

VITOR MANUEL GOMES

**A RESTAURAÇÃO NOS TRANSPORTES
TURÍSTICOS**

O catering no comboio TGV europeu

**Projecto de empresa para explorar o catering do TGV
em Portugal**

Orientador: Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Departamento de Turismo

Lisboa

Dezembro 2009

VITOR MANUEL GOMES

**A RESTAURAÇÃO NOS TRANSPORTES
TURÍSTICOS**

**O Catering nos Comboios – Suíça versus França;
Projecto de empresa para explorar o Catering do TGV
em Portugal**

Dissertação (projecto) apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Turismo no
Cursos de Mestrado em Turismo - Gestão Estratégica de Empresas Turísticas conferido
pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Departamento de Turismo

Lisboa

Dezembro 2009

Dedicatória

Dedico o presente trabalho, a todos os que me acompanharam ao longo da minha actividade profissional, experiência académica, bem como a todas as pessoas que me inspiraram numa viagem ao mundo da restauração e do catering que se iniciou há trinta e três anos e que ainda não terminou.

Uma dedicatória especial, para quem mais de perto me acompanhou nos três últimos anos neste projecto, que agora apresento.

Agradecimentos

O meu agradecimento mais sincero vai para a Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria, onde tive a oportunidade de leccionar disciplinas relacionadas com a temática do projecto.

Na ESTM tenho que agradecer especialmente ao Mestre Paulo Almeida à Doutora Teresa Mouga e ao Doutor Júlio Coelho.

Um particular agradecimento para o Mestre e doutorando em Turismo Paulo Alcobia pelas sugestões, correcções e verificações do texto, ao Mestre Nuno Arroiteia pela correcção do plano de negócios.

De igual forma, quero agradecer à Universidade Lusófona, a possibilidade que me concederam de desenvolver o trabalho de projecto na temática proposta, particularmente ao: Dr. António Augusto Teixeira da Costa, pela disponibilidade e abertura com que aceitou ser orientador,

Dr. José Feliciano Fialho, pela abrangência disciplinar;

Dr. Licínio Cunha, pela inspiração;

Dr. Moraes Sarmiento, pela paciência.

Resumo em Português

Este projecto apresenta-se em três capítulos, antecedita da introdução onde serão apresentadas as questões teóricas, metodológicas e conceptuais.

No primeiro capítulo faremos um enquadramento dos conceitos relacionados com o transporte turístico, em particular o ferroviário, onde serão focalizados a estratégia e competitividade, a gastronomia, a restauração, bem como catering.

No segundo capítulo faremos a análise do catering do TGV europeu, analisando os serviços de catering de cada TGV, examinaremos a importância das linhas TGV para o futuro do turismo no espaço europeu, bem como esboçaremos um indicador de atractividade potencial do catering a bordo do TGV.

No terceiro capítulo concentraremos o foco na concepção de um projecto empresarial para a exploração do catering a bordo do TGV para ligação de Lisboa a Madrid, tendo por base as previsões de passageiros anunciadas pela RAVE, projectando receitas e despesas potenciais para os próximos cinco anos, respeitando os indicadores de gestão para o sector, com base em três cenários (realista, optimista e pessimista).

Finalmente, inferiremos se a empresa apresentará potencial para ser viável ou inviável do ponto de vista operacional e financeiro, com base nas opções tomadas ao longo do projecto de dissertação.

Palavras-chave: turismo, catering, restauração, gastronomia, TGV.

Summary in English

This project in three chapters, preceded the introduction will be presented the theoretical issues, methodological and conceptual.

In the first chapter will a framework of transport-related concepts, in particular, with rail, where we focalizes the competitiveness and strategy, gastronomy, food service, and catering onboard, as well.

In the second chapter do catering analysis of European TGV, we examinee the catering services, we'll take the TGV of importance for the future TGV lines of tourism in Europe, as well we draw an indicator of potential attractiveness of catering detachment TGV.

In the third chapter our focus will be in the design of an enterprise project for the exploration of catering aboard the TGV to Madrid, Lisbon connection based on passenger forecasts announced by RAVE, projecting the potential revenue and expenditure for the next five years, respecting management indicators for the sector, based on three scenarios (realistic, optimistic and pessimistic).

Finally, we decide if the company will present the potential to be viable or unfeasible operational and financial standpoint, based on the options taken over dissertation project.

Keywords: food service, catering, tourism, gastronomy, TGV.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Summary executive	IV
Índice	V
Lista de figuras e tabelas	VIII
Lista de siglas e abreviaturas	IX
Introdução	1
Objecto de estudo	1
Problemática	1
Objectivos gerais	1
Objectivos específicos	2
Fontes e referências	2
Metodologia	2
Justificativas	3
Estrutura do trabalho	3
Primeiro Capítulo – Enquadramento teórico	4
I.1 – A função dos transportes para o turismo, com enfoque numa visão global do turismo.	5
1.1. A Função dos transportes no turismo	5
1.2. Definição de viagem e visitante	5
1.3. Referências históricas das viagens e do turismo	6
1.4. Uma visão global do turismo.	9
1.5. Viagens ferroviárias	10
1.6. A importância dos comboios para o turismo	11
1.7. Aparecimento do conforto a bordo dos comboios	12
I.2 – Os conceitos de estratégia e competitividade empresarial	16
2.1. Origem da palavra estratégia	16
2.2. Planeamento estratégico	18
2.3. Competitividade empresarial	19
I.3 – A evolução do conceito de gastronomia	20
3.1. Origem da palavra gastronomia e enquadramento histórico	20
3.2. Contributos da sociologia para a compreensão do aparecimento da gastronomia	21
3.3. Contributos da antropologia para a compreensão da emergência cultural da gastronomia	23
3.4. Gastronomia, turismo, património e cultura	26
I.4 – A génese do conceito de restauração.	28
4.1. A restauração: génese do conceito	28
4.2. Os serviços e a restauração	31

4.3. Qualidade: evolução e conceito	34
4.4. Modelo de qualidade	37
I.5 – A evolução do conceito de catering	40
5.1. Origens do catering	40
5.2. O que é o catering?	41
5.3. Áreas de actuação do catering	42
Segundo Capítulo – Estudo caso do catering do TGV europeu	46
II.1 – A importância das linhas de TGV no futuro ferroviário europeu	47
1.1. Análise da questão	47
1.2. Expectativas do tráfego de passageiros ferroviários no horizonte 2010/2020	50
1.3. Efeito da rede europeia de alta velocidade no Horizonte 2020	53
1.4. Análise das ligações ferroviárias de alta velocidade actuais e futuras numa selecção de ligações europeias.	55
II.2 – Análise da oferta de catering a bordo dos comboios TGV europeus	57
2.1 O TGV europeu e a oferta de serviços	57
2.1.1. TGV Artesia – Paris a Milão	58
2.1.2. TGV Corail – em França	58
2.1.3. TGV Elipsos – França e Espanha	59
2.1.4. TGV Lyria – França e Suíça	60
2.1.5. TGV Thalys – França para Bélgica e Holanda	61
2.1.6. TGV Eurostar – França para Londres e Bruxelas	62
2.1.7. TGV - ICE – Alemanha	63
2.1.8. TGV – AVE - Espanha	64
II.3 – Concepção de Indicador da Atractividade Potencial do catering a bordo do TGV em Portugal, com base no Índice de Avaliação do Potencial Turístico de uma praia.	65
3.1. Indicador de atractividade potencial do catering a bordo do TGV	65
3.2. Potencial de atractividade da restauração a bordo dos comboios - Parbc	66
3.3. Limitações do Indicador	70
3.4. Possibilidades do indicador	70
3.5. Objectivo do indicador	70
Terceiro capítulo – Projecto empresarial para a exploração do catering do TGV em Portugal	71
III.1. – Aplicação das boas práticas à futura empresa de exploração de catering para o TGV em Portugal.	72
1.1. O sucesso da alta velocidade ferroviária	72
1.2. Ligações ferroviárias bem coordenadas	73
1.3. Boas práticas para o catering a bordo dos comboios	
III.2. – Previsão do número potencial de passageiros no TGV, através dos estudos da RAVE, e projecção dos potenciais clientes de catering no TGV portugueses.	76

2.1. Introdução	77
2.2. Restauração no lugar	78
2.3. Catering a bordo	
III.3 – Concepção de um projecto técnico de exploração do catering a bordo, com base nas concessões internacionais.	79
3.1. Introdução	79
3.2. Concurso público de concessão do catering do TGV em França pela SNCF em 2008	80
3.3. Condições da concessão	81
3.4. Aplicação ao caso português	84
III.4 – Elaboração de orçamentos de exploração previsionais, com base na receita potencial e de acordo com os indicadores médios de gestão de Food & Beverage, para a restauração a bordo dos comboios.	84
4.1. Introdução	84
4.2. As grandes rubricas do orçamento previsional	85
4.3. O projecto empresarial para a exploração do catering a bordo do TGV português Lisboa Madrid	88
4.4. Cenário prata (realista) para o projecto da empresa de catering a bordo do TGV em Portugal	93
4.5. Cenário ouro (optimista) para o projecto da empresa de catering a bordo do TGV em Portugal	96
4.6. Cenário bronze (pessimista) para o projecto da empresa de catering a bordo do TGV em Portugal	97
III.5. Plano estratégico	102
5.1. Análise da Empresa de Catering TGV-SA	102
5.1.1. Análise das 5 forças de Porter	102
5.1.2. Matriz BCG	104
5.1.3. Matriz Swot	106
5.1.4. Quadro de definições estratégicas alternativas	108
5.1.5. Análise BCG	110
5.7.2. Planeamento estratégico	111
Conclusão	114
Bibliografia	116
Webgrafia	122
Anexos	123
Anexo 1 – Catering TGV – SA. Cenário Prata - Realista	124
Anexo 2 - Catering TGV – SA. Cenário Ouro - Optimista	136
Anexo 3- Catering TGV – SA. Cenário Bronze - Pessimista	149
Anexo 4 - Catering TGV – SA. Cenário Bronze – Função pessoal corrigida	161
Anexo 5 – Bilhete de TGV Rennes –Paris Agosto 2010	173

Lista de Figuras

Figura 1	O fenómeno turístico	9
Figura 2	Estratégia empresarial	16
Figura 3	Mapa TGV francês	47
Figura 4	Ligações TGV às cidades europeias	49
Figura 5	Rede Europeia TGV 2020	50
Figura 6	Projecção passageiros TGV 2020	51
Figura 7	Tráfego de passageiros TGV 2020	52
Figura 8	Cenário projecção passageiros TGV 2020	53
Figura 9	Efeito da extensão da rede de alta velocidade	53
Figura 10	Mercado ferroviário sobre certas ligações escolhidas com ou sem extensão posterior no horizonte 2020	54
Figura 11	Ligações futuras TGV	55
Figura 12	Potencial de atractividade do catering a bordo do TGV	70

Lista de Tabelas

Tabela 1	Serviços de catering a bordo do TGV Artesia	58
Tabela 2	Serviços de catering a bordo do TGV Corail	58
Tabela 3	Serviços de catering a bordo do TGV Elipsos	59
Tabela 4	Serviços de catering a bordo do TGV Lyria	60
Tabela 5	Serviços de catering a bordo do TGV Thalys	61
Tabela 6	Serviços de catering a bordo do TGV Eurostar	62
Tabela 7	Serviços de catering a bordo do TGV ICE	63
Tabela 8	Previsões da Rave para as linhas de TGV em Portugal	76
Tabela 9	Número de passageiros da RAVE	77
Tabela 10	Números de passageiros da RAVE	77
Tabela 11	Previsão de circulações e refeições a bordo do TGV francês para 2009	83
Tabela 12	Previsão de receitas	89
Tabela 13	Previsão de custos de pessoal	91
Tabela 14	Cenário prata - realista	95
Tabela 15	Cenário ouro - optimista	96
Tabela 16	Cenário bronze pessimista	98
Tabela 17	Custo de pessoal revisto	99
Tabela 18	Cenário Bronze corrigido na função pessoal	101

Lista de Siglas

TGV – Train à Grand Vitesse (Comboio de Alta Velocidade).

RENFE – Empresa ferroviária espanhola

RAVE - Empresa de Estudos de Alta Velocidade

SNCF – Service National des Chemins de Fer – Empresa ferroviária francesa

SBB/CFF – Empresa ferroviária suíça.

Trenitalia – Empresa ferroviária italiana

AVE – Alta velocidade espanhola

ICE – Alta velocidade alemã

EUROSTAR – Comboios de alta velocidade europeia

OMT – Organização Mundial de Turismo.

Introdução

Objecto de estudo

A investigação deste tema ganha importância no contexto português, numa altura em que do ponto de vista político, se decidiu aderir às linhas do Comboio de Alta Velocidade, vulgo TGV, que nos próximos 10 anos se espera estejam concretizadas.

Este estudo pode ser orientado para o levantamento de factores empresariais ao nível da restauração a bordo dos comboios em que a competitividade e estratégia poderão funcionar como indicadores de potenciação ou delimitação da iniciativa empresarial no sector do catering a bordo do comboio TGV

Da forma como este projecto está estruturado, servirá como trabalho piloto para uma investigação mais ampla e profunda.

Problemática

No panorama europeu, as empresas de catering que exploram os serviços de restauração a bordo do comboio TGV, são empresas de enormes dimensões, com a Cremonini SA, bem como a Compagnie International Wagons-Lits SA, respectivamente líder e vice líder europeia, dominando a exploração do catering do TGV nos países onde existe o serviço de comboios de Alta velocidade. Ora as empresas nacionais, sofrem uma enorme concorrência dos líderes europeus do catering a bordo dos comboios. Neste contexto, a nossa questão é tentar perceber, se será viável ou não o lançamento de uma empresa de restauração de catering a bordo dos comboios TGV, para explorar a restauração que ligará Lisboa a Madrid.

Objectivos gerais

O objectivo principal deste projecto é caracterizar o *catering* a bordo do comboio TGV, tendo por base o estudo do *catering* a bordo do comboio TGV na Europa, em especial na França e na Suíça,

Objectivos específicos

1- Será viável lançar uma empresa de exploração do catering a bordo do TGV que ligará Lisboa a Madrid?

- O âmbito do trabalho é recolher os elementos característicos dos serviços de *catering* a bordo dos comboios TGV europeus, de forma a compreender se poderão ser aplicados ao caso português:

2- Poderão as empresas de catering a bordo dos comboios apresentar características de serviços de catering bordo, que possam ser aplicados ao caso português?

- O âmbito do trabalho é apresentar elementos de gestão que possam contribuir para a rentabilidade e viabilidade de uma empresa congénere para Portugal.

Fontes e referências

Relativamente às técnicas a utilizar, vamo-nos socorrer quer de documentação directa (*sites* da Internet) e de documentação indirecta (bibliografia já existente).

Fontes directas

Quanto à recolha directa, utilizaremos a pesquisa na Internet, e a descrições detalhadas dos serviços de restauração a bordo do comboio.

Fontes indirectas

No que se refere à recolha indirecta, iremos utilizar, para uma contextualização e enquadramento do tema, pesquisa documental e bibliográfica.

Serão considerados elementos de estudo para o nosso trabalho: fotografias, ilustrações, artigos de revista ou jornal, usados para a caracterização da restauração a bordo dos comboios.

Metodologia

O método analítico será privilegiado na abordagem da nossa pesquisa. Uma vez que partimos da análise de dois casos semelhantes de estudo: a França e a Suíça.

Delimitação do universo

Consulta dos *sites* dos comboios TGV europeus

Consulta dos *sites* das empresas de *catering* a bordo do TGV suíço, francês e italiano.

Fundamentos teóricos da pesquisa

A pesquisa tem como fundamento relacionar os estudos do *catering* a bordo dos comboios em França e na Suíça, com o projecto empresarial de *catering* a bordo do TGV para Portugal,

Justificativa

Esta dissertação visa recolher dados sobre os serviços de *catering* a bordo do TGV Europeu e dos comboios Intercity e Eurocity, para que através da observação, se possa: a) fazer um levantamento das características identificadoras do *catering* a bordo dos comboios TGV europeus; b) apresentar um projecto empresarial para prestar serviços de restauração / *catering* a bordo do TGV em Portugal; c) afirmar ou negar a viabilidade de um projecto empresarial para a implementação do negócio de restauração a bordo do TGV em Portugal, como base na comparação com a França e a Suíça.

Estrutura prévia do trabalho

A dissertação de mestrado, inicia-se como uma introdução onde são abordadas as questões metodológicas; seguida de uma primeira parte onde são definidos os conceitos de turismo, estratégia e competitividade, gastronomia, restauração e *catering*; depois uma segunda parte onde se analisa o material recolhido nos *sites* da internet dos diferentes TGV's, estudar *catering* dos TGV europeus, conceber um indicador de atractividade da restauração a bordo para os passageiros dos comboios, por comparação com o indicador do potencial turístico, finalmente, uma terceira parte onde se apresenta um projecto empresarial de uma empresa de restauração a bordo dos comboios para explorar o *catering* do TGV em Portugal, projectando e apresentando orçamentos previsionais para a empresa portuguesa, inferindo da sua viabilidade empresarial ou não com base nas previsões de passageiros da RAVE.

PRIMEIRO CAPÍTULO

CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

I.1. A função dos transportes para o turismo, focaliza-se numa visão global do turismo.

1.1 - A função dos transportes no turismo

Não podemos compreender a importância do turismo sem verificar a função dos transportes no turismo, e consequentemente a função das viagens para explicitar que são componentes integrantes do conjunto dos serviços turísticos.

Iniciaremos a nossa viagem pelos conceitos de viajante e visitante na perspectiva da ONU, estabelecida em 1953, na Conferência de Estatísticas, citado Cunha (2007: pp 17)¹, para verificar a abrangência dos serviços turísticos.

1.2 - Definição de viajante e visitante

De acordo com o propósito deste texto, e segundo a OMT, citando (Gee, Makens e Choy, 1989, p.12) “o acto de uma pessoa sair da sua comunidade por negócio ou prazer, mas não para viajar, diariamente, indo e vindo do trabalho ou escola (...)”.

Segundo Cunha (2007: pp. 17), “...as pessoas que se deslocam são chamadas viajantes, e por tanto, esse o termo designa toda a pessoa que se que viaja entre dois ou mais locais ...”².

Segundo o mesmo autor, em 1963, a “Conferencia da Nações Unidas sobre Turismo e Viagens Internacionais, adoptou a introdução do termo “visitante” para designar toda a pessoa que se desloca a um pais diferente daquele em que possui a residência habitual, por qualquer razão que não seja a de aí exercer uma profissão remunerada”³

Concomitantemente, surgem os seguintes conceitos para a OMT em 1993, apresentados por Cunha (2007: pp. 19)

- “**Visitante** é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal

¹ CUNHA, Licínio (2007), Introdução ao Turismo, 3ª Edição, Lisboa, Editorial Verbo, pp. 17

² Idem, pp. 17

³ Idem, pp. 17

da visita é outro que não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado;

- **Turista** é todo o visitante que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento colectivo ou num alojamento privado no local visitado.

- **Visitante do dia (excursionista)** – todo o visitante que não passa a noite no local visitado⁴

1.3 - Referências históricas das viagens e do turismo

A noção de viagem é tão antiga quanto a própria civilização. O homem começou por ser nómada, para procurar: quer o seu meio de subsistência, quer para encontrar locais mais amenos para a sua própria sobrevivência. Podemos supor, com alguma segurança que a troca de mercadorias, poderá ter impulsionado o homem a viajar, o que pode explicar a abertura de estradas, a navegação de cursos de água, a descoberta da roda, entre outras descobertas que tenham facilitado a deslocação e possibilitado formas gradualmente mais cómodas de viajar.

Os persas desenvolveram carros de quatro rodas. Os gregos viajavam por lazer, quer para assistirem a festas religiosas quer para participar em eventos desportivos, como os Jogos Olímpicos da Antiguidade, que se realizavam de quatro em quatro anos. Os romanos, seguindo o exemplo grego, viriam a construir a via Romana, estradas que partindo de Roma irradiavam para todo o império e, por onde, circulariam os meios de transporte da época. Também as civilizações asiáticas, como a chinesa e japonesa, beneficiavam das estâncias de veraneio, para onde os seus nobres viajavam.

Durante a Idade Média as peregrinações cristãs assumem-se como uma das principais motivações para viajar a Jerusalém ou Roma, já para não falar das viagens de carácter comercial, fomentando o aparecimento de albergues por toda a Europa, junto das principais vias de comunicação, que se juntavam aos mosteiros e conventos para receberem os peregrinos. Marco Pólo foi um dos mais importantes viajantes, desta época. Partindo da Europa chegou à Ásia, particularmente, à China, donde traria, muitas novidades, uma das quais o esparguete.

⁴ Idem, pp. 19

Até ao fim da Idade Média, só era possível viajar, ora a pé, ora a cavalo, ora de carruagem, e naturalmente de barco.

Durante o Renascimento, a rainha Elisabete de Inglaterra, autorizava viagens para a preparação de diplomatas, quer em Inglaterra, quer em Espanha, a quem eram concedidos, passaportes e uma linha de crédito, “semelhante aos modernos cheques de viagem”⁵, para poderem visitar países europeus, dos quais se destaca a Itália, via Paris e Frankfurt. Mais tarde o *grand tour*, viagem pela Europa realizada pelos jovens da alta sociedade europeia da época, para completarem os seus estudos culturais e educacionais, podendo desta forma estudarem: arte, história, arquitectura, entre outras disciplinas possíveis. Esta viagem era auxiliada por um guia turístico, escrito por Thomas Nugent, publicado em 1778, tendo registado elevada procura.

A Revolução Industrial fundaria as bases do turismo moderno. As máquinas a vapor viriam a ser introduzidas nos navios, a constituir-se como locomotivas para o comboio, meio de transporte inovador e muito apreciado para quem gostava de viajar, o que explica o rápido crescimento das redes de caminhos-de-ferro da época. Mas outro contributo não menos importante deste período, foi o facto, de as máquinas começarem a realizar muitas tarefas até à época realizadas á mão, isto é, manufacturadas. Naturalmente, o êxodo rural, em direcção às cidades na procura de novas oportunidades, provocaria importantes movimentos sociais e económicos. Mas o maior contributo da mecanização da produção, seria libertação de tempo de trabalho, que era transformado em tempo livre, que muitos utilizariam para viajar e conhecer novas paragens. Já no final do século XIX surge a noção de férias anuais, para lazer em águas termais ou praias.

Nascia, o turismo moderno, férias de Inverno nas estâncias de esqui, férias de verão junto das praias, ou férias nas estâncias termais para tratamentos, logo nasciam os hotéis palácio, no mais sofisticado sentido do termo, cresciam as redes de caminho de ferro em todo o mundo e os hotéis terminais em todas as cidades europeias mais importantes, tais como o Hotel Avenida Palace, na Avenida da Liberdade, junto aos Restauradores, quando a estação do Rossio, tinha a função de estação central de Lisboa.

⁵ Idem, pp.22

O comboio ganha o estatuto de meio de transporte privilegiado entre as elites viajantes da Europa aristocrática, cultural, artística, jornalística. De tal forma que a Wagons-Lits viria a criar carruagens com funções específicas: cama, restaurante, bar, salão, casino; que seriam um sucesso para os viajantes mais sofisticados.

Imaginemo-nos a dormir numa cabine luxuosamente decorada, na carruagem cama do comboio, em que os requintes de serviço, nada ficavam a dever ao luxo do hotel mais sofisticado. Imagine-se a tomar o pequeno-almoço, almoço, ou jantar, na carruagem restaurante do comboio, em que as iguarias mais sofisticadas, acompanhadas pelos melhores vinhos, e com um serviço que faz lembrar o melhor restaurante de Paris, ou simplesmente a beber uma taça de champanhe acompanhada com caviar, à luz ambiente na carruagem bar, onde um pianista toca uma música ambiente a condizer com a nostalgia da época. Foi assim que nasceu o Orient-Express, que, originalmente, viajava de Londres a Istambul, mas que mais recentemente, com a designação de Simple-Orient Express, viaja de Paris a Viena.

Claro que não podemos esquecer os barcos, que sempre desempenharam, e ainda desempenham, uma função de transporte de viajantes muito importante. Inicialmente os passageiros deslocavam-se nos barcos juntamente com as mercadorias. Os transatlânticos, do final do século XIX e princípio do século XX, viriam a mudar o sentido de viajar, quando as grandes companhias construíram paquetes, destinados prioritariamente para o transporte de turistas, oferecendo-lhes a bordo todas as comodidades que as mais luxuosas unidades hoteleiras ofereciam em terra, além de lhes proporcionar um conjunto de actividades de lazer a bordo, bem como visitas guiadas nos portos onde paravam. De igual forma os autocarros de turismo deram o seu contributo para a deslocação de turistas em distâncias mais curtas, com igual cuidado de serviço a bordo, melhorando a ligação entre locais turísticos de curta distância. Nos anos quarenta do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, apareceria um novo meio de transporte, que viria a rivalizar, com o comboio, o avião. Meio de transporte preferencial para percorrer longas distâncias em poucas horas, e deslocar um elevado número de viajantes, projectando o turismo para uma dimensão nunca antes registada, mantendo a bordo, uma panóplia de serviços e cuidados ao passageiro.

Vimos a importância dos transportes e das viagens para os serviços turísticos, vamos agora procurar enquadrá-los no conjunto de todos os serviços turísticos.

1.4 – Uma visão global do turismo

É uma figura irresistível, para uma visão geral do turismo. Vamos analisá-la.

Figura 1 - O fenómeno turístico: componentes do turismo e gestão do turismo⁶

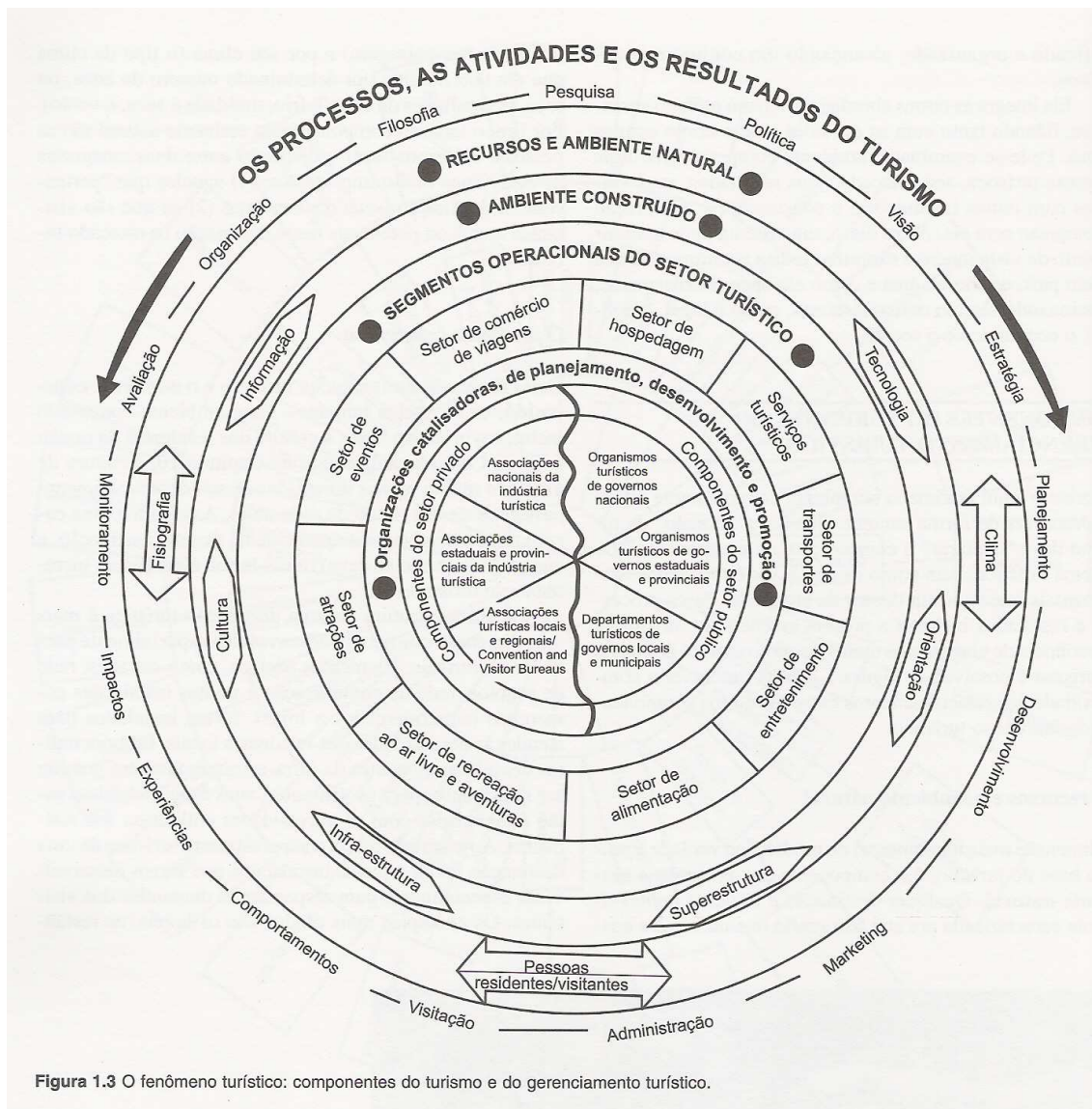


Figura 1.3 O fenómeno turístico: componentes do turismo e do gerenciamento turístico.

Fonte: McIntosh, (2002; pp.32),

McIntosh, nesta figura concêntrica, do interior para o exterior apresenta:

- ❖ Os organismos catalizadores do planeamento, desenvolvimento e da promoção: as componentes do sector público (organismos turísticos, nacionais, estaduais, provinciais, regionais, locais e municipais) e as do sector privado (associações da indústria turística nacionais, estaduais, provinciais, regionais, locais e municipais).

⁶ McIntosh, (2002) Turismo Princípios, Práticas e Filosofias, Bookman, – Turismo em Perspectiva -,pp. 14-41

- ❖ Segmentos operacionais do sector do turismo: sector de comércio de viagens; hospedagem, serviços turísticos, transportes, entretenimento, alimentação, recreação ao ar livre e aventuras, atracções, eventos
- ❖ Ambiente construído: tecnologia, orientação, superestrutura, infra-estrutura, cultura e informação.
- ❖ Recursos e ambiente natural: clima, pessoas (residentes e visitantes, fisiografia).

Os processos, as actividades e os resultados do turismo: pesquisa, politica, visão, estratégia, planeamento, desenvolvimento, marketing, administração, visita, comportamentos, experiências, impactos, visionamento, avaliação, organização filosofia.

A representação de McIntosh, é realmente complexa, na imbricação dos diferentes componentes do sector do turismo. Para nós, os sectores operacionais, e particularmente, os sectores dos transportes e o sector da alimentação, são os que mais nos interessam pois, juntam duas necessidades básicas de qualquer turista, deslocação e alimentação, para além do alojamento e da motivo da viagem. O foco do nosso trabalho é o *catering* a bordo dos comboios, razão pela qual nos interessam estes dois sectores.

1.5 - Viagens ferroviárias

Segundo McIntosh (2002),⁷:

“As primeiras ferrovias foram construídas em Inglaterra em 1825 e começaram a transportar passageiros em 1830. Inaugurada, recentemente, a linha de caminho-de-ferro entre Liverpool e Manchester oferecia serviços especiais para passageiros. Os directores do caminho-de-ferro, não esperavam vir a ter negócios com passageiros, mas o tempo provou que eles estavam errados. (...) As suas tarifas muito mais baixas do que as das carruagens, as viagens de comboio tiveram grande aceitação, mesmo entre pessoas de rendimento baixo. As primeiras viagens de comboio em Inglaterra também tiveram seus críticos⁸.

Era uma clara oportunidade de introduzir novos produtos e serviços nas viagens de comboios, e a bordo dos próprios comboios.

⁷ McIntosh (2002), Turismo, Princípios, Práticas e Filosofias, - O Turismo Através dos Tempos, Bookman,

⁸ Idem

1.6 – A importância dos comboios para o turismo

Os comboios foram, a seguir aos barcos, um meio de transporte privilegiado para o turismo.

Foi de tal forma importante, e ainda é, hoje em dia, a prová-lo estão, no caso europeu, os inúmeros comboios hotel, que se efectuaram entre países europeus, dos quais se destacam países como a Itália, França, Suíça e Espanha, entre muitos outros, como “Oriente Express” e “Simplon-Oriente-Express”, com partidas diárias, entre um ou mais países. No caso português registamos o “Lusitânia-Express” de Lisboa para Madrid, com um serviço de bordo exemplar, que a nível da restauração quer ao nível da acomodação e hotelaria.

Não podemos deixar de registar, a crescente rede ferroviária europeia de alta velocidade, que a partir de França, já atingiu a Suíça, Itália, Alemanha, Grã-Bretanha, Espanha, e prepara-se para chegar a Portugal, de acordo com a rede de expansão do TGV europeu⁹, da TVG Europa.

Se Espanha é um dos países mais importantes para o turismo a nível mundial¹⁰, será que a ligação Lisboa a Madrid por TGV, e daí, às principais cidades ibéricas e europeias, nos poderá aumentar o fluxo de viajantes de Espanha para Portugal! Barcelona fica, segundo os horários da Thomas Cook, Verão 2009, a escassas 2h 45m, Málaga a 2h45m, Sevilha a 2h30m, Saragoça a 1h20m; e a previsão de 2h45m a Lisboa, 2h a Badajoz, 6h a Paris, podendo gerar um aumento espectável do fluxo de turistas, para qualquer país europeu.

1.7 – Aparecimento de conforto a bordo dos comboios

Desde o início do século XIX, que as linhas de caminho-de-ferro se expandiram-se por toda a Europa; as locomotivas evoluíam gradualmente, e os vagões após servirem de meio de transporte privilegiado de matérias-primas. A partir dos anos

⁹ www.tgveurope.com

¹⁰ www.wtto.com

cinquenta de mil e oitocentos, começaram a transportar pessoas. Existiu a necessidade de melhorar os vagões. Começaram por transportar trabalhadores, comerciantes, negociantes e finalmente passageiros abastados da nobreza e da burguesia europeia.

De acordo com Burton, (2004: 113),

“The steam railway needed to develop a whole new system, and do so with some speed to meet a rapidly growing demand. An early decision was to divide passengers in three different classes, to be provided with a rapidly descending level of comfort. A famous set of plates appeared shortly after the opening of Liverpool & Manchester Railway.

Burton, sublinha as características das diferentes classes a bordo do comboio entre Liverpool e Manchester, como uma das preocupações de conforto dos passageiros.

The first class coaches look exactly like three stagecoach bodies rammed together, stuck on top of four-wheeled flat truck. (...). The second-class passengers were squashed together into what were really no more than trucks with a canopy on top, but with open unglazed sides. The third-class was no more than a truck, with a little or no embellishments of any kind”.¹¹,

Segundo Burton; no Natal de 1842, no comboio das 4h40m, de Paddington para Bristol, choveu e nevou muito e a locomotiva embateu, provocando a morte a oito passageiros, e ferimentos a outros dezassete, para além das perdas de mercadorias e presentes que constavam da bagagem dos passageiros. Este acidente diz, Burton, teve enorme impacto no Parlamento. De imediato se realizou um inquérito para conhecer as condições em que viajavam os passageiros da terceira classe, tendo resultado no Act of 1844, promovido por Gladstone. Este decreto, obrigaria todas as companhias a providenciarem um comboio em cada sentido à velocidade mínima de “12mph”, em que os passageiros de terceira classe, pudessem apreciar a viagem em assentos com cobertura, pelo preço não superior a um “penny” por milha. Rapidamente as companhias procuraram implementar os novos regulamentos. O parlamento britânico foi promotor de boas condições para os passageiros ferroviários de terceira classe, mas as companhias ferroviárias, encontraram de imediato um incentivo para também melhorarem as condições de segunda e primeira classes.

Burton, continua: “A variation on the standard first-class carriage was the bed-carriage, first introduced onto the London & Birmingham Railway in 1837. I was a

¹¹ BURTON, Anthony (2004), *On the Rails, Two Centuries of Railways*, Aurun Press, London, pp. 109-110

standard coach, but by supplying poles fastened together with webbing, rather like stretchers, and covered with firm cushions, beds could be made up”.¹²

Os autores sugerem claramente a comodidade a bordo dos comboios como uma vantagem competitiva, para captar os passageiros mais sofisticados para este novo meio de transporte. Carcala (1984: 11-12) faz-nos a seguinte descrição:

“Une nuit de 1853. Une nuit par parcourir...soixante-dix kilomètres! C’est la distance et temps qu’il faut pour relier les deux petites villes américaines de Buffalo e Westfield, dans la jeune Amérique du Nord. Furieux de l’inconfort notoire du train poussif qui lui a fait passer une nuit blanche, un voyageur épuisé, fripé, et exaspéré se jure de faire quelque chose pour améliorer les conditions du voyage ferroviaire. Le garçon a vingt-deux ans, il est le troisième de dix enfants ; le monde entier peut rendre grâce à son patronyme devenu un nom presque commun, Pullman, M. Georges Mortimer Pullman¹³».

George Mortimer Pullman, sondou o interesse de várias companhias com as suas ideias para melhorar os serviços a bordo, face à crescente necessidade de os comboios realizarem viagens de noite, para atravessar o continente americano. Não tendo encontrado interessados, ele próprio colocou as suas ideias na forma de negócio. Comprou uma carruagem que circulava entre Chicago e Alton Railroad, para a converter numa carruagem de sala de estar durante o dia e numa carruagem para dormir durante a noite.

Em 1859, “Entre Chicago et Bloomington (Illianois) roule la première voiture-lit jamais construite. Jonathan Barnes, a beaucoup de mal à persuader ses trois voyageurs a retirer leurs bottes pour dormir dans des draps...”¹⁴

Contudo o negócio não teve sucesso, por causa da guerra civil americana de 1861. Quando a guerra acabou, Pullman, tinha feito fortuna nas minas do Colorado. Desta vez resolveu construir uma carruagem com design revolucionário, e chamou-lhe Pioneer, diz Burton¹⁵. A Pioneer foi um sucesso, revestido com tecidos nobres, construída com amortecedores para absorver a vibração, e com bancos de dia que se

¹² Idem, pp. 113

¹³ Carcala, Jean-Paul, (1984), L’Orient-Express – Un siècle d’aventure ferroviaires, Editions Donoel, Paris, pp. 11-12

¹⁴ Idem, pp 12

¹⁵ Burton, Anthony (2004), On the Rails, Two Centuries of Railways, London, Aurun Press, pp. 109-110

tornavam camas à noite; e o seu auge foi quando Pullman ofereceu a sua carruagem para transportar o corpo do presidente Lincoln, de Washington para Illinois.

Carcala (1984: 13), regista o que poderá ser considerado o primeiro catering ferroviário:

“Deux ans plus tard, il possède quarante-huit voitures en circulation. En 1868, avec son frère Albert, il lance la première voiture-restaurant, le Delmonico, du nom d’un fameux établissement new-yorkais. Echapper aux buffets de gare où une nourriture médiocre est à pleine servie qui’il faut déjà repartie quelque chance. Déguster, du bœuf rôti pendant une défile de Middle-West, quel progrès! La réussite de Pullman s’entend de l’est à l’ouest, très vite imitée mais jamais égalée.”¹⁶»

As invenções de Pullman, não ficariam por aqui, também desenhou uma carruagem hotel, com a dupla função de carruagem-restaurant e carruagem-cama. Durante o dia as camas eram tiradas e entravam mesas entre os bancos e existia uma cozinha no final da carruagem.

Pouco a pouco o conforto e os serviços a bordo do comboio começavam a surgir pela mão de empresários inovadores com uma visão estratégica, para atrair viajantes com poder de compra, elevado, e que naturalmente só viajavam com certas comodidades a bordo.

O sucesso da carruagem-restaurant e da carruagem-cama foi tal, que em 1869, Georges Nagelmackers, proveniente de uma família de banqueiros da Holanda, depois de ter visitado Pullman, e de ter verificado o seu sucesso na democracia Norte Americana, sonhava trazê-la para a Europa aristocrática e rica. Foi então que, resolveu realizar investimentos nos serviços ferroviários de alguns países europeus. Contudo na Europa os aristocratas não gostavam de se misturar com os restantes, pelo que foi necessário, transformar as carruagens com bancos em carruagens com compartimentos que podiam ser reservados. Isto implicou alterações nalgumas companhias ferroviárias. Verdade seja dita, era uma melhoria considerável no serviço de transporte ferroviário.

As guerras tiveram uma função quase cirúrgica nas alterações dos serviços de bordo nos comboios. Desta vez na Europa foi a guerra de 1870, entre a França e a Prússia. Depois de ter associado o rei Leopoldo II da Holanda às suas ideias, de ter

¹⁶ Carcala, Jean-Paul, (1984), *L’Orient-Express – Un siècle d’aventure ferroviaires*, Paris, Editions Donoel, pp. 13

fundado “La Compagnie International Wagons-Lits”, de ter persuadido as companhias ferroviárias a acrescentarem a sua carruagem-cama aos comboios regulares que circulavam na Europa, em 1882, acrescenta a carruagem-restaurante completa, com cozinha, copa, cave-dia, e nas carruagens-salão, onde se podia fumar na segunda carruagem-salão.

A sua grande ambição, era atravessar a Europa num comboio com estes serviços a bordo, e estabelecer uma rota até Istambul, porta de entrada da Ásia. Seria talvez o mais famoso comboio de sempre! Conseguiu concretizá-lo, e viria a chamar-lhe Orient Express, que fez a primeira viagem a 4 de Outubro de 1883, de Paris para Istambul. O comboio era composto por duas carruagens para bagagens, uma para correio e outra prisão, uma para armazém e vinhos, duas carruagens-cama, carruagem-restaurante, duas carruagens-salão, luxuosamente decoradas serviam como hotel de primeira classe.

O comboio Orient Express viria a juntar três necessidades básicas para a concretização do turismo, o transporte, o alojamento e alimentação, além da diversão a bordo, que sabemos, existir, música ambiente tocada ao piano na carruagem-restaurante, música ao vivo tocada na carruagem-bar, interpretação de peças de teatro, ou a audição de simples recitais nas carruagens-salão.

Viajamos sobre os conceitos de turismo e da visão geral do turismo, percorremos o conjunto dos serviços turísticos observando a importância dos transportes e das viagens, particularmente, das viagens em comboio, analisando a sua importância para o transporte de passageiros, colocando a atenção no conforto da viagem expressa pelo aparecimento e desenvolvimento das carruagens cama e restaurante realizado por Pullman e por Nagelmackers. Estes dois empresários lançaram o conforto a bordo dos comboios, tendo introduzido a maioria dos serviços de bordo que estão disponíveis ainda hoje na maioria dos comboios europeus Eurocity e Intercity, bem como a bordo do TGV.

A estratégia seguida à época por Pullman e Nagelmackers, deu um impulso decisivo ao negócio dos serviços a bordo dos comboios. Como a estratégia e competitividade são fundamentais para a visão das actividades empresariais, iremos analisar alguns autores sobre estes conceitos, para depois nos debruçarmos sobre os

conceitos de restauração, gastronomia, e catering, também essenciais para sustentar a escolha do nosso tema.

I.2. Os conceitos de estratégia e competitividade empresarial

A estratégia empresarial, de acordo com Freire (1997), assenta em três etapas, a saber: análise estratégica, formulação da estratégia, organização e implementação da estratégia, cada uma delas tem várias fases:

Figura 2. - Estratégia empresarial,

I - Análise estratégica	II - Formulação da estratégia	III - Organização e implementação da estratégia
❖ Pensamento estratégico	❖ Missão, objectivos e estratégia	❖ Estrutura organizacional
❖ Análise meio envolvente	❖ Produtos e mercados	❖ Estratégia em Portugal
❖ Análise da empresa	❖ Desenvolvimento empresarial	❖ Política de Gestão
	❖ Integração vertical	
	❖ Internacionalização	
	❖ Diversificação	

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

2.1. Origem da palavra estratégia

De acordo com Freire (1997): “A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos* que combina com *stratos* (exército) com – ag (liderar). Assim *strategos* significa literalmente “*a função do general do exército*”¹⁷. Em virtude das raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo”.¹⁸

Freire (1997) continua: “*de igual modo no meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma*

¹⁷ Mintzeberg, Henry Quinn, alt (1995), The Strategy Process, European Edition, Londres, Prentice Hall, p. 14 e Grant Robert M. (1995) Contemporary Strategy Analyses: Concepts, Technique, Aplications, 2ª Edição, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, pp. 46, Citado por Freire, André (1997), Estratégia Sucesso em Portugal, Lisboa, Editorial Verbo, 1ª Edição,

¹⁸ Freire, André (1997), Estratégia Sucesso em Portugal, Lisboa, Editorial Verbo, 1ª Edição, pp.18

integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso”¹⁹.

E Freire continua *“Mas, enquanto no contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, nos negócios, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial. Neste sentido, as organizações tendem a actuar de acordo com um padrão de decisões e acções que visam reforçar a adequação entre as suas diversas actividades ao longo do tempo”²⁰.*

Poderíamos procurar outros autores para definir estratégia, não é esse o nosso propósito, pelo que concordamos com a definição de André Freire.

Se pensarmos nos primórdios do caminho-de-ferro, no seu contexto empresarial, e reflectirmos sobre as decisões que Pullman e Nagelmakers tomaram no sentido de tornar a viagem de comboio mais confortável, com a criação de carruagens mais cómodas, com serviços de valor acrescentado, que a carruagem-restaurante e a carruagem-cama representam, verificamos que à época criaram uma vantagem competitiva sustentada, que ainda são actuais. A confirmá-lo estão os comboios hotel, a maioria nocturnos que circulam em toda a Europa, e noutras partes do mundo, sendo exemplo no caso português, o “Lusitânia-Express” de Lisboa a Madrid, com partidas diárias das duas capitais, e ao que parece tem sido um êxito comercial, de acordo com a CP e a RENFE. Mas, também o confirmam as carruagens-restaurante, que se encontram nos comboios Intercity ou Eurocity, com excelentes serviços de restauração que podem variar de uma carruagem-restaurante clássica com uma restauração simultânea, equipada com uma cozinha convencional, idênticas às que foram utilizadas por Pullman ou Nagelmakers, que se encontram ainda no “Lusitânia Express”, para não irmos mais longe, bem como noutros comboios europeus. Temos as carruagens-restaurante mais modernas, com uma restauração diferida, com uma cozinha terminal para colocação das iguarias à temperatura de serviço, idênticas às que são utilizadas no *catering* dos aviões, e que podemos encontrar nos comboios de velocidade média e alta velocidade, como é o caso do TGV em França, Itália, Espanha, e o caso dos Alfa Pendular em Portugal. Mas alguns comboios europeus, Intercity ou Eurocity, que realizam viagens inferiores a três horas, disponibilizam as carruagens-bar, as carruagens-bistrot, as carruagens-buffet, ou ainda o serviço de um

¹⁹ Idem, pp.18-19

²⁰ Idem, pp.18-19

minibar rolante que passa pelas carruagens a oferecer snacks e bebidas aos passageiros.

Estas ofertas ao nível dos diferentes serviços de restauração a bordo dos comboios, têm sofrido constantes mutações, sendo a maioria das vezes, são reveladores de que a inovação pode constituir-se como uma vantagem competitiva sustentável, para as empresas que têm uma visão, e são capazes de a transformar em sucesso empresarial.

Para Freire (1997): “O sucesso empresarial é reconhecido pela, sobrevivência a longo prazo da organização, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção de uma rentabilidade adequada, e pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação”.²¹

Quer a Pullman quer a Compagnie Internationale Wagons-Lits sobrevivem há mais de um século cada uma, cresceram de forma sustentada, ora pelas vendas, ora pela fusão e aquisição de outras empresas, apresentaram uma rentabilidade adequada, e demonstraram uma sólida capacidade de inovação e a adaptação às novas realidades do sector.

2.2 – Planeamento estratégico

Freire (1997), “afirma que as ferramentas do planeamento estratégico são usadas com frequência para eliminar a subjectividade e a intuição da formulação da estratégia”²². Sendo que dessas ferramentas fazem parte a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter, e análise SWOT, como forma de sistematizar o processo e melhorar as alternativas para a organização.

“Antes de ser um plano a estratégia é um conjunto de visões integradas da actuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros”²³.

Qualquer plano estratégico, é segundo Freire, antecedido de um pensamento estratégico, expresso em visões que reflectem algumas das preocupações da empresa, propõe soluções criativas, mas que carecem de uma clarificação e sustentação que só se materializa, após apurada reflexão, e a consequente passagem para o plano estratégico da empresa. Desta forma, “o plano estratégico deve oferecer uma

²¹ Idem, pp. 20

²² Idem, pp. 30

²³ Idem, pp. 31

perspectiva integrada e dinâmica da actuação futura da empresa”, (Freire, 1997, pp.34).

Quando Pullman e Nagelmakers, realizaram as suas viagens de comboio e observaram as circunstâncias em que elas se realizaram, puderam pensar numa forma de melhorar as viagens de comboio da época, e assim criarem um negócio novo, com novos serviços a bordo do comboio e apresentando competitividade nos serviços de caminhos-de-ferro. Estes dois homens de famílias diferentes, o primeiro de uma família humilde e o outro de uma família de banqueiros, cada um à sua maneira, projectaram a sua visão da envolvente, concretizaram as suas ideias na forma empresarial, de forma oportuna e competitiva, mostrando estarem, umas décadas a frente da sua época. Segundo Freire, “O acompanhamento das tendências do meio envolvente pelo pensamento estratégico deu origem a novos negócios, novas oportunidades comerciais e novas formas de competição”²⁴.

2.3. Competitividade empresarial

“A competitividade de uma empresa pode ser deduzida pela eficiência e eficácia com que os seus recursos são empregues”²⁵. (Freire, 1997)

Por outro lado, Teixeira (2002), apresenta o Modelo de Estratégia competitiva de Porter (1980), em que “define estratégia competitiva como a busca de posição competitiva favorável numa indústria, arena fundamental onde a concorrência tem lugar. A estratégia competitiva “tem por finalidade estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição na indústria”²⁶. Segundo Teixeira (2002), e de acordo com Porter existem duas variáveis determinantes para a escolha de uma estratégia competitiva, a saber: a atractividade das indústrias no que respeita a uma rentabilidade no longo prazo e dos factores que a influenciam; os factores das posições competitivas da própria indústria. As estas variáveis estão associadas as cinco forças de Porter²⁷, as vantagens competitivas e os factores críticos de sucesso, bem como todos os recursos que a empresa pode afectar, e a forma como essa afectação é rentabilizada aos serviços de uma estratégia, de inovação e competitividade.

²⁴ Idem, pp.40

²⁵ Idem, pp. 573

²⁶ Teixeira, Álvaro (2002), Perspectivas da Gestão Estratégica, Colecção ISCTE, Escola de Gestão, Lisboa, Ad Litteram, pp. 69.

²⁷ Porter, Michael, (2004) ; Estratégia Competitiva, Campus Editora, Rio de Janeiro,

I.3. A evolução do conceito de gastronomia

3.1. - Origem da palavra gastronomia e enquadramento histórico.

Terá sido Jean-Anthelme Brillat-Savarin, “*nascido em 1755 e falecido em Paris 1826, filósofo, músico, jurista e procurador do rei francês, que nos terá legado a arte da gastronomia, expressa através da sua obra *Physiologie du Goût*, (*Fisiologia do Gosto*) editada em 1825, colocando o autor entre os gastrónomos mais famosos da época*”²⁸. Nesta obra o autor faz as suas meditações e reflexões gastronómicas, ora científicas ora fisiológicas. O prazer da mesa, está expresso pelas histórias, anedotas, aforismos e outros registos alegóricos que o autor vivenciou nas suas tertúlias gastronómicas.

A palavra gastronomia surgiu em 1801, *com uma utilização corrente desde então, com a publicação da obra *Gastronomie*, ou *L’Homme des Champs à Table*, sob a forma de um poema dietético, em quatro cantos da autoria de Joseph Berchoux*²⁹.

Desta forma, surgem no século XIX, primeiro em França, e depois na Europa, os primeiros apreciadores da boa comida a que alguns autores chamavam, amantes da comida ou gulosos, mas a quem Brillat-Savarin chamaria gastrónomos. Com eles aparecem os comentadores da gastronomia, os bons garfos literatos e, é claro, os maiores cozinheiros. Se até então comer poderia ser um acto da mais distinta sociedade, desde então passaria a ser para muitos dos apreciadores da boa comida um acto de puro prazer em que o mais importante era o que se comia, como se comia, e que prazeres elevados se extraíam desse simples acto.

Foi esta simples descoberta, que Brillat-Savarin e muitos dos seus contemporâneos procuraram e souberam valorizar, através da realização de refeições gastronómicas, publicação de artigos de jornal, da edição de almanaques e livros gastronómicos, da edição de guias gastronómicos, como o Michelin, entre outros, dos debates literários, entre muitas outras formas de divulgação de uma nova forma de avaliar o acto de comer, transformando-a na nova disciplina da alimentação, a

²⁸NEIRINCK, E. e POULIN, (1988), Jean-Paul; *Histoire de la Cuisine e des Cuisiniers*, Paris, Editions Jacques Lanore, pp. 57.

²⁹BRILLAT-SAVARIN, (1989), *A Fisiologia do Gosto*, Rio de Janeiro, Salamandra, pp. 13

gastronomia, que viria a contribuir para que Paris, oferecesse o que de melhor existia, e ainda existe em matéria, de iguarias e restaurantes gastronómicos.

Muitos foram os ilustres escritores, críticos, chefes de cozinha, jornalistas que elevaram o acto de comer à ciência gastronómica que Brillat-Savarin soube promover, tornando a França no país da gastronomia, ainda hoje reconhecido.

2.2.Contributos da sociologia para a compreensão do aparecimento da gastronomia.

Não podemos ignorar, que existiam condições sociais que condicionavam ou favoreciam o aparecimento ou práticas gastronómicas. Pelo que se compreende que ao longo dos tempos e nas diferentes sociedades, existiam diferenças, relativamente ao modelo das refeições “*número de refeições, horário, a hierarquia e o seu conteúdo*”³⁰, essas diferenças resultam dos ritmos quotidianos das famílias, das classes sociais ou das sociedades, que são necessariamente diferentes. Mesmo que nos circunscrevamos às sociedades ocidentais europeias.

Para Lévi-Strauss, “*o estudo da cozinha é a via real que permite compreender a condição mortal do homem, a relação complexa da natureza e da cultura (através da oposição fundamental do cru e do cozido, por exemplo) bem como as categorias universais do espírito humano*”³¹.

Mikaïl Bakhtine, escreveu no seu livro consagrado a Rabelais “*o encontro do homem com o mundo opera na boca grande aberta que esmaga, corta e mastiga, é um dos objectivos mais antigos e marcantes do pensamento humano. O homem degusta o mundo, sente o gosto do mundo, como fazendo parte de si*”³².

A história humana, começa com um acto alimentar, Adão a morder a maçã. Isto significa que o Homem inicia a humanidade a alimentar-se, pelo que comer é “*ser homem, é conhecer e conhecer-se e começar a imaginar*”³³. Desta forma podemos continuar “*a história dos homens, está entrelaçada de acontecimentos e de imaginário, de actos e de ideias, mas também se faz da mesa*”³⁴.

³⁰ SABBAN, (1994), François, *Le Temps de Manger*, Paris, INRA, pp. 11

³¹ FAUCHUEUX, Michel, (1997), *Fêtes de Tables*, Philippe Lebaud, Paris, Editions Fellin, pp 11

³² Idem, pp. 13

³³ Idem, pp. 12

³⁴ Idem, pp. 13

Não constitui dificuldade compreender que alimentação da humanidade é fundada num acto singular e fisiológico, tal como podemos observar através da génese de Adão e Eva. Contudo logo após morder a maçã Adão é considerado pecador, logo lhe é atribuído uma conotação ideológica. Se nos recordarmos Lévi-Strauss, verificamos que comer um alimento cru é um acto da natureza, isto é, um acto de pura satisfação fisiológica enquanto, que comer, um alimento cozinhado, é um acto considerado cultural, na medida em que intervêm nesse acto, técnicas e elementos de sofisticação que o homem, reuniu ao longo da sua evolução, e aplica na transformação desse alimento antes de o consumir. É a aprendizagem, a aculturação, a gastronomia.

No livro de Rabelais, “as imagens de banquete, isto é, do comer, do beber, da ingestão, estão directamente ligados às formas da festa popular (...) não se trata de forma alguma do comer e beber quotidianos (...) trata-se do banquete que se desenrola na festa popular no limite da boa mesa”³⁵

No contexto da Idade Média, era nas épocas de festa, particularmente no Carnaval, que as classes mais desfavorecidas, que provavelmente teriam uma alimentação quotidiana restritiva, procuravam numa clara inversão da ordem, social, religiosa, e económica, apresentar o banquete como uma refeição rica, exagerada em quantidade e qualidade, preconizando a fartura que no resto do ano escasseava.

Parece-nos que esta postura pode ser encarada como uma necessidade de afirmação gastronómica, ainda de forma embrionária, mas que perdura nas festas dos nossos dias, sejam elas populares, e promotoras da gastronomia local ou regional. Recordamos o caso dos santos populares em Lisboa, nos bairros antigos da capital, onde a sardinha assada chama os demais habitantes da cidade e turistas curiosos em conhecer as tradições.

Não podemos esquecer que a gastronomia encerra tradições alimentares passadas de geração em geração, e que só recentemente, se têm gerado de forma muito tímida uma atracção para os turistas estrangeiros, tendo os nacionais, há muito iniciado, as suas peregrinações aos santuários gastronómicos nacionais. Essa peregrinação tem sido feita a regiões específicas para apreciarem determinadas iguarias.

³⁵ BAKHTINE, Mikhail, (1987), *Cultura Popular na Idade Média, O contexto de François Rabelais*, São Paulo, Editora Hucithec, pp. 243

Jeanine Fribourg, afirma sobre a cozinha tradicional espanhola: “encontramos na cozinha, como noutros domínios culturais (cantares, danças, etc.) características específicas. O período festivo é um momento privilegiado para mostrar tudo o que releva da tradição e para exprimir a sua identidade³⁶”.

Estamos de acordo com Flandrin, quando nos afirma: “*a refeição é um consumo de alimentos, mas não se trata apenas de uma ingestão alimentar, ou de uma simples restauração. Nem todos os alimentos são bons para comer, nem todos têm lugar no menu, nem todos comem o mesmo. Quem consome uma refeição conforma-se não só com uma certa ideia de alimentação, mas também com uma visão do mundo e da sua sociedade, e esta representação é menos sua e mais da envolvente que lha transmite*”³⁷.

Se os historiadores deram um enorme contributo para a compreensão da gastronomia, os antropólogos e sociólogos deram um contributo não menos importante.

3.3. - Contributos da antropologia para a compreensão da emergência cultural da gastronomia.

Os conceitos de cultura, não podem deixar de nos remeter para a antropologia, particularmente, se tivermos como referência duas sociedades. Quando um turista se desloca a um país, de forma consciente ou inconsciente, é colocado perante elementos culturais diferentes do seu, isto é, de padrões culturais diferentes, mesmo que as diferenças sejam pequenas, como é o caso das sociedades ocidentais europeias, mas a verdade é que existem diferenças por mais pequenas que sejam. Elas são tanto maiores quanto maior for diferença cultural entre um país ou sociedade.

Recordamos que os antropólogos estudam as sociedades ditas primitivas, ou desconhecidas da sociedade dita ocidental, desde século XVIII ao século XX. Nelas encontraram diferentes formas de organização social, económica, religiosa ou simbólica, política e claro está de se alimentarem.

³⁶ BATAILLE-BENGUIGUI, Marie Claire, e COUSSIN, Françoise, (1996), *Cuisines, Reflets des Sociétés*, Paris, Editions Sépia – Musée de l’Homme, pp. 349

³⁷ FLANDRIN, Jean-Louis, (1999), *Tables d’Hier, Tables d’Ailleurs*, Paris, Editions Odile Jacob, pp. 14

Os portugueses com a empresa dos Descobrimentos deram a conhecer novos mundos e novos povos ao mundo. Nessa sua empreitada influenciaram e foram influenciados, particularmente ao nível alimentar.

Utilizando o método comparativo, os antropólogos conseguiram compreender o que as culturas nativas comiam, o significado que era atribuído aos alimentos no plano simbólico, quais eram os alimentos interditos, quais eram os rituais de fertilidade agrícola, qual era a função social que os alimentos tinham na comunidade, além de terem estudado outros aspectos da cultura. A verdade é que com a comparação entre a cultura estudada e a cultura que estuda possibilitou o traçado de padrões culturais nos diferentes planos de uma sociedade e encontrar uma matriz cultural para cada caso com as correspondências possíveis.

Desta forma se compreende que os funcionalistas, entre os quais Radcliffe-Brown, defendam que “*o consumo de comida é, de longe, a actividade social mais importante, afirmando que é em torno da comida que os sentimentos sociais são, na maioria das vezes accionados (...) A ênfase é colocada na função social da comida, na exteriorização de sentimentos que auxiliam a sociabilização de cada indivíduo na sua comunidade*”³⁸. Para Dumont, “*a função é vista como atribuindo sentido ao absurdo e a preparação da comida simboliza uma relação legal ou económica*” (...) para Malinowsky, comer foi colocado em directa competição com o sexo. É a expressão das diferenças culturais.

Consideramos que Lévi-Strauss e a escola estruturalista, foram os que melhor contributo trouxe para o campo o estudo do tema alimentar e naturalmente para a gastronomia como elemento cultural. Ao analisar a estrutura do pensamento humano, que lhe proporcionou, após prolongados estudos de observação, estabelecer homologias dos temas estudados e construir uma reflexão sem precedentes ao nível da universalidade das suas reflexões simbólicas, em que o tema alimentar domina as suas reflexões. Com o seu estudo, podemos compreender melhor, o significado da alimentação, e desta forma da restauração nas sociedades, tema que será o pano de fundo do nosso projecto empresarial.

No que diz respeito à alimentação, o autor orientou os seus estudos “*no papel do fogo na transformação da comida em estado cru para o estado de cozinhado – um*

³⁸ GOODY, Jack, (1998), *Cozinha, Culinária e Classes*, Celta, Lisboa, pp.14

*processo que em seu entender assinala a emergência da humanidade -, tal como se orientara para o tabu do incesto como factor decisivo que separa a natureza da cultura*³⁹. Desta forma considera as transformações do sexo e da comida como homólogas.

A linguística tinha constituído a sua primeira abordagem estrutural onde aplicara a noção de fonemas de Jakobson, assentes nas divisões binárias. Lévi-Strauss, iria aplicá-las à preparação da comida como forma de dedução e avaliação dos traços particulares.

*“Assim como a língua, parece-nos que a cozinha de uma sociedade é analisável em elementos constitutivos, que poderíamos chamar neste caso de gustemas, os quais são organizados conforme certas estruturas de oposição e correlação. Poderíamos distinguir, então, a cozinha inglesa da cozinha francesa por meio de três oposições: endógena/exógena (isto é, matérias primas nacionais ou exóticas), central/periférica (base da refeição e complementos); marcada/não marcada (saborosa ou insípida). Teríamos um quadro onde os sinais mais e menos correspondem ao carácter pertinente ou não pertinente de cada oposição no sistema considerado”*⁴⁰. Desta forma Lévi-Strauss, considera que na cozinha inglesa os pratos principais das refeições se compõem de produtos nacionais preparados de maneira insípida e os complementos são produtos de base exótica, onde os valores diferenciais são fortemente marcados. Na cozinha francesa ao contrário a oposição exógena/endógena enfraquece-se ou desaparece, e os gustemas igualmente marcados são combinados entre si, quer na posição central quer na periférica.

Em nosso entender, o contributo maior que Lévi-Strauss nos ofereceu entre cultura e gastronomia, foi a reflexão que produziu no artigo *Triângulo Culinário*, escrito em 1965, onde o autor evolui da noção de *gustemas* relacionado com a unidade do gosto, para a noção *tecnemas* como tipo básico de operação, na passagem da comida crua para a comida cozinhada.

Para a construção do triângulo culinário, Lévi-Strauss, deixa a base simples da complexa oposição de fonemas, para utilizar elementos semânticos *“numa dupla*

³⁹ Idem, pp. 19

⁴⁰ LÉVI-STRAUSS, Claude, (1998), *Antropologia Estrutural Um*, São Paulo, Biblioteca do Tempo Universitário 7, pp. 21.

oposição com traços distintivos: por um lado, entre o elaborado e não elaborado, e por outro, entre a natureza e a cultura”⁴¹.

Assim estabelece que o cozinhado é uma transformação cultural (ou elaboração do cru), enquanto, que o podre (estragado) é uma transformação natural de ambos. Recordando as anteriores observações sobre o modo binário, a primeira destas oposições é vista como sendo do tipo presença ou ausência, e a segunda de tipo polar.

Lévi-Strauss, produz um triângulo mais complexo para a preparação da comida. Desta forma inclui os processos de preparação: defumar e cozer. Em que o primeiro processo, defumar, é separado do processo de assar pela mediação do ar, e do processo de cozer pela intervenção da água. Complexifica o triângulo, introduzindo os meios e os resultados. Considerando os meios, assar e defumar está do lado da natureza, e cozer está do lado da cultura. Considerando os resultados, defumar está do lado da cultura, enquanto, que assar e cozer estão do lado da natureza. Desta forma mantêm a relação da natureza e cultura no triângulo.

Na primeira premissa devemos entender que comparado com o processo de cozer, o processo de assar não requer utensílios, apesar de no processo defumar não existirem utensílios.

Na segunda premissa, significa que assar quase não altera a carne, porém defumar transforma-a num produto durável. O cozido aproxima-se do decomposto (isto é, natural) pela metáfora, enquanto o fumado é natural pela destruição do elemento cultural.

3.4 Gastronomia, Turismo, Património e Cultura.

Depois da relação entre gastronomia e cultura, do ponto de vista histórico, sociológico e antropológico, resta-nos colocar a tónica na relação da gastronomia com a actividade turística e na sua consideração como um elemento do património cultural.

De acordo com o Regulamento do Concelho de Ministros (RCM) nº 96/2000, de 26/7, que concretiza o reconhecimento da gastronomia portuguesa como um bem

⁴¹ Goody, Jack, (1998), *Cozinha, Culinária e Classes*, Lisboa, Celta, pp.22

imaterial integrante do património cultural português, podemos assumir a gastronomia como um elemento do turismo cultural, e assim proceder à sua análise como um recurso diferenciador da oferta turística.

Assim a diversidade gastronómica portuguesa potencia a construção de produtos turísticos complementares valorizadores dos produtos já existentes, na medida em pode aumentar os fluxos turísticos dentro do país, ou de uma dada região, ou local do país.

Se considerarmos, que a concepção de produtos turísticos baseados na gastronomia implica, não só, a requalificação das unidades de restauração, como ainda dos seus profissionais, e acervo de receitas, por forma, a consolidar uma matriz que diferencie cada região, além de, naturalmente, exigir que - os empresários da restauração, da hotelaria, dos operadores turísticos, bem como das organizações do turismo - procurem parcerias para dinamizar este segmento turístico de elevado valor para o turismo interno e externo.

Ao nível local, a divulgação da “gastronomia” leva à dinamização e desenvolvimento dos produtos agrícolas regionais, que devem assentar na qualidade dos produtos que entram no receituário base, criando factores que favorecem a criação de emprego e o combate à desertificação interior.

A gastronomia é, um claro repositório de saberes e sabores ancestrais que expressam as características endógenas e exógenas da cultura de uma região através dos seus traços distintivos. Neste contexto, os factores históricos, climatéricos, geográficos, religiosos, culturais e simbólicos, moldaram a criatividade de um povo, bem como a sua relação com o meio social e ambiente.

A forma como os povos se alimentam, os ingredientes das suas receitas, o número de refeições que fazem, a hora a que fazem as refeições, os alimentos interditos, são a expressão máxima da sua visão do mundo, da sua cultura, que tal como a linguagem e de forma inconsciente representam uma colectividade. Talvez por isso, a expressão “diz-me o que comes, eu dir-te-ei quem és”. Tem todo o sentido pois o que se come, a forma como se come, quando se come, e com quem se come, caracteriza de forma clara a cultura de uma pessoa, família, grupo social, comunidade ou sociedade.

Em Portugal, e no sentido de se constituir a gastronomia como um potencial produto turístico, já que é considerado como um elemento do património cultural, foi criada a Comissão Nacional de Gastronomia através da Resolução do Conselho de Ministros nº 169/2001, de 19/12, entretanto já extinta, competia-lhe, genericamente, a coordenação de todos os trabalhos de valorização do património gastronómico português, evidenciando os aspectos que o singularizam e o distinguem.

Os seus objectivos eram dinamizar, identificar inventariar e contribuir para a valorização e promoção de uma base de dados com as receitas e produtos tradicionais portugueses, com os estabelecimentos de restauração, com os produtos gastronómicos nacionais.

I.4. A génese do conceito de restauração.

No sentido de podermos compreender a dimensão dos serviços de restauração e simultaneamente as preocupações de qualidade, não podemos deixar de fazer, por um lado, o enquadramento histórico do aparecimento e da evolução do conceito de restauração até à actualidade, e por outro lado, a emergência do conceito de qualidade associada à prestação dos serviços em geral e da restauração em particular.

4.1- A restauração: origem e génese do conceito.

É ao termo *restaurant* que devemos a palavra restaurante, que por sua vez dá origem à restauração como o conjunto da actividade de alimentação prestada pelos restaurantes.

Em 1751-1772, a Enciclopédia de Diderot e D'Alembert, classificava *restaurant*, como um termo médico, “*onde se incluíam a aguardente, o grão-de-bico e o chocolate como substâncias “restaurativas”*”⁴², de igual forma os “*preparados à base de caldos de carne designados restaurants (sopas sem água), prometiam restaurar a saúde a doentes sofrendores, com estes molhos insípidos*”⁴³. Desta forma, à época as confecções culinárias designadas de “*restaurants distinguiam-se de todos os*

⁴² *Dictionnaire de Trévoux*, Paris Librairie Associés, 1762, pp. 508, citado por SPANG, L. Rebecca, 2003 (2000), *A Invenção do Restaurante*, Lisboa, Temas e Debates, pp. 13.

⁴³ SPANG, L. Rebecca, 2003 (2000), *A Invenção do Restaurante*, Lisboa, Temas e Debates, pp. 13.

outros bouillons pela sua natureza fortemente condensada, uma vez que ao contrário dos géneros mais populares de consommés, os restaurants eram muitas vezes confeccionadas sem a adição de qualquer líquido. O produto final, depois de um processo de cozedura de precisão alquímica, era um caldo de puras essências de carne”⁴⁴. Entre essas carnes estavam a galinha, a perdiz, ou o faisão, presunto, vitela, entre outras, das quais se obtinha um *restaurant*, isto é, um caldo verdadeiramente restaurador, para os doentes, ou para os que trabalhavam arduamente.

Como podemos compreender, o termo *restaurant*, estava associado a caldo restaurador de energias.

O restaurante como espaço de sociabilidade urbana surgiu com o consommé, nos últimos vinte anos do Antigo Regime em França, as pessoas iam à sala do restaurador beber caldos fortificantes, como quem ia beber um café ao café⁴⁵.

O *restaurant* do século XVIII, evoluiu de um espaço onde se podia ir para se sentar e bebericar lentamente um caldo, distinguindo-se das estalagens, tabernas e casas de fornecedores de comidas, pelas suas mesas individuais, consommés saudáveis e ausência de horários fixos para as refeições, para um *restaurant* do século XIX, com listas de quatro colunas, horários de refeições definidos, embora mantendo os lugares individuais e o preço por iguaria e não por refeição.

O *restaurant*, isto é, o restaurante, como estabelecimento que serve refeições e estabelecimento de restauração, à época em que surge, século XVIII, é um espaço de refeições inovador que se viria a afirmar como distinto das salas de refeições que os donos das estalagens colocavam à disposição dos seus clientes. A *table d’hôte*, isto é mesa do hóspede, era uma mesa grande e única onde os hospedeiros serviam as refeições a uma hora fixa, com uma ementa fixa, e um preço fixo por refeição, para os hóspedes e trabalhadores dos bairros mais próximos. O restaurante também se diferenciava dos *traiteurs*, que “*tinham o direito de servir refeições completas a grandes grupos*”, tal como afirma Spang (2003:p. 21), sendo a venda de vinhos para grupos privilégio dos mestres vendedores de vinho. Não era permitida a venda conjunta de alimentos e bebidas a uma só categoria de comerciantes. Os direitos de vendas de alimentação e bebidas estavam protegidos pelas vinte e cinco corporações

⁴⁴ Idem, pp. 13

⁴⁵ Idem, pp. 14

de comerciantes. O restaurante surge como um estabelecimento de venda de refeições e bebidas no mesmo espaço e por um mesmo comerciante.

“Parece que a utilização da palavra “restaurant” para designar um estabelecimento remonta a 1765. Nesta data, um homem chamado Boulanger, abre, na rua des Poulies, actual rua do Louvre, em Paris, um estabelecimento onde serve restaurants, caldos restauradores. Por cima da porta do seu estabelecimento colocou uma placa a dizer – estômagos que laborais, vinde a mim que eu vos restaurarei –”⁴⁶. Como Boulanger não podia vender *bouillons*, isto é, guisados, porque não era *traiteur*, teve que enfrentar um litígio desta associação no tribunal de Paris, por entenderem que as mãos de carneiro com molho branco, que Boulanger vendia, iam contra as normas da corporação dos *traiteurs*. O decorrer desta acção no Tribunal de última instância, o *Parlement* de Paris, daria publicidade a Boulanger e ao seu estabelecimento, que servia refeições a qualquer hora, em mesas individuais, a preços individuais por iguaria, e a possibilidade de ser frequentado por senhoras. Foi a revolução e o sucesso nos estabelecimentos de vendas de comidas e bebidas. Nasceu o restaurante, o restaurador e a restauração.

No fundo Boulanger, apenas procurou servir uma clientela que não se identificada nem com os *“traiteurs”*, nem com os estalajadeiros, muito menos com os vendedores de comidas sem bebidas ou dos vendedores de bebidas sem comidas. Foi a sua audácia, e sentido de oportunidade que criou, pela diferenciação, um novo conceito de alimentação, no final do Antigo Regime em França, levando à expansão da sua ideia de restauração, logo após a Revolução francesa, quer em Paris e em toda a França, quer depois ao resto da Europa e do mundo, mantendo-se um conceito actual.

Nos primeiros anos do século XXI, *“a indústria de alimentação, é influenciada pelos costumes, estilos de vida, movimentos demográficos e pela economia nacional e mundial”*, Sancho (2001:pp.93). De acordo com os autores de *Introdução ao Turismo*, a população dos países mediterrânicos é mais propensa a comer fora de casa, o que associado à frequência turística nos dá valores gastos com alimentação em restaurantes na ordem dos 40% dos gastos totais com alimentação.

Desta forma a Organização Mundial do Turismo, na *Introdução ao Turismo*, considera a alimentação ou restauração agrupada em dois tipos de negócios.

⁴⁶ NEIRINCK, E et POULAIN, J-P, (1992), *Histoire de la Cuisine et des Cuisiniers, - Techniques Culinaires et Pratiques de Table em France du Moyen-Âge à nos Jours*, Paris, Editions Jacques Lanore, pp. 49

A restauração social ou colectiva, serviços de alimentação oferecidos por empresas, organismos, ou instituições, com preços subsidiados, que reúnem grande número de pessoas para restaurar/alimentar em hospitais, universidades, restaurantes de empresas, instituições militares, segurança, sociais, etc., devendo utilizar tecnologia de ponta e controlo rígido de higiene.

A restauração comercial, serviços de restauração oferecidos a clientes passantes, onde se praticam preços de mercado, em estabelecimentos da especialidade, dos quais se destacam os restaurantes das mais diversas fórmulas: clássicos, churrasqueiras, pizzarias, *creperias*, temáticos, *cibercafés*, discoteca móvel, neorestauração, catering, banquetes, vendas automáticas, *take-away*, *fast-food*, restauração ao domicílio, entre outras fórmulas.

De entre todas as fórmulas de restauração será na fórmula clássica que nos vamos centrar, em virtude por um lado, ser a mais comum nas unidades hoteleiras, onde o restaurante, o *coffee-shop*, e o bar aparecem para prestar serviços de restauração completos, aos seus clientes, isto é, aos turistas nacionais e internacionais; e por outro lado, por ser a que está vocacionada com interesse para o turismo; pelo que juntando as duas razões elas explicam a necessidade de cuidados acrescidos na prestação do serviço e do atendimento.

O decreto-lei nº 234/2007 de 19 de Junho, sobre a Lei da Restauração, considera na sua página 18, são *“estabelecimentos de restauração, aqueles que onerosamente proporcionam refeições e bebidas, sendo que estas podem ser consumidas no próprio estabelecimento ou fora dele”* e continua na página -18-19, são *“estabelecimentos de bebidas, aqueles que onerosamente, se destinam a fornecer serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele”*, e conclui, na página 20, com o nº 1.6, surge uma forma inovadora de da actividade de restauração *“o catering, banquetes ou outras actividades de que se desenvolvam sem carácter regular, como tal se entendendo as que não atingem 10 eventos anuais nesses espaços.*

4.2. - Os serviços e a restauração.

Os serviços de restauração são considerados serviços profissionais, seguindo as afirmações de Pinto (2003: pp. 24), sublinha: *“Podemos afirmar que Portugal é cada*

vez mais um país de serviços. As organizações de turismo, transporte de pessoas ou bens, animação, restauração, hotelaria, banca, seguros, saúde, telecomunicações, comércio por grosso e a retalho, serviços imobiliários, serviços sociais e de administração pública contribuem com 66% para o Valor Acrescentado Bruto e são responsáveis por mais de 52% do emprego em Portugal”⁴⁷.

A autora não tem dúvida em colocar a restauração no sector de serviços, esclarecendo as suas afirmações: *“O sucesso das operações de serviços é tanto mais importante na medida em que o desenho de certos serviços depende do sucesso dos outros. A título de exemplo, aponta-se o desenho de roteiros turísticos que é sustentado em rede e serviço de transportes, hotelaria, restauração adequados, ou o simples caso do comércio a retalho, que muito depende das redes de comunicação e de transporte e de apoio ao estacionamento”⁴⁸.*

Para a autora a diversidade dos serviços é uma questão fundamental para a sua definição, classificação e avaliação da qualidade. Assim de acordo com as suas características intrínsecas e os atributos da prestação dos serviços eles diferem entre si. Por exemplo, *“a venda de alimentos, é mais tangível que a distribuição de correio ou do que o serviço de comunicações. Os dois últimos são mais heterogéneos que o serviço de restauração e lavandaria. A utilização dos serviços financeiros e a obtenção de um serviço de lavandaria podem exigir algum contacto entre o cliente e o prestador de serviços, mas exigem menos permanência do cliente no local da prestação relativamente a um serviço de refeição num restaurante tradicional ou a um serviço de cabeleireiro”⁴⁹.*

Será com base num conjunto de características dos serviços que mais à frente a autora vai encontrar a classificação de serviços profissionais e serviços de grande consumo, como casos extremos de tipologia dos serviços.

Pinto (2001:p.29), citando Johnston e Clark (2001:p.9) consideram serviço uma combinação de resultados esperados e experiências prestadas e recebidas por um cliente, enquanto Grönroos (2000) citado por Pinto, apresenta o serviço como um processo constituído por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que geralmente (...) são concretizados por interacção entre o cliente e os recursos

⁴⁷ PINTO, Sofia Salgado, (2003), *Gestão de Serviços – A Avaliação de Qualidade*, Lisboa, Verbo, pp.23

⁴⁸ Idem, pp. 24

⁴⁹ Idem, pp. 27-28

humanos da entidade prestadora do serviço, actividades essas que são prestadas como soluções para os problemas do cliente.

Características do serviço.

Considerando as três características básicas do serviço, a *perecibilidade* o serviço esgota-se no acto do consumo, e que não se pode armazenar, a *heterogeneidade* o maior ou menor grau em que o cliente participa no serviço, apresentando serviços diferenciados e diversificados, e a *intangibilidade* traduzida na experimentação ou prova dos serviços no acto de consumo.

Pinto (2003:p.31) descreve “o conceito de serviço como a definição da oferta do serviço que a organização produz, e que é relevante para o cliente, numa linguagem com significado para os trabalhadores e para os accionistas”. Incluindo todos “os elementos que constituem o serviço (serviços centrais e periféricos), bem como todos os elementos que a organização afecta à produção desse serviço (nomeadamente pessoas e equipamentos”.

Classificação dos serviços

Pinto (2003:p.33-38), tendo por base o seguinte conjunto de variáveis: os serviços focalizados no equipamento, o tempo de contacto do cliente, a padronização da oferta, a amplitude da decisão dos colaboradores, o peso de *front office* na criação de valor, serviço orientado para o produto e o volume da actividade de serviço; classifica os processos de prestação dos serviços em três tipos, sendo dois exemplos extremos (serviços profissionais e os serviços de grande consumo) e um intermédio (serviço *shop*). Interessam-nos os dois extremos.

Os serviços profissionais que se caracterizam pela focalização nas pessoas, tempo de contacto elevado, elevado grau de personalização, amplitude de decisão elevada, peso elevado do *front-office*, orientação ao processo;

O serviço de grande consumo que se caracterizam pela focalização no equipamento, tempo de contacto baixo, standardização elevada, amplitude de decisão baixa, peso baixo do *front office* e orientação ao produto.

O serviço de restauração

De acordo com o conceito de restaurante introduzido por Boulanger em 1765, segundo Spang (2003), e aperfeiçoado posteriormente, e de acordo com o conceito, características e tipos de serviços apresentado por Pinto (2003), consideramos os

serviços de restauração como a prestação de refeições (alimentação e bebidas) realizados em estabelecimentos adequados, tipificados por serviços profissionais, com elevada incidência na permanência do cliente, na focalização das pessoas, no poder de decisão dos empregados, no de atendimento, na orientação para o processo.

4.3 - Qualidade: evolução e conceito

Serviço de qualidade

Sarmento (2003, pp. 76), diz que, em sentido lato, “serviço de qualidade é a conjugação da conformidade dos produtos, da optimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente”⁵⁰.

Sarmento (2003), sublinha que para a concepção do serviço de qualidade ao cliente, contribuem os factores que originam a decisão de compra, a saber: o nível cultural, a intensificação da publicidade, a melhoria dos produtos, as comunicações sobre qualidade, o progresso técnico, os movimentos dos direitos dos consumidores, e o desenvolvimento das comunicações.

Sarmento e Pinto, apresentam os serviços como algo complexo e diversificado, onde as motivações, as experiências do consumidor, bem como as características dos serviços e as suas expectativas ganham uma expressão abrangente de interacções

Evolução do Conceito de qualidade

A qualidade voltada para o serviço prestado ao consumidor provém dos anos 80, mas já antes a qualidade era uma preocupação nas vertentes, produtiva, técnica, marketing, entre outros.

Para Wickhoff⁵¹ (1984), a qualidade é o grau de excelência desejado pelo consumidor e o controlo da variabilidade do produto, de forma a, ir ao encontro dos requisitos do consumidor. Oakland⁵² (1989), qualidade é a conformidade com os requisitos e com a função, de modo a satisfazer as necessidades do consumidor.

⁵⁰ SARMENTO, Manuela; (2003), *Gestão pela Qualidade Total na Industria de Alojamento Turístico*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 76

⁵¹ In Sarmento (2003:p.77)

⁵² Idem, pp. 77

Grönroos (1990), citado por Pinto, definindo a qualidade centrada nas expectativas do consumidor, “teoriza que o consumidor percebe o nível de qualidade do produto como sendo o resultado da comparação entre as suas expectativas e o produto adquirido”⁵³.

Evolução da qualidade do serviço

Sarmento (2003)⁵⁴, apresenta definições de qualidade de serviço através de vários autores: Sting (1964) define qualidade como sendo um ajustamento das propriedades de um produto à situação da procura; Parasuraman al. (1990) definem a qualidade do serviço como sendo a conformidade com as expectativas do consumidor; Garvin (1988) define qualidade como um nível elevado a um preço satisfatório, relaciona qualidade com preço equilibrado; Hart (1988) define qualidade de serviço como sendo o diferencial entre o serviço percebido e o serviço esperado; Denton (1991) define qualidade de serviço, aquele em que o fornecedor excede as expectativas do cliente; Albrecht (1994) define qualidade de serviço como sendo a capacidade que um serviço tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios; Norma Portuguesa EN ISO 8402 (1997) qualidade é o conjunto das características de uma entidade (bem ou serviço) que lhe conferem aptidão para satisfazer as necessidades expressas ou explícitas.

As noções de qualidade de serviço têm evoluído ao longo do tempo à medida que os consumidores se vão tornando cada vez mais exigentes, com os serviços que estão dispostos a adquirir.

Qualidade de Serviço

Desta forma Sarmento (2003:p. 78), propõe a seguinte definição “*qualidade de serviço com um nível elevado, identifica-se com a satisfação das expectativas do cliente, de forma exacta ou por excesso, tendo em atenção o correspondente custo de aquisição.*”

Sobre a qualidade de serviço, temos que compreender o que será a qualidade de serviço na restauração. Sarmento continua, caracterizando a qualidade na indústria

⁵³ Idem, pp. 77

⁵⁴ Idem pp. 77-78

de alojamento turístico, sublinhando que ela “depende da qualidade percebida pelo cliente através da qualidade técnica e funcional”. Sendo a qualidade técnica objectiva e percebida pelo cliente através das componentes materiais, isto é, das características físicas. Num hotel, (ou num restaurante) a conservação das infra-estruturas, a iluminação, a acessibilidade, a decoração, a limpeza e a confecção dos alimentos servidos caracterizam a qualidade técnica. Já a qualidade funcional é subjectiva, e é formada pelas componentes qualitativas e imateriais do produto. Num hotel (ou num restaurante) a qualidade do serviço depende da disposição e da capacidade dos empregados para servir, avaliado pela cortesia, confiança, segurança, competência e resposta adequada às solicitações do cliente.

Para Sarmento (2003: pp.78), “qualidade de serviço ou satisfação do cliente, na indústria turística (onde a restauração se inclui) é o conjunto de todas as características intangíveis e tangíveis dos intervenientes e dos elementos de contacto quando da prestação do serviço”. Contudo para Grönroos (1990), citado por Sarmento (2003) “o cliente forma a imagem da qualidade, que é a função da apreciação sobre a qualidade técnica e funcional do produto e também das actividades de marketing que a empresa realiza. A comparação entre o serviço esperado, o serviço percebido e a imagem da qualidade origina a opinião do cliente sobre a qualidade do serviço percebido”

Para Sarmento (2003:p.80), na avaliação da qualidade técnica intervêm os equipamentos, os sistemas informáticos, as soluções técnicas apresentadas, e a competência de execução do serviço, enquanto na apreciação da qualidade funcional intervêm o acesso ao serviço, o modo como o serviço é prestado, as atitudes, a aparência e comportamento do empregado, e o contacto com o cliente.

Conceito moderno de qualidade

A Organização Mundial do Turismo, no livro a Introdução ao Turismo, considera o conceito moderno de qualidade como a satisfação das necessidades e expectativas razoáveis dos clientes a um preço igual ou inferior ao que eles designam ao produto ou serviço em função do valor que receberam e pagaram, de acordo com Fernandez (1994)⁵⁵. Podemos inferir que a qualidade está na relação directa entre a qualidade oferecida e a qualidade esperada, sendo percebida pelos clientes quando a oferta excede as suas expectativas.

⁵⁵ SANCHO, Amparo; 2001 (1998), *Introdução ao Turismo*, OMT, Rocca Editores, pp. 324

Tipos de qualidade em função das expectativas do cliente.

De acordo com Saderra (1994)⁵⁶, o grau de satisfação que os atributos de um bem ou serviço podem oferecer aos clientes a qualidade tem duas dimensões: a *qualidade obrigatória*, são os aspectos esperados pelo cliente, se não os encontrar fica insatisfeito; a *qualidade atractiva*, são os aspectos que vão para além do esperado e que surpreendem o cliente, isto é, superam as suas expectativas.

Qualidade do serviço de restauração

De acordo com o que atrás foi exposto, em restauração só se pode falar em serviço de qualidade quando um cliente sai do estabelecimento com as suas expectativas superadas, face às expectativas esperadas. Dito de outra forma, quando na opinião do cliente a qualidade obrigatória não se sentiu, isto é, esteve presente, mas foi superada pela qualidade atractiva do serviço que lhe prestamos.

Contudo para que a qualidade oferecida, esperada ou obrigatória, esteja presente de forma, a que o cliente não se sinta insatisfeito, é necessário, um conjunto de procedimentos que passam pela compra de produtos de qualidade, armazenados adequadamente, preparados e confeccionados de forma correcta (corte, dose, método e tempo de confecção, apresentação) servidos de forma simpática, com cortesia, profissionalismo, e atenção às especificações do cliente, num ambiente descontraído, agradável, num local de fácil acessibilidade. Por outro lado para que o cliente sinta que o serviço superou as suas expectativas é necessário, um bom atendimento feito por equipas motivadas com elevado nível relacional e grau de disponibilidade para as relações interpessoais, para o atendimento ao público, para a identificação dos requisitos do cliente, para a percepção do estado de espírito do cliente, e em última análise ir além daquilo que ele espera, no sentido de o surpreender, cativar e fidelizar para o futuro. Tudo isto implica a clara definição de objectivos comerciais e formativos, padronização de serviços, e procedimentos, e clara autonomia de decisão para o pessoal de atendimento.

4.4 - Modelo de qualidade

⁵⁶ Idem; pp. 324

Para compreendermos a qualidade, optamos pelo modelo da qualidade percebida do serviço, que se caracteriza por verificar se a análise experimentada está de acordo com as expectativas do cliente (qualidade esperada), isto é, se a qualidade da oferta está de acordo com a qualidade da procura.

Modelo da qualidade percebida do serviço.

Para Pinto (2003: p.42), a qualidade percebida é determinada não só pela qualidade técnica e funcional, mas também pelo hiato entre a qualidade experimentada (qualidade técnica e funcional) e a qualidade esperada. Desta forma, nos programas de qualidade devem intervir além dos intervenientes nas operações, os responsáveis pelo marketing externo e pela comunicação do marketing, e outros elementos que vão influenciar a qualidade esperada.

Por outro lado o modelo dos quatro Q's da oferta de Gummesson, revisto por Grönroos em 2000, e citado por Sarmiento, tem implícita a ideia de que os serviços e os bens físicos são parte integrante dos produtos oferecidos. Este modelo distingue os elementos que constituem a origem da qualidade (desenho, produção, distribuição) dos outros elementos que resultam do processo vivido ou consumido pelos clientes (qualidade relacional e técnica), acrescentando a marca como elemento influenciador das percepções da qualidade (in, Pinto, 2003:p. 45).

Pinto (2003:p.45) sublinha que neste modelo a qualidade relacional pretende significar a forma como os clientes percebem a qualidade durante o processo de prestação do serviço. Assim nos serviços: empregados atentos, orientados para o cliente e que demonstrem competência contribuem favoravelmente para a qualidade relacional, que está ligada com a qualidade funcional, da qualidade identificada por Grönroos, citado por Sarmiento, sendo que a qualidade técnica se traduz nos benefícios de curto e longo prazo oferecido pelo pacote de serviços oferecidos.

Dimensões da qualidade percebida

Para Grönroos (2003), citado por Pinto, os clientes avaliam a qualidade do serviço de acordo com uma série de atributos categorizados numa de duas dimensões: a dimensão técnica relacionada com o resultado do serviço, e a dimensão funcional relacionada com o processo.

A dimensão funcional da qualidade encontra-se na forma como o serviço é prestado e na forma como o cliente experimenta e recebe o serviço. “Por exemplo a avaliação de um restaurante, não é baseada unicamente na refeição recebida, mas também na acessibilidade, na facilidade de estacionamento, na simpatia dos empregados, e na capacidade para identificar e responder às necessidades dos clientes, e no ambiente limpo, agradável e calmo. É a forma como a empresa lida com os momentos de verdade e com a forma como a empresa funciona”⁵⁷.

A qualidade percebida do serviço: nos serviços profissionais e nos serviços de grande consumo.

De acordo com a tipologia de serviços de Pinto (2003), *nos serviços profissionais*, predominam as propriedades credenciais e as experiências, sendo a dimensão funcional da qualidade da maior importância na avaliação da qualidade percebida; enquanto, que, *nos serviços de grande consumo*, predominam as propriedades de pesquisa e as experiências, sendo a dimensão técnica da qualidade a mais relevante na avaliação da qualidade percebida.

Pinto, realizou uma perspectiva histórica da qualidade, tendo concluído que ela evoluiu de uma primeira etapa imposta pela mercantilização associada ao valor; para uma segunda etapa se relacionar com a produção em massa ou em série associada à conformidade em especificações; depois, na terceira fase relaciona-se com a diferenciação de produtos e serviços para desta forma responder ou exceder as expectativas dos clientes, por fim, deixa em aberto uma quarta fase, que ainda não se encontra caracterizada.

Qualidade percebida dos serviços de restauração

De acordo com o que foi exposto, anteriormente, a propósito dos modelos da qualidade percebida dos serviços e a propósito da tipologia dos serviços, para os serviços da restauração colocamos a ênfase na dimensão funcional, no modelo de qualidade percebida pelos clientes, sublinhando que a característica relacional tem um peso dominante, para os serviços profissionais de restauração, onde colocamos os restaurantes de hotel com interesse para o turismo.

⁵⁷ Pinto, pp. 46

I.5. A evolução do conceito de catering

Catering, é uma palavra de origem anglo-saxónica, que está relacionada com a prestação de refeições contratadas para um elevado número de pessoas. Dito desta forma, parece simples, e realmente é. Não raras vezes, se confunde catering com restauração, embora ambas estejam relacionados, existem pequenas diferenças. Contudo, muitas vezes usamos a designação *catering*, para significados diferentes, tais como *banqueting*, ou restauração, pelo que se impõe, uma revisão do conceito, à luz da bibliografia internacional.

O *catering* abrange todos os serviços ocasionais de restauração, mas não exclui por completo os serviços regulares de restauração, pois são excepção o catering a bordo dos meios de transporte, que implicam uma produção antecipada em espaço e tempo anteriores ao serviço.

Consideramos o *catering* como uma actividade de restauração, em que a produção e o consumo diferem no espaço e no tempo, consequentemente, podemos designá-la de restauração diferida por oposição à restauração simultânea em que produção e o consumo são contínuos no espaço e no tempo, como acontece com as unidades de restauração que estão abertas ao público diariamente, para servir refeições à lista.

Contudo vamos seguir alguns autores para analisarmos o seu ponto de vista.

5.1. Origens do catering

Podemos, relacionar o *catering* dos nossos dias com os banquetes do período medieval europeu, é assim que Scanlon (2000), considera: “*The roots of modern banqueting menu are found in the medieval period of European history. The outline of thirteen-century meal service followed these instructions for the serving of dishes set down by Bartholomew’s Angelicus, Parisian professor of theology*”⁵⁸.

A associação dos banquetes medievais, só faz sentido, na medida em que, quer os banquetes, quer o catering actual, preparavam, e preparam, previamente as refeições que precisam de servir aos seus clientes, com quem previamente o serviço foi

⁵⁸ Scanlon, Nancy (2000), *Catering Management*, New York, John Wily, pp. 3

acordado, sendo que estes serviços só eram solicitados em ocasiões especiais, que ainda se mantém como justificativa para a contratação de banqueting ou *catering*.

Podemos afirmar com segurança que ao longo dos séculos até aos dias de hoje, os banquetes sofreram mudanças, a vários níveis, no número de serviços por refeição, nos métodos e técnicas de serviço, na forma de organização, entre outras, mas persistem duas variáveis que não se alteraram, a ocasionalidade, e a produção culinária antecipada em virtude do número elevado de convidados, que não permite que se confeccione ao momento como se faz num restaurante de serviço à lista.

Mattel (2008), sublinha: “*Several things distinguish a catering operation from restaurant operations. Catering is usually done by prearranged contract – food and drink provided at a certain cost to a specific number of people. The menu at catered event is usually more limited than a restaurant menu and is chosen in advance by the client. The way the food is prepared is different too. Although both restaurant and catering chefs do the mise en place, or prepared the food ahead of time to a certain extent, catering chefs prepare the food so that it only needs brief final cooking, reheating, or assembly prior to service*”⁵⁹.

5.2. – O que é o *Catering*?

De acordo com Matel (2008), “*Whenever people gather together for several hours, they’re going to require food and beverage*”⁶⁰. E continua, “*At business meetings, coffee, tea, and bottled water – at the very least – are made available for attendees. Celebratory occasions such as weddings, christenings, birth-day parties, bar and bat mitzvahs and anniversaries call for special food and drink to complete the festivities. These are all prime occasions for “catering”*”⁶¹.

Neste primeiro parágrafo, a autora coloca a tónica não na definição do serviço, mas na sua finalidade, o que nos permite aceitar *catering*, como serviços ocasionais de restauração.

Contudo, suportar a nossa aceitação, reforçando com a definição da indústria de “catering” que nos dá Kinton (1995), “La industria del catering, que algunas veces ha sido llamada la industria de hospitalidad, proporciona alimentos, bebidas y en

⁵⁹ Mattel, Bruce (2008), *Catering – A Guide to Manage a Successful Business Operation*, New Jersey, John Wiley, - The Culinary Institute Of America, pp. 3

⁶⁰ Idem, pp. 1

⁶¹ Idem, pp. 1

determinadas secciones, alojamiento a personas en escuelas, hospitales, centros de trabajo y durante el ocio”⁶².

Kinton (1995), deixa claramente, expresso que o *catering*, está relacionado com serviços de restauração para elevado número de pessoas.

Ketterer (1991), “*A caterer performs a variety of tasks ranging from preparing a delivery a simple tray of hors d’houevres to organizing a banquet for thousands of people complete with a nine course menu, bar and table beverage, and appropriate service. Whatever the size of the function, the caterer must manage it flawlessly*”⁶³.

Para, Ketterer (1991), o catering pode servir desde uma simples bandeja com acepipes até um banquete para milhares de pessoas com um menu de nove serviços, bebidas de bar e bebidas de refeição, e serviço de mesa apropriado, deixando claro que está associado a serviços ocasionais de restauração, previamente escolhidos pelo clientes e preparados de avanço.

Não podemos, de forma alguma, encerrar esta deambulação bibliográfica, sem referir a literatura francesa sobre o tema. Desta forma, explica, Legland (1989) “*L’activité de traiteur corresponde à un service de prestation de restauration intermittent, avec ou sans personnel extra, soit à l’extérieur, où la prestation peut concerner tout ou partie de l’organisation, de la fabrication e du service de la réception au nom du client (out door), soit a l’intérieur d’une structure souple (in door) avec une garantie de salubrité*”⁶⁴.

Legland, ao referir o serviço de traiteur, nome dado aos profissionais franceses que se dedicam à actividade de catering, pode ser realizado *in door* e *out door*, deixa em aberto a explicação para duas grandes áreas de actuação do catering.

5.3 – Áreas de actuação do catering.

O catering distingue duas áreas de actuação fundamentais, a saber o catering *in door*, designado por *banqueting* ou por catering *on-premise* em inglês, e banquetes em português; e o catering *out door*, designado de catering, *stritu senso*, ou *catering off-premise* em inglês, e em português restauração domiciliária. A apresentação de designações homólogas, visa apenas facilitar a compreensão do texto.

⁶² Kinton, Ronald, alt. (1995), *Teoría del Catering*, Zaragoza, Editorial Acribia, S.A., pp. 3

⁶³ Ketterer, Manfred, (1991), *How to manage a successful catering business*, New York, John Wiley, pp.1

⁶⁴ Legland, J.P. alt (1989), *Décors et Présentations*, Paris, Editions BPI, pp. 5

On-premise catering

Mattel (2008), “An on-premise catering operation is made up of a food production area (kitchen) and a connected area where the people dine. Examples of on-premise catering operations include restaurants, hotel banquet departments, cruise ships, country clubs, catering halls, and even some religious structures. On-premise operations should be located in desirable, safe locations and have ample parking. Whenever possible, the operations should be easily accessible by car and visible from the road. There should be a drop-off area for guests to allow for valet parking and protect the guests in bad weather. The entrance should have wheelchair accessibility and even an automatic door”⁶⁵.

Podemos sublinhar com segurança, que o *catering off-premise*, e seguindo Mattel, é equivalente ao banqueting que se caracteriza por ter infra-estruturas fixas para realizarem os seus serviços aos clientes, com o máximo de comodidades e conforto que um serviço desta natureza exige.

Para Shock (2001), “On-premise catering is catering for any function - banquet, reception, or event – that is held on the physical premises of the establishments or facility that is production function”⁶⁶.

Shock, não nos deixa dúvidas, explica com clareza que a função do catering on-premise está directamente associada ao banqueting e outros serviços ocasionais de restauração similares.

Off-premise catering

Mattel (2008), considera, “off-premise catering has a production facility but hold events somewhere else. The caterer transports all required food, beverages, personnel, and equipment for an event to location usually chosen by the client” (...) “Of all the challenges to off-premise catering, transporting all food, equipment, and personnel to the event site is the biggest. Physical strength, coordination, and organization are necessary qualities for any off-premise catering crew”⁶⁷..

⁶⁵ Mattel, Bruce (2008), *Catering – A Guide to Manage a Successful Business Operation*, New Jersey, John Wiley, - The Culinary Institute Of America, pp. 9

⁶⁶ Shock, Patti (2001), *On-Premise Catering – Hotels, Convention & Conference Centers, and Clubs*, New York, John Wiley, pp. 1.

⁶⁷ Mattel, Bruce (2008), *Catering – A Guide to Manage a Successful Business Operation*, New Jersey, John Wiley, - The Culinary Institute Of America, pp. 14

Mattel sublinha, a mobilidade do catering off-premise, a sua estrutura flexível, quer ao nível da produção, quer do serviço onde o cliente solicita, mas realça uma estrutura organizativa altamente profissional, para que nada aconteça ao acaso. Isto obriga ao transporte de confecção, dos equipamentos e utensílios, do pessoal, e demais exigências que o cliente contratou.

Hansen (2005), considera, “*Off-premise catering is serving food at a location away from the caterer’s food production facility. One example of a food productions facility is a freestanding commissary, which is a kitchen facility used exclusively for the preparation of foods to be served at others location*”⁶⁸.

Hansen, evidencia o carácter de mobilidade do catering off-premise, e a necessidade de deslocar para o local do serviço todo o que é necessário. Para nós, fica claro que o *catering* off-premise, está associado à mobilidade do *catering*, bem como à não necessidade de ter instalações fixas para a produção, pois pode alugá-las onde e como lhe for mais conveniente. Isto explica o menor investimento de capital para se iniciar neste tipo de *catering*, mas também justifica os elevados custos gerais em cada serviço realizado, embora como é óbvio, explique um menor risco do empresário de *catering* off-premise.

Diferenças entre o catering on-premise e catering off-premise

Vejamos agora as diferenças entre o *catering on-premise* e o *catering off-premise*.

Para Hansen (2005), “*Off-premise caterers must plan the menus that can be prepared successfully at the client’s location. For example, food to be fried should not be cooked in unventilated space like small kitchens in high-rise office buildings. On-premise caterers are not so limited in this regard, and they are generally supported by built-in equipment that can support a wider variety of menus*”⁶⁹.

Hansen, continua a listar as diferenças. Ao nível do staff, o *catering on-premise*, conta com profissionais regulares familiarizados com as operações e serviços de *catering* e com os seus locais. Por outro lado, o *catering off-premise*, sofre com a

⁶⁸ Hansen, Bill, (2005), *Off-Premise Catering Management*, New York, John Wily, pp. 1

⁶⁹ Hansen, Bill, (2005), *Off-Premise Catering Management*, New York, John Wily, pp. 5

sazonalidade da actividade, não tem staff fixo, e recorre a pessoal extra, para fazer face aos serviços que realizar, pelo que o seu pessoal precisa de ser recrutado e treinado.

Ao nível do equipamento o *catering on-premise* conta com equipamentos nas suas instalações fixas, enquanto, que o *catering off-premise* tem necessidade de alugar esse tipo de equipamento, de produção e serviço, e transportá-lo para o local do evento.

Shock (2001), salienta as seguintes diferenças: “*On-premise catering differs from off-premise catering, whereby the function takes place in remote location, such as a client’s home, a park, an art gallery, or even a parking lot, and the staff, food, and décor, must be transported to that locations. Off-premise catering often involves production food at a central kitchen, with delivery to and service provide at the client’s location. Part or all production of food may be executed or finished at the event location. At times, off-promise catering must be rely on generators for electricity, truck in potable water, devise a trash system and otherwise “rough it”*”⁷⁰.

Dadas as características do *catering off-premise*, podemos incluir o catering a bordo dos comboios modernos, e particularmente do *catering* que se faz a bordo dos TGV’s, neste segmento de *catering*. De igual forma podemos concluir que os tipos de *catering* estão directamente relacionados com a restauração diferida, seja o *catering on-premise* (*banqueting*) ou o *catering off-premise* (*catering móvel*).

⁷⁰ Shock, Patti (2001), *On-Premise Catering – Hotels, Convention & Conference Centers, and Clubs*, New York, John Wily, pp. 1.

SEGUNDO CAPITULO

ESTUDO DE CASO DO CATERING DO TGV EUROPEU

II.1 – A importância das linhas de TGV no futuro ferroviário europeu.

Vamos apresentar as tendências relacionadas com as linhas de TGV ao serviço dos transportes no turismo, particularmente, do comboio de alta velocidade, para anteciparmos que impactos poderão causar na indústria do turismo.

Objectivo de análise

O objectivo de análise está relacionado com a importância e impacto que o comboio de alta velocidade terá na Europa, no futuro do turismo, quando se prevê que as viagens serão de curta distância, podendo o comboio de alta velocidade competir, com outros meios de transporte, oferecendo aos turistas uma opção de viagem e facilidade de deslocação.

1.1 - Análise da questão

Iniciaremos com uma breve história do TGV (Train à Grande Vitesse) na designação francófona, ou HSR (High Speed Rail) na designação anglófona. Já que na designação espanhola impera a sigla AVE (alta velocidad Española) e na designação portuguesa impera a sigla RAVE.

Figura 3 – Mapa do TGV – Francês



Fonte – IUR – Passanger Traffic Study 2003

TGV é uma marca da SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer). O comboio de Alta Velocidade, inicia-se com o estudo de uma linha que ligaria Paris a Lyon, efectuado pela SNCF em 1966, e prosseguiu até 1976; a escolha desta ligação é devida ao crescimento do tráfego no eixo Paris-Dijon-Lyon, à época próxima da saturação. Em 1976, a SNCF, abre o primeiro percurso da nova linha e encomenda duas ramificações de serviço, concluídas em 1978. Durante os ensaios efectuados, sobre uma das secções terminadas, um ramal do TGV atinge, em Fevereiro de 1981, a velocidade de 380 km/h, constituindo-se como novo recorde mundial de velocidade ferroviária. A parte sul da Linha de Alta Velocidade Paris-Lyon, foi inaugurada ao serviço comercial a 27 de Setembro de 1981, dois anos mais tarde, a 25 de Setembro de 1983, o TGV Paris-Sud-Est, entra ao serviço com a totalidade do seu percurso. A distância de 389 km (417 km contando com as ligações intermediárias) a LGV Paris-Lyon, com origem em Combs-la-Ville, a 29 km ao sul de Paris, chegou a Sathonay a 8 km a norte de Lyon.

As suas características são no conjunto muito parecidas com as grandes redes ferroviárias da SNCF, mas com particularidades notáveis no seu traçado: o perfil comporta declives de 35‰, o que evitou a construção – muito onerosa – de túneis, e passadeiras de um raio mínimo de 4000 m (excepcionalmente de 3250 m), necessário para uma circulação a alta velocidade. A via é de concepção clássica mas é reforçada, e a alimentação eléctrica é efectuada por catenárias, igualmente reforçadas, com corrente eléctrica industrial de 25000 V/50Hz. A sinalização repousa sobre uma transmissão de informações entre a via e os ramais (donde provém o seu nome “TVM” (Transmissão Via-Máquina) e fornece indicações ao condutor directamente para a cabine. No caso, do condutor não responder, um controlo de velocidade é provoca a paragem do comboio. O parque de material dedicado a esta linha é constituído, inicialmente, por elementos automotores eléctricos indeformáveis contendo oito carruagens enquadradas por duas automotoras de uma potência total de 6450kW sob 25000V, e um comprimento de 200m, susceptíveis de circular isoladamente ou em pares. O ramal que deve percorrer a linha de 270/km desde o início da exploração, prosseguindo o seu trajecto sobre as linhas clássicas à velocidade limite de em vigor (160 ou 200 km/h). com efeito, estes equipamentos são bi-corrente, e podem ser alimentados por corrente eléctrica industrial a 25000V, (linha de alta velocidade e certos prolongamentos), ou em corrente continua a 1500V; alguns equipamentos são mesmo tri-corrente, afim de também poderem circular na Suíça (corrente monofásica 1500V 16 2/3 Hz) e assegurar a ligação Paris-Lausanne e mesmo Paris-Zurique. Estas disposições visavam beneficiar as linhas existentes para as penetrações

urbanas da linha nova. Os estudos da LGV Rhin-Rhône, Tours-Bordeaux e Lyon-Turin foram lançadas, prevendo-se uma entrada ao serviço em 2012 ou mais cedo.

Figura 4 – Ligações do TGV francês às cidades europeias



Fonte – IUR – Passenger Traffic Study 2003

TGV-A Sigla do Train à Grande Vitesse Atlantique. O crescimento importante do tráfego nas linhas de Paris-Tours-Bordeaux e Paris-Le Mans-Rennes-Brest conduziu a SNCF a realizar o TGV Atlântico. A nova linha corresponde a um Y, partindo de Paris Monrparnasse cujos ramais se distribuem para Tours e Le Mans. A construção desta linha foi iniciada em 1984, o ramal em direcção a Le Mans abriu em 1989, e em direcção a Tours em 1990. O parque de material que serve todo o Oeste e Sudoeste francês, e constituindo ramais de oito remoque (em vez de oito para o Sudoeste) e de monitorização sincronizada, a velocidade limite é de 300 km/h. em 18 de Maio de 1990, sobre a linha nova entre Courtalain e Tours, o ramal TGV-A nº 325 atingiu a velocidade de 515,3 km/h, estabelecendo um novo recorde mundial de velocidade ferroviária.

Actualmente o TGV, chega aos principais países da Europa Central, dos quais se destacam a Suíça, a Itália, Holanda, a Bélgica, a Alemanha, a Espanha que desde 1998, conta com a linha de alta velocidade de Madrid a Sevilha, e inaugurou recentemente a ligação Madrid a Barcelona, e projecta para 2013 a ligação Madrid a Lisboa, além de outras ligações em Espanha. Portugal espera por 2013 para chegar a Madrid e Vigo e por 2015 para ligar Lisboa ao Porto. De Bordéus para Madrid está projectada a ligação de Alta Velocidade no Horizonte 2020, sendo que do lado francês se encontra em construção até 2015 a finalização

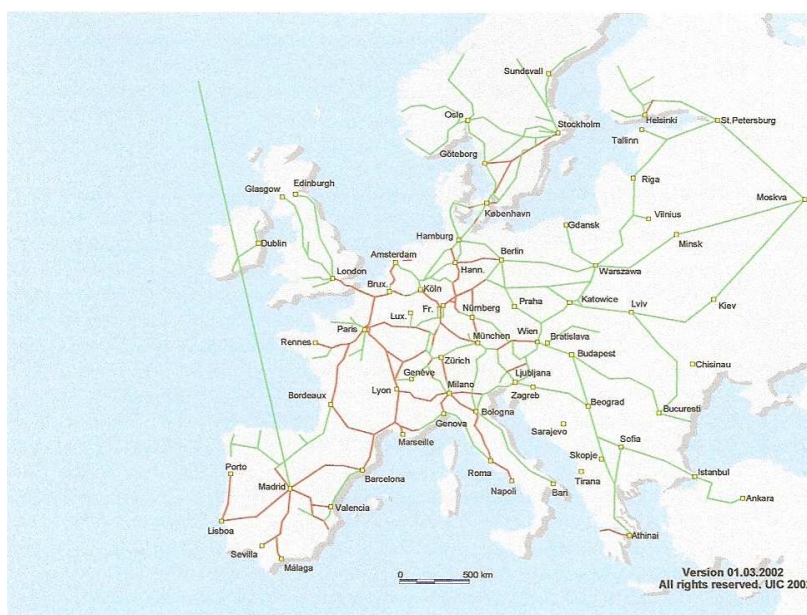
Paris Bordéus, encontrando-se em finalização a ligação Tours – Bordéus. Ficando a ligação Bordéus a Biarritz e daí a Madrid para concluir até 2020.

1.2 - Expectativas do tráfego de passageiros ferroviários no horizonte 2010 /2020.

De acordo com o estudo, sobre o tráfego de passageiros no horizonte 2010/2020, realizado pelo consórcio INTRAPLAN-IMTRANS-INRETS, para a União Internacional de Caminhos-de-Ferro (UIC), faz-se uma previsão dos passageiros ferroviários de longa distância, incluindo os que viajarão nos futuros serviços de alta velocidade.

Em 2020, a Europa terá um novo mapa de caminhos-de-ferro de Alta Velocidade, e o transporte de passageiros, para esse ano será de 77% do total contra 33% em 1999, o que quer dizer, que a maior parte das viagens europeias de longa distância, realizadas em caminhos-de-ferro, far-se-ão em linhas de alta velocidade. A figura seguinte dá-nos a previsão realizada neste estudo.

Figura 5 – Rede europeia TGV 2020



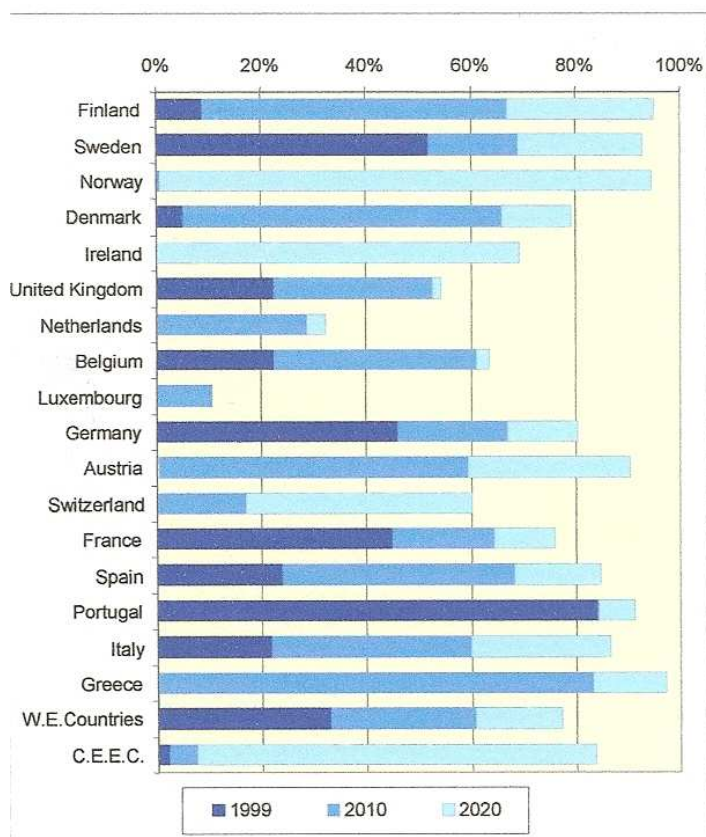
Fonte – IUR – Passanger Traffic Study 2003

De acordo com as previsões da RAVE, para a ligação Lisboa Madrid, e de acordo com o European Traffic Study 2003, podemos desde já perspectivar um aumento do número de

viagens ferroviárias, e consequentemente de passageiros, quando a alta velocidade se estender a outras cidades europeias e a Portugal naturalmente, como explicaremos neste ensaio.

Os dados do estudo permitem verificar que, o volume actual, de tráfego global de passageiros registados em 1999 foi de 5100 milhões viajantes por km (vkm), em curtas distâncias, a que corresponde uma média de 13200 vkm por habitante. Para o volume de tráfego de passageiros ferroviários nacionais e internacionais de longa distância (superiores a 80 km), constitui um indicador fundamental de mobilidade estabelecida em cerca de 1900 milhões de vkm sem o tráfego internacional, e cerca de 2350 vkm com o tráfego internacional incluído. As deslocações de automóvel de longa distância representam 62% do conjunto do volume de tráfego de todos os modos de transporte. O comboio detém apenas 10% da parte, o autocarro 8%, e o avião 20% (sem tráfego intercontinental).

Figura 6 - Projecção de passageiros TGV 2020

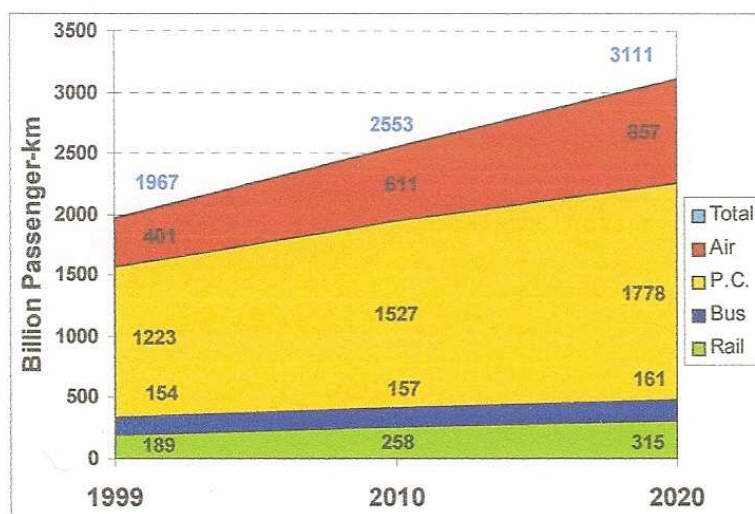


Fonte – IUR – Passanger Traffic Study 2003

O volume de tráfego do caminho-de-ferro é de 190 milhões vkm por ano. A GV detém 30% desse tráfego ou seja 60 milhões de vkm. Este número não está exactamente ligado à definição de Alta Velocidade, que foi fundada com os serviços do TGV ou sobre infraestrutura (linhas novas ou melhoradas).

Para 2020, e tendo em conta as performances do comboio em viajantes por km, e tendo por base a concretização das linhas de Alta Velocidade projectadas para os países europeus até 2020, prevendo-se um aumento dos viajantes, passando dos 190 milhões vkm em 1998, 315 milhões vkm no cenário base em 2020. Se as políticas dos transportes e os custos suportados pelos utilizadores evoluírem, favoravelmente, para o sector ferroviário, então os números de 1999, poderão duplicar e atingir os 392 milhões de vkm cenário favorável. Considerando o cenário do meio ambiente esse crescimento pode ir até 416 vkm. Nos dois cenários mais desfavoráveis o caminho-de-ferro terá um crescimento de 55% e 36%, isto é, respectivamente, no cenário tarifário e cenário desfavorável.

Figura 7 - Tráfego de passageiros 2020

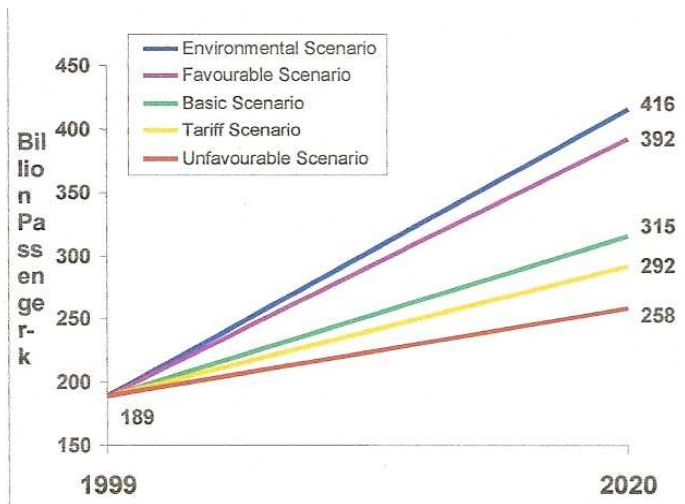


Fonte – IUR – Passanger Traffic Study 2003

No cenário base e tendo como horizonte 2020, o conjunto dos modos de transporte melhorarão as suas performances de longa distância em 58%, na medida em que passam de 1967 milhões em 1999, para 3111 milhões de vkm em 2020. Desta forma podemos prever que a taxa de crescimento em carro particular será de 45%, em autocarro será de 5% inferior á média global, o volume de tráfego em caminho-de-ferro será de 67%, sabendo que o transporte aéreo duplicará sem o tráfego internacional.

Nos restantes cenários as variações serão proporcionais. No cenário meio ambiente o crescimento global passará para 2972 milhões de vkm, no cenário favorável para 3033 vkm, no cenário tarifas 3100, e no cenário desfavorável para 3142.

Figura 8 - Cenários para o tráfego de passageiros TGV 2020

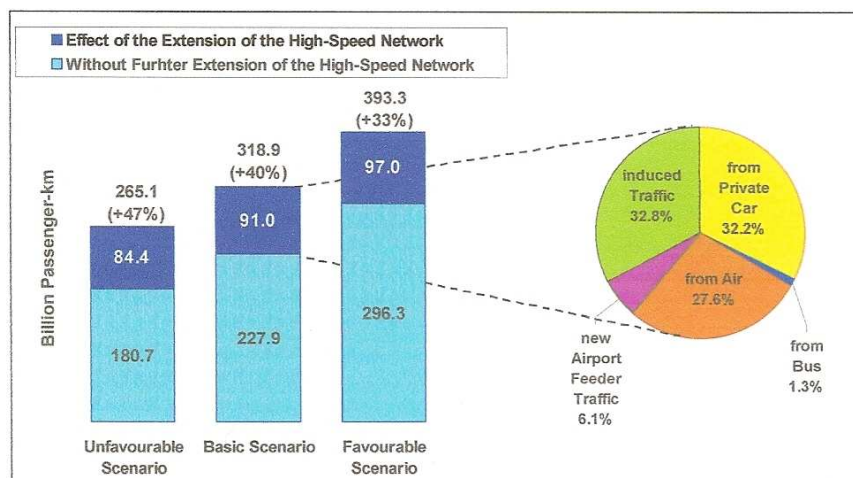


Fonte – IUR – Passenger Traffic Study 2003

1.3 - Efeito da rede europeia de alta velocidade no horizonte 2020

A extensão da rede de alta velocidade europeia induz a um significativo desenvolvimento da procura de transporte ferroviário. Sem esta extensão, a situação da procura em 1999, era de 228 milhões de vkm, no cenário base com o horizonte 2020, e com a extensão da rede de alta velocidade será de 319 milhões, isto é um crescimento de 40%, isto é, de 91 milhões de novos vkm.

Figura 9 - Efeito da extensão da rede de alta velocidade



Fonte – IUR – Passenger Traffic Study 2003

Já vimos, que se espera, que no horizonte 2020, o crescimento de passageiros no caminho-de-ferro aumente para os 260 milhões vkm no cenário desfavorável para 392 vkm para o cenário favorável, e para 420 milhões vkm no cenário meio ambiente é o que respeita as questões ambientais e é favorável à introdução da Alta Velocidade Europeia, para reduzir a poluição ambiental dos meios de transporte mais poluentes.. Esta amplitude de crescimento entre cenários da procura de tráfego ferroviário é potenciada, pela conclusão da rede europeia de alta velocidade ferroviária, pela política favorável dos transportes ferroviários europeus.

Os ganhos e perdas na capacidade que o tráfego ferroviário tem para captar viajantes, vai depender da forma como for compensado pelos outros meios de transporte. No caso ferroviário ao nível europeu a França e a Suíça registam as partes mais importantes do tráfego de viajantes em caminho-de-ferro, pelo que se podem considerar na linha da frente na dinamização, no desenvolvimento, no melhoramento e na construção da rede europeia de alta velocidade, a par de outros países como a Alemanha, Itália e Espanha.

Figura 10 – Mercado ferroviário sobre certas relações escolhidas, com ou sem extensão posterior

Tableau 1 : part de marché du rail sur certaines relations choisies, avec ou sans extension ultérieure du réseau GV (scénario de base, 2020)		
Relations O/D	Sans extension	Avec extension
Berlin - Munich	12%	41%
Madrid – Lisbonne	6%	48%
Madrid – Barcelone	12%	49%
Stockholm – Malmö	25%	51%
Paris – Milan	18%	54%
Londres – Bruxelles	48%	65%

Fonte – IUR – Passanger Traffic Study 2003

O referido estudo, afirma que sem a extensão da rede de alta velocidade ferroviária europeia o viajante de caminho de ferro cresceria de 1,9 a 2,9%, mas com a extensão da rede de alta velocidade europeia o viajante de caminho de ferro crescerá, face ao contexto anterior, cerca de 70%. Os viajantes dos países de Leste, terão uma representação significativa neste no crescimento de viajante de caminho de ferro por Km.

1.4 – Análise das ligações ferroviárias de Alta Velocidade actuais e futuras numa selecção de ligações europeias.

Analisando as ligações em TGV actuais, em França (Paris-Lyon e Paris- Bordeaux) e em Espanha (Madrid-Sevilha e Madrid-Barcelona), com base nos horários e distancias quilométricas, do European Rail Timetable do Verão de 2009, da Thomas Cook, podemos verificar as distâncias, os respectivos tempos de percurso, e a velocidade comercial média do TGV, é de cerca de 205 km/h; ao mesmo tempo para um conjunto de ligações seleccionadas na Europa e referidas no estudo anterior, e seguindo a mesma fonte, podemos projectar velocidades comerciais médias de TGV superiores às linhas actualmente em serviço (230 km/h), e tempo de percurso que variam 1h30m para Lisboa-Porto (300km) e 3 horas para Estocolmo-Malmo ou para Berlim-Munique.

Figura 11 – Ligações futuras de TGV

Origem	Destino	Km	Tempo	Km/h	Comboio	Tempo	Km/h	Comboio
Madrid	Barcelona	621	2,75	226	AVE			TGV
Madrid	Sevilha	470	2,50	188	AVE			TGV
Paris	Lyon	431	2,00	216	TGV			TGV
Paris	Bordeaux	570	3,00	190	TGV	X	205	TGV
Zurique	Genebra	350	3,00	117	IC	1,50	233	TGV
Berlin	Munique	660	5,45	121	ICE	3,00	220	TGV
Madrid	Lisboa	600	10,00	60	LE	3,00	200	TGV
Estocolmo	Malmo	597	4,26	140	ICE	2,50	239	TGV
Londres	Bruxelas	373	3,00	124	ICE	1,50	249	TGV
Roma	Milão	555	7,00	79	IC	2,50	222	TGV
Estocolmo	Oslo	574	6,00	96	ICE	2,50	230	TGV
Paris	Londres	492	3,40	145	ICE	2,00	246	TGV
Lisboa	Porto	337	2,75	123	IC	1,50	225	TGV
						X	229	

Fonte: Própria - Vítor Gomes 2008

Ora como o turismo de curta distância na Europa será uma tendência real para o futuro do turismo, as tecnologias ao serviço da rede europeia de alta velocidade, facilitará a mobilidade, e aumentará a procura do serviço ferroviário por mais viajantes e turistas, deixando a Europa a escassas seis horas, da periferia para o centro europeu.

O resultado do estudo fornece informações essenciais sobre o caminho-de-ferro europeu aos decisores políticos. A extensão em curso da rede de alta velocidade exerce um efeito de alavanca considerável sobre a procura do transporte ferroviário. Graças aos

progressos da grande velocidade, os caminhos-de-ferro poderão aproveitar, em larga medida do crescimento geral da procura de transporte. É verdade que a evolução das políticas de transporte e dos custos suportados pelos utilizadores, têm um impacto importante no crescimento. Se as orientações ditadas pelos poderes públicos na Europa, oferecem um quadro mais favorável aos caminhos-de-ferro, a procura de transporte ferroviário poderá mais que duplicar no horizonte 2020. Sublinhe-se que o contexto político influencia muito pouco o desenvolvimento espectacular da procura de transporte imputável à extensão da rede europeia de grande velocidade ferroviária.

II.2 Análise da oferta de catering a bordo dos comboios TGV europeus

Analizado o futuro do TGV na Europa no horizonte temporal 2020, vamos observar a oferta de serviços de *catering* no actual TGV europeu, no sentido de estudar a importância que poderá ter no futuro do TGV europeu.

2.1 - O TGV Europeu e a oferta de serviços de catering

Na Europa o TGV, desenvolveu-se em França, entre os anos sessenta e setenta, do século vinte, iniciando a exploração comercial, em França no início dos anos oitenta, com o lançamento da linha Paris-Lyon, durante o final dos anos oitenta e noventa do século XX, expandiu-se para toda a França, rumo aos países vizinhos construindo uma rede europeia de alta velocidade.

Presentemente, registam-se os seguintes serviços de TGV na Europa⁷¹:

- ❖ ARTESIA para Itália - www.artesia.eu
- ❖ TGV CORAIL em toda a França www.corailune.fr
- ❖ TGV ELIPSOS para Espanha - www.elipsos.com
- ❖ TGV LYRIA – para a Suíça - www.tgv-lyria.com
- ❖ TGV THALYS para Bélgica e Holanda - www.thalys.com
- ❖ AVE em Espanha - www.renfe.es/ave/
- ❖ TALGO para Espanha - www.voyages-sncf.com
- ❖ TGV e ICE para Alemanha - www.dbfrance.fr
- ❖ EUROSTAR para Inglaterra - www.eurostar.com
- ❖ TGV Paris para Luxemburgo - www.cfl.lu
- ❖ RIVIÉRIA para Itália - www.voyages-sncf.com

De seguida iremos, descrever os serviços de restauração que cada TGV oferece, a bordo, para, seguidamente, construirmos uma tabela onde se resume a informação relevante para cada TGV analisado

⁷¹ www.tgv.com

2.1.1 - TGV – ARTESIA – Paris – Milão / França – Itália⁷²

Catering a bordo do TGV Artesia, de acordo com a consulta realizada ao site www.artesia.eu, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em francês

Tabela 1 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Artesia

Serviços	Características
O bar	Bebidas quentes e frias, snacks quentes e frios salgados e doces
O Restaurante	Jantar por 28€, ementa: acepipe, prato principal e sobremesa
Serviço de mesa	Pequeno-almoço 8€, para bebida quente, sumo, croissants e confitures
Restauração no lugar	Serviço de refeições principais e ligeiras no lugar
O Mini-Bar	Venda ambulante de bebidas quentes e frias, sanduíches e guloseimas
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.artesia.eu	

2.1.2 - TGV – CORAIL⁷³ - Em França.

Catering a bordo do TGV Corail, de acordo com a consulta realizada ao site www.coraillunea.fr, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em francês.

Tabela 2 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Corail

Serviços	Características
O bar	Bebidas quentes e frias, sanduíches e saladas Pratos quentes *, ementas a partir de 9,5€ (prato principal, sobremesa e bebida)
Restauração no lugar	Serviço de refeições frias
Primeira classe	
Excepto Paris Estrasburgo	Pequeno-almoço completo. Restauração gourmet ao almoço e jantar Serviço de Queijo: queijo AOC, pão e uma bebida (vinho ou água)
Só Paris Estrasburgo	Pequeno-almoço “Reveil”: bebida quente, croissants, cereais, manteiga, confitures, sumo de laranja e queijo fresco Almoço e jantar “Decouvertes”: Acepipe, prato principal, sobremesa, água e café
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.coraillunea.fr	

⁷² www.artesia.eu

⁷³ www.coraillunea.fr

2.1.3 - TGV ELIPSOS⁷⁴ - França - Espanha

Catering a bordo do TGV Elipsos, de acordo com a consulta realizada ao site www.elipsos.com, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em espanhol.

Tabela 3 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Elipsos

Serviços	Características
O bar	Aperitivos, sanduíches frias e quentes, e bebidas com e sem álcool. Sanduíche + Refresco a partir de 5,30€ Bolo + bebida quente a partir de 3,00€ Pequeno-almoço continental 6,50€ Combinados desde 6,50€
Restaurante	Lista gourmet – serviço à lista, incluído no preço do bilhete, refeição completa inclui: Acepipe, prato principal, sobremesa, vinhos e licores, café e infusões Menu completo: Acepipe, prato principal, sobremesa, vinho 3/8, preço 30,96€ Acepipe 6,5€, prato principal 15,10€ sem bebidas Pequeno-almoço completo incluído no preço do bilhete Pequeno-almoço à lista, 8,90€ A lista muda quatro vezes no ano.
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.elipsos.com	

⁷⁴ www.elipsos.com.

2.1.4. - TGV-LYRIA⁷⁵ – França - Suíça

Catering a bordo do TGV Lyria, de acordo com a consulta realizada ao site www.tgv-lyria.com, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em francês.

Tabela 4 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Lyria

Serviços	Características
O bar	Gama de produtos Tout & Bien da Companhia Wagons-Lits – CWL Sanduíches, pratos quentes e frios regionais, saladas, ementas para crianças, bebidas quentes e frias, guloseimas Tem dois menus: Fraîcheurs 10,20€ e Toasté 12,30€ Fraîcheurs: 1 sanduíche ou salada composta, 1 sobremesa, 1 bebida (tudo com opção) Toasté: 1 Prato à escolha, 1 salada crua de acompanhamento, 1 sobremesa, 1 bebida.
R. no lugar	Primeira Classe
Paris – Genebra	Pequeno-almoço 9,90€ Menu quente Lyria, 23,50€ - Refeição completa: acepipe, prato principal – opção vegetariana, queijo ou doce, água e café Menu quente à Lista 19,00€ - Composição: prato quente - opção vegetariana, água e café Menu frio Lyria 17,50€ - Refeição completa: salada, prato frio – com opção vegetariana, queijo ou doce, água e café Menu frio à carta 15,50€ – Composição: prato frio, água e café
Paris - Lausanne/Zurique	Pequeno-almoço, 13,00 Almoço / Jantar, 34,50 – Refeição completa: Acepipe, prato principal do dia, queijo, doce, água e bebida quente.
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.tgv-lyria.com	

⁷⁵ www.tgv-lyria.com

2.1.5 - TGV - Thalys⁷⁶ para a Bélgica e Holanda

Catering a bordo do TGV Thalys, de acordo com a consulta realizada ao site www.thalys.com, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em francês.

Tabela 5 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Thalys

Serviços	Características
O bar	Seleção de pratos quentes, sanduíches, snacks doces e salgados, saladas, produtos biológicos Seleção de bebidas quentes e frias
Restauração no lugar	Primeira Classe
Paris – Bélgica	Pequeno-almoço completo Almoço ou jantar: Prato frio, queijo e sobremesa, ou Brunch (Sábados e Domingos): oferta de produtos doces e salgados, sobremesa sumo de laranja, cesto de fruta, confitures, viennoiseries (croissants, brioches, pães-de-leite). Tonus (de manhã após o pequeno-almoço): oferta de doces de pequeno-almoço, produtos lácteos, frutas e viennoiseries. Apero (antes do almoço ou jantar): oferta de aperitivo, seleção de tapas, azeitonas, frutos secos e cubos de queijo. Gourmand (depois do almoço ou jantar): oferta de doces e salgados, sanduíches, bolo, salada de frutas.
Bélgica - Amesterdão/Colónia	Pequeno-almoço ligeiro Almoço ou jantar ligeiro Lanche Acompanhados de uma seleção de bebidas quentes ou frias
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.thalys.com	

⁷⁶ www.thalys.com

2.1.6 - EUROSTAR⁷⁷ para Inglaterra

Catering a bordo dos TGV Eurostar, de acordo com a consulta realizada ao site www.eurostar.com, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em inglês.

Tabela 6 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV Eurostar – Inglaterra

Serviços	Características
Standard - Bar-Buffer	Lista de comidas, apresenta os seguintes grupos: sanduíches com preços à volta de 4,10€; iguarias quentes, saladas, snacks, salada fruta, iogurtes, chocolates a 1,50€ Lista de bebidas, apresenta os seguintes grupos: águas, sumos, refrigerantes, bebidas quentes, vinhos e bebidas destiladas. Com preços que variam entre 1,70€ e 6,0€, com o champanhe a custar 42,00€.
Restauração no lugar	Incluído no preço do bilhete
Business Premier	Almoço ou jantar à lista a partir de uma ementa com 4 serviços e opção no prato principal: Ementa: prato principal (peixe – trutas, ou carne - borrego), salada, queijo, doce Porções de Vinhos – Branco (Chardonnay), Rose, Tinto Bordéus AOC 2000, Champanhe, bebidas quentes
Leisure Select	Almoço ou jantar à lista a partir de uma ementa com 3 serviços e opção no prato principal: Ementa: prato principal (peixe – salmão, ou carne - frango), salada, doce Porções de Vinhos – Branco (Chardonnay), Rose, Tinto Bordéus AOC 2006, Champanhe, bebidas quentes
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.eurostar.com	

⁷⁷ www.eurostar.com

2.1.7 - TGV ICE⁷⁸ – Alemanha

Catering a bordo do TGV ICE, de acordo com a consulta realizada ao site www.bahn.de, existem os seguintes serviços de restauração, que passamos a descrever, consoante a informação originalmente descrita em inglês.

Tabela 7 - Serviços de restauração / catering a bordo do TGV ICE – Alemanha

Serviços	Características
BordBistro	A lista apresenta os seguintes grupos: bebidas quentes, bebidas sem álcool (sumos, águas, refrigerantes), cervejas, vinhos, bebidas espirituosas, menus de pequeno-almoço, saladas, sopas, pratos principais, doces, snacks, gelados
BordRestaurant	A lista apresenta os seguintes grupos: sopas, pratos principais, saladas, massas, peixes, carnes, carnes frias, queijos, doces, bebidas quentes, cervejas, águas, bebidas, espirituosas, vinhos.
Erst Class – Primeira Classe	Serviço à lista feito no lugar A lista apresenta: Bebidas quentes, águas, sumos, refrigerantes, vinhos brancos e tintos Menus de pequeno-almoço Comidas: saladas, sanduíches, queijos, sopas, carnes, doces
Kinder Karten – Lista crianças	Apresenta duas opções de salsichas e uma opção de massa.
Fonte: Gomes, Vítor (2009), resumo do site www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie	

⁷⁸ http://www.bahn.de/p/view/service/zug/fahrzeuge/ice_3.shtml
<http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/monatsaktion.shtml>
<http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/angebot.shtml>
http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/bordgastro_gruppen.shtml

2.1.8 - AVE em Espanha - www.renfe.es/ave/

Menus especiais

- ❖ O menu escolha é feito no momento da compra do bilhete nas estações e agências de viagens, com pelo menos 24 horas antes da partida do comboio para os produtos Alaris, Altaria, Alvia, Euromed e AVE, e 72 horas no caso de Trenhotel para ambas as rotas domésticas e internacionais.
- ❖ Pode solicitar menu especial no Clube classe e os comboios em funcionamento durante o dia, e têm o benefício de restauração no lugar, para servir de almoço, lanche e jantar. No Elipsos Trenhotel cama está disponível na classe preferente para o pequeno-almoço, cama e Grand classe de serviço para o pequeno-almoço e jantar. Em nacional Trenhotel também é possível escolher estes menus em Grand Class serviço pequeno-almoço e jantar (excepto Trenhotel Madrid, Ferrol).

II.3 – Adaptação do indicador da atractividade potencial do catering a bordo do TGV em Portugal, com base no índice de avaliação do potencial turístico.

3.1 - Indicador de atractividade potencial do catering a bordo do TGV

Vamos desenvolver um indicador de atractividade potencial do catering a bordo do TGV, partindo do índice de avaliação do potencial turístico, para compreender o índice de potencial atractividade para a restauração a bordo dos comboios. Procura-se aplicá-lo ao caso português, e compará-lo com o caso espanhol, francês e suíço.

Inspirado no seminário sobre Avaliação do Potencial Turístico, leccionado pelo Dr. Licínio Cunha, na Universidade Lusófona, no contexto do Mestrado em Turismo, e influenciado, pelo texto publicado no Cogitur, bem como pela bibliografia sobre o tema, e pelo o índice de avaliação do potencial turístico, ensaiado pela OEA (Organização de Estados Americanos) e aplicado nas praias do Equador, surgiu a ideia de tentar aplicar, este princípio, à avaliação do potencial de atractividade do serviço de restauração a bordo dos comboios Intercidades em Portugal, procurando ensaiar este indicador para aplicar ao tema da dissertação de Mestrado, com o título, A restauração a bordo dos comboios Intercidades: Intercity, Eurocity e TGV.

Assim, e considerando, o enquadramento teórico que está subjacente ao referido seminário, vamos procurar aplicar esse índice, tentando caracterizar as variáveis que possam influenciar a atractividade da restauração a bordo dos comboios.

Desta forma, passaremos a designar esse Índice de Atractividade da Restauração a Bordo dos Comboios (PARBC). A sua adaptação resulta da seguinte conversão do Índice do Potencial Turístico.

<i>Índice de potencial turístico</i>	Adaptação para indicador de atractividade da restauração a bordo dos comboios
$Pt = \alpha Fr + \beta fa + \delta Fe$	$Iarbc = \alpha Fr + \beta Fa + \delta Fc$: Em que
Pt = potencial turístico de praia Fr = Valor do recurso Fa = Valor da acessibilidade Fe = Valor do equipamento $\alpha = 1,50$ $\beta = 1,25$ $\delta = 1,00$	Iarbc = Indicador de atractividade da restauração a bordo dos comboios Fr = Existência comboios entre duas cidades; Comboios Intercidades: Intercity, Eurocity, TGV; Fa = Distância e frequência das ligações; Distância tempo, distância geográfica, frequência; Fc = Existência de serviços de restauração a bordo. Vagão / Carruagem Restaurante a bordo;

3.2 - Indicador de atractividade da restauração a bordo dos comboios - *Iarbc*

Com a construção deste indicador pretende-se, testar o índice de atractividade da restauração a bordo dos comboios, para se poder analisar porque é, que nalgumas ligações entre duas cidades, existe este serviço em determinados horários e noutros não. De igual forma, pretendemos comparar as ligações entre outras cidades, e analisar os indicadores de atractividade da restauração a bordo.

Consequentemente, e como referimos anteriormente, a adaptação da fórmula de Potencial de Avaliação Turístico, ficará com a seguinte expressão para o nosso estudo: ***Iarbc*** = **Fr**+ **Fa** + **Fc**. A ponderação que cada terá cada valor da fórmula não será o mesmo que na fórmula original, mas sim o seguinte: 1,0 para Fr, 1,25 para Fa, e 1,50 para Fc; por consideramos ser, para o caso em estudo, mais importante, a função catering a bordo dos comboios, razão pela qual o ponderador é maior, enquanto que a existências de comboios entre as duas cidades e a sua frequência são um dado adquirido, pois caso contrário não poderá existir catering a bordo, razão pela qual o valor dos ponderadores é menor, seguramente a opção será discutível. Desta forma a fórmula ficará com a seguinte expressão.

$$\mathbf{Iarbc = Fr*1,0 + Fa*1,25 + Fc*1,50}$$

Valor ou Função do Recurso: Fr.

Consideramos recurso, a existência de comboios Intercidades; tais como Intercity, Eurocity, TGV, que ligam duas cidades importantes num determinado país ou países, em que a existência de cada um destes tipos de Intercidades tem o seguinte peso na variável: Intercity (IT) 0,25; Eurocity (EC) 0,25; TGV 0,50. O peso atribuído às componentes da variável está directamente relacionado com o grau de importância, que o nosso estudo considera. À existência do recurso dar-se-á o valor 1 e à sua inexistência o valor 0.

$$\mathbf{Fr = IT*0,25 + EC*0,25 + TGV*0,50}$$

Valor ou Função da Acessibilidade: Fa.

Consideramos acessibilidade: o nível de rapidez e a frequência das ligações entre duas cidades de um país ou países. Desta forma, temos distância tempo medida em minutos, a distância geográfica medida em quilómetros, e o número de ligações (frequência – FI) que liga as duas cidades. O peso que atribuímos a estes elementos, dentro da variável, é o

seguinte: a velocidade horária 0,5; frequência das ligações diárias 0,50. O peso atribuído às componentes da variável está directamente relacionado com o grau de importância, que o nosso estudo considera. Neste caso uma viagem acima dos 200km/h terá o valor 2, dos 100Km/h, terá o valor 1,0, enquanto que a viagem abaixo dos 100Km/h terá o valor 0,5. O número de ligações por hora a multiplicar pelo peso da componente.

$$Fa = Km/h*0,50 + Fl*0,50$$

Valor ou Função do Catering: Fc

Consideramos catering, os serviços de restauração a bordo dos comboios:

- ❖ A existência ou não de serviços de catering a bordo (Cb);
- ❖ Tipologia de catering a bordo: vagão-restaurante, refeições no lugar, cafetaria, vagão-bar, mini bar, (Tc);
- ❖ Número de ligações diárias com catering a bordo (Lc);

O peso que atribuímos a estes elementos dentro da variável, é o seguinte: existência de catering a bordo, 0,25; tipo de serviço de catering a bordo, 0,50; número de ligações diárias com catering a bordo, 0,25. O peso atribuído às componentes da variável está directamente relacionado com o grau de importância, que o nosso estudo considera.

Na componente catering a bordo cada ligação que tem catering vale 1,0 e sem catering vale 0, e divide-se o total de pontos a dividir pelo número de ligações totais.

Na componente tipologia da restauração, consideramos respectivamente 0,30; 0,25; 0,20; 0,15; 0,10; para entrar em linha de conta com o peso da componente da variável.

Na componente, ligações diárias com catering daremos o peso total, se todas as ligações tiverem catering, caso contrário será proporcional ao número de ligações com catering. Isto é, o número de ligações com catering a dividir pelo total de ligações.

$$Fc = Cb*0,25 + Tc*0,25 + Lc*0,50$$

Análise dos horários da CP Lisboa Porto Lisboa

Para verificar a funcionalidade ou não deste índice de atractividade do catering a bordo dos comboios, vamos analisar as ligações entre Lisboa e Porto, com base nos horários que a CP disponibiliza no seu site.

Da observação dos referidos horários da CP, dos comboios Intercidades e dos Alfa Pendulares, que ligam Lisboa ao Porto, verificamos a existência de 18 ligações diárias em cada sentido, das quais 11 são Alfa Pendular, e as restantes Intercidades. Todos os Alfas

Pendulares, prestam nó mínimo 3 tipos de serviços de catering a bordo, enquanto que os Intercidades, apenas prestam serviço de cafetaria. Registamos que as duas cidades distam entre si cerca de 300 quilómetros e que a viagem se realiza em 2h45m, isto é, em 105m, o que equivale a dizer, que o comboio faz uma média de 120 km à hora nos Alfa Pendulares, enquanto, que nos Intercidades, a viagem demora 3h10m a uma velocidade média de 95km por hora.

Nos Alfa Pendulares, existem, em cada sentido:

- ❖ 3 Ligações, em que é servida uma bebida de boas-vindas a bordo: na classe conforto.
- ❖ 8 Ligações, serviço de refeição no lugar a bordo: na 1ª classe e na classe conforto.
- ❖ 11 Ligações, em que existe serviço de refeições ligeiras, serviço de cafetaria, serviço de minibar.

*Teste da fórmula: $Iarbc = 1,0 + Fa*1,25 + Fc*1,50 / IParbc = \alpha Vr + \beta Va + \delta Vc$:*

Com base na fórmula adaptada e na observação dos horários da CP na ligação Lisboa Porto Lisboa, em Intercidades e Alfa Pendular, podemos testar a fórmula, aplicando os valores a cada uma das suas variáveis, e a cada componente das variáveis

*Fórmula geral - $Iarbc = Fr*1,0 + Fa*1,25 + Fc*1,50 // Iarbc = \alpha Fr + \beta Fa + \delta Vc$:*

Vejamos a Função equipamento, em que existe Intercidades e Alfa Pendular. Consideremos a existência de Intercidades equivalente a Intercity e Alfa Pendular a Eurocity, e a inexistência do TGV.

$Fr = IT*0,25 + EC*0,25 + TGV*0,50$ $Fr = 1*0,25 + 1*0,25 + 0*0,50 = 0,25 + 0,25 + 0 = 0,50$ $Fr = 0,50 * \alpha = 1,0$ $\alpha Fr = 1,00 * 0,50 =$ $\underline{\alpha Fr = 0,50}$
$Fa = Km/h*0,50 + FI*0,50$ $Fa = [(1,0*11) + (0,50*8)] / 19 * 0,50 + 1,27 * 0,50 =$ $Fa = [(11+4) / 19] * 0,50 + 0,635 =$ $Fa = [0,7894 / 19] * 0,50 + 0,635 =$ $Fa = [0,7894 * 0,50] + 0,635 =$ $Fa = 0,394 + 0,635 =$ $Fa = 1,03$ $Fa = 1,03 * \beta = 1,25$ $\beta Fa = 1,25 * 1,03 // \underline{\beta Fa = 1,29}$
$Fc = Cb*0,25 + Tc*0,50 + Lc*0,25$ $Fc = 1*0,25 + [(0,30*3)+(0,25*8)+(0,20*11)+(0,15*12)*(0,10*19)]/5*0,50 + (1,0*0,25)=$ $Fc = 0,25 + [(0,9 + 2 + 2,2 + 1,8 + 1,9) / 5] + 0,25 =$

$$F_c = 0,25 + ((8,8 / 5) * 0,50) + 0,25 =$$

$$F_c = 0,25 + (1,76 * 0,50) + 0,25 =$$

$$F_c = 0,25 + 0,88 + 0,25 =$$

$$F_c = 1,38$$

$$F_c = 1,38 * \delta = 1,50$$

$$\delta F_c = 1,38 * 1,5 = \delta F_c = 2,07$$

$$Iarbc = \alpha Fr + \beta Fa + \delta Fc$$

$$Iarbc = 0,50 + 1,09 + 2,07$$

$$Iarbc = 3,86$$

O Indicador de atractividade do catering a bordo dos comboios entre Lisboa Porto Lisboa é de 2,15, de acordo com os parâmetros definidos, significa que é um índice muito baixo, que têm que ser comparados com outros casos e serem corrigidos os eventuais pressupostos de trabalho.

Vamos analisar mais percursos de comboio e aplicar o índice, a saber: Madrid Barcelona / Sevilha, Paris Lyon, Zurique Berna. Para facilitar os cálculos apresentaremos uma tabela de Excel com os dados de cada caso, mantendo os pressupostos. Comparamos o caso português com os restantes países europeus, analisamos os horários das referidas ligações, das quais retiramos as informações pertinentes: ao nível do número de ligações diárias, frequência horária, existência de catering e tipos de catering, velocidade média, distância em Km, tempo de viagem, hora do primeiro e último comboio, tipo de comboio, que resumimos no quadro seguinte, onde também são apresentados os potenciais de atractividade do catering a bordo dos comboios, designado de: $Iarbc = \alpha Fr + \beta Fa + \delta Fc \Rightarrow Iarbc = \alpha Fr + \beta Fa + \delta Fc$:

Figura 12 - Indicador de atractividade do catering a bordo do TGV

Parbc = αFr + βFa + δFc Parbc = 1,0*Fr + 1,25*Fa + 1,50*Fc																		
Fr = IT*0,25 + EC*0,25 + TGV*0,50						Fa = Km/h*0,50 + FI*0,50					Fc = Cb*0,25 + Tc*0,50 + Lc*0,25					Parbc		
		IT*025 +	EC*0,25 +	TGV*0,50	αFr			Km/h*0,50 + FI*0,50			βFa			Cb*0,25	Tc*0,50	Lc*0,25	δFc	
Lisboa	Porto	Fr	0,25	0,25	0	0,50	Fa	0,39	0,64	1,03	1,29	Fc	0,25	0,88	0,25	2,07	3,86	
Madrid	Barcelona	Fr	0	0	0,5	0,50	Fa	1,0	0,565	1,57	1,96	Fc	0,25	0,83	0,25	1,99	4,44	
Madrid	Sevilha	Fr	0	0	0,5	0,50	Fa	0,5	0,835	1,34	1,67	Fc	0,25	1,19	0,25	2,53	4,70	
Paris	Lyon	Fr	0	0	0,5	0,50	Fa	1,0	0,97	1,97	2,46	Fc	0,25	2,13	0,25	3,94	6,90	
Zurique	Genebra	Fr	0,25	0,25	0	0,50	Fa	1,0	1,155	2,16	2,69	Fc	0,25	2,12	0,25	3,93	7,12	
Neutro		Fr	0	0	0,5	0,50	Fa	1,0	0,635	1,64		Fc	0,25	0,23	0,25	1,10	1,60	

Origem	Destino	Km	Tempo	Km/h	Comboio
Lisboa	Porto	337	2,75	123	IC
Madrid	Barcelona	621	2,75	226	AVE
Madrid	Sevilha	470	2,50	188	AVE
Paris	Lyon	431	2,00	216	TGV
Zurique	Genebra	350	3,00	117	IC

Ida	Volta	C/hora	Ponta
19	19	1	0,5
17	17	1	0,5
25	25	1	0,5
35	35	1	0,5
37	37	1	0,5

Frequencia	1º Train	2º Train	Serviço	Catering
1,27	6	21	15	1
1,13	6	21	15	1
1,67	6	21	15	1
1,94	5	23	18	1
2,31	6	22	16	1

Fonte: (GOMES, Vítor: 2008)

(Foram consultados os horários da European Rail Timetable Summer 2008, Thomas Cook)

Considerados os pressupostos iniciais, e dados os limites do trabalho, pudemos ensaiar a adaptação do Indicador de Atractividade da Restauração a Bordo dos Comboios, e testar esse indicador no caso português e compará-lo com Espanha, França e Suíça, e verificamos as diferenças, obtendo, indicadores, diferentes. Foi uma análise que nos revelou a dificuldade de uma concepção desta natureza, mas é incentivadora, ao desenvolvimento da sua utilização, no tema que nos propomos tratar. Há muito a melhorar!

3.3. Limitações do indicador

O indicador apresentado, apresenta valores mais baixos para Portugal em virtude de ainda não possuímos TGV, logo não termos catering a bordo, nesta tipologia de comboios, sendo a sua ponderação menor tal como acima foi caracterizado; inversamente a França apresentou valores mais elevados, em virtude de, no eixo analisado todos os comboios TGV terem catering a bordo, e consequentemente a sua ponderação ser maior, tal como acima descrito.

3.4. Possibilidades do indicador

O indicador de atractividade de catering a bordo só deve ser utilizado em situações homólogas, para ter a fiabilidade que um indicador deve traduzir, assim só deve analisar a atractividade do catering a bordo do TGV, ou só dos eurocidades ou só dos intercidades, deve consequentemente, ser um indicador menos complexo, mais simplificado, para poder traduzir realidades de forma mais clara e objectiva.

Concluimos que o facto de Portugal não ter serviço de TGV, disponibiliza menos ligações entre Lisboa e Porto, e consequentemente menos serviços de *catering* a bordo, quando comparado com França e Suíça, onde os índices são mais elevados e desta forma alavancam maior atractividade do catering a bordo que no caso em estudo.

3.5. Objectivo do indicador

Este indicador tem como principal função medir a atractividade que o catering a bordo dos comboios gera nos passageiros que viajam em TGV, de acordo com a tipologia de catering que é oferecido a bordo, para se compreender do potencial do negócio para uma empresa de exploração do catering a bordo.

Constatamos, que no caso francês para o ano 2009, segundo o edital do concurso público para a concessão do catering a bordo do TGV, se estimava que no TGV Eurostar cerca de **6300** circulações e **675 000** refeições a bordo e no TGV Thalys **12.200** circulações e **990 000** refeições, o que demonstra bem a importância do negócio da restauração a bordo dos comboios. Ver na página 83 a tabela 9, que faz projecções de negócio.

TERCEIRO CAPÍTULO

PROJECTO EMPRESARIAL PARA EXPLORAÇÃO DO CATERING DO TGV EM PORTUGAL

III.1 - Aplicação das boas práticas, à futura empresa de exploração de catering para o TGV em Portugal,

Se no capítulo I nos centramos na contextualização e evolução nos conceitos temáticos; no capítulo II analisamos a importância do TGV no futuro europeu, caracterizando os serviços de *catering* a bordo do TGV e na adaptação de um indicador de atractividade do *catering* a bordo do TGV. No capítulo três vamos apresentar as bases de um projecto empresarial para a exploração do catering a bordo do TGV em Portugal.

1.1. Sucesso da alta velocidade ferroviária

O sucesso da Alta Velocidade ferroviária não assenta, exclusivamente, nos tempos de viagem, mas também na qualidade dos serviços prestados.

Plataformas de comunicação multimodais focalizadas no cliente, como por exemplo, estações ferroviárias em aeroportos internacionais, com ligações a comboios de alta velocidade: Charles de Gaulle/Paris, Schipol/Amesterdão, Frankfurt/Main, Colónia/Bona;

1.2. Ligações ferroviárias bem coordenadas;

- ❖ Sistemas de reserva e de venda baseados nas mais recentes tecnologias de comunicação, nomeadamente Internet, bilhetes electrónicos, impressão de bilhetes no domicílio;
- ❖ Serviços adicionais: reservas de táxi, venda a bordo de bilhetes de metropolitano das cidades de destino (ex: Thalys), lojas a bordo (AVE), etc;
- ❖ Áreas de negócio e trabalho nos comboios, compartimentos isolados para reuniões de negócios, Internet, Wi-Fi, cobertura de redes de telemóvel, etc;
- ❖ Serviços de entretenimento audiovisual, aluguer de DVD's e leitores portáteis de DVD;
- ❖ Criação de primeira classe Premium dirigida as clientes mais exigentes, com a oferta de uma vasta gama de serviços extra (ex: Business Premier no Eurostar e Club Al Andalus no AVE);
- ❖ Nova geração de estações (novas estações ou estações históricas renovadas) desenhadas para servirem tanto como plataforma intermodal de ligação com todos os modos de transporte, como local de lazer e actividade económica. Com um potencial imobiliário reforçado e um ambiente mais agradável, as estações tornam-se locais onde passageiros e

população local dispõem de lojas e serviços (hotéis e restaurantes, centro de negócios, serviços públicos, etc.);

- ❖ Encontros de negócios: exemplo Lille: a 1 hora de Paris ou Londres e apenas a 30 minutos de Bruxelas, as reuniões de negócio podem ser agendadas no próprio dia. A nova estação de Saragoça (que no futuro próximo ficará a 1h15 de Madrid ou Barcelona) foi especificamente concebida para este fim;
- ❖ Sistemas avançados de sinalização e gestão de tráfego dos comboios de alta velocidade, em particular o sistema de gestão inter operável ERTMS, incluindo o ETCS (sistema de controlo do comboio) e o GSM-R (sistema de comunicação via rádio dos comboios);
- ❖ Linhas de alta velocidade dedicadas e condições de operação uniformes.

A Alta Velocidade beneficia dos mais elevados padrões de segurança. O transporte ferroviário é cerca de 40 vezes mais seguro do que o modo rodoviário, considerando a mesma distância percorrida. Em termos de número de viagens realizadas, o risco de acidente fatal é 125 vezes superior num percurso de automóvel do que num de comboio.

1.3. As boas práticas para o catering a bordo dos comboios

Recordemos que os serviços a bordo do TGV, são de elevada importância, quer se trate de serviços de comodidades: reserva de hotel, táxi, check-in para o avião, compra de jornais e revistas, facilidade de pagamento com cartões de crédito, acesso a áreas de Internet via Wireless, seja serviços de multimédia e TV a bordo. No conjunto dos serviços a bordo, é sem dúvida o catering que merece elevados padrões de serviço, de forma a proporcionar aos seus passageiros, uma viagem tranquila ao nível da gastronomia, que se expressa, no serviço simples de um snack ou um lanche, passando por um pequeno-almoço cuidado, para chegar ao almoço ou ao jantar requintado. Esse requinte deve ser colocado, por um lado, na selecção e qualidade gastronómica propostas nas listas de iguarias e vinhos, bem como nos menus diários ou especiais, por outro lado, na produção e apresentação das iguarias, bem como no atendimento personalizado e serviço profissional que proporemos aos nossos clientes, que estamos em crer saberão ser exigentes, os serviços de catering a bordo do futuro TGV de Lisboa a Madrid.

Desta forma propomo-nos aplicar, os melhores standards do serviço de catering a bordo, que se praticam no TGV europeu para podermos surpreender os nossos clientes.

O serviço de restauração no lugar para a primeira classe oferecerá: bebida de boas-vindas, revista ou jornal diário, oferta de head-phones, uma caixa de chocolates, tudo incluído no preço do bilhete. Poderá ainda servir o pequeno-almoço, o almoço e o jantar, previamente reservado e pago pelo cliente no momento da compra do bilhete.

A carruagem restaurante servirá à lista ou ao menu, o pequeno-almoço, o almoço e o jantar, a preços que variam entre os dez e os vinte e cinco euros, oferecendo uma cozinha mediterrânica, saudável e gastronómica, com um serviço de mesa profissional, e uma lista de vinhos e bebidas adequada à lista de iguarias. Os objectos do serviço de mesa serão de linhas modernas e associados ao design dos estilistas nacionais. As mesas serão cobertas com uma toalha em tecido natural, os guardanapos serão de uma mistura de celulose, e os copos de vidro colorido e de boa qualidade. As listas e as ementas estão escritas em Português, Espanhol, Francês e Inglês. O pessoal da carruagem restaurante, vestirá uma farda com calça azul escura, camisa azul claro um colete azul-escuro, e um laço de tons azuis claro e escuro, sapato preto. Todas as equipas da carruagem restaurante, terão um chefe de equipa, e um ou dois empregados, cuja formação assenta nas áreas técnica, comportamental, idiomas, meticulosamente ministrada antes de se colocarem ao serviço do catering a bordo. Essa formação inclui uma semana em sala, e uma semana de treino na carruagem-restaurante.

A carruagem-bar / carruagem bistrots / carruagem cafetaria, servirá essencialmente refeições ligeiras, snacks, bebidas, sanduíches, saladas, entre outros. Os artefactos de serviço serão em materiais descartáveis. As listas serão igualmente escritas nos idiomas acima mencionados. Os colaboradores usarão uma farda igual, com a diferença que o colete será substituído por uma jaleca. Relativamente às equipas, cada bar terá um só elemento e a sua formação profissional, será exactamente igual à dos colaboradores do restaurante.

O Minibar, proporá serviços de bolos, sanduíches, chocolates, bebidas sem álcool e bebidas quentes, percorrerá todas as carruagens do TGV, para oferecer aos passageiros, snacks e bebidas durante a viagem. Os materiais são descartáveis, as equipas formadas com o mesmo rigor dos restantes profissionais. Existirá um stock de reserva na carruagem-bar para suprir eventuais faltas de produto.

Logística: a nossa empresa vai ter local de logística em cada cidade de origem e destino do TGV, neste caso, e como só estamos a propor, os nossos serviços para o TGV que têm origem em Portugal, termos centros de logística em Lisboa e Porto, fora de Portugal, estabelecermos parcerias, com os operadores locais. Estamos a pensar alugar esses espaços, junto ao cais da estação de embarque. Inicialmente teremos apenas um centro de logística em

Lisboa. Nos centros de logística, teremos área de armazenamento com arcas frigorífico e congeladoras para bebidas, e frutas e hortícolas, pastelaria, iguarias produzidas em restauração diferida, armazenamento para produtos secos e embalados, para produtos não alimentares, para baixela de mesa, para produtos de higiene e limpeza, para outros materiais, espaço para lavagem e desinfeção dos artefactos de mesa, será uma copa industrial. Teremos um espaço para estacionamento dos carros que farão o transporte do centro de logística para a carruagem do catering. Teremos um espaço para formação, um espaço para a concentração e coordenação de equipas, bem como gabinetes de administração, direcção, recursos humanos, financeiros, aprovisionamento, logística e salas de reunião.

Produção culinária funcionará na modalidade de produção diferida, sendo que estabeleceremos parcerias com empresas que fornecem o catering aéreo, aproveitando as suas sinergias e evitando custos de investimento elevadíssimos numa fase inicial do projecto. A nossa produção diferida terá uma distribuição na opção refrigerada, em que os produtos confeccionados têm um prazo de validade até 5 dias, após embalamento a vácuo, e abaixamento rápido da temperatura, em câmaras de arrefecimento rápido, de 65°C para 3°C em menos de duas horas, e com a manutenção da temperatura a 3°C até ao momento de regeneração, que deve ser feita em forno convector, durante 20 minutos à temperatura de 100 a 120°C.

Teremos a consultoria de uma equipa de chefes de cozinha, para a selecção das nossas iguarias e restantes produtos alimentares a propor aos nossos clientes.

As nossas ementas serão de uma semana e mudarão todas as semanas, as listas de iguarias mudarão de dois em dois meses, para melhor ajustar a oferta aos desejos gastronómicos dos nossos clientes.

Na carruagem-restaurante, na zona do ofício, deverão existir alguns equipamentos funcionais, um forno convector, uma máquina de café, bancadas frigoríficas, espaços para os tróleys dos utensílios de mesa (pratos, copos, talheres, toalhas, guardanapos, listas de iguarias e bebidas), e demais artefactos e produtos alimentares, uma cuba de lavagem, um sistema informático para registos e controlo de stocks, um terminal de pagamento automático para Multibanco e Cartões de Crédito.

III.2 - previsão do número potencial de passageiros no TGV, através dos estudos da rave, e projecção dos potenciais clientes de catering no TGV português.

2.1.Introdução

Com base nos estudos e projecções da RAVE, empresa responsável, pelos estudos da Rede Ferroviária de Alta Velocidade, SA, podemos observar as estimativas de investimento a realizar, bem como o número de passageiros esperados, nos eixos ferroviários de alta velocidade entre Lisboa e Madrid, Lisboa e Porto, e Porto e Vigo. Ver tabela seguinte que resume a informação.

Os dados apresentados na tabela, são provenientes de um estudo realizado pela RAVE, em 2004, e projectam o tráfego de passageiros, nas linhas de TGV nacionais e com Espanha, para 2030, cerca de quinze anos, após a exploração prevista, 2013 e 2015. De igual forma a Rave prevê a existência de 36 comboios diários de Alta Velocidade a atravessarem a Terceira Travessia do Tejo, para 2030. Considerando, as projecções para o horizonte 2030, desta grandeza, somos impelidos a acreditar que as previsões para os primeiros cinco anos de exploração da alta velocidade serão consideravelmente, menos ambiciosas.

Tabela 8 - Previsões da RAVE para as linhas Alta Velocidade			
	Lisboa-Madrid	Lisboa-Porto	Porto-Vigo
LIGAÇÃO	Lisboa-Madrid 2h45m	Lisboa-Porto 1h15m	Porto-Vigo 50m
TRÁFEGO	Passageiros e Mercadorias	Passageiros	Passageiros e Mercadorias
EXTENSÃO TOTAL	640km	292km	125km
EXTENSÃO - PORTUGAL	203km	292km	100km
ESTAÇÕES	Lisboa, Évora e Caia	Porto, Aveiro, Coimbra, Leiria e Lisboa	Porto, Aeroporto Sá Carneiro, Braga e Valença
INVESTIMENTO	2.4 Mil Milhões de €	4.5 Mil Milhões de €	345 Milhões de € **
INÍCIO EXPLORAÇÃO	2013	2015	2013
VELOCIDADE	350 km/h	300 km/h	250 km/h
PROCURA	9.4 Mpax *	12.2 Mpax *	3.7 Mpax *
* Mpax-Milhões de Passageiros ** Primeira Fase: Braga - Valença Fonte: http://www.rave.pt/tabid/166/Default.aspx; 17/9/2009			

2.1.1 - Crítica ao optimismo das previsões de passageiros da RAVE

Em nossa modesta opinião, o número de passageiros esperados apresentados pela RAVE, parecem, excessivamente, optimistas. Pois dividindo o número de passageiros esperados pelos dois sentidos do eixo, e depois dividindo estes pelo número de dias do ano, obtemos o número de passageiros que viajam por dia em cada sentido, isto é: 12876 entre Lisboa e Madrid; 16712 entre Lisboa e Porto; e 5060 entre Porto e Vigo. Desta forma seria necessário um comboio por hora a ligar Lisboa a Madrid entre as 6 horas e as 21 horas, um comboio por hora a ligar Lisboa e Porto entre as 6 horas e as 23 horas, e um comboio a cada hora e meia a ligar Porto a Vigo entre as 6 horas e as 21 horas.

Tabelas 10 e 11 - Numero de passageiros esperados pela RAVE

Eixo	Pax ano**	Pax sentido**	Pax dia	Lig. Diárias	Pax comboio	Pax catering	Serviço	Carruagem 1ª	Carruagem 2ª	Catering
Lisboa-Madrid	9,4	4,7	12876	15 (6-21)	858	171 (20%)	S-2013	C1 – 3 x 75 l	C2 – 6 x 100 l	CR -
Lisboa-Porto	12,2	6,1	16712	17 (6-23)	983	100 (10%)	S-2015	C1 – 4 x 75 l	C2 – 8 x 100 l	CR -
Porto-Vigo	3,7	1,85	5060	10 (6-21)	506	50 (10%)	S-2013	C1 – 2 x 75 l	C2 – 4 x 100 l	CR -
* Mil Milhões de Euros										
** Milhões										

Eixo	1ª Classe x Lugares	2ª Classe x Lugares	Total de lugares	Catering Rest / Bar	Observações
Lisboa - Madrid	3 x 75 = 225	6 x 100 = 600	825	Rest 1 + Bar 1	
Lisboa - Porto	4 x 75 = 300	8 x 100 = 800	1100	Rest 1 ou Bar 1	
Porto - Vigo	2 x 75 = 150	4 x 100 = 400	550	Bar 1	

Se tivermos presente que as carruagens de 1ª classe têm 75 lugares e as de 2ª classe têm 100 lugares, então precisaríamos de comboios com as seguintes composições, a viajarem com a lotação esgotada.

Convenhamos que após a análise do número de carruagens, que o TGV tem, somos inclinados a reconhecer que dez carruagens de Lisboa a Madrid num comboio, parece razoável, quer pelo tempo de viagem, quer pela distância quilométrica. Contudo no caso de Lisboa ao Porto, quinze carruagens num comboio, parece excessivo, não só pelo tempo do percurso, como pela distância a percorrer. No caso do Porto a Vigo sete carruagens parecem-nos perfeitamente aceitável. Desta forma somos obrigados; isto para transportar todos os passageiros esperados pela RAVE; a ter comboios de 30 em 30 minutos, ou 45 em 45 minutos, para que o numero de carruagens por comboio não ultrapasse as 10, número

aceitável para os comboios de alta velocidade. Alternativamente, estamos em crer que a estimativa da RAVE, para o eixo de Lisboa ao Porto, seja optimista.

A relevância destes dados, é extremamente importante, pois será com base neles que iremos estabelecer os pressupostos empresariais, para a empresa de catering servir aos passageiros a transportar diariamente e em cada comboio em cada sentido. Sublinhamos que a empresa de catering a bordo do TGV, terá à sua responsabilidade, duas atribuições, que resultarão da concessão, o serviço de restauração no lugar e o serviço de restauração da carruagem bar e ou restaurante.

2.2. Restauração no lugar

Tendo por base os serviços do TGV europeu, sabemos que os passageiros que viajam em 1ª Classe, têm um certo número de serviços incluídos no preço do bilhete, servidos no lugar onde viajam, à semelhança com que se passa no catering aéreo.

- ❖ Têm incluído pelo menos uma bebida de boas vindas (quente ou fria); os head-phones, jornais e revistas, e aperitivos sólidos (amendoim, caju, etc.). É bom de ver que as provisões destes consumíveis têm que ser acautelados, para que o serviço decorra sem falhas. O valor destes consumíveis, é suportado pela empresa ferroviária à empresa de catering por um preço convencionado no contrato de exploração.
- ❖ Tem serviço de refeições principais (almoço ou jantar) ou ligeiras (pequeno almoço, lanche ou ceia) servidas no lugar, escolhidas e pagas pelo passageiro no momento da compra do bilhete, cujo valor é entregue pela empresa ferroviária à empresa de catering.

2.3. Catering a bordo – carruagem-restaurante, carruagem-bar, carruagens-bistrot.

Os serviços de catering em carruagens de restauração apropriadas, podem ser adquiridos e consumidos no lugar em que o passageiro viaja ou nos lugares sentados das carruagens catering. Os preços destes produtos constam das listas de iguarias e bebidas dos respectivos serviços.

É nesta operação de catering que esperamos realizar mais-valias que sustentem o projecto empresarial para a exploração do catering a bordo.

No que se refere às refeições principais: almoços e jantares, apresentaremos ementas do dia com três serviços (acepipe, prato principal, sobremesa) e uma bebida (água, sumo, refrigerante) incluída. As iguarias a serem servidas, serão fornecidas pelas empresas de produção culinária do catering aéreo aproveitando as sinergias e o know-how destas empresas, e reduzindo o investimento necessário para a produção culinária que é elevadíssimo.

Trabalharemos com um conceito de restauração diferida, o que implica o cumprimento rigoroso das normas de higiene e segurança alimentar e HACCP.

Relativamente, às refeições ligeiras, onde os snacks embalados, as sanduíches pré-embaladas e bebidas que serão compradas e vendidas em monodoses, utilizaremos os produtos embalados disponibilizados pela indústria agro-alimentar. Estas opções prendem-se com questões de controlo e gestão de stocks e inventários e respectivos prazos de validade.

Com base na análise das listas das empresas de catering do TGV europeus, apresentaremos listas com iguarias frias, iguarias quentes, sobremesas, snacks, sanduíches, bebidas sem álcool, vinhos e bebidas destiladas.

III.3 - Concepção de um projecto técnico de exploração do catering a bordo.

3.1. Introdução com base nas concessões de catering internacionais

A concepção de um projecto técnico de exploração do catering a bordo dos comboios TVG, implica, necessariamente, um conjunto de opções que, dependem da forma como forem colocadas a concurso público, as condições de concessão da respectiva exploração.

Estamos em crer que essas condições não serão muito diferentes das que caracterizam um concurso público internacional idêntico aos já realizados para a exploração do catering a bordo do TGV em outros países europeus. Para o caso em análise, vamos ter em consideração, os termos do concurso público francês que no ano de 2009, apresentou a concurso a concessão do catering a bordo do TGV francês⁷⁹ bem como a concessão das plataformas logísticas nas principais estações ferroviárias de Paris de onde partem diariamente os Comboios TGV franceses. Lembramos que até 2009 essa concessão estava atribuída, quase em monopólio à CWL (Compagnie International Wagons Lits) e que após, o referido concurso público, ganhou pela empresa de catering italiana Cremonini, Spa, atribuindo-lhe

⁷⁹ <http://www.fournisseurs.sncf.com>

desta forma a liderança do catering ferroviário europeu e particularmente do catering do TGV europeu.

De forma a pudermos estruturar os aspectos técnicos da empresa que propomos criar para a exploração do catering a bordo do TGV em Portugal, vamos analisar alguns aspectos do contrato de concessão que a SNCF, colocou a concurso em 2008 para entrar em vigor em 2009.

3.2. Concurso público de concessão do catering do TGV francês SNCF em 2008

“I.2) ATIVIDADE (S) PRINCIPAL (S) DA ENTIDADE: Serviços ferroviários.

SECÇÃO II: OBJECTO DO CONTRATO

II.1) DESCRIÇÃO:

II.1.1) Designação dada ao contrato pela entidade adjudicante:

Fornecimento de serviços de restaurante a bordo doméstico TGV fora TGV Est.

II.1.2) Tipo de contrato e local da execução, a entrega ou prestação de serviços: Serviços.

Categoria de serviço n.º 17. - Principal local de execução Toda França. - Código NUTS FR.

II.1.4) Breve descrição do contrato ou das aquisições: A fim de garantir a restauração a bordo TGV no território nacional e relacionamento para o TGV Paris-Genebra, a SNCF vai confiar essas vantagens para a empresas, ou para o serviço a bordo, ou para o Serviço Terra / Logística. Pelo serviço a bordo, o fornecedor deve dar exploração comercial de estabelecimentos TGV BAR, A restauração no lugar e vendas ambulantes. Para as instalações, o prestador Logística procede ao reabastecimento e operações distribuição para restauração TGV, e operações possíveis completando os produtos. Suporta, a montante, todas as previsões, encomendas, embalagem e reciclagem de produtos. II.1.5) Classificação CPV (Vocabulário comum para os mercados públicos): 55000000.

II.1.6) O contrato está abrangido pelo Acordo sobre Contratos Públicos (ACP): Não.⁸⁰,”

Ao ler, atentamente, esta parte do concurso, ficamos a saber que a empresa vencedora, ficará obrigada a prestar a bordo do TGV francês, os seguintes serviços de catering: restauração no lugar, restauração na carruagem bar, e nos minibares. De igual forma ficará com a responsabilidade do serviço de logística em terra, que implica proceder ao reabastecimento e operações de distribuição para restauração do TGV, e operações possíveis completando os produtos. Suporta, a montante, todas as previsões, encomendas, embalagem e reciclagem de produtos.

⁸⁰ Idem

3.3. Condições gerais da concessão

Como estas obrigações resultam da concessão de serviços atribuídos em concurso público por um determinado período de tempo, normalmente expresso em anos, cinco ou mais, findos os quais, outra empresa pode ganhar novo concurso de concessão de exploração dos serviços, compreende-se facilmente que todas as infra-estruturas de logística necessárias ao desenvolvimento da concessão são propriedade do concessionário, cedidas ao concessionado, pelo período de tempo que dura o contracto.

A expressão desta realidade é importante para a concepção técnica do funcionamento da futura empresa de exploração do catering no TGV em Portugal. Fica claro que as infra-estruturas logísticas em terra, ao nível do imóvel são propriedade da empresa de exploração ferroviária, sendo apenas arrendadas à empresa de exploração do catering, por um valor fixo mensal, ou por um valor variável em função de uma percentagem a aplicar sobre o valor das vendas, ficando à responsabilidade da empresa de catering, todas as despesas de manutenção e conservação, bem como as despesas de água, electricidade, comunicações, gás, reciclagem, bem como outras de carácter idêntico.

No espaço de logística em terra, também os equipamentos estruturantes são propriedade da empresa de exploração ferroviária, que concede à empresa de exploração do catering pelo período de concessão ficando a manutenção e conservação a cargo da empresa de exploração do catering.

As mesmas obrigações se colocam em relação aos espaços de restauração utilizados a bordo do comboio TGV, em que os equipamentos estruturantes são da empresa ferroviária.

O espaço de logística em terra, será uma área preferencial de armazém dos diferentes componentes alimentares e não alimentares necessários ao funcionamento diário do serviço de catering a bordo do TGV

3.4. Aplicação das condições de concessão ao caso português.

Para o projecto empresarial de exploração catering a bordo do TGV português, seguiremos iguais princípios, a que associaremos, as parecerias com empresas de produção de catering para os aviões, a quem compraremos todas as preparações culinárias quentes ou frias e embaladas, para servir a bordo do TGV português, quer seja a partir de Lisboa, Porto ou

Madrid, bem como, com fornecedores de outros serviços que sejam vitais para a nossa prestação.

Seguramente que estas duas variáveis, o aluguer dos espaços de logística, bem como as parecerias com os promotores para o *catering* aéreo, para o fornecimento de refeições quentes e frias, serão duas vantagens competitivas que apresentaremos, tirando partido das economias de escala nas parcerias a estabelecer, bem como minimizando os custos de investimento em infra-estruturas que, seguramente, minimizariam os custos do projecto empresarial.

“Funcionamento do Centro de abastecimento do Norte de Paris e seu anexo Fives Lille para a restauração a bordo TGV Thalys, TGV Eurostar SNCF TGV e inter-sectorial.

II.1.2) Tipo de contrato e local da execução de obras, entrega de fornecimento ou prestação de serviços: Serviços. Categoria de serviço: n.º 27.

Principal local de execução: Centro de reabastecimento de Paris Nord (CaVP) localizada em 116 rue de Maubeuge F-75010 Paris, e seu anexo Lilles Cinco. Código NUTS: FR.

II.1.3) O anúncio implica: A

II.1.5) Breve descrição do contrato ou das aquisições:

- ❖ O Actividades do Centro de abastecimento do Norte de Paris (CaVP) onde as acções são principalmente logísticos e de armazéns
- ❖ Distribuição (A / D) de produtos e restauro necessários
- ❖ Serviços on Board (SAB), são essenciais para atingir o SAB Eurostar e Thalys e SNCF.
- ❖ O serviço a bordo TGV Eurostar e Thalys é caracterizada pela Food Place (PAR) disponível para Clientes a viajar em 1ª classe (integrado no preço do bilhete) para além da exploração comercial do BAR. A Logística Serviço de Fornecimento
- ❖ CaVP trabalhar com outros provedores Logística outros centros, distribuição localizados, em Londres e Bruxelas (para TGV Eurostar) e Bruxelas, Colónia e Amesterdão (por TGV Thalys).
- ❖ Logística CaVP, percebeu, não inclui refeição preparação, esta tarefa é exteriorizada para fornecedores da SAB.
- ❖ O papel da Logística do fornecedor de serviços nesta área e está na recepção de entregas de alimentos, no seu conjunto, e sua carga a bordo comboios. Os principais processos de Logística Fornecedor SPA
- ❖ PN são as seguintes: - Abastecimento - Carga e Descarga das células - Transporte: alimentando e Distribuição (A / D) Relativamente ao âmbito da SNCF (TGV Interamericano sectores),
- ❖ Logística serviço consiste na A / D bolsas para o bar.

II.1.6) Classificação CPV (vocabulário comum para os mercados públicos) 63711000.

II.1.7) O contrato está abrangido pelo Acordo sobre Contratos Públicos (ACP): Não.

II.1.8) Divisão em lotes: Não.

II.1.9) São aceite variantes: Sim.

II.2) Quantidade ou extensão do contrato

II.2.1) Quantidade ou extensão total:

- ❖ Estima-se que o número de circulações TGV Eurostar é de cerca de **6 300** para o ano de 2009.
- ❖ O número estimado de refeições para montar e carregar a bordo é TGV Eurostar **675 000** para o ano de 2009.
- ❖ O número estimado de circulações TGV Thalys aproximadamente **12.200** para o ano de 2009.
- ❖ O número estimado de refeições a montar e carga a bordo TGV Thalys é **990 000** anos 2009.
- ❖ Estima-se que o número médio anual de TGV Distribuição a segmentar é de **6 000**, dos quais 80% são tratados no anexo do Cinco e Lille CaVP diferença.
- ❖ As quantidades acima são dadas meramente indicativo. Assim, a estação não está obrigada a fim de todas estas quantidades.

II.2.2) Opções: Sim.

Descrição dessas opções: A duração do contrato é de 48 meses empresa, com oportunidade de expressar a prorrogação de 2 períodos de 12 meses.

II.3) Duração do contrato ou prazo de execução: Período em meses: 72 (como da adjudicação do contrato).⁸¹

As informações constantes na proposta de concessão do catering, através de concurso público, são reveladoras dos compromissos que a empresa concessionária impõe à empresa concessionada. Mas para nós, os dados mais pertinentes do negócio são as previsões de circulações anuais e respectivas refeições a servir no TGV francês para 2009, incluindo o Eurostar e o Thalys. Lembramos que o Eurostar liga Paris a Londres, e o Thalys liga Paris a Genebra.

Tabela 9 - Previsão de circulações e refeições a bordo do TGV franceses para 2009⁸²

Ligações	Circulações Ano	Refeições Ano	Circulações Dia	Refeições Dia	Refeição Dia Ligação	Receita Dia 20 € por pax	Receita Ano
Eurostar	6.300	675.000	17, 2	1.849	107	36.980	13.497.700
TGV Thalys	12.200	990.000	33,4	2.761	82	55.220	20.155.300
Total		1.655.000		4.610		92.200	33.653.000

Fonte: Documento de concurso público para concessão do catering a bordo do TGV em França.

Com base nas previsões apresentadas, às quais associamos um preço médio por refeição de vinte euros, é possível prever a receita potencial destas duas ligações do TGV francês, que poderão servir de modelo, para a empresara de catering que nos propomos apresentar neste projecto. Consideramos estas previsões, uma importante fonte informativa,

⁸¹ Idem

⁸² Idem

pois para além de virem no documento de concurso público para a concessão da exploração comercial do TGV em França, país líder nas ligações TGV e seguramente do catering a bordo dos comboios, em particular para os comboios de alta velocidade, as previsões são para o ano de 2009, isto é, do mais actual que se poderia conseguir, para um trabalho desta natureza.

Assim consideramos, para o nosso modelo de negócio empresarial, as variáveis que anteriormente apresentamos, a saber:

- ❖ O aluguer dos imóveis em terra e a bordo para o período de concessão,
- ❖ A subcontratação da preparação de refeições a servir a bordo,
- ❖ A conservação e manutenção dos espaços e equipamentos estruturantes disponibilizados pela concessionária à empresa concessionada,
- ❖ Assumpção dos encargos de gestão operacional necessários para a comercialização dos serviços de catering a bordo do TGV em Portugal, com início de actividade no TGV Lisboa Madrid em 2013.

III.4 - elaboração de orçamentos de exploração previsionais, com base na receita potencial e de acordo com os indicadores médios de gestão de food & beverage, para a restauração a bordo dos comboios.

4.1. - Introdução

Vamos elaborar orçamentos de exploração previsionais com base na receita potencial, apresentando três cenários⁸³, que designaremos de ouro (optimista), prata (realista) e bronze (pessimista), para cinco anos.

Para cada cenário vamos utilizar as seguintes rubricas para o orçamento: receita potencial, custos de alimentação e bebidas, custos de pessoal, gastos gerais, custos totais, resultado operacional bruto. Respeitaremos as percentagens dos indicadores de gestão para o sector de actividade restauração versus catering a bordo, com base em dois tipos de informação bibliográfica sobre o tema⁸⁴, e caso prático de uma grande empresa portuguesa⁸⁵,

⁸³ O objectivo é realizar três projecções que possam favorecer ou condicionar o projecto empresarial.

⁸⁴ DAVIS, Bernard, (2008), *Food and Beverage Management*, 4ª Edição, London, Butterworth-Heinemann, pp. 270

⁸⁵ Cerger – Restauração pública pertencente ao Grupo Trivalor, onde constam as seguintes empresas, Gertal – Restauração Colectiva, Itau – Restauração Colectiva, Sogenave – Central de Compras, Iberlim – Limpezas e Desinfestações, Socigeste – Cozinha Central, Stromp – Empresa de Vigilância, Apapiro – Empresa de arquivo de documentação, Ticket Restaurant – senhas de refeições.

de concessão de espaços de restauração, que tem uma estrutura idêntica, à da empresa que nos propomos desenvolver neste projecto.

O nosso cenário real, está estruturado em pressupostos funcionais que depois serão ajustados para o cenário optimista e pessimista.

Sequencialmente, iremos apresentar: primeiro o cenário realista, depois o cenário optimista e finalmente o cenário pessimista.

4.2. – As grandes rubricas do orçamento previsional

As grandes rubricas de um orçamento previsional são sem dúvida alguma inquestionáveis, pois a previsão de vendas, a previsão de custos de matéria-prima, a previsão dos custos de pessoal, o prime cost, a previsão dos gastos gerais, a previsão do resultado bruto, a previsão do resultado financeiro, a previsão do resultado liquido antes dos impostos serão dados a considerar.

A previsão de vendas

A previsão de vendas é o dado primordial para se conhecer uma receita potencial num determinado período. Vamos considerar períodos de um ano. Para isso necessitamos conhecer a nossa capacidade instalada e prever a quantidade que vamos vender, e a que preço se venderá, cada unidade, para encontrar desta forma a previsão de receita. Tão simples quanto isto.

Os custos de matérias-primas

Os custos de matérias-primas são um custo variável cuja função está directamente relacionada com as vendas. Podemos, determiná-la de duas formas:

- ❖ Tendo por base a receita, define-se a percentagem que pretendemos gastar com as matérias-primas. Esta técnica é, largamente, utilizada na fase de elaboração de orçamentos, de forma simples, mas definidora de objectivos de gestão que depois carecem de afinação ao nível operacional.
- ❖ Tendo por base a construção de fichas técnicas onde se calculam os custos de cada produto a servir, o que de facto é o mais indicado, mas que na realidade é trabalhoso e moroso e que só é aconselhável para produtos cuja composição levam mais de três matérias-primas, isto é, para confecções de cozinha, pastelaria, e cocktails, e assim

determinar o seu custo total. Já para bebidas simples ou produtos que se vendem sem transformação, não carecem de ficha técnica, pois o preço de custo é directo. Desta forma, conhecendo o preço de custo tudo fica mais fácil para conhecermos a sua percentagem face à receita. Esta técnica só se utiliza já na fase operacional para afinar os objectivos de gestão.

As duas técnicas são complementares, Considera-se uma percentagem de custos de matéria-prima de 30%, como um bom indicador de gestão, ao nível da actividade de restauração e catering⁸⁶, tendo em consideração a bibliografia referida e a actividade de restauração das empresas concessionadas.

Os custos de pessoal

Os custos de pessoal, são um custo fixo, que não varia em função das receitas, isto é, das quantidades servidas ou produzidas. Desta forma, é de vital importância, ter uma boa noção da capacidade de serviço de cada colaborador para os padrões de serviço estabelecidos. Assim temos que determinar o número de colaboradores para cada função, sabendo que a sua capacidade de serviço varia entre determinados valores, abaixo dos quais é improdutivo, e acima dos quais é extremamente produtivo, mas provavelmente sem a qualidade que os padrões de serviço exigem. Podemos, sem correr grandes riscos, ter como referência a produtividade média que está entre o valor mínimo e o máximo dos valores que considerarmos.

Segundo alguns autores, os custos de pessoal não devem ultrapassar os 30% das receitas, tal como o defende Davis (2008: pp.270), ou Fonseca (2004: pp. 117), entre outros. Para ser considerado um bom indicador de gestão, na actividade comercial da restauração ou do catering a bordo.

Prime Cost

O prime cost, é um indicador de gestão operacional, extremamente importante, pois considera a soma dos custos de matéria-prima com os custos de pessoal, que no seu conjunto são as duas rubricas que representam os maiores custos de uma operação de restauração e catering. As duas somadas não devem representar mais do que 60% das receitas, é o que

⁸⁶ DAVIS, Bernard, (2008), *Food and Beverage Management*, 4ª Edição, London, Butterworth-Heinemann, pp. 270

Davis (2008: pp. 270) e Fonseca (2004: pp. 117-118) nos confirmam. Fonseca⁸⁷ (2004, pp.118) vai mais longe, considera, o prime cost, baixo quando se situa entre 45 a 50%; médio quando se situa entre 50 a 60%, e alto quando está acima dos 60%, face à receita, sendo assim um bom indicador de gestão, na actividade comercial da restauração ou do catering a bordo.

Gastos gerais

Os gastos gerais, incluem todos os custos de exploração do negócio, não considerados nas duas primeiras rubricas. Podemos aqui incluir: as rendas e alugueres, custos de energia, comunicações, ornamentação, manutenção e conservação, seguros, ferramentas e utensílios, fardamentos, publicidade e propaganda, transportes, combustíveis, deslocações e estadias, entre muitas outras rubricas que entram nesta rubrica maior. Mais uma vez segundo Davis (2008: pp. 270), esta rubrica deve-se situar entre os 20% das receitas, como sendo um bom indicador de gestão, na actividade comercial da restauração ou do catering a bordo.

Total de custos

É o somatório de todos os custos operacionais, e inclui os custos de matérias-primas, os custos de pessoal e os gastos gerais, que no seu conjunto não devem ultrapassar os 80% da receita, para se considerar um bom indicador de gestão na actividade comercial da restauração ou do catering a bordo.

Resultado bruto operacional ou Lucro Bruto

É um indicador de gestão que resulta da diferença entre a receita e os custos totais, isto é de 20% por cento face à receita, segundo Davis (2008, pp. 270). Este diferencial, 20%, está destinado a três obrigações empresariais, a saber à cobertura dos custos financeiros, ao pagamento dos impostos, e o restante, será lucro líquido, que poderá ser destinado à distribuição de dividendos, ao auto financiamento, ou aplicações financeiras. Seguidos estes pressupostos de gestão, naturalmente, o lucro será uma consequência racional de gestão.

Resultado financeiro

São o resultado de encontrado entre custos e perdas e ganhos e proveitos, que se expressam nas amortizações, serviço de dívida, provisões, etc., e rendimentos de imóveis, de

⁸⁷ Fonseca, Tradi, (2004); *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*, São Paulo Senac, pp.

participações de capital, etc., segundo Neves (2002: pp. 59)⁸⁸, considera-se um bom indicador do resultado financeiro, quando este tem uma expressão percentual pouco significativa, isto a rondar, os 5 e 10%, segundo Powers (2003: pp. 94), dependendo do facto de tratar, respectivamente de serviços rápidos de restauração, serviços completos de restauração abaixo dos €15 por refeição, ou serviços completos de restauração superior a €15 por refeição; dados estes, apresentados na tabela 4.1 – Comparação de índices operacionais dos restaurantes dos Estados Unidos⁸⁹.

Resultado antes dos Impostos

É o resultado da diferença entre a receita e o somatório dos custos totais com o resultado financeiro, matematicamente, e de acordo com as percentagens anteriormente afectadas, este resultado poderá ter uma expressão entre os 10 e os 15%, face à receita, pelo que se pode considerar uma excelente percentagem, antes dos impostos.

Impostos IRC

O IRC, imposto de rendimento sobre as empresas, em Portugal, é em média de 25% sobre o resultado antes dos impostos, o que significa que um quarto deste valor será para o Estado, enquanto, três quartos desse valor ficarão na empresa sobre a forma de lucro líquido.

Resultado líquido ou lucro líquido

É o valor que fica na empresa após o cumprimento de todos os encargos e obrigações, podendo servir para aplicações financeiras, para auto financiar a empresa, para distribuir dividendos, ou para aumentos de capital social.

4.3. – O projecto empresarial para exploração do catering a bordo do TGV português Lisboa Madrid

Usamos uma simples folha de cálculo para nos auxiliar nas contas, de acordo com os nossos pressupostos, anteriormente mencionados chegamos aos seguintes valores em cada uma das rubricas do orçamento previsional, respeitando os indicadores de gestão que apresentamos para cada rubrica do orçamento previsional, pelo que, do ponto de vista

⁸⁸ NEVES; João, (2002), *Análise Financeira, volume I, Técnicas Fundamentais*, Porto Texto Editora, pp.

⁸⁹ POWERS, Tom; (2003), *A Administração no Sector de Hospitalidade*, São Paulo, Atlas Editora, pp. 94

previsional, estamos seguros das opções tomadas para a implementação do projecto empresarial.

Seguidamente vamos apresentar, as rubricas operacionais, particularmente, a previsão de receitas, os custos de matéria-prima, os custos de pessoal, e gastos gerais, de forma mais detalhada, para se compreender a elaboração do orçamento previewal. A apresentação destas rubricas, e de muitas outras, serão expressas na folha de cálculo, para se construir orçamento previewal sustentado do ponto de vista económico e financeiro.

Previsão de receitas

As receitas previstas no orçamento previewal, estão sustentadas nas seguintes previsões.

A tabela de previsão de receitas, com base no número de potencial de passageiros em cada comboio, calcula que 30% dos passageiros são clientes do catering, e que cada um gasta em média, 12€ ao pequeno-almoço, 20€ ao almoço ou jantar, e 10€ em lanches e snacks e 10€. O horário de partida de cada comboio determina o tipo de catering a servir, relativamente às refeições, principais ou ligeiras. Desta forma calcular a receita média diária, mensal ou anual é sem dúvida uma mera operação matemática. A dificuldade está na definição e credibilidade dos pressupostos, que ensaiamos na secção 1, desta terceira parte, na tabela de Previsão de Passageiros de Longo Curso e TGV. Esta tabela está concebida com médias divulgadas pelos operadores dos serviços nos respectivos países, cujas fontes estão identificadas junto à referida tabela.

Tabela 12 – Previsão de receitas



Volume de negócios

Colocar o primeiro ano de vigência do projecto

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pequenos almoços	1.778.280	1.831.628	1.886.577	1.943.175	2.001.470	2.061.514
Quantidades vendidas	148.190	148.190	148.190	148.190	148.190	148.190
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Almoços	3.839.800	3.954.994	4.073.644	4.195.853	4.321.729	4.451.381
Quantidades vendidas	191.990	191.990	191.990	191.990	191.990	191.990
Taxa de crescimento das unidades vendidas						

Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Lanches e Snacks	1.525.700	1.571.471	1.618.615	1.667.174	1.717.189	1.768.704
Quantidades vendidas	152.570	152.570	152.570	152.570	152.570	152.570
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Jantares	3.182.800	3.278.284	3.376.633	3.477.931	3.582.269	3.689.738
Quantidades vendidas	159.140	159.140	159.140	159.140	159.140	159.140
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
TOTAL	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
TOTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
IVA VENDAS 21%	2.168.582	2.233.639	2.300.648	2.369.668	2.440.758	2.513.981
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 21%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
IVA	2.168.582	2.233.639	2.300.648	2.369.668	2.440.758	2.513.981
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	12.495.162	12.870.017	13.256.117	13.653.801	14.063.415	14.485.317
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa	0	0	0	0	0	0

Fonte: Vítor Gomes

Previsão dos custos de matéria-prima, alimentos e bebidas.

Como foi explicado acima, a forma de determinar os custos de matéria-prima, podem ser dois, nesta fase do trabalho, elaboração de orçamentos, basta-nos determinar a percentagem face à receita. Pelo que optamos por manter 30% de custos de matéria-prima sobre a receita, que pode ser confirmado pelos indicadores de gestão, da empresa de restauração pública acima referida em nota de rodapé. Na tabela de previsão de receitas, as duas últimas colunas mostram o valor do cálculo de custos de F&B, de acordo com a percentagem definida.

Previsão dos custos de pessoa

Determinado o número de efectivos e os respectivos salários base, calculada a taxa da segurança social, outros encargos e custos de pessoal, chegamos aos custos totais de pessoal, com meras operações matemáticas elementares.



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Tabela 13 - Previsão dos custos de pessoal

Custos com Pessoal

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<u>Quadro de Pessoal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12
Coordenação	4	4	4	4	4	4
Supervisão	8	8	8	8	8	8
Serviço a Bordo	40	40	40	40	40	40
Qualidade	2	2	2	2	2	2
Logística	6	6	6	6	6	6
Aprovisionamento	4	4	4	4	4	4
Transporte	4	4	4	4	4	4
Assistentes	8	8	8	8	8	8
Administrativos	8	8	8	8	8	8
TOTAL	96	96	96	96	96	96
<u>Remuneração base mensal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo	900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade	800	824	849	874	900	927
Logística	800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento	800	824	849	874	900	927
Transporte	800	824	849	874	900	927
Assistentes	800	824	849	874	900	927
Administrativos	800	824	849	874	900	927
<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Coordenação	84.000	86.520	89.116	91.789	94.543	97.379
Supervisão	134.400	138.432	142.585	146.862	151.268	155.807
Serviço a Bordo	504.000	519.120	534.694	550.732	567.252	584.270
Qualidade	22.400	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Logística	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Aprovisionamento	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Transporte	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Assistentes	89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
Administrativos	89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
TOTAL	1.584.800	1.632.344	1.681.314	1.731.750	1.783.704	1.837.216
<u>Outros Custos</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social						
Gerência / Administração	21,25%	107.100	110.313	113.622	117.031	120.542
Outro Pessoal	23,75%	256.690	264.391	272.322	280.491	288.906
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	15.848	16.323	16.813	17.318	17.837
Subsídio Alimentação	130,46	137.766	141.899	146.156	150.540	155.057
Comissões						
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000
TOTAL OUTROS CUSTOS		1.387.404	1.487.926	1.594.914	1.707.380	1.882.342
						1.999.812

TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>QUADRO RESUMO</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos							
Gerência/Administração		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Pessoal		1.080.800	1.113.224	1.146.621	1.181.016	1.216.447	1.252.940
Encargos		363.790	374.704	385.945	397.522	409.448	421.732
Seguros Acidentes de Trabalho		15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Sub. Alimentação		137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>Retenções Colaboradores</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	50.400	51.912	53.469	55.073	56.726	58.428
Outro Pessoal	11,00%	118.888	122.455	126.128	129.912	133.809	137.823
Retenção IRS Colaborador	15,00%	237.720	244.852	252.197	259.763	267.556	275.582
TOTAL Retenções		407.008	419.218	431.795	444.748	458.090	471.833

Fonte: Vítor Gomes

Calculados os custos para um mês, para calcular para um ano basta multiplicar por 12 meses, ou mais dependendo se só paga o que é obrigatório por lei ou considera pagar um ou mais meses suplementares como prémio ou recompensa pela actividade que os colaboradores prestaram à empresa.

Gastos gerais

A rubrica, gastos gerais, também designada de fornecimento de serviços externos (FSE), inclui os seguintes itens: água, electricidade e gás, combustíveis, rendas e alugueres, conservação e reparação, comunicação, seguros, deslocações e estadias, ferramentas e utensílios, trabalhos especializados, fardamentos, outros fornecimentos, publicidade e propaganda, diversos, transferência - gastos gerais, impostos e taxas, entre outras que se podem discriminar. A percentagem considerada como ajustada, pelos especialistas da temática, anteriormente referida é de 20%. No orçamento previsional demos-lhe essa expressão.

Uma vez respeitadas estas três rubricas de custos: matéria-prima, pessoal e gastos gerais, os restantes indicadores de gestão dificilmente deixarão de seguir a metodologia apresentada, uma vez que estas três rubricas são de controlo de gestão mais pertinente, uma vez que os restantes indicadores, são facilmente controlados pelo financeiro de uma empresa. Quanto a estes três primeiros, para se manterem dentro do estabelecido no orçamento, carece de um gestor operacional com um forte componente formativa, de preferência académica, e

uma forte experiência profissional como gestor de unidades de negócio de características similares, para poder apurar todas as técnicas e decisões operacionais que conduzam aos resultados previsto. Pois uma realidade é prever outra é gerir o dia-a-dia ao longo de um ano e atingir o que está orçamentado, realizando os ajustes necessários, face a redução de receitas, de forma a manter as três rubricas de custos dentro do que está definido no orçamento.

4.4. - Cenário prata (realista) para o projecto de empresa de catering a bordo do TGV em Portugal.

Para construir o cenário prata (realista), consideramos um conjunto de pressupostos, a saber:

1 Pressupostos de carácter comercial, com base nas projecções da RAVE:

- ❖ 13 Ligações diárias em cada sentido;
- ❖ 3 Horas de viagem entre Lisboa e Madrid;
- ❖ 3 Ligações que servem pequenos-almoços em cada sentido;
- ❖ 3 Ligações diárias que servem almoços em cada sentido;
- ❖ 2 Ligações diárias que servem lanches em cada sentido;
- ❖ 3 Ligações diárias que servem jantares em cada sentido;
- ❖ 1 Ligação diária que serve snacks em cada sentido;
- ❖ Minibar em todas as ligações diárias Lisboa a Madrid

2 Pressupostos de carácter operacional e sentido funcional.

- ❖ Consideramos um preço médio de 20€ por almoço ou jantar
- ❖ Consideramos um preço médio de 12€ por pequeno-almoço
- ❖ Consideramos um preço médio de 10€ por lanche ou snack
- ❖ Consideramos 1 empregado de *catering* em cada comboio
- ❖ Cada empregado trabalha 5 dias por semana e oito horas por dia
- ❖ Consideramos uma equipa de bordo de 20 empregados de *catering* por dia em cada sentido
- ❖ Consideramos uma equipa de terra, com 12 empregados com funções de supervisão, coordenação, direcção, gestão e administração, em cada centro logístico, Lisboa e Madrid;

- ❖ Consideramos uma equipa de terra, com 16 funcionários com funções de logística, transporte, assistentes e administrativos, em cada centro logístico, Lisboa e Madrid.
- ❖ Consideramos um total de 96 funcionários, 48 em Lisboa e 48 em Madrid.
- ❖ Consideramos a externalização da produção de refeições.
- ❖ Consideramos o aluguer dos espaços logísticos com as infra-estruturas e equipamentos operacionais,
- ❖ Consideramos a aquisição de todos os artefactos, e pequeno material de exploração, necessários à da operação de catering a bordo do TGV.

3 *Pressupostos de serviço de bordo – padrões de serviço*

- ❖ A restauração no lugar será personalizada com o logo tipo da empresa, em todas as prestações, sejam: bebida de boas vindas, pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar ou snacks, que o cliente receberá na sua bandeja.
- ❖ Os serviços de restauração na carruagem-restaurante ou carruagem-bar, seguirão os mais modernos e elevados padrões de serviço a bordo do TGV europeu como descrito na parte dois deste projecto, em que o logótipo da empresa estará sempre em destaque.
- ❖ Os profissionais de catering a bordo vestirão uma farda de cor azul entre o escuro e o claro, concebida por um estilista de referência na moda do vestuário, usarão o nome numa lapela com o logótipo da empresa.
- ❖ Os utensílios a usar, baixela de mesa serão de designers conceituados e os materiais serão de uma qualidade superior.

4 *Pressupostos de gestão*

- ❖ As matérias-primas e produtos alimentares serão do melhor, quer ao nível da qualidade quer ao nível das características organolépticas, de embalagem, prazos de validade, e a marca será de referência no mercado
- ❖ A gestão de stocks deve ser diária e de um rigor metuculoso.
- ❖ A gestão das relações com os clientes devem pautar-se pelas regras do saber-estar social, assente numa politica de boas relações em que o objectivo de fidelização e satisfação do cliente devem ser as preocupações fundamentais,
- ❖ Política de parcerias com os fornecedores de produtos e serviços em que os compromissos sejam uma boa solução para ambas as partes, assentes numa relação comercial duradoura.
- ❖ Gestão com preocupações ambientais ao nível da reciclagem e outras práticas;
- ❖ Cumprimento das obrigações sociais em todas as áreas e em todos os níveis.

Tabela 14 - Orçamento Previsional – Cenário Prata – Realista

IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
(-) Variação da Produção						
CMVMC	3.097.974	3.190.913	3.286.641	3.385.240	3.486.797	3.591.401
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	6.243.406	6.430.708	6.623.629	6.822.338	7.027.008	7.237.819
	60%	60%	60%	60%	60%	60%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.980.606	6.160.024	6.344.825	6.535.170	6.731.225	6.933.161
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	29%	29%	30%	30%	32%	32%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	3.008.402	3.039.754	3.068.597	3.096.039	3.065.179	3.096.134
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.945.545	2.976.897	3.005.740	3.043.182	3.042.322	3.093.277
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	36.223	59.801	83.717	108.036	132.150	156.780
RESULTADO FINANCEIRO	29.195	52.773	78.095	103.819	129.339	155.374
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.974.740	3.029.670	3.083.834	3.147.001	3.171.661	3.248.651
Impostos sobre os lucros	743.685	757.418	770.959	786.750	792.915	812.163
RESULTADO LÍQUIDO	2.231.055	2.272.253	2.312.876	2.360.251	2.378.746	2.436.488
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	32%	32%	33%	33%	34%	35%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	22%	21%	21%	21%	20%	20%
	#REF!			#REF!	#REF!	#REF!

Fonte: Vítor Gomes

4.5. - Cenário ouro (optimista) para o projecto de empresa de catering a bordo do TGV em Portugal.

O cenário optimista (ouro), foi projectado para uma situação em que as vendas são superiores em dez por cento face ao cenário realista, consideramos, exclusivamente, esse aumento no número de clientes captados para os serviços de catering, mantendo os custos fixos estáveis, como sejam os custos de pessoal, e os custos variáveis nas mesmas percentagens face à receita.

Tabela 15 – Orçamento previsional – Cenário Ouro – Optimista.

Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
(-) Variação da Produção						
CMVMC	3.407.771	3.510.005	3.615.305	3.723.764	3.835.477	3.950.541
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	6.966.267	7.175.255	7.390.512	7.612.228	7.840.594	8.075.812
	61%	61%	61%	61%	61%	61%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	6.703.467	6.904.571	7.111.708	7.325.059	7.544.811	7.771.155
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	26%	27%	27%	28%	29%	29%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	3.731.263	3.784.301	3.835.480	3.885.929	3.878.765	3.934.127
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	3.668.406	3.721.444	3.772.623	3.833.071	3.855.908	3.931.270
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	44.101	73.452	103.355	133.883	164.436	195.739
RESULTADO FINANCEIRO	37.073	66.424	97.733	129.666	161.624	194.334
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	3.705.479	3.787.867	3.870.355	3.962.738	4.017.533	4.125.604
Impostos sobre os lucros	926.370	946.967	967.589	990.684	1.004.383	1.031.401
RESULTADO LÍQUIDO	2.779.109	2.840.901	2.902.766	2.972.053	3.013.149	3.094.203
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	29%	30%	30%	30%	31%	31%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	24%	24%	24%	24%	24%	23%

Fonte: Vítor Gomes

Desta forma, no cenário ouro, as vendas sobem para 11.359.238 euros, face às vendas do cenário prata que eram de 10.326.580 euros, no primeiro ano, os custos de matéria-prima mantêm-se nos 30% da receita, os custos de pessoal matem-se entre 26% e 29%, face á melhoria das vendas, mantendo-se os custos financeiros inexpressivos face à receita, e melhorando o resultado antes dos impostos para 32%, e consequentemente melhorando o resultado líquido que passa para 24% no cenário ouro contra 21,6% no cenário prata. Com base nestes pressupostos podemos afirmar que a subida de 10% das vendas, gera um aumento

de expressivo no resultado líquido. Em termos de gestão, bastaria manter os standards padronizados da qualidade de serviço e fidelização dos clientes.

Comparando os dois cenários, são evidentes as melhorias dos resultados antes dos impostos e dos resultados líquidos, bem como são evidentes as melhorias ao nível da redução do peso dos custos de pessoal face à receita, beneficiando de uma estrutura de funcionamento que aproveita as economias de escala das opções realizadas para o cenário prata, que no cenário ouro, melhor rentabiliza sem aumentar custos de estrutura, aumentando apenas os custos variáveis, proporcionais à receita, os custos de matéria-prima. Significa que o aumento de dez por cento das vendas, melhora as perspectivas empresariais, reforçando a ideia de concretizar o projecto.

4.6. - Cenário Bronze (pessimista) para o projecto de empresa de catering a bordo do TGV em Portugal.

O cenário pessimista (bronze), foi projectado para uma situação em que as vendas são inferiores em dez por cento face ao cenário realista, consideramos, exclusivamente, essa diminuição no número de clientes captados para os serviços de catering, mantendo os custos fixos estáveis, como sejam os custos de pessoal, e os custos variáveis nas mesmas percentagens, face à receita.

Desta forma, como se pode verificar na tabela a baixo, no cenário bronze, as vendas descem, face ao cenário prata, relativamente às vendas do primeiro ano, os custos de matéria-prima mantêm-se nos 30% da receita, os custos de pessoal sobem para valores 44%, face à diminuição das vendas, mantendo-se os custos financeiros em 8% da receita, e piorando o resultado antes dos impostos para -2%, e consequentemente piorando o resultado líquido que passa para -1% no cenário bronze contra 10% no cenário prata.

Com base nestes pressupostos podemos afirmar que a descida de 10% das vendas, gera uma perda de 3,6% no resultado líquido face à receita. Em termos de projecto empresarial seria inviável, pois não podemos conceber uma empresa que dê prejuízo do primeiro ao quinto ano, assim os accionistas e investidores estariam a investir dinheiro que não teria retorno, nem rentabilidade, por via do negócio a que se proponha. Em termos de gestão de projecto, seria necessário dimensionar a equipa de pessoal para o novo volume de vendas, o que não foi considerado no cenário pessimista, baixando os seus custos de pessoal para

valores próximos dos 30%, para tornar a empresa viável, bem como bastaria manter os standards padronizados da qualidade de serviço e fidelização dos clientes.

Tabela 16 – Orçamento previsional – Cenário Bronze – Pessimista.



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
(-) Variação da Produção						
CMVMC	2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	5.520.545	5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
	59%	59%	59%	59%	59%	59%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.257.745	5.415.478	5.577.942	5.745.280	5.917.639	6.095.168
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	32%	33%	33%	34%	35%	36%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	2.285.542	2.295.208	2.301.714	2.306.150	2.251.593	2.258.140
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.222.684	2.232.351	2.238.857	2.253.293	2.228.736	2.255.283
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	28.344	46.150	64.079	82.188	99.865	117.820
RESULTADO FINANCEIRO	21.316	39.122	58.456	77.972	97.053	116.415
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.244.001	2.271.473	2.297.313	2.331.264	2.325.790	2.371.698
Impostos sobre os lucros	561.000	567.868	574.328	582.816	581.447	592.924
RESULTADO LÍQUIDO	1.683.000	1.703.605	1.722.985	1.748.448	1.744.342	1.778.773
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	35%	36%	37%	37%	38%	38%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	18%	18%	17%	17%	17%	17%
#REF!						

Fonte: Vítor Gomes

Comparando o cenário pessimista com o cenário realista, é visível que a perda de receita em 10% das vendas, provoca uma queda de cerca de 3,6% no resultado antes dos impostos e mantendo um resultado igualmente positivo ao nível do resultado líquido.

Se estivéssemos no papel de empreendedores, e com base nestes três cenários, poderíamos afirmar com segurança que não teríamos problemas em avançar com este projecto empresarial no cenário ouro – optimista e no cenário prata - realista, pois os indicadores de

gestão parecem perspectivar uma boa performance de gestão, sendo melhor o optimista que o realista; contudo no que se refere ao cenário bronze – pessimista, temos algumas reservas, sem contudo o rejeitar, solicitaríamos correcções ao nível da estrutura de custos de pessoal, sugerindo um claro ajustamento de pessoas nas equipas, quer de serviço quer nas equipas de apoio e administrativos, para que os custos de pessoal, baixassem para valores próximos dos 30%, e desta forma tornar o projecto empresarial, financeiramente interessante para os investidores e promotores do projecto.

Tabela 17 – Custos de Pessoal Revistos

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento						
Custos com Pessoal						
Nº Meses	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	8	8	8	8	8	8
Coordenação	3	3	3	3	3	3
Supervisão	6	6	6	6	6	6
Serviço a Bordo	30	30	30	30	30	30
Qualidade	1	1	1	1	1	1
Logística	4	4	4	4	4	4
Aprovisionamento	3	3	3	3	3	3
Transporte	3	3	3	3	3	3
Assistentes	6	6	6	6	6	6
Administrativos	6	6	6	6	6	6
TOTAL	70	70	70	70	70	70
Remuneração base mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo	900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade	800	824	849	874	900	927
Logística	800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento	800	824	849	874	900	927
Transporte	800	824	849	874	900	927
Assistentes	800	824	849	874	900	927
Administrativos	800	824	849	874	900	927
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	336.000	346.080	356.462	367.156	378.171	389.517
Coordenação	63.000	64.890	66.837	68.842	70.907	73.034
Supervisão	100.800	103.824	106.939	110.147	113.451	116.855
Serviço a Bordo	378.000	389.340	401.020	413.049	425.439	438.203
Qualidade	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
Logística	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Aprovisionamento	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Transporte	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Assistentes	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Administrativos	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
TOTAL	1.135.400	1.169.462	1.204.546	1.240.680	1.277.901	1.316.238

<u>Outros Custos</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	71.400	73.542	75.748	78.021	80.361	82.772
Outro Pessoal	23,75%	189.858	195.553	201.420	207.462	213.686	220.096
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	11.354	11.695	12.045	12.407	12.779	13.162
Subsídio Alimentação	130,46	100.454	103.468	106.572	109.769	113.062	116.454
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL OUTROS CUSTOS		1.243.066	1.339.258	1.441.785	1.549.658	1.719.888	1.832.485
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
<u>QUADRO RESUMO</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos							
Gerência/Administração		336.000	346.080	356.462	367.156	378.171	389.517
Pessoal		799.400	823.382	848.083	873.523	899.729	926.721
Encargos		261.258	269.095	277.168	285.482	294.047	302.869
Seguros Acidentes de Trabalho		11.354	11.695	12.045	12.407	12.779	13.162
Sub. Alimentação		100.454	103.468	106.572	109.769	113.062	116.454
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
<u>Retenções Colaboradores</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Outro Pessoal	11,00%	87.934	90.572	93.289	96.088	98.970	101.939
Retenção IRS Colaborador	15,00%	170.310	175.419	180.682	186.102	191.685	197.436
TOTAL Retenções		291.844	300.599	309.617	318.905	328.472	338.327

Fonte: Vítor Gomes

Assim, reduzimos a equipa em 28 colaboradores, no sentido de ajustarmos os custos de pessoal para cerca dos 30% e tornar o projecto empresarial rentável, e interessante para investidores e promotores.

Para levar a efeito a redução do pessoal necessária à implementação de custos de pessoal perto dos 30% para o cenário bronze – pessimista, reduzimos 4 funcionários da equipa base, 2 de reforço, 2 que trabalham aos sábados e domingos, 2 que fazem as férias, 2 supervisores, 2 coordenadores, 2 directores, 2 gestores, 2 administradores, 2 da logística, 2 do transporte, 2 administrativos e 2 assistentes. Desta forma o custo de pessoal baixou de reduzindo-se, comparando o seu valor actual com a receita, ficamos com uma percentagem de custos de pessoal de 29% face á receita do cenário bronze.

Vejamos a gora o orçamento previsional com os custos de pessoal corrigidos, para ver como se comportam os indicadores de gestão, ao longo dos cinco anos, e para verificar se a empresa se torna viável e interessante para os investidores e promotores ou não.

Tabela 18 – Orçamento previsional – Cenário Bronze – Pessimista – Corrigido função pessoal



Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
(-) Variação da Produção						
CMVMC	2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	5.520.545	5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
	59%	59%	59%	59%	59%	59%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.257.745	5.415.478	5.577.942	5.745.280	5.917.639	6.095.168
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
% de Vendas	26%	26%	27%	27%	29%	29%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	2.879.280	2.906.758	2.931.611	2.954.942	2.919.850	2.946.445
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.816.423	2.843.901	2.868.754	2.902.085	2.896.993	2.943.588
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	34.158	56.681	79.502	102.685	125.622	149.032
RESULTADO FINANCEIRO	27.130	49.653	73.879	98.468	122.811	147.626
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.843.553	2.893.554	2.942.633	3.000.554	3.019.804	3.091.214
Impostos sobre os lucros	710.888	723.388	735.658	750.138	754.951	772.804
RESULTADO LÍQUIDO	2.132.665	2.170.165	2.206.975	2.250.415	2.264.853	2.318.411
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	29%	30%	30%	31%	32%	32%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	23%	23%	22%	22%	22%	22%

Fonte: Vítor Gomes

Observando agora o orçamento previsional a cinco anos do cenário pessimista na função pessoal e o cenário corrigido e do cenário pessimista base, observamos que após a correcção da função pessoal, reduzindo 20% dos seus custos, os indicadores de gestão apresentam melhoras significativas, os custos de pessoal representam agora 25.6% da receita, o resultado antes dos impostos é de 30% da receita e o resultado líquido é agora de 22% da receita, isto é ao nível dos resultados líquidos do cenário bronze – pessimista com a função pessoal corrigida. Desta forma podemos apostar neste projecto empresarial nos três cenários.

V. PLANO ESTRATÉGICO

5.1. Análise da empresa Catering TGV-SA

5.1.1. Análise das 5 forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter, constitui um aprofundamento da análise do meio envolvente transaccional e explicam a origem da rentabilidade estrutural das organizações.

De acordo com este modelo, a atractividade de uma organização resulta da acção conjunta das cinco forças ambientais: poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, rivalidade entre concorrentes actuais, potencial de novas entradas, produtos substitutos.

Poder negocial dos clientes:

O mercado do catering a bordo é bastante vasto, quer ao nível mundial, quer ao nível da península ibérica.

Os clientes do catering a bordo do TGV pretende atingir são famílias das classes: alta e média alta, clientes de negócios com elevado poder de compra. Tendo em conta que uma passagem entre Lisboa e Madrid poderá custar cerca de 250 Euros (Lisboa/Madrid), se consideramos uma família típica, casal com um filho, estamos a falar de cerca de 750 Euros só nas passagens de TGV. Desta forma a passagem de TGV mais catering a bordo, fica num valor elevado para os clientes, sendo que a opção viagens mais baratas e idênticas é elevada.

O eixo das duas capitais da península ibérica é um centro estratégico de negócios como o são o Porto e Barcelona, bem como Sevilha ou Faro que são destinos de férias, já para não falar de outras cidade a nível ibérico, portanto a possibilidade de deslocar clientes que viajam a negócios ou a lazer é muito elevada.

Conclusão a conjugação das várias variantes faz com que o poder dos clientes seja muito elevado, recordamos que estamos partir do pressuposto, de que o mercado alvo do catering a bordo, está mal segmentado.

Poder negocial dos fornecedores.

Uma empresa de catering a bordo do TGV, que quer atingir os segmentos de mercado já referidos tem que apostar na qualidade de todos os recursos que proporciona ao cliente (gastronomia, atendimento, serviço, animação, personalização). Assim tem que ter fornecedores que tenham capacidade para fornecer a empresa de catering a bordo com produtos e serviços de qualidade.

Desta forma o poder negocial dos fornecedores é médio mas tende a ser elevado, porque são poucos os fornecedores com capacidade para abastecer uma empresa de catering a bordo do TGV desta dimensão e categoria.

Rivalidade entre concorrentes

O do catering a bordo do TGV, é um dos ramos que tem uma rivalidade entre concorrentes muito elevada. Ver os quadros de análise da concorrência da empresa de Catering a bordo.

A Catering TGV - SA, enfrenta concorrência directa das outras empresas de catering que exploram outras linhas de TGV na península ibérica e a concorrência indirecta das empresas de exploração de catering a bordo do TGV e outros comboios intercity da península ibérica e Europa. Conclusão o grau de rivalidade entre concorrentes é elevadíssimo

Potencial de novas entradas

Para constituir uma empresa de catering a bordo é necessário passar por várias fases: estudo do mercado, escolha do segmento alvo, escolha da localização mais apropriada, ter em conta que nesta escolha pode interferir o poder político local, o governo do país escolhido; planeamento de como deve ser a empresa em termos operacionais, esta situação depende de quem se quer ter como cliente.

Só então se pode então se pode e deve passar à fase de constituição propriamente dita. Todo este processo é dispendioso e ainda tem que se ter em conta que é necessário capital para projectar a imagem da empresa de catering que se está a criar.

Assim apesar da necessidade de ter elevados meios financeiros para entrar no mercado das empresas de catering a bordo este perigo é real e elevado.

Produtos ou serviços substitutos

Qualquer empresa de catering a bordo enfrenta o perigo dos chamados produtos substitutos.

Há que considerar como alternativas ao catering clássico a bordo do TGV, as ofertas de mini bar, as lunch box vendidas nas estações, as ofertas de restauração nas estações de embarque, as ofertas minimalistas de cafetaria ou bar a bordo, entre outras hipóteses que possam levar o cliente optar por outros serviços.

A Catering TGV - SA, que tem como segmentos de mercado as famílias e clientes de negócios das classes média alta e alta com elevado poder de compra, as alternativas atrás referidas não constituem grande perigo, particularmente no segmento de negócios.

Os produtos substitutos não devem ser desprezados, mas o perigo que representam para a Catering TGV – SA, é muito baixo, devido aos segmentos de mercado que esta empresa de catering a bordo pretende atingir.

5.1.2. Matriz BCG.

Tendo em conta os pressupostos com que esta análise está a ser feita temos:

Taxa de crescimento das vendas do produto do	Alta	Estrela Fluxos financeiros moderadamente positivos Tem de recolocar o fluxo de caixa no próprio negócio pois tem elevado crescimento Alto crescimento / cota mercado dominante Lucros reportados substanciais Necessidade de dinheiro em caixa para financiar o crescimento As estratégias deveriam proteger a cota de mercado existente (melhoramento do produto, melhoramento da cobertura de mercado, reduções de preço se necessário, focalização em fontes de crescimento)	Dilema Fluxos financeiros muito negativos Super investe ou sai Alto crescimento/pequena participação de mercado Crescimento rápido e lucros escassos implicam uma grande necessidade de dinheiro Se não for financiado tornar-se-á num peso morto Estratégias (investir pesadamente para ganhar quota de crescimento, adquirir quota de mercado através de aquisição de concorrentes, crescer a quota em nichos com um olho no mercado no seu todo, sair do negócio) Catering TGV - SA
	Canibalização de excedentes financeiros		
	Baixa	Vaca leiteira Fluxos financeiros muito positivos O sector é maduro e não precisa de reinvestir Lider nº 2 Crescimento lento cota de mercado dominante Gera mais dinheiro do que é necessário para manter a sua posição dominante A estratégia deveria ser tal para manter o domínio do mercado (investir em reduções de custo, em liderança tecnológica, manter a liderança de preço, resistir a sobrepressão de investir Excesso de dinheiro em caixa usado para suportar oportunidades de crescimento noutra área da empresa	Cão – peso morto Fluxos financeiros muito negativos Vender é um seguidor numa situação madura % do LIDER Crescimento fraco cota de mercado pequena Desvantagens de custo, curva da experiência Mercados não crescentes, dificuldades para ganhar quota de mercado Pontos críticos da estratégia (focalização em nichos especializados, colher, maximizar o cash-flow, desinvestir, abandonar
	Alta		Baixa
		Quota de mercado	

Explicitação:

Trata-se de uma nova empresa de catering a bordo do TGV no mercado

O nível de investimento é moderado

Está a conseguir atingir os segmentos para os quais está estruturalmente vocacionado

O retorno do financiamento (resultado) é ligeiramente acima do break-even-point

A concorrência interna e externa é moderada (mercados concorrentes)

A comunicação, promoção de imagem, deve de ser intensiva, a prova disso é que a Catering TGV - SA ganha notoriedade no mercado

Tem um erro estratégico –a segmentação foi mal preparada. Dado que os proprietários deste hotel são construtores, bastante é provável que primeiros tenham construído o hotel e, só depois considerarem os segmentos de mercado que queriam atingir. Nesta fase, já era tarde para corrigir a construção das infra-estruturas e só restava tentar explorar a realização de eventos, no âmbito dos negócios e das famílias que pertencem às classes alta e média alta

Na actual situação se compararmos a BCG do ciclo de vida temos Figura 1

Figura 1.
vendas

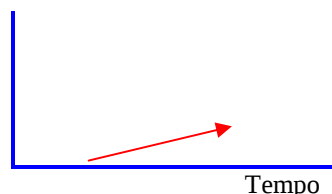
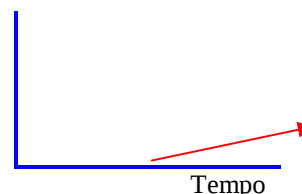


Figura 2
Vendas



É a fase do estudo, construção e desenvolvimento da estratégia e do produto, o que implica investimentos moderados, e que nesta fase não têm qualquer tipo de retorno. (figura 1)

É a fase de introdução no mercado, nesta fase os consumidores desconhecem as características do hotel, no entanto a venda da imagem não foi feita convenientemente. (Devia-se ter feito uma comunicação intensa, o que não se verificou). (figura 1).

Assim, podemos estar a caminhar para a seguinte situação. (figura 2).

O crescimento sustentado do projecto segmentando rapidamente o mercado alvo e vendendo de maneira apropriada os produtos e serviços do catering a bordo, a sua imagem tem que ser promovida a nível ibérico e a nível europeu (Alemanha, Itália, França, Espanha, Países Nórdicos, Reino Unido).

A promoção da imagem da empresa de catering tem que passar por esta ideia: grande Lisboa e grande Porto; Comunidade Autónoma de Madrid, Catalunha e Barcelona, Andaluzia e Sevilha, Galiza. Ou seja o cliente pensa na região e na cidade e associa essa imagem à imagem da empresa Catering TGV – SA.

5.1.3. Matriz SWOT

Catering a bordo do TGV	Forças (S) Área de implementação da empresa Estabilização financeira da empresa Capacidade realizar eventos de qualidade Qualidade de serviços Variedade e qualidade gastronómica	Fraquezas (W) Segmentação do mercado Construção infra-estrutura Falta de imagem no mercado Falta de quota de mercado Não domina know-how do catering a bordo
Oportunidades (O) Progressiva estabilidade política no Brasil Mercado vasto do catering a bordo do TGV (novas oportunidades) Explorar novos negócios Criar serviço de check-in check-out	S1, S2, O2, O3 S2, S3, O1 S2, S4, O4	1W, O2 W1, O3, O4
Ameaças (T) Outras empresas de catering Novas entradas Pouca diferenciação do cliente Destinos dentro da península Ibérica	S1, S4, T1, T2 S1, S4, T3, T4 S1, T3, T4	W1, T1, T3 W1, W2, W3, W4, T1, T2, T3, T4

Explicitação

Forças / Oportunidades:

(S1, S2, O2, O3). Aproveitamento da área de implementação da empresa e estabilização financeira da empresa, para explorar novos mercados, captar clientes do norte da Europa – Finlândia, Noruega, Dinamarca, Alemanha, França, Inglaterra, Suécia, Holanda, Islândia, através de parcerias com operadores turísticos agências de viagens que vendam os serviços do TGV e o catering a bordo, estabelecer parcerias com empresas de serviços de turismo local para dinamizar os tours nas cidades com paragem TGV, bem como com outras empresas que vendam serviços de animação a bordo. Dar formação ou contratar pessoas que dominem idiomas nórdicos, aproveitando o poder financeiro do grupo. Conclusão, em nossa opinião a diferenciação de serviços é prioritária.

(S2, S3, O1). O Catering a bordo tem infra-estruturas para realizar eventos de elevada qualidade, o que aliado ao poder financeiro do grupo, pode contratar artistas internacionais que levem mais clientes a procurar os serviços de catering, associado ao

facto de a península Ibérica se encontrar numa estabilização ao nível político e social o que leva com toda a certeza a que mais clientes escolham o Espanha e Portugal para visitar.

(S2, S4, O4). Com o poder financeiro do grupo podemos dar formação ao pessoal do hotel, em particular na área técnica e comportamental orientada para o atendimento personalizado, especialmente nos sectores de contacto directo com o cliente, em particular no catering e nos eventos e convenções que se podem realizar a bordo, melhorando a qualidade de serviço a todos os níveis. Com a oportunidade de criar um serviço de check-in e check-out, personalizado, estamos a criar algo que vai diferenciar este produto de catering da maior parte dos seus concorrentes.

Forças / Ameaças

(S1, S4, T1, T2). A nossa localização, estamos a levar em conta as características da região, aliada à excelência do serviço, ajudar-nos-á, a controlar os perigos que advêm das ameaças da escolha de outros destinos de viagens e do perigo de novas entradas no mercado.

(S1, S4, T3, T4). Utilizando de novo a localização e a experiência do nosso serviço podemos fazer face à pouca fidelização do cliente (se gostarem do serviço a probabilidade de voltarem é elevada). E assim conseguimos controlar a ameaça que são as outras empresas de catering a operar noutras zonas da península ibérica.

(S1, T3, T4). Pelo facto de a nossa oferta gastronómica ter uma qualidade versus variedade acima da média, estamos a dinamizar um factor de diferenciação face aos nossos concorrentes, e a contribuir para a fidelização dos clientes. Se os clientes se fidelizarem, já não vão escolher os serviços da concorrência directa.

Fraquezas / Oportunidades

(W1, O2). Com as oportunidades que o mercado nos proporciona, mercado que é bastante vasto, podemos ressegmentar no mercado e atingir um público-alvo que nos permita começar a obter taxas de procura mais elevadas e assim ter o retorno do investimento que se fez inicialmente.

(W1, O3, O4). Se temos falta de imagem no mercado e temos a oportunidade de criar um serviço que nos diferencia pela qualidade no mercado, podemos estabelecer parcerias com agências de viagens e operadores turísticos, para passarmos a ficar conhecidos, fazendo algo que quase ninguém mais faz. Conclusão, estamos a aproveitar um factor de diferenciação para marcar uma nova imagem de mercado.

Fraquezas / Ameaças

(W5, W1, T1, T4). Com a segmentação centrada e as infra-estruturas desadequadas, à realidade do mercado, isto aliado ao facto de existirem outros destinos que têm condições para responder às necessidades de mercado (dentro da península ibérica e fora dela) e o facto de não se dominar o know-how do catering a bordo, pode levar a investir na aquisição da tecnologia para superar essa condicionante.

5.1.4. Quadro de definições Estratégias alternativas

Local – Península Ibérica	Viagens com destino às cidades do litoral ibérico, em que as praias marcam o motivo da viagem, principalmente nas épocas de veraneio. Temperaturas mediterrânicas, praias procuradas pelos turistas de países do norte da Europa, com largas extensões de areia, diversificada oferta hoteleira, animação e divertimento
Eixo estratégico	Intimidade com o cliente
Clientes a atingir	Dos 30 a 50 anos Casados com um filho, solteiros, divorciados, viúvos Classe: alta e média alta Segmento de famílias com um filho e clientes de negócio e lazer
Características	Empresa de catering a bordo Serviços personalizados Eventos a bordo Iguarias ibéricas
Gastronomia	Ementas temáticas com iguarias das regiões ibéricas Acepipes à base de enchidos, queijos e marisco Pratos principais à base de peixes e carnes da região Sobremesas à base da doçaria conventual
Restaurante	Musica ambiente portuguesa e espanhola: fado, fandango, canção
Visão	Posicionar-se como empresa de catering a bordo ao nível da qualidade e personalização de serviço em 3 anos
Missão	Atingir o mercado ibérico de classe média alta, articulado com a intimidade com o cliente, bem como com parcerias locais
Valores	Valorizar as deslocações dos viajantes superando as suas expectativas

	implícitas e explícitas ao nível gastronómico a bordo, pelo respeito à diferença e pelo compromisso da qualidade.
Política de preços	Manter um preço aceitável, com a qualificação dos serviços a todos os níveis
Estratégia	Segmentação pela focalização
O que pretendem os turistas	Os viajantes ibéricos que se deslocam para fora do país de origem valorizam o descanso e descontração, actividades de lazer e divertimento e espectáculos, paisagens naturais, encontro com pessoas de outras regiões.
Factores críticos de sucesso	Os ibéricos que procuram fazer férias repartidas, particularmente no Inverno, procuram destinos de proximidade, desta forma se compreende que muitos portugueses procurem Espanha e muitos espanhóis procurem Portugal. As viagens de comboio TGV serão uma opção com uma forte tendência, pois diminuem o tempo de viagem e possibilitam uma viagem confortável, com serviços de bordo de elevada qualidade e diversidade. Os serviços de catering a bordo, passam por uma qualificada oferta de serviços gastronómicos, oferta de serviços de lazer e animação. A empresa Catering TGV – SA, oferece aos viajantes de TGV os seguintes serviços: • Gastronómicos: bebida de boas vindas, kit catering gastronómico (composto por uma sanduíche e uma bebida sem álcool), pequeno-almoço no lugar, almoço e jantar no lugar para passageiros que viajam em primeira classe; serviços de snacks, pequeno-almoço, almoço, lanche e jantar na carruagem restaurante; serviço de minibar; oferta de ementas gastronómicas degustação para clientes que valorizem a gastronomia de cada região da ibéria. • Serviços de lazer e divertimento: oferta de jornais e revistas diários, de negócios, e de viagens e lazer; oferta de filmes em DVD, para ver a bordo, oferta de cadernos de desenhos para pintar para as crianças, oferta de jogos educativos de mesa para a família, entre outros serviços.

5.1.5. Análise BCG

Posição concorrencial		Forte	Médio	Fraco
	Forte			
	Médio			
	Fraco			
		Atractividade do sector		

 **Cremonini SA** – Empresa de catering a bordo italiana, lidera o catering a bordo dos comboios italianos, e o catering a bordo do TGV europeu em países como a França, Itália, Espanha, e noutros países europeus.

É um grupo de empresas que tem um negócio organizado de montante a jusante do sector do catering. É uma empresa relativamente recente, e começou a oferecer os serviços de catering a bordo nos anos 80 do século XX.

 **Companhia Internacional Wagons-Lits SA** – Vice líder europeia da hotelaria e do catering a bordo dos comboios e TGV, em países como a Holanda, Bélgica, Luxemburgo, França, Espanha. Onde a oferta de serviços de carruagem-cama e carruagem-restaurante, dominam a oferta de serviços, é uma empresa centenária, e foi pioneira na Europa no final do século XIX, detém desde a sua fundação o serviços de hotelaria e catering a bordo do comboio Orient-Express.

DB Catering – Empresa alemã de catering a bordo dos comboios regionais, intercidades e eurocidades, e comboios nocturnos, é uma empresa que alarga os seus serviços a países como Áustria, Polónia e outros países de leste cujos comboios tenham como origem ou destino cidades alemãs.

 **A empresa Catering TGV – SA**, empresa de catering portuguesa, o sua área de negócio será a ligação do TGV de Portugal com a Espanha, iniciando a sua actividade com a ligação Lisboa Madrid oferece aos viajantes de TGV os seguintes serviços: gastronómicos: bebida de boas vindas, kit catering gastronómico (composto por uma sanduíche e uma bebida sem álcool), pequeno-almoço no lugar, almoço e jantar no lugar para passageiros que viajam em primeira classe; serviços de snacks, pequeno-almoço, almoço, lanche e jantar na carruagem restaurante; serviço de minibar; oferta de ementas gastronómicas degustação para clientes que valorizem a gastronomia de cada região da ibéria. Serviços de lazer e divertimento: oferta de jornais e revistas diários, de negócios, e de viagens e lazer; oferta de filmes em DVD, para ver a bordo, oferta de cadernos de

desenhos para pintar para as crianças, oferta de jogos educativos de mesa para a família, entre outros serviços.

5.2. Planeamento Estratégico

Visão

Ser líder no mercado local pela qualidade de serviço e atendimento personalizado a caminhar para a excelência e intimidade com o cliente

Missão

Superar as expectativas dos clientes mais exigentes e rentabilizar ao máximo a fidelização dos clientes

Focalização

Nicho de lazer para famílias das classes alta e média alta e para os clientes de negócios de elevado rendimento

Objectivos Gerais

Melhorar a rentabilidade da unidade e o retorno do investimento através de um produto de qualidade elevada

Objectivos Operacionais

1. Lucro – melhorar a rentabilidade e o retorno em 15% a 20% em três anos e 30% a 35% em cinco anos.
2. Crescimento – aumentar a taxa de captação em 30% a 35% em três anos e 50% a 55% em cinco anos
3. Serviço – melhorar a qualidade de serviço dos serviços de front-line, através da formação dos recursos humanos locais e contratação de estrangeiros das nacionalidades que se constituem alvo da nossa estratégia de promoção, comunicação e marketing.
4. Objectivos instrumentais: caminhar uma prestação de serviço que supere as expectativas dos clientes, através da fidelização dos clientes, personalização do serviço, qualificação e treino dos recursos humanos

Análise de ferramentas

1. Gama de produtos: Alojamento, restauração, convenções, diversão, passeios e natureza
2. Tipo de compradores: clientes de elevado poder de compra: famílias, separados, solteiros, viúvos, entre os 30 e os 50 anos. Da Europa, particularmente da península Ibérica
3. Canais de distribuição: agências de viagem, operadores turísticos, transportadoras aéreas.
4. Pertinência Geográfica: pouco significativa, local mais próximo da Europa

5. Entrada de novos concorrentes: possível mas com pouco significado se a estratégia escolhida não for adequada
6. Produtos substitutos: Outros comboios rápidos na península Ibérica, ou em regiões como a Europa Central e sul do Mediterrâneo.
7. Fornecedores: locais com que devemos estabelecer parcerias preferenciais.
8. Clientes: empresas e individuais (já caracterizados)
9. Concorrência empresas já existentes
10. Portfólio de produtos – catering, eventos, restauração, e programas de animação a bordo.

Estratégias genéricas

1. Diferenciação de produtos pela qualidade serviço, atendimento personalizado e fidelização dos clientes, através CRM – (Costumers Relationship Management).
2. Intimidade com o cliente. Tratando cada um como um caso particular, tratamento pelo nome, sugestão de produtos e serviços que estão na sua lista de preferências. Kit de catering com cartão-de-visita do director, convite para aperitivo no bar, oferta de um kit de jogos família. Criação de check-in e check-out discretos e eficientes

Estratégias de desenvolvimento

1. Consolidação por um nicho de mercado alvo.
2. Clientes em férias de lazer que viagem em família e clientes de negócios em convenções, com gosto por actividades gastronómicas
3. Parcerias com empresas locais para actividades de lazer e recreação a bordo, tours e passeios pela natureza

Comentários e apreciações finais

1. O Preço a praticar deve ser selectivo mas convidativo para os clientes alvo.
2. A distribuição deve ser feita com parcerias e protocolos com agências de viagens e operadores turísticos de dimensão e prestígio.
3. A comunicação deve privilegiar os mercados:
4. Europeu, particularmente, nórdico e alemão, bem como o mercado ibérico, e bem como os países fronteiriços para beneficiar as viagens de proximidade.
5. A operação deve ser realizada por profissionais que tenham recebido treino/formação adequada para a prestação de um serviço de qualidade orientado para a intimidade com o cliente, quer nacionais quer estrangeiros dos países que mais visitam o hotel.
6. Deve ser instaurada uma política de incentivos, para todos os departamentos e todos os níveis hierárquicos de acordo com os objectivos orçamentais e produtividade a atingir, ou

de acordo com os melhores desempenhos qualitativos ao nível do atendimento, assiduidade e pontualidade.

7. A formação e treino dos empregados da empresa deve ser uma constante, quer ao nível de quadros médios ou superiores, quer ao nível da base, no sentido de dotar todo o pessoal de conhecimentos ao nível do saber estar ou ser, isto é, ao nível comportamental e do relacionamento; ao nível do saber-fazer, isto é ao nível técnico e tecnológico; e do saber-saber, isto é, ao nível dos conhecimentos formais de gestão, direcção, decisão, etc.
8. As estratégias de marketing, promoção e vendas devem ser:
9. Concertada com os órgãos locais e nacionais de turismo no sentido de promover o TGV como meio de transporte preferencial entre Lisboa e Madrid e naturalmente a empresa catering TGV – SA.
10. Com parcerias públicas e privadas
11. Conceber uma estrutura organizativa matricial orientada para resolução rápida de situações que o cliente nos coloca, quer para uma resposta rápida aos nossos fornecedores, e instituições com quem temos parcerias, tais com agências de viagens, operadores turísticos, órgãos locais de turismo, empresas, e a todos os colaboradores internos
12. Conceber objectivos de gestão previsionais, facilmente comparáveis com a situação diária (real), através de índices, rácios, e outros indicadores, para as áreas administrativas, económico-financeira e operacionais: catering, restauração, logística, aprovisionamento, comercial, marketing.

Relativamente ao plano de negócios elaborado na folha de cálculo do IAPMEI, apresentamos em anexos os quatro cenários, empresariais, a saber, o realista, optimista, pessimista, e o pessimista com a função pessoal corrigida.

Conclusão

Tendo em consideração os conceitos apresentados no primeiro capítulo, alicerçados na análise ao catering do TGV europeu feita no segundo capítulo, e de acordo com os pressupostos empresariais e indicadores de gestão, apresentados no terceiro capítulo, para um negócio de catering a bordo dos comboios TGV, entendemos que um projecto desta natureza é viável, desde que realize as parcerias de negócio adequadas e as opções de gestão correctas, no sentido de operacionalizar o que se apresenta no orçamento previsional.

Salientamos que dada a ausência de investimentos em infra-estruturas e equipamentos pesados a gestão fica liberta de custos que onerariam os resultados financeiros, que ainda assim existem, ficando desta forma com os custos de exploração centrados nos custos de matéria-prima alimentar, custos de pessoal, e gastos gerais, que apesar de serem importantes, podem ser geridos e administrados em função da previsão de receitas potenciais, adequando a estrutura de custos de exploração ao potencial de negocio.

A conclusão a reter dos três cenários realizados para este projecto empresarial, mostram viabilidade nos cenários optimista e realista, e também no cenário pessimista corrigido. Pelo que a empresa deverá candidatar-se à exploração do catering a bordo do TGV Lisboa Madrid em 2013.

Reconhecemos, que as empresas líderes do catering a bordo do TGV europeu, serão importantes concorrentes, que beneficiam das economias de escala, dos conhecimentos de gestão experimentados, de infra-estruturas próprias e adaptadas, de uma experiência de alguns anos no mercado. São exemplo destas empresas as Compagnie International Wagons-Lits, e a Cremonini Spa., que já exploram o catering a bordo do TGV europeu. A Cremonini, lidera a exploração do catering do TGV europeu, em países como a França, Espanha, Itália, entre outros, pelo que será uma forte candidata, à exploração do catering do TGV de Lisboa a Madrid.

Não obstante, as vantagens que apresenta, a Cremonini, que é uma empresa que concentra todas as áreas de negócio num grupo de empresas, de montante a jusante, o que poder parecer uma vantagem, pode eventualmente ser uma condicionante. Pois o projecto

empresarial português que apresentamos, assenta em pressupostos empresariais em que as parcerias com empresas locais, para a prestação dos serviços de catering, em que a subcontratação de serviços, a empresas parceiras, será uma opção de gestão que se assumirá como uma vantagem competitiva para a rentabilização do negócio.

As sinergias a estabelecer com os nossos parceiros de negócio, serão fundamentais para, aligeirar os custos de gestão, e consequentemente melhorar a rentabilidade negócio e a viabilidade empresarial.

Será o modelo de gestão que apresentamos, mais flexível face ao modelo das restantes empresas de exploração de catering a bordo do TGV, que se assumirá como factor diferenciador de estratégia e competitividade para o nosso projecto empresarial.

Respondendo às perguntas iniciais.

Será viável lançar uma empresa de exploração do catering a bordo do TGV que ligará Lisboa a Madrid?

De acordo com os pressupostos definidos e projectados no capítulo III, secção 3 deste trabalho, e respeitando o seu conteúdo podemos afirmar, que será viável lançar uma empresa de exploração de catering a bordo do TGV.

Poderão as empresas de catering a bordo dos comboios suíços e franceses apresentarem características nos serviços de catering bordo, que possam ser aplicados ao caso português?

De acordo com a análise dos serviços de catering a bordo do TGV, realizada no nos principais países europeus e apresentada no capítulo II, secção 2, consideramos que os serviços de catering a bordo do TGV europeu, poderão e deverão ser aplicados nos serviços de catering a bordo do TGV português, tal como propomos no capítulo III, secção 3.

No futuro seria interessante analisar o efeito que o TGV terá na mobilidade dos viajantes nas cidades europeias, e estudar os impactos que o TGV teria na mobilidade dos turistas para uma dada região ou cidade.

Bibliografia

- ❖ AMARAL, Ricardo, (2006), *Cruzeiros Marítimos*, Manole Editora, São Paulo.
- ❖ AZEVEDO, Mário (2000), *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*. Lisboa, Universidade Católica Editora.
- ❖ BAKHTINE, Mikhail, (1987), *Cultura Popular na Idade Média, O contexto de François Rabelais*, Editora Hucithec, São Paulo.
- ❖ BAPTISTA, Mário, (2003), *Turismo Gestão Estratégica*, Verbo, Lisboa.
- ❖ BARAÑANO, Ana Maria (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa, Edições Sílabo.
- ❖ BARROWS, Powers, (2004), *Administração no Sector da Hospitalidade*, Atlas Editora, São Paulo,
- ❖ BARROS, Hélio, (1998), *Análise de Projectos de Investimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ❖ BARROS, Carlos, (1994), *Gestão de Projectos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ❖ BATAILLE-BENGUIGUI, Marie Claire, e COUSSIN, Françoise, (1996), *Cuisines, Reflets des Sociétés*, Editions Sépia – Musée de l’Homme, Paris.
- ❖ BORGES, António e al, (2002), *Contabilidade e Finanças para Gestão*, Overgest ISCTE, Lisboa.
- ❖ BRILLAT-SAVARIN, (1989), *A Fisiologia do Gosto*, Salamandra, Rio de Janeiro,
- ❖ BURTON, Anthony (2004), *On the Rails, Two Centuries of Railways*, Aurun Press, London.
- ❖ CARCALA, Jean-Paul, (1984), *L’Orient-Express – Un siècle d’aventure ferroviaires*, Editions Donoel, Paris.
- ❖ CARS, Jean des e CARACALLA, Jean-Paul, (1984) *L’Orient-Express un Siècle d’aventures ferroviaires*, Denoel, Paris.
- ❖ CARVALHO, Cristina Neto de, (2002), *Análise Económico-Financeira de Empresas*, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- ❖ CEBOLA, António, (2000), *Elaboração e Análise de Projectos de Investimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ❖ CEIA, Carlos, (2003), *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. 4ª ed. Lisboa, Editorial Presença.
- ❖ Cergar – Restauração pública pertencente ao Grupo Trivalor, (empresa de concessão de restauração pública), onde constam outras empresas.

- ❖ COOPER C. e al. (2001), *Turismo – Princípios e Prática*, Bookman, São Paulo.
- ❖ CRACKNELL, H. L. e NOBIS, G., (1989) “*Serviço de Restaurante – Manual prático e profissional*”, Edições Cetop, Lisboa.
- ❖ CRACKNELL, H. L.; KAUFMANN, R. J. and NOBIS, G. (1993), “*Catering – Manual prático e profissional da indústria hoteleira*”. Volume 1. Edições Cetop. Tradução portuguesa de Maria Teresa Costa Pinto Pereira, Nem Martins.
- ❖ CRACKNELL, H. L.; KAUFMANN, R. J. and NOBIS, G. (1993), “*Catering – Manual prático e profissional da indústria hoteleira*”. Volume 2. Edições Cetop. Tradução portuguesa de Maria Teresa Costa Pinto Pereira, Nem Martins.
- ❖ CHRISTIAN FERRET, (1996), *Savoirs et techniques de Restaurant – tome I et II*, Editions BPI, Paris.
- ❖ CUNHA, Licínio (2006), *Economia e Política do Turismo*, Verbo, Lisboa.
- ❖ CUNHA, Licínio (2007), *Introdução ao Turismo*, Verbo, Lisboa.
- ❖ CUNHA, Licínio (2003), *Perspectivas e Tendências no Turismo*, Edições Lusofonas, Lisboa.
- ❖ CUNHA, Licínio (2008), *Avaliação do Potencial Turístico*, in Cogitur Ano 1, 1º Semestre, nº 1, Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa.
- ❖ CUNHA, Licínio (2006), *Perspectivas e Tendências no Turismo*, Edições Lusófonas.
- ❖ DAVIS, Bernard; LOCKWOOD, Andrew; STONE, Sally; (2005), “*Food & Beverage Management*”, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- ❖ DAVIS, Bernard, (2008), *Food and Beverage Management*, 4º Edição, London, Butterworth-Heinemann.
- ❖ *Dictionnaire de Trévoux*, (1762), Paris Librairie Associés.
- ❖ DRUMONT, Siobhan, e Yeoman, Ian (2004), *Questões de Qualidade nas Atracções de Visitação e Património*, Editora Roca, São Paulo.
- ❖ EUROPEAN TRAVEL COMMISSION, (2006), *Tourism Trends for Europe*, (visiteurope.com).
- ❖ FAUCHUEUX, Michel, (1997), *Fêtes de Tables*, Philippe Lebaud, Editions Fellin, Paris.
- ❖ FEITO, José Manuel Sánchez, (2000), “*Procesos de servicio en restauración*” – *Ciclos formativos*, Editorial Sintesis, Madrid.
- ❖ FLANDRIN, Jean-Louis, (1999), *Tables d’Hier, Tables d’Ailleurs*, Editions Odile Jacob, Paris.

- ❖ FIRMINO, Manuel Brazinha, (2007), *Turismo Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.
- ❖ FRADA, João José Cúcio, (1997); *Guia prático para a elaboração e apresentação de trabalhos científicos*, Lisboa, edição Cosmos, oitava edição.
- ❖ FREIRE, Andriano, (2003), *Estratégia Sucesso em Portugal*, Verbo, Lisboa
- ❖ FONSECA, Tradi, (2004); *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*, São Paulo Senac.
- ❖ GOODY, Jack, (1998), *Cozinha, Culinária e Classes*, Celta, Lisboa.
- ❖ GRANT ROBERT M. (1995) *Contemporary Strategy Analyses: Concepts, Technique, Applications*, 2ª Edição, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- ❖ HANSEN, Bill, (2005), *Off-Premise Catering Management*, New York, John Wiley.
- ❖ HENRIQUES, Cláudia, (2003), *Turismo, Cidade e Cultura*, Edições Sílabo, Lisboa,.
- ❖ HUGHES, Howard, (2005), *Artes Entretenimento e Turismo*, Editora Roca, São Paulo.
- ❖ Independent Traveller's Edition, (2008), (2004), (1992) *European Rail Timetable*, Thomas Cook Editions, London.
- ❖ IUR – Passenger Traffic Study 2003.
- ❖ JONES, Peter, (2004), *Flight Catering (IFCA)*, Elsevier Butterworth Heinemann, New York.
- ❖ JORDAN, Hugues, (2002), *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora, Lisboa.
- ❖ KETTERER, Manfred, (1991), *How to manage a successful catering business*, New York, John Wiley.
- ❖ KINTON, Ronald, alt. (1995), *Teoría del Catering*, Zaragoza, Editorial Acribia, S.A.
- ❖ KNIGHT, John B. e KOTSCHEVAR, Lendal H., (2005), *Gestão, Planeamento, e Operação de Restaurantes*, Roca Editora, São Paulo.
- ❖ LAMMING, Clive, (2005), *Larousse des Trains e des Chemins de Fers*, Larousse Edition, Paris.
- ❖ LAMPRECHT, James e RICCI, Renato; (1997), *Padronizando o Sistema da Qualidade na Hotelaria Mundial – Como Implementar a ISO 9000 e a ISO 14000 em Hotéis e Restaurantes*, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro.
- ❖ LEGLAND, J.P. alt (1989), *Décors et Présentations*, Paris, Editions BPI.
- ❖ LÉVI-STRAUSS, Claude, (1998), *Antropologia Estrutural Um*, São Paulo, Biblioteca do Tempo Universitário 7.

- ❖ LEW, A. Alen et al, (2007), *Compendio de Turismo*, Instituto Peaget, Lisboa
- LOVEGROVE, Keith, (2004), *Railway - Identity, design and culture*, Laurence, King Publishing Ltd, London,.
- ❖ MADEIRA, Ana Carla; Abreu, Maria Manuel – *Comunicar em Ciência: Como Redigir e Apresentar Trabalhos Científicos*. Lisboa, Editora Escolar. 2004.
- ❖ MAINCENT-MOREL, (2002), Michel, *Cuisine en Reference*, Editions BPI, Paris
- ❖ MARQUES, Alberto, (2000), *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ❖ MATTEL, Bruce, (2008), *Catering – A guide to managing a successful Business Operation*; John Wiley, New York.
- ❖ MCCOOL, Audrey C. (1995), *Inflight Catering Management*, John Wiley, New York.
- ❖ MCINTOSH, Robert W., al (2002), *Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias*, Bookman, São Paulo.
- ❖ MENEZES, Caldeira H; (2003), *Princípios de Gestão Financeira*, Editorial Presença, Lisboa.
- ❖ MINTZBERG, Henry Quinn, alt (1995), *The Strategy Process*, European Edition, Londres, Prentice Hall.
- ❖ MOSER, Francisco (2002), “*Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*”, Edições Cetop, Lisboa.
- ❖ MORGAN, James L., (2006), *Culinary Creation, - An Introduction to Foodservice and Word Cuisine*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- ❖ NEVES, João Carvalho, (2002), *Análise Financeira*, Texto Editora, Lisboa,
- ❖ NEVES; João, (2002), *Análise Financeira, volume I, Técnicas Fundamentais*, Porto Texto Editora.
- ❖ NEIRINCK, E. e POULIN, Jean-Paul; (1988), *Histoire de la Cuisine e des Cuisiniers*, Editions Jacques Lanore, Paris.
- ❖ OCDE and ITF (International Transport Forum), (2008), Discussion Paper, *The Economic Effects of High Speed Rail Investment*, Ginés de RUS, University of Las Palmas, Spain.
- ❖ OMT, (2006), *Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo*, Roca Editora, São Paulo.
- ❖ OMT, Manual de Qualidade, 2003 (2001, OMT), *Higiene, e Inocuidade dos Alimentos no Sector do Turismo*, Editora Roca, São Paulo.

- ❖ ON BEHALF OF THE INTERNATIONAL UNION OF RAIL, (2003) *Passenger Traffic Study 2010/2020*, Conclusions February 2003.
- ❖ PAGE, Stephen J., (2001), *Transporte e Turismo*, Bookman Editora, São Paulo
- ❖ PALHARES, Guilherme Lohamann, (2001), *Transporte Aéreo e Turismo*, Editora Aleph, São Paulo.
- ❖ PINTO, Sofia Salgado; (2003), *Gestão dos Serviços – A Avaliação da Qualidade*; Editorial Verbo, Lisboa.
- ❖ POWERS, Tom; (2003), *A Administração no Sector de Hospitalidade*, São Paulo, Atlas Editora.
- ❖ PORTER, Michael, E.; (2004), *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Elsevier,
- ❖ QUINTAS, Manuel Ai, (1988) “*Tratado de Hotelaria*”, Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.
- ❖ QUINTAS, Manuel Ai, (2006) “*Organização e Gestão Hoteleira*”, Oteltur, Lisboa
- ❖ ROSA, Alvaro e TEIXEIRA, F. António, (2002), *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Ad Litteram, Lisboa.
- ❖ SABBAN, François, (1994), *Le Temps de Manger*, INRA, Paris.
- ❖ SAIAS, Luís e al, (1998), *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- ❖ SANCHO, Amparo, (2001), *Introdução ao Turismo (OMT)*, Editora Roca, São Paulo.
- ❖ SANCHO; Amparo, (2001) (1998 – OMT), *Introdução ao Turismo*, Editora Rocca, São Paulo.
- ❖ SARMENTO, Manuela; (2003), *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Escolar Editora, Lisboa.
- ❖ SAVIO; Tom, (2007), *Top Railway Journeys of the World*, New Holland, London.
- ❖ SCANLON, Nancy Loman, (2000), *Catering Management*, John Wiley, New York.
- ❖ SHOCK, Patti (2001), *On-Premise Catering – Hotels, Convention & Conference Centers, and Clubs*, New York, John Wily.
- ❖ SOARES, João Oliveira e al, (1999), *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, Edições Sílabo, Lisboa.
- ❖ SPANG, L. Rebecca, *A Invenção do Restaurante*, Temas e Debates, Lisboa, 2003 (2000).
- ❖ STEFANNEL, John M. e SHOCK, Patti J., (2001), *On Premise Catering*, John Wiley, New York.
- ❖ THEOBALD, Willian F., (2001), *Turismo Global*, Editora Senac, São Paulo.

- ❖ TEIXEIRA, Álvaro (2002), *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Colecção ISCTE, Escola de Gestão, Lisboa, Ad Litteram.
- ❖ THOMAS, Chris e HANSEN Bill, (2005), *Off-Premise Catering Management*, John Wiley, New York.
- ❖ TORRE, Francisco de la, (2002), *Sistemas de Transportes turísticos*, Roca Editora, São Paulo.
- ❖ TORRES, Carlos (2007), *Leis da Restauração e Bebidas*, Decreto-Lei nº234/2007, 19 de Junho, Porto, ANRET.
- ❖ WALKER, John, R., (2002) “*Introdução à Hospitalidade*”, 2ª Edição, Manole, Tradução de Élcio Gusmão Verçosa Filho.
- ❖ WALKER, John R., e LUNDBERG, Donald E., (2003), *O restaurante do Conceito à Operação*, Bookman Editora, São Paulo.

Webgrafia

- ❖ www.tgveurope.com
- ❖ www.wtto.com
- ❖ www.tgv.com
- ❖ www.artesia.eu
- ❖ www.coraillunea.fr
- ❖ www.elipsos.com
- ❖ www.tgv-lyria.com
- ❖ www.thalys.com
- ❖ www.eurostar.com
- ❖ http://www.bahn.de/p/view/service/zug/fahrzeuge/ice_3.shtml
- ❖ <http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/monatsaktion.shtml>
- ❖ <http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/angebot.shtml>
- ❖ http://www.bahn.de/p/view/service/zug/bordgastronomie/bordgastro_gruppen.shtml
- ❖ <http://www.fournisseurs.sncf.com>

ANEXOS

ANEXO I - CATERING TGV – CENARIO PRATA REALISTA



Pressupostos Gerais

Empresa:
CATERINGTGV

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	10	0,3
Taxa de IVA - Vendas	21%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	21%	
Taxa de IVA - CMVMC	21%	
Taxa de IVA - FSE	21%	
Taxa de IVA - Investimento	21%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	3,00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (p°) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + p^{\circ}$
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

* Rendimento esperado de mercado

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Colocar o primeiro ano de vigência do projecto



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pequenos almoços	1.778.280	1.831.628	1.886.577	1.943.175	2.001.470	2.061.514
Quantidades vendidas	148.190	148.190	148.190	148.190	148.190	148.190
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Almoços	3.839.800	3.954.994	4.073.644	4.195.853	4.321.729	4.451.381
Quantidades vendidas	191.990	191.990	191.990	191.990	191.990	191.990
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Lanches e Snacks	1.525.700	1.571.471	1.618.615	1.667.174	1.717.189	1.768.704
Quantidades vendidas	152.570	152.570	152.570	152.570	152.570	152.570
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Jantares	3.182.800	3.278.284	3.376.633	3.477.931	3.582.269	3.689.738
Quantidades vendidas	159.140	159.140	159.140	159.140	159.140	159.140
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
TOTAL	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
TOTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
IVA VENDAS 21%	2.168.582	2.233.639	2.300.648	2.369.668	2.440.758	2.513.981
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 21%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
IVA	2.168.582	2.233.639	2.300.648	2.369.668	2.440.758	2.513.981
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	12.495.162	12.870.017	13.256.117	13.653.801	14.063.415	14.485.317
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa	0	0	0	0	0	0



Euros

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		3.097.974	3.190.913	3.286.641	3.385.240	3.486.797	3.591.401
Pequenos almoços	70,00%	533.484	549.489	565.973	582.952	600.441	618.454
Almoços	70,00%	1.151.940	1.186.498	1.222.093	1.258.756	1.296.519	1.335.414
Lanches e Snacks	70,00%	457.710	471.441	485.585	500.152	515.157	530.611
Jantares	70,00%	954.840	983.485	1.012.990	1.043.379	1.074.681	1.106.921
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		3.097.974	3.190.913	3.286.641	3.385.240	3.486.797	3.591.401
IVA	21%	650.575	670.092	690.195	710.900	732.227	754.194
TOTAL CMVMC + IVA		3.748.549	3.861.005	3.976.835	4.096.140	4.219.024	4.345.595

NOTA: Mapa construído caso a caso

a) Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;

b) Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;

c) Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.



Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subcontratos	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Electricidade	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Combustíveis	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Água	6%	80%	20%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Outros Fluidos	21%		100%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Ferramentas e Utensílios	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Livros e doc. técnica	21%	80%	20%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Material de escritório	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Artigos para oferta	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Rendas e alugueres	21%		100%	30.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339
Despesas de representação	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Comunicação	21%	70%	30%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Seguros		100%		5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Royalties	21%		100%							
Transportes de mercadorias	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Deslocações e estadas	21%		100%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Comissões	21%		100%	3.000	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518	41.734
Honorários	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Contencioso e notariado	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Conservação e reparação	21%	70%	30%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Publicidade e propaganda	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Limpeza, higiene e conforto	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Vigilância e segurança	21%	100%								
Trabalhos especializados	21%	80%	20%							
Outros forn. e serviços	21%		100%							
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
FSE - Custos Fixos					262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
FSE - Custos Variáveis					985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
IVA					104.040	107.161	110.376	113.687	117.098	120.611
FSE + IVA					1.352.040	1.392.601	1.434.379	1.477.411	1.521.733	1.567.385



Custos com Pessoal

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<u>Quadro de Pessoal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12
Coordenação	4	4	4	4	4	4
Supervisão	8	8	8	8	8	8
Serviço a Bordo	40	40	40	40	40	40
Qualidade	2	2	2	2	2	2
Logística	6	6	6	6	6	6
Aprovisionamento	4	4	4	4	4	4
Transporte	4	4	4	4	4	4
Assistentes	8	8	8	8	8	8
Administrativos	8	8	8	8	8	8
TOTAL	96	96	96	96	96	96
<u>Remuneração base mensal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo	900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade	800	824	849	874	900	927
Logística	800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento	800	824	849	874	900	927
Transporte	800	824	849	874	900	927
Assistentes	800	824	849	874	900	927
Administrativos	800	824	849	874	900	927
<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Coordenação	84.000	86.520	89.116	91.789	94.543	97.379
Supervisão	134.400	138.432	142.585	146.862	151.268	155.807
Serviço a Bordo	504.000	519.120	534.694	550.732	567.252	584.270
Qualidade	22.400	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Logística	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Aprovisionamento	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Transporte	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Assistentes	89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
Administrativos	89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
TOTAL	1.584.800	1.632.344	1.681.314	1.731.750	1.783.704	1.837.216
<u>Outros Custos</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social						
Gerência / Administração	21,25%	107.100	110.313	113.622	117.031	120.542
Outro Pessoal	23,75%	256.690	264.391	272.322	280.491	288.906
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	15.848	16.323	16.813	17.318	17.837
Subsídio Alimentação	130,46	137.766	141.899	146.156	150.540	155.057
Comissões						
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000
TOTAL OUTROS CUSTOS		1.387.404	1.487.926	1.594.914	1.707.380	1.999.812

TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>QUADRO RESUMO</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos							
Gerência/Administração		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Pessoal		1.080.800	1.113.224	1.146.621	1.181.016	1.216.447	1.252.940
Encargos		363.790	374.704	385.945	397.522	409.448	421.732
Seguros Acidentes de Trabalho		15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Sub. Alimentação		137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>Retenções Colaboradores</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	50.400	51.912	53.469	55.073	56.726	58.428
Outro Pessoal	11,00%	118.888	122.455	126.128	129.912	133.809	137.823
Retenção IRS Colaborador	15,00%	237.720	244.852	252.197	259.763	267.556	275.582
TOTAL Retenções		407.008	419.218	431.795	444.748	458.090	471.833



Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	34.709	35.750	36.823	37.927	39.065	40.237
Existências	86.055	88.636	91.296	94.034	96.855	99.761
Estado						
TOTAL	130.764	134.387	138.118	141.962	145.921	149.998
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	425.049	437.801	450.935	464.463	478.396	492.748
Estado	410.375	430.257	443.164	456.459	470.153	484.258
TOTAL	835.424	868.057	894.099	920.922	948.549	977.006
Fundo Maneio Necessário	-704.660	-733.671	-755.981	-778.960	-802.629	-827.008
Investimento em Fundo de Maneio	-704.660	-29.010	-22.310	-22.979	-23.669	-24.379
ESTADO						
SS	44423	45756	47129	48542	49999	51499
IRS	19810	20404,3	21016,429	21646,877	22296,295	22965,194
IVA	346.142	364.097	375.019	386.270	397.858	409.794



Investimento

Euros

Taxa de Amortização Anual							
Máxima	S						
Mínima	N						
Investimento por ano		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000					
Despesas de I&D		10.000					
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000					
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000					
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		100.000					
Equipamento de Transporte		100.000					
Ferramentas e Utensílios		10.000					
Equipamento Administrativo		10.000					
Taras e Vasilhame		20.000					
Outras Imobilizações Corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000					
Total Investimento		270.000					
IVA	21%	29.400					
Valores Acumulados Balanço		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Despesas de I&D		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Trespases							
Outras imobilizações incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento básico		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Equipamento de transporte		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ferramentas e utensílios		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento administrativo		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taras e vasilhame		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outras imobilizações corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total Imobilizado		270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Amortizações do Exercício	Taxa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Amortizações		62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857



Empresa:
CATERINGTGV
Euros

Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investimento = Capital Fixo + FMN	-434.660	-29.010	-22.310	-22.979	-23.669	-24.379
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-443.400	-29.600	-22.800	-23.400	-24.100	-24.900
Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	2.272.016	2.295.530	2.317.162	2.335.244	2.304.599	2.322.815
Capital Social	50.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100.000					
TOTAL	2.422.016	2.295.530	2.317.162	2.335.244	2.304.599	2.322.815

2011

Capital em dívida (início período)	100.000	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	7.000	7.000	5.600	4.200	2.800	1.400
Reembolso Anual		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Imposto Selo (0,4%)	28	28	22	17	11	6
Serviço da dívida	7.028	27.028	25.622	24.217	22.811	21.406
Valor em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	

2012

Capital em dívida (início período)	7.000					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
Capital em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Reembolso		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



Construção de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	10.326.580	10.636.377	10.955.469	11.284.133	11.622.657	11.971.336
(-) Variação da Produção						
CMVMC	3.097.974	3.190.913	3.286.641	3.385.240	3.486.797	3.591.401
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	6.243.406	6.430.708	6.623.629	6.822.338	7.027.008	7.237.819
	60%	60%	60%	60%	60%	60%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.980.606	6.160.024	6.344.825	6.535.170	6.731.225	6.933.161
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	29%	29%	30%	30%	32%	32%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	3.008.402	3.039.754	3.068.597	3.096.039	3.065.179	3.096.134
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.945.545	2.976.897	3.005.740	3.043.182	3.042.322	3.093.277
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	36.223	59.801	83.717	108.036	132.150	156.780
RESULTADO FINANCEIRO	29.195	52.773	78.095	103.819	129.339	155.374
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.974.740	3.029.670	3.083.834	3.147.001	3.171.661	3.248.651
Impostos sobre os lucros	743.685	757.418	770.959	786.750	792.915	812.163
RESULTADO LÍQUIDO	2.231.055	2.272.253	2.312.876	2.360.251	2.378.746	2.436.488
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	32%	32%	33%	33%	34%	35%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	22%	21%	21%	21%	20%	20%
	#REF!			#REF!	#REF!	#REF!



Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2.209.159	2.232.673	2.254.305	2.282.387	2.281.742	2.319.957
Amortizações do exercício	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Provisões do exercício						
	2.272.016	2.295.530	2.317.162	2.335.244	2.304.599	2.322.815
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	704.660	29.010	22.310	22.979	23.669	24.379
CASH FLOW de Exploração	2.976.676	2.324.540	2.339.472	2.358.223	2.328.268	2.347.193
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-270.000					
Free cash-flow	2.706.676	2.324.540	2.339.472	2.358.223	2.328.268	2.347.193
CASH FLOW acumulado	2.706.676	5.031.217	7.370.689	9.728.912	12.057.180	14.404.373



Euros

Plano de Financiamento

ORIGENS DE FUNDOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos Brutos	3.008.402	3.039.754	3.068.597	3.096.039	3.065.179	3.096.134
Capital Social (entrada de fundos)	50.000					
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	704.660	29.010	22.310	22.979	23.669	24.379
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	36.223	59.801	83.717	108.036	132.150	156.780
Total das Origens	3.899.285	3.128.566	3.174.624	3.227.054	3.220.998	3.277.292
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	270.000					
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		743.685	757.418	770.959	786.750	792.915
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Encargos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Total das Aplicações	277.028	770.713	783.040	795.175	809.561	814.321
Saldo de Tesouraria Anual	3.622.257	2.357.853	2.391.584	2.431.879	2.411.437	2.462.972
Saldo de Tesouraria Acumulado	3.622.257	5.980.110	8.371.694	10.803.573	13.215.010	15.677.981
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	3.622.257	5.980.110	8.371.694	10.803.573	13.215.010	15.677.981
Soma Controlo						



Balanço Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Amortizações Acumuladas	62.857	125.714	188.571	241.429	264.286	267.143
Existências						
Matérias-primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	86.055	88.636	91.296	94.034	96.855	99.761
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	34.709	35.750	36.823	37.927	39.065	40.237
Ajustamentos de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	3.632.257	5.990.110	8.381.694	10.813.573	13.225.010	15.687.981
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	3.960.164	6.258.782	8.591.241	10.974.106	13.366.645	15.830.837
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		2.231.055	4.503.307	6.816.183	9.176.434	11.555.180
Resultados Líquidos	2.231.055	2.272.253	2.312.876	2.360.251	2.378.746	2.436.488
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	2.281.055	4.553.307	6.866.183	9.226.434	11.605.180	14.041.668
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	425.049	437.801	450.935	464.463	478.396	492.748
Estado e Outros Entes Públicos	1.154.060	1.187.674	1.214.123	1.243.209	1.263.068	1.296.420
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	1.679.109	1.705.475	1.725.058	1.747.672	1.761.465	1.789.169
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	3.960.164	6.258.782	8.591.241	10.974.106	13.366.645	15.830.837



Empresa:
CATERING
TGV

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	3%
Eficiência Operacional		40%	39%	38%	36%	35%
Margem Operacional das Vendas		28%	27%	27%	26%	26%
Rentabilidade Líquida das Vendas		21%	21%	21%	20%	20%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		29%	30%	30%	32%	32%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		36%	27%	22%	18%	15%
Rendibilidade do Activo		48%	35%	28%	23%	20%
Rotação do Activo		170%	128%	103%	87%	76%
Rotação do Imobilizado		7372%	13454%	39494%	203396%	418997%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		50%	34%	26%	20%	17%
Rotação dos Capitais Próprios		234%	160%	122%	100%	85%
INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		73%	80%	84%	87%	89%
Solvabilidade Total		267%	398%	528%	659%	785%
Endividamento Total		27%	20%	16%	13%	11%
Endividamento ML Prazo		1%	1%	0%	0%	0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		376%	511%	641%	767%	885%
Liquidez Reduzida		371%	506%	635%	762%	879%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitais Permanentes		4.633.307	6.926.183	9.266.434	11.625.180	14.041.668
Activo Fixo		144.286	81.429	28.571	5.714	2.857
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		4.489.022	6.844.755	9.237.863	11.619.466	14.038.811
Necessidades Cíclicas		124.387	128.118	131.962	135.921	139.998
Recursos Cíclicos		437.801	450.935	464.463	478.396	492.748
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		-313.414	-322.816	-332.501	-342.476	-352.750
Tesouraria Activa		5.990.110	8.381.694	10.813.573	13.225.010	15.687.981
Tesouraria Passiva		1.187.674	1.214.123	1.243.209	1.263.068	1.296.420
TESOURARIA LÍQUIDA		4.802.436	7.167.571	9.570.364	11.961.942	14.391.561
CONTROLO : TRL = FML - NFM		4.802.436	7.167.571	9.570.364	11.961.942	14.391.561
Variação do FML			2.355.733	2.393.108	2.381.603	2.419.345
Variação das NFM			-9.402	-9.684	-9.975	-10.274
Variação da TRL			2.365.135	2.402.792	2.391.578	2.429.620
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		6.430.708	6.623.629	6.822.338	7.027.008	7.237.819
Grau de Alavanca Operacional		216%	220%	224%	231%	234%
Ponto Crítico		5.712.596	5.983.982	6.250.716	6.590.662	6.855.064
Margem de Segurança		86%	83%	81%	76%	75%



Empresa:
CATERINGTGV

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto 2011		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow to Firm	2.706.676	2.324.540	2.339.472	2.358.223	2.328.268	2.347.193	29.070.593
WACC	12,74%	12,99%	13,14%	13,26%	13,38%	13,48%	13,48%
Factor de actualização	1	1,130	1,278	1,448	1,641	1,863	2,114
Fluxos actualizados	2.706.676	2.057.333	1.830.129	1.628.805	1.418.384	1.260.082	13.752.856
	2.706.676	4.764.010	6.594.139	8.222.943	9.641.328	10.901.410	24.654.266
Valor Actual Líquido (VAL)	24.654.266						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					
Na perspectiva do Investidor 2011		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	2.799.648	2.297.512	2.313.850	2.334.006	2.305.456	2.325.788	27.315.162
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,09%	3,18%	3,28%	3,38%	3,48%	3,58%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	13,30%	13,40%	13,50%	13,61%	13,71%	13,83%	13,94%
Factor actualização	1	1,134	1,287	1,462	1,663	1,893	2,156
Fluxos Actualizados	2.799.648	2.026.043	1.797.738	1.596.217	1.386.539	1.228.869	12.666.642
	2.799.648	4.825.691	6.623.429	8.219.646	9.606.186	10.835.054	23.501.696
Valor Actual Líquido (VAL)	23.501.696						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					
Cálculo do WACC		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passivo Remunerado	80.000	60.000	40.000	20.000	0	0	
Capital Próprio	2.281.055	4.553.307	6.866.183	9.226.434	11.605.180	14.041.668	
TOTAL	2.361.055	4.613.307	6.906.183	9.246.434	11.605.180	14.041.668	
% Passivo remunerado	3,39%	1,30%	0,58%	0,22%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	96,61%	98,70%	99,42%	99,78%	100,00%	100,00%	
Custo							
Custo Financiamento	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	
Custo Capital	13,00%	13,09%	13,18%	13,28%	13,38%	13,48%	
Custo ponderado	12,74%	12,99%	13,14%	13,26%	13,38%	13,48%	

ANEXO II - CATERING TGV SA. – CENARIO OURO OPTIMISTA



Volume de negócios

Colocar o primeiro ano de vigência do projecto



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pequenos almoços	1.956.108	2.014.791	2.075.235	2.137.492	2.201.617	2.267.665
Quantidades vendidas	163.009	163.009	163.009	163.009	163.009	163.009
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Almoços	4.223.780	4.350.493	4.481.008	4.615.438	4.753.902	4.896.519
Quantidades vendidas	211.189	211.189	211.189	211.189	211.189	211.189
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Lanches e Snacks	1.678.270	1.728.618	1.780.477	1.833.891	1.888.908	1.945.575
Quantidades vendidas	167.827	167.827	167.827	167.827	167.827	167.827
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Jantares	3.501.080	3.606.112	3.714.296	3.825.725	3.940.496	4.058.711
Quantidades vendidas	175.054	175.054	175.054	175.054	175.054	175.054
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
TOTAL	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
IVA VENDAS	21%	2.385.440	2.457.003	2.530.713	2.606.635	2.684.834
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
IVA	2.385.440	2.457.003	2.530.713	2.606.635	2.684.834	2.765.379
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	13.744.678	14.157.018	14.581.729	15.019.181	15.469.756	15.933.849



CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		3.407.771	3.510.005	3.615.305	3.723.764	3.835.477	3.950.541
Pequenos almoços	70,00%	586.832	604.437	622.570	641.248	660.485	680.300
Almoços	70,00%	1.267.134	1.305.148	1.344.302	1.384.632	1.426.170	1.468.956
Lanches e Snacks	70,00%	503.481	518.585	534.143	550.167	566.672	583.672
Jantares	70,00%	1.050.324	1.081.834	1.114.289	1.147.717	1.182.149	1.217.613
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		3.407.771	3.510.005	3.615.305	3.723.764	3.835.477	3.950.541
IVA	21%	715.632	737.101	759.214	781.990	805.450	829.614
TOTAL CMVMC + IVA		4.123.403	4.247.105	4.374.519	4.505.754	4.640.927	4.780.155

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- a) Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- b) Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- c) Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais



FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subcontratos	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Electricidade	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Combustíveis	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Água	6%	80%	20%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Outros Fluidos	21%		100%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Ferramentas e Utensílios	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Livros e doc. técnica	21%	80%	20%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Material de escritório	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Artigos para oferta	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Rendas e alugueres	21%		100%	30.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339
Despesas de representação	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Comunicação	21%	70%	30%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Seguros		100%		5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Royalties	21%		100%							
Transportes de mercadorias	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Deslocações e estadas	21%		100%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Comissões	21%		100%	3.000	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518	41.734
Honorários	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Contencioso e notariado	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Conservação e reparação	21%	70%	30%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Publicidade e propaganda	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Limpeza, higiene e conforto	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Vigilância e segurança	21%	100%								
Trabalhos especializados	21%	80%	20%							
Outros forn. e serviços	21%		100%							
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
FSE - Custos Fixos					262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
FSE - Custos Variáveis					985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
IVA					104.040	107.161	110.376	113.687	117.098	120.611
FSE + IVA					1.352.040	1.392.601	1.434.379	1.477.411	1.521.733	1.567.385



Custos com Pessoal

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		12	12	12	12	12	12
Coordenação		4	4	4	4	4	4
Supervisão		8	8	8	8	8	8
Serviço a Bordo		40	40	40	40	40	40
Qualidade		2	2	2	2	2	2
Logística		6	6	6	6	6	6
Aprovisionamento		4	4	4	4	4	4
Transporte		4	4	4	4	4	4
Assistentes		8	8	8	8	8	8
Administrativos		8	8	8	8	8	8
TOTAL		96	96	96	96	96	96
Remuneração base mensal		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação		1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão		1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo		900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade		800	824	849	874	900	927
Logística		800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento		800	824	849	874	900	927
Transporte		800	824	849	874	900	927
Assistentes		800	824	849	874	900	927
Administrativos		800	824	849	874	900	927
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Coordenação		84.000	86.520	89.116	91.789	94.543	97.379
Supervisão		134.400	138.432	142.585	146.862	151.268	155.807
Serviço a Bordo		504.000	519.120	534.694	550.732	567.252	584.270
Qualidade		22.400	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Logística		67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Aprovisionamento		44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Transporte		44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Assistentes		89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
Administrativos		89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
TOTAL		1.584.800	1.632.344	1.681.314	1.731.750	1.783.704	1.837.216
Outros Custos		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	107.100	110.313	113.622	117.031	120.542	124.159
Outro Pessoal	23,75%	256.690	264.391	272.322	280.491	288.906	297.573
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Subsídio Alimentação	130,46	137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000

TOTAL OUTROS CUSTOS		1.387.404	1.487.926	1.594.914	1.707.380	1.882.342	1.999.812
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>QUADRO RESUMO</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos							
Gerência/Administração		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Pessoal		1.080.800	1.113.224	1.146.621	1.181.016	1.216.447	1.252.940
Encargos		363.790	374.704	385.945	397.522	409.448	421.732
Seguros Acidentes de Trabalho		15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Sub. Alimentação		137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>Retenções Colaboradores</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	50.400	51.912	53.469	55.073	56.726	58.428
Outro Pessoal	11,00%	118.888	122.455	126.128	129.912	133.809	137.823
Retenção IRS Colaborador	15,00%	237.720	244.852	252.197	259.763	267.556	275.582
TOTAL Retenções		407.008	419.218	431.795	444.748	458.090	471.833



Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	38.180	39.325	40.505	41.720	42.972	44.261
Existências	94.660	97.500	100.425	103.438	106.541	109.737
Estado						
TOTAL	142.840	146.825	150.930	155.158	159.513	163.998
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	456.287	469.976	484.075	498.597	513.555	528.962
Estado	448.325	469.345	483.426	497.928	512.866	528.252
TOTAL	904.612	939.321	967.501	996.525	1.026.421	1.057.214
Fundo Maneio Necessário	-761.772	-792.496	-816.571	-841.368	-866.909	-893.216
Investimento em Fundo de Maneio	-761.772	-30.724	-24.075	-24.797	-25.541	-26.307
ESTADO	448.325	469.345	483.426	497.928	512.866	528.252
SS	44423	45756	47129	48542	49999	51499
IRS	19810	20404,3	21016,429	21646,877	22296,295	22965,194
IVA	384.092	403.185	415.281	427.739	440.571	453.789



Empresa:
CATERINGTGV

EUROS

Investimento

Taxa de Amortização Anual							
Máxima	S						
Mínima	N						
Investimento por ano		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000					
Despesas de I&D		10.000					
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000					
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000					
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		100.000					
Equipamento de Transporte		100.000					
Ferramentas e Utensílios		10.000					
Equipamento Administrativo		10.000					
Taras e Vasilhame		20.000					
Outras Imobilizações Corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000					
Total Investimento		270.000					
IVA		21%	29.400				
Valores Acumulados Balanço		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Despesas de I&D		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Trespases							
Outras imobilizações incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento básico		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Equipamento de transporte		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ferramentas e utensílios		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento administrativo		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taras e vasilhame		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outras imobilizações corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total Imobilizado		270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Amortizações do Exercício	Taxa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Amortizações		62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857



Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investimento = Capital Fixo + FMN	-491.772	-30.724	-24.075	-24.797	-25.541	-26.307
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-501.600	-31.300	-24.600	-25.300	-26.100	-26.800
Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	2.814.161	2.853.940	2.892.324	2.927.661	2.914.788	2.951.310
Capital Social	50.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100.000					
TOTAL	2.964.161	2.853.940	2.892.324	2.927.661	2.914.788	2.951.310

2011

Capital em dívida (início período)	100.000	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	7.000	7.000	5.600	4.200	2.800	1.400
Reembolso Anual		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Imposto Selo (0,4%)	28	28	22	17	11	6
Serviço da dívida	7.028	27.028	25.622	24.217	22.811	21.406
Valor em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	

2012

Capital em dívida (início período)	7.000					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
Capital em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	

Juros pagos com Imposto Selo incluído	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Reembolso		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	11.359.238	11.700.015	12.051.016	12.412.546	12.784.922	13.168.470
(-) Variação da Produção						
CMVMC	3.407.771	3.510.005	3.615.305	3.723.764	3.835.477	3.950.541
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	6.966.267	7.175.255	7.390.512	7.612.228	7.840.594	8.075.812
	61%	61%	61%	61%	61%	61%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	6.703.467	6.904.571	7.111.708	7.325.059	7.544.811	7.771.155
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	26%	27%	27%	28%	29%	29%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	3.731.263	3.784.301	3.835.480	3.885.929	3.878.765	3.934.127
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	3.668.406	3.721.444	3.772.623	3.833.071	3.855.908	3.931.270
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	44.101	73.452	103.355	133.883	164.436	195.739
RESULTADO FINANCEIRO	37.073	66.424	97.733	129.666	161.624	194.334
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	3.705.479	3.787.867	3.870.355	3.962.738	4.017.533	4.125.604
Impostos sobre os lucros	926.370	946.967	967.589	990.684	1.004.383	1.031.401
RESULTADO LÍQUIDO	2.779.109	2.840.901	2.902.766	2.972.053	3.013.149	3.094.203
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	29%	30%	30%	30%	31%	31%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	24%	24%	24%	24%	24%	23%



Mapa de Cash Flows Operacionais

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2.751.304	2.791.083	2.829.467	2.874.804	2.891.931	2.948.453
Amortizações do exercício	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Provisões do exercício						
	2.814.161	2.853.940	2.892.324	2.927.661	2.914.788	2.951.310
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	761.772	30.724	24.075	24.797	25.541	26.307
CASH FLOW de Exploração	3.575.934	2.884.663	2.916.399	2.952.458	2.940.329	2.977.617
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-270.000					
Free cash-flow	3.305.934	2.884.663	2.916.399	2.952.458	2.940.329	2.977.617
CASH FLOW acumulado	3.305.934	6.190.597	9.106.996	12.059.454	14.999.783	17.977.400



Plano de Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	3.731.263	3.784.301	3.835.480	3.885.929	3.878.765	3.934.127
Capital Social (entrada de fundos)	50.000					
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	761.772	30.724	24.075	24.797	25.541	26.307
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	44.101	73.452	103.355	133.883	164.436	195.739
Total das Origens	4.687.136	3.888.476	3.962.910	4.044.609	4.068.742	4.156.174
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	270.000					
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		926.370	946.967	967.589	990.684	1.004.383
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Encargos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Total das Aplicações	277.028	953.398	972.589	991.806	1.013.496	1.025.789
Saldo de Tesouraria Anual	4.410.108	2.935.079	2.990.320	3.052.803	3.055.246	3.130.385
Saldo de Tesouraria Acumulado	4.410.108	7.345.187	10.335.507	13.388.310	16.443.556	19.573.942
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	4.410.108	7.345.187	10.335.507	13.388.310	16.443.556	19.573.942
Soma Controlo						



Balanco Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Amortizações Acumuladas	62.857	125.714	188.571	241.429	264.286	267.143
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	94.660	97.500	100.425	103.438	106.541	109.737
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	38.180	39.325	40.505	41.720	42.972	44.261
Ajustamentos de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	4.420.108	7.355.187	10.345.507	13.398.310	16.453.556	19.583.942
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	4.760.091	7.636.298	10.567.866	13.572.039	16.608.783	19.740.797
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		2.779.109	5.620.010	8.522.776	11.494.829	14.507.979
Resultados Líquidos	2.779.109	2.840.901	2.902.766	2.972.053	3.013.149	3.094.203
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	2.829.109	5.670.010	8.572.776	11.544.829	14.557.979	17.652.182
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	456.287	469.976	484.075	498.597	513.555	528.962
Estado e Outros Entes Públicos	1.374.695	1.416.312	1.451.015	1.488.613	1.517.249	1.559.653
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	1.930.982	1.966.288	1.995.089	2.027.210	2.050.804	2.088.615
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	4.760.091	7.636.298	10.567.866	13.572.039	16.608.783	19.740.797



Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	3%
Eficiência Operacional		48%	47%	46%	44%	43%
Margem Operacional das Vendas		32%	31%	31%	30%	30%
Rentabilidade Líquida das Vendas		24%	24%	24%	24%	23%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		27%	27%	28%	29%	29%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		37%	27%	22%	18%	16%
Rendibilidade do Activo		49%	36%	28%	23%	20%
Rotação do Activo		153%	114%	91%	77%	67%
Rotação do Imobilizado		8109%	14799%	43444%	223736%	460896%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		50%	34%	26%	21%	18%
Rotação dos Capitais Próprios		206%	141%	108%	88%	75%
INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		74%	81%	85%	88%	89%
Solvabilidade Total		288%	430%	569%	710%	845%
Endividamento Total		26%	19%	15%	12%	11%
Endividamento ML Prazo		1%	1%	0%	0%	0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		397%	542%	682%	818%	945%
Liquidez Reduzida		392%	537%	676%	812%	940%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitais Permanentes		5.750.010	8.632.776	11.584.829	14.577.979	17.652.182
Activo Fixo		144.286	81.429	28.571	5.714	2.857
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		5.605.724	8.551.348	11.556.258	14.572.265	17.649.325
Necessidades Cíclicas		136.825	140.930	145.158	149.513	153.998
Recursos Cíclicos		469.976	484.075	498.597	513.555	528.962
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		-333.150	-343.145	-353.439	-364.042	-374.964
Tesouraria Activa		7.355.187	10.345.507	13.398.310	16.453.556	19.583.942
Tesouraria Passiva		1.416.312	1.451.015	1.488.613	1.517.249	1.559.653
TESOURARIA LÍQUIDA		5.938.874	8.894.492	11.909.697	14.936.307	18.024.288
CONTROLO : TRL = FML - NFM		5.938.874	8.894.492	11.909.697	14.936.307	18.024.288
Variação do FML			2.945.624	3.004.910	3.016.007	3.077.060
Variação das NFM			-9.995	-10.294	-10.603	-10.921
Variação da TRL			2.955.618	3.015.205	3.026.610	3.087.981
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		7.175.255	7.390.512	7.612.228	7.840.594	8.075.812
Grau de Alavanca Operacional		193%	196%	199%	203%	205%
Ponto Crítico		5.631.806	5.899.354	6.162.316	6.497.454	6.758.116
Margem de Segurança		108%	104%	101%	97%	95%



Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow to Firm		3.305.934	2.884.663	2.916.399	2.952.458	2.940.329	2.977.617	36.878.550
WACC		12,79%	13,01%	13,15%	13,26%	13,38%	13,48%	13,48%
Factor de actualização		1	1,130	1,279	1,448	1,642	1,863	2,114
Fluxos actualizados		3.305.934	2.552.621	2.280.864	2.038.652	1.790.739	1.598.064	17.441.675
		3.305.934	5.858.555	8.139.419	10.178.071	11.968.810	13.566.874	31.008.549
Valor Actual Líquido (VAL)		31.008.549						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade		#NÚM!						
Pay Back period		0	Anos					
Na perspectiva do Investidor		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity		3.398.906	2.857.635	2.890.777	2.928.241	2.917.518	2.956.211	34.719.157
Taxa de juro de activos sem risco		3,00%	3,09%	3,18%	3,28%	3,38%	3,48%	3,58%
Prémio de risco de mercado		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização		13,30%	13,40%	13,50%	13,61%	13,71%	13,83%	13,94%
Factor actualização		1	1,134	1,287	1,462	1,663	1,893	2,156
Fluxos Actualizados		3.398.906	2.519.983	2.245.979	2.002.612	1.754.643	1.561.963	16.100.038
		3.398.906	5.918.889	8.164.868	10.167.479	11.922.123	13.484.086	29.584.124
Valor Actual Líquido (VAL)		29.584.124						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade		#NÚM!						
Pay Back period		0	Anos					
Cálculo do WACC		2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Passivo Remunerado		80.000	60.000	40.000	20.000	0	0	
Capital Próprio		2.829.109	5.670.010	8.572.776	11.544.829	14.557.979	17.652.182	
TOTAL		2.909.109	5.730.010	8.612.776	11.564.829	14.557.979	17.652.182	
% Passivo remunerado		2,75%	1,05%	0,46%	0,17%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio		97,25%	98,95%	99,54%	99,83%	100,00%	100,00%	
Custo								
Custo Financiamento		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal		5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	
Custo Capital		13,00%	13,09%	13,18%	13,28%	13,38%	13,48%	
Custo ponderado		12,79%	13,01%	13,15%	13,26%	13,38%	13,48%	

ANEXO III - CATERING TGV SA. – CENARIO BRONZE PESSIMISTA



Volume de negócios

Colocar o primeiro ano de vigência do projecto

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pequenos almoços	1.600.452	1.648.466	1.697.920	1.748.857	1.801.323	1.855.363
Quantidades vendidas	133.371	133.371	133.371	133.371	133.371	133.371
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Almoços	3.455.820	3.559.495	3.666.279	3.776.268	3.889.556	4.006.243
Quantidades vendidas	172.791	172.791	172.791	172.791	172.791	172.791
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Lanches e Snacks	1.373.130	1.414.324	1.456.754	1.500.456	1.545.470	1.591.834
Quantidades vendidas	137.313	137.313	137.313	137.313	137.313	137.313
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Jantares	2.864.520	2.950.456	3.038.969	3.130.138	3.224.042	3.320.764
Quantidades vendidas	143.226	143.226	143.226	143.226	143.226	143.226
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
TOTAL	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
IVA VENDAS 21%	1.951.724	2.010.275	2.070.584	2.132.701	2.196.682	2.262.583
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 21%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
IVA	1.951.724	2.010.275	2.070.584	2.132.701	2.196.682	2.262.583
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	11.245.646	11.583.015	11.930.505	12.288.421	12.657.073	13.036.785
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa	0	0	0	0	0	0



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Pequenos almoços	70,00%	480.136	494.540	509.376	524.657	540.397	556.609
Almoços	70,00%	1.036.746	1.067.848	1.099.884	1.132.880	1.166.867	1.201.873
Lanches e Snacks	70,00%	411.939	424.297	437.026	450.137	463.641	477.550
Jantares	70,00%	859.356	885.137	911.691	939.042	967.213	996.229
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
IVA	21%	585.517	603.083	621.175	639.810	659.005	678.775
TOTAL CMVMC + IVA		3.373.694	3.474.904	3.579.152	3.686.526	3.797.122	3.911.036

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- a) Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- b) Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- c) Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subcontratos	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Electricidade	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Combustíveis	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Água	6%	80%	20%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Outros Fluidos	21%		100%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Ferramentas e Utensílios	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Livros e doc. técnica	21%	80%	20%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Material de escritório	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Artigos para oferta	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Rendas e alugueres	21%		100%	30.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339
Despesas de representação	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Comunicação	21%	70%	30%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Seguros		100%		5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Royalties	21%		100%							
Transportes de mercadorias	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Deslocações e estadas	21%		100%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Comissões	21%		100%	3.000	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518	41.734
Honorários	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Contencioso e notariado	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Conservação e reparação	21%	70%	30%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Publicidade e propaganda	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Limpeza, higiene e conforto	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Vigilância e segurança	21%	100%								
Trabalhos especializados	21%	80%	20%							
Outros forn. e serviços	21%		100%							
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
FSE - Custos Fixos					262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
FSE - Custos Variáveis					985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
IVA					104.040	107.161	110.376	113.687	117.098	120.611
FSE + IVA					1.352.040	1.392.601	1.434.379	1.477.411	1.521.733	1.567.385


IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Custos com Pessoal

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		12	12	12	12	12	12
Coordenação		4	4	4	4	4	4
Supervisão		8	8	8	8	8	8
Serviço a Bordo		40	40	40	40	40	40
Qualidade		2	2	2	2	2	2
Logística		6	6	6	6	6	6
Aprovisionamento		4	4	4	4	4	4
Transporte		4	4	4	4	4	4
Assistentes		8	8	8	8	8	8
Administrativos		8	8	8	8	8	8
TOTAL		96	96	96	96	96	96
Remuneração base mensal		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação		1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão		1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo		900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade		800	824	849	874	900	927
Logística		800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento		800	824	849	874	900	927
Transporte		800	824	849	874	900	927
Assistentes		800	824	849	874	900	927
Administrativos		800	824	849	874	900	927
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Coordenação		84.000	86.520	89.116	91.789	94.543	97.379
Supervisão		134.400	138.432	142.585	146.862	151.268	155.807
Serviço a Bordo		504.000	519.120	534.694	550.732	567.252	584.270
Qualidade		22.400	23.072	23.764	24.477	25.211	25.968
Logística		67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Aprovisionamento		44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Transporte		44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Assistentes		89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
Administrativos		89.600	92.288	95.057	97.908	100.846	103.871
TOTAL		1.584.800	1.632.344	1.681.314	1.731.750	1.783.704	1.837.216
Outros Custos		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	107.100	110.313	113.622	117.031	120.542	124.159
Outro Pessoal	23,75%	256.690	264.391	272.322	280.491	288.906	297.573
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Subsídio Alimentação	130,46	137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL OUTROS CUSTOS		1.387.404	1.487.926	1.594.914	1.707.380	1.882.342	1.999.812

TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>QUADRO RESUMO</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos							
Gerência/Administração		504.000	519.120	534.694	550.734	567.257	584.275
Pessoal		1.080.800	1.113.224	1.146.621	1.181.016	1.216.447	1.252.940
Encargos		363.790	374.704	385.945	397.522	409.448	421.732
Seguros Acidentes de Trabalho		15.848	16.323	16.813	17.318	17.837	18.372
Sub. Alimentação		137.766	141.899	146.156	150.540	155.057	159.708
Comissões							
Formação		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal		570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL		2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
<u>Retenções Colaboradores</u>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	50.400	51.912	53.469	55.073	56.726	58.428
Outro Pessoal	11,00%	118.888	122.455	126.128	129.912	133.809	137.823
Retenção IRS Colaborador	15,00%	237.720	244.852	252.197	259.763	267.556	275.582
TOTAL Retenções		407.008	419.218	431.795	444.748	458.090	471.833



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	31.238	32.175	33.140	34.135	35.159	36.213
Existências	77.449	79.773	82.166	84.631	87.170	89.785
Estado						
TOTAL	118.687	121.948	125.306	128.765	132.328	135.998
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	393.811	405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
Estado	372.425	391.168	402.903	414.990	427.440	440.263
TOTAL	766.236	796.794	820.697	845.318	870.678	896.798
Fundo Maneio Necessário	-647.549	-674.846	-695.391	-716.553	-738.349	-760.800
Investimento em Fundo de Maneio	-647.549	-27.297	-20.545	-21.162	-21.797	-22.451
ESTADO	372.425	391.168	402.903	414.990	427.440	440.263
SS	44423	45756	47129	48542	49999	51499
IRS	19810	20404,3	21016,429	21646,877	22296,295	22965,194
IVA	308.192	325.008	334.758	344.801	355.145	365.799

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento		Investimento					
T							
Máxima		S					
Mínima		N					
Investimento por ano		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000					
Despesas de I&D		10.000					
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000					
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000					
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		100.000					
Equipamento de Transporte		100.000					
Ferramentas e Utensílios		10.000					
Equipamento Administrativo		10.000					
Taras e Vasilhame		20.000					
Outras Imobilizações Corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000					
Total Investimento		270.000					
IVA - 21%			29.400				
Valores Acumulados Balanço		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Despesas de I&D		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Trespases							
Outras imobilizações incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento básico		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Equipamento de transporte		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ferramentas e utensílios		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento administrativo		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taras e vasilhame		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outras imobilizações corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total Imobilizado		270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Amortizações do Exercício -Taxa		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Amortizações		62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857



Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investimento = Capital Fixo + FMN	-377.549	-27.297	-20.545	-21.162	-21.797	-22.451
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-385.100	-27.800	-21.000	-21.600	-22.200	-22.900
Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	1.729.871	1.737.120	1.742.000	1.742.827	1.694.409	1.694.319
Capital Social	50.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100.000					
TOTAL	1.879.871	1.737.120	1.742.000	1.742.827	1.694.409	1.694.319

2011

Capital em dívida (início período)	100.000	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	7.000	7.000	5.600	4.200	2.800	1.400
Reembolso Anual		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Imposto Selo (0,4%)	28	28	22	17	11	6
Serviço da dívida	7.028	27.028	25.622	24.217	22.811	21.406
Valor em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	

2012

Capital em dívida (início período)	7.000					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
Capital em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Reembolso		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
(-) Variação da Produção						
CMVMC	2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	5.520.545	5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
	59%	59%	59%	59%	59%	59%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.257.745	5.415.478	5.577.942	5.745.280	5.917.639	6.095.168
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.972.204	3.120.270	3.276.228	3.439.130	3.666.045	3.837.028
% de Vendas	32%	33%	33%	34%	35%	36%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	2.285.542	2.295.208	2.301.714	2.306.150	2.251.593	2.258.140
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.222.684	2.232.351	2.238.857	2.253.293	2.228.736	2.255.283
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	28.344	46.150	64.079	82.188	99.865	117.820
RESULTADO FINANCEIRO	21.316	39.122	58.456	77.972	97.053	116.415
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.244.001	2.271.473	2.297.313	2.331.264	2.325.790	2.371.698
Impostos sobre os lucros	561.000	567.868	574.328	582.816	581.447	592.924
RESULTADO LÍQUIDO	1.683.000	1.703.605	1.722.985	1.748.448	1.744.342	1.778.773
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	35%	36%	37%	37%	38%	38%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	18%	18%	17%	17%	17%	17%
#REF!						
#REF!						
#REF!						
#REF!						


IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.667.013	1.674.263	1.679.143	1.689.970	1.671.552	1.691.462
Amortizações do exercício	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Provisões do exercício						
	1.729.871	1.737.120	1.742.000	1.742.827	1.694.409	1.694.319
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	647.549	27.297	20.545	21.162	21.797	22.451
CASH FLOW de Exploração	2.377.419	1.764.417	1.762.545	1.763.988	1.716.206	1.716.770
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-270.000					
Free cash-flow	2.107.419	1.764.417	1.762.545	1.763.988	1.716.206	1.716.770
CASH FLOW acumulado	2.107.419	3.871.836	5.634.382	7.398.370	9.114.576	10.831.346


IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Plano de Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	2.285.542	2.295.208	2.301.714	2.306.150	2.251.593	2.258.140
Capital Social (entrada de fundos)	50.000					
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	647.549	27.297	20.545	21.162	21.797	22.451
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	28.344	46.150	64.079	82.188	99.865	117.820
Total das Origens	3.111.434	2.368.655	2.386.338	2.409.500	2.373.255	2.398.411
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	270.000					
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		561.000	567.868	574.328	582.816	581.447
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Encargos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Total das Aplicações	277.028	588.028	593.491	598.545	605.627	602.853
Saldo de Tesouraria Anual	2.834.406	1.780.627	1.792.848	1.810.955	1.767.627	1.795.558
Saldo de Tesouraria Acumulado	2.834.406	4.615.033	6.407.881	8.218.836	9.986.463	11.782.021
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	2.834.406	4.615.033	6.407.881	8.218.836	9.986.463	11.782.021
Soma Controlo						



Balanço Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Amortizações Acumuladas	62.857	125.714	188.571	241.429	264.286	267.143
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	77.449	79.773	82.166	84.631	87.170	89.785
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	31.238	32.175	33.140	34.135	35.159	36.213
Ajustamentos de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	2.844.406	4.625.033	6.417.881	8.228.836	9.996.463	11.792.021
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	3.160.237	4.881.267	6.614.616	8.376.173	10.124.506	11.920.877
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		1.683.000	3.386.605	5.109.590	6.858.039	8.602.381
Resultados Líquidos	1.683.000	1.703.605	1.722.985	1.748.448	1.744.342	1.778.773
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	1.733.000	3.436.605	5.159.590	6.908.039	8.652.381	10.431.154
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	393.811	405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
Estado e Outros Entes Públicos	933.425	959.036	977.231	997.806	1.008.887	1.033.187
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	1.427.236	1.444.662	1.455.026	1.468.134	1.472.125	1.489.722
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	3.160.237	4.881.267	6.614.616	8.376.173	10.124.506	11.920.877



Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	3%
Eficiência Operacional		32%	30%	29%	27%	27%
Margem Operacional das Vendas		23%	23%	22%	21%	21%
Rentabilidade Líquida das Vendas		18%	17%	17%	17%	17%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		33%	33%	34%	35%	36%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		35%	26%	21%	17%	15%
Rendibilidade do Activo		46%	34%	27%	22%	19%
Rotação do Activo		196%	149%	121%	103%	90%
Rotação do Imobilizado		6635%	12109%	35545%	183057%	377097%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		50%	33%	25%	20%	17%
Rotação dos Capitais Próprios		279%	191%	147%	121%	103%
INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		70%	78%	82%	85%	88%
Solvabilidade Total		238%	355%	471%	588%	700%
Endividamento Total		30%	22%	18%	15%	12%
Endividamento ML Prazo		2%	1%	0%	0%	0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		347%	468%	585%	697%	800%
Liquidez Reduzida		341%	462%	579%	691%	794%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitais Permanentes		3.516.605	5.219.590	6.948.039	8.672.381	10.431.154
Activo Fixo		144.286	81.429	28.571	5.714	2.857
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		3.372.320	5.138.162	6.919.467	8.666.667	10.428.297
Necessidades Cíclicas		111.948	115.306	118.765	122.328	125.998
Recursos Cíclicos		405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		-293.678	-302.488	-311.563	-320.909	-330.537
Tesouraria Activa		4.625.033	6.417.881	8.228.836	9.996.463	11.792.021
Tesouraria Passiva		959.036	977.231	997.806	1.008.887	1.033.187
TESOURARIA LÍQUIDA		3.665.997	5.440.650	7.231.030	8.987.576	10.758.834
CONTROLO : TRL = FML - NFM		3.665.997	5.440.650	7.231.030	8.987.576	10.758.834
Variação do FML			1.765.842	1.781.305	1.747.199	1.761.630
Variação das NFM			-8.810	-9.075	-9.347	-9.627
Variação da TRL			1.774.653	1.790.380	1.756.546	1.771.258
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
Grau de Alavanca Operacional		255%	262%	268%	279%	284%
Ponto Crítico		5.814.543	6.090.772	6.362.267	6.708.280	6.977.400
Margem de Segurança		65%	62%	60%	56%	54%



Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow to Firm		2.107.419	1.764.417	1.762.545	1.763.988	1.716.206	1.716.770	21.262.635
WACC		12,66%	12,96%	13,12%	13,26%	13,38%	13,48%	13,48%
Factor de actualização		1	1,130	1,278	1,447	1,641	1,862	2,113
Fluxos actualizados		2.107.419	1.562.047	1.379.390	1.218.948	1.046.010	922.078	10.063.788
		2.107.419	3.669.466	5.048.856	6.267.804	7.313.814	8.235.892	18.299.679
Valor Actual Líquido (VAL)		18.299.679						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade		#NÚM!						
Pay Back period		0	Anos					
Na perspectiva do Investidor		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity		2.200.391	1.737.389	1.736.923	1.739.772	1.693.395	1.695.364	19.911.167
Taxa de juro de activos sem risco		3,00%	3,09%	3,18%	3,28%	3,38%	3,48%	3,58%
Prémio de risco de mercado		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização		13,30%	13,40%	13,50%	13,61%	13,71%	13,83%	13,94%
Factor actualização		1	1,134	1,287	1,462	1,663	1,893	2,156
Fluxos Actualizados		2.200.391	1.532.103	1.349.496	1.189.822	1.018.435	895.774	9.233.247
		2.200.391	3.732.494	5.081.990	6.271.813	7.290.248	8.186.022	17.419.269
Valor Actual Líquido (VAL)		17.419.269						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade		#NÚM!						
Pay Back period		0	Anos					
Cálculo do WACC		2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Passivo Remunerado		80.000	60.000	40.000	20.000	0	0	
Capital Próprio		1.733.000	3.436.605	5.159.590	6.908.039	8.652.381	10.431.154	
TOTAL		1.813.000	3.496.605	5.199.590	6.928.039	8.652.381	10.431.154	
% Passivo remunerado		4,41%	1,72%	0,77%	0,29%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio		95,59%	98,28%	99,23%	99,71%	100,00%	100,00%	
<u>Custo</u>								
Custo Financiamento		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal		5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	
Custo Capital		13,00%	13,09%	13,18%	13,28%	13,38%	13,48%	
Custo ponderado		12,66%	12,96%	13,12%	13,26%	13,38%	13,48%	

ANEXO IV - CATERING TGV SA. – CENARIO BRONZE PESSIMISTA FUNÇÃO PESSOAL CORRIGIDA



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Volume de negócios

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pequenos almoços	1.600.452	1.648.466	1.697.920	1.748.857	1.801.323	1.855.363
Quantidades vendidas	133.371	133.371	133.371	133.371	133.371	133.371
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
Almoços	3.455.820	3.559.495	3.666.279	3.776.268	3.889.556	4.006.243
Quantidades vendidas	172.791	172.791	172.791	172.791	172.791	172.791
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Lanches e Snacks	1.373.130	1.414.324	1.456.754	1.500.456	1.545.470	1.591.834
Quantidades vendidas	137.313	137.313	137.313	137.313	137.313	137.313
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Jantares	2.864.520	2.950.456	3.038.969	3.130.138	3.224.042	3.320.764
Quantidades vendidas	143.226	143.226	143.226	143.226	143.226	143.226
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
TOTAL	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
TOTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
IVA VENDAS 21%	1.951.724	2.010.275	2.070.584	2.132.701	2.196.682	2.262.583
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
IVA	1.951.724	2.010.275	2.070.584	2.132.701	2.196.682	2.262.583
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	11.245.646	11.583.015	11.930.505	12.288.421	12.657.073	13.036.785
Ajustamentos de Cobrança Duvidosa	0	0	0	0	0	0



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Pequenos almoços	70,00%	480.136	494.540	509.376	524.657	540.397	556.609
Almoços	70,00%	1.036.746	1.067.848	1.099.884	1.132.880	1.166.867	1.201.873
Lanches e Snacks	70,00%	411.939	424.297	437.026	450.137	463.641	477.550
Jantares	70,00%	859.356	885.137	911.691	939.042	967.213	996.229
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
IVA	21%	585.517	603.083	621.175	639.810	659.005	678.775
TOTAL CMVMC + IVA		3.373.694	3.474.904	3.579.152	3.686.526	3.797.122	3.911.036

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.



FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subcontratos	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Electricidade	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Combustíveis	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Água	6%	80%	20%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Outros Fluidos	21%		100%	1.000	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Ferramentas e Utensílios	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Livros e doc. técnica	21%	80%	20%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Material de escritório	21%	80%	20%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Artigos para oferta	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Rendas e alugueres	21%		100%	30.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339
Despesas de representação	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Comunicação	21%	70%	30%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Seguros		100%		5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Royalties	21%		100%							
Transportes de mercadorias	21%		100%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Deslocações e estadas	21%		100%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Comissões	21%		100%	3.000	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518	41.734
Honorários	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Contencioso e notariado	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Conservação e reparação	21%	70%	30%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Publicidade e propaganda	21%		100%	2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Limpeza, higiene e conforto	21%	100%		2.000	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823
Vigilância e segurança	21%	100%								
Trabalhos especializados	21%	80%	20%							
Outros forn. e serviços	21%		100%							
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
FSE - Custos Fixos					262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
FSE - Custos Variáveis					985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
TOTAL FSE					1.248.000	1.285.440	1.324.003	1.363.723	1.404.635	1.446.774
IVA					104.040	107.161	110.376	113.687	117.098	120.611
FSE + IVA					1.352.040	1.392.601	1.434.379	1.477.411	1.521.733	1.567.385



Custos com Pessoal

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<u>Quadro de Pessoal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	8	8	8	8	8	8
Coordenação	3	3	3	3	3	3
Supervisão	6	6	6	6	6	6
Serviço a Bordo	30	30	30	30	30	30
Qualidade	1	1	1	1	1	1
Logística	4	4	4	4	4	4
Aprovisionamento	3	3	3	3	3	3
Transporte	3	3	3	3	3	3
Assistentes	6	6	6	6	6	6
Administrativos	6	6	6	6	6	6
TOTAL	70	70	70	70	70	70
<u>Remuneração base mensal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Coordenação	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Supervisão	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviço a Bordo	900	927	955	983	1.013	1.043
Qualidade	800	824	849	874	900	927
Logística	800	824	849	874	900	927
Aprovisionamento	800	824	849	874	900	927
Transporte	800	824	849	874	900	927
Assistentes	800	824	849	874	900	927
Administrativos	800	824	849	874	900	927
<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	336.000	346.080	356.462	367.156	378.171	389.517
Coordenação	63.000	64.890	66.837	68.842	70.907	73.034
Supervisão	100.800	103.824	106.939	110.147	113.451	116.855
Serviço a Bordo	378.000	389.340	401.020	413.049	425.439	438.203
Qualidade	11.200	11.536	11.882	12.239	12.606	12.984
Logística	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423	51.936
Aprovisionamento	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Transporte	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Assistentes	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
Administrativos	67.200	69.216	71.292	73.431	75.634	77.903
TOTAL	1.135.400	1.169.462	1.204.546	1.240.680	1.277.901	1.316.238
<u>Outros Custos</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social						
Gerência / Administração 21,25%	71.400	73.542	75.748	78.021	80.361	82.772
Outro Pessoal 23,75%	189.858	195.553	201.420	207.462	213.686	220.096
Seguros Acidentes de Trabalho 1%	11.354	11.695	12.045	12.407	12.779	13.162
Subsídio Alimentação 130,46	100.454	103.468	106.572	109.769	113.062	116.454
Comissões						
Formação	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal	570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL OUTROS CUSTOS	1.243.066	1.339.258	1.441.785	1.549.658	1.719.888	1.832.485

TOTAL CUSTOS PESSOAL	2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
<u>QUADRO RESUMO</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vencimentos						
Gerência/Administração	336.000	346.080	356.462	367.156	378.171	389.517
Pessoal	799.400	823.382	848.083	873.523	899.729	926.721
Encargos	261.258	269.095	277.168	285.482	294.047	302.869
Seguros Acidentes de Trabalho	11.354	11.695	12.045	12.407	12.779	13.162
Sub. Alimentação	100.454	103.468	106.572	109.769	113.062	116.454
Comissões						
Formação	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Outros custos com pessoal	570.000	655.000	746.000	842.000	1.000.000	1.100.000
TOTAL CUSTOS PESSOAL	2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
<u>Retenções Colaboradores</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	10,00% 33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952
Outro Pessoal	11,00% 87.934	90.572	93.289	96.088	98.970	101.939
Retenção IRS Colaborador	15,00% 170.310	175.419	180.682	186.102	191.685	197.436
TOTAL Retenções	291.844	300.599	309.617	318.905	328.472	338.327



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	31.238	32.175	33.140	34.135	35.159	36.213
Existências	77.449	79.773	82.166	84.631	87.170	89.785
Estado						
TOTAL	118.687	121.948	125.306	128.765	132.328	135.998
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	393.811	405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
Estado	354.283	372.482	383.657	395.166	407.022	419.232
TOTAL	748.095	778.108	801.451	825.495	850.259	875.767
Fundo Maneio Necessário	-629.407	-656.160	-676.145	-696.729	-717.931	-739.769
Investimento em Fundo de Maneio	-629.407	-26.753	-19.985	-20.584	-21.202	-21.838
ESTADO	354.283	372.482	383.657	395.166	407.022	419.232
SS	31899	32856	33842	34857	35903	36980
IRS	14192,5	14618,275	15056,82325	15508,49475	15973,75675	16452,97675
IVA	308.192	325.008	334.758	344.801	355.145	365.799



Investimento

Taxa de Amortização Anual							
Máxima	S						
Mínima	N						
Investimento por ano		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000					
Despesas de I&D		10.000					
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000					
Trespases							
Outras Imobilizações Incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000					
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		100.000					
Equipamento de Transporte		100.000					
Ferramentas e Utensílios		10.000					
Equipamento Administrativo		10.000					
Taras e Vasilhame		20.000					
Outras Imobilizações Corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000					
Total Investimento		270.000					
IVA 21%		29.400					
Valores Acumulados Balanço		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Despesas de I&D		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Propriedade Industrial e O.Direitos		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Trespases							
Outras imobilizações incorpóreas							
Total Imobilizado Incorpóreo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento básico		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Equipamento de transporte		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ferramentas e utensílios		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento administrativo		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Taras e vasilhame		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outras imobilizações corpóreas							
Total Imobilizado Corpóreo		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total Imobilizado		270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Amortizações do Exercício Taxa		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Amortizações		62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857



Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investimento = Capital Fixo + FMN	-359.407	-26.753	-19.985	-20.584	-21.202	-21.838
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-366.600	-27.300	-20.400	-21.000	-21.600	-22.300
Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	2.175.174	2.195.783	2.214.422	2.229.421	2.195.602	2.210.548
Capital Social	50.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	100.000					
TOTAL	2.325.174	2.195.783	2.214.422	2.229.421	2.195.602	2.210.548

2011

Capital em dívida (início período)	100.000	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	7.000	7.000	5.600	4.200	2.800	1.400
Reembolso Anual		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Imposto Selo (0,4%)	28	28	22	17	11	6
Serviço da dívida	7.028	27.028	25.622	24.217	22.811	21.406
Valor em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	

2012

Capital em dívida (início período)	7.000					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
Capital em dívida	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Reembolso		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
Prestações de Serviços						
Volume de Negócios	9.293.922	9.572.740	9.859.922	10.155.720	10.460.391	10.774.203
(-) Variação da Produção						
CMVMC	2.788.177	2.871.822	2.957.977	3.046.716	3.138.117	3.232.261
Outros custos variáveis (FSE)	985.200	1.014.756	1.045.199	1.076.555	1.108.851	1.142.117
Margem Bruta de Contribuição	5.520.545	5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
	59%	59%	59%	59%	59%	59%
FSE- Custos Fixos	262.800	270.684	278.805	287.169	295.784	304.657
Resultado Económico	5.257.745	5.415.478	5.577.942	5.745.280	5.917.639	6.095.168
Impostos						
Custos com o Pessoal	2.378.466	2.508.720	2.646.331	2.790.338	2.997.789	3.148.723
% de Vendas	26%	26%	27%	27%	29%	29%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	2.879.280	2.906.758	2.931.611	2.954.942	2.919.850	2.946.445
Amortizações	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	2.816.423	2.843.901	2.868.754	2.902.085	2.896.993	2.943.588
Custos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Proveitos Financeiros	34.158	56.681	79.502	102.685	125.622	149.032
RESULTADO FINANCEIRO	27.130	49.653	73.879	98.468	122.811	147.626
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	2.843.553	2.893.554	2.942.633	3.000.554	3.019.804	3.091.214
Impostos sobre os lucros	710.888	723.388	735.658	750.138	754.951	772.804
RESULTADO LÍQUIDO	2.132.665	2.170.165	2.206.975	2.250.415	2.264.853	2.318.411
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	29%	30%	30%	31%	32%	32%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	23%	23%	22%	22%	22%	22%



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	2.112.317	2.132.926	2.151.565	2.176.564	2.172.745	2.207.691
Amortizações do exercício	62.857	62.857	62.857	52.857	22.857	2.857
Provisões do exercício						
	2.175.174	2.195.783	2.214.422	2.229.421	2.195.602	2.210.548
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	629.407	26.753	19.985	20.584	21.202	21.838
CASH FLOW de Exploração	2.804.581	2.222.536	2.234.407	2.250.005	2.216.804	2.232.386
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-270.000					
Free cash-flow	2.534.581	2.222.536	2.234.407	2.250.005	2.216.804	2.232.386
CASH FLOW acumulado	2.534.581	4.757.117	6.991.524	9.241.530	11.458.333	13.690.719



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Plano de Financiamento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	2.879.280	2.906.758	2.931.611	2.954.942	2.919.850	2.946.445
Capital Social (entrada de fundos)	50.000					
Empréstimos Obtidos	100.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	629.407	26.753	19.985	20.584	21.202	21.838
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	34.158	56.681	79.502	102.685	125.622	149.032
Total das Origens	3.692.845	2.990.192	3.031.097	3.078.212	3.066.674	3.117.315
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	270.000					
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		710.888	723.388	735.658	750.138	754.951
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Encargos Financeiros	7.028	7.028	5.622	4.217	2.811	1.406
Total das Aplicações	277.028	737.916	749.011	759.875	772.950	776.357
Saldo de Tesouraria Anual	3.415.817	2.252.276	2.282.087	2.318.337	2.293.725	2.340.958
Saldo de Tesouraria Acumulado	3.415.817	5.668.093	7.950.179	10.268.516	12.562.241	14.903.199
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	3.415.817	5.668.093	7.950.179	10.268.516	12.562.241	14.903.199
Soma Controlo						



Balanço Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado Corpóreo	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Amortizações Acumuladas	62.857	125.714	188.571	241.429	264.286	267.143
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	77.449	79.773	82.166	84.631	87.170	89.785
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	31.238	32.175	33.140	34.135	35.159	36.213
Ajustamentos de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades	3.425.817	5.678.093	7.960.179	10.278.516	12.572.241	14.913.199
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	3.741.647	5.934.326	8.156.914	10.425.853	12.700.284	15.042.054
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		2.132.665	4.302.830	6.509.805	8.760.220	11.025.073
Resultados Líquidos	2.132.665	2.170.165	2.206.975	2.250.415	2.264.853	2.318.411
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	2.182.665	4.352.830	6.559.805	8.810.220	11.075.073	13.393.484
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	100.000	80.000	60.000	40.000	20.000	
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	393.811	405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
Estado e Outros Entes Públicos	1.065.172	1.095.871	1.119.315	1.145.305	1.161.973	1.192.036
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	1.558.983	1.581.496	1.597.109	1.615.633	1.625.210	1.648.571
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	3.741.647	5.934.326	8.156.914	10.425.853	12.700.284	15.042.054



Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	3%
Eficiência Operacional		44%	42%	41%	39%	38%
Margem Operacional das Vendas		30%	29%	29%	28%	27%
Rentabilidade Líquida das Vendas		23%	22%	22%	22%	22%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		26%	27%	27%	29%	29%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)		37%	27%	22%	18%	15%
Rendibilidade do Activo		48%	35%	28%	23%	20%
Rotação do Activo		161%	121%	97%	82%	72%
Rotação do Imobilizado		6635%	12109%	35545%	183057%	377097%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		50%	34%	26%	20%	17%
Rotação dos Capitais Próprios		220%	150%	115%	94%	80%
INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira		73%	80%	85%	87%	89%
Solvabilidade Total		275%	411%	545%	681%	812%
Endividamento Total		27%	20%	15%	13%	11%
Endividamento ML Prazo		1%	1%	0%	0%	0%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Geral		386%	525%	660%	791%	912%
Liquidez Reduzida		380%	520%	655%	785%	907%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitais Permanentes		4.432.830	6.619.805	8.850.220	11.095.073	13.393.484
Activo Fixo		144.286	81.429	28.571	5.714	2.857
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		4.288.544	6.538.376	8.821.649	11.089.359	13.390.627
Necessidades Cíclicas		111.948	115.306	118.765	122.328	125.998
Recursos Cíclicos		405.625	417.794	430.328	443.238	456.535
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		-293.678	-302.488	-311.563	-320.909	-330.537
Tesouraria Activa		5.678.093	7.960.179	10.278.516	12.572.241	14.913.199
Tesouraria Passiva		1.095.871	1.119.315	1.145.305	1.161.973	1.192.036
TESOURARIA LÍQUIDA		4.582.222	6.840.864	9.133.211	11.410.268	13.721.163
CONTROLO : TRL = FML - NFM		4.582.222	6.840.864	9.133.211	11.410.268	13.721.163
Variação do FML			2.249.832	2.283.272	2.267.710	2.301.268
Variação das NFM			-8.810	-9.075	-9.347	-9.627
Variação da TRL			2.258.642	2.292.347	2.277.057	2.310.895
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta		5.686.162	5.856.747	6.032.449	6.213.422	6.399.825
Grau de Alavanca Operacional		200%	204%	208%	214%	217%
Ponto Crítico		4.784.989	5.030.331	5.270.015	5.583.260	5.818.628
Margem de Segurança		100%	96%	93%	87%	85%



Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow to Firm	2.534.581	2.222.536	2.234.407	2.250.005	2.216.804	2.232.386	27.648.671
WACC	12,73%	12,98%	13,13%	13,26%	13,38%	13,48%	13,48%
Factor de actualização	1	1,130	1,278	1,448	1,641	1,863	2,114
Fluxos actualizados	2.534.581	1.967.135	1.748.043	1.554.164	1.350.571	1.198.529	13.081.044
	2.534.581	4.501.716	6.249.759	7.803.923	9.154.494	10.353.023	23.434.066
Valor Actual Líquido (VAL)	23.434.066						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					
Na perspectiva do Investidor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	2.627.553	2.195.508	2.208.785	2.225.789	2.193.993	2.210.980	25.966.807
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,09%	3,18%	3,28%	3,38%	3,48%	3,58%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	13,30%	13,40%	13,50%	13,61%	13,71%	13,83%	13,94%
Factor actualização	1	1,134	1,287	1,462	1,663	1,893	2,156
Fluxos Actualizados	2.627.553	1.936.091	1.716.108	1.522.207	1.319.503	1.168.208	12.041.380
	2.627.553	4.563.644	6.279.752	7.801.960	9.121.463	10.289.671	22.331.051

Valor Actual Líquido (VAL)	22.331.051						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					
Cálculo do WACC	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Passivo Remunerado	80.000	60.000	40.000	20.000	0	0	
Capital Próprio	2.182.665	4.352.830	6.559.805	8.810.220	11.075.073	13.393.484	
TOTAL	2.262.665	4.412.830	6.599.805	8.830.220	11.075.073	13.393.484	
% Passivo remunerado	3,54%	1,36%	0,61%	0,23%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	96,46%	98,64%	99,39%	99,77%	100,00%	100,00%	
Custo							
Custo Financiamento	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	
Custo Capital	13,00%	13,09%	13,18%	13,28%	13,38%	13,48%	
Custo ponderado	12,73%	12,98%	13,13%	13,26%	13,38%	13,48%	

ANEXO 5 – BILHETE DE TGV RENNES – PARIS AGOSTO 2010

BILLET à composer avant l'accès au train

RENNES → PARIS MONT 1 ET 2

01ADULTE 29090109442535315

SNCF

7016 00201 4

© CIT 1996

Départ 18/08 à 11H05 de RENNES
Arriv. à 13H25 à PARIS MONT 1 ET 2
PERIODE NORMALE TGV 8224
CARTE 12-25 A PRESENTER-ECH/REMB SOUS CONDITIONS

Classe 2 VOITURE 09
PLACE ASSISE 32
01FENETRE DUO

Départ à de ***
Arriv. à

Classe *

Prix par voyageur : 21.50
BD GJ11 877592813209 21.50

Prix EUR **21.50
CB 619504301

RENNES COLOMBIA 08710428820286

220710 15H19 500E72

Dossier STHJBX Page 1/1