



Universidade
Atlântica

Licenciatura em Gestão Empresarial

Restaurante Walt Disney

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Igor Barreiras

Aluno nº 20050842

Orientador: Professor Doutor José Marçal

Barcarena

Janeiro de 2011

Universidade Atlântica
Licenciatura em Gestão Empresarial

Restaurante Walt Disney
Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Igor Barreiras
Aluno nº 20050842
Orientador: Professor Doutor José Marçal

Barcarena
Janeiro de 2011

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Agradecimentos

Para a conclusão do presente existiram ajudas que foram essenciais, pelo que este espaço reservado a pessoas que me auxiliaram no mesmo não será desperdiçado.

Em primeiro lugar um especial agradecimento à minha namorada, Sandra Almeida, que sempre foi um elemento essencial para a concretização, não só deste trabalho, bem como de toda a licenciatura em si, não só pelo seu contributo prático e de conhecimento mas também pela sua simples presença em todos os momentos. Também em especial gostaria de agradecer à minha mãe, Maria de Jesus, que em tudo me apoiou para que eu tivesse condições para concluir não só este mas todos os projectos da minha vida. Agradeço aos meus irmãos, Nuno e Erica, que sempre foram fundamentais não em apoio práticos ou financeiros mas psicologicamente determinantes, neste campo também os meus amigos o são, tendo uma referência especial o meu amigo “Nespias”.

Não posso deixar de mencionar a disponibilidade da minha chefia (Henrique Carvalho, Gonçalo Fabião, Rodrigo Silva e Gonçalo Nobre) no trabalho, que prontamente e com bons olhos, sempre me autorizaram a faltar ao trabalho sempre que assim se justificou para a concretização deste projecto. A o meu orientador José Marçal, agradeço toda a disponibilidade que sempre teve ao longo do desenvolvimento do projecto, bem como todas as acertadas opiniões do meu professor Pedro Cruz. A todos os meus colegas universitários, um bem haja pelo espírito de união que sempre se praticou na UATLA. Por fim, é indispensável o agradecimento ao Sr. Walt Disney por ter criado a empresa em estudo porque sem a mesma este projecto não teria sido possível.

Resumo

Restaurante Walt Disney

A Walt Disney é uma empresa de renome e potencial para evoluir ainda mais do que tudo aquilo que já fez no mercado em que se insere. É uma empresa inovadora e em constante evolução e como tal o âmbito deste trabalho vai no sentido de analisar a empresa como um todo para que se possam retirar conclusões acerca da mesma.

Após a referida análise empresarial, em que se verifica a evolução da empresa, as suas capacidades, qual a sua colocação, quais os seus segmentos de mercado e toda a análise envolvente, pretende-se estudar a viabilidade de um projecto-piloto de novo segmento de mercado, que poderá ser expandido posteriormente para uma nova cadeia de negócio.

É proposta a criação de uma cadeia de restaurantes Disney, que se iniciará com a construção de um restaurante piloto, que irá determinar a sustentabilidade do mesmo e a viabilidade a médio longo prazo. Todo este exaustivo estudo será efectuado com a constante preocupação de abranger a maior quantidade de pormenores possível para que a margem de erro seja também a mais reduzida.

A análise de viabilidade será, não só em termos estratégicos mas também no que toca a questões do âmbito financeiro e de recursos. No fim do trabalho, se efectivamente o investimento for aliciente, estarão reunidas todas as condições para ser feita esta proposta à empresa em estudo para que esta máquina de sonhos evolua.

Abstract

Walt Disney Restaurant

The Walt Disney is a company of reputation and potential to evolve still more of what everything what already he made in the market where he belongs. She is an innovative company and in constant evolution and as such the scope of this work goes in the direction to analyze the company as a whole so that we can take conclusions concerning the same one.

After the related enterprise analysis, where it verifies the evolution of the company, its capacities, its rank, its segments of market and all the involving analysis, is intended to study the viability of a new project of new segment of market, that could later be expanded for a new chain of business.

The creation of a chain of Disney restaurants is the proposal, that will initiate with the construction of a pilot restaurant, who will go to determine the sustainability and the viability on the long and medium stated period. All this exhausting study will be done with the constant concern to enclose the biggest possible amount of details so that the margin of error is reduced.

The viability analysis will be, not alone in strategical terms but also in what it concerns the questions of the financial scope and resources. In the end of the work, if effectively the investment is appealing, will be congregated all the conditions to be made this proposal to the company in study so that this machine of dreams evolves.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de tabelas.....	viii
Introdução	1
1. Identificação e caracterização da Walt Disney	3
1.1. Sector/Ramo de actividade	3
2. Breve história da Walt Disney	6
3. Análise ambiental	12
3.1. Ambiente externo.....	12
3.2. Ambiente interno	14
4. Responsabilidade Social e Ética da Gestão	16
5. Planeamento.....	18
5.1. Missão.....	18
5.2. Objectivos	18
5.3. Níveis de planeamento.....	19
5.4 Análise SWOT.....	20
5.4.1 Análise Externa.....	20
5.4.2 Análise Interna.....	22
5.5 Estratégias	24
5.6 Carteira de Negócios.....	24
6. Estrutura e Organização.....	26
6.1. Descrição da Estrutura da Empresa	26
6.2 Organograma	26
6.3 Autoridade e Amplitude de Controlo.....	27
7. Gestão dos Recursos Humanos	28
7.1. Motivação das Pessoas.....	28
7.2. Liderança das pessoas	28
8. Controlo da Gestão	30
8.1. Tipos e Técnicas de Controlo de Gestão	30
9. Projecto Restaurante Walt Disney	32
9.1 Local	32
9.1.1 Porquê Portugal.....	32
9.1.2 Onde?	33
9.2 Planta	36
9.3 Horário e Funcionamento	37
9.4 Decoração	37
9.5 Público-alvo	39
9.6 Produtos	39
9.7 Política de Preços.....	42
9.8 Recursos Humanos	43
9.8.1 Política de Salários.....	44

9.8.2 Escala de horários	45
9.8.3 Organograma	45
9.9 Concorrência	46
9.10 Fornecedores	47
9.11 Logística.....	48
9.12 Estratégia de Marketing	49
9.13 Legislação da restauração	50
9.13.1 O Processo de abertura	51
9.14 Análise Swot	52
9.14.1 Análise externa	52
9.14.2 Análise interna	53
9.15 Análise de Viabilidade Financeira	55
9.15.1 Pressupostos Gerais	55
9.15.2 Volume de negócios.....	56
9.15.3 CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	57
9.15.4 FSE - Fornecimentos e Serviços Externos.....	58
9.15.5 Custos com Pessoal.....	59
9.15.6 Investimento em Fundo Maneio Necessário.....	60
9.15.7 Investimento.....	61
9.15.8 Financiamento.....	62
9.15.9 Demonstração de Resultados Previsional	62
9.15.10 Mapa de Cash Flows Operacionais.....	63
9.15.11 Plano de Financiamento.....	64
9.15.12 Balanço Previsional	65
9.15.13 Principais Indicadores.....	66
9.15.14 Avaliação do Projecto / Empresa.....	67
9.15.15 Restaurante sem loja	69
9.15.16 Análise de Sensibilidade.....	70
Conclusões	73
Bibliografia	75

Índice de figuras

Figura 1 – Disney Legends	3
Figura 2 – Walt Disney	6
Figura 3 – Mickey Mouse	7
Figura 4 – Castelo Cinderela	8
Figura 5 – High School Musical	10
Figura 6 – Alice no País das Maravilhas	14
Figura 7 – Disney Social Responsibility	17
Figura 8 – Rei Leão	18
Figura 9 – Robert A. Iger.....	20
Figura 10 - Ratatui	23
Figura 11 – 101 Dálmatas	25
Figura 12 – Organograma Walt disney.....	26

Figura 13 – Pequena Sereia	31
Figura 14 – Localização Restaurante Disney	34
Figura 15 – Edifícios Restaurante Disney	35
Figura 16 – Traseiras Restaurante Disney	35
Figura 17 – Varanda Restaurante Disney	36
Figura 18 – Loças “Bela e o Monstro”	38
Figura 19 – Loja Disney	38
Figura 20 – Público-alvo.....	39
Figura 21 – Organograma Restaurante Disney.....	46

Índice de tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT Walt Disney	23
Tabela 2 – Salários Restaurante Disney	45
Tabela 3 – Análise SWOT Restaurante Disney.....	54
Tabela 4 – Pressupostos Gerais	56
Tabela 5 – Volume de Negócios.....	57
Tabela 6 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	58
Tabela 7 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	59
Tabela 8 – Custos com Pessoal.....	60
Tabela 9 – Investimentos em Fundo de Maneio Necessário	61
Tabela 10 - Investimento	62
Tabela 11 – Financiamento.....	62
Tabela 12 – Demonstração de Resultados Previsional	63
Tabela 13 – Mapa de Cash Flows actualizados	64
Tabela 14 – Plano de Financiamento.....	65
Tabela 15 – Balanço Previsional	66
Tabela 16 – Principais Indicadores	67
Tabela 17 – Avaliação Projecto\Empresa.....	68
Tabela 18 – Avaliação Projecto\Empresa sem loja	70

Introdução

Com este trabalho pretende-se compreender a forma como uma empresa de sucesso mundial consegue gerir a mesma como um todo. Irá ser feita uma análise exaustiva de todos os parâmetros de sucesso e fracasso da mesma.

Será feita uma abordagem de forma que o leitor possa conhecer a base de trabalho da empresa Walt Disney para que com esses conhecimentos seja possível aprender um pouco mais sobre a gestão de sucesso. Não só vamos fazer uma abordagem de evolução histórica mas também a nível estrutural e de planeamento da empresa.

Concretizaremos uma análise SWOT, o que nos faz compreender os pontos a manter e a melhorar para que a Walt Disney mantenha a qualidade a que todos os seus adeptos se habituaram até hoje.

Foi escolhida a empresa em questão pois existe um conhecimento geral da mesma e desta maneira certamente o leitor facilmente se identificará com o conteúdo do trabalho e poderá partilhar a sua opinião de forma activa.

Posteriormente à análise que efectuaremos à empresa Walt Disney como um todo, irá ser feita uma proposta de novo tipo de negócio à empresa, que se irá basear na restauração temática de conteúdos exclusivos e já existentes na empresa. Será estudada a viabilidade de uma cadeia de restaurantes Walt Disney, que inicialmente terá como base o projecto-piloto de um restaurante na Zona de Cascais em Portugal.

Faremos um estudo de tudo o que é necessário para a criação deste negócio para posteriormente ser calculada a viabilidade do mesmo. Caso o referido negócio seja viável, será implementado e mediante o sucesso do mesmo será expandido.

1. Identificação e caracterização da Walt Disney

1.1. Sector/Ramo de actividade

A Disney iniciou-se num ramo de actividade relacionado com séries de animação alongando-se posteriormente ao grande ecrã com longas-metragens sempre baseadas em animações familiares. Nos dias de hoje a Walt Disney comercializa vários produtos e serviços tais como canais televisivos (Disney Channel e cadeia ABC) e outros meios de comunicação (Jornais, revistas, rádios e livros). Os parques temáticos espalhados um pouco por todo o mundo são incomparáveis e estendem o ramo de actividade desta empresa também a diversas lojas de merchandise de todos os outros produtos de animação.



Figura 1 – Disney Legends

Retirado de www.playthings.com/article/CA6453005.html em 08-2007

É natural que o principal sector de actividade seja sempre as séries e longas-metragens produzidas ao longo do tempo, pois todos os restantes ramos criados pela Disney são baseados nos heróis e contos de fadas com que todos nós crescemos. Desde a produção de vídeojogos, vídeos, cd's com as bandas sonoras, acessórios, roupa, puzzles, jogos enfim, tudo o que é possível produzir em torno de uma personagem disney.

2. Breve história da Walt Disney

Desde o início e até aos dias de hoje, Walt Elias Disney, o fundador da Walt Disney com o seu espírito de criatividade, inovação e excelência continua a contribuir para o sucesso da empresa, uma empresa que teve início num pequeno estúdio de desenhos animados, em 1920 e que se tornou numa empresa global.



Figura 2 – Walt Disney

Retirado de www.crda.com.br/clindiagrat/ em 07-2009

Foi em 1923 que este começou por criar uma celebridade entre os contos de fadas de seu nome “Alice no País das Maravilhas”, este foi contratado de imediato por um distribuidor norte-americano e foi aí que formalmente surgiu a Walt Disney Company dos dias de hoje. Walt prolongou as séries de Alice durante quatro anos e nessa altura decidiu avançar para outros tipos de animações durante um ano, no final do qual o distribuidor resolveu contratar outro animador.

Posteriormente foi necessária a criação de uma nova personagem e assim foi desenhado o ratinho Mortimer que veio a ser oficialmente conhecido como Mickey. Duas versões do Mickey foram criadas mas a primeira versão do mesmo a ser lançada foi a terceira que, pela primeira vez, foi vista com som. Rapidamente Mickey Mouse se tornou uma estrela em todo o mundo e as séries do rato mais famoso do mundo começaram a ser seguidas.



Figura 3 – Mickey Mouse

Retirado de www.gamespot.com/ em 07-2009

Os prémios por reconhecimento de imediato surgiram com a criação da Silly Symphonys (o primeiro cartoon a cores) mas o grande sucesso deu-se com o lançamento dos “Três Porquinhos” com a célebre canção “Quem tem medo do lobo mau?” em 1933.

Com o sucesso garantido, foram generalizados os interesses em merchandise e assim começou o negócio dos produtos Disney com bonecos Mickey, livros, pequenas figuras, entre outros tantos. Em 1934 os animadores em conjunto com Walt decidiram quebrar a ideia de que um desenho animado apenas teria aproximadamente 8 minutos de duração. Foram quebradas as barreiras ao criar uma longa-metragem de nome “A Branca de Neve e os 7 Anões”, um conceito radical na altura. Demorou três anos a estar concluído mas foi um sucesso mundial.

Outros vieram e entre eles, o “Pinóquio”, o “Dumbo” e o “Bambi” mas devido à segunda guerra mundial não houve acesso a vários mercados mundiais o que não permitiu que fosse atingido o break even point, mesmo assim estava revolucionado o mundo da animação.

Em 1950 foram feitos três filmes, entre eles o clássico “Cinderela”, e Walt apercebeu-se do potencial em que a televisão se estava a tornar na altura e começou a lançar séries na época natalícia. Permaneceram no ar durante 29 anos e tornaram-se nas séries televisivas mais longas. Disney, sempre inovador, pensou que os Zoo, parques de diversão e feiras poderiam ser inovadas sendo criado algo inédito, onde pais e filhos se pudessem divertir juntos e assim nasce a DisneyLand em 1955. Walt Disney afirmou

que “a Disneyland nunca estaria completa enquanto restasse imaginação no mundo” e continua a ser uma verdade inegável.

Enquanto isso o estúdio continuou a lançar grandes êxitos como “A Dama e o Vagabundo”, “A Bela Adormecida” ou até mesmo as lendárias séries de “Zorro”. Em 1960 foram editados os mais conhecidos dálmatas do mundo e em 1964 o planeta viu chegar uma nova era em que Mary Poppins mistura a fantasia com a realidade. Foi o fim de uma época quando em 15 de Dezembro de 1966, Walt Disney morreu.

Roy Disney, o irmão mais velho de Walt tinha planeado reformar-se mas teve de assumir o comando da empresa e o lançamento de “O Livro da Selva” e “Aristogatos” mostrou que a empresa continuava a ser líder na animação.

A Disney expandiu-se também na área de filmes educacionais.

Antes do falecimento de Walt, a empresa adquirira um terreno na Flórida onde iria surgir o próximo maior projecto – Disneyland. De forma a homenagiar Walt este foi chamado de Walt Disney World com um parque temático, hotéis, campos de golfe, lojas e um comboio que ligava todos os pontos do parque. Este parque, “afastado” do meio urbano que cresceu à sua volta tornou-se muito rapidamente no destino de férias número um do mundo. Também no Japão, em 1983, foi fundada uma Disneyland que se tornou num sucesso tal, que vendeu mais chapéus de orelhas Mickey que o número de visitantes. De novo a expandir o negócio a empresa criou no mesmo ano o Disney Channel continuando a divulgar e criar sucessos internacionais.



Figura 4 – Castelo Cinderela

Retirado de http://downloads.open4group.com/images/media_castelo-disney-a5f70.jpg em 07-2009

Os lucros foram enormes aquando do lançamento dos filmes “Roger Rabbit” e “Os Três homens e um bebé” em que cada um destes rendeu mais de 100 milhões de dólares o que originou a criação de inúmeras lojas de merchandising. A criação de “A Pequena Sereia” recordou-nos que o mundo da animação não era apenas para crianças e em 1991, “A Bela e o Monstro” tornou-se no único filme de animação a ser nomeado para os prémios da Academia da melhor imagem. Em 1992 tornou-se no primeiro filme que rendeu mais de 200 milhões de dólares nos Estados Unidos e em 1994 o “Rei Leão” ultrapassou todos os limites atingindo 1000 milhões de dólares em todo mundo.

Ocorreu nova expansão do ramo dos parques de diversões Disney quando em 1992 abriu um novo Disneyland em Paris recebendo mais de 11 milhões de pessoas no primeiro ano.

A liderança da Walt Disney manteve-se com a “Pocahontas”, “Corcunda de Notre Dame”, “Hercules”, “Mulan”, “Tarzan” e “Fantasia” na década de 90. Também nesta década iniciou-se uma nova era da animação com a criação do “Toy Story”, em parceria com a Pixar Animation, o primeiro filme animado computadorizado e seguem-se sucessos como “Uma Vida de Insecto”, “Toy Story 2”, “Monstros e Companhia”, “À procura de Nemo” e “Os Incriveis”. Mais uma vez, a empresa expandiu o negócio para o ramo dos musicais, obtendo o prémio de melhor musical em 1997 com o “Rei Leão”.

De longe, o maior acontecimento de 1996 foi a aquisição do ABC pela Disney, uma transacção de 19 mil milhões de dólares, que na altura foi a segunda maior na história dos Estados Unidos. Foi trazida para a empresa a televisão ABC com 10 canais televisivos, 21 estações de rádio, um jornal diário e posições próprias nas ligações por cabo, como a Lifetime, ESPN, History Channel, entre outros.

Em 2005 Robert Iger assumiu a posição de director executivo e demonstrou a sua intenção de ter vantagem através de novas formas de contacto com os consumidores tornando a Disney no primeiro emissor a ter programas de televisão compatíveis com o ipod da Apple e demonstrou igualmente a sua determinação no crescimento da empresa

a partir da criatividade e a sua primeira maior iniciativa foi a aquisição da Pixar Animation. A Disney/Pixar tornou-se no maior sucesso na história dos filmes.

Robert Iger continuou a surpreender com os lucros obtidos em 2006 pois foram continuados os inúmeros sucessos ano após ano com o “Pirata das Caraíbas”, “Carros” e séries como “Donas de casa Desesperadas”, “Perdidos” e “Musical do Liceu” no Disney Channel.

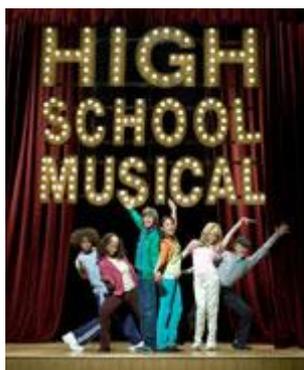


Figura 5 – High School Musical

Retirado de <http://eastwoodparktheatre.wordpress.com> em 07-2009

Até aos dias de hoje a Disney continua visivelmente a expandir-se e a espalhar a inovação, sendo sempre reconhecida como a melhor em tudo o que faz, desde as longas-metragens, passando pelas populares lojas de merchandising até aos melhores e intermináveis parques temáticos do mundo.

3. Análise ambiental

3.1. Ambiente externo

Os clientes são certamente o elemento externo mais vital para a organização pois está nas suas mãos consumir ou não o produto final realizado pela Disney. Há que considerar as diferenças entre cada cliente tais como a idade, educação, rendimentos e estilo de vida. A Walt Disney tem a preocupação de se adaptar a qualquer cultura e é possível esta adaptação através dos filmes realizados pela Disney que tentam sempre incluir as mais diferentes culturas, como exemplo temos a Mulan (Cultura asiática), Pocahontas (Cultura europeia e indígena), Pirata das Caraíbas, entre outros tantos. Desta forma consegue sempre captar as atenções do mundo inteiro numa nova criação fidelizando clientes com o poderoso nome que tem. Os produtos Disney não são propriamente acessíveis a todas as famílias mas não existe qualquer criança ou até adulto que não conheça a marca.

A concorrência da Walt é vasta. Quanto a concorrentes com produtos análogos aos da Disney existem alguns mas a empresa Disney sempre foi pioneira em quase tudo o que faz e gera um quase monopólio. O tipo de fantasia criada pela Disney só recentemente é comparado ao criado por alguma concorrência.

Existe recentemente concorrência por parte da DreamWorks com filmes bem conhecidos como Shrek ou Madagáscar mas ainda se encontram muito longe de criar mitos comparáveis à Branca de Neve ou Cinderela.

Quanto a canais televisivos a Disney mais uma vez foi pioneira mas rapidamente surgiu concorrência que se manifesta através do canal Panda, Cartoon Network ou até mesmo o Nickelodeon. Os parques temáticos são também pioneiros no seu estilo mas existem parques com outros temas comparáveis mas ainda assim se alguma família pretender levar suas crianças a um parque do género a escolha será sempre uma das quatro DisneyLand existente no mundo.

Os concorrentes intertipo podem sempre ser considerados uma ameaça no que concerne a aquisição de mão-de-obra da melhor qualidade existente. A Fox ou DreamWorks poderão para além de, fazer com que pessoas deixem de ir ao cinema ver filmes da Disney para ir ver os seus, contratar a mão-de-obra especializada capaz de competir com a da Disney. O mesmo ocorre nos restantes ramos que a Disney possui.

Os recursos humanos são o principal da produção Disney pois não será qualquer produtor que tem o perfil para criar o mundo desenhado ao longo dos anos. Os Estados Unidos são o local onde estes se encontram sendo que, ao longo do tempo tem vindo a existir a necessidade de os adquirir por todo o mundo para a distribuição do produto, criação de parques temáticos ou até mesmo a concretização da tradução e legendagem de filmes e séries.

Dada a variedade de produtos criados pela Disney existe uma constante necessidade de dispôr de muitos fornecedores nos vários locais do mundo para que a distribuição seja atempada e com qualidade.

Certamente a Disney tem necessidade de fornecimento de muita tecnologia para as grandes produções tanto a nível de cinematografia ou até mesmo de parques temáticos. No caso de parques temáticos podemos observar que estes foram construídos em locais onde existem fornecedores com capacidades tecnológicas muito elevadas (Japão, Florida, Califórnia e Paris).

No que concerne as forças indirectas do ambiente externo a Disney tem bem presente na sua evolução as forças tecnológicas que influenciam em todas as formas de criação de produtos e serviços. Sem a evolução tecnológica não seria possível a construção e evolução das DisneyLands ou até mesmo a recente introdução, nos mercados mundiais de longas-metragens baseadas em gráficos computacionais como o Toy Story ou Ratatouï, que surgem como as animações futurísticas. No início da Walt Disney a televisão não era um meio acessível a todos mas com a evolução tecnológica este foi banalizado e tornou-se no mais popular meio de divulgação. Até mesmo com a evolução dos videojogos podemos confirmar a importância da evolução tecnológica no negócio da Disney pois esta evolução criou um novo sector de sucesso para a empresa.

As forças culturais e sociais ditam quase tudo no conteúdo dos produtos comercializados pela organização. A Disney é uma empresa moral que abrange quase todas as culturas mas para tal é necessário conhecê-las todas para não quebrar nenhuma lei moral de qualquer cultura. A Disney é soberana quando se fala de adequação cultural e social. A Disney poderá vir a sofrer da recente evolução cultural de filmes pirateados que se tem vindo a criar.

As forças económicas já foram um grande problema na altura da grande segunda guerra que fez com que os lucros baixassem de uma forma crítica, criando dificuldades de várias naturezas para a empresa mas neste momento a Walt Disney é uma enorme multinacional que não sofre consequências de crises económicas de um só país. A Disney está em todos os países do mundo e é apenas catastrófico uma crise Norte Americana ou a nível mundial.

A curto prazo não existe qualquer previsão de que as forças políticas, legais e reguladoras possam vir a afectar os ramos de negócio da empresa. Estas forças são sempre imprevisíveis mas dificilmente afectariam a performance da organização também pelo facto de se encontrar em todos os países do mundo.

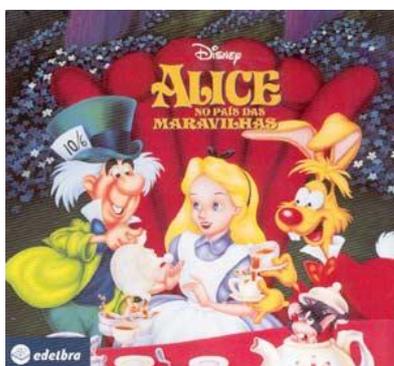


Figura 6 – Alice no País das Maravilhas

Retirado em <http://www.submarino.com.br/produto/1/208920> em 07-2009

3.2. Ambiente interno

Como em todas as empresas a Disney tem uma constante necessidade de gerir o seu ambiente interno da melhor forma para que a empresa externamente transmita aquilo que a gestão de topo pretende.

É muito importante uma boa gestão deste ambiente pois vai ditar em grande parte a performance dos produtores, programadores e também gestores.

O nível operacional foca o desempenho eficaz do que quer que seja que a Walt Disney produza ou faça, ou seja, está no centro da organização e é onde se decide qual a melhor afectação de recursos para que se produzam os resultados desejados. Como exemplo, é necessário garantir que a imagem passada pelos parques temáticos se enquadra no espírito Disney. A nível técnico a Disney dispõe de coordenadores responsáveis pela escolha dos produtos ou serviços a produzir nos diferentes ramos que a organização dispõe e deve estabelecer a ligação entre a empresa e o cliente.

Os gestores intermédios vêm garantir que toda uma DisneyLand ou Disney Channel está a produzir um serviço que iguala ou supera as expectativas dos consumidores.

O nível estratégico da Disney garante que a inovação e criação operacional mantem a sua acção dentro dos limites sociais impostos. A gestão de topo delinea os objectivos a longo prazo da organização e de uma forma global. Na Disney existe um presidente que juntamente com, entre 12 a 15 directores, define as metas a serem alcançadas e de que forma.

No interior da Disney todos os processos e procedimentos, incluindo os dos altos cargos, estão definidos formalmente pois até mesmo no próprio site poderemos visualizar qual a função de um director executivo ou de que forma estes são recrutados.

4. Responsabilidade Social e Ética da Gestão

A Disney pretende agir de forma socialmente responsável prezando a excelência e a integridade e isto significa que em todas as relações profissionais esta ideia deve estar presente. Por esta razão, todos os colaboradores da empresa devem cumprir todas as regras presentes no código de conduta.

A responsabilidade social da Walt Disney assenta em grande maioria na educação dos mais novos inculcando os valores morais de sempre, conforme nos podemos aperceber através das mensagens passadas em todos os contos de fadas e outros produtos Disney.

Essa responsabilidade é elevada quando estes se dignam em juntar as famílias e fazendo com que o seu entretenimento seja infinito passando sempre a mensagem com a maior dignidade possível (valor da empresa).

A Walt Disney, como muitas empresas, têm também muitas iniciativas de caridade para com os mais necessitados fazendo várias iniciativas de angariação de fundos e distribuição de brinquedos e material da empresa pelos que mais necessitam.

De uma forma mais recente a empresa começou a preocupar-se com o ambiente e com o bem-estar futuro de todos e desde então forma os seus colaboradores para agirem como tal. Estas preocupações e acções ambientais consistem na poupança energética dos resorts e reciclagem de tudo aquilo que é possível reciclar.

Conforme podemos confirmar através das imagens foram imensas toneladas recicladas dos vários materiais possíveis.



Figura 7 – Disney Social Responsibility
Retirado em <http://home.disney.go.com/parks/> em 03-2007

5. Planeamento

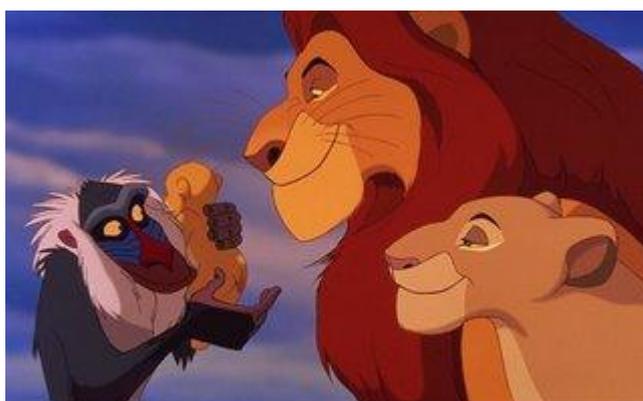
5.1. Missão

A missão da Walt Disney é ser reconhecida como líder mundial na produção e fornecedores de entretenimento e informação, utilizando o seu portfolio de diferenciação de conteúdos, serviços e produtos pretende-se desenvolver a mais criativa, inovadora e rentável experiência de produtos no mundo.

5.2. Objectivos

Os objectivos da Disney sempre se basearam na liderança de mercado em qualquer que seja o ramo em questão, inovando em todos os produtos criados. A Walt Disney pretende, para o ano de 2008 e 2009, segundo a carta do presidente para os investidores, manter o sucesso atingido em 2007. A empresa, no ano de 2007, aumentou os seus lucros, vendas e reconhecimento pelo consumidor de forma muito considerável ultrapassando as metas impostas para esse ano.

Não foi possível averiguar quais as metas financeiras propostas para 2008 mas existe clareza no objectivo da liderança de todo o mercado.



Cena inicial do filme, em que Rafiki pega em Simba ao colo, enquanto Mufasa e Sarabi observam.

Figura 8 – Rei Leão

Retirado em http://imagens.fotoseimagens.etc.br/rei-leao_1433_1024x768.jpg em 07-2007

5.3. Níveis de planeamento

A Walt Disney, como em qualquer outra empresa, está dividida em vários tipos de planeamento.

Cada ramo de negócio tem os seus directores que em paralelo com o presidente da organização definem objectivos estratégicos da empresa.

Existe um encontro anual organizado pelo director da empresa que irá definir os 12 membros da direcção estratégica da empresa, esta eleição é feita anualmente através dos votos dos accionistas e tem duração de apenas 12 meses sendo renovado no ano seguinte.

Estes directores conjuntamente com o presidente fazem um planeamento estratégico para a empresa, ou seja, definem quais as prioridades e objectivos a alcançar num determinado período.

No planeamento tático, após a distribuição e divulgação dos objectivos para cada segmento de negócio é analisada a melhor forma de o fazer internamente. Como exemplo, a empresa define uma redução de 10% na poluição provocada por um dos parques temáticos e o aumento de 20% da reciclagem de produtos por parte da empresa toda e os seus respectivos gestores táticos têm o dever de elaborar um plano de reciclagem e poupança energética para o seu parque temático. Podem estes indicar, como exemplo, uma troca de lâmpadas por lâmpadas económicas e ser elaborado um plano de reciclagens.

Esta tática adoptada é divulgada aos seus gestores operacionais que por sua vez o vão aplicar e organizar seus colaboradores para o desempenharem com o melhor rendimento possível.

Este é um exemplo de como os três níveis de planeamento funcionam na Walt Disney.

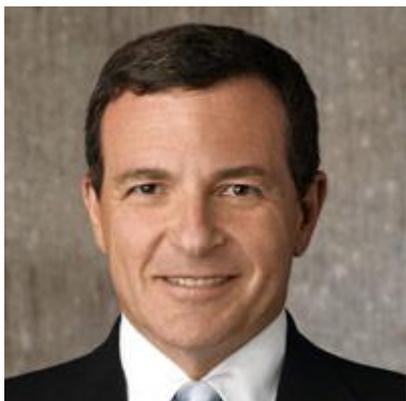


Figura 9 – Robert A. Iger

Retirado em indignatus.blogspot.com em 07-2009

5.4 Análise SWOT

Esta análise na Walt Disney é como em todas as empresas subdividida em duas fases:

5.4.1 Análise Externa

Enquanto análise externa da empresa temos as oportunidades que são algo que evolui ao longo dos anos e no caso do sector de negócio da Disney consoante a inovação tecnológica. A oportunidade desta empresa foi desde cedo detectada pelo seu criador, Sr. Walt, que visualizou uma óptima oportunidade de negócio no ramo da animação.

Neste momento a Disney vislumbra oportunidades de negócio sempre que existe uma evolução tecnológica que o permita, ou seja, aquando a criação de videojogos houve uma adaptação de todos os contos de fadas em formato de videojogos e neste momento o investimento mais recente da empresa é na criação de filmes de animação criados em computador como Toy Story ou até mesmo o Cars.

A Disney tem um mundo de animação criado com vários segmentos (filmes, canais de televisão, parques temáticos, etc) e todas as evoluções tecnológicas que os permita entrar num novo negócio é uma oportunidade de negócio. Para Disney a evolução em curso são as tecnologias de informação, sendo que, a que mais evolui exponencialmente é a Internet e poderá ser nesse sentido que a empresa poderá investir.

As ameaças para a empresa, tendo em conta a sua liderança no ramo, não são muito significativas mas são suficientes para haver uma preocupação constante da evolução das mesmas.

A ameaça mais eminente e recente para a Walt Disney é a pirataria informática o que pode fazer com que os lucros da cinematografia sejam mais reduzidos mas ainda assim de momento esta não é uma ameaça muito preocupante pois não existe um nível muito elevado de pirataria para este tipo de filmes porque quem efectua os downloads ilegais da Internet provavelmente já não se enquadra na faixa etária que os vê. Uma criança que queira ver um filme da Disney certamente não vai pedir aos seus pais para estes fazerem o download da empresa mas sim para o comprarem numa visita de rotina ao supermercado mas ainda assim uma ameaça a não menosprezar.

Ainda no sector das longas-metragens de animação podemos observar uma recente concorrência por parte da empresa DreamWorks que tem produzido, da mesma forma que a Disney, filmes de animação com muito sucesso como é o caso de Shrek, Madagáscar ou Ice Age. Este tipo de filmes produzidos são para um público-alvo um pouco mais velho mas também atrai os mais novos o que constitui uma ameaça significativa.

Nas séries de animação, sempre existiu várias ameaças, principalmente as animações com violência incluída e esta é sem dúvida uma grande ameaça porque tem crescido o interesse infantil nas animações violentas, como é o caso do sucesso de Dragonball, Pokemon ou Naruto.

Em termos de parques temáticos não existe nenhuma ameaça de grande significado pois os parques da Disney são em tudo distintos de todos os outros e quem quer um parque temático do género certamente escolherá o da Disney. Ainda assim existe a necessidade de atenção, pois existe uma crescente ameaça de concorrência neste campo, com a criação de parques temáticos como a Universal Studios ou o previsto como o maior parque temático do mundo DubaiLand que irá quebrar todos os recordes.

Em suma as ameaças que a Disney poderá enfrentar são a pirataria dos produtos, os concorrentes e a evolução de gostos infantis que crescem na direcção da violência o que

vai contra a ética empresarial da Disney. Mais recentemente, existe a crise financeira que todos estamos a par, que certamente irá influenciar os resultados da Walt Disney nos próximos tempos.

5.4.2 Análise Interna

A força que a empresa tem é o género de monopólio que construiu ao longo do tempo e o seu grande nome. Todo este estatuto que a Disney adquiriu foi sempre através da inovação de produtos conseguindo surpreender qualquer adepto de animação moral, lançamento após lançamento de um novo produto, seja este um filme, parque temático ou canal televisivo.

Este ponto forte da empresa é um dos mais importantes para uma empresa que quer ser sempre líder mundial no que produz porque em cada novo produto lançado, mesmo que não tenha uma qualidade sem precedentes, o público vai comprar e experimentar só por ser da Disney.

O facto de já existir um mundo criado para todos os contos de fadas da Disney gera um negócio em cadeia pois se alguém vir um filme da Disney e gostar, vai ficar com vontade de ver o canal da Disney e ao ver o canal da Disney, vai querer ir aos parques temáticos. Se este for ao parque temático vai certamente adorar, comprar merchandise e ver mais filmes e por aí em diante.

Sintetizando, a Disney tem como principal ponto forte a glória atingida até ao momento o que lhe faculta um estatuto que lhe permite estar no mercado como líder e esta evolui e comporta-se como tal em cada produto inovador e aliciante que lança para o mercado.

Os pontos fracos da Disney consistem na moral e ética que a empresa adquiriu desde sempre que poderá fazer com que a empresa não possa acompanhar a evolução dos gostos. Quer-se com isto dizer que, cada vez mais o gosto dos mais novos baseia-se na violência animada, bem como, videojogos do mesmo estilo e a dignidade da mensagem que faz parte da empresa, poderá ser um impedimento de dar ao seu consumidor aquilo que este quer.

A empresa dispõe de poucos pontos fracos que sejam dignos de apontar mas um deles será a sua limitação de conteúdos que poderá afectar o consumo do mesmo, que também é um ponto forte essa limitação de conteúdos.

Em termos internos a empresa está muito bem organizada conforme é passada essa imagem na qualidade da empresa.



Figura 10 - Ratatui
Retirado em tdias.wordpress.com em 07-2009

Pontos Fortes	Pontos Fracos
O bom nome da Disney, pioneira em todos os projectos inovadores e experiências aliciantes, garante que todos os produtos tenham a qualidade Disney. A empresa tem os melhores funcionários do sector e exclusividades que lhes confere vantagens competitivas. Também a sua organização e diversidade de produtos lhe confere uma segurança no mercado.	A Walt Disney compromete-se com os seus consumidores, no sentido de passar a boa moral de sempre, situação que hoje em dia não é a preferida pelas crianças e essa prisão que a Disney tem com os seus valores podem ser impeditivos de fazer face à concorrência com animações mais violentas. A elevada expectativa.
As evoluções tecnológicas são as maiores oportunidades existentes na Walt Disney, sendo que neste momento as maiores oportunidades de evolução de negócio poderá ser a crescente importância da internet na animação das crianças e famílias.	A crescente pirataria de produtos cinematográficos e possíveis imitações do merchadising da Disney são ameaças a ter em conta, bem como o trabalho desenvolvido pela concorrente DreamWorks ou as animações Japonesas que têm ganho poder no mercado a olhos vistos.
Oportunidades	Ameaças

Tabela 1 – Análise SWOT Walt Disney
Elaborado pelo autor em 07-2009

5.5 Estratégias

As estratégias da empresa já têm sido mencionadas ao longo de toda a análise anteriormente feita.

A empresa adota estratégias de liderança clara, em que pretende monopolizar as vias de informação que permitem convencer o seu consumidor a adquirir produtos Disney, é visível essa mesma estratégia através da aquisição recente da cadeia ABC e da Pixar. A Disney tem ao seu dispor diversas vias de informação e publicidade muito importantes para o comércio dos seus produtos.

Todos os sectores fazem publicidade uns aos outros, ou seja, a simples visita a um parque temático de três dias é fazer com que o visitante esteja exactamente três dias a ver publicidade da cadeia Disney e da mesma forma funciona o canal Disney.

A empresa adquiriu todos os meios necessários para manter a sua liderança, sendo apenas agora necessário manter a qualidade de produção até ao momento conhecida.

5.6 Carteira de Negócios

A carteira de negócios da empresa em estudo é muito extensa mas quase toda ela é baseada na animação dos contos de fadas.

Podemos reconhecer como principais segmentos os seguintes:

- Filmes (comercialização via cinema e em formato DVD)
- Merchandise de todas as personagens criadas
- Videojogos de grande parte das personagens
- Parques temáticos baseados no mundo Disney
- Canal Disney

- A cadeia ABC recentemente adquirida (inclui diversas vias de comunicação)

Poderão existir mais segmentos de negócio não referenciados devido ao seu extenso número mas estes são os mais significativos.

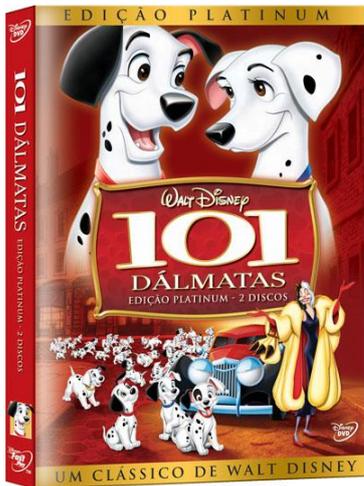


Figura 11 – 101 Dálmatas

Retirado em toymagazine.com.br em 07-2009

6. Estrutura e Organização

6.1. Descrição da Estrutura da Empresa

A empresa tem uma estrutura e organização bastante complexa devido à sua dimensão, sendo que, existem várias combinações de tipos de estruturas.

A empresa começa por ter a gestão de topo com o nível hierárquico mais elevado havendo uma posterior distribuição por produto dada a quantidade dos mesmos.

Subdivide-se nos vários tipos de produto que existem e estes por sua vez dividem-se em outras categorias que mais se adequam às necessidades desse segmento.

Os parques temáticos têm uma divisão geográfica e posteriormente por função e a cadeia ABC está subdividida em funções.

A criação de séries e filmes terá uma organização matricial em que cada colaborador irá render mais se estiver distribuído conforme seja necessário neste ou naquele projecto.

Tudo estará representado no organigrama abaixo elaborado.

6.2 Organograma

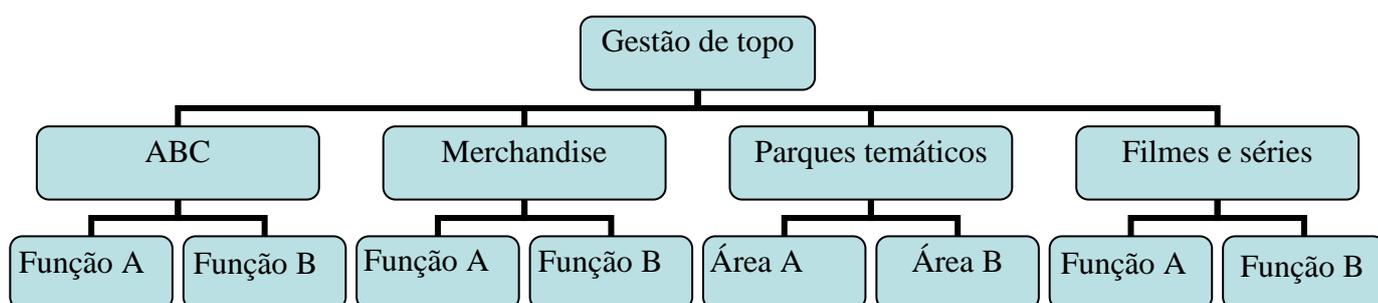


Figura 12 – Organograma Walt Disney
Elaborado pelo autor em 07-2009

Esta é uma estrutura exemplo da forma como a Walt Disney está organizada, claro está que será bastante mais complexo e elaborado. Ainda assim poderemos retirar uma breve noção de que existe uma distribuição por produto e posteriormente por função excepto

no caso dos parques temáticos em que é aplicada a distribuição geográfica. Nos parques temáticos após a estrutura por áreas será ainda dividido por função. O merchandise também tem distribuição geográfica por necessidades de gestão de distribuição mas existe sempre uma primeira abordagem em termos de função.

No caso da produção de filmes e séries esta, conforme mencionado, está organizado de forma matricial para ser possível aproveitar os recursos ao máximo.

Esta será a estrutura base da empresa podendo por razões dimensionais da empresas variar imenso.

6.3 Autoridade e Amplitude de Controlo

No que concerne a amplitude de controlo não foi possível retirar conclusões precisas sobre a forma que esta é aplicada na empresa porque depende em muito do segmento de negócio em questão. Nos parques temáticos e produção de merchandise a amplitude é bastante elevada pois a especialização de trabalho é elevada mas o mesmo não acontece a respeito das produções de animações devido a uma muito elevada especialização.

A autoridade não é utilizada na empresa de uma forma rígida e imperativa na empresa pois a criação de inovação não é compatível com a mesma. O mesmo já não acontece quando nos referimos às lojas de mercadorias pois esta dispõe de imensa pressão direccionada para o campo das vendas e neste campo não existe qualquer necessidade de criatividade.

7. Gestão dos Recursos Humanos

7.1. Motivação das Pessoas

Na Walt Disney a motivação tem início no facto dos colaboradores se sentirem responsáveis pelo sucesso da Disney, uma grande empresa, uma grande marca reconhecida em todo o mundo, capaz de nos fazer sonhar e fazer transportar para um mundo de fantasia sem igual.

Para além disso a Disney aposta também em planos de compensação monetária a fim de fazer com que os seus colaboradores se sintam motivados de forma a assegurar que são atingidos os objectivos a médio-longo prazo e que a empresa atraia e retenha talentos que os façam continuar com o serviço de excelência de que tanto se orgulham.

A compensação de que falamos tem três componentes:

Salário base;

Um prémio anual baseado no desempenho que pode ser atribuído sob a forma de dinheiro, acções da empresa, produtos Disney ou uma combinação dos três;

Compensação através de acções a longo prazo, produtos Disney restritos ao público em geral.

Na Disney incentiva-se a criatividade, estimula-se o trabalho em equipa e oferecem-se condições de segurança no ambiente de trabalho.

7.2. Liderança das pessoas

Nesta empresa, o estilo de liderança adoptado é, entre outros, o poder de recompensa, onde os colaboradores recebem recompensas pelo seu desempenho, para além deste verifica-se igualmente o incentivo que dado para que os objectivos sejam atingidos continuando assim a pertencer a uma empresa líder de mercado com reconhecimento ao nível mundial, a importância dada a cada ideia vinda de qualquer colaborador, o

trabalho em equipa com bom ambiente. Na Disney cada colaborador é “único” e terá sempre uma mais-valia que irá reflectir-se na imagem da empresa.

8. Controlo da Gestão

8.1. Tipos e Técnicas de Controlo de Gestão

Na Walt Disney, o controlo deve ser feito, como em qualquer outra empresa, com recurso ao estabelecimento de padrões de forma a facilitar a tomada de decisão. Estes padrões têm origem nos objectivos.

É então efectuado um controlo preliminar que tem como objectivos a prevenção de desvios relativamente à qualidade dos produtos e serviços Disney produzidos bem como aos recursos utilizados na empresa. Neste sentido, os colaboradores devem ir ao encontro daquilo que é definido pela gestão da empresa e daquilo que é esperado. Os filmes devem estar no cinema no tempo definido pois um atraso ou uma antecipação pode ser catastrófica para a empresa e os recursos financeiros têm de estar disponíveis na altura certa. Para que tudo isto funcione como é esperado, a Disney recorre a técnicas de controlo como a selecção e colocação dos colaboradores numa dada função em que se enquadrem melhor e à obtenção de orçamentos de investimento e financeiro.

O controlo de acompanhamento é igualmente sublinhado com o acompanhamento do desenvolvimento de cada produção. Há um trabalho em equipa que é observado e dirigido por alguém que garanta a boa execução de todas as tarefas necessárias.

Por fim, observa-se facilmente o controlo retroactivo que visa o “aperfeiçoamento” do que for necessário para que tudo seja perfeito e atinja os objectivos inicialmente definidos daí que fiquemos sempre maravilhados com a perfeição de tudo aquilo que vemos com a marca Disney, não há margem para errar. Para que haja lugar ao feedback procedem ao controlo de qualidade dos produtos que lançam no mercado e avaliam o desempenho dos colaboradores.



Figura 13 – Pequena Sereia
Retirado em querocolorir.com.br em 07-2009

9. Projecto Restaurante Walt Disney

O objectivo do restaurante em consideração é acompanhar a lógica de toda a empresa ao longo destes anos, em que pretende fazer com que os seus clientes possam entrar num mundo de fantasia e alegria enquanto desfrutam de uma refeição. É um restaurante temático alusivo a todos os produtos cinematográficos Disney, que irá primar pela diversão que irá conferir aos seus clientes, fazendo com que o espírito de qualquer um dos parques de diversões da empresa seja levado para muito mais perto de todos os consumidores do mundo.

Desta forma, a própria sugestão da cadeia de restaurantes Walt Disney poderá vencer pela sustentabilidade que terá enquanto nova gama de produtos mas também pela atracção de público para outros produtos Disney, ou seja um cliente ao visitar o restaurante Disney, poderá através do fascínio pelo mesmo querer visitar parques temáticos e adquirir mais produtos Disney.

Obviamente que a viabilidade de uma possível cadeia de restaurantes Disney, bem ao estilo das conhecidas cadeias “Planet Hollywood” ou “Hard Rock Café” apenas será calculada através da criação de um restaurante tipo, para que seja possível identificar qual a sua sustentabilidade, sucesso e pontos de melhoria a identificar para próximos empreendimentos.

9.1 Local

9.1.1 Porquê Portugal

Portugal acima de tudo é um local pouco explorado a nível de venda de produtos Disney, pois até há muito pouco tempo não existia qualquer loja em Portugal e foi apenas nos finais de 2007 que abriu a primeira Disney Store que até aos dias de hoje permanece solitária. O país é a nível geral um bom consumidor de produtos Disney, tanto a nível de Disney Channel, filmes ou até merchandising e por isso considera-se

que este tipo de restaurante, que também não está muito explorado no país, será uma novidade atractiva.

A cultura e legislação são favoráveis ao que se pretende que seja aplicado, pois o povo tem uma cultura muito forte em termos de gastronomia e de idas a restaurantes. É um povo gastador no que toca a comida e diversão.

É um meio pequeno, o que facilita a aplicação do projecto, inicialmente a uma pequena escala mas que apesar de tudo é um país desenvolvido o que possibilita a obtenção de fornecedores adequados e com meios necessários à sua divulgação.

9.1.2 Onde?

Após uma análise geográfica e demográfica do país concluímos que o restaurante deveria situar-se obviamente na costa portuguesa, não só pela diferença de desenvolvimento que existe mas também pelo facto de as oportunidades que esta disponibiliza são superiores.

Para a criação dum negócio deste tipo, existem locais na costa portuguesa que favorecem mais o mesmo do que outros. Assim sendo, o Algarve seria um óptimo sítio pelo seu reconhecimento e associação a diversão e férias, no entanto o mesmo sobrevive um pouco da época de verão o que poderia retirar sustentabilidade ao negócio. Foi considerado que a zona urbana seria a mais correcta porque iria conferir uma rentabilidade mais consistente durante todas as épocas do ano, uma maior quantidade de possíveis clientes, mantendo o acesso a todos os recursos necessários à concretização do negócio, nomeadamente fornecedores e recursos humanos.

Dos locais urbanos, foi considerado Cascais como o local correcto para a implementação do negocio porque é um local integrado na capital com um estatuto de localidade de culto, de turismo e com habitantes de uma classe social acima da média

nacional, o que é bastante relevante pois o restaurante em questão não será propriamente acessível em termos de custos.

Após uma exausta exploração da zona de Cascais foi encontrado o local ideal para a construção do restaurante. Trata-se de um terreno abandonado com duas vivendas igualmente abandonadas, localizado no centro de Cascais (ao pé do centro comercial Cascais Villa), perto de uma rotunda principal que liga a estrada marginal que vai até Lisboa, a Cascais e à estrada que vai para Sintra. Este é o local ideal porque é um local que liga as principais localidades da grande Lisboa a partir de Cascais, está bastante perto do principal centro comercial do centro de Cascais, tem naturalmente vista para o mar, encontra-se a 100 metros da estação de comboios e está igualmente muito perto do centro ou até mesmo nele.



Figura 14 – Localização Restaurante Disney
Retiradas pelo autor em Cascais 07-2009

Outra vantagem do terreno escolhido é o facto de já ter as construções concluídas e portanto os edifícios podem ser aproveitados apenas para remodelação, o que nos confere uma poupança no investimento inicial, pois até o próprio estilo do edifício é o indicado para que seja recriado o pretendido.

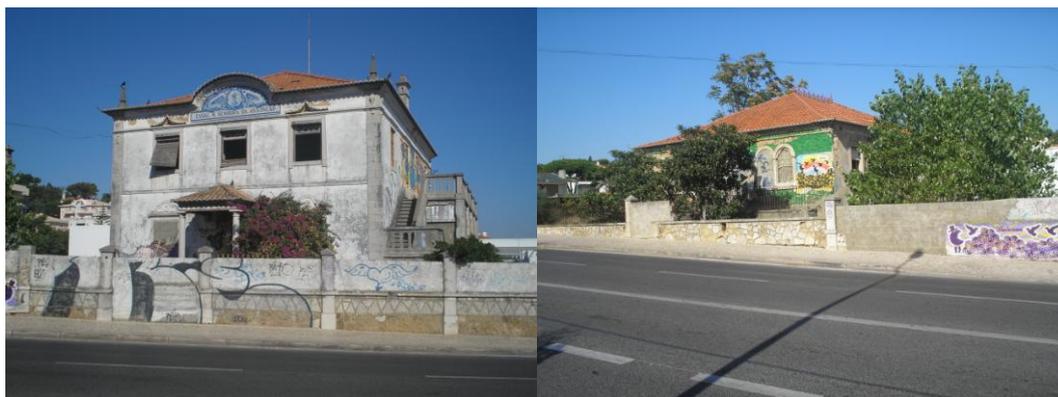


Figura 15 – Edifícios Restaurante Disney
Retiradas pelo autor em Cascais em 07-2009

O terreno dispõe de duas vivendas que serão ideais para a construção de um restaurante com uma Disney store associada, sendo que a figura do lado esquerdo seria o restaurante e salão de festas e o edifício do lado direito seria a Disney Store.



Figura 16 – Traseiras Restaurante Disney
Retiradas pelo autor em Cascais em 07-2009

A parte frontal dos dois edifícios deve ser adaptadas a uma realidade diferente para que mais se assemelhe aos célebres contos de fadas da Walt Disney mas são as traseiras que se encaixam na perfeição do pretendido, pois têm um jardim que será adaptado e um aspecto de palácio/castelo que rapidamente se pode adaptar a contos de fadas. Nesse mesmo local poderão ser incluídas mesas para refeições e animações para os clientes mais novos.



Figura 17 – Varanda Restaurante Disney
Retiradas pelo autor em Cascais em 07-2009

O edifício principal ainda terá uma varanda que proporciona momentos mais românticos com vista para o mar para casais que optem por tal.

O ponto fraco identificado neste terreno e local é o estacionamento que se pode proporcionar aos clientes mas é uma situação que pode ser resolvida se os clientes usufruírem do parque de estacionamento no Jumbo que também se encontra mesmo ao lado do edifício, podendo de futuro o próprio restaurante adquirir uma parte desse parque ao Jumbo uma vez que é inutilizado pelos mesmos, dando assim um parque privativo para os seus clientes.

Este terreno ficará na Avenida de Sintra que será a estrada utilizada para irmos em direcção a Sintra, conforme se pode verificar no anexo esquemático.

9.2 Planta

O terreno é composto por cerca de 300 m², sendo que a área do restaurante dispõe de cerca de 150 m² com os dois pisos juntos. O terreno já dispõe de dois edifícios que serviram para concretizar o restaurante e respectiva loja, sendo que ainda será construído um terceiro edifício que terá ligação com o restaurante que servirá como armazém que estará dividido em duas partes, ou seja, servirá como armazém de comida e como armazém de equipamentos, trajes e materiais necessários.

A disposição dos edifícios e organização dos mesmos encontra-se em anexo.

Conforme é possível verificar através do anexo de Planta geral o restaurante é passível de ser expandido mediante necessidades do mesmo uma vez que ao lado esquerdo do mesmo se encontra outro terreno disponível, o que confere uma vantagem ao local.

9.3 Horário e Funcionamento

O Restaurante Disney terá um horário de funcionamento das 12:00 às 22:00 de Terça-Feira a Quinta-feira, sendo que de Sexta a Domingo fechará às 23:00. Na segunda-feira estará fechado, estando aberto em todos os feriados nacionais.

Todas as Sextas-feiras e Sábados terão uma festa nocturna temática que poderá estar condicionada a pré-reserva de lugar. O restaurante poderá fazer festas privadas mediante reserva com custos a definir consoante o pretendido.

O restaurante estará disponível para servir almoços das 12:00 às 14:30 e servirá jantares das 18:30 às 21:30 em qualquer dia de abertura. Os restantes horários estão reservados ao consumo de bebidas, sobremesas e snacks, excepto no caso de alguma festa ou reserva pré-feita.

A Disney Store funcionará sempre com o horário das 14:00 às 21:00, estando aberta nos mesmos dias que o restaurante.

9.4 Decoração

A decoração da Disney Store será idêntica a todas as existentes para uniformizar as mesmas e não quebrar qualquer expectativa. Quanto ao restaurante, este será decorado ao estilo de qualquer parque temático da empresa, sendo que terá empregados trajados de personagens Disney e formados para tal.

O restaurante será decorado em conformidade com os filmes, sendo dividido por zonas que irão equivaler a temas de personagens Disney que farão os clientes sentir-se dentro dos mesmos. O edifício terá várias decorações como por exemplo o jardim será dedicado ao “Alice no país das maravilhas”, o que irá conter os famosos guardas de copas, a varanda será alusiva ao “Aladino” e portanto terá o Tigre do filme e o empregado dessa zona estará trajado de Aladino.

A Loiça será alusiva às loiças do filme “Bela e o Monstro” e por todo o restaurante estarão espalhados plasmas com conteúdos também dedicados a novidades do mundo Disney, parques temáticos ou até mesmo a rodar filmes Disney. Existirá música de fundo consoante a Zona em que o cliente se encontra.



Figura 18 – Loiças “Bela e o Monstro”
Retirado em flash-screen.com em 07-2009

A decoração será um pouco ao estilo da cadeia de restaurantes Planet Hollywood mas com um tema distinto (Walt Disney).



Figura 19 – Loja Disney
Retirado em
<http://home.disney.go.com/parks/> em
03-2007

9.5 Público-alvo

A localização do restaurante não é aleatória, ou seja já tem em linha de conta o tipo de população do local. O restaurante Disney não será altamente acessível tendo em conta todo o ambiente e animação que irá recriar e por isso o público-alvo será maioritariamente famílias de classe média alta com crianças, que rapidamente irão sentir desejo de frequentar o restaurante mas todos os apreciadores de experiências e fãs do mundo Disney também naturalmente serão potenciais clientes.



Figura 20 – Público-alvo
Retirado em usatourist.com em 07-2009

Em suma, o público-alvo será as pessoas que gostam de experiências inovadoras no campo da restauração, fãs do universo Disney, todo o turismo que Cascais proporciona e maioritariamente famílias com crianças entre os 4 e os 14 anos. Todo este público-alvo deverá ser incluído num grupo de classe média ou mais elevada.

9.6 Produtos

Os produtos a serem comercializados no restaurante serão naturalmente refeições, snacks e bebidas, sendo que o tipo de restaurante leva a que o tipo de comida tenha um

estilo tipicamente americano, em que os pratos serão um género de fast food mais elaborada e temática.

A ementa será composta por bebidas alcoólicas e não alcoólicas, snacks, pratos principais e sobremesas, em todos os elementos da mesma teriam nomes alusivos ao universo Disney com a descrição e foto do prato em anexo.

Ementa

Bebidas

Água

Cocktail Mickey

Cocktail Pluto

Cocktail Pateta

Cocktail Donald

Cervejas

Vinhos

Sumos tradicionais (coca-cola, 7up, etc)

Snacks

Tosta Mickey

Torrada Princesa

Salgados da Disney

Sandes Camp rock

Batatas do Rei

Caranguejo da Sereia

Pratos

Carne à Corcunda de Notre Dame

Bife à moda do Mickey

Bife do Simba

Hambúrguer da Alice

Burger da selva

Arroz Mulan

Filetes Pocahontas

Camarão Pequena Sereia

Sobremesas

Maçã da Branca de Neve

Gelado Mickey

Bolo princesas

Chocolate Rei leão

Baba de Pumba

Fartura Rapunzel

Mais elementos poderão ser adicionados à ementa mas esta será a base da mesma.

O restaurante terá noites temáticas com animação ao longo das refeições e estará também disponível para organizações de festas no mesmo.

Os produtos vendidos na Disney store serão os habituais de qualquer loja existente com algumas adições, como T-Shirts do restaurante, fotos tiradas ao longo da estadia do cliente no restaurante ou até mesmo álbuns de autógrafos para serem pedidos às personagens encontradas no restaurante.

9.7 Política de Preços

A política de preços da Disney Store será em conformidade com a aplicada em outras lojas, mais uma vez para que se possa uniformizar as mesmas. O preço dos artigos dependerá exclusivamente do tipo de artigo em conformidade com o já estipulado em outras lojas.

Os preços a serem aplicados no restaurante serão, conforme já anteriormente mencionado, mais elevados que a média nacional, pois um restaurante Disney para ultrapassar as expectativas dos seus clientes deverá ser algo muito surpreendente, e para tal é necessário um grande investimento inicial de remodelação e decoração mas também acarreta vários custos de funcionamento a nível de animação e de refeições temáticas.

A margem de lucro de cada refeição deverá então ser elevada para que o restaurante seja sustentável, custos e preços estes que serão apresentados mais adiante.

9.8 Recursos Humanos

Os Recursos Humanos serão adquiridos através de publicidade em jornais nacionais e directamente em locais de ensino na área do turismo e restauração.

O necessário para o restaurante será recursos especializados na área de cozinha, na área da animação e restauração. Pretende-se que o grau de especialização e experiência seja misto para que se possa ter uma equipa que tenha muitos conhecimentos e experiência na área mas que não seja demasiado dispendiosa.

Os Recursos devem ter no mínimo alguma experiência na área e de preferência com formação, serão seleccionados através de uma entrevista psicológica posterior a uma triagem curricular rigorosa. Existirá um período experimental e uma formação inicial também com carácter selectivo.

A formação dos recursos será dada por uma pessoa que labora no parque temático da Disney em França para que esta consiga passar o espírito Disney à equipa e esse mesmo formador acompanhará os recursos humanos no seu primeiro mês de trabalho, fazendo diariamente um briefing com os pontos a melhorar durante o seu dia de trabalho.

O negócio será composto pelos seguintes recursos humanos:

- 1 Gerente
- 1 Sub-Gerente
- 1 Formador (Temporário)
- 1 Chefe de cozinha
- 1 Pasteleiro
- 3 Ajudantes de Cozinha

- 12 Empregados de Mesa e Animadores (a tarefa será revezada)

- 2 Empregados da Disney Store\ Animadores

Os recursos apontados são os necessários para o funcionamento normal do restaurante e loja, sendo que inicialmente poderão ser dispensados alguns recursos, enquanto o arranque do restaurante. Estas são as previsões que deverão ser tidas em conta para que na ausência, férias e folgas de alguns colaboradores a operação não fique comprometida.

Todos os colaboradores do restaurante terão contrato directo com a Walt Disney, em que seguirão as leis nacionais de contrato de trabalho em anexo.

9.8.1 Política de Salários

Os salários a serem exercidos no restaurante irão depender naturalmente da tarefa proposta a determinado recurso, sendo que o salário de todos será composto pelo seguinte modelo:

- Salário base

- Refeição garantida no estabelecimento

- Prémios mensais por objectivos para a gerência

- Horas extra a 100%

- Feriados remunerados a 100%

- Formação de 15 dias remunerada apenas em 50% do salário base

Assim sendo, os salários base por categoria de colaborador irão ficar dispostos da seguinte forma:

Função	Salário Base	Prémio mensal
Gerente	1.400 €	200 €
Sub-gerente	1.250 €	100 €
Chefe de cozinha	1.100 €	NA
Pasteleiro	1.000 €	NA
Ajudante de cozinha	900 €	NA
Empregado de mesa	900 €	NA
Empregado de loja	700 €	NA

Tabela 2 – Salários Restaurante Disney

Elaborado pelo autor em 09-2009

A política de salários é exercida em conformidade com a média nacional para a tarefa desempenhada, sendo que se encontra um pouco acima da média, pois as tarefas a desempenhar irão exigir uma baixa rotatividade de empregados.

9.8.2 Escala de horários

A escala de horários para os funcionários será concretizada mediante as necessidades e os dias em questão, tendo em conta que cada funcionário terá direito a duas folgas semanais constituídas por uma segunda-feira e outro dia rotativo.

A escala de horários não será uniforme ao longo de todas as semanas mas em anexo apresenta-se um exemplo de escala para uma semana, que poderá ser tido em conta como uma escala tipo.

9.8.3 Organograma

A hierarquia dos colaboradores do restaurante será a seguinte:

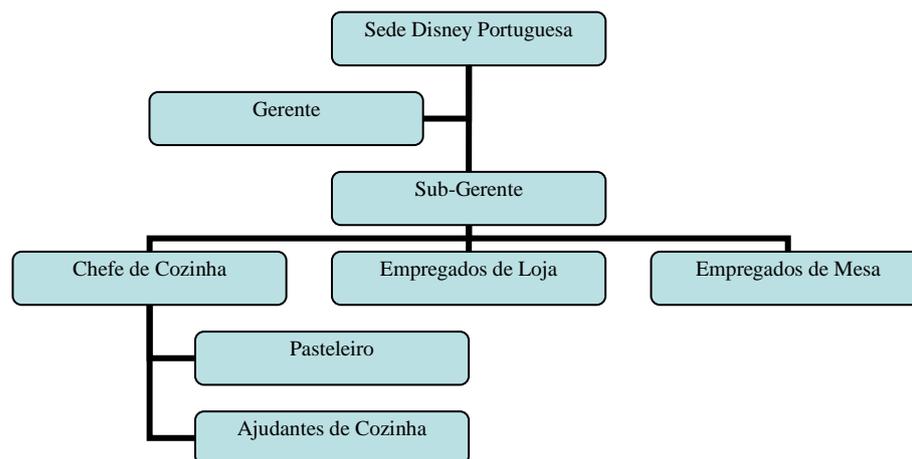


Figura 21 – Organograma Restaurante Disney
Elaborado pelo autor em 09-2009

Em suma, o Gerente e sub-gerente estarão acima de todos os empregados, sendo que o chefe de cozinha irá prevalecer na cozinha sobre todos os outros assistentes de cozinha. Acima de o Gerente estará naturalmente a sede da Disney portuguesa e acima da mesma estará a sede principal da Disney.

Como seria expectável, a hierarquia de um restaurante tem o menos de complexidade possível para que a operação seja directa.

9.9 Concorrência

A concorrência, em termos de restauração, em Cascais é, como todos nós sabemos, elevada e muito variada mas acaba por ser eliminada no sentido em que o nosso serviço enquanto restauração tem uma diferenciação demasiado elevada e característica face à nossa concorrência.

Na área de Cascais existem vários restaurantes tradicionais portugueses, com uma vertente turística muito elevada, tendo em conta o local em que se inserem e estes tipo de restaurantes abrangem diferentes tipos de gostos. Da mesma forma, ocorre com a concorrência mais imediata no nosso restaurante, pois num raio de 200 metros do nosso restaurante, os estabelecimentos de restauração existentes pertencem ao Cascais Villa ou ao Jumbo que são os típicos de qualquer centro comercial, como por exemplo McDonald's, Pizza Hut, Chimarrão, Portugália ou até mesmo Pita Shoarma.

Esta concorrência apenas poderá afectar o sucesso do restaurante Disney, no sentido em que os seus menus serão consideravelmente mais baratos e a sua comida é, em termos de género idêntica à confeccionada no restaurante Disney, no entanto a diferenciação do restaurante Disney irá eliminar essa ameaça, pois a experiência de uma ida ao restaurante Disney será em tudo diferente do que uma ida a um restaurante qualquer de Cascais.

Inclusive espera-se que exista muita população de variados sítios da Grande Lisboa que desloque a Cascais propositadamente para ir ao restaurante Disney, ou até mesmo de vários pontos do país, pois considera-se que este restaurante venha a ser uma nova atracção turística de Cascais, o que faz com que, na área da restauração portuguesa, se considere que não existe concorrência directa para o restaurante Disney.

Em suma, como concorrência, apenas indirecta, no nosso país existirão apenas restaurantes típicos de renome ou então restaurantes com um tipo de comida idêntico mas mais barato, o que pode levar a um cliente a não optar pelo negócio Disney.

9.10 Fornecedores

Determinar os fornecedores dos mais variados produtos necessários para a concretização do negócio em estudo é uma tarefa muito essencial e deve existir uma preocupação muito elevada na escolha dos mesmos, pois são estes que vão determinar a qualidade do produto a vender aos clientes.

Devemos ter em conta que os fornecedores escolhidos terão que ter a relação qualidade preço mais vantajosa no mercado e que a qualidade se mantém nos padrões pretendidos. O preço deverá ser praticado deverá ser o mais baixo possível para que a margem de lucro do restaurante seja a mais elevada.

Os fornecedores são um grande elemento que vai definir a qualidade do produto e estabelecimento do negócio em produção, pelo que a sua escolha é demasiado importante. O preço é obviamente um motivador para determinadas escolhas mas, sendo um restaurante da marca Disney que significa qualidade, existe a necessidade de optar por qualidade em detrimento do preço.

Entre os fornecedores em anexos mencionados, existem os que apenas vão ser contratados para a construção e arranque do negócio e os que irão constar no longo prazo como exemplo, os fornecimentos de água, gás, electricidade ou todos os ingredientes para elaboração de refeições.

De reparar que todos os produtos da Loja Disney e os mais variados materiais de restaurante e decoração serão exportados pelos produtores da Disney.

Todos estes fornecedores foram seleccionados não só pelo seu mediatismo na sociedade portuguesa mas também pela sua tradicional e comprovada qualidade de serviço e produtos.

9.11 Logística

A logística, neste tipo de negócio, tem um papel importante no sentido em que é necessário fazer-se um planeamento de gestão de stock e de que forma é recebida a matéria-prima e produtos no local.

O restaurante e Disney Store de cascais terá um armazém de médias dimensões, conforme é possível visualizar na planta em anexo, que irá garantir o armazenamento de alguns materiais de loja, materiais de restaurante, materiais de animação e até mesmo stocks de comida devidamente acondicionados.

O fornecimento de merchandise ou qualquer outro tipo de materiais para o restaurante será feito mediante as necessidades, sendo que o stock previsional será sempre para de duas em duas semanas existir um fornecimento dos materiais em falta.

Quanto ao fornecimento de comida e derivados existirá um fornecimento diário de alimentos frescos, que será efectuado pela gerência no MARL, sendo que apenas ao Domingo deverão ser utilizados ingredientes adquiridos no dia anterior.

Todos os produtos não frescos poderão ser armazenados em stock para duração de uma semana, ficando os mesmos no armazém.

A cozinha será repostada de alimentos no início do dia de laboração, sendo que em caso de falta de algum material ou ingrediente, a mesma terá acesso directo ao armazém para restockagem.

O método logístico de armazém a ser utilizado é o FIFO, tendo em conta o tipo de negócio em causa.

9.12 Estratégia de Marketing

O restaurante Disney e respectiva loja deverão ser divulgados ao público e para tal tarefa, é necessária uma estratégia de Marketing e publicidade que deverá ter mais impacto inicialmente.

A imagem e publicidade será elaborada pela Walt Disney, sendo que a imagem a passar para o consumidor é que o restaurante Disney é equivalente a uma mini Disneyland de que poderão usufruir sempre que assim o desejarem. A imagem do restaurante será sempre adaptada à realidade do marketing da Disney, pelo que não irá diferir da mesma.

Após elaborada a imagem, o plano de publicidade passa por publicidade no Disney Channel português, jornais nacionais e panfletos em locais estratégicos. O restaurante Disney, pelo seu mediatismo enquanto inovação em Portugal, irá auto publicitar-se, ou seja, fará capas de jornais e noticia na imprensa televisiva, pelo que não será necessário investir em publicidade por estas vias mais dispendiosas.

O Disney Channel é uma ótima via de publicidade, pois dará a conhecer o restaurante aos já fãs do mundo Disney, sendo que os jornais nacionais farão do restaurante um conhecimento geral à população portuguesa.

Os panfletos em locais estratégicos chegarão a apreciadores de mundos temáticos de animação em geral, que não têm ao seu alcance o canal Disney. Os locais estratégicos em causa serão eventos cujo público-alvo seja o mesmo que o da Disney restaurante ou locais de maior circulação.

Desta forma, tenciona-se dar a conhecer e cativar a grande maioria dos potenciais clientes a existência do restaurante Disney.

Estará também prevista uma festa inaugural que incluirá diversos convidados especiais e entradas por reserva, que servirá de elemento publicitário inicial.

A médio e longo prazo a publicidade será reduzida a publicidade no canal Disney e eventuais distribuições de panfletos que publicitam eventos especiais.

9.13 Legislação da restauração

Como qualquer outro ramo de negócio a restauração tem uma legislação específica associada, que caracteristicamente, pelo tipo de negócio, é muito rígida nas suas regras.

A legislação da restauração em vigor encontra-se em anexo e como é possível observar é muito exigente no que toca a cuidados com os alimentos e gestão do estabelecimento. Em termos de funcionamento geral do restaurante a legislação obriga a uma gestão muito cuidadosa no que toca a higiene, disposição de materiais e manejo de alimentos, que já se encontram contemplados no planeamento para a criação do negócio. Também existe um ponto essencial na legislação que foi tido em conta, que é a limitação de lugares disponíveis para o público mediante o espaço do restaurante.

Em suma, a legislação do restaurante é muito rigorosa no sentido em que uma pequena falha poderá comprometer o sucesso do empreendimento, pelo que as regras básicas de

construção estão contempladas no planeamento e as regras de funcionamento também o serão.

Toda a legislação para a abertura de um restaurante e respectiva gestão de todos os equipamentos e estabelecimento encontra-se em anexo:

Decreto-Lei nº 168/97 de 4 de Julho (Instalação de Estabelecimentos de Restauração e Bebidas)

Decreto-Lei nº 38/97 de 25 de Setembro (Requisitos Mínimos e Medidas de Segurança)

Decreto - Regulamentar nº 4/99 de 1 de Abril (Requisitos e Medidas de Segurança)

Decreto-Lei nº 57/2002 de 11 de Março (Instalação de Estabelecimentos de Restauração e Bebidas)

A legislação acima referida é a necessária para a abertura de um estabelecimento de restauração, pelo que o restaurante Disney deverá cumprir a mesma.

No entanto e numa fase inicial, existe a necessidade de reter que o processo para a abertura de um restaurante segue a seguinte linha de raciocínio para que seja concretizada:

9.13.1 O Processo de abertura

Todos os estabelecimentos, qualquer que seja o seu tipo, devem sujeitar à apreciação da respectiva Câmara Municipal.

Em primeiro lugar, deverá ser feito um requerimento dirigido à Câmara Municipal, devendo constar o tipo de estabelecimento pretendido, sendo que de seguida, para obter o licenciamento da construção deverá entregar o projecto de arquitectura na Câmara Municipal, com o parecer favorável do Serviço Nacional de Bombeiros, e o projecto de instalação eléctrica com o parecer da Direcção Geral de Energia favorável.

Aprovado o projecto de arquitectura e após apresentação dos projectos das especialidades será emitida pela Câmara o alvará de licença de obras.

Concluída a obra e equipado o estabelecimento em condições de iniciar o funcionamento, deverá ser requerida à Câmara Municipal uma vistoria para efeitos de emissão da licença de utilização.

Por fim, todo este projecto deverá cumprir os requisitos mencionados nos decretos anexados.

9.14 Análise Swot

A empresa Walt Disney é uma organização sem igual que já foi anteriormente analisada sobre o ponto de vista estratégico no que toca a análise SWOT, no entanto e para que melhor possamos visualizar qual a posição do negócio em estudo, foi decidido também ser elaborada uma análise para o mesmo em particular.

Com esta análise pretende-se compreender quais os pontos, que ao longo do funcionamento do restaurante e loja poderão ser explorados ou melhorados, vamos perceber também de uma forma genérica qual a capacidade de sucesso do caso em estudo através da percepção que um quadro SWOT nos faculta.

9.14.1 Análise externa

Em termos de oportunidades, o restaurante Disney foi identificado como um negócio teoricamente (sem estudo prévio) viável pela sua natureza surpreendente e no seguimento do sucesso de todos os parques temáticos da Walt Disney, uma vez que este será uma amostra do potencial dos parques temáticos. O público português é um mercado inexplorado no que concerne a restaurantes temáticos e produtos Disney mais próximos do seu cliente. A cultura portuguesa tem como hábito a deslocação regular a

restaurantes, o que confere uma oportunidade de volume de negócio superior à média mundial. Cascais é uma zona de culto e turismo que encaixa na perfeição do espírito que o restaurante terá.

No que concerne as ameaças, é inevitável mencionar a crise que Portugal atravessa e isso pode provocar alguma baixa rentabilidade enquanto a crise se encontra presente.. Outra ameaça a ter em conta será o facto de Cascais enquanto local de turismo e culto, também tenha outras atracções gastronómicas que possam vir a afectar a afluência de clientes ao restaurante Disney, não pela qualidade de produto e serviço superior mas sim pelo preço mais reduzido que é aplicado.

9.14.2 Análise interna

Os pontos fortes do restaurante Disney serão notórios e são o que vão fazer a diferença para o cliente, o que os levará a pagar pela sua refeição no restaurante Disney.

A localização é extremamente importante e uma mais-valia, uma vez que é um local de passagem de carros e pessoas.

Conforme acima já foi referido, aquando a análise da empresa Walt Disney, a marca fala por si e qualquer produto que esta empresa lance para o mercado já tem o sucesso quase garantido por ser Disney. O ambiente cativante que será proporcionado no restaurante é um ponto forte a considerar, bem como a formação dos recursos humanos.

A comida será também um ponto forte no sentido em que nos dias que correm as crianças têm uma crescente vontade de procura por menus americanizados, sendo que esta será uma combinação de comida americanizada com temas Disney.

A decoração fará com que o restaurante seja bem distinto de qualquer outro, ou seja, em suma a enorme diferenciação do restaurante Disney face aos outros comuns faz com que todo o conceito seja um ponto forte.

Como pontos fracos, teremos o escasso estacionamento em volta do terreno que poderá causar insatisfação nos clientes. O facto de os custos de refeição de um restaurante Disney serem mais elevados do que a média também é considerado um ponto fraco.

Este restaurante, enquanto restaurante temático, poderá por vezes ser um tema que à partida afaste determinado público que não se sinta atraído pelo tema em questão.

Por fim, os elevados custos para a implementação e manutenção de um empreendimento desta natureza poderá fazer com que seja completamente insustentável, no caso de existirem períodos mais fracos relativamente a afluência de clientes.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">- Marca- Produto- Recursos Humanos- Decoração- Ambiente e diferenciação	<ul style="list-style-type: none">- Estacionamento- Elevado preço- Investimento elevado
<ul style="list-style-type: none">- Cultura Portuguesa- Mercado inexplorado- Localização- Estabilidade política- Acesso a Fornecedores adequados	<ul style="list-style-type: none">- Crise económica- Concorrência com preços mais reduzidos- Qualidade de vida abaixo da média da UE
Oportunidades	Ameaças

Tabela 3 – Análise SWOT Restaurante Disney
Elaborado pelo autor em 09-2009

9.15 Análise de Viabilidade Financeira

Como em qualquer outro plano de investimento e criação de negócio é necessário proceder-se a uma avaliação de sustentabilidade e viabilidade do investimento. De forma a obter-se uma resposta mais concreta se o investimento de abertura de loja anexa ao restaurante é a melhor opção, ou seja efectuámos o estudo com e sem loja.

Para se calcular o acima referido partiu-se de diversos pressupostos por impossibilidade de obtenção dos valores reais.

9.15.1 Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

1º Ano actividade	2011
-------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	20,00%
Taxa de IRC	25,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%
--	-------

Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

Tabela 4 – Pressupostos Gerais

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

9.15.2 Volume de negócios

Para os cálculos necessários foram achados dois produtos vendidos, de modo a simplificar os mesmos, em que temos as refeições e produtos da loja. Foi efectuado um questionário à população circundante de Cascais com objectivo de se verificar a aceitação da população acerca deste projecto mas acima de tudo de encontrarmos qual o valor médio ao qual os habitantes estão dispostos a despende para visitar este restaurante. A aceitação foi muito elevada e o prémio médio que consideram justo, seria de cerca de 19 euros, o qual foi arredondado para 20 euros. Foi também analisado qual a disponibilidade da população visitar adicionalmente a loja de merchandising na sequência de uma visita ao restaurante e apurou-se que 60% dessas pessoas o iriam fazer, sendo que o custo médio que iriam gastar não foi abordado mas vamos partir do pressuposto que seria uma média de 12 euros, o valor a gastar por visita.

Por fim, e de forma a avançarmos para os valores em tabela, foram considerados 43200 clientes por ano também com base no questionário, em que cerca de 60% dos inquiridos revelaram vontade de frequentar o restaurante e 20% estariam indecisos, assim sendo foi estimado que 65% da população de Cascais iria frequentar o estabelecimento. Uma vez que Cascais tem 33300 habitantes segundo o site <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cascais>, calculou-se que 21600 pessoas utilizariam o restaurante mas este valor foi dobrado tem em conta os habitantes da área circundante, turismo e frequência de utilização, fazendo assim um valor por baixo de forma a minimizar alguns erros de cálculo.

	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
Refeições no Restaurante Disney	864.000	952.214	1.049.435	1.156.583	1.274.670	1.404.814
Quantidades vendidas	43.200	46.224	49.460	52.922	56.626	60.590
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Produtos Vendidos na Loja Diney	311.040	342.797	377.797	416.370	458.881	505.733
Quantidades vendidas	25.920	27.734	29.676	31.753	33.976	36.354
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Preço Unitário	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51	13,91
TOTAL	1.175.040	1.295.012	1.427.232	1.572.953	1.733.551	1.910.547
TOTAL VENDAS	1.175.040	1.295.012	1.427.232	1.572.953	1.733.551	1.910.547
IVA VENDAS	270.259	297.853	328.263	361.779	398.717	439.426
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	1.175.040	1.295.012	1.427.232	1.572.953	1.733.551	1.910.547
IVA	270.259	297.853	328.263	361.779	398.717	439.426
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	1.445.299	1.592.864	1.755.496	1.934.732	2.132.268	2.349.972

Tabela 5 – Volume de Negócios

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

9.15.3 CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

A margem bruta das refeições será bastante elevada tendo em conta o custo da matéria-prima, até porque existe a necessidade de sustentar todos os custos elevados que existem em torno da animação e decoração do restaurante.

Quanto à loja, esta terá uma margem de 40%, visto que os produtos serão importados.

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		359.424	396.121	436.565	481.138	530.263	584.403
Refeições no Restaurante Disney	80,00%	172.800	190.443	209.887	231.317	254.934	280.963
Produtos Vendidos na Loja Diney	40,00%	186.624	205.678	226.678	249.822	275.329	303.440
TOTAL CMVMC		359.424	396.121	436.565	481.138	530.263	584.403

IVA	23%	82.668	91.108	100.410	110.662	121.960	134.413
------------	------------	--------	--------	---------	---------	---------	---------

TOTAL CMVMC + IVA		442.092	487.229	536.975	591.800	652.223	718.815
--------------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabela 6 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

9.15.4 FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Como podemos verificar em termos de FSE os custos mais relevantes serão a electricidade, devido à sustentabilidade do restaurante e acima de tudo a publicidade em torno do negócio.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trabalhos especializados	23%	100%		1.300,00	15.600	16.068	16.550	17.047	17.558	18.085
Publicidade e propaganda	23%	0%	100%	5.000,00	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Conservação e reparação	23%	70%	30%	200,00	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Ferramentas e utensílios	23%	0%	100%	125,00	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Material de escritório	23%	70%	30%	20,00	240	247	255	262	270	278
Artigos para oferta	23%	0%	100%	1.000,00	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Electricidade	23%	80%	20%	500,00	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
Água	5%	80%	20%	150,00	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
Comunicação	23%	70%	30%	30,00	360	371	382	393	405	417
Seguros	0%	100%		60,00	720	742	764	787	810	835
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	0%	200,00	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Outros serviços	23%	0%	100%	500,00	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753	6.956
TOTAL FSE					109.020	112.291	115.659	119.129	122.703	126.384

FSE - Custos Fixos	27.060	27.872	28.708	29.569	30.456	31.370
---------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FSE - Custos Variáveis	81.960	84.419	86.951	89.560	92.247	95.014
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL FSE	109.020	112.291	115.659	119.129	122.703	126.384
------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	23.205	23.901	24.618	25.357	26.117	26.901
-----	--------	--------	--------	--------	--------	--------

FSE + IVA	132.225	136.192	140.278	144.486	148.820	153.285
-----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Tabela 7 - Fornecimentos e Serviços Externos

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

9.15.5 Custos com Pessoal

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº Meses	6	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional	19	19	19	19	19	19
TOTAL	21	21	21	21	21	21

<u>Remuneração base mensal</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	1.400	1.442	1.485	1.530	1.576	1.623
Produção / Operacional	900	927	955	983	1.013	1.043

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	16.800	40.376	41.587	42.835	44.120	45.443
Produção / Operacional	102.600	246.582	253.979	261.598	269.445	277.528
TOTAL	119.400	286.958	295.567	304.433	313.565	322.972

<u>Outros Gastos</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social						
Órgãos Sociais	21,25%	3.570	8.580	8.837	9.102	9.375
Pessoal	23,75%	24.368	58.563	60.320	62.129	63.993
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1.194	2.870	2.956	3.044	3.136
Subsídio Alimentação	130,46	30.136	31.040	31.972	32.931	33.919
TOTAL OUTROS GASTOS		59.268	101.053	104.085	107.207	113.736

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	178.668	388.011	399.651	411.640	423.987	436.708
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Órgãos Sociais	16.800	40.376	41.587	42.835	44.120	45.443

Pessoal	102.600	246.582	253.979	261.598	269.445	277.528
Encargos sobre remunerações	27.938	67.143	69.157	71.232	73.369	75.570
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.194	2.870	2.956	3.044	3.136	3.230
Gastos de acção social	30.136	31.040	31.972	32.931	33.919	34.936
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	178.668	388.011	399.651	411.640	423.987	436.708

Retenções Colaboradores		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gerência / Administração	10,00%	1.680	4.038	4.159	4.283	4.412	4.544
Outro Pessoal	11,00%	11.286	27.124	27.938	28.776	29.639	30.528
Retenção IRS Colaborador	20,00%	23.880	57.392	59.113	60.887	62.713	64.594
TOTAL Retenções		36.846	88.553	91.210	93.946	96.764	99.667

Tabela 8 – Custos com Pessoal

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Os custos com o pessoal são apenas uma recapitulação do anteriormente referido quanto aos recursos humanos, pelo que o apresentado apenas disponibiliza uma visão mais generalizada dos mesmos.

9.15.6 Investimento em Fundo Maneyo Necessário

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Necessidades Fundo Maneyo						
Reserva Segurança Tesouraria	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes	0	0	0	0	0	0
Inventários	14.976	16.505	18.190	20.047	22.094	24.350

TOTAL	16.976	18.505	20.190	22.047	24.094	26.350
Recursos Fundo Maneyo						
Fornecedores	47.860	51.952	56.438	61.357	66.754	72.675
Estado	40.400	58.398	63.885	69.917	76.550	83.844
*						
TOTAL	88.260	110.350	120.323	131.275	143.304	156.519

Fundo Maneyo Necessário	71.284	-91.845	100.133	109.227	119.209	130.169
Investimento em Fundo de Maneyo	71.284	-20.561	-8.288	-9.094	-9.982	-10.959

Tabela 9 – Investimentos em Fundo de Maneio Necessário

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Foi considerada uma necessidade de fundo de maneio de 2000€, o facto de os clientes pagarem sempre no momento do acto de compra não justifica valores mais elevados.

9.15.7 Investimento

Investimento por ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Terrenos e recursos naturais	500.000	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras construções	400.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total propriedades de investimento	900.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Terrenos e Recursos Naturais	300.000					
Edifícios e Outras Construções	400.000					
Equipamento Básico	100.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Equipamento Administrativo	1.000					
Outros activos fixos tangíveis	5.000					
Total Activos Fixos Tangíveis	806.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Programas de computador	1.500					
Total Activos Intangíveis	1.500	0	0	0	0	0
Total Investimento	1.707.500	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

IVA	23%	24.380	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
-----	-----	--------	-------	-------	-------	-------	-------

Valores Acumulados	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Terrenos e recursos naturais	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Edifícios e Outras construções	400.000	405.000	410.000	415.000	420.000	425.000
Total propriedades de investimento	900.000	905.000	910.000	915.000	920.000	925.000
Terrenos e Recursos Naturais	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Edifícios e Outras Construções	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Equipamento Básico	100.000	105.000	110.000	115.000	120.000	125.000
Equipamento Administrativo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros activos fixos tangíveis	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total Activos Fixos Tangíveis	806.000	811.000	816.000	821.000	826.000	831.000
Programas de computador	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Total Activos Intangíveis	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Total	1.707.500	1.717.500	1.727.500	1.737.500	1.747.500	1.757.500

Depreciações e amortizações	2011	2012	2013	2014	2015	2016

Total Depreciações & Amortizações	38.000	39.100	40.200	40.800	40.400	21.500
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Tabela 10 - Investimento

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

O investimento é, claramente, a despesa mais agressiva de todo o projecto, não só pelo tipo de estabelecimento que irá ser construído mas acima de tudo por toda a decoração pouco vulgar, que necessita de diversos materiais importados e de uma mão-de-obra mais especializada (consequentemente mais dispendiosa) para a construção e manutenção do edifício.

9.15.8 Financiamento

Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	405.446	308.717	366.567	430.984	502.549	577.664
Capital	1.700.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	2.105.446	308.717	366.567	430.984	502.549	577.664

Tabela 11 – Financiamento

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

O financiamento para o projecto em causa não recorre a qualquer instituição de crédito, pois o restaurante vai ser financiado a 100% pela empresa mãe, sendo que para a construção do negócio foram disponibilizados 1.700.000€.

9.15.9 Demonstração de Resultados Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados	1.175.040	1.295.012	1.427.232	1.572.953	1.733.551	1.910.547
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						

CMVMC	359.424	396.121	436.565	481.138	530.263	584.403
Fornecimento e serviços externos	109.020	112.291	115.659	119.129	122.703	126.384
Gastos com o pessoal	178.668	388.011	399.651	411.640	423.987	436.708
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Resultado antes de depreciações)	527.928	398.589	475.356	561.046	656.598	763.053
Gastos/reversões de depreciação e amortização	38.000	39.100	40.200	40.800	40.400	21.500
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	489.928	359.489	435.156	520.246	616.198	741.553
Juros e rendimentos similares obtidos	4.171	6.214	8.952	12.181	15.957	20.342
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	494.099	365.703	444.109	532.427	632.155	761.894
Imposto sobre o rendimento do período	123.525	91.426	111.027	133.107	158.039	190.474
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	370.575	274.277	333.081	399.320	474.117	571.421

Tabela 12 – Demonstração de Resultados Previsional

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Através da demonstração de resultados previsional, pode-se verificar um resultado líquido com uma evolução bastante positiva. O EBITDA tem uma evolução constante e positiva nos primeiros seis anos de operação sendo que apenas do primeiro para o segundo ano a evolução é negativa mas o resultado continua a ser positivo, enquanto que a evolução do EBIT em tudo é idêntico ao EBITDA. Em suma, apenas no segundo ano a evolução é negativa mas ainda assim, não deixa de ter um resultado positivo, sendo que em todos os outros períodos a evolução do resultado líquido é a melhor, deixando antever a viabilidade do negócio.

9.15.10 Mapa de Cash Flows Operacionais

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	367.446	269.617	326.367	390.184	462.149	556.164
Depreciações e amortizações	38.000	39.100	40.200	40.800	40.400	21.500
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	405.446	308.717	366.567	430.984	502.549	577.664
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	71.284	20.561	8.288	9.094	9.982	10.959

CASH FLOW de Exploração	476.730	329.277	374.855	440.079	512.531	588.624
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	1.707.500	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Free cash-flow	1.230.770	319.277	364.855	430.079	502.531	578.624
CASH FLOW acumulado	1.230.770	911.492	546.637	116.559	385.972	964.596

Tabela 13 – Mapa de Cash Flows actualizados

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Quanto ao mapa de cash flows podemos observar que o cash flow de exploração é sempre positivo, ao longo do exercício e acima de tudo é crescente, o que perspectiva um negócio viável. Por sua vez o Free cash flow é bastante negativo no primeiro ano devido ao elevado investimento feito mas sempre positivo posteriormente.

O Cash flow acumulado é negativo nos primeiros 4 anos, sendo muito crescente nos dois últimos anos, o que adivinha um pay back period de 4 a 5 anos.

9.15.11 Plano de Financiamento

ORIGENS DE FUNDOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos Brutos	527.928	398.589	475.356	561.046	656.598	763.053
Capital Social (entrada de fundos)	1.700.000	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	71.284	20.561	8.288	9.094	9.982	10.959
Proveitos Financeiros	4.171	6.214	8.952	12.181	15.957	20.342
Total das Origens	2.303.383	425.364	492.597	582.321	682.537	794.353
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	1.707.500	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Inv Fundo de Maneio	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		123.525	91.426	111.027	133.107	158.039

Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0
Total das Aplicações	1.707.500	133.525	101.426	121.027	143.107	168.039
Saldo de Tesouraria Anual	595.883	291.839	391.171	461.294	539.431	626.315
Saldo de Tesouraria Acumulado	595.883	887.722	1.278.893	1.740.187	2.279.618	2.905.932
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	595.883	887.722	1.278.893	1.740.187	2.279.618	2.905.932

Tabela 14 – Plano de Financiamento

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Como anteriormente mencionado, relativamente a financiamento não existe muito a identificar pois não existiu qualquer fonte de financiamento de referência.

9.15.12 Balanço Previsional

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
Activo Não Corrente	1.669.500	1.640.400	1.610.200	1.579.400	1.549.000	1.537.500
Activos fixos tangíveis	776.500	751.000	724.500	697.000	670.000	662.000
Propriedades de investimento	892.000	888.900	885.700	882.400	879.000	875.500
Activos Intangíveis	1.000	500	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	612.859	906.227	1.299.083	1.762.235	2.303.712	2.932.283
Inventários	14.976	16.505	18.190	20.047	22.094	24.350
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	597.883	889.722	1.280.893	1.742.187	2.281.618	2.907.932
TOTAL ACTIVO	2.282.359	2.546.627	2.909.283	3.341.635	3.852.712	4.469.783

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		370.575	644.852	977.933	1.377.253	1.851.370

Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	370.575	274.277	333.081	399.320	474.117	571.421
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2.070.575	2.344.852	2.677.933	3.077.253	3.551.370	4.122.790

PASSIVO						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	211.785	201.776	231.350	264.381	301.342	346.992
Fornecedores	47.860	51.952	56.438	61.357	66.754	72.675
Estado e Outros Entes Públicos	163.925	149.824	174.912	203.024	234.589	274.317
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	211.785	201.776	231.350	264.381	301.342	346.992

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	2.282.359	2.546.627	2.909.283	3.341.635	3.852.712	4.469.783
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Tabela 15 – Balanço Previsional

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

9.15.13 Principais Indicadores

Quanto aos principais indicadores, existem várias variáveis que nos demonstram quanto positiva é a evolução do exercício, em que podemos observar que a taxa de crescimento de negocio, apesar de constante é positiva, sendo todos os restantes indicadores bastantes positivos.

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	10%	10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	32%	21%	23%	25%	27%	30%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Return On Investment (ROI)	16%	11%	11%	12%	12%	13%
Rendibilidade do Activo	21%	14%	15%	16%	16%	17%
Rotação do Activo	51%	51%	49%	47%	45%	43%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	18%	12%	12%	13%	13%	14%

INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira	91%	92%	92%	92%	92%	92%
Solvabilidade Total	1078%	1262%	1258%	1264%	1279%	1288%
Cobertura dos encargos financeiros						

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Corrente	2,89	4,49	5,62	6,67	7,64	8,45
Liquidez Reduzida	2,82	4,41	5,54	6,59	7,57	8,38

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta	706.596	786.600	875.008	972.685	1.080.585	1.199.760
Grau de Alavanca Operacional	144%	219%	201%	187%	175%	162%
Grau de Alavanca Financeira	99%	98%	98%	98%	97%	97%

Tabela 16 – Principais Indicadores

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Ao nível de indicadores económicos, é de salientar o ROI é crescente de dois em dois anos. Em termos de indicadores financeiros, verifica-se uma autonomia financeira muito elevada e uma solvabilidade total muito elevada mas com um crescimento pouco acentuado.

A liquidez corrente é também muito aceitável, tendo um processo evolutivo em tudo positivo. Por fim, a margem bruta inicia-se em 2011 com cerca de 706.000€ e em 2015 encontra-se com 1.199.760, valor que se considera quase exponencial, em termos evolutivos.

9.15.14 Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	-	319.277	364.855	430.079	502.531	578.624	8.555.265

Restaurante Walt Disney - Licenciatura em Gestão Empresarial

	1.230.770						
--	-----------	--	--	--	--	--	--

Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969

Fluxos Actualizados	1.230.770	285.546	291.693	307.209	320.556	329.430	4.344.995
----------------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

	1.230.770	945.223	653.530	346.322	-25.765	303.665	4.648.660
--	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Valor Actual Líquido (VAL)	4.648.660
-----------------------------------	------------------

		-74%	-31%	-5%	11%	20%	55%
--	--	------	------	-----	-----	-----	-----

Taxa Interna de Rentabilidade	55,34%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	5 Anos
------------------------	---------------

Na perspectiva do Projecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
-----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Free Cash Flow to Firm	1.230.770	319.277	364.855	430.079	502.531	578.624	8.863.154
-------------------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

WACC	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949

Fluxos actualizados	1.230.770	285.968	292.568	308.612	322.539	332.018	4.546.722
----------------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

	1.230.770	944.802	652.234	343.622	-21.083	310.934	4.857.656
--	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Valor Actual Líquido (VAL)	4.857.656
-----------------------------------	------------------

		-74%	-31%	-5%	11%	20%	56%
--	--	------	------	-----	-----	-----	-----

Taxa Interna de Rentabilidade	55,99%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	5 Anos
------------------------	---------------

Tabela 17 – Avaliação Projecto\Empresa

Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

No que toca a avaliação geral do projecto, verifica-se que existe um VAL de quase 5 milhões de euros e uma TIR de 55%, tanto na perspectiva do projecto com na perspectiva do investidor, o que confere ao projecto um carácter viável.

De salientar que o período de retorno do investimento é de 5 anos. É um período grande mas tendo em consideração o elevado investimento inicialmente feito e a capacidade de gerar lucro certamente valerá a pena.

9.15.15 Restaurante sem loja

Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Investidor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	1.032.324	238.859	275.196	329.452	389.759	452.406	6.689.063
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	1.032.324	213.624	220.012	235.330	248.621	257.570	3.397.200
	1.032.324	818.700	598.687	363.357	114.736	142.834	3.540.034
Valor Actual Líquido (VAL)	3.540.034						
		-77%	-36%	-9%	7%	17%	52%
Taxa Interna de Rentabilidade	52,30%						
Pay Back period	5 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow to Firm	1.032.324	238.859	275.196	329.452	389.759	452.406	6.929.790

WACC	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949

Fluxos actualizados	1.032.324	213.940	220.672	236.405	250.159	259.593	3.554.923
---------------------	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

	1.032.324	818.384	597.712	361.307	111.149	148.444	3.703.368
--	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Valor Actual Líquido (VAL)	3.703.368
----------------------------	-----------

		-77%	-36%	-9%	7%	17%	53%
--	--	------	------	-----	----	-----	-----

Taxa Interna de Rentabilidade	52,95%
-------------------------------	--------

Pay Back period	5 Anos
-----------------	--------

Tabela 18 – Avaliação Projecto\Empresa sem loja
Retirado em www.iapmei.pt/ em 09-2009, preenchido pelo autor

Conforme anteriormente referido e para garantir que as opções tomadas são efectivamente as melhores, foi elaborado o mesmo estudo para o empreendimento mas sem loja em anexo. Desta forma, podemos verificar o VAL de cerca de 3.5 milhões de euros e a TIR de 52% são valores ligeiramente menos atraentes que o projecto com loja anexa, sendo que o pay back period inclusive seria o mesmo.

Em conclusão, deverá ser construído o restaurante com a loja em anexo.

9.15.16 Análise de Sensibilidade

Após verificada e confirmada a análise de viabilidade financeira foi analisada a sensibilidade do projecto, para que com isso fosse possível prever se com mudanças e variações nas mais importantes variáveis que foram tidas em conta o projecto deixaria de ser viável. Assim e para pôr à prova o restaurante da Walt Disney foi alterado o valor médio cobrado em cada refeição no estabelecimento e conclui-se que se existir a necessidade de baixar o preço médio até 12€ (valor inicial de 20€) o projecto mantém a

sua viabilidade com 1 milhão de euros de VAL e 26% de TIR, mantendo todas as outras variáveis constantes.

Outra variável testada foi a quantidade de clientes que o restaurante teria anualmente, em que foi pressuposto inicialmente que seriam 43200 clientes e foi reduzido o número para 26000 clientes, mantendo o projecto viável com um VAL de 1 milhão de euros e uma TIR de 26%, em que nesta situação se parte do princípio que tudo resto se mantém.

Nestas duas situações analisadas confirma-se que o projecto consegue manter-se viável com grandes variações nas previsões de quantidade de clientes e eventuais necessidades de baixa de preços, o que deixa uma boa margem de manobra para a gestão do mesmo, pois inclusive se a loja não tivesse um único cliente durante todo o ano o restaurante seria suficiente para manter a viabilidade do projecto com um VAL de 3 milhões de euros.

Foi aumentado o investimento inicial em 1000000€ e o pay back period aumentou em 1 ano passando a estar fixado nos 6 anos, o que significa que no caso de deslizes no orçamento inicial não irá ter grandes impactos no projecto.

Conclusões

A Walt Disney é uma empresa que desde sempre pretendeu evoluir e ser a empresa líder em tudo o que faz, pelo que está à vista os resultados obtidos pelos mesmos. Uma instituição desta amplitude tem de constantemente estar a provar a sua capacidade de inovação, evolução e expansão, não descurando nunca os valores e metas a que se propõe aos longos dos tempos. É nesse âmbito que foi estudada a viabilidade de um negócio como uma cadeia de restaurantes Disney, não só para chegar a mais público mas também para aumentar a frequência de utilização de produtos Disney, sendo que uma ida ao restaurante Disney puxará mais investimento em produtos Disney.

Apesar da empresa já existir e o âmbito do projecto ser apenas a criação de mais um tipo de produto para o cliente, não invalida que sejam tidos em conta todos os pressupostos de qualquer outro novo negócio, pois existiu a necessidade de ter em conta todas as condições necessárias à construção de um restaurante com uma loja anexa em Portugal.

Em termos gerais foi possível concluir que na criação de um negócio ou na preparação de um investimento devemos ter em conta o maior número de situações possível em conta, pois a desconsideração de uma pequena variável pode influenciar o resultado final do estudo e pior, na aplicação do mesmo os resultados reais serem completamente inversos às expectativas.

Neste caso em concreto e se os pressupostos forem aproximados da realidade, conclui-se que a criação deste restaurante em Portugal seria altamente viável o que poderia ser um sinal positivo para a Disney poder estudar a possibilidade de aplicar em mais locais. Mas deve sempre existir a atenção do local de implementação que será a chave do sucesso, pois em termos de estabelecimento, deverá haver uma uniformização com apenas algumas transformações mediante as necessidades. O público-alvo que a Disney pretende abranger com esta cadeia de restaurantes é, apesar de tudo, restrita para que o restaurante tenha clientes com capacidades financeiras suficientes para uma sustentabilidade prolongada.

Conforme, podemos analisar acima este projecto teria sucesso não só pelo nome da empresa que o patrocina mas também pela capacidade de diferenciação que tem, ou seja, o sonho de qualquer criança é entrar no mundo Disney e os parques temáticos fazem isso mas nem todas as crianças têm a possibilidade de frequentar um parque sempre que assim desejam mas com os restaurantes Disney isso é possível. A diferenciação do restaurante provem do tema que o acompanha, pois em Portugal não é possível encontrar muitos restaurantes nestas condições.

O sucesso, apesar de garantido pelos seus lucros, é também ganho pelas barreiras à entrada de concorrentes directos para com este tipo de restaurante, em primeiro lugar porque se trata de um elevado investimento mas acima de tudo porque a Disney é um mundo já criado, divulgado e com sucesso sem precedentes.

Os recursos humanos são algo em que a Disney investe e neste caso, serão também uma chave do negócio porque a animação do restaurante deverá ser constante e fazer parte de um mundo à parte, pelo que se aposta na formação e mínima rotatividade dos mesmos.

Em suma, a criação de um novo negócio tem diversas implicações e necessárias tomadas de decisões que devem sempre ter uma razão de ser para que os resultados do estudo de viabilidade sejam sempre o mais aproximado da realidade. Este empreendimento é altamente viável enquanto estudo e se assim o for após aplicado, deverá ser replicado para outros locais do planeta.

Bibliografia

- Neves, João Carvalho das. (2007). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. (1ª ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Meneses, H.C. (2005). *Princípios de Gestão Financeira*. (10ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Carrilho, e tal. (2005). *Elementos de Análise Financeira*. Lisboa: Publisher Team.
- Barros, Hélio. (2002). *Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Soares, João Oliveira, et al. (2006). *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*. (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Araújo, António José Maia. (2003). *Manual de Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Brealey, R & Myers, S. (2007). *Princípios de Finanças Empresariais*. (8ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Dionísio, P.Rodrigues, V. (2005). *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote Portugal
- Garcia, Salvador, Dolan, Simon L. (2006). *Gestão por Valores*. Porto: Bio Rumo.
- Sousa, José Meireles (2000) *Distribuição, uma visão estratégica*, TEXTO EDITORA, Lisboa
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2005): "Principles of Marketing". Prentice Hall. Essex, UK
- <http://www.disney.go.com/index>. Último acesso em 22-06-2009
- <http://www.iapmei.pt>. Último acesso em 13 -09-2009
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cascais> Último acesso em 10-10-2009