

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projecto

Plano de Negócios

International Events – Funny Cooking

Sérgio Augusto Borges

Estoril, Dezembro de 2010

Projecto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, por Sérgio Augusto Borges, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Eventos – Plano de Negócios para uma empresa de Restauração - *International Events, Funny Cooking* – para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre, realizado sobre a orientação científica do Professor Doutor Fernando João Moreira e co-orientação do Mestre Nuno Silva Gustavo.

AGRADECIMENTOS

A realização da presente tese de mestrado só foi possível com a intensa colaboração de um inúmero leque de pessoas, desde professores a colegas de profissão, familiares, amigos, especialistas e instituições que nos proporcionaram todo o apoio necessário, recursos e informações.

O presente trabalho não teria sido possível sem a ajuda de todas as pessoas referenciadas, apesar de ser necessário destacar um conjunto de contribuições essenciais:

-Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando João Moreira, pela sua disponibilidade e auxílio prestado durante todo este projecto.

- Ao Professor Nuno Gustavo, meu co-orientador nesta tese de Mestrado, o meu sincero agradecimento pela sua excepcional disponibilidade, ideias e direcção. O seu empenho e dedicação neste trabalho só foram superados pelo seu lado humano, expresso nos seus ensinamentos e companheirismo.

- Aos meus Pais, Mulher e Filha, que têm sido o meu porto seguro em todas as minhas aventuras, pelo incentivo recebido ao longo destes anos e pelo amor, alegria e atenção sem reservas.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta tese, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

A todos o meu sentido e sincero agradecimento.

RESUMO

A génese e a motivação do presente projecto, o qual está centrado no binómio restauração e eventos, estão relacionadas com a minha experiência profissional de 15 anos em hotelaria e restauração e com o âmbito do Mestrado em Turismo – ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos. Este projecto tem ainda fundamento no Plano Nacional Estratégico para o Turismo (PENT), o qual considera a gastronomia e vinhos como um dos dez produtos estratégicos para o turismo português.

Este trabalho tem como objecto de estudo a temática da restauração e dos eventos, através da associação de um serviço de restauração singular a uma dinâmica de entretenimento sustentada numa programação lúdica e de entretenimentos de várias ordens, sendo a localização geográfica prevista a região de Leiria.

O presente projecto está inicialmente sustentado no enquadramento teórico da temática em questão (restauração e eventos), conceitos e princípios estruturantes para a concepção e dinamização do negócio.

Posteriormente, desenvolveu-se uma análise do mercado susceptível de contemplar, nomeadamente, um estudo com o objectivo de escarpelizar o perfil e potencial da procura, tendo em consideração o âmbito da temática da oferta inicialmente idealizada para o projecto.

Com base no enquadramento teórico e na análise de mercado foram desenvolvidos os planos de Recursos Humanos, de Marketing e de Estudo Financeiro, este último com o intuito de aferir a viabilidade económico-financeira do projecto.

Globalmente, considerando os planos desenvolvidos e as análises realizadas, o projecto aqui considerado apresenta um desempenho positivo em termos da sua viabilidade económico-financeira.

ABSTRACT

The genesis and motivation of this project, based on the events and catering binomial, are related to my 15-year experience in hotels and restaurants, and a Masters degree in Tourism - strategic management of events, i.e., including catering events. This project is also based on the National Strategic Plan for Tourism (PENT), which considers food and wine as one of the ten strategic tourist products for Portuguese tourism.

This work is aimed at studying the theme of events and catering, by combining a unique catering service with dynamic event programs. The geographic location chosen for this project is the region of Leiria.

The project is supported by a theoretical framework (events and catering), including major concepts and principles to create and develop this business.

Thereafter a market analysis was developed, which included a market study to determine the demand's profile and potential, considering the product characteristics offered by this project.

Based on the theoretical framework together with the market analysis, a Human Resources management plan was also developed as well as a marketing plan and a financial plan. The last one was developed with the purpose of determining the feasibility of the project in the economic-financial field.

Globally and taking into account the developed plans and the analyses made, this project presents a positive performance referring to the economic-financial dimension.

ÍNDICE

NOTA DE ABERTURA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE QUADROS TÉCNICOS	XII

I – PREÂMBULO **14**

1.1 – Introdução	15
1.2 – Da Ideia ao Conceito	16
1.2.1 – Nome e Área de actividade	16
1.2.2 – Visão	16
1.2.3 – Missão	16
1.2.4 – Valores	17
1.2.5 – Localização	18
1.2.6 – Estrutura da Empresa	18
1.2.7 – Constituição da Empresa	19

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA TEMÁTICA **20**

2.1 – O Sector da Restauração e Bebidas	21
2.2 – Os Eventos	23
2.3 – Enquadramento Jurídico	25
2.3.1 – Definição de Estabelecimento de Restauração e Bebidas	26
2.3.2 – Outros Pontos Jurídicos Relevantes	27

III – METODOLOGIA **29**

IV – ANÁLISE DE MERCADO **35**

4.1 – Dimensão Económica	36
4.1.1 – Economia Mundial	36
4.1.1.1 – Economia Nacional	38
4.1.1.2 – Economia Regional	41
4.1.2 – Dimensão Político Institucional	42
4.1.3 – Dimensão Tecnológica	44
4.1.4 – Dimensão Ambiental	45
4.1.5 – Comunidade	47
4.2 – Análise SWOT	48
4.3 – Análise do Meio Envolverte – Contextual	49
4.3.1 – Dimensão Sociocultural	49
4.3.2 – Os Clientes	50
4.3.3 – Os Fornecedores	51
4.4 – Análise do Meio Envolverte – Nível Imediato ou Específico	53
4.4.1 – Análise do Mercado/Consumidores: Segmentação de Mercado	53

4.4.2 – Análise Estrutural de Negócios	60
4.4.3 – Intensidade Concorrencial entre Empresas Instaladas	61
4.4.4 – Poder Negocial dos Clientes	61
4.4.5 – Poder Negocial de Fornecedores	62
4.4.6 – Ameaças de Produtos Substitutos	63
4.4.7 – Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	63
4.4.8 – Análise da Concorrência	64
4.4.9 – Atractividade do Negócio	66
4.4.10 – Ameaças e Oportunidades de Negócio	67
4.4.11 – Perfil dos Principais Concorrentes	67
V - PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	69
5.1 - Recursos Humanos	70
5.2 – Qualificação e Formação Profissional	70
5.3 – Estrutura Organizacional	72
5.3.1 – Número de Trabalhadores	73
5.4 – Política de Remuneração e Motivação dos Colaboradores	74
5.4.1 – Participação dos Trabalhadores nos Objectivos da Empresa	74
5.4.2 – Sistema de Avaliação de Desempenho dos Colaboradores	75
5.5 – Procedimentos Internos	75
5.5.1 – Política de Aprovisionamento	76
5.5.2 – Recursos Tecnológicos	76
5.5.3 – Sistema de Controlo da Empresa em Termos de Custos	77
5.5.4 – Sistema de Recolha de Informação do Meio Envolverte	77
VI - PLANO DE MARKETING	78
6. 1 – Orientação Estratégica da Empresa	79
6.1.1 – Layout e Infraestruturas	79
6.1.2 – Marketing	80
6.1.2.1 – Política do Produto/Serviço	80
6.1.2.2 – Política de Preço	82
6.1.2.3 – Promoção/Comunicação	83
6.1.2.4 – Distribuição	86
6.1.2.5 – Política de Comunicação	86
6.1.2.6 – Implementação de Novas Ideias/Criatividade/Inovação	87
6.2 – Objectivos	87
VII - PLANO FINANCEIRO	89
7.1 – Objectivos Financeiros	90
7.2 – Necessidades de Financiamento	90
7.3 – Rendibilidade do Projecto	91
7.4 – Pressupostos Fundamentais	92
7.5 – Quadros Técnicos	94
7.5.1 – Plano de Investimento	94
7.5.2 – Descrição do Investimento	96
7.5.3 – Calendarização	97
7.5.4 – Pessoal da Empresa	97
7.5.5 – Capitais Circulantes	102
7.5.6 – Plano de Financiamento	104
7.5.7 – Análise de Viabilidade Económica e Financeira do Projecto	108

7.6 – Análise da Rentabilidade do Projecto	113
7.6.1 – Cash Flow dos Investimentos	113
7.6.2 – Valor Actual Líquido (VAL)	114
7.6.3 – Taxa Interna de Rentabilidade	114
7.6.4 – Período de Retorno Actualizado	115
7.6.5 – VAB	115
7.6.6 – Ponto Crítico das Vendas	116
7.6.7 – Indicadores de Gestão	117
7.6.8 – Rácios Económicos e Financeiros	118
7.6.9 – Análise Financeira	119
7.7 – Análise da Sensibilidade	119
7.7.1 – Cenário Optimista	120
7.7.1.1 – Variação nas Vendas	120
7.7.1.2 – Variação nos FSE	123
7.7.1.3 – Variação dos Custos com o Pessoal	126
7.7.2 – Cenário Pessimista	129
7.7.2.1 – Variação nas Vendas	129
7.7.2.2 – Variação nos FSE	132
7.7.2.3 – Variação dos Custos com o Pessoal	135
7.7.2.4 – Quadro Síntese	138
VIII – CONCLUSÃO	139
8.1 – Considerações Finais	140
8.2 – Recomendações	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Localização _____	18
Figura 2 – Fenómeno do Turismo: Componentes do Turismo e da Gestão Turísticas _____	24
Figura 3 – Etapas do Processo Metodológico _____	30
Figura 4 – As cinco forças de Porter _____	60
Figura 5 – Organograma _____	72
Figura 6 - Jardim (ângulo Este) _____	79
Figura 7 – Jardim (ângulo Oeste) _____	79
Figura 8 – Bar _____	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Países que mais interesse despertam	54
Gráfico 2 – Interesse da abertura do espaço	55
Gráfico 3 – Atractividade de um espaço de espectáculos de várias nacionalidades	55
Gráfico 4 – Frequência de Restaurantes de cozinha típica de outros países	56
Gráfico 5 – Motivo	56
Gráfico 6 – Nacionalidade dos Restaurante Frequentados	57
Gráfico 7 – Quantas vezes por mês frequenta restaurantes?	57
Gráfico 8 – Classes etárias	58
Gráfico 9 – Distância a percorrer	58
Gráfico 10 – Preço a pagar	59
Gráfico 11 – Disponibilidade para Frequência	59
Gráfico 12 – Percepção de Acréscimo de Valor	60
Gráfico 13 – Distribuição do Investimento	94
Gráfico 14 – Fontes de Financiamento	105

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – “Reciclar é Preciso”	46
Quadro 2 – Análise SWOT	48
Quadro 3 – Mapa de horários dos trabalhadores	73
Quadro 4 – Pressupostos utilizados	92

ÍNDICE DE QUADROS TÉCNICOS E QUADROS RESPEITANTES À
AVALIAÇÃO DO PROJECTO

<i>Quadro 1 – Plano Global do Investimento</i>	<i>94</i>
<i>Quadro 2 – Plano Global das Amortizações</i>	<i>95</i>
<i>Quadro 3 – Descrição detalhada do Investimento</i>	<i>96</i>
<i>Quadro 4 – Calendarização do Projecto</i>	<i>97</i>
<i>Quadro 5 – Número de Trabalhadores</i>	<i>97</i>
<i>Quadro 6 – Salários dos Órgãos Sociais e do Pessoal</i>	<i>98</i>
<i>Quadro 7 – Vencimento Base Mensal por Área Funcional</i>	<i>98</i>
<i>Quadro 8 – Taxas utilizadas para o cálculo dos custos com o Pessoal</i>	<i>98</i>
<i>Quadro 9 – Custos com o Pessoal</i>	<i>99</i>
<i>Quadro 10 – Remuneração dos Órgãos Sociais</i>	<i>99</i>
<i>Quadro 11 – Remuneração do Pessoal Auxiliar</i>	<i>100</i>
<i>Quadro 12 – Pagamento Total</i>	<i>100</i>
<i>Quadro 13 – Compras</i>	<i>101</i>
<i>Quadro 14 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	<i>101</i>
<i>Quadro 15 – Fornecimentos e Serviços Externos</i>	<i>101</i>
<i>Quadro 16 – Disponibilidades</i>	<i>102</i>
<i>Quadro 17 – Clientes</i>	<i>102</i>
<i>Quadro 18 – Fornecedores</i>	<i>102</i>
<i>Quadro 19 – IVA / Movimento</i>	<i>103</i>
<i>Quadro 20 – Estado e Outros Entes Públicos</i>	<i>103</i>
<i>Quadro 21 – Rotação dos Fundos Circulantes</i>	<i>104</i>
<i>Quadro 22 – Fontes de financiamento</i>	<i>104</i>
<i>Quadro 23 – Condições de Financiamento</i>	<i>105</i>
<i>Quadro 24 – Total dos Juros e Amortizações por ano</i>	<i>105</i>
<i>Quadro 25 – Reforços de Financiamento</i>	<i>106</i>
<i>Quadro 26 – Plano de amortização do empréstimo</i>	<i>107</i>
<i>Quadro 27 – Demonstração de Resultados Previsional</i>	<i>108</i>
<i>Quadro 28 – Orçamento de Tesouraria</i>	<i>109</i>

_____ Índice de Quadros Técnicos e Quadros respeitantes à Avaliação do Projecto

<i>Quadro 29 – Orçamento Financeiro</i>	<i>110</i>
<i>Quadro 30 – Demonstração de Fluxos de Caixa</i>	<i>111</i>
<i>Quadro 31 – Balanço Previsional</i>	<i>112</i>
<i>Quadro 32 – Meios Libertos Brutos Totais</i>	<i>113</i>
<i>Quadro 33 – Meios Libertos Líquidos Totais</i>	<i>113</i>
<i>Quadro 34 – Cash-Flow de Exploração</i>	<i>113</i>
<i>Quadro 35 – Actualização dos Cash-Flows</i>	<i>114</i>
<i>Quadro 36 – VAB</i>	<i>115</i>
<i>Quadro 37 – Custos Fixos e Variáveis</i>	<i>116</i>
<i>Quadro 38 – Indicadores de Gestão</i>	<i>117</i>
<i>Quadro 39 – Rácios Económico-Financeiros</i>	<i>118</i>

I – PREÂMBULO

1 – PREÂMBULO

1.1 – Introdução

A empresa International Events – Funny Cooking irá desenvolver a sua actividade na Região de Leiria, tendo a restauração e os eventos como actividades *core* da oferta que apresenta.

Ao longo dos anos tem-se verificado uma abertura das mentalidades para o conhecimento de novas culturas. Cada vez mais o conhecimento de outros ambientes, de outras culturas, desperta a curiosidade do ser humano (Cunha, 2001).

Assim sendo, consideramos a criação do International Events – Funny Cooking, na medida em que é um projecto e que oferece num espaço único, o ambiente típico e a gastronomia de dez países escolhidos a nível mundial. Esta decisão foi tomada com base num estudo prévio de mercado, tendo sido utilizada a metodologia do inquérito por questionário.

O International Events – Funny Cooking dispõe também de um bar, no qual, haverá espectáculos temáticos relacionados com os países. Os espectáculos serão rotativos de modo a percorrer as dez culturas representadas: a animação e o entretenimento estarão presentes com vista a proporcionar ao cliente bons momentos. Temos assim, como objectivo, satisfazer os nossos clientes, através de uma excelente relação qualidade/preço, e fazer com que eles se sintam envolvidos no ambiente cultural que lhes é apresentado.

Este restaurante irá proporcionar aos seus clientes a experiência de uma visita aos países eleitos e a apreciação de alguns dos seus aspectos culturais mais marcantes: gastronomia, decoração e espectáculos. O espírito inovador do nosso restaurante terá como objectivo atrair não só a população residente mas também de turistas que procuram, neste espaço, reencontrar as suas raízes.

1.2 – Da Ideia ao Conceito

1.2.1 – Nome e Área de Actividade

O presente projecto pretende desenvolver um conceito singular através da associação de um serviço de restauração temático e de entretenimento sustentado num calendário de eventos, tendo surgido a ideia de atribuir um nome onde todas estas componentes estivessem englobadas: International Events – Funny Cooking.

A área de actuação da empresa é a restauração com uma forte componente de eventos, de forma a recriar o ambiente típico de 10 países representados no nosso espaço.

Pretende-se a criação de um local, onde as pessoas que o frequentam, tenham como motivação, além dos aspectos gastronómicos, toda a dinâmica cultural dos eventos.

De acordo com a CAE (Revisão nº3 Decreto-Lei nº 381/2007), a actividade principal insere-se na classe 5530 (estabelecimentos de restauração), e dentro desta, na subclasse 55306 (restaurantes n. e.). A actividade secundária pertence à classe 5540 (estabelecimentos de bebidas), subclasse 55406 (estabelecimentos de bebidas com espectáculo) (Portal da Empresa, 2010).

1.2.2 – Visão

Pretendemos ser reconhecidos como uma empresa inovadora, multicultural e com um serviço de excelência na área de restauração/eventos – “Inovação, qualidade, serviço e preço justo”.

1.2.3 – Missão

A relação qualidade/preço é uma preocupação fundamental para a empresa, assim como a componente de inovação e a prestação de um serviço de excelência. O International Events – Funny Cooking é um espaço único, onde estão representados dez países, com o ambiente típico e a sua gastronomia, sendo o objectivo a longo prazo a criação de espaços similares no sul e norte de Portugal.

1.2.4 – Valores

Os nossos serviços e a nossa actuação no mercado assentam nos seguintes valores:

- Relação qualidade/preço – Todos os nossos serviços são oferecidos a um preço justo tendo em conta a qualidade oferecida.
- Confiança – Porque desejamos criar uma relação duradoura com os nossos clientes, procurarmos corresponder às expectativas de quem nos procura, de forma a propiciar melhores negócios futuros.
- Segurança – Todos os nossos eventos são efectuados com respeito pelas normas em vigor, de forma a podermos vir a ocupar uma posição dominante no mercado nesta área.
- Formação contínua – A formação delineada para cada colaborador é de 100 horas anuais, número este superior ao dobro de horas exigidas nos termos da lei actual (Lei nº7/2009 de 12 de Fevereiro). Esta ênfase na formação e desenvolvimento dos colaboradores, visa sobretudo promover o serviço de excelência que inevitavelmente trará a satisfação do cliente.
- Prevê igualmente a eventualidade de, numa segunda fase, a Internacional Events – Funny Cooking dedicar atenção mais específica a um público turístico estrangeiro.

1.2.5 – Localização

O International Events – Funny Cooking situa-se na Quinta de S. Sebastião em Andreus-Barreira-Leiria (Figura 1).

Figura 1 – Mapa de localização



fonte: geomapas

1.2.6 – Estrutura da Empresa

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre as orientações estratégicas da empresa (formulação estratégica) e o seu modo de actuação no mercado (implementação da estratégia). Consiste no padrão de relações que une todos os recursos de um empreendimento similar. Através do enquadramento dos diversos membros da empresa em diferentes funções e centros de responsabilidade inter-relacionados, torna-se possível integrar esforços globais e pôr em prática as orientações estratégicas delineadas (Freire, 1997).

A estrutura organizacional que melhor se adapta aos objectivos estratégicos do International Events – Funny Coking é do tipo funcional onde diferentes gestores se responsabilizam por funções distintas. Desta forma, as orientações estratégicas podem

ser rapidamente traduzidas em acções concretas e levadas a cabo por gestores competentes em cada área funcional.

A especialização permite avançar na curva de aprendizagem e aumenta o desenvolvimento da competência profissional.

1.2.7 – Constituição da Empresa

Com a criação da “empresa na hora” é possível a constituição de uma sociedade por quotas no próprio dia, desde que exista um certificado de admissibilidade previamente aprovado pelo registo nacional de pessoas colectivas, desde que este não tenha sido emitido no próprio dia (Empresa na Hora, 2010).

O custo de constituição de sociedade é de € 360, incluindo as publicações legais.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA TEMÁTICA

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA TEMÁTICA

2.1 – O Sector da Restauração e Bebidas

Devido ao facto do presente projecto se inserir num sector que tem experienciado várias mudanças ao longo das últimas décadas, é de grande pertinência conhecer a sua história, as suas características actuais, bem como as tendências que definirão o seu futuro mais próximo.

A década de 60, rica em alterações socioeconómicas, ditou uma profunda alteração no modo de vida das populações. A industrialização, a crescente urbanização, o acesso à educação e a profissionalização das mulheres, são alguns dos factores que vieram proporcionar uma melhoria substancial na qualidade de vida. É neste contexto que a alimentação fora de casa começa a ser um conceito de massas, deixando o restaurante de ter um cariz exclusivamente elitista (Cestur, 2005).

Com o crescimento das condições económicas que permitiram a democratização do acesso aos estabelecimentos de restauração, dá-se também uma mudança sociológica relativa aos motivos de frequência dos mesmos. Se anteriormente os restaurantes eram visitados por famílias, principalmente em datas e ocasiões especiais, gradualmente se tornaram em salas de visitas ou de convívio de amigos, ou espaços de reuniões para encontros profissionais. A evolução do perfil de consumidor obrigou à reformulação do produto oferecido pelo sector, originando novos conceitos. Exemplo disso é o aparecimento do conceito de *fast-food*, que visa suprir as necessidades de um perfil de consumidor caracterizado pela falta de tempo para esperar pelo serviço.

Segundo Ferreira (2006), a actividade da restauração não pode ter um bom desempenho de forma independente, pois é directamente afectada pela potencialização do turismo na área geográfica envolvente. Gouveia e Duarte (2001), defendem que o turismo apresenta uma multiplicidade de respostas diferenciadas, integrando diferentes actividades ao serviço de quem viaja. Daí que a restauração seja uma actividade bastante influenciada pelo fluxo do turismo em Portugal que, enquanto destino turístico, tem como vantagem ser possível num espaço geográfico pequeno e através do percurso

de pequenas distancias, responder a motivações turísticas diferenciadas, beneficiando todos os pontos do país conhecidos por uma cultura rica e uma gastronomia única.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2004), no ano de 2002, 10% do total das empresas existentes em Portugal pertenciam ao sector da restauração e bebidas, representando 2% do total de volume de negócios realizados no nosso país. Ainda segundo dados do INE referentes ao mesmo ano, 30% das empresas do sector localizavam-se na região Norte do país, 29% na grande Lisboa, 21% na região Centro e 20% no Alentejo e Algarve conjuntamente com as regiões autónomas.

Contudo, neste sector, Portugal produz apenas 2/3 da média europeia (Cestur, 2005), o que significa que o desenvolvimento sustentável do mesmo, passa obrigatoriamente por políticas macroeconómicas estimulantes levadas a cabo pelo governo. Tais políticas deverão incluir medidas vantajosas relativamente às directrizes político-legais aplicadas ao sector, à formação profissional necessária aos colaboradores de empresas do sector, aos procedimentos administrativos e burocráticos, e aos incentivos ao investimento na área da restauração e bebidas (Cestur, 2005).

Com a aplicação de tais medidas de estímulo, serão proporcionadas condições para que o sector da restauração e bebidas em Portugal possa acompanhar as tendências que se afiguram como futuro desta indústria, e que têm sido detectadas por vários indicadores e estudos efectuados (ARESP, 2004). Este indicadores e estudos definem quatro elementos principais que caracterizam o futuro próximo do sector da restauração e bebidas. O primeiro, diz respeito ao facto de a procura continuar a aumentar, devido a factores como o ritmo de vida actual, o reforço do tempo consagrado ao lazer, a crescente importância das reuniões profissionais e de negócios, entre outros. O segundo elemento consiste no facto da exigência de qualidade continuar também a aumentar, encarando-se cada vez mais a qualidade não como um elemento subjacente a um restrito número de estabelecimentos, mas sim como requisito de satisfação das expectativas do consumidor, transversal a qualquer unidade de restauração. Em terceiro lugar as tendências apontam também para a ampliação do cariz lúdico do acto alimentar, servindo cada vez mais como pretexto para uma experiência cultural, de lazer ou de convívio. Por último o futuro do sector passa inevitavelmente pela diversificação da

oferta, personalizando cada vez mais os seus serviços, no intuito de abranger o perfil de consumidor actual, que possui um cariz marcadamente heterogéneo (Cestur, 2005).

No que diz respeito à região onde será implementado o projecto – Leiria - não existe nenhuma associação específica do sector. No entanto, a nível nacional existe a ARESP (Associação da Restauração e Similares de Portugal). Esta associação promove frequentemente seminários em todos os concelhos do país onde são abordados temas como o licenciamento e legislação, higiene, segurança alimentar e financiamento.

O impacto da actividade turística na zona de Leiria é importante ao nível da produção, do consumo e do emprego, ainda que 2008 tenha sido um ano de desaceleração da actividade turística, quer como reflexo do efeito base dos resultados anteriores, quer da consequência da menor performance económica da actual conjuntura económica mundial (Conta satélite do Turismo, 2010).

2.2 – Os Eventos

Parte da essência do projecto que motiva a presente dissertação, recai no domínio dos eventos, e como tal é também relevante dedicar alguma atenção a esta temática. Como se torna visível através da figura 1, e à semelhança do sector da restauração e bebidas, também o sector dos eventos se afigura como elemento importante na indústria turística. Segundo Goeldner e Ritchie (2006), o segmento dos eventos apresenta-se como um dos segmentos que evidenciam crescimento mais rápido na indústria do turismo.

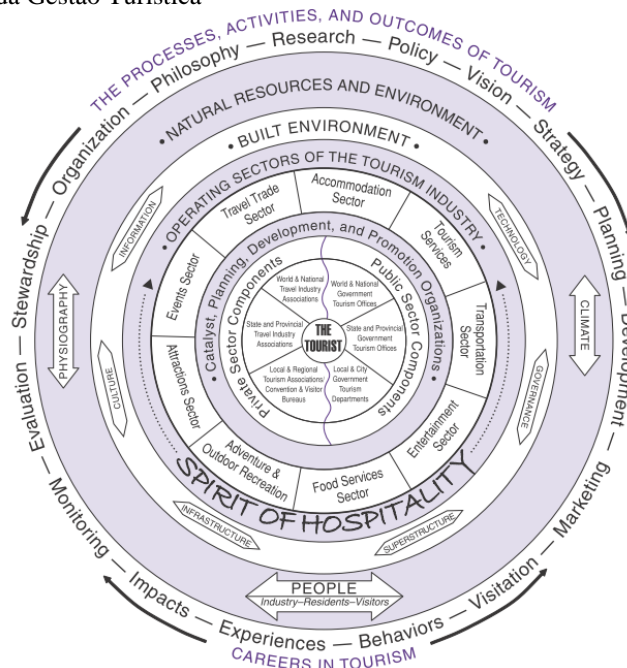
Vários autores têm definido os principais elementos que compõem o conceito de “evento”. Segundo Bowdin et al. (2001) pode-se afirmar que, na sua generalidade, os eventos têm um cariz temporário e único, que resulta da combinação entre a forma como são geridos, o programa que possuem, o modo como são realizados e as pessoas neles envolvidas.

Esta indústria emerge na década de 90, com vários sectores, especialmente os ligados aos negócios. O reconhecimento por parte dos governos impulsionou esta indústria a um crescimento visível, cujo impacto económico se tornou rapidamente notório. O suporte académico através de cursos especializados na área dos eventos fomentou também o

desenvolvimento desta actividade, conferindo-lhe um maior grau de qualidade e eficácia relativas aos produtos apresentados (Bowdin et al., 2001).

O crescente sucesso do sector dos eventos prende-se com as características que o diferenciam de qualquer outro sector presente na indústria turística. Segundo Getz (1997), um dos seus pontos fortes é a capacidade de democratizar o fluxo de visitantes no que respeita à zona geográfica ou às épocas do ano. A realização de um evento pode atrair visitantes a zonas menos turísticas, ou a zonas turísticas em épocas baixas. Este facto traduz-se em benefícios concretos quer turísticos quer económicos, tanto para a empresa que organiza o evento, como para toda a comunidade envolvente. Exemplo disso é o Festival do Sol, realizado anualmente no estado Norte Americano da Florida, que tendo um orçamento de 3 milhões de dólares, gera em média um impacto económico de cerca de vinte um milhões e meio de dólares em toda a comunidade (Goeldner e Ritchie, 2006).

Figura 2 - O Fenómeno do Turismo: Componentes do Turismo e da Gestão Turística



Fonte: Goeldner e Ritchie (2006)

No contexto do projecto em questão, o International Events – Funny Cooking, alia um produto inovador às capacidades de atracção de clientes, características do segmento

dos eventos. Para além dos clientes desta unidade poderem usufruir de gastronomia internacional, organizada em salas autónomas com decoração adequada, têm ainda a possibilidade de participar em diversos eventos contextualizados com temáticas adequadas.

O International Events – Funny Cooking, irá desta forma abranger, não apenas o perfil de consumidor que se caracteriza pelo gosto da cozinha internacional, como também eventuais visitantes que sejam atraídos por eventos que se realizem.

2.3 – Enquadramento Jurídico

No presente capítulo será abordada a temática da legislação vigente que recai sobre o projecto International Events – Funny Cooking. Existem diversos aspectos legais relevantes para os vários domínios do negócio, encontrando-se parte deles disponíveis para consulta em anexo. Neste âmbito será analisado o Decreto-Lei nº234/2007 de 19 de Junho que estabelece Regime jurídico de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas revogando o Decreto-Lei nº 168/97, de 04 de Julho, e o Decreto Regulamentar nº 38/97, de 25 de Setembro.

Para além disso, será analisado também o Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de Novembro referente aos requisitos específicos relativos à instalação, funcionamento e regime de classificação dos estabelecimentos de restauração e bebidas. Este Decreto Regulamentar pretende actualizar as directrizes constantes do Decreto Regulamentar nº38/97 e posteriores alterações, que com uma década de existência se encontram substancialmente desajustados face à evolução económica e social verificada desde então. Por outro lado a actuação da União Europeia tem sido cada vez mais activa no campo alimentar, levando os seus Estados Membros a adoptar medidas uniformes no que diz respeito a este sector (BDJUR, 2010).

Posteriormente será ainda objecto de referência legislação diversa, que dada a sua relevância, se apresenta como parte integrante do corpo jurídico que recai sobre um projecto como o International Events – Funny Cooking.

2.3.1 – Definição de Estabelecimento de Restauração e Bebidas

Segundo o Decreto-Lei nº234/2007 de 19 de Junho - artigo nº2, consideram-se estabelecimentos de restauração e bebidas, qualquer que seja a sua denominação, estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Ainda segundo o Decreto-Lei nº234/2007 de 19 de Junho – artigo nº10, o funcionamento dos referidos estabelecimentos, depende apenas da titularidade de alvará de licença ou autorização de utilização para serviços de restauração e bebidas, emitido pelo município onde se inserem geograficamente.

Segundo o artigo nº14 do mesmo Decreto-Lei, em toda a publicidade, correspondência, *merchandising* e documentação do estabelecimento não podem ser sugeridas designações, características, tipologia ou classificação que este não possua, sendo obrigatória a referência ao nome e tipo de estabelecimento.

Também o período de funcionamento e horário adoptado, bem como eventuais períodos anuais de encerramento do estabelecimento, deverão estar devidamente publicitados, através de afixação em local visível destinado ao efeito. (Artigo nº15 do Decreto-Lei nº234/2007 de 19 de Junho)

Para além disso, é também requisito legal para funcionamento dos Estabelecimentos de Restauração e Bebidas a existência de um livro de reclamações, nos termos e condições estabelecidos no Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro, que regula esta matéria.

Quanto ao Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de Novembro, este define orientações legais relativamente a Requisitos que qualquer estabelecimento de restauração e Bebidas deverá respeitar nos seguintes aspectos: infra-estruturas; área de serviço; zonas integradas; cozinhas, copas e zonas de fabrico; vestiários e instalações sanitárias; fornecimento. Este decreto veio ainda regulamentar os estabelecimentos de restauração e bebidas no que concerne a requisitos de funcionamento, incidindo nas seguintes áreas: licenciamento; serviço; condições gerais de funcionamento;

informações; lista de preços; capacidade do estabelecimento; e pessoal ao serviço. (Vide Anexo A-1).

2.3.2 – Outros Pontos Jurídicos Relevantes

Para além do corpo jurídico supracitado é relevante mencionar ainda - devido ao cariz de pertinência para a actividade do Intenational Events – Funny Cooking – legislação como:

- O Decreto-Lei nº 243/86, de 20 de Agosto – que regulamenta a higiene e segurança do trabalho nos estabelecimentos comerciais, de escritório e serviços (Vide anexo A –2);

- A Portaria nº 149/88, de 9 de Março – que define regras de asseio e higiene a observar pelas pessoas que, na sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos (Vide Anexo A –nº3);

- O Decreto-Lei nº 240/94, de 22 de Fevereiro – que dita as normas de qualidade para gorduras e óleos comestíveis utilizados na fritura, e condições de utilização desses produtos na preparação e fabrico de géneros alimentícios (Vide Anexo B - nº4).

- A Portaria nº 24/2005, de 11 de Janeiro – que define regras de utilização do azeite como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas (proibição de uso dos galheteiros tradicionais) (Vide Anexo B – nº5).

- A Lei nº 37/2007, de 14 de Agosto – onde constam as normas para a protecção dos cidadãos face à exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo.

- O Decreto-Lei nº 306/2007, de 27 de Agosto – que institui o regime de qualidade da água destinada ao consumo humano (Vide Anexo B – Nº6).

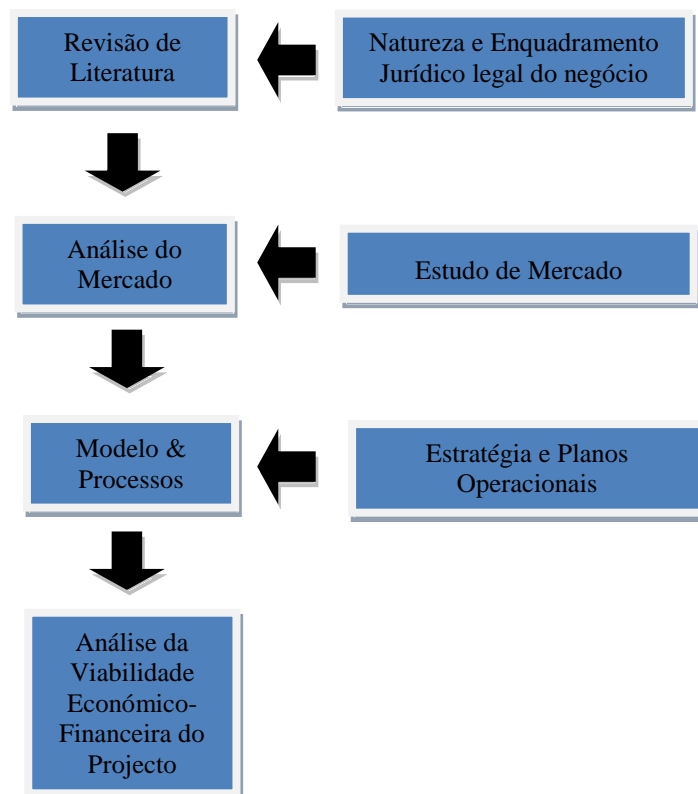
- Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro – regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios. (Vide Anexo B – N°7)

III – METODOLOGIA

3- METODOLOGIA

De forma a obter o máximo de informação possível, indispensável à realização de um projecto desta envergadura, foi utilizado um processo metodológico composto por várias fases, no intuito de perceber a realidade de forma precisa e objectiva.

Figura 3 - Etapas do Processo Metodológico



fonte: O autor

O processo metodológico adoptado como estratégia de realização deste projecto incluiu quer técnicas de análise documentais quer não documentais.

A primeira fase do presente projecto, como está patente da figura 2 consistiu numa revisão de literatura com vista ao enquadramento teórico do nosso objecto de estudo. Neste âmbito foram consultadas várias obras que incidem quer sobre o tema da Restauração e Bebidas quer sobre a temática dos Eventos.

Esta literatura permitiu criar uma consciência mais clara e crítica relação às características do objecto de estudo deste trabalho, bem como delinear quais seriam os passos mais pertinentes a serem tomados ao longo do projecto.

De seguida, passou-se à fase da análise documental vocacionada para a contextualização nacional dos sectores alvo deste projecto. Esta análise documental foi realizada com recurso a documentos provenientes de diversas fontes. Entre elas, encontram-se o Instituto Nacional de Estatística, o Turismo de Portugal, o Centro de Estudos do Turismo e a Associação da Restauração e Similares de Portugal.

Posteriormente recolheu-se ainda diversa informação de cariz jurídico, sendo analisada a legislação vigente no intuito de definir a natureza e o enquadramento jurídico do negócio.

Realizada a revisão de literatura de que decorre o corpo teórico do projecto, passou-se à fase da análise específica do mercado. Esta análise de mercado incidiu primeiramente na dimensão económica quer à escala internacional quer nacional e regional, nas quais o projecto se inseriria. Para além da dimensão económica, foram também objecto de análise a dimensão político-institucional, a dimensão tecnológica, a dimensão ambiental e também os elementos sócio-demográficos da comunidade que acolheria este projecto. O contexto envolvente foi também um dos elementos tidos em conta na análise de mercado, sendo desta forma analisados os principais *stakeholders* de um projecto com estas características, a saber: os clientes e os fornecedores.

Posteriormente realizou-se também uma análise SWOT definindo os principais pontos fortes e pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças que se configuram no horizonte de um projecto desta natureza.

Em último lugar, e de forma a obter uma maior informação acerca dos gostos e tendências de potenciais clientes, realizou-se um estudo de mercado através da aplicação de um inquérito por questionário.

Dentro do vasto grupo de ferramentas pertencentes à categoria de “análise não documental”, destacou-se pelas suas características o inquérito por questionário, no âmbito da recolha de informação específica necessária.

Segundo Deshaies (1992), devido ao facto deste instrumento se basear na inquirição de um grupo representativo de uma população em estudo, torna possível a recolha de informação pertinente, podendo ser a mesma generalizada ao todo, sem que logisticamente se tenha de despende recursos no contacto com cada elemento que compõe essa mesma população-alvo. Por essa razão trata-se de um dos instrumentos mais utilizados, permitindo a obtenção de informação fiável.

A elaboração do questionário visou a obtenção de informações sobre preferências gastronómicas internacionais, assim como informações sócio-económicas dos inquiridos, pretendendo traçar desta forma o seu perfil de consumidor e prever o seu comportamento enquanto potenciais clientes. Para isso, optou-se pela utilização de um questionário misto, ou seja, pela inclusão de respostas abertas e fechadas.

As respostas fechadas – onde o indivíduo opta por respostas tipificadas (e.g. sim ou não) – permitem um maior controlo no tratamento de resultados através de processos estatísticos, sendo, porém, a informação que se obtém através deste tipo de resposta relativamente limitada. Essa foi a principal razão que justificou a inclusão no questionário de respostas abertas – onde o indivíduo tem liberdade para elaborar uma resposta mais completa – que, apesar de mais difícil de tratar estatisticamente, constitui uma fonte superior de informação. Com base nestes factos, foi elaborada uma versão “piloto” do questionário a ser administrado, que continha inicialmente 15 questões. Essa versão serviu de pré-teste a partir de um grupo de 15 indivíduos, no intuito de validar a consistência do questionário, detectando eventuais erros e confirmando também a pertinência de cada questão para a informação que se pretendia obter. Após realização do pré-teste, foi decidida a eliminação de 5 questões que estariam eventualmente menos precisas, enviesadas ou redundantes, ficando assim a versão final do questionário apenas com dez questões (vide anexo).

Após a definição da localização de implementação do projecto, que se encontra num dos pólos estratégicos para o desenvolvimento do turismo nacional (Região de Leiria), existiu a necessidade de definir uma amostra estatisticamente válida. Para tal foi definida uma amostra aleatória simples, de forma a conceder a cada elemento a mesma

probabilidade de ser seleccionado. A dimensão da amostra foi condicionada por limitações ao nível dos recursos financeiros e de tempo, tendo aquela sido proposta a um universo de 100 indivíduos.

Após definição da amostra foram então administrados os inquéritos por questionário. A aplicação destes questionários realizou-se sempre de forma presencial tanto a indivíduos do sexo feminino como do sexo masculino¹. Não existiu qualquer limitação no que respeita à faixa etária. A administração dos questionários foi realizada no dia 20 e 21 de Abril em vários pontos da Região de Leiria de forma a tornar a amostra o mais semelhante possível à população em estudo.

Posteriormente, os dados recolhidos através do inquérito por questionário foram alvo de tratamento estatístico, realizando-se mais especificamente médias que posteriormente foram comparadas com o recurso a modelos lineares de comparação de média.

Em termos de processo metodológico, e como indica a figura 2, o passo seguinte deste trabalho consistiu na definição de modelos e processos necessários a um projecto desta envergadura. Neste contexto foram definidas estratégias e planos operacionais de forma a estabelecer o *modus operandi* de uma organização na área da restauração e eventos. Desta forma foi elaborado um plano de marketing, no intuito de definir a orientação estratégica da empresa, as suas políticas de serviços/produtos, preços, distribuição e forma de comunicação. Também nesta parte de definição de modelos e processos foi alvo de atenção o tema das estruturas organizacionais do projecto. Nesse âmbito definiu-se um plano de gestão de recursos humanos. Este plano aborda aspectos como o *headcount* a recrutar, a qualificação e formação profissional dos colaboradores, a política de remuneração e motivação dos mesmos, entre outros tipos de procedimentos inerentes à gestão de recursos humanos.

A última fase do processo metodológico do presente trabalho foi dedicada, como se pode observar na figura 2, à execução dos planos para as diferentes áreas funcionais e à análise de viabilidade económica-financeira do presente projecto. Entre as diversas

¹ De acordo com percentagens aproximativas averiguadas para a Região Turística de Leiria (Portal da Saúde Pública, 2010)

análises efectuadas destaca-se a análise da rentabilidade e a análise da sensibilidade do projecto face a cenários quer optimistas quer pessimistas.

IV – ANÁLISE DE MERCADO

4 – ANÁLISE DE MERCADO

4.1 – Dimensão Económica

A tendência de crescimento económico dos últimos anos, que estimulou o incremento rápido no sector dos serviços, sofreu um contratempo considerável devido à crise do *sub-prime* (crédito à habitação de alto risco destinado a indivíduos com rendimentos baixos e cuja única garantia exigida para o empréstimo é o imóvel) (Lima e Mathias, 2009).

4.1.1 – Economia Mundial

A actual crise do *subprime* teve a sua origem durante o primeiro mandato do Presidente Americano George Bush, quando a Reserva Federal Norte Americana iniciou a baixa das taxas de juro e incentivou as instituições bancárias a estimularem o mercado imobiliário, de forma a combaterem os resultados dos ataques terroristas ao *World Trade Center* em 11 de Setembro de 2001 (BMEP, 2008).

Durante os últimos anos, o desenvolvimento acentuado do mercado hipotecário dos Estados Unidos da América (E.U.A.) e as novas técnicas de engenharia financeira permitiram a existência de um dinamismo no mercado da habitação nunca antes visto, o que permitiu às famílias com poucos recursos a possibilidade de realizarem uma parte do sonho americano, ou seja, compra de habitação própria.

Entre 2004 e 2006 verificou-se uma alteração na política monetária americana, que, numa tentativa de parar a inflação resultante do excesso de procura do mercado de habitação, deu início a um novo período de subida acentuada de taxas de juro, que culminou entre 2006 e 2007 com uma queda nas vendas de habitações novas entre 18% e 26% respectivamente, tendo essa tendência sido acentuada em 2008 com um decréscimo de 31% (BMEP, 2008).

O refinanciamento das hipotecas que tinha vindo a ser efectuado de forma a permitir o pagamento das prestações, deixou de ser possível devido à desvalorização dos imóveis, tendo as famílias ficado sem capacidade financeira para fazer face às dívidas contraídas.

As instituições financeiras americanas começaram a ficar com sérios problemas de liquidez, tendo o contágio para a Europa ocorrido através de investimentos existentes em fundos europeus que operavam no segmento *sub-prime*.

O Banco Central Europeu (BCE) toma medidas para acalmar as tensões relacionadas com a falta de liquidez, injectando dinheiro no mercado e baixando as taxas de juro, de forma a assegurar as condições normais dos mercados. Estas medidas poderão acabar com a crise, se o problema estiver apenas relacionado com a liquidez, mas se a falta de confiança se estender gradualmente ao resto do mercado de crédito, as repercussões poderão ser mais graves.

O fim da crise do *sub-prime* divide os analistas. Enquanto uns defendem que no final do ano de 2008 a crise financeira será ultrapassada, outros consideram que ela ainda está no seu início (Bessa et al, 2008).

Os riscos de uma queda global mais acentuada continuam a ser muito grandes, mas mesmo que os E.U.A consigam evitar uma recessão, é pouco provável que se regresse aos dias de abundância dos últimos anos.

Os investidores e consumidores vão ter que despertar para esta realidade. A nova economia e o ritmo de mudança económico-social terão sempre uma forte influência nos mercados, tornando-os voláteis, encurtando o ciclo de vida dos produtos e incentivando a aplicação de novas descobertas.

De forma a conseguirem sobreviver e prosperar na realidade da nova economia, as empresas têm que interiorizar o facto de não poderem estagnar. A inovação torna-se vital para alcançar a vitória num mercado global em que todos lutam por um lugar.

4.1.1.1 – Economia Nacional

A economia nacional, desde a sua adesão à U.E., tem recebido fortes impulsos pela atribuição de fundos estruturais comunitários e pela conjugação de esforços ao nível da promoção da qualidade, do design e da diversificação, verificando-se uma evolução semelhante à da maioria dos países europeus.

Os serviços são o sector mais forte da nossa economia, em que podemos assistir a taxas de crescimento positivas no que respeita ao comércio, transportes, comunicações, turismo e aos serviços financeiros. O Terciário é dos que mais população emprega, com 52% do total da população nacional, seguido do sector da indústria com 23% (SEC, 2010).

➤ PIB

O Produto Interno Bruto é um indicador que traduz o valor da produção de bens e serviços efectuada pelos agentes económicos dentro do território nacional, tendo o um impacto fundamental nos comportamentos futuros.

Após a adesão de Portugal à União Europeia, o PIB cresceu, entre 1986 e 1990, a uma média anual de 4,6%. Desde então, as exportações e o investimento têm sido os sectores que mais contribuíram para este aumento e, só perto do final da década de 90, a subida do consumo interno começou também a desempenhar um papel significativo.

O país tem registado taxas de crescimento superiores às da média europeia desde 1995, embora se situe em patamares inferiores aos de vários Estados-Membros.

O ano de 1997 foi um dos pontos altos do crescimento económico português. O acréscimo das exportações, do investimento e a subida das taxas de juro deram um novo fôlego à economia. Apesar da desaceleração económica ocorrida no final de 1999, a actividade produtiva permaneceu forte no ano 2000, com a retoma das exportações a compensar o abrandamento que se começava a registar no consumo privado (empresas e particulares) (EZ Trade center, 2010).

No entanto, em 2001 o crescimento português começou a reflectir a desaceleração da economia europeia, situação que se deverá manter ao longo do ano de 2010.

O Banco de Portugal efectuou em Julho do corrente ano a revisão em alta das previsões de crescimento da economia portuguesa, que deverá crescer 0,9% em 2010. Em sentido oposto está 2011, onde se espera que o PIB só deverá crescer 0,2% (Banco de Portugal, 2010).

➤ **Inflação**

O preço do petróleo, muitas vezes apontado como o grande responsável pelas subidas da inflação, por arrastar os preços das matérias-primas e das mercadorias, não está, no entanto, isolado na explicação deste crescimento.

Para a recente subida da taxa de inflação, terá contribuído também o ritmo elevado do crescimento da procura e da despesa pública, o que provocou um aumento do consumo de bens e serviços e, por arrastamento, dos seus preços.

Outros factores, não menos importantes, prendem-se com a subida dos bens alimentares em resultado de questões como o mau tempo que afectou os produtos hortícolas e a própria pesca.

➤ **Desemprego**

Quase como acompanhando o desempenho económico, o desemprego em Portugal tem vindo a subir consecutivamente desde 2008, altura em que se iniciou um novo ciclo de crise económica.

O país vive hoje numa situação de «pleno desemprego» e a taxa actual de 10%, apresenta-se como uma das mais altas da União Europeia.

Geradores de alguma controvérsia, no que respeita ao tipo de emprego criado, nomeadamente em relação ao chamado emprego precário ou falso emprego, os números do desemprego têm vindo a subir nos últimos anos (Eurostat, 2010).

➤ **Dívida Pública**

Ao longo dos últimos setenta anos, a dívida pública tem vindo a crescer, verificando-se valores crescentemente elevados.

Este facto tem origem no consumismo, cujo desenvolvimento se tem vindo a verificar desde a adesão à CEE. Consumimos muito mais do que produzimos, ganhamos muito mais do que devíamos face aos níveis de produtividade e como consequência, endividamo-nos.

Analisando a produtividade da mão-de-obra, trabalhamos mais horas do que a média europeia, temos uma taxa de actividade superior à média, mas continuamos a apresentar uma das taxas de produtividade mais baixas da UE (Banco de Portugal, 2010).

Parece uma contradição, mas a verdade é que o país sofre pela baixa qualificação dos seus recursos humanos e pela concentração da economia em actividades de produção intensiva.

A nossa fraca produtividade não é resultado de pouco trabalho, mas de actividades com baixo valor acrescentado.

➤ **Investimento**

As empresas portuguesas estão a internacionalizar-se cada vez mais. Mas a balança continua desequilibrada, com os investimentos estrangeiros no país a ultrapassarem os realizados pelas empresas nacionais no exterior.

Além da influência da conjuntura económica, que se traduz num abrandamento global do investimento, ao longo dos últimos anos, tem-se assistido a um desinvestimento estrangeiro em Portugal decorrente de outros factores.

O aumento do custo da mão-de-obra e o enquadramento fiscal tem levado muitas empresas a deslocar os seus investimentos para outros países, nomeadamente para o Leste da Europa.

As próprias empresas portuguesas, sobretudo as de maior dimensão, têm transferido as sedes de algumas das suas sociedades para outros países, onde os regimes fiscais são mais favoráveis.

Em termos globais, a entrada de investimento em Portugal tem-se concretizado através da aquisição de quotas e acções, empréstimos e suprimentos, e aumentos de capital. A maioria (95%) deste capital é proveniente da União Europeia e os seus destinatários são a indústria transformadora, as instituições financeiras e imobiliárias, o comércio, os restaurantes e a hotelaria (Farto, 2000).

O investimento directo de Portugal no estrangeiro cresceu em 2000, em especial na aquisição de quotas e acções e em aumentos de capital.

4.1.1.2 – Economia Regional

A localização do International Events – Funny Cooking insere-se na região centro. Esta região é caracterizada por um notável eclectismo (tal pressupondo a existência de eventuais assimetrias) sendo reconhecida pelo seu potencial de desenvolvimento.

A região centro também está a sofrer com a generalização do desemprego. Hoje em dia, é fundamental investir, de forma a conciliar os recursos e potencialidades das pessoas. São estas, com efeito, que têm capacidade de raciocínio e de gerar conhecimento para se conseguir mudar do modelo referido para um mais centrado na produtividade.

O tecido produtivo da região não foge muito à realidade do tecido empresarial português, que é maioritariamente constituído por PME's - micro, pequenas e médias empresas. Tem ainda uma índole um pouco tradicional, em que o recurso à mão-de-obra barata e pouco qualificada continua bastante visível.

Gradualmente esta situação tem tendência a mudar, dando lugar a um tecido produtivo qualificado, inovador e prestigiante de forma a gerar competitividade, dinamismo e diferenciação.

No entanto, o grau de abertura ao exterior é um dos factores que se têm revelado fundamentais para a mudança, não podendo deixar de se referir que a própria vivacidade e dinamismo empresarial que se tem vindo a observar, provocam reflexos positivos ao nível da economia local. O conciliar de novos projectos e iniciativas de parcerias tem sido fulcral para a modernização, revitalização e nascimento de uma outra cultura empresarial.

4.1.2 – Dimensão Político-Institucional

Em Portugal, temos assistido a uma certa continuidade governativa desde 1986. Apesar da alternância dos partidos no poder, não se verificaram alterações significativas nas políticas adoptadas.

A adesão generalizada aos princípios e objectivos da União Europeia tem sido um dos factores essenciais do desenvolvimento português, o que atrai vastos fundos comunitários e investidores privados.

O ambiente político-legal envolve uma regulamentação mais rigorosa para muitas empresas de serviços do que para os produtores de bens, nomeadamente na exigência de credenciação para as sociedades que prestam formação aos seus trabalhadores.

Com o aumento das transacções entre países através da redução das barreiras comerciais, assiste-se a um condicionamento político mais por via de opções económicas e de atracção de investimento do que por acções ideológicas.

Situações como as que se verificam na Europa, onde existem diferenças superiores a 30% na carga fiscal das empresas, tenderão a desaparecer, para contrariar a fuga inevitável do capital para territórios com uma fiscalidade mais favorável (Varela e tal., 2007).

É cada vez mais notória a força do mercado na determinação das variáveis-chave da política económica, como seja a definição de taxas de câmbio ou de juro, enquanto aos governos cabe um papel reactivo.

Existem no país forças de intervenção associativa, como a Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE), constituindo instrumentos que apoiam o acesso à função empresarial dos jovens. O funcionamento do Serviço de Apoio a Jovens Empresários (PRIME-Jovem) e de outros sistemas de incentivo à criação de empresas (QREN, FINICIA), a existência no país de nichos empresariais e de centros de incubação permitem aos jovens um mais fácil acesso empresarial (IAPMEI, 2010).

No sentido de estimularem nas novas gerações uma atitude mais empreendedora e criativa, o Estado, as Universidades, Institutos Politécnicos e as Associações Empresariais deveriam juntar esforços.

Um factor a ter em atenção quando se cria um negócio é o enquadramento legal vigente. Este tem como objectivo principal a protecção dos consumidores perante práticas comerciais injuriosas e a protecção das empresas face a concorrência injusta. Pretende-se com a legislação comercial, atingir o ponto de equilíbrio entre os custos sobre os agentes económicos com o cumprimento da legislação e os benefícios advindos desse mesmo cumprimento.

No que concerne às regulamentações técnicas, cada vez mais a legislação é intensa no sentido de obrigar as empresas a cumprirem determinados requisitos, nomeadamente:

- ↳ Constituição da empresa;
- ↳ Licenças de obras;
- ↳ Utilização de horários de funcionamento;
- ↳ Legalização para efeitos fiscais e de segurança social;
- ↳ Livro de reclamações;
- ↳ Código das sociedades comerciais no tocante às disposições para as sociedades por quotas;
- ↳ Direito do trabalho;

- ↳ Normas técnicas de higiene e segurança;
- ↳ Normas de protecção do ambiente;
- ↳ Normas de qualidade.

4.1.3 – Dimensão Tecnológica

Num mundo regido por uma economia volátil, em que é cada vez mais marcante o factor internacionalização dos mercados, com o nível de tomada de decisões urgentes e cruciais, onde as estratégias vigentes nem sempre resultam, tornam-se necessários novos planeamentos. Acresce que nos deparamos com novas tecnologias, que aceleram todos os processos de decisão.

Inovações tecnológicas podem constituir importantes fontes de diferenciação no mercado, se as empresas souberem explorar devidamente o potencial das novas ideias. Em contra partida, a falta de atenção nos desenvolvimentos técnicos pode ser fatal para os produtores menos competitivos.

No que respeita à tecnologia de produção, verifica-se a possibilidade de surgirem novos equipamentos. No entanto, a qualidade que o consumidor exige leva a que na sua maioria as etapas de confecção sejam manuais. Os equipamentos mecânicos utilizados são os “topo de gama” devido à sua qualidade (também ao nível da higiene) e rapidez de execução. Existem outras inovações que ocorrem ao nível das tecnologias e sistemas de informação que servem para diminuir distâncias, tornando as comunicações mais fáceis e rápidas e provocando um alargamento dos mercados potenciais.

A percepção da importância dos sistemas de informação leva-nos a apostar no uso da Internet como ferramenta de comunicação, troca de informação para o exterior e como elemento de “marketing”. É ainda de salientar a aposta em novas aplicações informáticas como forma de criar vantagens competitivas e reduzir custos.

4.1.4 – Dimensão Ambiental

As questões ambientais têm assumido um papel cada vez mais relevante na gestão das empresas. Com o aparecimento da gestão ambiental, as organizações estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho sólido, através do controlo do impacto das suas actividades, produtos ou serviços.

Estas preocupações surgem no contexto do aparecimento de legislação cada vez mais restritiva e na sequência de procura mais generalizada do desenvolvimento sustentável, traduzido em crescentes preocupações da sociedade e do próprio mercado.

Até à década de 80, eram sobretudo notórias atitudes essencialmente reactivas face ao ambiente, actuando-se apenas no sentido de não ultrapassar os limites fixados pelos diversos diplomas legais e utilizando-se essencialmente tecnologia fim-de-linha.

Actualmente, encontramos uma fase de gestão pró-activa, em que o ambiente é já considerado como parte integrante da gestão das empresas a todos os níveis, através da implementação de um sistema de gestão ambiental.

O recurso a um sistema que respeite o ambiente, de acordo com a norma ISO 14001, exige organização, procedimentos controlados e auditorias exigentes, sendo que tudo isto implica elevado investimento financeiro.

No entanto, este facto não impede o processo contínuo de aperfeiçoamento. A empresa deverá definir estratégias globais no sentido de trabalhar de acordo com estas normas. São elas que o International Events–Funny Cooking se propõe seguir, visto que inicialmente a política de certificação não é prioridade.

Desta forma, existem algumas regras básicas a observar, tais como: separação de resíduos comuns (que resultam da vivência humana nas empresas), realização de obras de maior vulto que possibilitem o encaminhamento correcto e a reciclagem dos desperdícios industriais e das águas, assim como a redução ao mínimo dos gases expelidos para a atmosfera.

De acordo com a classificação do lixo por categorias, este pode ser dividido em doméstico, comercial, de serviços hospitalares, industrial, agrícola, público e entulho. Assim, o lixo provocado no restaurante é de origem heterogénea, sendo caracterizado pela forte componente de papel, plásticos, embalagens diversas e resíduos de asseio dos funcionários, tais como papéis, toalhas, papel higiénico, etc.

Reconhecendo esta necessidade de contribuir para a preservação do nosso próprio bem-estar, propomo-nos trabalhar de acordo com uma correcta gestão de resíduos. Assim, teremos contentores de papel e embalagens de cartão, contentores de embalagens de plástico e de metal e contentores de vidro, recorrendo a uma entidade externa de recolha dos óleos.

Quadro 1 - “Reciclar é preciso”

	DEVE Depositar	NÃO DEVE Depositar
Embalagens de vidro	<ul style="list-style-type: none"> • Garrafas (vinho, água, sumos) • Frascos • Botões 	<ul style="list-style-type: none"> • Loiça de vidro, pyrex, barro e cerâmica • Lâmpadas • Ampolas e seringas • Espelhos • Vidro de automóveis • Vidro aramado • Rolhas e tampas
Papel e embalagens de cartão	<ul style="list-style-type: none"> • Jornais e revistas • Pacotes de bebidas (leite, sumos e vinho) • Embalagens de cartão espalmadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis sujos • Papéis metalizados • Papéis plastificados
Embalagens de plástico e de metal	<ul style="list-style-type: none"> • Garrafas e garrações de plástico • Embalagens de plástico de detergentes, champôs, etc. • Sacos de plástico grandes • Embalagens vazias de sprays 	<ul style="list-style-type: none"> • Garrafas de plástico de óleo alimentar • Embalagens de gorduras alimentares • Embalagens de iogurte • Sacos de plástico com restos de comida

fonte: Valorlis, 2010.

4.1.5 – Comunidade

Em termos de população nacional e de território, a região de Leiria representa cerca de 5%. No entanto, é de salientar a importância que a zona tem a nível sócio-económico, em dinamismo e inovação, aspectos em que ultrapassa a proporção relativa ao território nacional (Netcentro, 2010).

Este espaço destaca-se no contexto das diferentes regiões nacionais, podendo mesmo ser considerado como verdadeira terra de progresso, cuja importância já tem tradição. A região de Leiria tem como base a sua herança industrial datada de alguns séculos atrás, em que o aproveitamento e valorização dos recursos naturais enveredou por uma valiosa evolução para novas actividades correlacionando-as com as mais antigas.

Actualmente, verifica-se que a rede industrial instalada é das mais modernas, mais densas e mais diversificada do país. A região detém posição destacada a nível nacional pelas suas diversas produções tais como: cerâmicas, vidros, moldes, têxteis, vestuário, madeira e mobiliário.

A maior parte destas indústrias apresenta níveis de recursos tecnológicos de última geração e produtividade acima da média nacional, chegando mesmo a posicionar-se em lugares cimeiros no tocante a indicadores internacionais da mesma área.

Verifica-se ainda que a região possui outras actividades que geram riqueza, nomeadamente a agricultura e a pecuária, levando até ao mercado bens com reconhecida qualidade. O comércio e a prestação de serviços também tem forte incremento, podendo-se hoje encontrar muito daquilo que há alguns anos atrás apenas estava disponível nas grandes áreas metropolitanas. Torna-se importante salientar ainda o potencial turístico que a região oferece pelo seu clima ameno, a sua proximidade do mar, as suas paisagens características e os seus monumentos.

A conjugação de todos estes factores torna a região numa zona de atracção de investimento nacional e mesmo estrangeiro, contribuindo para o progresso económico e

oferecendo grandes vantagens a nível de diversificação e modernização do tecido empresarial.

4.2 – ANÁLISE SWOT

Quadro 2 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT	Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apetência do mercado ao surgimento de ideias inovadoras; 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Apostar na diferenciação; ↳ Manter a política de preços; ↳ Melhoria contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Continuar a apostar na inovação e no bom atendimento.
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevado n.º de concorrentes; • Entrada de novos concorrentes; • Escassez de pessoal qualificado; • Conjuntura económica (aumento da inflação, diminuição do poder de compra); • Preços concorrenciais mais baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Evitar a necessidade de recrutamento, proporcionando boas condições aos RH; ↳ Manter a diferenciação e qualidade dos produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Apostar na publicidade; ↳ Manter os recursos humanos motivados, e recompensá-los; ↳ Estabelecer acordos favoráveis com financiadores e fornecedores.

4.3 - Análise do Meio Envoltente – Nível Geral

4.3.1 – Dimensão Sociocultural

Com o decorrer do tempo, o ambiente sócio-cultural provoca mudanças nas preferências dos consumidores de serviços. Estas tendências sociais poderão, no futuro, influenciar bastante as empresas que se dedicam à prestação de serviços.

Os futuros consumidores serão mais exigentes quanto à veracidade e conteúdo da comunicação empresarial, desprezando as empresas que não sigam os princípios de transparência. Este comportamento de exigência advém do mundo de interconectividade permanente que o determina: num mesmo local, os clientes poderão ter acesso a qualquer produto ou serviço, conhecê-lo em pormenor e, por fim, comprá-lo, carregando num simples botão.

Por último, a educação também se apresenta como um dos principais vectores de mudança no futuro. Hoje em dia, os níveis educacionais e tecnológicos influenciam a maneira de o indivíduo estar na vida e de se apresentar perante a sociedade.

O aumento da escolaridade obrigatória, a generalização do ensino pré-escolar e uma explosão do ensino superior foram as três grandes alterações registadas no sistema de ensino português. Como resultado, conseguiu-se uma média de permanência no ensino mais elevada, taxa de cumprimento de escolaridade de 9 anos a rondar os 85% e uma taxa de frequência do ensino superior das mais elevadas da Europa (GEPE, 2009). O alargamento da escolaridade obrigatória até ao 12º ano, deverá contribuir para um maior desenvolvimento e progresso do país, conforme referiu em Setembro de 2008 o Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva (Cavaco Silva, 2008).

Os meios de comunicação têm uma grande influência nos hábitos de consumo, que levam, mesmo as classes com rendimentos mais baixos, a acompanhar a evolução das preferências em relação à moda.

O avanço tecnológico aliado aos conhecimentos informáticos das grandes empresas internacionais, torna possível comunicar com maior rapidez, quer a nível nacional quer

a nível internacional. Este facto facilita a troca de informações entre o vendedor, o comprador e /o consumidor.

No mercado nacional encontramos factores socioculturais favoráveis à aceitação de um espaço inovador, visto que, nas últimas décadas, Portugal ocupa um lugar de destaque na lista de opções turísticas em que as variadas culturas e línguas se vêm misturar na nossa sociedade que, já por si só, é multicultural.

Há poucos anos, a sociedade portuguesa apenas reconhecia a sua gastronomia e cultura típica. Actualmente tem hábitos de compra ou de consumo diferenciados de acordo com as suas necessidades, ou simplesmente como forma de satisfazer mera curiosidade. Em Portugal tem-se verificado uma maior abertura das mentalidades, o que leva a aceitar serviços inovadores englobando uma panóplia de ofertas. No mercado internacional não encontramos grandes diferenças relativamente às variáveis socioculturais nacionais, uma vez que a aproximação cultural e social do espaço europeu é cada vez maior e mais acentuada.

As características culturais e sociais dos consumidores têm-se vindo a uniformizar em toda a Europa. Logo, o serviço aceite em Portugal também o será no resto do Continente e, tratando-se de gastronomia e cultura, nada melhor que o fazer aproximar-se do nível mundial. Podemos assim dizer que as exigências dos consumidores finais, tendo em conta os seus hábitos culturais, sociais e de consumo, se aproximam cada vez mais em todo o mundo.

Generalizando, podemos afirmar que as variáveis socioculturais são favoráveis à implementação e viabilidade do nosso projecto inovador, o qual tem como mercado-alvo todas as pessoas que apreciam culturas e gastronomias diferentes das suas ou mesmo aquelas que estando longe do seu país querem senti-lo.

4.3.2 – Os Clientes

O International Events – Funny Cooking vem proporcionar aos seus potenciais clientes a satisfação de mais uma necessidade, traduzida no conhecimento de outras culturas,

nomeadamente gastronomia de outros países, assim como também a possibilidade de assistirem a espectáculos alusivos a estes.

De forma a existir um contacto permanente com os clientes, temos como objectivo criar um site na Internet, de modo a que aqueles possam fazer reservas, consultar ementas, e também saber outras informações sobre o nosso restaurante, tal constituindo uma mais-valia para os clientes.

O International Events–Funny Cooking vai ser divulgado em vários meios de comunicação, nomeadamente jornais, rádio e Internet, de modo a dar a conhecer aos potenciais clientes não só o restaurante, mas também informações relativas a promoções e espectáculos semanais, assim como a outros dados eventualmente úteis.

O meio de avaliar a satisfação dos clientes passará pela realização de pequenos inquéritos, de modo a saber se as suas expectativas foram correspondidas, e receber possíveis sugestões. Através desse mesmo inquérito, o cliente pode também escolher o empregado favorito, de modo a depois ser eleito o empregado do ano ao qual se atribuirá uma recompensa.

A política de fidelização dos clientes será efectuada através de promoções semanais de determinada gastronomia.

4.3.3 – Os Fornecedores

Referenciar fornecedores, é um factor fundamental para o nosso serviço, sendo a qualidade e a confiança as referências que pretendemos, procuramos e exigimos. Pretende-se premiar a qualidade e alcançar boas performances de serviços tornando-se necessário apostar nos fornecedores certos e manter com estes uma estreita relação de entendimento e parceria.

No que concerne ao nosso serviço, ter-se-á que recorrer a uma série de fornecedores de diversas espécies. Entre eles, contam-se sobretudo os que vendem bens ou serviços como os seguintes:

- Bebidas e produtos alimentares;
- Imobilizado;
- Fornecimentos e serviços externos;
- Serviços financeiros.

Os fornecedores de produtos alimentares são aqueles a quem se recorrerá com maior frequência, constituindo a base para a laboração contínua. Pelo facto de a qualidade ser um dos factores-chave do nosso serviço, também a exigimos.

Devido à constante insegurança alimentar, existe uma certa preocupação quanto aos cuidados no que respeita à saúde pública. Esta preocupação passa pela atenção dispensada quanto à qualidade dos produtos fornecidos, efectuando-se uma fiscalização rigorosa na recepção dos géneros alimentícios e na sua armazenagem. Esta atitude procura assegurar a fiabilidade que desejamos estimular nos nossos consumidores.

Atendendo a que, no nosso serviço, é necessário recorrer a produtos frescos de origem animal e vegetal, ter-se-á cuidado em lidar directamente com o produtor, por forma a garantir que a elaboração dos nossos pratos não seja associada a medicamentos veterinários, pesticidas, químicos ou outros.

Procurar-se-á preferir fornecedores localizados na zona de Leiria e arredores quando a sua oferta estiver de acordo com os nossos requisitos, para que os produtos não tenham de percorrer grandes distâncias. Este factor procura evitar futuros problemas que possam surgir quanto às boas condições de matérias-primas e, também para que o contacto com os fornecedores possa ser maior e mais rápido caso haja necessidade ou emergência.

Todavia, pela diversidade da oferta que o restaurante proporcionará, tanto a nível de pratos como bebidas, tornar-se-á necessário recorrer a fornecedores mais longínquos ou mesmo de gabarito internacional, devido a eventual escassez ou inexistência no foro nacional.

Quanto aos fornecedores de imobilizado, recorreremos à Vipotel - Equipamentos de Hotelaria Lda. (situada na Barosa), de acordo com o estudo de fornecedores que efectuámos. Todavia, em caso de ser necessário recorreremos a mais fornecedores deste tipo de equipamento utilizando os contactos que temos ao dispor.

Para os utensílios de cozinha e cutelaria contaremos com a Maxicasa; relativamente ao equipamento administrativo com o Office Center e, no que diz respeito ao sistema informático, este fica ao cargo da Newhotel.

Em relação aos fornecimentos e serviços externos que consistem em aspectos básicos como a água, electricidade e telefone, contaremos com os SMAS, EDP, e Portugal Telecom.

Por último, no que diz respeito aos serviços financeiros, a aposta cairá sobre aquele que melhores condições de financiamento, assistência e predisposição para o nosso projecto vier a oferecer. Desta forma, decidiu-se recorrer à Caixa Geral de Depósitos, pelos aspectos evidenciados anteriormente

No que diz respeito aos nossos concorrentes, estes recorrem a variadíssimos fornecedores, tais como: Cash & Carry, Sodidel, Refrilis, Mafiro, Rhoal, Talhantes, peixarias diversas e alguns particulares. Numa fase inicial, a nossa política de recurso a fornecedores irá seguir os parâmetros descritos anteriormente, de forma a obter o máximo de qualidade, apostando-se em entidades que garantam a perfeita condição dos produtos.

4.4 - Análise do Meio Envoltivo - Nível Imediato ou Específico

4.4.1 – Análise do Mercado/Consumidores: Segmentação do Mercado

Entre os diversos públicos que interessam à empresa, o mais importante é o potencial consumidor dos seus produtos e/ou serviços, pois é aquele que sustenta a empresa.

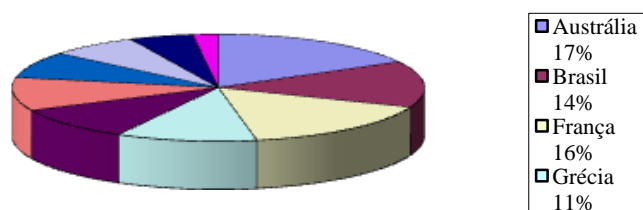
Para poder adaptar-se às necessidades, desejos e gostos dos potenciais clientes e para poder actuar junto deles com eficácia, a empresa deve conhecê-los o melhor possível.

Neste sentido, foi efectuado um inquérito com o objectivo de analisar os gostos, tendências e comportamentos dos potenciais clientes. O método escolhido foi o inquérito por questionário, na medida em que é o método mais seguro de aplicação, embora também tenha alguns riscos, como por exemplo, não permitir constituir facilmente uma amostra representativa da população estudada (Quivy e Campenhoudt, 1992).

O universo do nosso inquérito é constituído por 100 pessoas (considerando a limitação de recursos financeiros e temporais) escolhidas aleatoriamente. A sondagem foi realizada nos dias 20 e 21 de Abril de 2010 em Leiria.

A definição dos países a incluir no nosso restaurante foi efectuada com base nas respostas obtidas com o referido inquérito, constatando-se que os países que mais interesse despertaram são: Austrália, Brasil, França, Grécia, Índia, Itália, Japão, Marrocos, México, e Moçambique.

Gráfico 1 – Países que Mais Interesse Despertam

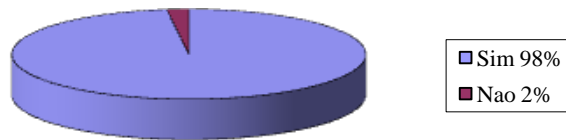


Fonte: O Autor

A aceitação do International Events–Funny Cooking é reflectida no inquérito, pois toda a população sondada tem como opinião, ser interessante a abertura de um restaurante com espaços individualizados (nomeadamente salas de gastronomia) e decoração

específica de um país. Todos os declarantes afirmaram estar também dispostos a frequentá-lo.

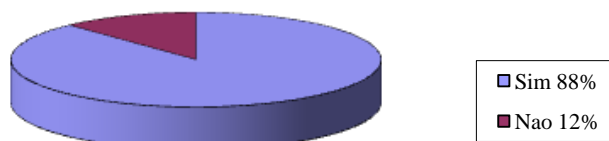
Gráfico 2 – Interesse da abertura do espaço



Fonte: O Autor

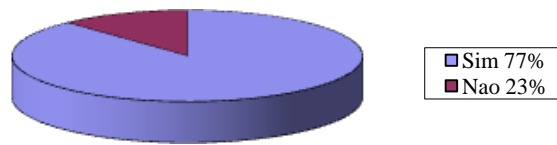
Verificamos igualmente, pela análise às respostas do inquérito que a ideia de introdução de um espaço dedicado a espectáculos representativos dos países em questão, é bastante receptível.

Gráfico 3 – Atractividade de um espaço de espectáculos de várias nacionalidades



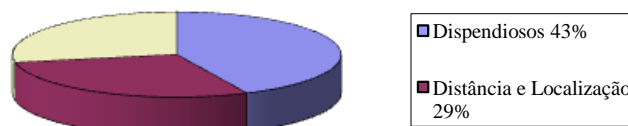
Fonte: O Autor

23% da população da amostra, não declarou ter por hábito frequentar restaurantes com cozinha típica de outros países.

Gráfico 4 – Frequencia de Restaurantes de cozinha típica de outros países

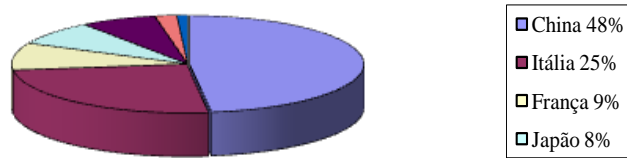
Fonte: O Autor

Os motivos alegados pela população da amostra para não frequentar habitualmente restaurantes com cozinha típica de outros países são: 43% porque normalmente este tipo de espaços é dispendioso, 29% devido à distância da localização e, 28% apenas porque não conhecem.

Gráfico 5 – Motivo

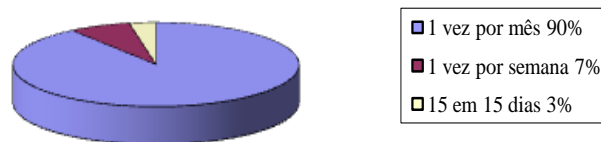
Fonte: O Autor

No entanto, a maioria dos inquiridos já tem por hábito frequentar restaurantes com cozinha típica de outros países (77%). As cozinhas mais frequentadas são por ordem decrescente a China e a Itália, seguindo-se a França, o Japão, a Espanha, o Brasil, e a Bélgica.

Gráfico 6 – Nacionalidade dos Restaurante Frequentados

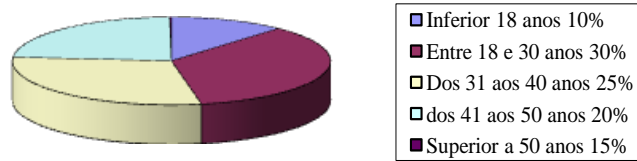
Fonte: O Autor

Através da análise do inquérito conclui-se que os potenciais clientes tendem a frequentar este restaurante, na sua maioria, 1 vez por mês (90%). Apenas 7% pensão em o frequentar e 1 vez por semana, e 3% uma vez de 15 em 15 dias.

Gráfico 7 – Quantas vezes por mês frequenta restaurantes?

Fonte: O Autor

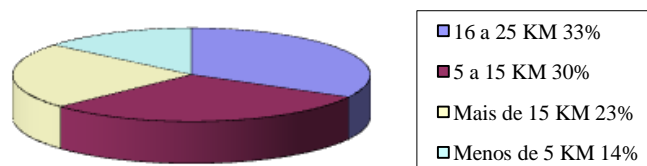
A população da nossa amostra abrange todas as classes etárias, nomeadamente 10 % de pessoas com idade inferior a 18 anos; 30% entre os 18 e 30 anos; 25% dos 31 aos 40; 20% dos 41 aos 50; e 15% de pessoas com idade superior aos 50 anos.

Gráfico 8 – Classes etárias

Fonte: O Autor

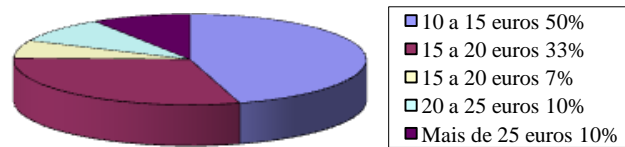
Da análise do inquérito conclui-se que os potenciais clientes estão dispostos a percorrer, na sua maioria, de 16 a 25 KM (33%). Da amostra, 30 % da população estava disposta a deslocar-se de 5 a 15 km; 23% mais de 15 km; e 13% menos de 5 km.

Pode-se assim concluir que a localização do International Events – Funny Cooking que se situa a 15 KM da cidade de Leiria terá uma aceitação bastante favorável por parte da população da amostra.

Gráfico- 9 Distancia a Percorrer

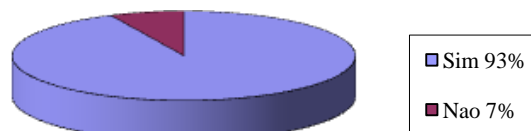
Fonte: O Autor

Relativamente aos preços praticados no restaurante, 50% da população considera como preço razoável o preço entre € 10 e € 15 por um prato por pessoa; 33,33% o preço entre € 15 e € 20; 6,67% entre € 20 e € 25; e 10% o preço superior a € 25 por pessoa. Verificamos assim que o preço aceitável pelos potenciais consumidores é na sua maioria, entre € 10 e € 15 por prato.

Gráfico 10 – Preço a Pagar

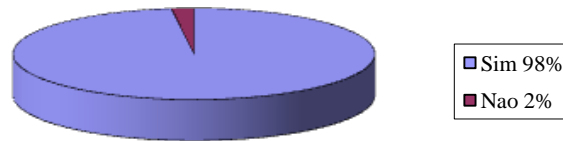
Fonte: O Autor

Através da análise do inquérito, verificamos que o International Events – Funny Cooking tem uma aceitação bastante favorável por parte dos nossos potenciais clientes.

Gráfico 11 – Disponibilidade para Frequência

Fonte: O Autor

A análise do inquérito indica-nos que o novo espaço de eventos vem acrescentar valor, na medida em que apresenta um serviço / produto inovador na região, e também a nível nacional, nomeadamente no que diz respeito à gastronomia de determinados países.

Gráfico 12 – Percepção de Acréscimo de Valor

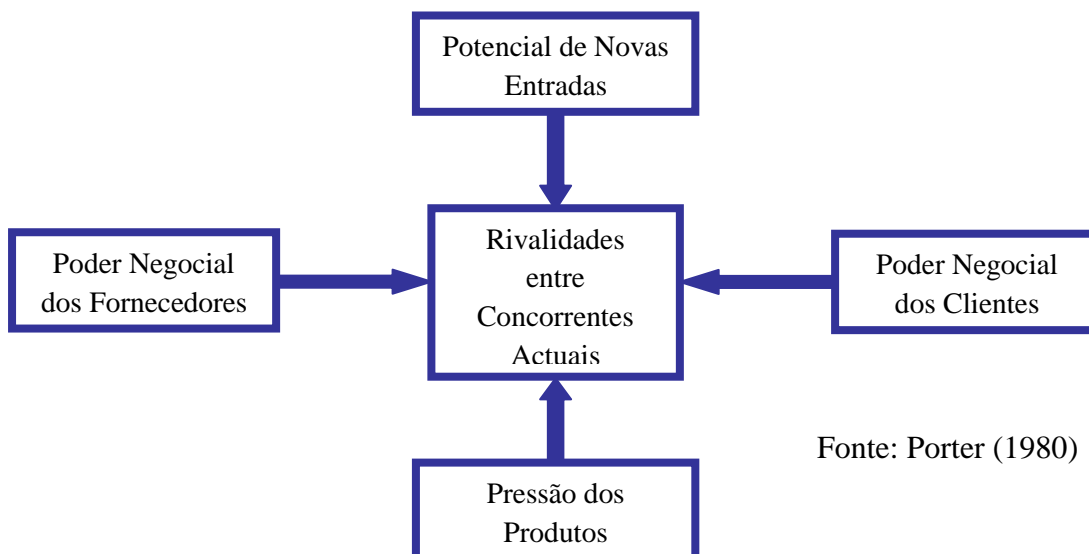
Fonte: O Autor

4.4.2 - Análise Estrutural de Negócios

O estudo da concorrência num determinado mercado não deve limitar-se apenas à análise da força e comportamento das principais empresas concorrentes que nele operam.

Tal como Michael Porter evidenciou, para além das empresas concorrentes, afectam significativamente a natureza e o grau de concorrência de um sector, a força dos clientes, o peso e a importância dos fornecedores, a ameaça da entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos (Porter, 1980).

O autor considera que a intensidade da concorrência numa industria é resultado da sua natureza estrutural, que depende de cinco forças competitivas básicas referidas na figura 4.

Figura 4 – As Cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1980)

4.4.3 - Intensidade concorrencial entre empresas instaladas

A rivalidade entre os actuais concorrentes de uma indústria pode ser nociva ou benéfica dependendo do contexto em que ocorre a competição. Se, por exemplo, a rivalidade enveredar por guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou meras extensões da garantia de produtos, a atractividade de um negócio tende a deteriorar-se. Se, pelo contrário, se introduzirem novos produtos, campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares capazes de gerar um maior valor acrescentado, o mercado cresce com benefícios gerais e a rentabilidade do negócio também aumenta.

A rivalidade entre os concorrentes/competidores estabelecidos é bastante intensa. Uma vez que existe um número muito elevado de concorrentes, os custos fixos são avultados e a expansão da capacidade produtiva da indústria aumenta em grandes quantidades o que, por vezes, implica que tenha de se entrar em baixas de preços para se encontrar de novo o equilíbrio entre a procura e a oferta.

Para além disso os produtos/serviços existentes são pouco diferenciados, não é frequente a introdução de produtos inovadores, existem algumas barreiras à saída (custos fixos de saída, por exemplo: indemnizações, activos especializados com baixo valor residual, ou mesmo barreiras emocionais), os comportamentos e interesses dos concorrentes são bastante variados, tornando-se difícil chegar a consensos quanto à melhor maneira de segmentar o mercado de modo a gerar benefícios globais.

4.4.4 - Poder Negocial dos Clientes

O Poder negocial dos clientes pode afectar a atractividade de uma indústria através da capacidade que aqueles detêm para exigir menores preços, melhores condições de pagamento e maior qualidade dos produtos ou serviços.

O poder negocial dos clientes aumenta quando estes estão mais concentrados, compram em grandes quantidades, quando os produtos são pouco diferenciáveis ou quando os custos de mudança de negócio são baixos.

No sector da restauração, concluímos que os clientes possuem algum poder negocial visto estarem muito concentrados. Detêm um grande grau de informação e exigência tanto ao nível do mercado em geral como ao dos fornecedores em particular e o volume de compras é forte, o que confirma o que foi dito anteriormente.

4.4.5 - Poder Negocial de Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores define-se como a capacidade que estes detêm para elevar preços, reduzir a qualidade ou discriminar as empresas fornecedoras. Reflecte-se, portanto, nos preços de venda, de cobrança, de entrega e na qualidade dos produtos.

Entre os principais factores que conferem poder negocial aos fornecedores destacam-se: a existência de poucos fornecedores, mais concentrados do que os seus clientes, a ausência de mercados alternativos; a diferenciação dos produtos fornecidos ou os elevados custos de mudança e a ausência de pressão dos produtos substitutos.

A análise do poder negocial deve incidir sobre todos os fornecedores, desde de os de matérias-primas até aos de inputs financeiros, tecnológicos e humanos.

Ao nível das matérias-primas, existe elevada diferenciação e grande impacto na qualidade do produto final, o que contribui para um elevado poder negocial dos fornecedores. No entanto, existe uma forte pressão dos produtos substitutos, um elevado grau de concentração dos fornecedores e reduzidos custos de mudança em relação a eles, sendo factores que reduzem o poder negocial dos fornecedores. Assim, concluímos que o poder dos fornecedores de matérias-primas junto dos seus clientes é médio.

Os fornecedores são também “mão-de-obra” e, no sector da restauração, verifica-se que não existe grande disponibilidade por parte desta, pois possui um grau de qualificação bastante reduzido, o que tende a diminuir o seu poder negocial. Para além da escassez de mão-de-obra, verifica-se que esta está dispersa, embora com um grau de organização e sindicalização elevado e com forte impacto no produto e na qualidade final, o que lhe proporcionando um elevado poder negocial. Este poder permite ao fornecedor de mão-de-obra exigir salários mais elevados sem grandes preocupações.

4.4.6 - Ameaça dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são todos aqueles que desempenham uma função idêntica à de um outro produto em causa. Os produtos substitutos podem afectar a atractividade de uma indústria que impõe limites máximos aos preços de venda, limitando assim, a rentabilidade das empresas.

No sector da restauração verifica-se que a probabilidade de surgimento de novos produtos é média, tal como os seus preços relativos, o que não demonstra grande pressão para o seu aparecimento. Para além disso, a rentabilidade das empresas substitutas não é muito elevada e a taxa que relaciona a melhoria do rácio preço/qualidade é média, o que nos leva a concluir que a ameaça de surgimento de produtos substitutos existe, mas não é muito preocupante.

4.4.7 - Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Novos concorrentes provocam aumento da capacidade instalada com o objectivo de ganhar quota de mercado. Em consequência, aumentam a intensidade competitiva, diminuindo os lucros. O potencial de novas entradas é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já existentes.

O sector da restauração é atractivo na medida em que o investimento inicial, apesar de elevado, proporciona um retorno adequado e uma elevada rentabilidade, não representando por isso um forte obstáculo à indústria. A diferenciação do serviço é reduzida, o que, aliado às possibilidades de escolha, contribui para que não haja fidelização dos clientes.

O controlo dos canais de distribuição por parte de competidores estabelecidos é fraco. Os custos com a mudança de fornecedores e acesso às matérias-primas, assim como o grau de exigência de conhecimentos especializados é médio, constituindo por isso, fortes entraves aos potenciais concorrentes.

As economias de escala também podem ser uma barreira à entrada por proporcionarem custos de produção mais baixos. No entanto, não são muito relevantes, uma vez que poderão ser superados com o decorrer do tempo.

Assim concluímos que existem algumas barreiras à entrada de novos concorrentes.

4.4.8 - Análise da Concorrência

Em sentido lato, é concorrente de um produto / serviço outro qualquer produto / serviço com o qual o consumidor possa substituir o primeiro, total ou parcialmente.

A luta concorrencial dinamiza o mercado global na medida em que os esforços comerciais, investimentos em publicidade, promoções dos produtos/serviços contribuem para a dinamização do mercado. A concorrência pode, assim, ter aspectos positivos.

É importante identificar os concorrentes, para poder fazer uma análise sobre estes. Os concorrentes da nossa empresa são todos os restaurantes da região de Leiria, sendo os concorrentes mais directos os conhecidos pelo seu prestígio e qualidade, na medida em que o International Events – Funny Cooking pretende ser igualmente reconhecido pela sua excelência, tanto no serviço, como no produto oferecido.

Foi elaborada uma análise aos restaurantes com mais prestígio na região de Leiria, de modo a avaliar mais pormenorizadamente estes concorrentes, visto serem considerados como os competidores mais directos do nosso restaurante. Os restaurantes que foram alvo da análise são o Tromba Rija, que se situa em Marrazes; o Adega, em Montijo – Monte Redondo; e o Casarão, que se situa na Azóia.

Da análise dos inquéritos realizados aos restaurantes acima enunciados, conclui-se o seguinte: no caso do restaurante Tromba Rija, o objectivo a médio prazo foi atingido com a abertura de restaurantes no norte e Sul do País; o restaurante Adega propõe-se aumentar a sua capacidade (ou seja, crescer); e o restaurante Casarão visa apenas fazer remodelações.

Relativamente aos pontos fracos da concorrência, tanto a gerência do restaurante Tromba Rija, como a do Casarão, consideram ser o seu aspecto menos positivo a falta de pessoal qualificado, devido à dificuldade que existe em recrutar profissionais especializados no sector da restauração.

A gerência do restaurante Adega considera como pontos fracos do seu restaurante o espaço, na medida em que este deveria ser maior, e também alguma demora na confecção dos pratos, devido ao facto dos cozinhados serem feitos na hora.

Em relação aos pontos fortes, todas as gerências apontam a boa qualidade da gastronomia e o excelente serviço prestado nos seus restaurantes.

No que diz respeito às vantagens competitivas, o restaurante Tromba Rija considera ser sua principal mais-valia competitiva o atendimento personalizado; o restaurante Adega, a confecção da comida; e o restaurante Casarão a excelente qualidade da comida, uma vez que nele se procede a uma selecção exigente das carnes e peixes, assim como também de todos os outros ingredientes.

Relativamente ao número de empregados estes variam de acordo com as necessidades de cada restaurante.

O número de empregados do Tromba Rija é de vinte durante a semana, sendo ao fim-de-semana necessários mais dez empregados. No restaurante Adega, o número de empregados é bastante menor (4 pessoas). No restaurante Casarão, perfazem 24 empregados.

O preço médio de uma refeição nos restaurantes Adega e Casarão é de € 19 por pessoa, enquanto que, no restaurante Tromba Rija se situa entre os € 29 e € 39 (incluindo vinho da casa).

Apenas foi possível obter informações sobre a facturação mensal aproximada do restaurante Tromba Rija, sendo esta, em média, de € 72 000 mensais.

Podemos assim concluir, em termos gerais, da análise do inquérito, que a concorrência aposta bastante na qualidade da gastronomia e serviço, apontando estes factores como pontos fortes. Os pontos fracos consistem principalmente na inexistência de pessoal qualificado e têm como objectivos aumentar a sua capacidade, crescendo cada vez mais e melhor.

4.4.9 - Atractividade do Negócio

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, o sector da Hotelaria e Restauração revela uma considerável atractividade.

O indicador utilizado é VAS – Valor da Atractividade Sectorial, que é calculado da seguinte forma:

$$[\text{vendas} * [(1 + \text{taxa de crescimento})]^n * \text{rentabilidade das vendas}]$$

A principal atractividade do negócio é o facto de não se poder encontrar em Leiria nenhum espaço como este, que ofereça à população a oportunidade de descobrir as mais diversas culturas, tanto a nível gastronómico, como a nível do ambiente que é proporcionado.

Desta forma a ilação que se pode retirar é que a implementação do International Events – Funny Cooking será favorável, uma vez que, o sector em questão é bastante rentável e Leiria apresenta todas as condições necessárias para tal.

4.4.10 - Ameaças e Oportunidades de Negócio

➤ Oportunidades:

- Apetência do mercado ao surgimento de ideias inovadoras

➤ Ameaças:

- Elevado n.º de concorrentes;
- Entrada de novos concorrentes;
- Escassez de pessoal qualificado;
- Conjuntura económica (aumento da inflação, diminuição do poder de compra);
- Preços concorrenciais mais baixos.

4.4.11 - Perfil dos Principais Concorrentes

A análise dos principais concorrentes pode ser efectuada tanto a nível nacional como a nível regional. Uma vez que a laboração do negócio é em Leiria, a análise dos concorrentes foi unicamente efectuada nessa região.

Consideram-se potenciais concorrentes os inúmeros estabelecimentos similares implementados em Leiria. Estes estabelecimentos, na sua maioria, sobrevivem e satisfazem o fim para que foram criados, uma vez que o seu número tem aumentado, representando uma parte considerável do comércio da região. Uma vez que, inicialmente, estes investimentos requerem montantes bastantes elevados e devido à dificuldade de financiamento, considera-se este um entrave à entrada de novos concorrentes. Todavia não é de excluir essa hipótese.

Existem protocolos bancários para atribuição de crédito ao investimento no turismo, para apoiar os projectos turísticos económica e financeiramente viáveis, que contribuam para o aumento de qualidade, inovação e competitividade da oferta do sector turístico nacional, em função das prioridades definidas no PENT (Turismo de Portugal, 2010).

A criação de restaurantes suportados em produtos de qualidade certificada, que demonstrem ser globalmente inovadores, ao nível do produto ou do serviço, são considerados projectos elegíveis (Turismo de Portugal, 2010).

V – PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

5 – PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

5.1 – Recursos Humanos

Os recursos humanos são muitas vezes considerados o activo mais importante de uma empresa. De facto, condicionam a rendibilidade de longo prazo. Para atingir o sucesso, não basta ter indivíduos com conhecimentos especializados. Tem que se formar a equipa certa ou, caso contrário, qualquer das outras componentes perde todo o interesse (Baum, 2006).

Segundo Caetano e Vala (2002), o papel dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar revela-se fundamental para que estas consigam sobreviver no actual contexto sócio-económico.

5.2 – Qualificação e Formação profissional

A restauração é uma das mais antigas actividades económicas e, como em qualquer sector, torna-se necessária uma qualificação adequada às funções desempenhadas.

Neste sector, é fundamental apostar na formação profissional como via para melhorar de forma contínua o desempenho das várias funções.

Actualmente as condições oferecidas aos trabalhadores no sector da restauração não são as melhores (e.g.: excesso de horário de trabalho, remunerações não adequadas ao desempenho dos trabalhadores) , o que leva a excluírem este sector das suas pretensões profissionais. Deste facto resulta a existência de pouco pessoal devidamente qualificado para desempenhar funções nesta área de negócio (Baum, 2006).

O International Events – Funny Cooking irá recrutar, para os seus quadros, pessoal com formação profissional adequada às funções que irão desempenhar. A formação contínua no local de trabalho também é um dos factores-chave para a valorização e especialização dos nossos recursos.

A nossa empresa irá recrutar, preferencialmente, trabalhadores formados em Escolas Profissionais de Cozinha, para exercer funções de chefes de cozinha, cozinheiros e

ajudantes de cozinha: e funcionários com formação nas seguintes actividades: recepção, chefe e empregados de mesa e de bar.

Para desempenhar funções de chefes de cozinha e cozinheiro, temos preferência por profissionais com pelo menos 5 e 2 anos de experiência, respectivamente, sobretudo no tocante a cozinha internacional. No que diz respeito ao cargo de chefe de empregados de mesa e de bar, temos preferência por profissionais com pelo menos 2 anos de experiência.

Para a recepção, necessitamos de profissionais com pelo menos 1 ano de experiência na actividade e com razoável fluência nas línguas inglesa, francesa e espanhola, devido à provável necessidade de atender turistas estrangeiros. Por fim, para titulares dos postos de ajudante de cozinha, empregados de mesa e de bar, pretendemos contratar recém-formados, com o objectivo de os inserir na vida activa.

O processo de aprendizagem dos colaboradores na nossa empresa reside na formação contínua. Adoptámos este processo, uma vez que consiste numa forma constante de ajudar os empregados a alcançar um elevado desempenho desde o seu primeiro dia de trabalho.

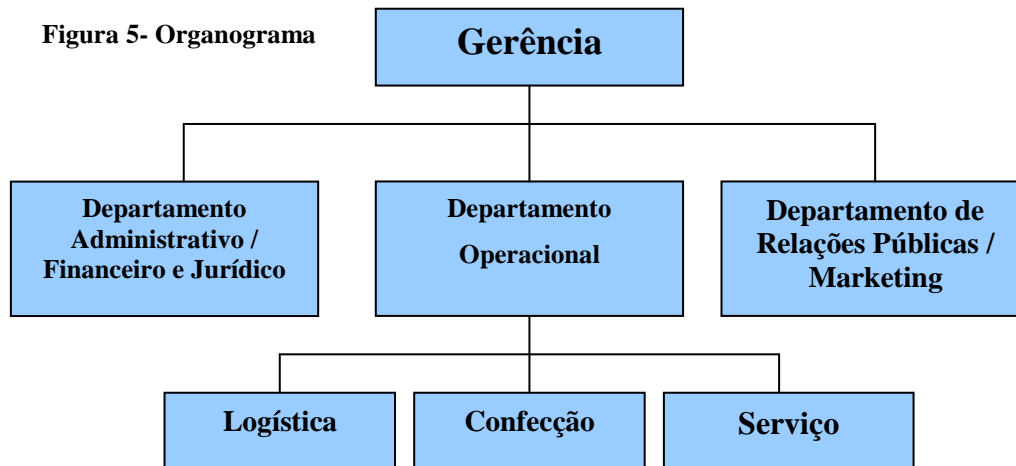
O nosso objectivo com a formação contínua é melhorar as capacidades dos nossos empregados no desempenho das suas funções. A nossa empresa considera que o processo contínuo de aprendizagem é um factor-chave de sucesso, uma vez que ajuda a equipa a obter uma melhor performance no exercício das respectivas funções.

A melhor maneira de criar uma força de aprendizagem na empresa é, sem dúvida, a integração de aprendizagem no trabalho.

Uma das técnicas que iremos utilizar para a formação denomina-se *coaching* e consiste em tirar o maior rendimento possível dos trabalhadores, demonstrando-lhes simultaneamente que são respeitados e valorizados (Coutu e Kauffmann, 2009).

5.3 – Estrutura Organizacional

Considerando o conceito do projecto, a natureza e o nível do serviço, concebemos a seguinte estrutura/equipa de recursos humanos:



Fonte: O Autor

- **Gerência** - Define as orientações estratégicas pelas quais o *International Events – Funny Coking* se vai reger nos próximos anos e os objectivos a atingir para as pôr em prática.
- **Departamento Administrativo/Financeiro e Jurídico** – É constituído pelos responsáveis dos procedimentos administrativos, relações a estabelecer com as entidades bancárias, acompanhamento financeiro, tratamento fiscal, tesouraria e contabilidade. Este departamento contém ainda elementos que tutelam a área jurídica da empresa.
- **Departamento Operacional** - É o responsável pela área de produção, pelo correcto funcionamento das actividades produtivas (controlo de qualidade) e pela gestão dos stocks e logística interna.
- **Departamento de Relações Públicas / Marketing** - O responsável irá definir a política de promoção e marketing, sendo as suas principais funções a execução de acções de marketing de modo a promover os produtos e a imagem do nosso restaurante. Irá também desenvolver acções de análise de mercado e estudos sobre a satisfação dos clientes.

A concepção da estrutura organizacional deve ser flexível e dinâmica de forma a que se adequa à evolução do meio envolvente e da estratégia da empresa, sendo essencial manter uma visão dinâmica da organização e das actividades. Por isso, a estrutura organizacional será revista com frequência e tida em conta uma cultura organizacional flexível e abrangente que construa um elo de ligação entre todos os colaboradores ao longo do tempo (Baum, 2006).

5.3.1 – Número de Trabalhadores

O *International Events – Funny Cooking* necessita para o seu funcionamento de um número elevado de trabalhadores, dado ter 10 salas autónomas, bar e recepção. Os turnos são rotativos, semanalmente. Desta forma os trabalhadores irão em cada semana um dia e meio de folga (1º turno), e na semana a seguir dois dias de folga (2º turno). O quadro 1 mostra o n.º de trabalhadores suficientes para cada função.

Quadro 3 – Mapa de horários dos trabalhadores

Função	Horário	Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado		Domingo	Total de horas	
		1º T	2ºT	1º T	2ºT	1ºT	2º T	1º T	2ºT	1ºT	2ºT	1ºT	1ºT	2ºT
Chefe de cozinha	9h - 16h* 16h – 23h30**	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	37,5
Cozinheiro	9h – 16h* 16h – 23h30**	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	37,5
Ajudante de cozinha	9h30 – 16h30* 16h30 – 24h**	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42	37,5
Chefe de empregados de mesas / bar	11h - 18h* 18h30 - 2h**	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	37,5
Empregado de mesa	11h - 18h* 18h30 - 2h**	1 0	10	1 0	10	10	1 0	1 0	10	10	10	10	42	37,5
Empregado de bar	11h30–18h30* 18h30 – 2h**	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42	37,5
Recepcionista	11h30–18h30* 18h30 – 2h**	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	37,5

* 1º Turno ** 2º Turno

fonte: O Autor

5.4 – Política de Remuneração e Motivação dos Colaboradores

A política de remuneração da nossa empresa tem como objectivo atrair, motivar e manter os bons colaboradores, sendo esta uma estratégia prioritária (Caetano e Vala, 2002).

Assim, temos para lhes oferecer os seguintes aspectos: regularidade do ordenado; recompensa por desempenho acima da média; e incentivos não financeiros.

A política de motivação do International Events – Funny Cooking irá basear-se em incentivos não financeiros, com o objectivo dos familiares serem envolvidos, podendo assim usufruir também do prémio conquistado. A progressão na carreira dos nossos colaboradores é limitada, dada a própria estrutura organizacional característica do sector da restauração.

Os incentivos não financeiros podem assentar em viagens para os empregados e respectiva família (exemplo: viagens à Disneyland Paris, viagens aos países representados no nosso restaurante, proporcionando um conhecimento mais aprofundado da cultura, espectáculos, inscrições em ginásios).

Pretendemos utilizar a nossa política salarial como instrumento de gestão para obter um aumento de satisfação no trabalho, de produtividade e de qualidade dos resultados a atingir. A taxa de crescimento salarial está prevista no quadro dos pressupostos gerais.

Para o apuramento de salários a atribuir, tivemos em conta os valores que estão a ser pagos por outros empregadores dentro da mesma localização geográfica, sendo nossa intenção efectuar o recrutamento na comunidade local. Os cargos irão ser remunerados de acordo com a sua importância relativa (Werther, 1983).

5.4.1 – Participação dos Trabalhadores nos Objectivos da Empresa

O International Events – Funny Cooking tem como objectivo a prestação de um serviço de qualidade ao cliente, nomeadamente ao nível do acolhimento, atendimento personalizado e confecção dos menus. Desta forma, os nossos colaboradores assumem

um papel fulcral na concretização de tais objectivos, pois existem prémios por desempenho que estão directamente ligados ao índice de satisfação dos clientes.

5.4.2 – Sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores

O sistema que o International Events – Funny Cooking irá implementar para avaliar o desempenho dos seus colaboradores será de certa forma subjectivo, uma vez que se baseará principalmente em dados qualitativos.

Para o colocar em prática, prevê-se a elaboração de fichas de avaliação onde se discriminam todas as funções/tarefas e características requerentes ao indivíduo, atribuindo ponderações para cada característica. Estas fichas serão preenchidas pelos respectivos superiores hierárquicos de cada colaborador, de forma a resumir o valor do funcionário no seu trabalho.

5.5 – Procedimentos Internos

Uma vez que os procedimentos internos são a base para o bom funcionamento da empresa, o International Events – Funny Cooking aposta fortemente na qualidade dos produtos e serviços de acordo com Regulamento Ce nº 852/2004 do parlamento europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, que regula a higiene e segurança alimentar – HACCP (Interprev, 2010). Ainda de acordo com este Decreto-Lei, o local de trabalho é amplo, iluminado e bem arejado. O equipamento é adequado a cada tipo de produto e a sua manutenção é regular, existindo um controlo rigoroso dos produtos perecíveis e não perecíveis (datas de validade). No que diz respeito aos produtos de higiene e limpeza, estes serão acondicionados num local próprio e será realizada uma desinfecção diariamente. Em relação ao pessoal, será disponibilizado equipamento adequado, incluindo farda, touca, luvas e outros acessórios necessários, garantindo assim higiene máxima. Tais procedimentos são regulamentados pelos seguintes documentos: Resolução do conselho de Ministros nº59/2008 de 1 de Abril, que aprova a estratégia nacional para a segurança e saúde no trabalho, para o período 2008-2012 (APSEI, 2010); Decreto-Lei n.º 139/99 de 24 de Abril, que aprovou o regime jurídico das

instalações e do funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas (Turismo de Portugal, 2010).

5.5.1 – Política de Aprovisionamento

Desde a compra de materiais de consumo até ao serviço ao consumidor, pretendemos efectuar um controlo rigoroso na inspecção e armazenagem de todos os produtos para assim garantir a qualidade.

Na recepção dos materiais de consumo, será verificado o estado de conservação dos mesmos e a sua conformidade com a encomenda efectuada, dividindo esses itens em perecíveis e não perecíveis. Os mesmos serão devidamente acondicionados nos respectivos locais de armazenagem.

Uma correcta política de aprovisionamento irá permitir-nos ter uma margem superior na venda dos nossos produtos, calcular os rácios de rentabilidade no *F&B*, perceber as variações de preço do produto durante o seu ciclo de vida e determinar os preços que queremos implementar (Anupindi et al., 2006).

5.5.2 – Recursos Tecnológicos

As tecnologias que irão ser utilizadas referem-se ao equipamento fabril necessário para a cozinha (fogões, fornos, balcões frigoríficos, aparelhos eléctricos, etc.) e bar.

Outro tipo de tecnologia a ser implementada é um sistema de informação integrado de toda a empresa, que se consubstancia num software de gestão que liga todas as áreas do negócio, permitindo que a alteração de uma qualquer variável seja imediatamente actualizada nessas áreas. Esta tecnologia assume uma extrema importância, uma vez que permite, simultaneamente e a cada momento, a planificação da estratégia, a gestão administrativa e a regulação operacional das actividades.

O investimento no software de gestão *Newhotel* será faseado dado o elevado custo. No entanto, esperamos que o protocolo existente entre esta empresa e o *Recheio* permita

amortizar o nosso investimento. O *Recheio* pagará à *Newhotel* um montante correspondente à média mensal das despesas que nele faremos, como forma de minorar o nosso custo.

Uma das funcionalidades que o sistema irá ter será a comparação do custo de *F&B* potencial com o real através da implementação de fichas técnicas para todos os produtos, o que irá permitir uma análise detalhada de todos os desvios e a sua devida correcção de uma forma rápida e atempada.

5.5.3 – Sistema de controlo da empresa em termos de custos

O sistema de controlo de custos do International Events – Funny Cooking passará por definir uma análise regular da sua situação económica e financeira (através de rácios de rentabilidade), assim como controlar os inputs e os outputs dos stocks de matérias-primas, estabelecer uma política de análise dos fornecedores para obter preços mais baixos e prazos de pagamento mais alargados.

5.5.4 – Sistema de recolha de informação do meio envolvente

Para recolher informação do meio envolvente pretende-se actuar em várias frentes, de modo a obter informação actualizada, atempada e oportuna. Para isso contamos com a ligação a Associações empresariais do sector, pesquisas na Internet, recolha de informação por observação, realização de questionários, caixa de sugestões, e auscultação directa dos nossos clientes.

VI – PLANO DE MARKETING

6 – PLANO DE MARKETING

6.1 - Orientação Estratégica da Empresa

6.1.1 – *LayOut* e Infra-Estruturas

O restaurante fica situado no rés-do-chão, de arquitectura simples e funcional, não tendo degraus, o que facilita o acesso a pessoas deficientes, grávidas e idosos. Aí encontrar-se-ão diferentes espaços: salas de refeição, bar, recepção, escritório, WC's (incluindo para deficientes), balneários, despensas e zona de confeção (os três últimos têm acesso reservado aos trabalhadores).

De acordo com a legislação que regula a nossa actividade, procedemos à instalação de extintores, detectores de incêndio e sinalização das saídas de emergência.

A fim de dar mais luminosidade às salas, todas elas têm uma janela ampla, de modo a proporcionar um maior bem-estar aos clientes.

Em termos de estacionamento, este abrange uma área de 3 500 m² onde também não foram esquecidos os lugares reservados a deficientes.

O restaurante dispõe de um jardim que se estende numa área de aproximadamente 3 500 m², proporcionando uma paisagem de sonho. De acordo com a área e o espaço disponível, as figuras 6 e 7 mostram sob dois ângulos diferentes o nosso futuro jardim.

Figura 6 – Jardim (ângulo Este)



fonte: o Autor

Figura 7 – Jardim (ângulo Oeste)



fonte: o Autor

No que diz respeito às salas de refeição, estas têm capacidade para 20 pessoas cada, e têm uma zona distinta para fumadores e não fumadores. A decoração das salas foi realizada com base em catálogos, na recolha de informações relativas a cada país e com a importante ajuda dos decoradores da empresa “ARDUS” à qual recorreremos para o efeito.

Como já foi referido anteriormente o restaurante inclui um bar com capacidade para 150 pessoas (100 lugares sentados) onde haverá espectáculos. A figura 8, abaixo apresentada, representa uma simulação feita pelo decorador do nosso bar.

Figura 8 – Bar



fonte: O Autor

6.1.2 – Marketing

6.1.2.1 – Política do Produto / Serviço

A política de produto é uma componente principal de uma estratégia, primeiro porque é difícil fazer um bom marketing com um mau produto/serviço (produto que não corresponda exactamente às expectativas dos consumidores), e em segundo lugar, porque são necessários investimentos elevados.

Apostamos assim numa elevada qualidade, uma vez que esta se define como o grau em que as performances de um produto correspondem às expectativas que o cliente tem em relação a ele.

Sendo assim, a qualidade é considerada por nós, como um factor fulcral no nosso serviço.

➤ **MENUS**

Relativamente às ementas do nosso restaurante, tivemos o cuidado de realizar um estudo e proceder à selecção de ementas tradicionais dos países eleitos, mas tendo em conta os gostos da Europa Ocidental de forma a não haver rejeição dos nossos cardápios. As ementas incluem pratos de carne / peixe, sobremesas e vinhos / sumos / cocktails / chás / licores para cada país.

➤ **SERVIÇO DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO**

Os serviços apresentam algumas características particulares que pressupõem uma abordagem algo diferente. Assim, temos em atenção que:

- O serviço prestado pela empresa tem carácter intangível, visto não possuir uma componente física e material que permita observação e análise prévia, uma vez que é necessária a própria utilização do serviço para saber se ele corresponde adequadamente às expectativas do consumidor;
- Pelo facto de, no nosso caso, o cliente estar em contacto directo com o prestador de serviços, é fundamental estabelecer uma relação de confiança;
- A qualidade do serviço é heterogénea, pois cada cliente constitui um caso especial. Nem sempre a qualidade do serviço é percebida da mesma forma de cliente para cliente, visto que o consumidor contribui para a qualidade do próprio serviço.

De acordo com estas características, a escolha de pessoal qualificado torna-se assim ainda mais exigente. Para o auxílio do bom funcionamento de todas as áreas, serão recrutados recursos humanos em quantidade e qualidade necessárias para que o atendimento seja o mais personalizado possível.

➤ **SALAS DE REFEIÇÃO**

A decoração das salas tem como objectivo recriar o ambiente dos diferentes países proporcionando ao cliente uma maior identificação com a cultura eleita.

➤ **BAR**

Este serviço estará à disposição de todos os que frequentem o International Events – Funny Cooking. Encontrar-se-ão aí cocktails e bebidas alusivos aos países, para além do serviço normal de bar.

Neste espaço haverá lugar a espectáculos semanais (sextas e sábados) que pretendem dar a conhecer a cultura dos vários países.

6.1.2.2 – Política de Preço

Esta variável, para além de contribuir para a imagem (tal como as outras variáveis), também pretende transformar esse valor de utilização em lucro para a empresa.

Distingue-se também pelo facto de:

- Ser uma variável subjectiva (um preço baixo para uma pessoa pode revelar-se elevado para outra);
- Poder modificar-se o preço de modo instantâneo;
- As vantagens de uma política de preço não serem protegidas (ou seja, é possível a cada instante, ser-se imitado ou ultrapassado pela concorrência).

Fixar o preço de um produto, no momento do seu lançamento, é uma decisão altamente estratégica: é o posicionamento, a imagem do produto e todo o seu futuro económico que estão em jogo.

Uma vez que não há concorrentes directos, o consumidor poderá apenas referenciar-se pelos preços praticados nos restaurantes da região.

Para não resultar em prejuízos, um prato não deverá ser inferior a € 10. Existem, no entanto, variações de preços entre os vários pratos de acordo com o seu conteúdo mais ou menos recheado / dispendioso.

Da observação dos inquéritos concluí-se que o preço psicológico se situa entre os € 10 e os € 15.

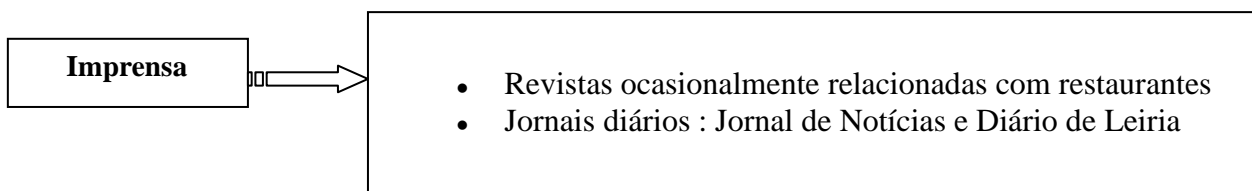
6.1.2.3 – Promoção / Comunicação

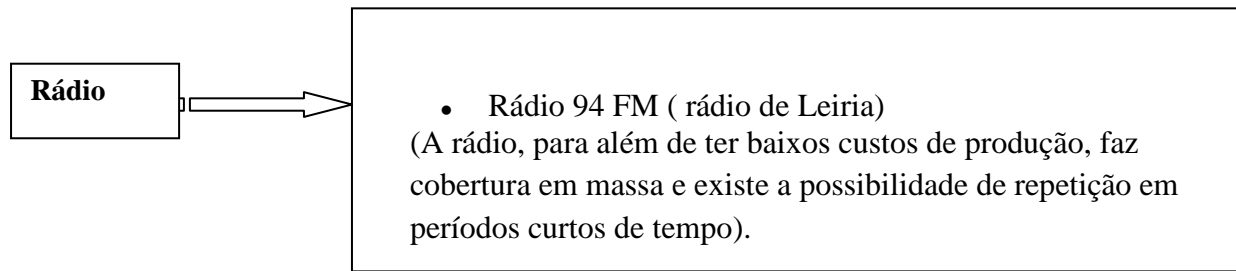
O objectivo do International Events – Funny Cooking é o de conceber um *mix* eficaz de comunicação, e não uma estratégia em 100% de publicidade nos Media ou em 100% de marketing directo.

Os meios de comunicação para atingir os clientes são tão diversos como a publicidade, a promoção, o *merchandising*, a Internet, a força de vendas e as relações públicas (em que se enquadram os patrocínios, os concursos, os congressos, feiras, exposições, etc.).

Dadas as características da nossa área de negócio, apenas se irá apostar na publicidade, promoção, Internet e patrocínios, sendo este último um meio de relações públicas.

Sendo que os objectivos publicitários têm a ver com o “ dar a conhecer” , tentamos encontrar a melhor forma de o fazer. No que diz respeito aos investimentos publicitários nos Media, o restaurante fará divulgação na imprensa e na rádio.



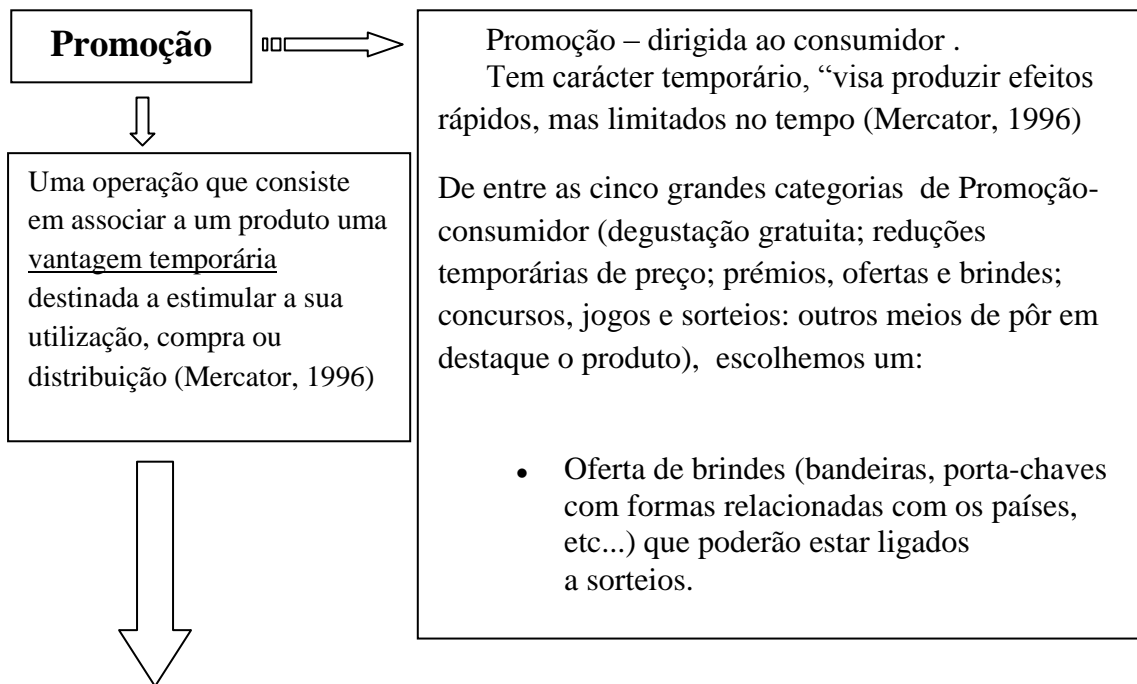


O slogan do nosso restaurante na rádio é:

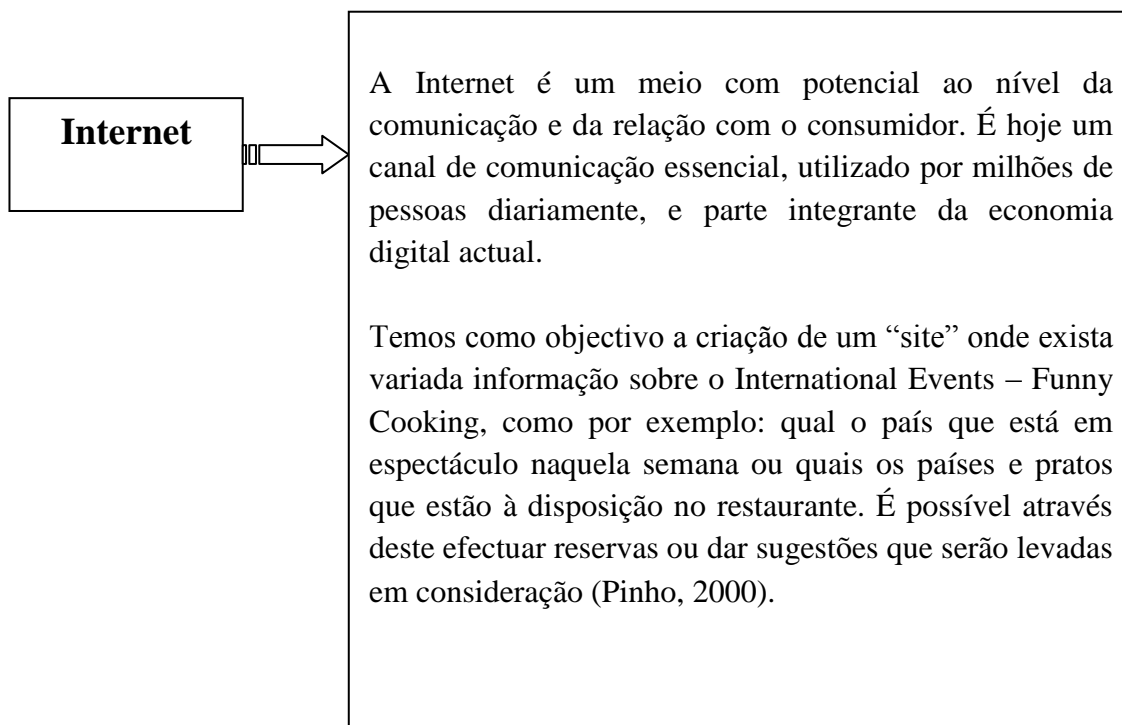
*“International Events – Funny Cooking
Um restaurante inovador na região de Leiria,
confere um ambiente único em que é possível
saborear gastronomias e apreciar espectáculos
característicos de vários países.
Vá até lá, e descubra novas culturas!
International Events - Funny Cooking
Quinta D. Sebastião
Andreus – Barreira
Em Leiria... perto de si.”*

Em relação aos investimentos fora dos média, escolhemos as promoções, e a Internet. Inicialmente, pensámos também na Expo-Salão na Batalha, mas o tema mais relacionado com o restaurante seria a feira de Artesanato, em Lisboa, onde apenas teríamos de expor pastelaria e doces regionais. Não existe, portanto, uma feira na qual se enquadre o nosso projecto gastronómico.

A operação promocional atinge normalmente percentagens significativas das vendas. Por isso, é necessário fazer uma análise cuidada das acções a desenvolver e do momento adequado.



O objectivo das promoções consiste em fidelizar o cliente, tornar a compra repetitiva e incentivar a experimentação.



6.1.2.4 – Distribuição

O serviço é executado nas nossas instalações e não existe qualquer tipo de intermediário. O circuito de distribuição é o chamado marketing directo em que existe apenas um produtor e um consumidor.

Não confeccionamos pratos para o exterior uma vez que seria desperdiçado todo o ambiente típico proporcionado pelo nosso restaurante.

No entanto, é nossa intenção fazer futuramente um franchising, dando o direito de explorar o nosso projecto em exclusividade.

6.1.2.5 - Política de Comunicação

O futuro das empresas está dependente do envolvimento e da participação dos seus colaboradores. Ter uma política de comunicação interna é importante para o sucesso de qualquer entidade empresarial. Através daquela, os colaboradores podem interagir e identificar-se pessoalmente com a empresa.

A importância da comunicação radica no facto de cumprir quatro grandes funções:

- Controla o comportamento dos membros da organização formal e informalmente;
- Motiva, ao esclarecer os colaboradores sobre o que devem fazer e ao dar-lhes feedback do seu grau de realização;
- Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;
- Fornece a informação necessária à tomada de decisão.

A política de comunicação interna seguida pelo International Events – Funny Cooking aposta num fácil acesso aos órgãos de decisão, que é facilitado pela própria estrutura organizacional do restaurante.

O objectivo da nossa empresa é o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua que encoraje a abertura da relação colaborador - gerência. A qualidade do ambiente de trabalho fomenta a comunicação entre as pessoas, aumentando o empenho e o nível da execução, o que vai levar conseqüentemente a um impacto positivo na produtividade.

O prazer no que se faz é um elemento essencial da existência humana, em que o trabalho confere uma identidade social.

6.1.2.6 – Implementação de novas ideias, criatividade e inovação

O surgimento de novas ideias resulta de uma postura que assenta em adoptar e conservar permanentemente uma atitude mental de curiosidade e abertura face ao que nos rodeia. É necessário estar sempre atento aos comportamentos, às expectativas e às frustrações dos consumidores. Quando se tem este estado de espírito, as fontes de ideias são múltiplas.

Com o objectivo de fomentar o aparecimento de novas ideias, iremos criar incentivos aos colaboradores. Os métodos utilizados são as caixas de ideias e o *brainstorming*.

No que diz respeito ao *brainstorming*, de dois em dois meses, reuniremos grupos de 5 a 10 pessoas (entre as quais, obrigatoriamente um elemento da gerência), em que a regra do jogo é dizerem tudo o que lhes vem à cabeça, sem nenhuma censura do grupo, fazendo associações livres a partir das ideias dos outros. Num segundo tempo, avaliam-se as ideias. A reunião tem também como objectivo dar oportunidade aos empregados de expressarem os seus desejos ou preocupações e assim incentivar a abertura da relação entre empregados e a gerência.

6.2 – Objectivos

O estabelecimento prévio dos objectivos é muito importante e permite:

- Assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa;
- Assegurar que todos os que participam na estratégia estejam de acordo quanto aos objectivos que visa;

- Clarificar os critérios de avaliação das pessoas encarregadas de a executar.

Para que uma estratégia permita atingir todos os objectivos, a fixação destes não poderá ser feita de forma muito ambiciosa, pelo menos para a totalidade daqueles. Desta forma, tentamos seguir um futuro realista e possível de concretizar.

Para o International Events – Funny Cooking é muito importante passar uma imagem de confiança: este é um dos seus objectivos.

Pretende-se a satisfação dos clientes através da qualidade do serviço prestado.

Outro objectivo será o de aumentar o leque de cozinhados para o país com mais saídas.

Para além das metas já enunciadas, ponderamos a longo prazo, a possível abertura de um restaurante semelhante noutra local. O prazo não tem horizonte temporal definido, sendo que, a concretização deste objectivo só será possível quando se tiver atingido a estabilização financeira do restaurante. Por esse motivo, não está fora de questão a possibilidade de fazer um *franchising* como já foi referido anteriormente na parte da distribuição.

VII – PLANO FINANCEIRO

7 – PLANO FINANCEIRO

7.1 – Objectivos Financeiros

Pretende-se recuperar o investimento inicial em cinco anos, com base na inovação de um produto único em Portugal e na aceitação por parte dos clientes do serviço oferecido.

Os objectivos financeiros prendem-se com a conquista de uma quota de mercado significativa na ordem dos 5 % nos primeiros 2 anos, crescendo na ordem de 1 % ao ano.

Para o ano 2011, prevê-se chegar a um resultado de aproximadamente € 1 382 200,00 sendo este valor determinado com base nos seguintes cálculos:

- Restaurante: $[(10 \text{ salas} * 20 \text{ lugares} * 2 \text{ rotações} * 2 \text{ (almoço / jantar)} * 6 \text{ dias} * € 20,00 * 52 \text{ semanas}] * 0,30 \text{ (\% de utilização)} - [2 \text{ rotações (jantares ao domingo)} * 10 \text{ salas} * 20 \text{ lugares} * € 20 * 0,30 * 52 \text{ semanas}] = € 1 372 800,00$
- Bar: $[100 \text{ lugares} * € 1 \text{ (consumo mínimo)} * 6 \text{ dias} * 52 \text{ semanas}] * 0,30 \text{ (taxa de utilização)} = € 9 360,00$

7.2 – Necessidades de Financiamento

O local escolhido para o investimento situa-se na Quinta de S. Sebastião em Andreus-Barreira-Leiria, com uma área coberta de 860 m² e 10 000 m² de área não coberta.

As obras de reconstrução ficam a nosso cargo, sendo estas efectuadas pela Sociedade de Construção Ficentro. A nosso cargo ficam também a instalação de equipamentos e decoração, adaptando-se o local à actividade a desenvolver e desenvolvendo-se todas as acções necessárias para divulgar o empreendimento.

O montante do investimento a realizar é de € 889.634,68, encontrando-se discriminado no quadro técnico 1.

Como este projecto exige um elevado investimento inicial, uma vez que os fundos disponíveis não são suficientes para cobrir aquele, necessitamos de recorrer a capitais alheios.

Devido à insuficiência do capital para fazer face ao investimento, optou-se pelo recurso ao empréstimo bancário. Após a análise da situação financeira do International Events – Funny Cooking, decidiu-se recorrer a um empréstimo no montante de € 500.000,00. O plano de financiamento encontra-se descrito no quadro 23. O financiamento terá um limite de 5 anos, sendo o capital amortizado com os respectivos juros mensalmente, com base na taxa *Euribor* a 6 meses acrescida de um *spread* bancário (Quadro 27).

7.3 – Rendibilidade do Projecto

Efectuando a análise da viabilidade económico-financeira, podemos afirmar que o projecto é viável. Este facto deve-se essencialmente aos resultados da avaliação económica, uma vez que o VAL se revela muito positivo (€ 388.451,92), a TIR muito elevada (35,56%) e permite retorno do investimento em 2 anos, 9 meses e 26 dias.

A principal razão que contribui para que estes indicadores sejam favoráveis, é o nível de rendimentos obtidos pelo International Events – Funny Cooking (24,16% de resultado líquido no 5ºano) apesar da sua estrutura de custos ser elevada (17,48% de despesas com pessoal no 5ºano).

O International Events – Funny Cooking apresenta um fundo de caixa considerável, influenciado pelo facto de os clientes pagarem a pronto (1º ano = € 1 382 160,00). No que respeita aos indicadores económico-financeiros, estes apresentam resultados favoráveis, com destaque para um *Flow Trough* no 2º ano de 40%.

Em suma, o projecto International Events – Funny Cooking é um negócio em expansão ao longo dos anos em análise e apresenta sustentabilidade de mercado e económico-financeira.

7.4 – Pressupostos Fundamentais

➤ Pressupostos Gerais

Quadro 4 – Pressupostos utilizados

Pressupostos Utilizados					
Pressupostos Gerais	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de inflação		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de IRC (12,5% sobre 1ºs 12500 € + 25% sobre restante + derrama (1,5%))	26,50%	26,50%	26,50%	26,50%	26,50%
Taxa de crescimento das vendas		18,00%	25,00%	28,00%	30,00%
Taxa de crescimento dos salários (tx. de inflação+2%)		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Acréscimo dos consumos anuais		10,00%	15,00%	20,00%	20,00%
Rotação de stocks de M.P. e subsidiárias	30	30	30	30	30
Prazo médio de pagamentos	60	60	60	60	60
Prazo médio de recebimentos	0	0	0	0	0

- Vendas: O projecto tem início no primeiro trimestre de 2011 com a constituição da sociedade, reconstrução do edifício e instalação de equipamentos. O início de actividade do International Events – Funny Cooking será no segundo trimestre de 2011.

A taxa de crescimento das vendas está descrita no quadro dos pressupostos gerais, assim como a taxa de inflação.

O preço médio de venda por refeição a exercer no restaurante é de € 20,00 por pessoa. O preço de consumo mínimo no bar é de € 1,00 por pessoa.

O cálculo base para as vendas está definido nos objectivos económicos atrás descritos.

- Clientes : O cliente do International Events – Funny Cooking efectua o seu pagamento logo após a prestação do serviço, pelo que não existe prazo médio de recebimento. É de referir igualmente que não haverá provisões de cobrança duvidosa.

- Fornecedores : Assumimos um prazo médio de pagamento de 60 dias (como está descrito atrás no quadro dos pressupostos gerais). Relativamente aos fornecedores de imobilizado, não existe prazo médio de pagamento uma vez que este é imediato.

Prevê-se um acréscimo dos consumos como está descrito no quadro dos pressupostos gerais.

- Fornecimentos e Serviços Externos : Os Fornecimentos e Serviços Externos que variam com as vendas foram calculados com base numa percentagem sobre as mesmas. As outras rubricas são constantes, sofrendo apenas alterações devido à inflação. O prazo médio de pagamento de fornecimentos e serviços externos é nulo, dado que o pagamento também é efectuado no momento.

7.5 - Quadros Técnicos

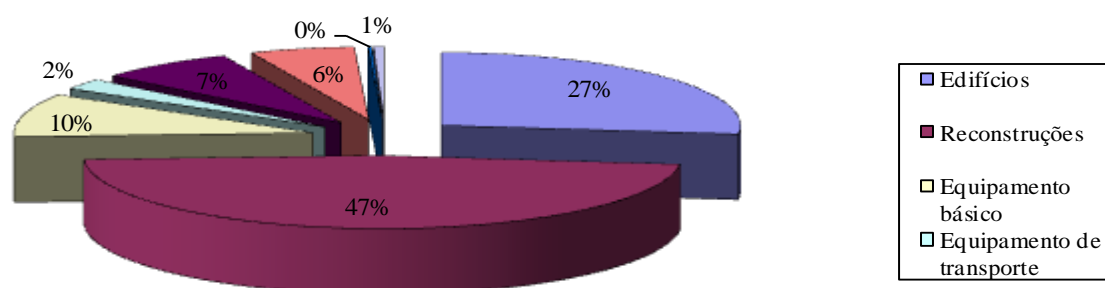
7.5.1 – Plano de Investimento

Quadro 1 – Plano Global do Investimento

Plano de Investimento	2011	2012	2013	2014	2015
Activo Fixo Corpóreo					
Edifícios	241.419,20				
Reconstruções	423.500,00				
Equipamento básico	86.115,43				
Equipamento de transporte	21.448,31				
Equipamento administrativo	66.526,50				
Outros equipamentos	50.621,05				
Total do Activo Fixo Corpóreo	889.630,49				
Activo fixo Incorpóreo					
Despesas de Constituição	1.806,54				
Estudos e Projectos					
Despesas de divulgação	5.144,76				
Outro Activo Fixo Incorpóreo					
Total do Activo Fixo Incorpóreo	6.951,30				
Total do Activo Fixo	896.581,79				
Juros durante a Construção					
Fundo de Maneio					
Total do Investimento	896.581,79				

Gráfico 13 – Distribuição do Investimento

Distribuição em % do Investimento



Quadro 2 – Plano Global das Amortizações

(Valores em Euros)

Cód.	Elementos do Imobilizado	Ano Aquis.	Valor de Aquis.	Taxa	Amort. Anual	2011		2012		2013		2014		2015
						A.Acum	V.Contab.	A.Acum	V. Contab.	A.Acum	V. Contab.	A.Acum	V.Contab.	A.Acum
	Activo Fixo Tangível													
	Edifício e outras construções													
	Edifício	2011	199.520,00	20,00%	39.904,00	39.904,00	159.616,00	79.808,00	119.712,00	119.712,00	79.808,00	159.616,00	39.904,00	199.520,00
	Reconstruções	2011	350.000,00	20,00%	70.000,00	70.000,00	280.000,00	140.000,00	210.000,00	210.000,00	140.000,00	280.000,00	70.000,00	350.000,00
	Equipamento Básico													
0935			71.169,78	14,28%	10.163,04	10.163,04	61.006,74	20.326,09	50.843,69	30.489,13	40.680,65	40.652,18	30.517,60	50.815,22
	Sub-Total		620.689,78		120.067,04	120.067,04	500.622,74	240.134,09	380.555,69	360.201,13	260.488,65	480.268,18	140.421,60	600.335,22
	Equipamento Administrativo													
2430	Comunicações		794,49	12,50%	99,31	99,31	695,18	198,62	595,87	297,93	496,56	397,25	397,25	496,56
	Mobiliário		53.707,90	12,50%	6.713,49	6.713,49	46.994,41	13.426,98	40.280,93	20.140,46	33.567,44	26.853,95	26.853,95	33.567,44
	Mobiliário		481,65	12,50%	60,21	60,21	421,44	120,41	361,24	180,62	301,03	240,83	240,83	301,03
	Sub-Total		54.984,04		6.873,01	6.873,01	48.111,04	13.746,01	41.238,03	20.619,02	34.365,03	27.492,02	27.492,02	34.365,03
	Equipamento Transporte													
2375			18.023,79	25,00%	4.505,95	4.505,95	13.517,84	9.011,89	9.011,89	13.517,84	4.505,95	18.023,79	0,00	
	Sub-Total		18.023,79		4.505,95	4.505,95	13.517,84	9.011,89	9.011,89	13.517,84	4.505,95	18.023,79	0,00	
	Outros Equipamentos													
	Decorativos		42.159,44	12,50%	5.269,93	5.269,93	36.889,51	10.539,86	31.619,58	15.809,79	26.349,65	21.079,72	21.079,72	26.349,65
	Outros		379,26	12,50%	47,41	47,41	331,85	94,82	284,45	142,22	237,04	189,63	189,63	237,04
	Sub-Total		42.538,70		5.317,34	5.317,34	37.221,36	10.634,67	31.904,02	15.952,01	26.586,69	21.269,35	21.269,35	26.586,69
	Activo Intangível													
	Disp. de Constituição													
2460			1.806,54	33,33%	602,18	602,18	1.204,36	1.204,36	602,18	1.806,54	0,00	0,00	0,00	0,00
	Sub-Total		1.806,54		602,18	602,18	1.204,36	1.204,36	602,18	1.806,54	0,00	0,00	0,00	0,00
	Disp. de Divulgação													
2420	Publicidade		4.255,42	20,00%	851,08	851,08	3.404,34	1.702,17	2.553,25	2.553,25	1.702,17	3.404,34	851,08	4.255,42
	Sub-Total		4.255,42		851,08	851,08	3.404,34	1.702,17	2.553,25	2.553,25	1.702,17	3.404,34	851,08	4.255,42
			6.061,96		1.453,26	1.453,26	4.608,70	2.906,53	3.155,43	4.359,79	1.702,17	3.404,34	851,08	4.255,42
	o Imobilizado		742.298,27		138.216,60	138.216,60	604.081,67	276.433,20	465.865,07	414.649,79	327.648,47	550.457,67	190.034,05	665.542,35

7.5.2 – Descrição do Investimento

Quadro 3 – Descrição detalhada do Investimento

(Valores em Euros)

Descrição do Investimento

Ano de Aquis.	Descrição	Custo s/ Iva	Iva Unit.	Custo Total	Fornecedor
Activo fixo tangível					
Edifícios e Outras Construções					
2011	Edifício	199.520,00	41.899,20	241.419,20	IMOBILIMA MENDES & LEAL
2011	Reconstrução	350.000,00	73.500,00	423.500,00	
Equipamento Básico					
2011	Máquinas, aparelhos, utensílios	71.169,78	14.945,65	86.115,43	VIPOTEL
Sub-total				751.034,63	
Equip. Administrativo					
2011	Minicentral rdis gigaset 4170	209,40	43,97	253,37	PT COMUNIC.
2011	Tlf s/fios gigaset 4010	106,15	22,29	128,44	PT COMUNIC.
2011	Term adic gigaset 3000 mobile az	148,75	31,24	179,99	PT COMUNIC.
2011	Serviço de instalação posto matricula	74,82	15,71	90,53	PT COMUNIC.
2011	Tc cannon b-155	255,37	53,63	309,00	PT COMUNIC.
2011	Material informático	53.707,90	11.278,66	64.986,56	GOLD & SILVER
2011	Mobiliário de escritório	481,65	101,15	582,80	OFFICE CENTRE
Sub-total				66.530,69	
Equip. Transporte					
2011	Veículo comercial Toyota Hiace	17.725,88	3.722,43	21.448,31	SLC - LITORAL
Sub-total				21.448,31	
Outros activos fixos tangíveis					
2011	Decoração e mobiliário	41.462,59	8.707,14	50.169,73	ARDUS
2011	Material de segurança	372,99	78,33	451,32	EMORA
Sub-total				50.621,05	
Total 1				889.634,68	
ACTIVO intangível					
Projectos de desenvolvimento					
2011	Constituição da sociedade	1.806,54	0,00	1.806,54	C.F.E.
Sub-total				1.806,54	
Desp. de Divulgação					
2011	Publicidade	2.610,00	548,10	3.158,10	J. DE NOTÍCIAS
2011	Publicidade	620,42	130,29	750,71	DIÁRIO DE LEIRIA
2011	Publicidade	810,00	170,10	980,10	RÁDIO 94,0 FM
2011	Letreiro e publicidade viatura	211,45	44,40	255,85	BRACRIL
Sub-total				5.144,76	
Total 2				6.951,30	
TOTAL INVESTIMENTO				896.585,98	

7.5.3 – Calendarização

Quadro 4 – Calendarização do Projecto

ACÇÃO / TRIMESTRE	2011				2012				2013			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Constituição da Sociedade												
Aquisição e Instalação do Equipamento												
Formação Profissional												
Início da Actividade												

ACÇÃO / TRIMESTRE	2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Constituição da Sociedade								
Aquisição e Instalação do Equipamento								
Formação Profissional								
Início da Actividade								

7.5.4 – Pessoal da Empresa

Quadro 5 – Número de Trabalhadores

ÁREA FUNCIONAL	Nível	N.º de Trabalhadores por Ano				
		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Administrativa/Financeira	Qualificado	2	2	2	2	2
	Não qualif.	0	0	0	0	0
Operacional/Marketing	Qualificado	2	2	2	2	2
	Não qualif.	0	0	0	0	0
Cozinheiros de 1ª	Qualificado	2	2	2	2	2
Ajudantes de Cozinha	Qualificado	4	4	4	4	4
Coordenadores de Pessoal	Qualificado	4	4	4	4	4
Empregados de Mesa	Qualificado	20	20	20	20	20
Empregados de Bar	Qualificado	4	4	4	4	4
Recepcionistas	Qualificado	6	6	6	6	6
TOTAL		44	44	44	44	44

Quadro 6– Salários dos Órgãos Sociais e do Pessoal*(Valores em Euros)*

CATEGORIAS	2011		2012		2013		2014		2015	
	N.º trab.	Venc. Total Mensal	N.º trab.	Venc. Total Mensal	N.º trab.	Venc. Total Mensal	N.º trab.	Venc. Total Mensal	N.º trab.	Venc. Total Mensal
Órgãos Sociais:										
Gestores	4	4.480,00	4	4.704,00	4	4.939,20	4	5.186,16	4	5.445,47
Pessoal:										
Pessoal Auxiliar	40	20.200,00	40	21.210,00	40	20.615,70	40	21.646,49	40	22.728,81
TOTAL	44	24.680,00	44	25.914,00	44	25.554,90	44	26.832,65	44	28.174,28

Quadro 7 – Vencimento Base Mensal por Área Funcional*(Valores em Euros)*

ÁREA FUNCIONAL	Nível	Vencimento Base Mensal									
		1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		N.º Trab.	Venc.	N.º Trab.	Venc.	N.º Trab.	Venc.	N.º Trab.	Venc.	N.º Trab.	Venc.
Administrativa/Financeira	Qualificado	2	1.120,00	2	1.176,00	2	1.234,80	2	1.296,54	2	1.361,37
Comercial/Marketing	Qualificado	2	1.120,00	2	1.176,00	2	1.234,80	2	1.296,54	2	1.361,37
Cozinheiros de 1ª	Qualificado	2	750,00	2	787,50	2	826,88	2	868,22	2	911,63
Ajudantes de Cozinha	Qualificado	4	500,00	4	525,00	4	551,25	4	578,81	4	607,75
Coordenadores de Pessoal	Qualificado	4	620,00	4	651,00	4	683,55	4	717,73	4	753,61
Empregados de Mesa	Qualificado	20	480,00	20	504,00	20	529,20	20	555,66	20	583,44
Empregados de Bar	Qualificado	4	480,00	4	504,00	4	529,20	4	555,66	4	583,44
Recepcionistas	Qualificado	6	450,00	6	472,50	6	496,13	6	520,93	6	546,98
Total		44		44		44		44		44	

Quadro 8 – Taxas utilizadas para o cálculo dos Custos com o Pessoal

Custos com Pessoal	
Subsidio de alimentação:	5,00 Trabalhador/dia
Taxa social única (órgãos sociais)	21,25%
Taxa social única (pessoal)	23,75%
Taxa segurança social	11,00%
Taxa de I.R.S.	5,00%
Seguro de acidentes de trabalho:	2,84%
Taxa de crescimento dos salários	5,00%
Dias úteis de trabalho	230

Quadro 9 – Custos com o pessoal

		2011	2012	2013	2014	2015
1	Número de Trabalhadores (2+...+4)	44	44	44	44	44
2	Gerência	4	4	4	4	4
4	Pessoal Auxiliar	40	40	40	40	40
5	Rem. Média Mensal por Trab.(c/ Descontos)					
5	Gerência	1.120,00	1.176,00	1.228,92	1.284,22	1.335,59
7	Pessoal Auxiliar	505,00	530,25	554,11	579,05	602,21
8	Rem. Média Mensal por Trab.(s/ Descontos)					
9	Gerência	82,14	86,25	90,13	94,19	97,95
11	Pessoal Auxiliar	82,14	86,25	90,13	94,19	97,95
12	Taxa de Retenção de IRS					
13	Gerência	5%	5%	5%	5%	5%
15	Pessoal Auxiliar	5%	5%	5%	5%	5%
16	TSU					
17	Gerência	11%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
19	Pessoal Auxiliar	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
20	Encargos Patronais					
21	Gerência	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%
23	Pessoal Auxiliar	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
24	Seguro de Acidentes Pessoais	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%

Quadro 10 – Remuneração dos Órgãos Sociais

		2011	2012	2013	2014	2015
1	Abonos Sujeitos a Descontos (2+...+5)	62.720,00	65.856,00	69.148,80	72.606,24	76.236,55
2	Vencimento Base	53.760,00	56.448,00	59.270,40	62.233,92	65.345,62
3	Subsídio de Natal	4.480,00	4.704,00	4.939,20	5.186,16	5.445,47
4	Subsídio de Férias	4.480,00	4.704,00	4.939,20	5.186,16	5.445,47
5	Trabalho Suplementar	0	0	0	0	0
6	Abonos Não Sujeitos a Descontos (7+...+10)	4.600,00	4.830,00	5.071,50	5.325,08	5.591,33
7	Subsídio de Alimentação	4.600,00	4.830,00	5.071,50	5.325,08	5.591,33
8	Ticket Restaurant	0	0	0	0	0
9	Ajudas de Custo	0	0	0	0	0
10	Prémio de Produção	0	0	0	0	0
11	Remunerações Ilíquidas (1+6)	67.320,00	70.686,00	74.220,30	77.931,32	81.827,88
12	Encargos Sobre Remunerações (13+...+15)	10.035,20	10.536,96	11.063,81	11.617,00	12.197,85
13	TSU	6.899,20	7.244,16	7.606,37	7.986,69	8.386,02
14	IRS	3.136,00	3.292,80	3.457,44	3.630,31	3.811,83
15	Imposto de Sêlo	0	0	0	0	0
16	Remunerações Líquidas (11-12)	57.284,80	60.149,04	63.156,49	66.314,32	69.630,03
17	Encargos Patronais	13.328,00	13.994,40	14.694,12	15.428,83	16.200,27

Quadro 11 – Remuneração do Pessoal Auxiliar

	2011	2012	2013	2014	2015
1 Abonos Sujeitos a Descontos (2+...+6)	282.800,00	296.940,00	288.619,80	303.050,79	318.203,33
2 Vencimento Base	242.400,00	254.520,00	247.388,40	259.757,82	272.745,71
3 Subsídio de Natal	20.200,00	21.210,00	20.615,70	21.646,49	22.728,81
4 Subsídio de Férias	20.200,00	21.210,00	20.615,70	21.646,49	22.728,81
5 Trabalho Suplementar	0	0	0	0	0
6 Outros	0	0	0	0	0
7 Abonos Não Sujeitos a Descontos (8+...+12)	46.000,00	48.300,00	50.715,00	53.250,75	55.913,29
8 Subsídio de Alimentação	46.000,00	48.300,00	50.715,00	53.250,75	55.913,29
9 Ticket Restaurant	0	0	0	0	0
10 Ajudas de Custo	0	0	0	0	0
11 Prémio de Produção	0	0	0	0	0
12 Outros	0	0	0	0	0
13 Remunerações Líquidas (1+7)	328.800,00	345.240,00	339.334,80	356.301,54	374.116,62
14 Encargos Sobre Remunerações (15+...+17)	45.248,00	47.510,40	46.179,17	48.488,13	50.912,53
15 TSU	31.108,00	32.663,40	31.748,18	33.335,59	35.002,37
16 IRS	14.140,00	14.847,00	14.430,99	15.152,54	15.910,17
17 Imposto de Sêlo	0	0	0	0	0
18 Remunerações Líquidas (13-14)	283.552,00	297.729,60	293.155,63	307.813,41	323.204,08
19 Encargos Patronais	67.165,00	70.523,25	68.547,20	71.974,56	75.573,29

Quadro 12– Pagamento Total

	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Trabalhadores	44	44	44	44	44
Remunerações					
Sujeitas a descontos	345520,00	362796,00	357768,60	375657,03	394439,88
Não sujeitas a descontos	50600,00	53130,00	55786,50	58575,83	61504,62
Total (Remunerações) :	396120,00	415926,00	413555,10	434232,86	455944,50
Encargos s/ remunerações	80493,00	84517,65	83241,32	87403,39	91773,56
Seguro acidentes trabalho	11236,85	11798,69	11731,44	12318,01	12933,91
Outros custos com o pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTOS COM O PESSOAL	487849,85	512242,34	508527,86	533954,25	560651,96
Ordenado líquido	340836,80	357878,64	356312,12	374127,73	392834,12
IRS	17276,00	18139,80	17888,43	18782,85	19721,99
TSU	118500,20	124425,21	122595,87	128725,66	135161,95
IS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguro acidentes trabalho	11236,85	11798,69	11731,44	12318,01	12933,91
Outros custos com o pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTOS COM O PESSOAL	487849,85	512242,34	508527,86	533954,25	560651,96
Saldo inicial E.O.E.P.	0,00	19396,60	20366,43	20069,19	21072,64
Saldo inicial de acréscimos e diferimentos	0,00	60859,00	63901,95	63001,42	66151,49
Saldo final E.O.E.P.	19396,60	20366,43	20069,19	21072,64	22126,28
Saldo final de acréscimos e diferimentos	60859,00	63901,95	63001,42	66151,49	69459,06
Pagamento total	407594,25	508229,56	509725,64	529800,72	556290,76

Quadro 13 – Compras

Designação	2011	2012	2013	2014	2015
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Carne	87.076,080	102.749,774	128.437,218	164.399,639	213.719,531
Peixe	77.539,176	91.496,228	114.370,285	146.393,964	190.312,154
Crustáceos	41.464,80	48.928,464	61.160,580	78.285,542	101.771,205
Legumes	41.257,48	48.683,822	60.854,777	77.894,115	101.262,349
Fruta	8.292,96	9.785,693	12.232,116	15.657,108	20.354,241
Especiarias e condimentos	18.037,19	21.283,882	26.604,852	34.054,211	44.270,474
Diversos	61.782,55	72.903,411	91.129,264	116.645,458	151.639,096
Bebidas s/Alcool	26.744,80	31.558,859	39.448,574	50.494,175	65.642,427
Bebidas c/Alcool	52.452,97	61.894,507	77.368,134	99.031,211	128.740,574
Vol. de Compras Total	414.648,00	489.284,64	611.605,80	782.855,42	1.017.712,05

Quadro 14 – Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

	2011	2012	2013	2014	2015
Existências Iniciais	0,00	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46
Compras	414.648,00	489.284,64	611.605,80	782.855,42	1.017.712,05
Existências Finais	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
C.M.V.M.C.	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90

Quadro 15 – Fornecimentos e Serviços Externos

RÚBRICAS	Iva %	2011	2012	2013	2014	2015
Electricidade	21%	31.789,68	37.511,82	46.889,78	60.018,92	78.024,59
Combustíveis e outros Fluidos	21%	10.366,20	19.303,72	22.503,18	26.928,68	32.947,24
Água	21%	16.585,92	30.885,95	36.005,08	43.085,89	52.715,59
Ferramentas e utens. de desg. Rápido	21%	3.455,40	6.434,57	7.501,06	8.976,23	10.982,41
Livros e Documentação Técnica	6%	3.870,05	7.206,72	8.401,19	10.053,37	12.300,30
Material de Escritório (consumíveis)	21%	12.439,44	23.164,46	27.003,81	32.314,42	39.536,69
Artigos para Oferta	21%	5.528,64	10.295,32	12.001,69	14.361,96	17.571,86
Comunicação	21%	16.585,92	30.885,95	36.005,08	43.085,89	52.715,59
Conservação e Reparação	21%	9.951,55	18.531,57	21.603,05	25.851,53	31.629,35
Publicidade e Propaganda	21%	27.643,20	51.476,58	60.008,47	71.809,81	87.859,31
Total 1		138.216,00	163.094,88	203.868,60	260.951,81	339.237,35
Despesas de Representação*	21%	5.500,00	5.610,00	5.722,20	5.836,64	5.953,38
Seguros*	21%	15.238,31	15.543,08	15.853,94	16.171,02	16.494,44
Limpeza Higiene e Conforto*	21%	46.730,83	47.665,45	48.618,76	49.591,13	50.582,95
Vigilância e Segurança*	21%	7.700,00	7.854,00	8.011,08	8.171,30	8.334,73
Outros Fornec. e Serviços*	21%	17.270,09	17.615,49	17.967,80	18.327,16	18.693,70
Total 2		92.439,23	94.288,01	96.173,77	98.097,25	100.059,20
Total S/IVA		230.655,23	257.382,89	300.042,37	359.049,06	439.296,55

7.5.5 - Capitais Circulantes

Quadro 16– Disponibilidades

(Valores em Euros)

	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo Inicial		250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99
Entradas	1.267.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09
Saídas	1.016.219,60	119.633,62	119.633,62	119.633,62	119.633,62
Saldo Período	250.812,72	232.957,89	439.975,33	667.927,04	1.043.687,47
Saldo Final	250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99	2.635.360,46

Quadro 17 – Clientes

Clientes

(Valores em Euros)

RUBRICA	2011	2012	2013	2014	2015
1. Vendas/Prestação de serviços	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
2. Iva Liquidado	290.253,60	342.499,25	428.124,06	547.998,80	712.398,44
3. (1+2)	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
4. Rotação de Clientes (dias)	0	0	0	0	0
5. Saldo Final de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Saldo Inicial de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.RECEBIMENTOS (3-5+6)	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
<i>Receb. Clintes referentes ao periodo</i>	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
<i>Receb. referente a n-1</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Recebimentos Total</i>	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94

Quadro 18 – Fornecedores

Fornecedores M.P.

RUBRICA	2011	2012	2013	2014	2015
1. Compras	414.648,00	489.284,64	611.605,80	782.855,42	1.017.712,05
2. Iva dedutível	87.076,08	102.749,77	128.437,22	164.399,64	213.719,53
3. (1+2)	501.724,08	592.034,41	740.043,02	947.255,06	1.231.431,58
4. Rotação de Fornecedores (dias)	60	60	60	60	60
5. Saldo Final de Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
6. Saldo Inicial de Fornecedores	0,00	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16
7.PAGAMENTOS	419.248,89	577.188,88	715.712,84	913.192,81	1.184.717,63
<i>Pagamentos Fornec referentes ao periodo</i>	419.248,89	494.713,69	618.392,11	791.541,90	1.029.004,47
<i>Pagamentos referente a n-1</i>	0,00	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16
<i>Pagamentos Total</i>	419.248,89	577.188,88	715.712,84	913.192,81	1.184.717,63

Quadro 19 – IVA / Movimento

7. IVA/MOVIMENTO

RUBRICA	2011	2012	2013	2014	2015
1. Iva Liquidado	290.253,60	342.499,25	428.124,06	547.998,80	712.398,44
2. Iva Dedutível	290.225,47	170.965,55	205.737,24	254.154,26	320.306,33
3.(1-2) IVA APURADO (pagar/recuperar)	28,13	171.533,70	222.386,82	293.844,54	392.092,10
4. Rotação do Iva (dias)	30	30	30	30	30
5. Saldo Final	2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61	32.226,75
6.Saldo Inicial	0,00	2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61
8.PAGAMENTOS	25,82	157.437,35	218.207,11	287.971,30	384.016,96
<i>Pagamentos Iva referentes ao periodo</i>	25,82	157.435,04	204.108,45	269.692,93	359.865,36
<i>Pagamentos referente a n-1</i>	0,00	2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61
<i>Pagamentos Total</i>	25,82	157.437,35	218.207,11	287.971,30	384.016,96

Quadro 20 – Estado e Outros Entes Públicos

(Valores em Euros)

RUBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
1 - Imposto sobre Rendimento					
Saldo Inicial	0	29.944,04	35.598,70	91.237,33	136.282,09
Pagamento de IRC de n-1	0	29.944,04	35.598,70	91.237,33	136.282,09
Pagamentos por Conta	0	22.458,03	26.699,02	68.428,00	102.211,57
I.R.C. Apurado	29.944,04	58.056,73	117.936,35	204.710,09	330.168,18
Saldo Final	29.944,04	35.598,70	91.237,33	136.282,09	227.956,61
2 - I. V. A .					
Saldo Inicial		2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61
IVA Liquidado	290.253,60	342.499,25	428.124,06	547.998,80	712.398,44
IVA Dedutível	290.225,47	170.965,55	205.737,24	254.154,26	320.306,33
IVA Apurado	28,13	171.533,70	222.386,82	293.844,54	392.092,10
Pagamentos de Imposto	25,82	157.437,35	218.207,11	287.971,30	384.016,96
Saldo Final	2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61	32.226,75
3 - Seg. Soc.+IRS - Reten. na Fonte					
Saldo Inicial	0	19.396,60	20.366,43	21.384,75	22.453,99
Saldo Apurado					
Pagamentos de Impostos		19.396,60	20.366,43	21.384,75	22.453,99
Saldo Final	19.396,60	20.366,43	21.384,75	22.453,99	23.576,69
4 - Acrescimos e Diferimentos					
Saldo Inicial	0	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90
Saldo Final	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49

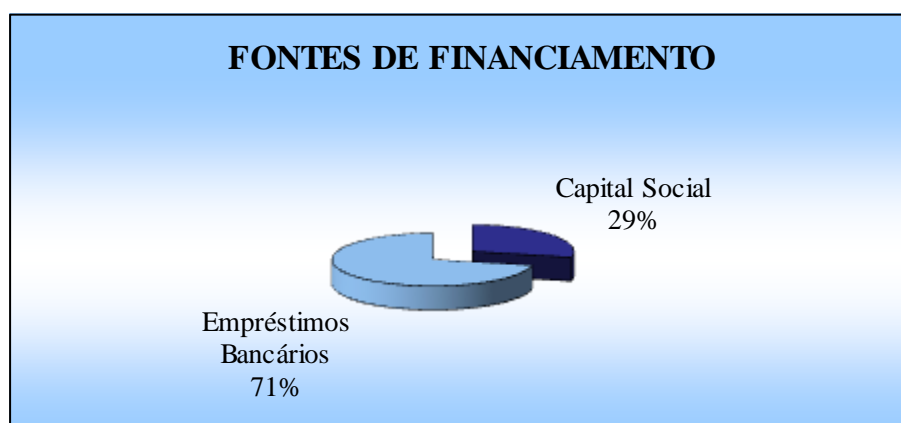
7.5.6 – Plano de Financiamento

Quadro 21 – Rotação dos Fundos Circulantes

RUBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas					
Vendas a Dinheiro	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
S.Inicial de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recebimento de Clientes	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
S. Final de Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P.MR	0	0	0	0	0
Existências Iniciais	0,00	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46
Compras	501.724,08	592.034,41	740.043,02	947.255,06	1.231.431,58
Existências Finais	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Rotação de Stocks	30	30	30	30	30
S. Inicial de Fornecedores	0,00	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16
Pagamentos	419.248,89	577.188,88	715.712,84	913.192,81	1.184.717,63
S. Final de Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
P.MP	60	60	60	60	60
Saldo Inicial de F.S.E.	0	0	0	0	0
Pagamentos de F.S.E.	278.512,32	325.598,67	377.342,40	448.803,68	545.883,35
Saldo Final de F.S.E.	0	0	0	0	0
P.MP	0	0	0	0	0

Quadro 22 – Fontes de Financiamento

Plano de Financiamento	(Valores em Euros)				
Financiamento do Investimento	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Próprios					
Capital Social	200.000,00				
Prestações Suplementares		0			
Subsídios					
Incentivo ao investimento		0			
Auto-Financiamento do Projecto					
Capitais Alheios					
Empréstimos Bancários	500.000,00				
Leasing		0			
Suprimentos		0			
Outros		0			
Total do Financiamento	700.000,00	0	0	0	0

Gráfico 14 – Fontes de Financiamento**Quadro 23 – Condições de financiamento***(Valores em Euros)*

	DESIGNAÇÃO	Taxas	Valores
1	Valor do Empréstimo		500.000,00
2	Valor da 1ª Renda	0,00%	ver ponto 10
3	Valor Residual	0,00%	0,000
4	Valor financiado (1-2-3)		500.000,000
5	Data Inicial (MM/AA)		Janeiro-03
6	Taxa de Juro Anual/Período*	7,54%	0,0060761
7	Duração		5
8	N.º de Pagamentos p/ano		12
9	N.º Total de Pagamentos (7*8)		60
10	Valor de cada Renda		9.969,47
11	Total dos Pagamentos		598.168,12
12	Valor Pago em Juros		98.168,12
13	Cap. Próprio Inicial	0,00%	
14	Rendas (1-antecipadas;2-postecipadas)		2

*Euribor 6 meses + 3,625% spread + imposto de selo do empréstimo

Quadro 24 – Total de juros e amortizações por anos*Total por Anos**(Valores em Euros)*

	Juros	Amortização	Total
2011	33.619,92	86.013,70	119.633,62
2012	27.134,49	92.499,14	119.633,62
2013	20.160,05	99.473,57	119.633,62
2014	12.659,74	106.973,88	119.633,62
2015	4.593,91	115.039,71	119.633,62
Total	98.168,12	500.000,00	598.168,12

Quadro 25 – Reforços de Financiamento*Reforços do Financiamento**(Valores em Euros)*

	Cap. Próp	Cap. Alheio	Total
2011	0	0	0
2012	0	0	0
2013	0	0	0
2014	0	0	0
2015	0	0	0
Total	0	0	0

Quadro 26 – Plano de Amortização do Empréstimo

Período	Capital em dívida no início do período	Juro Periódico (incluindo imp. selo)	Juro Acumulado	Amortização periódica de capital	Amortização Acumulada	Total Período	Saldo Final
1	500.000,00	3.038,05	3.038,05	6.931,41	6.931,41	9.969,47	493.068,59
2	493.068,59	2.995,94	6.033,99	6.973,53	13.904,94	9.969,47	486.095,06
3	486.095,06	2.953,57	8.987,56	7.015,90	20.920,85	9.969,47	479.079,15
4	479.079,15	2.910,94	11.898,50	7.058,53	27.979,38	9.969,47	472.020,62
5	472.020,62	2.868,05	14.766,55	7.101,42	35.080,80	9.969,47	464.919,20
6	464.919,20	2.824,90	17.591,44	7.144,57	42.225,37	9.969,47	457.774,63
7	457.774,63	2.781,49	20.372,93	7.187,98	49.413,35	9.969,47	450.586,65
8	450.586,65	2.737,81	23.110,75	7.231,66	56.645,00	9.969,47	443.355,00
9	443.355,00	2.693,87	25.804,62	7.275,60	63.920,60	9.969,47	436.079,40
10	436.079,40	2.649,67	28.454,29	7.319,80	71.240,40	9.969,47	428.759,60
11	428.759,60	2.605,19	31.059,48	7.364,28	78.604,68	9.969,47	421.395,32
12	421.395,32	2.560,44	33.619,92	7.409,02	86.013,70	9.969,47	413.986,30
13	413.986,30	2.515,43	36.135,35	7.454,04	93.467,75	9.969,47	406.532,25
14	406.532,25	2.470,13	38.605,48	7.499,33	100.967,08	9.969,47	399.032,92
15	399.032,92	2.424,57	41.030,05	7.544,90	108.511,98	9.969,47	391.488,02
16	391.488,02	2.378,72	43.408,77	7.590,74	116.102,73	9.969,47	383.897,27
17	383.897,27	2.332,60	45.741,37	7.636,87	123.739,59	9.969,47	376.260,41
18	376.260,41	2.286,20	48.027,57	7.683,27	131.422,86	9.969,47	368.577,14
19	368.577,14	2.239,51	50.267,09	7.729,95	139.152,82	9.969,47	360.847,18
20	360.847,18	2.192,55	52.459,63	7.776,92	146.929,74	9.969,47	353.070,26
21	353.070,26	2.145,29	54.604,93	7.824,18	154.753,91	9.969,47	345.246,09
22	345.246,09	2.097,75	56.702,68	7.871,72	162.625,63	9.969,47	337.374,37
23	337.374,37	2.049,92	58.752,60	7.919,55	170.545,17	9.969,47	329.454,83
24	329.454,83	2.001,80	60.754,41	7.967,67	178.512,84	9.969,47	321.487,16
25	321.487,16	1.953,39	62.707,80	8.016,08	186.528,92	9.969,47	313.471,08
26	313.471,08	1.904,68	64.612,48	8.064,78	194.593,70	9.969,47	305.406,30
27	305.406,30	1.855,68	66.468,16	8.113,79	202.707,49	9.969,47	297.292,51
28	297.292,51	1.806,38	68.274,55	8.163,09	210.870,58	9.969,47	289.129,42
29	289.129,42	1.756,78	70.031,33	8.212,69	219.083,26	9.969,47	280.916,74
30	280.916,74	1.706,88	71.738,21	8.262,59	227.345,85	9.969,47	272.654,15
31	272.654,15	1.656,68	73.394,88	8.312,79	235.658,64	9.969,47	264.341,36
32	264.341,36	1.606,17	75.001,05	8.363,30	244.021,94	9.969,47	255.978,06
33	255.978,06	1.555,35	76.556,40	8.414,12	252.436,06	9.969,47	247.563,94
34	247.563,94	1.504,23	78.060,63	8.465,24	260.901,31	9.969,47	239.098,69
35	239.098,69	1.452,79	79.513,42	8.516,68	269.417,98	9.969,47	230.582,02
36	230.582,02	1.401,04	80.914,46	8.568,43	277.986,41	9.969,47	222.013,59
37	222.013,59	1.348,98	82.263,44	8.620,49	286.606,90	9.969,47	213.393,10
38	213.393,10	1.296,60	83.560,04	8.672,87	295.279,77	9.969,47	204.720,23
39	204.720,23	1.243,90	84.803,94	8.725,57	304.005,34	9.969,47	195.994,66
40	195.994,66	1.190,88	85.994,82	8.778,58	312.783,92	9.969,47	187.216,08
41	187.216,08	1.137,55	87.132,37	8.831,92	321.615,84	9.969,47	178.384,16
42	178.384,16	1.083,88	88.216,25	8.885,59	330.501,43	9.969,47	169.498,57
43	169.498,57	1.029,89	89.246,14	8.939,58	339.441,01	9.969,47	160.558,99
44	160.558,99	975,57	90.221,72	8.993,89	348.434,90	9.969,47	151.565,10
45	151.565,10	920,93	91.142,64	9.048,54	357.483,45	9.969,47	142.516,55
46	142.516,55	865,95	92.008,59	9.103,52	366.586,97	9.969,47	133.413,03
47	133.413,03	810,63	92.819,22	9.158,84	375.745,80	9.969,47	124.254,20
48	124.254,20	754,98	93.574,20	9.214,49	384.960,29	9.969,47	115.039,71
49	115.039,71	698,99	94.273,20	9.270,47	394.230,77	9.969,47	105.769,23
50	105.769,23	642,67	94.915,86	9.326,80	403.557,57	9.969,47	96.442,43
51	96.442,43	585,99	95.501,86	9.383,47	412.941,04	9.969,47	87.058,96
52	87.058,96	528,98	96.030,84	9.440,49	422.381,53	9.969,47	77.618,47
53	77.618,47	471,62	96.502,46	9.497,85	431.879,38	9.969,47	68.120,62
54	68.120,62	413,91	96.916,36	9.555,56	441.434,94	9.969,47	58.565,06
55	58.565,06	355,85	97.272,21	9.613,62	451.048,56	9.969,47	48.951,44
56	48.951,44	297,43	97.569,65	9.672,03	460.720,60	9.969,47	39.279,40
57	39.279,40	238,67	97.808,31	9.730,80	470.451,40	9.969,47	29.548,60
58	29.548,60	179,54	97.987,85	9.789,93	480.241,33	9.969,47	19.758,67
59	19.758,67	120,06	98.107,91	9.849,41	490.090,74	9.969,47	9.909,26
60	9.909,26	60,21	98.168,12	9.909,26	500.000,00	9.969,47	0,00

7.5.7 – Análise da Viabilidade Económica e Financeira do Projecto

Quadro 27 – Demonstração de Resultados Previsionais

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
Variação da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
CMVMC	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90
Fornecimentos e serviços externos	230.655,23	257.382,89	300.042,37	359.049,06	439.296,55
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.239.877,43	1.389.066,05	1.577.816,83	1.828.701,16	2.146.195,67
RESULTADO OPERACIONAL	142.282,57	241.882,75	460.869,17	780.816,92	1.246.177,84
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	108.662,65	214.748,26	440.709,11	768.157,17	1.241.583,92
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	108.662,65	214.748,26	440.709,11	768.157,17	1.241.583,92
I.R.C. + Derrama	29.944,04	58.056,73	117.936,35	204.710,09	330.168,18
RESULTADO LÍQUIDO	78.718,61	156.691,53	322.772,76	563.447,09	911.415,75

Quadro 28 – Orçamento de Tesouraria*(Valores em Euros)*

RUBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
1. Recebimentos:					
Do Período Anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Do Período					
de Vendas					
Vendas a Dinheiro	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
TOTAL 1	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
2. Pagamentos:					
Do Período Anterior					
Pagamento a Fornecedores c/c	0,00	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16
Pagamento a Fornecedores de FSE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas c/ Pessoal	0,00	80.255,60	84.268,38	88.481,80	92.905,89
IVA	0,00	2,31	14.098,66	18.278,37	24.151,61
IRC	0,00	29.944,04	35.598,70	91.237,33	136.282,09
Do Período					
Pagamento a Fornecedores c/c	419.248,89	494.713,69	618.392,11	791.541,90	1.029.004,47
Pagamento a Fornecedores de FSE	278.512,32	325.598,67	377.342,40	448.803,68	545.883,35
Despesas c/ Pessoal	407.594,25	427.973,96	449.372,66	471.841,29	495.433,36
Impostos Indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA	25,82	157.435,04	204.108,45	269.692,93	359.865,36
IRC	0,00	22.458,03	26.699,02	68.428,00	102.211,57
Outros Custos Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL 2	1.105.381,28	1.620.856,53	1.907.201,10	2.369.956,21	2.941.450,85
(Défice) / Excedente de tesouraria	567.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09

Quadro 29 – Orçamento Financeiro*(Valores em Euros)*

RUBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Disponibilidades Iniciais		250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99
Origens					
Excedentes de Tesouraria	567.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09
Capital Social	200.000,00	0	0	0	0
Prestações Suplementares	0	0	0	0	0
Subsídios ao Investimento	0	0	0	0	0
Empréstimos de Inst. Crédito (M.L.P.)	500.000,00	0	0	0	0
Outras Origens	0	0	0	0	0
TOTAL 1	1.267.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09
Aplicações					
Investimento em Fundo Maneio					
Cobertura Défice de Tesouraria					
Investimentos	896.585,98				
Amortizações Empr. Bancários (M.L.P.)	86.013,70	92.499,14	99.473,57	106.973,88	115.039,71
Amortizações Empr. Bancários (C.P.)					
Amortizações Locação Financeira					
Pagamento de Juros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
Outras Aplicações (sócios)					
TOTAL 2	1.016.219,60	119.633,62	119.633,62	119.633,62	119.633,62
Disponibilidades Finais	250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99	2.635.360,46

Quadro 30– Demonstração dos fluxos de caixa

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVIDADES OPERACIONAIS					
Recebimentos de Clientes	1.672.413,60	1.973.448,05	2.466.810,06	3.157.516,88	4.104.771,94
Pagamentos a Fornecedores	697.761,21	902.787,55	1.093.055,23	1.361.996,49	1.730.600,98
Pagamentos ao Pessoal	407.594,25	508.229,56	533.641,04	560.323,09	588.339,25
Fluxo gerado pelas operações	567.058,14	562.430,94	840.113,79	1.235.197,30	1.785.831,71
Pagamento/Recebimento IRC	0,00	-52.402,07	-62.297,72	-159.665,33	-238.493,66
Outros pag./receb. relacionados com a Actividade Operacional	-25,82	-157.437,35	-218.207,11	-287.971,30	-384.016,96
Fluxos gerados antes das rúbricas extraordinárias	567.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09
Recebimentos relacionados com rúbricas extraordinárias	0	0	0	0	0
Pagamentos relacionados com rúbricas extraordinárias	0	0	0	0	0
FLUXOS DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS	567.032,32	352.591,51	559.608,96	787.560,67	1.163.321,09
ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Recebimentos provenientes de:					
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0
Subsídios de investimento	0	0	0	0	0
Juros e proveitos similares	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Subtotal	0	0	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Investimentos Financeiros	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	889.634,68	0	0	0	0
Activos Intangíveis	6.951,30	0	0	0	0
Subtotal	896.585,98	0	0	0	0
FLUXOS DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO	-896.585,98	0,000	0,000	0,000	0,000
ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Recebimentos provenientes de:					
Empréstimos Obtidos	500.000,00	0	0	0	0
Aumentos de capital, Prest. Suplem, Prémios de emissão	200.000,00	0	0	0	0
Subsídios e Doações	0	0	0	0	0
Venda de Acções (quotas) Próprias	0	0	0	0	0
Empréstimos de Sócios	0	0	0	0	0
Cobertura de Prejuizos	0	0	0	0	0
Subtotal	700.000,00	0	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Empréstimos Obtidos	86.013,70	92.499,14	99.473,57	106.973,88	115.039,71
Amortização de contratos de locação financeira	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Juros e custos similares	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
Dividendos	0	0	0	0	0
Reduções de capital e Prestações Suplementares	0	0	0	0	0
Aquisição de acções (quotas) Próprias	0	0	0	0	0
Subtotal	119.633,62	119.633,62	119.633,62	119.633,62	119.633,62
FLUXO DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO	580.366,38	-119.633,62	-119.633,62	-119.633,62	-119.633,62
Variação de Caixa e seus equivalentes	250.812,72	232.957,89	439.975,33	667.927,04	1.043.687,47
Efeito das diferenças de câmbio	0	0	0	0	0
Caixa e seus equivalentes no início do período	0	250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99
Caixa e seus equivalentes no fim do período	250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99	2.635.360,46

Quadro 31 – Balanço Previsional*(Valores em Euros)*

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	250.812,72	483.770,61	923.745,94	1.591.672,99	2.635.360,46
	282.304,97	523.323,28	973.201,02	1.654.886,44	2.717.456,06
ACTIVO	885.382,05	988.183,77	1.299.844,90	1.845.722,45	2.793.207,39
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	78.718,61	235.410,15	558.182,91	1.121.629,99
	200.000,00	278.718,61	435.410,15	758.182,91	1.321.629,99
Resultado liquido do período	78.718,61	156.691,54	322.772,76	563.447,09	911.415,75
CAPITAL PRÓPRIO	278.718,61	435.410,15	758.182,91	1.321.629,99	2.233.045,74
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	49.342,95	70.063,79	130.900,45	182.887,69	283.760,05
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	131.818,14	167.384,51	252.551,36	338.600,85	486.187,16
Diferimentos	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49
PASSIVO	606.663,44	552.773,62	541.662,00	524.092,46	560.161,65
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	885.382,05	988.183,77	1.299.844,90	1.845.722,45	2.793.207,39

Quadro 32 – Meios Libertos Brutos Totais*(Valores em Euros)*

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos de depreciação e amortização	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões					
Custos Finac. de Financiamento	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
Imposto estimado para o período	-29.944,04	-58.056,73	-117.936,35	-204.710,09	-330.168,18
Resultado Líquido	78.718,61	156.691,53	322.772,76	563.447,09	911.415,75
Meios Libertos Brutos	220.611,09	263.985,89	363.213,06	507.204,62	700.926,16
ML.B. Acumulados	220.611,09	484.596,98	847.810,04	1.355.014,66	2.055.940,83

Quadro 33 – Meios Libertos Líquidos Totais*(Valores em Euros)*

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões					
Resultado Líquido	78.718,61	156.691,53	322.772,76	563.447,09	911.415,75
Meios Libertos Líquidos	216.935,21	294.908,13	460.989,36	699.254,96	1.026.500,43
ML.L. Acumulados	216.935,21	511.843,34	972.832,70	1.672.087,67	2.698.588,09

7.6 – Análise da Rentabilidade do Projecto**7.6.1 – Cash-Flow do Investimento****Quadro 34– Cash Flow de Exploração***(Valores em Euros)*

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões					
Custos Financ. de Financiamento	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
Resultado Líquido	78.718,61	156.691,53	322.772,76	563.447,09	911.415,75
Cash-Flow	250.555,13	322.042,62	481.149,41	711.914,71	1.031.094,34
Valor Residual total					56.925,58
					1.088.019,92

Quadro 35 – Actualização dos Cash – Flows

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Cash-Flow Anual	250.555,13	322.042,62	481.149,41	711.914,71	1.088.019,92
Taxa de Actualização - $(1+0,02)^{-n}$	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10
Cash-Flow Actualizado	245.642,29	309.537,31	453.397,84	657.699,15	985.453,17
Cash-Flow Acumulado	245.642,29	555.179,60	1.008.577,43	1.666.276,58	2.651.729,75

7.6.2 - Valor Actual Líquido (VAL)

$$\text{VAL} = - \text{Investimento} + \sum_{n=1}^n \frac{\text{CF}}{(1+i)^n}$$

$$\text{Taxa de desconto } (i) = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 = 11,00% n = 5 anos

T_2 = 5,00% i = 0,18881

T_3 = 2,00%

V.A.L. = 456.961,88

7.6.3 - Taxa Interna da Rentabilidade

$$\text{TIR} = - \text{Investimento} + \sum_{k=0}^n \frac{\text{CF}}{(1+i)^k} = 0$$

Investimento = -896.585,98

Cash-Flow 2011 = 245.642,29

Cash-Flow 2012 = 309.537,31

Cash-Flow 2013 = 453.397,84

Cash-Flow 2014 = 657.699,15

Cash-Flow 2015 = 985.453,17

n = 5 anos

T.I.R. = 37,73%

7.6.4 – Período de Retorno Atualizado

$$P.R. = - \text{Investimento} + \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+i)^k} = 0$$

n=? i=18.881%

PAY-BACK= 2 Anos, 9 Meses e 5 Dias

7.6.5 – VAB**Quadro 36 - VAB**

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Custos c/ pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Encargos Financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Resultado Líquido	78.718,61	156.691,53	322.772,76	563.447,09	911.415,75
Imp. sobre o Rendimento	-29.944,04	-58.056,73	-117.936,35	-204.710,09	-330.168,18
Valor Acrescentado Bruto	708.460,94	776.228,23	901.067,52	1.071.951,80	1.293.910,71

7.6.6 – Ponto Crítico das Vendas

Quadro 37 – Custos Fixos e Variáveis

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	Custos Fixos	Custos Variáveis
C.MV.MC.		481.224,22
Fornec. e Serviços Externos		
Electricidade		37.511,82
Combustíveis e outros Fluidos		19.303,72
Água		30.885,95
Ferramentas e utens. de desg. Rápido		6.434,57
Livros e Documentação Técnica	7.206,72	
Material de Escritório (consumíveis)		23.164,46
Artigos para Oferta	10.295,32	
Rendas e Alugueres		
Despesas de Representação	5.610,00	
Comunicação		30.885,95
Seguros	15.543,08	
Deslocações e Estadias		
Conservação e Reparação		18.531,57
Publicidade e Propaganda	51.476,58	
Limpeza Higiene e Conforto	47.665,45	
Vigilância e Segurança	7.854,00	
Trabalhos Especializados		
Outros Fornec. e Serviços	17.615,49	
Encargos c/ Pessoal		
Remunerações	415.926,00	
Encargos c/ Seg. Social	84.517,65	
Seguro	11.798,69	
Amortizações	138.216,60	
Encargos Financeiros	27.134,49	
TOTAL	840.860,06	647.942,25

Obs: o ponto crítico foi calculado com base no ano 2012

CT= Custos Totais

CF= Custos Fixos Totais

CV= Custos Variáveis Totais

MT= Mg Total das Vendas

Cvu= Custo Variável Unitário

P= Preço de Venda Unitário

Qo= Ponto Crítico das Vendas (em quantidades)

Vo= Ponto Crítico das Vendas (em valor)

Q= Quantidade Produzida

 $Cvu = CV / Q$

$$Qo = \frac{CF}{P - Cvu}$$

$$Qo = 77.187$$

$$Vo = \frac{CF}{(P - Cvu) / P}$$

$$Vo = 1.395.107,39$$

$$P = 18,07$$

$$Q = 90.235$$

$$Cvu = 7,18$$

7.6.7 – Indicadores de Gestão

Quadro 38 – Indicadores de Gestão

(Valores em Euros)

		2011	2012	2013	2014	2015
1	Vendas	1 382 160	1 630 949	2 038 686	2 609 518	3 392 374
	Variaco		18.00%	25.00%	28.00%	30.00%
2	Prestaco de Servios	0	0	0	0	0
	Variaco		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3	Volume de Negcios (1 + 2)	1 382 160	1 630 949	2 038 686	2 609 518	3 392 374
	Variaco		18.00%	25.00%	28.00%	30.00%
4	Resultados Lquidos	78 719	156 692	322 773	563 447	911 416
	Variaco		99.05%	105.99%	74.56%	61.76%
5	Cash-Flow	216 935	294 908	460 989	699 255	1 026 500
	Variaco		35.94%	56.32%	51.69%	46.80%
6	Capital Social	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
	Variaco		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	Activo Total Lquido	885 382	988 184	1 299 845	1 845 722	2 793 207
	Variaco		11.61%	31.54%	42.00%	51.33%
8	Capitais Permanentes	692 705	756 897	980 196	1 436 670	2 233 046
	Variaco		9.27%	29.50%	46.57%	55.43%
9	Fundo de Maneio	89 628	292 037	653 553	1 245 834	2 157 294
	Variaco		225.83%	123.79%	90.62%	73.16%
10	N de Trabalhadores	44	44	44	44	44
	Variaco		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
11	Volume de Negcios por Trabalhador	31 413	37 067	46 334	59 307	77 099
	Variaco		18.00%	25.00%	28.00%	30.00%

7.6.8 – Rácios Económicos e Financeiros

Quadro 39 – Rácios Económico-Financeiros

		2011	2012	2013	2014	2015	
C1	Liquidez Reduzida	1,90	2,89	3,66	4,70	5,42	
	Varição		5190%	26,55%	28,52%	15,31%	
	C2	Solvabilidade	1,46	1,79	2,40	3,52	4,99
		Varição		22,49%	34,24%	46,76%	41,59%
C3	Autofinanciamento Cap. Permanentes	0,40	0,58	0,77	0,92	1,00	
	Varição		42,97%	34,46%	18,93%	8,70%	
C4	Meios Libertos Totais / Activo Líquido	0,28	0,33	0,37	0,39	0,37	
	Varição		15,16%	13,58%	4,20%	-4,30%	
1	Rentabilidade Operacional das Vendas	10,29%	14,83%	22,61%	29,92%	36,73%	
	Varição		44,07%	52,43%	32,36%	22,77%	
	2	Rentabilidade Líquida das Vendas	5,70%	9,61%	15,83%	21,59%	26,87%
		Varição		68,69%	64,79%	36,38%	24,43%
3	Rentabilidade dos Capitais Próprios	28,24%	35,99%	42,57%	42,63%	40,81%	
	Varição		27,42%	18,30%	0,14%	-4,26%	
4	Rentabilidade do Activo	8,89%	15,86%	24,83%	30,53%	32,63%	
	Varição		78,35%	56,60%	22,94%	6,89%	
5	Rotação do Activo	1,56	1,65	1,57	1,41	1,21	
	Varição		5,72%	-4,97%	-9,86%	-14,10%	
6	Rotação das Existências	43,89	41,23	41,22	41,28	41,32	
	Varição		-6,05%	-0,03%	0,14%	0,10%	
7	Prazo Médio de Recebimento (dias)	0	0	0	0	0	
	Varição		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
8	Prazo Médio de Pagamento (dias)	60	60	60	60	60	
	Varição		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
9	Autonomia Financeira	31,48%	44,06%	58,33%	71,61%	79,95%	
	Varição		39,97%	32,38%	22,76%	11,65%	
10	Cobertura do Imobilizado	1,15	1,63	3,00	7,53	29,48	
	Varição		41,76%	84,30%	150,88%	291,57%	

7.6.9 – Análise Financeira

Efectuando a análise de viabilidade económico-financeira, podemos afirmar que o projecto é viável. Este facto deve-se essencialmente aos resultados na avaliação económica, uma vez que o VAL se revela muito positivo (€ 456.961,88), a TIR muito elevada (37,73%). O investimento inicial é de € 200.000,00 com capitais próprios e de € 500.000,00 de capitais alheios com um bom período de retorno (2 anos, 9 meses e 5 dias).

Ao compararmos a receita e o resultado operacional de 2012 com 2011, verificamos que o *Flow Trough* se situa nos 40% com um défice de € 24.000,00, devido ao facto de serem os dois primeiros anos de operação e, por esse motivo, a receita obtida no segundo ano não ser suficiente para colmatar todos os custos existentes.

Em 2013 (53,6%), 2014 (56%) e 2015 (59,4%) os valores do *Flow Trough* são bons com respectivamente € 14.723,00, € 34.531,7 e € 73.933,2 no tocante relativamente aos rácios expectáveis.

7.7 – Análise da Sensibilidade

Para que o investidor tenha uma melhor perspectiva relativamente ao projecto, elaboramos dois cenários alternativos que designámos cenário pessimista e cenário optimista. Ambos foram construídos a partir do modelo-base, o cenário esperado.

Desta forma, o que irá diferenciar os vários cenários são as variáveis escolhidas, ou seja, as vendas, os fornecimentos e serviços externos e os custos com o pessoal.

Deste modo, iremos obter uma variação positiva ou negativa consoante o cenário seja optimista ou pessimista, respectivamente, de 10% nas vendas, 10% nos fornecimentos e serviços externos e 10% nos custos com o pessoal.

7.7.1 – Cenário Optimista

7.7.1.1 – Variação nas vendas

Balança

	<i>(Valores em Euros)</i>				
RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	34.641,48	43.507,94	54.400,58	69.534,80	90.305,17
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	343.426,00	636.064,82	1.185.402,34	1.968.575,91	3.182.035,68
	378.067,48	679.572,77	1.239.802,92	2.038.110,71	3.272.340,85
ACTIVO	981.144,56	1.144.433,25	1.566.446,81	2.228.946,72	3.348.092,17
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	141.986,55	371.195,37	784.602,01	1.464.140,08
	200.000,00	341.986,55	571.195,37	984.602,01	1.664.140,08
Resultado líquido do período	141.986,55	229.208,82	413.406,64	679.538,07	1.062.407,26
CAPITAL PRÓPRIO	341.986,55	571.195,37	984.602,01	1.664.140,08	2.726.547,34
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	90.722,71	107.052,80	133.816,00	171.284,48	222.669,82
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	73.590,00	80.795,97	158.918,17	208.030,55	324.900,52
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	164.312,71	187.848,77	292.734,16	379.315,03	547.570,34
Diferimentos	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49
PASSIVO	639.158,01	573.237,88	581.844,80	564.806,64	621.544,84
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	981.144,56	1.144.433,25	1.566.446,81	2.228.946,72	3.348.092,17

Demonstração de Resultados

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.520.376,00	1.794.043,68	2.242.554,60	2.870.469,89	3.731.610,85
Varição da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.520.376,00	1.794.043,68	2.242.554,60	2.870.469,89	3.731.610,85
CMVMC	421.471,32	529.346,64	661.873,74	846.006,75	1.098.712,89
Fornecimentos e serviços externos	244.476,83	273.692,38	320.429,23	385.144,24	473.220,28
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.292.014,60	1.453.497,96	1.658.374,03	1.931.706,05	2.280.002,39
RESULTADO OPERACIONAL	228.361,40	340.545,72	584.180,57	938.763,84	1.451.608,46
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	194.741,48	313.411,23	564.020,51	926.104,10	1.447.014,55
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	194.741,48	313.411,23	564.020,51	926.104,10	1.447.014,55
I.R.C. + Derrama	52.754,93	84.202,41	150.613,87	246.566,02	384.607,29
RESULTADO LÍQUIDO	141.986,55	229.208,82	413.406,64	679.538,07	1.062.407,26

↪ VAL

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 =	11,00%	n =	5 anos
T_2 =	5,00%	i =	0,18881
T_3 =	2,00%		

V.A.L. = 678.714,25

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	307.669,68
Cash-Flow 2012 =	379.238,66
Cash-Flow 2013 =	538.804,16
Cash-Flow 2014 =	764.949,28
Cash-Flow 2015 =	1.122.210,83

n = 5 anos

T.I.R. = 46,15%

↪ Payback

PAY-BACK= 2 Anos, 4 Meses e 22 Dias

7.7.1.2 – Variação nos FSE

↶ Balanço

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	274.271,59	522.438,46	988.579,04	1.681.534,14	2.760.873,12
	305.763,84	561.991,14	1.038.034,12	1.744.747,59	2.842.968,73
ACTIVO	908.840,92	1.026.851,62	1.364.678,00	1.935.583,60	2.918.720,06
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	95.671,77	271.280,95	616.106,82	1.205.944,02
	200.000,00	295.671,77	471.280,95	816.106,82	1.405.944,02
Resultado líquido do período	95.671,77	175.609,18	344.825,87	589.837,19	943.704,04
CAPITAL PRÓPRIO	295.671,77	471.280,95	816.106,82	1.405.944,02	2.349.648,06
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	55.848,66	72.860,84	137.809,64	188.434,81	292.670,40
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	138.323,85	170.181,56	259.460,54	344.147,97	495.097,51
Diferimentos	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49
	613.169,15	555.570,67	548.571,18	529.639,58	569.072,00
PASSIVO	613.169,15	555.570,67	548.571,18	529.639,58	569.072,00
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	908.840,92	1.026.851,62	1.364.678,00	1.935.583,60	2.918.720,06

 **Demonstrações de Resultado**
(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
Varição da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
CMVMC	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90
Fornecimentos e serviços externos	207.589,71	231.644,61	270.038,14	323.144,15	395.366,89
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.216.811,90	1.363.327,76	1.547.812,60	1.792.796,26	2.102.266,01
RESULTADO OPERACIONAL	165.348,10	267.621,04	490.873,40	816.721,82	1.290.107,49
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	131.728,18	240.486,55	470.713,35	804.062,08	1.285.513,58
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	131.728,18	240.486,55	470.713,35	804.062,08	1.285.513,58
I.R.C. + Derrama	36.056,40	64.877,37	125.887,48	214.224,89	341.809,54
RESULTADO LÍQUIDO	95.671,77	175.609,18	344.825,88	589.837,19	943.704,04

↪ VAL

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 =	11,00%	n =	5 anos
T_2 =	5,00%	i =	0,18881
T_3 =	2,00%		

V.A.L. = 510.577,43

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	262.263,03
Cash-Flow 2012 =	327.720,36
Cash-Flow 2013 =	474.178,98
Cash-Flow 2014 =	682.079,53
Cash-Flow 2015 =	1.014.697,67

n = 5 anos

T.I.R. = 39,84%

↪ Payback

PAY-BACK= 2 Anos, 7 Meses e 26 Dias

7.7.1.3- Variação dos Custos com o Pessoal

↳ Balanço

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	286.368,61	544.474,84	1.026.014,11	1.726.214,65	2.812.315,77
	317.860,86	584.027,52	1.075.469,18	1.789.428,11	2.894.411,38
ACTIVO	920.937,94	1.048.888,00	1.402.113,07	1.980.264,12	2.970.162,71
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	110.750,97	301.076,49	659.164,93	1.259.693,48
	200.000,00	310.750,97	501.076,49	859.164,93	1.459.693,48
Resultado líquido do período	110.750,97	190.325,52	358.088,44	600.528,55	950.351,28
CAPITAL PRÓPRIO	310.750,97	501.076,49	859.164,93	1.459.693,48	2.410.044,77
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	58.952,38	71.491,87	138.896,30	186.411,05	291.113,78
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	141.427,57	168.812,59	260.547,20	342.124,21	493.540,89
Diferimentos	54.773,10	57.511,76	60.387,34	63.406,71	66.577,05
PASSIVO	610.186,97	547.811,51	542.948,14	520.570,63	560.117,94
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	920.937,94	1.048.888,00	1.402.113,07	1.980.264,12	2.970.162,71

 **Demonstração de Resultados**
(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
Variação da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
CMVMC	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90
Fornecimentos e serviços externos	230.655,23	257.382,89	300.042,37	359.049,06	439.296,55
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	444.268,40	466.481,82	489.805,91	514.296,21	540.011,02
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.196.295,98	1.343.305,53	1.529.768,29	1.778.250,19	2.093.222,15
RESULTADO OPERACIONAL	185.864,02	287.643,27	508.917,71	831.267,89	1.299.151,36
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	152.244,10	260.508,78	488.757,66	818.608,15	1.294.557,44
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	152.244,10	260.508,78	488.757,66	818.608,15	1.294.557,44
I.R.C. + Derrama	41.493,12	70.183,26	130.669,22	218.079,60	344.206,16
RESULTADO LÍQUIDO	110.750,98	190.325,52	358.088,44	600.528,55	950.351,28

↪ VAL

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 =	11,00%	n =	5 anos
T_2 =	5,00%	i =	0,18881
T_3 =	2,00%		

V.A.L. = 542.006,79

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	277.046,56
Cash-Flow 2012 =	341.865,24
Cash-Flow 2013 =	486.676,59
Cash-Flow 2014 =	691.956,69
Cash-Flow 2015 =	1.020.718,28

n = 5 anos

T.I.R. = 41,19%

↪ Payback

PAY-BACK= 2 Anos, 6 Meses e 28 Dias

7.7.2 – Cenário Pessimista

7.7.2.1 Variação nas vendas

↪ Balanço

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	28.343,03	35.597,41	44.509,57	56.892,11	73.886,05
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	142.188,15	331.476,40	662.089,55	1.214.770,06	2.088.685,23
	170.531,18	367.073,80	706.599,11	1.271.662,17	2.162.571,28
ACTIVO	773.608,26	831.934,29	1.033.243,00	1.462.498,18	2.238.322,61
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	15.450,67	99.624,93	331.763,81	779.119,91
	200.000,00	215.450,67	299.624,93	531.763,81	979.119,91
Resultado líquido do período	15.450,67	84.174,25	232.138,88	447.356,10	760.424,24
CAPITAL PRÓPRIO	215.450,67	299.624,93	531.763,81	979.119,91	1.739.544,14
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	74.227,67	87.588,65	109.485,82	140.141,84	182.184,40
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	9.084,61	59.331,60	102.882,74	157.744,82	242.619,57
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	83.312,29	146.920,25	212.368,55	297.886,66	424.803,97
Diferimentos	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49
PASSIVO	558.157,59	532.309,36	501.479,19	483.378,27	498.778,46
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	773.608,26	831.934,29	1.033.243,00	1.462.498,18	2.238.322,61

 **Demonstração de Resultados**
(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.243.944,00	1.467.853,92	1.834.817,40	2.348.566,27	3.053.136,15
Variação da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.243.944,00	1.467.853,92	1.834.817,40	2.348.566,27	3.053.136,15
CMVMC	344.840,17	433.101,80	541.533,06	692.187,34	898.946,91
Fornecimentos e serviços externos	216.833,63	241.073,41	279.655,51	332.953,88	405.372,81
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.187.740,25	1.324.634,14	1.497.259,63	1.725.696,28	2.012.388,94
RESULTADO OPERACIONAL	56.203,75	143.219,78	337.557,77	622.870,00	1.040.747,21
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	22.583,83	116.085,29	317.397,71	610.210,25	1.036.153,30
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	22.583,83	116.085,29	317.397,71	610.210,25	1.036.153,30
I.R.C. + Derrama	7.133,15	31.911,04	85.258,83	162.854,15	275.729,06
RESULTADO LÍQUIDO	15.450,68	84.174,25	232.138,88	447.356,10	760.424,24

↪ VAL

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 = 11,00% n = 5 anos

T_2 = 5,00% i = 0,18881

T_3 = 2,00%

V.A.L. = 235.209,50

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	183.614,90
Cash-Flow 2012 =	239.835,96
Cash-Flow 2013 =	367.991,51
Cash-Flow 2014 =	550.449,02
Cash-Flow 2015 =	848.695,50

n = 5 anos

T.I.R. = 28,90%

↪ Payback

PAY-BACK= 3 Anos, 2 Meses e 10 Dias

7.7.2.2 – Variação nos FSE

↪ Balanço

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	222.987,30	445.102,76	858.912,84	1.501.811,84	2.509.847,79
	254.479,56	484.655,43	908.367,92	1.565.025,29	2.591.943,39
ACTIVO	857.556,64	949.515,92	1.235.011,80	1.755.861,30	2.667.694,72
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	61.765,45	199.539,35	500.258,99	1.037.315,97
	200.000,00	261.765,45	399.539,35	700.258,99	1.237.315,97
Resultado líquido do período	61.765,45	137.773,89	300.719,65	537.056,98	879.127,45
CAPITAL PRÓPRIO	261.765,45	399.539,35	700.258,99	1.237.315,97	2.116.443,42
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	38.470,70	67.266,73	123.991,27	177.340,56	274.849,70
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	120.945,89	164.587,46	245.642,17	333.053,72	477.276,80
Diferimentos	60.859,00	63.901,95	67.097,05	70.451,90	73.974,49
PASSIVO	595.791,19	549.976,57	534.752,81	518.545,33	551.251,30
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	857.556,64	949.515,92	1.235.011,80	1.755.861,30	2.667.694,72

↳ Demonstração de Resultados

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
Varição da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
CMVMC	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90
Fornecimentos e serviços externos	253.720,75	283.121,18	330.046,61	394.953,96	483.226,20
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.262.942,95	1.414.804,34	1.607.821,07	1.864.606,07	2.190.125,32
RESULTADO OPERACIONAL	119.217,05	216.144,46	430.864,93	744.912,01	1.202.248,18
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	85.597,13	189.009,97	410.704,88	732.252,27	1.197.654,27
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	85.597,13	189.009,97	410.704,88	732.252,27	1.197.654,27
I.R.C. + Derrama	23.831,68	51.236,08	109.985,23	195.195,29	318.526,82
RESULTADO LÍQUIDO	61.765,45	137.773,89	300.719,65	537.056,98	879.127,45

↪ VAL

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 =	11,00%	n =	5 anos
T_2 =	5,00%	i =	0,18881
T_3 =	2,00%		

V.A.L. = 403.346,32

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	229.021,54
Cash-Flow 2012 =	291.354,26
Cash-Flow 2013 =	432.616,69
Cash-Flow 2014 =	633.318,77
Cash-Flow 2015 =	956.208,66

n = 5 anos

T.I.R. = 35,61%

↪ Payback

PAY-BACK= 2 Anos, 10 Meses e 17 Dias

7.7.2.3 – Variação dos custos com o pessoal

↳ **Balço**

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
Activos intangíveis	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41	6.058,41
Activos fixos tangíveis	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27	735.235,27
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Investimentos em curso	0	0	0	0	0
Amortizações acumuladas	-138.216,60	-276.433,20	-414.649,79	-550.457,67	-665.542,35
	603.077,08	464.860,48	326.643,89	190.836,01	75.751,33
Inventários	31.492,25	39.552,68	49.455,07	63.213,46	82.095,61
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0
Diferimentos					
Caixas e depósitos bancários	215.256,83	423.066,38	821.477,78	1.457.131,32	2.458.405,14
	246.749,09	462.619,05	870.932,85	1.520.344,77	2.540.500,75
ACTIVO	849.826,17	927.479,54	1.197.576,74	1.711.180,78	2.616.252,07
Passivo e Capital Próprio					
Capital Próprio					
Capital realizado	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Reservas legais	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	46.686,25	169.743,80	457.200,88	983.566,50
	200.000,00	246.686,25	369.743,80	657.200,88	1.183.566,50
Resultado liquido do período	46.686,25	123.057,56	287.457,08	526.365,62	872.480,21
CAPITAL PRÓPRIO	246.686,25	369.743,80	657.200,88	1.183.566,50	2.056.046,71
Passivo					
Financiamentos obtidos	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
	413.986,30	321.487,16	222.013,59	115.039,71	0,00
Fornecedores	82.475,19	97.320,73	121.650,91	155.713,16	202.427,11
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Estado e outros entes publicos	39.733,53	68.635,70	122.904,61	179.364,32	276.406,31
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0
	122.208,72	165.956,43	244.555,51	335.077,48	478.833,42
Diferimentos	66.944,90	70.292,15	73.806,75	77.497,09	81.371,94
PASSIVO	603.139,92	557.735,73	540.375,86	527.614,28	560.205,36
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	849.826,17	927.479,54	1.197.576,74	1.711.180,78	2.616.252,07

 **Demonstração de Resultados**

(Valores em Euros)

RÚBRICAS	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de mercadorias	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
Varição da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos p/ a própria empresa	0	0	0	0	0
Outras receitas operacionais	0	0	0	0	0
RECEITAS OPERACIONAIS	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
CMVMC	383.155,75	481.224,22	601.703,40	769.097,04	998.829,90
Fornecimentos e serviços externos	230.655,23	257.382,89	300.042,37	359.049,06	439.296,55
Impostos indirectos	0	0	0	0	0
Impostos directos	0	0	0	0	0
Custos com o pessoal	531.431,30	558.002,86	585.903,00	615.198,15	645.958,06
Outros custos operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações	138.216,60	138.216,60	138.216,60	135.807,88	115.084,68
Provisões	0	0	0	0	0
CUSTOS OPERACIONAIS	1.283.458,87	1.434.826,57	1.625.865,38	1.879.152,13	2.199.169,19
RESULTADO OPERACIONAL	98.701,13	196.122,23	412.820,62	730.365,95	1.193.204,32
4. Proveitos e ganhos financeiros	0	0	0	0	0
5. Custos e perdas financeiros	33.619,92	27.134,49	20.160,05	12.659,74	4.593,91
RESULTADO FINANCEIRO	-33.619,92	-27.134,49	-20.160,05	-12.659,74	-4.593,91
RES. APÓS ENC. FINANCEIROS	65.081,21	168.987,74	392.660,57	717.706,20	1.188.610,40
Proveitos extraordinarios	0	0	0	0	0
Custos extraordinarios	0	0	0	0	0
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
RES. ANTES DE IMPOSTO	65.081,21	168.987,74	392.660,57	717.706,20	1.188.610,40
I.R.C. + Derrama	18.394,96	45.930,19	105.203,49	191.340,58	316.130,19
RESULTADO LÍQUIDO	46.686,25	123.057,55	287.457,08	526.365,62	872.480,21

$$\text{Taxa de desconto (i)} = (1+T_1) * (1+T_2) * (1+T_3) - 1$$

T_1 = Taxa de Remuneração Desejada p/ os Capitais Próprios

T_2 = Taxa de Risco do Investimento

T_3 = Taxa Anual Média Futura de Inflação

T_1 =	11,00%	n =	5 anos
T_2 =	5,00%	i =	0,18881
T_3 =	2,00%		

V.A.L. = 371.916,96

↪ TIR

Investimento =	-896.585,98
Cash-Flow 2011 =	214.238,01
Cash-Flow 2012 =	277.209,38
Cash-Flow 2013 =	420.119,08
Cash-Flow 2014 =	623.441,61
Cash-Flow 2015 =	950.188,05

n = 5 anos

T.I.R. = 34,26%

↪ Payback

PAY-BACK= 2 Anos, 11 Meses e 22 Dias

7.7.2.4 – Quadro Síntese

↳ Vendas

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Cenário Optimista (+10%)	1.520.376,00	1.794.043,68	2.242.554,60	2.870.469,89	3.731.610,85
VAL					678.714,25
TIR					46,15%
Cenário esperado	1.382.160,00	1.630.948,80	2.038.686,00	2.609.518,08	3.392.373,50
VAL					456.961,88
TIR					37,73%
Cenário Pessimista (-10%)	1.243.944,00	1.467.853,92	1.834.817,40	2.348.566,27	3.053.136,15
VAL					235.209,50
TIR					28,90%

↳ FSE

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Cenário Optimista (+10%)	207.589,71	231.644,61	270.038,14	323.144,15	395.366,89
VAL					510.577,43
TIR					39,84%
Cenário esperado	230.655,23	257.382,89	300.042,37	359.049,06	439.296,55
VAL					456.961,88
TIR					37,73%
Cenário Pessimista (-10%)	253.720,75	283.121,18	330.046,61	394.953,96	483.226,20
VAL					403.346,32
TIR					35,61%

↳ CUSTO COM PESSOAL

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Cenário Optimista (+10%)	444.268,40	466.481,82	489.805,91	514.296,21	540.011,02
VAL					542.006,79
TIR					41,19%
Cenário esperado	487.849,85	512.242,34	537.854,46	564.747,18	592.984,54
VAL					456.961,88
TIR					37,73%
Cenário Pessimista (-10%)	531.431,30	558.002,86	585.903,00	615.198,15	645.958,06
VAL					371.916,96
TIR					34,26%

VIII – CONCLUSÃO

8- CONCLUSÃO

8.1 - Considerações Finais

É bem visível o paradoxo existente no nosso país no que respeita ao domínio das actividades turísticas. Apesar dos recursos endógenos inigualáveis apresentados pelo território nacional, a incapacidade de atrair investidores para os rentabilizar continua a ser uma realidade. O presente projecto vai de encontro à necessidade de inverter esta tendência usando a inovação como elemento chave.

Sendo o sector dos eventos e o sector da restauração e bebidas, domínios chave na indústria do Turismo, o International Events – Funny Cooking, visa extrair e combinar as suas características e potencialidades, já descritas em capítulos anteriores do presente trabalho.

Ao aliar a gastronomia internacional à realização de eventos típicos de diversos países, inseridos num espaço com atmosfera adequada, o conceito do projecto International Events – Funny Cooking irá atrair pelas suas características inovadoras, um publico alvo oriundo não só da região de Leiria, mas também, de outras zonas do país.

No que diz respeito à sua viabilidade económico-financeira, este projecto é considerado viável. O investimento total inicial é de € 200.000,00 com capitais próprios e de €500.000,00 de capitais alheios, com um período de retorno (pay back) de 2 anos, 9 meses e 5 dias. O VAL é muito positivo (€ 456.961,88) e a TIR muito elevada (37,73%).

Ao compararmos a receita e o resultado operacional de 2012 com 2011, verificamos que o *Flow Trough* se situa nos 40% com um défice de € 24.000,00, devido ao facto de se tratar dos dois primeiros anos de operação e por esse motivo a receita obtida no segundo ano não ser suficiente para colmatar todos os custos existentes.

Em 2013 (53,6%), 2014 (56%) e 2015 (59,4%) os valores do *Flow Trough* são bons, com respectivamente € 14.723,00, € 34.531,7 e € 73.933,2 de excesso relativamente aos rácios expectáveis.

8.2 – Recomendações

Em jeito de conclusão é pertinente ainda mencionar que, apesar das características e indicadores que apontam o International Events – Funny Cooking, como um projecto de sucesso a médio longo/prazo, é fulcral para o mesmo contar com a colaboração de todos os elementos intervenientes no sector. Apenas com uma atitude proactiva e acima de tudo positiva, se conseguirá fazer face à actual conjuntura existente no domínio da Indústria Turística, atraindo investimentos e estimulando dessa forma a economia do nosso país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, D., Van Mieghem, J., Zemel, E. (2006). *Managing Business Process Flows: Principles of Operations Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Associação da Restauração e Similares de Portugal (2004). *Jornadas ARESP – Olhar a próxima década*. Lisboa: ARESP.

Associação Portuguesa de Segurança Electrónica e de Protecção de Incêndio (2010). *Legislação*. <http://www.apsei.pt> [Acedido a 4 de Setembro de 2010].

Banco de Portugal (2010). *Indicadores de Conjuntura. Relatório de Outubro*, Lisboa: Banco de Portugal Publicações.

Base de Dados Jurídica Almedina (2010). *Códigos e Legislação Actualizada*. <http://www.bdjur.pt> [Acedida a 3 de Agosto de 2010].

Baum, T. (2006). *Human Resources Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Burlington: Elsevier.

Bessa, D., Amaral, J., Salgueiro, J., Pinho, R., Martinho, R., Cardoso, T., (2008). *Subprime – Uma Crise Sem Fim à Vista? Carta Informativa da Ordem dos Economistas*, 10(1): 5-12.

BMEP (2008). *Evolução da Economia Portuguesa em 2007*. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Bowdin, G.; McDonnell, I.; Allen, J.; O'Toole, W. (2001). *Events Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Caetano, A., Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH editora.

Silva, C. (2008). Intervenções do Presidente da Republica. <http://www.presidencia.pt> [acedido a 3 de Setembro de 2010].

CESTUR (2005). *A competitividade da Restauração Portuguesa Face à Oferta Equivalente Existente em Espanha*. Lisboa: ARESP.

Coutu, D., Kauffmann, C. (2009). What Can Coaches do For You?. *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97.

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

Deshaies, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget

Empresa na Hora, (2010). Modus Operandis. <http://www.empresanahora.pt> [Acedido a 19 de Setembro de 2010].

Eurostat (2010). Unemployment Rate at 10.1%. *Euroindicators – September*. Brussels: European Union.

Ez Trade Center (2010). Informação. <http://www.eztradecenter.com> [Acedido em 15 de Setembro de 2010].

Farto, M. (2000). O Investimento Directo Estrangeiroem Portugal. *Janus – Arquivo Online das tendências e transições das Relações Internacionais*. <http://www.janusonline.pt> [acedido a 25 de Julho de 2010].

Ferreira, J.; Pereira C. (2006). Aplicação das Estratégias competitivas de Porter no sector da restauração: o caso português da NUT III do Cávado. *Turismo – Visão e Acção*, 8(3): 347-359.

Freire, A. (1997). *Estratégia Empresarial – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

GEPE (2009). *Estatísticas da Educação de Jovens 2008/2009*. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação do Ministério da Educação.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Group.

Goeldner, R.; Ritchie, J. (2006). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gouveia, M.; Duarte, T. (2001). O cluster turismo em Portugal, Lisboa, GEPE.

IAPMEI (2010). Criar. <http://www.iapmei.pt> [Acedido em 19 de Setembro de 2010].

Instituto Nacional de Estatística (2004). Conta Satélite do Turismo de Portugal 2000. Lisboa: INE

Instituto Nacional de Estatística (2010). Conta Satélite do Turismo de Portugal 2010. Lisboa: INE

Interprev, (2010). Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. <http://www.interprev.pt> [acedido a 3 de Setembro de 2010].

Lendrevie, J (1996). *Mercator Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D. Quixote.

Netcentro (2010). Centro Empresarial da Região Centro. <http://www.netcentro.pt> [acedido em 4 de Setembro de 2010].

Pinho, J (2000). *Publicidade e Vendas na Internet*. Lisboa: summus editorial.

Portal da Empresa (2010). *Classificações e Nomenclaturas*. <http://www.portaldaempresa.pt> [Acedido a 7 de Julho de 2010].

Portal da Saúde (2010). *População Residente em Portugal por Distritos, Grandes Grupos Etários e Sexo. Estimativas de 2007*. <http://www.saudepublica.web.pt> [Acedido a 11 de Setembro de 2010].

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Quivy, R. E Campenhoudt (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.

SEC (2010). *Síntese Estatística de Conjuntura*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento.

Turismo de Portugal (2010). *Legislação*. <http://www.turismodeportugal.pt> [acedido em 13 de Setembro de 2010].

Valorlis (2010) *Reciclar é preciso*. <http://www.valorlis.pt> [acedido em 20 de Setembro de 2010].

Varela, M.; Cruz, L.; Silva, C.; Santos, C. (2007). “A tributação das PME na União Europeia”. *Dos Algarves – Revista da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo do Algarve*, 16: 48-56.

Werther, B.; Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo A

1

Análise do Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de Novembro referente aos requisitos específicos relativos à instalação, funcionamento e regime de classificação dos estabelecimentos de restauração e bebidas

Requisitos das instalações

Infra-estruturas

Os estabelecimentos devem possuir infra-estruturas básicas de fornecimento de água, gás, electricidade e rede de esgotos; quando não existe rede pública de abastecimento de água devem dispor de reservatórios de água próprios e em adequadas condições de protecção sanitária e com processos de tratamentos requeridos para a potabilização da água, sendo efectuadas análises regulares, de acordo com disposto no Decreto de Lei nº 306/2007 de 27 de Agosto.

As áreas dos estabelecimentos, circundantes e de acesso ao mesmo devem apresentar-se livres e limpas, com pavimentação apropriada à não estagnação de águas.

Área de serviço

A área de serviço é compreendida pelas zonas de recepção e armazenagem, cozinha, copa, zona de fabrico, vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal.

É de acesso reservado ao pessoal do estabelecimento, sendo proibida a entrada e permanência de animais vivos. Deve estar completamente separada da área destinada ao público e não permitir propagação de fumos e cheiros. Devem ser dotados de equipamentos de separação de resíduos na origem, e cumprir os requisitos gerais e

específicos às instalações do sector alimentar. Se existente, o sistema de climatização deve ser regulado à temperatura de 22 ± 3 °C.

Zonas integradas

As zonas podem estar integradas desde que o circuito adoptado e equipamentos utilizados garantam o fim específico a que se destina cada zona. Nas salas de refeição podem existir zonas destinadas à confecção de alimentos desde que não ponha em causa a segurança e higiene alimentar. Nos estabelecimentos de bebidas que sirvam produtos confeccionados ou pré-confeccionados devem existir equipamentos adequados, tais como microondas, forno, chapa, sistema de exaustão, fritadeira eléctrica, máquina de café, entre outros.

Cozinhas, copas e zonas de fabrico

- A zona de cozinha corresponde à zona destinada à preparação e confecção de alimentos.
- Copa limpa – Zona de empratamento e distribuição do serviço e apoio na preparação de alimentos.
- Copa suja – Zona destinada à lavagem de loiças e utensílios.
- Zona de Fabrico – Local de preparação, confecção e embalagem de produtos de pastelaria, padaria ou de gelados.

Todas estas zonas devem estar equipadas com sistema de accionamento não manual destinado à higienização das mãos, podendo existir apenas uma torneira com aquele sistema na cuba de lavagem da copa suja em zonas integradas. As superfícies devem ser de material liso e de fácil lavagem e talheres e utensílios para a preparação dos alimentos devem ser de fácil lavagem e mantidos em bom estado de higiene e conservação.

Nas cozinhas deve existir preferencialmente uma zona de preparação distinta da zona de confecção. A cozinha deve estar próxima das copas, devendo haver trajectos diferenciados para sujos e limpos e com acessos verticais quando o trajecto envolver

mais que um piso. Na copa suja deve existir pelo menos uma cuba de lavagem equipada com água quente e fria e máquina de lavar a loiça.

Vestiários e instalações sanitárias – Uso do pessoal

Devem existir locais reservados ou armários para guarda de roupa e bens pessoais dos funcionários, e instalações sanitárias para uso do pessoal, separadas das zonas de manuseamento de alimentos, dotadas de lavatórios com sistema de accionamento de água não manual e se possível com sanitários divididos por sexos.

A existência de instalações sanitárias para uso do pessoal não é obrigatória em estabelecimentos integrados em área comercial ou empreendimento turístico ou habitacional que disponha de instalações reservadas, ou nos estabelecimentos com área total $\leq 100 \text{ m}^2$, desde que as instalações destinadas ao público observem os requisitos exigidos para as instalações do pessoal.

Fornecimentos

Sempre que não exista entrada de serviço, os fornecimentos devem fazer-se em horário em que o estabelecimento esteja fechado ao público ou com pouca afluência de público.

Área destinada aos utentes

A área destinada aos utentes corresponde ao espaço destinado ao público que compreende salas de refeição, zona de acolhimento/recepção, bar, balcão, bengaleiro, instalações sanitárias e esplanadas ou espaços de dança e espectáculo. Devem estar em bom estado de higiene e conservação e dispor de ventilação adequada. O sistema de climatização deve estar à temperatura de $22 \pm 3 \text{ }^\circ\text{C}$. Estas zonas devem cumprir todas as regras em matéria de acessibilidades a pessoas com deficiência ou mobilidade condicionada.

Instalações sanitárias – Utentes

As instalações sanitárias destinadas aos utentes devem encontrar-se no interior do estabelecimento, separadas das salas de refeição e manuseamento de alimentos. Não podem ter acesso directo com as zonas de serviço, salas de refeição ou salas destinadas

ao serviço de bebidas, devendo ser instaladas de modo a garantir o isolamento do exterior.

Em estabelecimentos com capacidade ≥ 25 lugares, as instalações sanitárias são obrigatoriamente separadas por sexo, com retretes individualizadas em cabines e lavatórios em número adequado.

A existência de instalações sanitárias aos utentes não é exigível aos estabelecimentos integrados em área comercial ou empreendimento turístico ou habitacional que disponha de instalações sanitárias de acesso comum ou aos estabelecimentos que confeccionem refeições para consumo exclusivo fora do estabelecimento.

Requisitos de funcionamento

Sem prejuízo do art.13º do Decreto de Lei nº 234/2007 de 19 de Junho os estabelecimentos de restauração ou bebidas podem usar qualquer designação consagrada nacional ou internacionalmente pelos usos da actividade que exerçam, em função do serviço ou serviços que se destinem a prestar.

Licenciamento

Os licenciamentos para empreendimentos turísticos aplicam-se aos estabelecimentos de restauração ou bebidas que deles façam parte integrante, e as disposições relativas ao processo de licenciamento dos estabelecimentos de comércio aplicam-se às sanções acessórias de restauração ou bebidas que deles façam parte integrante, sem prejuízo do Decreto de Lei nº 234/2007 de 19 de Junho, relativo à instalação, modificação e funcionamento dos estabelecimentos.

- Os estabelecimentos que pretendam confeccionar alimentos devem licenciar-se como estabelecimentos de restauração
- Os estabelecimentos que pretendam servir alimentos confeccionados no exterior podem optar por licença de estabelecimento de bebidas ou de restauração.

Serviço nos estabelecimentos de restauração

O serviço prestado nos estabelecimentos de restauração consiste na confecção e fornecimento de alimentação e bebidas com ou sem fabrico de padaria, pastelaria ou gelados. Este serviço é prestado directamente aos utentes do estabelecimento, em lugares sentados ou em pé, ou através da entrega de alimentação e bebidas devidamente acondicionados no estabelecimento ou ao domicílio.

Serviço nos estabelecimentos de bebidas

O serviço prestado nos estabelecimentos de bebidas consiste no fornecimento de bebidas directamente aos utentes em lugares sentados ou de pé, acompanhadas ou não de produtos de cafetaria, padaria, pastelaria ou gelados. Caso haja fabrico de padaria, pastelaria ou gelados deve haver secções de fabrico próprias. Caso não existam estas secções, apenas podem operar com produtos confeccionados ou pré-confeccionados, acabados ou que possam ser acabados no estabelecimento, através de equipamentos próprios (microondas, torradeiras, chapas, fritadeiras, etc.)

Condições gerais de funcionamento

Os estabelecimentos de restauração e bebidas devem possuir todo mobiliário e equipamento necessário e devem apresentar-se permanentemente limpos e arrumados. Devem também dispor de telefone com ligação permanente ao exterior, de rede fixa ou móvel.

Nos serviços prestados deve observar-se o seguinte:

- Só se podem utilizar produtos em perfeito estado de conservação e salubridade.
- Alimentos e produtos de pastelaria e semelhantes devem estar colocados em vitrinas, expositores ou semelhantes, com ventilação e temperatura adequada, de forma a impedir o contacto directo do público, excepto em serviço de buffet ou self-service.
- Quando não embalados, os produtos alimentares devem ser manuseados com luvas ou por meio de pinças, colheres, garfos, etc., que sejam facilmente laváveis e que estejam em bom estado de higiene.

- Só podem ser fornecidos géneros alimentícios e bebidas dentro do respectivo prazo de validade.

Informações

Junto à entrada dos estabelecimento deve afixar-se as seguintes indicações:

- Nome, entidade exploradora, tipo e capacidade máxima do estabelecimento
- Existência de livro de reclamações
- Restrições de acesso/permanência no estabelecimento decorrente de imposições legais (menores, fumadores...)
- Restrição à admissão de animais, excepto cães de assistência
- Símbolo internacional de acessibilidade (Se aplicável)
- Horário de funcionamento, período de encerramento semanal e anual
- Lista de produtos e preços
- Tipo de serviço prestado (mesa, self-service ou misto)
- Exigência de consumo mínimo obrigatório (se existente, nas salas de dança ou espectáculo) – Esta informação não é obrigatoriamente visível do exterior do estabelecimento

Podem também haver outras informações relevantes, tais como línguas faladas, existência de sistema de climatização, especialidades da casa ou distinções.

Lista de preços

Deve existir lista de preços, obrigatoriamente em português, com as seguintes informações:

- Existência de *couvert*, composição e preço
- Todos os pratos, produtos alimentares e bebidas fornecidas e respectivos preços.

Nas zonas turísticas a lista deve ser redigida também em língua inglesa ou qualquer outra oficial da União Europeia. Se dispuser de equipamento adequado para o efeito, a lista deve ser redigida em *Braille*.

Capacidade do estabelecimento

O número máximo é calculado em função da área destinada ao serviço dos utentes:

- 0,75 m² por lugar para lugares sentados
- 0,50 m² por lugar para lugares em pé

Não se consideram áreas destinadas aos utentes, para este efeito, as zonas de receção, incluindo salas de espera.

- Para salas ou espaços destinados a dança, estes não podem exceder 90% da área destinada aos utentes.

Pessoal de serviço

Os estabelecimentos devem dispor de pessoal adequado à função exercida, e que cumpram os requisitos elementares de higiene pessoal, através de:

- Uso de vestuário e calçado adequado e limpo
- Uso de toucas ou semelhante para pessoal que manipula os alimentos
- Lavagem de mãos antes do serviço e após o uso dos sanitários, sempre que se mude de tarefa e sempre que necessário
- Prevenção de hábitos pessoais nefastos à higiene e salubridade dos alimentos

2

Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 243/86 de 20 de Agosto que aprova o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritório e Serviços

Pelo presente diploma aprova-se o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritório e Serviços, que representa uma sistematização de normas que pela primeira vez é feita em Portugal neste domínio. O Regulamento adapta os princípios da Convenção n.º 120 da Organização Internacional do Trabalho, sobre higiene e segurança no comércio e escritórios, e respeita a Recomendação n.º 120 sobre a mesma matéria. Com este diploma o Governo visa definir o quadro geral de requisitos a observar, por forma a garantir a saúde dos trabalhadores dos ramos de actividade referidos, remetendo para regulamentação complementar a definição de critérios e de normas relativos a aspectos específicos, à medida que se verifique a sua necessidade ou conveniência. Cumprindo disposições legais recentes, bem como as orientações da Organização Internacional do Trabalho sobre consulta aos parceiros sociais, o Regulamento agora aprovado prevê expressamente tal consulta sempre que a autoridade competente adopte medidas visando a aplicação do diploma. No que respeita ao âmbito de aplicação, considerou-se de incluir, a par das entidades privadas e cooperativas, as entidades públicas, incluindo a própria Administração Pública, por não haver razão para as isentar do cumprimento das obrigações impostas nem impedir os respectivos trabalhadores de beneficiarem de condições de trabalho aplicáveis aos demais. Não se desconhece, todavia, que as particularidades da Administração Pública obrigam, em certos aspectos, a que o regime geral estabelecido seja adaptado em conformidade, pelo que se prevê que os ministérios interessados tomem as medidas necessárias nesse sentido. O projecto que antecedeu o presente diploma foi, nos termos da Lei n.º 16/79, de 26 de Maio, submetido à discussão pública, tendo sido acolhidas muitas das sugestões formuladas. Foi igualmente objecto de apreciação e consenso pelo Conselho Nacional de Higiene e Segurança do Trabalho.

3

Portaria nº 149/88, de 9 de Março – Que define regras de asseio e higiene a observar pelas pessoas que, na sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos

A prevenção das doenças transmitidas pelos alimentos compreende, entre outras, as seguintes medidas:

- 1.º Impedir a manipulação de alimentos por pessoas afectadas por aquelas doenças;
- 2.º Conseguir que o pessoal empregado na preparação, embalagem e venda de produtos alimentares cumpra os necessários preceitos de higiene.

Relativamente ao primeiro objectivo, os manipuladores de alimentos foram obrigados a submeter-se a exame médico anual para passagem ou revalidação do boletim de sanidade. Como a experiência tem comprovado, tal esquema é desprovido de eficácia profiláctica. Efectivamente, a grande maioria das toxinfecções alimentares devidas às infecções dos manipuladores de alimentos são originadas por doença de natureza temporária e a inspecção médica nada pode fazer para reduzir este tipo de doenças. O boletim de sanidade pode até ser contraproducente, por conferir ao possuidor uma perigosa sensação de segurança, levando-o a desleixar-se no cumprimento das regras de higiene. Por isso, o esquema tem sido abandonado nos países que o adoptaram, para se concentrarem esforços na educação sanitária dos trabalhadores dos estabelecimentos do ramo alimentar e dos responsáveis por esses estabelecimentos. Entretanto, torna-se indispensável fixar regras de asseio e higiene a observar pelas pessoas que, na sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos, como resulta do artigo 58.º, n.º 1, alínea d), do Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de Janeiro. Assim, nos termos do artigo 3.º, n.º 1, alínea a), do Decreto-Lei n.º 413/71, de 27 de Setembro:

Manda o Governo da República Portuguesa, pela Ministra da Saúde, o seguinte:

1.º A presente portaria aplica-se a todos aqueles que, pela sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos, isto é, ao pessoal empregado na preparação e embalagem de produtos alimentares, na distribuição e venda de produtos não embalados e na preparação culinária de alimentos em estabelecimentos onde se confeccionam e servem refeições ao público em geral ou a colectividades, bem como aos responsáveis pelos referidos estabelecimentos.

2.º O pessoal referido no número anterior deve manter apurado o estado de asseio, cumprindo cuidadosamente os preceitos elementares de higiene, designadamente:

- a) Ter as unhas cortadas e limpas e lavar frequentemente as mãos com água e sabão ou soluto detergente apropriado, especialmente após as refeições e sempre que utilize as instalações sanitárias;
- b) Conservar rigorosamente limpos o vestuário e os utensílios de trabalho;
- c) Reduzir ao mínimo indispensável o contacto das mãos com os alimentos, evitar tossir sobre eles e não fumar durante o serviço nem cuspir ou expectorar nos locais de trabalho.

3.º Qualquer elemento do pessoal referido no n.º 1.º que tenha contraído, ou suspeite ter contraído, doença contagiosa ou sofra de doença da pele, doença do aparelho digestivo acompanhada de diarreia, vômitos ou febre, inflamação da garganta, do nariz, dos ouvidos ou dos olhos fica interdito de toda a actividade directamente relacionada com os alimentos e deverá consultar sem demora o seu médico de família ou a autoridade sanitária da respectiva área, e iguais precauções deverá tomar qualquer elemento do mesmo pessoal que tenha estado em contacto com indivíduos afectados por doenças intestinais diarreias.

4.º Os centros de saúde executarão gratuitamente os exames necessários, incluindo observação clínica e análises laboratoriais, dos elementos do pessoal a que se refere o número anterior.

5.º Os elementos do pessoal a que se refere o n.º 3.º só deverão retomar o trabalho quando o médico de família ou a autoridade sanitária o autorizarem mediante a passagem de atestado médico de aptidão.

6.º Os gerentes dos estabelecimentos do ramo alimentar devem velar pela observância destas disposições e são co-responsáveis pelo não cumprimento das mesmas.

7.º Os centros de saúde promoverão sessões de educação sanitária do pessoal referido no n.º 1.º, sempre que possível com a colaboração de outras entidades, designadamente as organizações sindicais e patronais.

8.º As infracções ao disposto nos n.os 2.º, 3.º, 5.º e 6.º da presente portaria serão punidas nos termos da alínea d) do n.º 1 e do n.º 2 do artigo 58.º do Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de Janeiro.

9.º Fica abolido o boletim de sanidade previsto nas Portarias n.º 13412, de 6 de Janeiro de 1951, e n.º 24432, de 24 de Novembro de 1969.

4

Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 240/94, de 22 de Fevereiro, que dita as normas de qualidade para gorduras e óleos comestíveis utilizados na fritura, e condições de utilização desses produtos na preparação e fabrico de géneros alimentícios

Estabelece o regime de licenciamento da utilização do domínio hídrico, sob jurisdição do Instituto da Água.

Com o presente diploma pretende o Governo rever, actualizar e unificar o regime jurídico da utilização do domínio hídrico, sob jurisdição do Instituto da Água.

Com efeito, tal revisão torna-se imprescindível, já que a legislação actualmente em vigor, para além de dispersa, mostra-se desactualizada, encontrando-se muitas das suas normas consagradas no Regulamento dos Serviços Hidráulicos de 1892 e na Lei de Águas de 1919.

O presente diploma pretende reunir, de forma coerente, as utilizações do domínio hídrico, quer público, quer privado, sujeitas a licenciamento e sob jurisdição do Instituto da Água, contando para tal com as regras definidas ao nível do Plano Nacional da Água e dos planos de bacia hidrográfica.

Distinguem-se 13 utilizações do domínio hídrico que necessitam de ser tituladas por licença ou contrato de concessão.

A licença caracteriza-se pela sua precariedade e pode ser atribuída por um prazo máximo de 10 anos ou de 35 anos, consoante as utilizações. Nos casos em que a licença é atribuída por período superior a 5 anos, é precedida de um processo de inquérito público. O contrato de concessão, que pode atingir um prazo máximo de 75 anos, é, por regra, precedido de concurso público e caracteriza-se por ser um verdadeiro contrato administrativo com direitos e deveres específicos das partes contratantes.

Procura-se, deste modo, instituir uma gestão eficaz dos recursos hídricos, baseada na articulação de utilizações distintas da água e terrenos com ela conexos, incluindo as águas subterrâneas, sujeita ao princípio do licenciamento da utilização do domínio hídrico.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira e a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

5

Portaria nº 24/2005, de 11 de Janeiro – Que define regras de utilização do azeite como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas (proibição de uso dos galheteiros tradicionais)

A reforma intercalar da Organização Comum de Mercado do Azeite, iniciada em 1998, definiu como uma das grandes prioridades para o sector a implementação de medidas visando uma estratégia de melhoria da qualidade e de valorização do azeite. De entre as medidas tomadas ressaltam as alterações feitas na classificação dos vários tipos de azeite e as regras de rotulagem específicas para este produto, recentemente adoptadas com a publicação do Decreto-Lei n.º 16/2004, de 14 de Janeiro, que implementa, em Portugal, o Regulamento (CE) n.º 1019/2002, da Comissão, de 13 de Junho. Nesta linha, importa dar continuidade à estratégia de qualidade assumida pelo Governo e envolver toda a fileira no mesmo propósito, pelo que se considera oportuno e necessário definir algumas regras relativas à utilização do azeite como tempero de prato nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas.

Com efeito, a tradicional utilização do galheteiro nestes estabelecimentos não só não contribui para esta valorização, uma vez que não permite ao consumidor identificar a origem do azeite, como se revela manifestamente inadequada em termos de higiene e segurança alimentar e de protecção da saúde dos consumidores. Nestes termos, e ponderada ainda a necessidade de ser concedido um período que proporcione a adaptação dos agentes económicos às regras agora definidas, manda o Governo, ao abrigo do disposto no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 32/94, de 5 de Fevereiro, pelos Ministros de Estado, das Actividades Económicas e do Trabalho, da Agricultura, Pescas e Florestas, da Saúde e do Ambiente e do Ordenamento do Território, o seguinte:

1.º O azeite posto à disposição do consumidor final como tempero de prato, nos estabelecimentos de hotelaria, de restauração e de restauração e bebidas, deve ser acondicionado em embalagens munidas de um sistema de abertura que perca a sua integridade após a primeira utilização e que não sejam passíveis de reutilização, ou que disponham de um sistema de protecção que não permita a sua reutilização após esgotamento do conteúdo original referenciado no rótulo.

2.º É aplicável subsidiariamente o regime jurídico estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 16/2004, de 14 de Janeiro.

3.º A presente portaria entra em vigor um ano após a data da sua publicação.

6

Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 306/2007, de 27 de Agosto – Que institui o regime de qualidade da água destinada ao consumo humano

O Decreto-Lei n.º 243/2001, de 5 de Setembro, que transpôs para ordem jurídica interna a Directiva n.º 98/83/CE, do Conselho, de 3 de Novembro, relativa à qualidade da água destinada ao consumo humano, manteve aspectos fundamentais do anterior diploma, o Decreto-Lei n.º 236/98, de 1 de Agosto. Este definia já o essencial das obrigações das entidades gestoras, nomeadamente a apresentação do programa de controlo da qualidade da água para consumo humano, a frequência de amostragem de acordo com a população servida, a comunicação dos incumprimentos de valores paramétricos e de outras situações que comportassem risco para a saúde humana, a publicação trimestral dos resultados obtidos nas análises de demonstração de conformidade, a comunicação, até 31 de Março de cada ano, dos dados analíticos da implementação do programa de controlo da qualidade da água relativos ao ano transacto, a realização de análises preferencialmente em laboratórios de ensaios credenciados e os métodos analíticos de referência.

Relativamente ao anterior diploma legal, o Decreto-Lei n.º 243/2001, de 5 de Setembro, modificou a lista dos parâmetros a realizar, alterou alguns valores paramétricos, abordou de uma forma mais racionalizada o controlo dos pesticidas, estabeleceu que o controlo da qualidade da água passava a ser feito na torneira do consumidor e definiu a necessidade de regulamentação das situações em que a gestão e a exploração de um sistema de abastecimento público de água estão sob a responsabilidade de duas ou mais entidades gestoras.

Contudo, a alteração mais significativa foi a criação de uma autoridade competente, o Instituto Regulador de Águas e Resíduos (IRAR), responsável pela coordenação da implementação do diploma. Procedeu-se, assim, à concentração de um conjunto essencial de atribuições, anteriormente dispersas por várias entidades públicas, o que dificultava uma maior eficiência da Administração na fiscalização de uma matéria essencial à protecção da saúde humana. Deste modo, criou-se um quadro institucional mais favorável à consecução do objectivo tendente a alcançar melhores indicadores da qualidade para a água de consumo humano.

Passaram mais de cinco anos sobre a publicação daquele diploma, que se traduziu em consequências globalmente muito positivas para a qualidade da água destinada ao consumo humano, materializadas através de diversos indicadores objectivos. No entanto, um balanço rigoroso sobre a sua implementação não pode deixar de identificar um conjunto de aspectos que importa rever, e que estão na base da presente revisão. Não estando prevista, a curto ou médio prazo, a revisão da Directiva n.º 98/83/CE, do Conselho, de 3 de Novembro, diploma que procedeu à sua transposição, torna-se inadiável a revisão do Decreto-Lei n.º 243/2001, de 5 de Setembro.

Optou-se na presente revisão por incorporar os aspectos vertidos no anterior diploma legal e na Portaria n.º 1216/2003, de 16 de Outubro, relativa à repartição de responsabilidades entre entidades gestoras quanto ao controlo da qualidade da água para consumo humano.

Há, no entanto, um conjunto de razões que justificam a revisão do Decreto-Lei n.º 243/2001, de 5 de Setembro.

Por um lado, a necessidade de proceder à definição de uma abordagem mais racionalizada para as zonas de abastecimento com volumes médios diários inferiores a 100 m³, nomeadamente no que concerne à frequência de amostragem.

Acresce a necessidade de garantir a desinfecção como processo de tratamento para a redução da ainda elevada percentagem de incumprimentos dos valores paramétricos relativos aos parâmetros microbiológicos. De facto, o esforço técnico e financeiro realizado nos sistemas em alta, materializado em vultuosos investimentos, nem sempre foi acompanhado pela renovação e ampliação dos sistemas em baixa, pelo que ainda não se reflectiu plenamente na qualidade da água que chega ao utilizador final.

Torna-se ainda indispensável a definição e a implementação de um programa de controlo operacional, já que é essencial o controlo regular e frequente de todos os componentes do sistema de abastecimento, por forma a otimizar a qualidade da água no consumidor.

Por outro lado, a experiência decorrente da aplicação do regime ora revisto sustenta a necessidade de introdução de novos parâmetros no controlo da qualidade da água, tendo em conta a existência, em algumas zonas do País, de águas com dureza elevada ou agressivas, ou com frequente aparecimento de florescências de cianobactérias, razões pelas quais deverão ser controladas através da análise de parâmetros específicos.

Tendo em conta que a água para consumo humano pode ser fornecida através de sistemas públicos ou particulares de abastecimento, torna-se também necessário proceder ao tratamento das especificidades destes últimos.

Relevante para a decisão de revisão do actual diploma foi igualmente a necessidade de adaptar melhor a legislação nacional relativa à qualidade da água para consumo humano à Directiva n.º 98/83/CE, do Conselho, de 3 de Novembro.

Para além destas razões, há outras situações que, embora de menor importância, foram objecto de clarificação no presente decreto-lei.

Foram ouvidos a Associação Nacional de Municípios Portugueses e os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas.

7

Preâmbulo do Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro – Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios

A legislação sobre segurança contra incêndio em edifícios encontra-se actualmente dispersa por um número excessivo de diplomas avulsos, dificilmente harmonizáveis entre si e geradores de dificuldades na compreensão integrada que reclamam. Esta situação coloca em sério risco não apenas a eficácia jurídica das normas contidas em tal legislação, mas também o seu valor pedagógico.

Com efeito, o actual quadro legal é pautado por um edifício legislativo heterogéneo e de desigual valor hierárquico normativo. De tudo se encontra, resoluções do Conselho de Ministros, decretos-leis, decretos regulamentares, portarias, uns com conteúdo excessivamente minucioso, outros raramente ultrapassando o plano genérico.

Para além disso, verificam-se sérias lacunas e omissões no vasto articulado deste quadro normativo. Tal deve-se parcialmente ao facto de para um conjunto elevado de edifícios não existirem regulamentos específicos de segurança contra incêndios. É o caso, designadamente, das instalações industriais, dos armazéns, dos lares de idosos, dos museus, das bibliotecas, dos arquivos e dos locais de culto. Nestas situações aplica-se apenas o Regulamento Geral das Edificações Urbanas, de 1951, que é manifestamente insuficiente para a salvaguarda da segurança contra incêndio.

Perante uma pluralidade de textos não raras vezes divergentes, senão mesmo contraditórios nas soluções preconizadas para o mesmo tipo de problemas, é particularmente difícil obter, por parte das várias entidades responsáveis pela aplicação da lei, uma visão sistematizada e uma interpretação uniforme das normas, com evidente prejuízo da autoridade técnica que a estas deve assistir.

A situação descrita reflecte decerto uma opção de política legislativa que se traduziu na emissão de regulamentos específicos para cada utilização-tipo de edifícios, alguns dos quais de limitada aplicação, contrários à concepção de um regulamento geral de segurança contra incêndio, enquanto tronco normativo comum de aplicação geral a todos os edifícios, sem prejuízo de nele se incluírem disposições específicas complementares julgadas convenientes a cada utilização-tipo.

A criação do Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil e a posterior criação da Autoridade Nacional de Protecção Civil, autoridade nacional com atribuições na área da segurança contra incêndio em edifícios, competente para propor as medidas legislativas e regulamentares consideradas necessárias neste domínio, facilitou a opção pela edificação de um verdadeiro regulamento geral, há muito reclamado, estruturando-o de forma lógica, rigorosa e acessível.

Este decreto-lei, que agora é publicado, engloba as disposições regulamentares de segurança contra incêndio aplicáveis a todos os edifícios e recintos, distribuídos por 12 utilizações-tipo, sendo cada uma delas, por seu turno, estratificada por quatro categorias de risco de incêndio. São considerados não apenas os edifícios de utilização exclusiva, mas também os edifícios de ocupação mista.

Aproveita-se igualmente este amplo movimento reformador, traduzido no novo regime jurídico, para adoptar o conteúdo das Decisões da Comissão das Comunidades Europeias n.ºs 2000/147/CE e 2003/632/CE, relativas à classificação da reacção ao fogo

de produtos de construção, e n.ºs 2000/367/CE e 2003/629/CE, respeitantes ao sistema de classificação da resistência ao fogo.

A introdução deste novo regime jurídico recomenda que se proceda à avaliação, em tempo oportuno, do seu impacte na efectiva redução do número de ocorrências, das vítimas mortais, dos feridos, dos prejuízos materiais, dos danos patrimoniais, ambientais e de natureza social, decorrentes dos incêndios urbanos e industriais que se venham a verificar. Tal avaliação é particularmente pertinente face a novos factores de risco, decorrentes do progressivo envelhecimento da população e da constante migração populacional para as cidades, apesar da tendência positiva resultante da entrada em vigor dos primeiros regulamentos de segurança contra incêndios em edifícios.

As soluções vertidas no novo regime jurídico vão de encontro às mais avançadas técnicas de segurança contra incêndio em edifícios. Contudo, não se prevê que venham a ter um impacte significativo no custo final da construção, porquanto muitas dessas soluções são já adoptadas na execução dos projectos e na construção dos edifícios que não dispõem de regulamentos específicos de segurança contra incêndio. Tal deve-se largamente ao recurso à regulamentação estrangeira e, por analogia, à regulamentação nacional anterior, quer por exigência das companhias de seguros, quer por decisão do dono da obra e dos projectistas.

Importa ainda salientar que a fiscalização das condições de segurança contra incêndio nos vários tipos de edifícios, recintos e estabelecimentos, é exercida no pleno respeito pelos direitos que os cidadãos e as empresas têm a uma desejada racionalização dos procedimentos administrativos, de modo a simplificar, desburocratizar e modernizar nesta área específica a actividade da Administração Pública, tanto a nível central como local.

Neste sentido, adequaram-se os procedimentos de apreciação das condições de segurança contra incêndios em edifícios, ao regime jurídico da urbanização e edificação, alterado pela Lei n.º 60/2007, de 4 de Setembro.

Por último, cumpre também referir que o novo regime jurídico é o resultado de um trabalho longo e concertado entre especialistas designados pelo Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil e pelo Conselho Superior de Obras Públicas e Transportes, através da sua Subcomissão de Regulamentos de Segurança contra Incêndio em Edifícios.

Foram ainda recolhidos os contributos de todas as entidades consideradas como mais directamente interessadas neste domínio, como é o caso das diversas entidades públicas, não representadas na referida Subcomissão, envolvidas no licenciamento das utilizações-tipo de edifícios, recintos e estabelecimentos, designadamente das que careciam de adequada regulamentação específica na área da segurança contra incêndio.

Foram ouvidos a Associação Nacional de Municípios Portugueses, a Ordem dos Arquitectos, a Ordem dos Engenheiros, a Associação Nacional dos Engenheiros Técnicos, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil e os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas.

Anexo B

Inquérito do Mercado/ Consumidores: Segmentação do Mercado

Nome	<input type="text"/>
Idade	<input type="text"/>
Sexo	<input type="text"/>
Residência	<input type="text"/>

01	Em termos culinários quais os países que lhe despertam mais interesse?	<input type="text"/>
02	Parece-lhe interessante a abertura de um restaurante com espaços individualizados por País, com decoração e gastronomia própria?	<input type="text"/>
03	Parece-lhe atractivo a introdução de um espaço dedicado a espectáculos representativos dos países em questão?	<input type="text"/>
04	Habitualmente frequenta restaurantes com cozinha típica de outros países?	<input type="text"/>
4.1	Caso responda negativamente à pergunta anterior, qual o motivo de não frequentar restaurantes com comida típica de outros países?	<input type="text"/>
05	Se respondeu sim à pergunta 4, quais os restaurantes com cozinha típica que frequenta(nacionalidade)?	<input type="text"/>
06	Quantas vezes por mês frequenta restaurantes?	<input type="text"/>
07	Quantos quilómetros está disposto a percorrer para frequentar um restaurante?	<input type="text"/>
08	Qual o preço que está disposto a pagar por pessoa/refeição?	<input type="text"/>
09	Frequentaria um restaurante que apresentasse refeições/espectáculos de 10 países diferentes?	<input type="text"/>
10	Pensa que o tipo de restaurante referenciado na pergunta anterior acrescenta valor à região em que se insere?	<input type="text"/>