9,89
Liq. Imediata	6,15	6,43	8,06	9,07	9,89

Fonte: Própria

Anexo XXXII - Rácios (Cenário 4)

Rácio	2011	2012	2013	2014	2015
Análise Rentabilidade					
Rentab. Bruta Vendas	55,10%	59,30%	59,37%	59,45%	59,52%
Rentab. Op. Vendas	10,22%	15,06%	15,64%	17,80%	19,93%
Rentab. Vendas Antes Enc. Fin. Impos	10,22%	15,06%	15,64%	17,80%	19,93%
Rentab. Liq. Vendas	6,16%	9,95%	10,55%	12,36%	14,15%
Rentab. Activo	16,48%	27,53%	28,57%	31,53%	33,26%
Rentab. Liq. Activo	9,93%	18,18%	19,28%	21,89%	23,61%
Rentab. Cap. Próprios	26,22%	42,76%	46,26%	55,53%	65,16%
Return on Investment	15,22%	24,83%	26,86%	32,24%	37,83%
Funcionamento					
Rotação Activo	1,61	1,83	1,83	1,77	1,67
Rotação Existencias	23,00	23,99	23,98	23,98	23,98
Rotação Imobilizado	3,04	3,95	5,66	8,33	11,96
Rotação Cap. Proprio	3,37	2,54	2,04	1,66	1,37
Prazo Médio Mat. Primas	15,87	15,21	15,22	15,22	15,22
Prazo Médio Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo Médio Pagamento	34,45	34,79	35,49	36,38	37,29
Ciclo Caixa	-18,58	-19,58	-20,27	-21,15	-22,06
Financiamento					
Autonomia Financeira	47,82%	71,86%	89,70%	106,74%	121,73%
Solvabilidade	91,66%	118,78%	161,41%	215,73%	287,66%
Endividamento	52,18%	60,50%	55,57%	49,48%	42,32%
Endividamento CP	9,55%	19,17%	21,59%	25,74%	30,80%
Endividamento MLP	90,45%	80,83%	78,41%	74,26%	69,20%
Cobertura Enc. Financeiros	6,30	8,57	9,65	11,00	12,79
Análise DuPont					
Rend. Cap. Proprio	20,77%	25,30%	21,49%	20,51%	19,40%
Efeito Investimento	6,34%	8,24%	8,56%	10,04%	11,94%
Efeito Financiamento	2,89	1,68	1,31	1,06	0,90
Liquidez					
Liq. Geral	9,42	7,42	9,42	10,59	11,52
Liq. Reduzida	9,15	7,29	9,29	10,48	11,41
Liq. Imediata	9,04	7,29	9,29	10,48	11,41

Fonte: Própria