

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIOS
RESTAURANTE FAST VEGGIE

Rafael Ramos Rodrigues

Lisboa, outubro de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS
RESTAURANTE FAST VEGGIE

Rafael Ramos Rodrigues

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente Professor Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes

Arguente Professor Doutor João Manuel do Freixo Pereira

Vogal Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins

Lisboa, outubro de 2020

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto que constitui ser um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Agradecimentos

Estudar não deveria ser visto como um luxo, mas sim uma necessidade básica na vida tal como a água, alimento, abrigo e segurança. Entre a primária e o mestrado foram 17 anos de estudos, tanto que poderia ter corrido mal, mas bem correu, tantos que pelo caminho se foram perdendo e poucos que alcançaram os seus objetivos, mas a vida é um grande desafio, cheia de oportunidades, momentos felizes, basta seguir em frente que chegaremos ao destino.

Se hoje aqui chego só se deve à minha família e amigos, mentores que me proporcionaram ao longo da vida todo o seu carinho, amor, paz e estabilidade. Que me estenderam a mão para que pudesse ir mais longe, que me guiaram sem nunca antes terem chegado eles próprios ao destino, que materializaram os seus sonhos não neles próprios, mas em mim, empurrando-me para a frente de forma altruísta e sem duas vezes pensar.

Espero um dia puder retornar de certa forma aquilo que me foi dado ao longo dos anos, contudo a alguns já não o poderei fazer nesta vida, pelo menos não neste plano, porque foram partindo, seguindo a lei natural da vida, mas alguém nunca deixa de existir completamente, ela vive para sempre em nós, e talvez um dia mais tarde nos voltemos a abraçar.

É impossível agradecer a um sem agradecer a todos os que fizeram parte do caminho. Obrigado.

Resumo

Este projeto explana a base metodológica para a implementação de um plano de negócios, analisa o mercado, a dimensão do segmento, o marketing, a logística, a viabilidade económica, projeções financeiras e necessidades de investimento.

Este projeto pretende ser inovador, explorando o crescente número de vegans, vegetarianos e daqueles que tentam reduzir a carne e peixe das suas dietas, correspondendo ao flexitarianismo, de forma saudável e repleta de sabor. Quebrando o preconceito que a comida saudável não tem um aspeto visual apelativo e cujo sabor não satisfaz o suficiente para promover este tipo de dieta.

Um restaurante deste estilo será uma ideia inovadora na restauração portuguesa, uma vez que a oferta do mercado deste tipo de restaurantes ser ainda limitada, e onde a maioria existente apresenta um conceito tradicional de restaurante com serviço de mesa, o conceito prender-se-á com a criação de um modelo de comida rápida, preço acessível, com qualidade e produtos saudáveis.

Comparando com outros países europeus onde a oferta já é ampla e diversificada, Portugal ainda tem um mercado por explorar neste segmento considerável e com possibilidade de crescimento a curto-médio prazo.

O restaurante irá representar um estilo de vida, de tal forma deve acompanhar as mais recentes tendências alimentares deste segmento de mercado, incluindo novos produtos de forma regular para manter os clientes fidelizados, consumindo com maior frequência.

PALAVRAS-CHAVE:

Plano de Negócios, Projeto de Investimento, Restauração *Fast-Food*, Sustentabilidade.

Abstract

This study creates a methodological base for the implementation of a business plan, analyzes the market, the size of the segment, marketing, logistics, economic viability, financial projections and investment needs.

This project aims to be innovative, exploring the growing number of vegans, vegetarians and those who try to reduce meat and fish from their diets, corresponding to flexitarianism, in a healthy and full of flavor way. Breaking the prejudice that healthy food does not have an appealing visual aspect and whose taste does not satisfy enough to promote this type of diet.

A restaurant of this style will be an innovative idea in Portugal, since the market offer for this type of restaurant is still limited, and where most of the existing restaurants present a traditional concept of restaurant with table service, the concept will be the creation of a fast food model, affordable price, offering quality and healthy products.

Comparing with other European countries where the supply is already wide and diversified, Portugal still has an untapped market in this considerable segment and with the possibility of growth in the short-medium term.

The restaurant will represent a lifestyle, so it must follow the latest food trends in this market segment, including new products on a regular basis to keep loyal customers consuming frequently.

KEYWORDS:

Business Plan, Investment Project, Fast Food Restaurant, Sustainability.

Índice

1. Introdução	12
1.1. Importância do projeto.....	12
1.2. Objetivos	13
1.3. Contributo do projeto para a comunidade	13
2. Revisão de literatura	14
2.1. Conceito de empreendedorismo	14
2.2. Tipos de empreendedorismo	16
2.3. O que é um empreendedor?	18
2.4. Quais as características de um empreendedor?	21
3. Metodologia.....	24
4. Descrição do sector de atividade de aplicação do projeto.....	25
5. Projeto: Business Model Canvas	26
5.1. Recursos-chave	27
5.1.1. Recursos próprios	27
5.1.2. Recursos alheios	27
5.2. Parceiros-chave.....	27
5.2.1. A Padaria Portuguesa.....	28
5.2.2. Violife.....	28
5.2.3. Auchan.....	28
5.2.4. Uber Eats.....	28
5.2.5. Too Good To Go	28
5.2.6. Refood.....	28
5.3. Atividades-chave.....	29
5.3.1. Atividades principais	29
5.3.2. Atividades de apoio.....	29

5.4. Segmentação de clientes	30
5.5. Relação com os clientes/consumidores	31
5.6. Canais de vendas e de distribuição.....	32
5.6.1. Vendas.....	33
5.6.2. Distribuição	33
5.7. Proposta de valor.....	34
5.7.1. Mercado	35
5.7.2. Shareholders/Capital social	36
5.8. Análise Financeira	37
5.8.1. Estrutura de custos.....	38
5.8.2. Estrutura de receitas.....	40
5.8.3. Mapas	43
5.9. Estratégia do negócio e conclusão.....	50
5.9.1. Estratégia	50
5.9.1.1. Visão, missão, valores, responsabilidade social, ética e sustentabilidade	50
5.9.1.2. Análise do ambiente externo	52
5.9.1.3. Análise do ambiente interno.....	54
5.9.1.4. SWOT.....	56
5.9.1.5. Posicionamento	57
5.9.1.6. Segmentação.....	57
5.9.1.6.1. Marketing-mix	58
5.9.1.7. Estratégia final	62
5.9.2. Conclusão	62
6. Conclusões.....	63
Referências Bibliográficas	65
Anexos.....	69

Índice de figuras

Figura 1 – Comparação SME/IDE (adaptado de Aulet & Murray, 2013)	17
Figura 2 – Ação empreendedora (adaptado de McMullen & Shepherd, 2006)	22
Figura 3 – Tomada de decisão (adaptado de Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).....	23
Figura 4 – CMVMC (elaboração do autor).....	38
Figura 5 – Gastos com Pessoal (elaboração do autor).....	39
Figura 6 – Fornecimentos e Serviços Externos (elaboração do autor)	40
Figura 7 – Previsão de Receitas em Vendas (elaboração do autor)	41
Figura 8 – Previsão de Receitas em Serviços (elaboração do autor).....	41
Figura 9 – Margem Bruta Menus (elaboração do autor)	42
Figura 10 – Margem Bruta Sumos e Acompanhamentos (elaboração do autor)	42
Figura 11 – Margem Bruta Sobremesas e Extras (elaboração do autor).....	43
Figura 12 – Investimento em Fundo Maneio Necessário (elaboração do autor).....	44
Figura 13 – Investimento por ano (elaboração do autor).....	44
Figura 14 – Investimento: valores acumulados (elaboração do autor)	44
Figura 15 – Investimento: depreciações & amortizações acumuladas (elaboração do autor)	45
Figura 16 – Investimento: valores balanço (elaboração do autor).....	45
Figura 17 – Financiamento (elaboração do autor).....	45
Figura 18 – Ponto crítico (elaboração do autor)	45
Figura 19 – Demonstração de Resultados Previsional (elaboração do autor).....	46
Figura 20 – Mapa de Cash Flows Operacionais (elaboração do autor).....	46
Figura 21 – Plano de Financiamento (elaboração do autor)	47
Figura 22 – Balanço Previsional (elaboração do autor)	47
Figura 23 – Principais Indicadores (elaboração do autor).....	48
Figura 24 – Avaliação: na perspectiva do projecto (elaboração do autor)	48
Figura 25 – Avaliação: na perspectiva do investidor (elaboração do autor)	49
Figura 26 – Cálculo do WACC (elaboração do autor).....	49
Figura 27 – Análise PEST (adaptado de Recklies, 2015).....	53
Figura 28 – Análise VRIO (adaptado de Barney & Clark, 2007)	55
Figura 29 – Análise SWOT (elaboração do autor)	56
Figura 30 – Segmentação (adaptado de Caetano & Rasquilha, 2010).....	58

Siglas

AMA – American Marketing Association

AML – Área Metropolitana de Lisboa

ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

CML – Câmara Municipal de Lisboa

COVID-19 – Corona Virus Disease 2019

CVR – Custo, Volume e Resultados

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

IDE – Innovation-Driven Enterprises

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

OGM – Organismos Geneticamente Modificados

PEST – Political, Economic, Social & Technological

PIB – Produto Interno Bruto

RBV – Resource Based View

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SCA – Sustainable Competitive Advantages

SME – Small and Medium Enterprises

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats

VMI – Vendor-managed inventory

VRIO – Value, Rarity, Imitability & Organization

1. Introdução

Através deste trabalho pretendo aprofundar o meu conhecimento numa área complexa e, na minha perspetiva, das mais importantes na vida de qualquer negócio, o seu nascimento, este processo de criação requer um estudo prévio das condições de mercado, questões legais e burocráticas, necessidades de investimento e desenvolvimento que aqui serão exploradas.

Segundo o dicionário de língua portuguesa empreendedorismo é a atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração. Pode ainda ser a qualidade ou carácter do empreendedor. Desta forma pretendo um dia caber nesta definição de empreendedor, sendo o principal objetivo deste projeto o de criar um modelo de negócio aplicado a um restaurante *fast-food* com alimentos exclusivamente vegetarianos e vegans, estrategicamente pensado na sua possível escalabilidade, no plano nacional e internacional.

1.1. Importância do projeto

O segmento *veggie* em Portugal tem vindo a crescer exponencialmente ao longo dos últimos anos, tornando-se cada vez mais uma tendência nos países desenvolvidos, incluindo Portugal, torna-se interessante explorar este segmento visivelmente crescente na nossa sociedade, através de um negócio que vá ao encontro destes novos valores sociais.

De tal forma que hoje em dia e cada vez mais os nossos familiares, amigos ou colegas de trabalho aderem a um estilo de vida nutricionalmente mais equilibrado, quer seja através da redução ou exclusão de alimentos das suas dietas comprovadamente disseminados na opinião pública e comunidade científica como sendo prejudiciais à saúde humana, quer pelo consumo excessivo de carne, gorduras saturadas de origem animal, organismos geneticamente modificados (OGM), sal, açúcar, aditivos, corantes e conservantes artificiais.

Acredito ser o momento certo para moldar um negócio com base numa alimentação o mais saudável possível, que excluía qualquer um dos alimentos anteriormente referidos, substituindo-os por alimentos de origem vegetal, e sempre que possível de origem biológica certificada, não OGM, e com uma expressão cada vez mais valiosa no mercado, produzidos de forma sustentável, respeitando o meio ambiente e a comunidade local de origem.

1.2. Objetivos

Este projeto irá dividir-se em dois momentos, a metodologia e a aplicação prática, uma vez que um dos principais objetivos deste projeto será interligar a metodologia científica das diversas áreas do conhecimento a um plano de negócios funcional que seja capaz de gerar uma oportunidade real.

Relativamente à parte prática será relevante analisar, entre outros pontos igualmente importantes, as condições do mercado atual do segmento da restauração, os concorrentes diretos e indiretos, a legislação em vigor aplicável, a segmentação, a logística, estratégias de marketing, projeções financeiras, necessidades de capitalização e os vários canais possíveis de investimento.

O planeamento estratégico passará pela contratualização de serviços prestados por fornecedores de forma rigorosa, de modo a garantir a qualidade dos produtos e equipamentos industriais ao longo do seu ciclo de vida, sendo que a definição cuidada de contratos de *renting* e *leasing* contribuirá para a redução dos custos iniciais de financiamento, bem como os de manutenção e atualização.

As projeções financeiras terão uma função determinante, quer seja para compreender a exequibilidade económica, projetar as necessidades de capital, perceber o ponto crítico do negócio, o seu ponto de retorno, estabelecer indicadores financeiros e mecanismos de controlo interno, da sustentabilidade do negócio a longo prazo, bem como para a captação de potenciais investidores e acesso a diversificados canais de investimento.

1.3. Contributo do projeto para a comunidade

Trazer ao mercado português o primeiro restaurante *fast food* 100% vegan, melhorando de forma significativa a vida daqueles que seguem uma dieta *veggie* em Portugal, e que todos os dias se confrontam com escolhas limitadas no mercado.

Oferecer ao consumidor opções saudáveis enquadradas no seu estilo de vida e dieta restrita, uma vez que a esmagadora maioria dos restaurantes não estão vocacionados para este segmento, e que mesmo tendo pratos *veggie*, apresentam soluções pouco saudáveis e pouco saborosas.

Este projeto pretende seguir a sólida tendência de consumidores *veggie*, segmento em crescimento no mercado português, proporcionando um estilo de vida saudável através da alimentação vegan.

2. Revisão de literatura

2.1. Conceito de empreendedorismo

Este campo de estudos tem vindo ao longo dos tempos a evoluir, e cada vez mais literaturas são publicadas sobre esta matéria, uma vez que o empreendedorismo assume um importante papel na economia, através da criação de novos negócios ou da melhoria de unidades já existentes, gerando emprego e novas oportunidades, dinamizando o mercado e impulsionando a economia.

O empreendedorismo como um campo de estudo procura perceber como as oportunidades podem trazer à existência futuros bens e serviços, através da sua descoberta, criação e exploração, por quem, e com que consequências (Venkataraman, 1997).

Para Sarkar (2014) o empreendedorismo são todas as tentativas de criação de um novo negócio, quer seja através da criação de próprio emprego, de uma nova empresa, melhoria ou expansão de uma unidade de negócio já existente, quer seja por um individuo ou equipa, através da identificação de uma oportunidade, uma ideia inovadora ou melhorando algo já existente. Geralmente este processo leva à criação de novas organizações, geradas em condições de elevado risco e incerteza.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2017) o empreendedorismo desempenha um papel importante na criação e crescimento das empresas, bem como em todo o crescimento e prosperidade de regiões e nações. As oportunidades de empreendedorismo são, segundo os autores, aquelas situações em que novos bens, serviços, matérias primas e processos podem ser introduzidos e vendidos acima do seu custo de produção, podendo resultar da introdução de um produto tecnológico existente criando um novo mercado, ou da introdução de uma nova tecnologia de um produto num mercado já existente, ou da combinação de ambos os fatores.

De acordo com Venkataraman (1997) existem duas premissas fundamentais no empreendedorismo:

Fraca: uma grande parte das sociedades e mercados são na maior parte das vezes ineficientes, proporcionando assim novas oportunidades aos empreendedores para aumentar a riqueza explorando essas ineficiências;

Forte: mesmo que alguns mercados se aproximem de um estado de equilíbrio, a condição humana das empresas, combinada com a atração dos lucros e o avanço do conhecimento e tecnologia, destruirá o equilíbrio mais cedo ou mais tarde, criando oportunidades.

Tradicionalmente a teoria do empreendedor tem sido utilizada na literatura económica para denotar o estudo da relação entre o empreendedorismo e a atividade econômica (McMullen & Shepherd, 2006), atribuindo frequentemente este movimento da economia a uma função catalisadora preenchida pelo empreendedor, conceptualizando o termo empreendedor com a sua ação de inovação. Sendo que através deste comportamento o empreendedor influencia o sistema, movendo-o em direção a um estado ideal, como o equilíbrio ou a eficiência.

De acordo com Sarkar (2014) o empreendedorismo é um processo em andamento e não um evento único, tal como o momento de reconhecimento de uma oportunidade ou abertura de um negócio, havendo diversas fases no processo empreendedor:

- ❖ Criação de uma nova ideia/empresa reconhecendo uma oportunidade;
- ❖ Alocação de recursos, financeiros, humanos e tecnológicos para desenvolver a oportunidade;
- ❖ Lançar o empreendimento;
- ❖ Gerir o crescimento;
- ❖ Colher os proveitos.

A importância do empreendedorismo levou a comissão europeia a criar em 2009 um programa de Erasmus para jovens empreendedores, onde se juntam jovens inovadores com vontade de criar o seu próprio negócio a gestores experientes de pequenas e médias empresas (PME) de diversos países da união (Comissão Europeia, 2020). Tendo este programa o propósito de impulsionar a cultura empreendedora na Europa.

A consciência para o empreendedorismo tem vindo a crescer em Portugal, quer seja em entidades privadas e públicas, existindo hoje em dia diversos incentivos ao empreendedorismo, quer seja em oportunidades de acesso a financiamento, ou de apoio não financeiro aos novos negócios, alguns exemplos:

- ❖ Incubadoras;
- ❖ Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE);
- ❖ Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC);
- ❖ Garantia Jovem;
- ❖ Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- ❖ Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI);
- ❖ Portugal 2020.

2.2. Tipos de empreendedorismo

Existem diversos tipos de empreendedorismo, importando referir que cada autor olha para este tema de forma particular, contudo, a maioria reconhece a necessidade de um carácter inovador estar presente num empreendedor, como sendo uma das chaves para alcançar o sucesso.

Importa refletir em que áreas atuam os empreendedores, e perceber que nem sempre o lucro é o objetivo final de um projeto de empreendedorismo, como por exemplo, nos casos de empreendedorismo sustentável, ambiental ou social.

Segundo Aveni, Nunes e Cruz (2010) existem quatro tipos de empreendedorismo::

- ❖ **Empreendedor** – o que cria algo novo de raiz;
- ❖ **Intra-empreendedor** – aquele que faz acontecer, os inovadores dentro das organizações;
- ❖ **Empreendedor do conhecimento** – inova e modifica com a sua forma de atuar;
- ❖ **Empreendedor social** – usam as suas qualidades empreendedoras para uma mudança social.

Empreendedor: os inovadores, os adeptos da mudança, inconformados de certa forma com o que existe no momento ao seu redor, processo que os faz procurar constantemente por novas formas de fazer, novas tecnologias, novos produtos e serviços, gerando um processo de inovação e criação.

Intra-empreendedor: os que dentro de uma organização trabalham para melhorar continuamente um produto, serviço, processo, uma forma de fazer ou mesmo de estar dentro da empresa, são aqueles que lutam pela mudança e inovação de forma constante na organização.

Empreendedor do conhecimento: são os que num campo de estudo, ou vários, inovam, melhoram e modificam o conhecimento instituído, são os investigadores que todos os dias trabalham para quebrar as barreiras científicas do conhecimento, procuram constantemente novo conhecimento.

Empreendedor social: todos aqueles que empreendem, inovam e influenciam a mudança social, as suas principais motivações não são a obtenção do lucro, mas sim de ajudar o próximo, tornar a vida daqueles que os rodeiam num lugar melhor.

Empreendedor sustentável: existe uma forte tendência na criação de negócios cujo o principal foco é a terra, biodiversidade e ecossistemas, sendo este, talvez um dos tipos de empreendedorismo mais importante do nosso tempo (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017), segundo os autores, ações que preservam a natureza são considerados empreendedorismo sustentável, com o objetivo de desenvolver ganhos para os empreendedores e para a sociedade.

De acordo com Aulet e Murray (2013) existem dois tipos de empreendedorismo:

- ❖ IDE – *innovation-driven enterprises* – organizações que perseguem oportunidades globais, com o objetivo de levar aos clientes inovações que tenham uma clara vantagem competitiva e alto potencial de crescimento. Categorizando inovação como ideias novas para o mundo, uma componente crítica, enfatizando a consciência do empreendedor para a necessidade de construir vantagem competitiva transformando os recursos ao seu alcance, criando algo diferente, algo novo ou melhor;
- ❖ SME – *small and medium enterprises* – organizações que servem mercados locais, com ideias de negócios tradicionais e bem compreendidas, mas onde as vantagens competitivas são limitadas. Este tipo de negócios pode prosperar dependendo da perspicácia e capacidade de execução do projeto do empreendedor, bem como da procura local para o bem ou serviço em questão. Contudo este tipo de negócios não enfrentam o conjunto multifacetado de riscos técnicos, de mercado e de negócios enfrentados pelas organizações inovadoras.

Os autores (Aulet & Murray, 2013) comparam ainda as principais diferenças nos dois tipos de empreendedorismo:

SME

- Foco apenas no mercado local e regional;
- Inovação não necessária na criação e crescimento, não é uma vantagem competitiva;
- Empregos no local do negócio;
- Empresas familiares com pouco capital externo;
- Crescimento linear, quando se investe na empresa responde rapidamente de forma positiva.

IDE

- Foco no mercado global;
- A empresa é baseada na inovação é uma potencial vantagem competitiva;
- Empregos não necessitam de ser locais;
- Propriedade diversificada com muito capital externo;
- Crescimento exponencial, quando se investe na empresa não responde rapidamente.

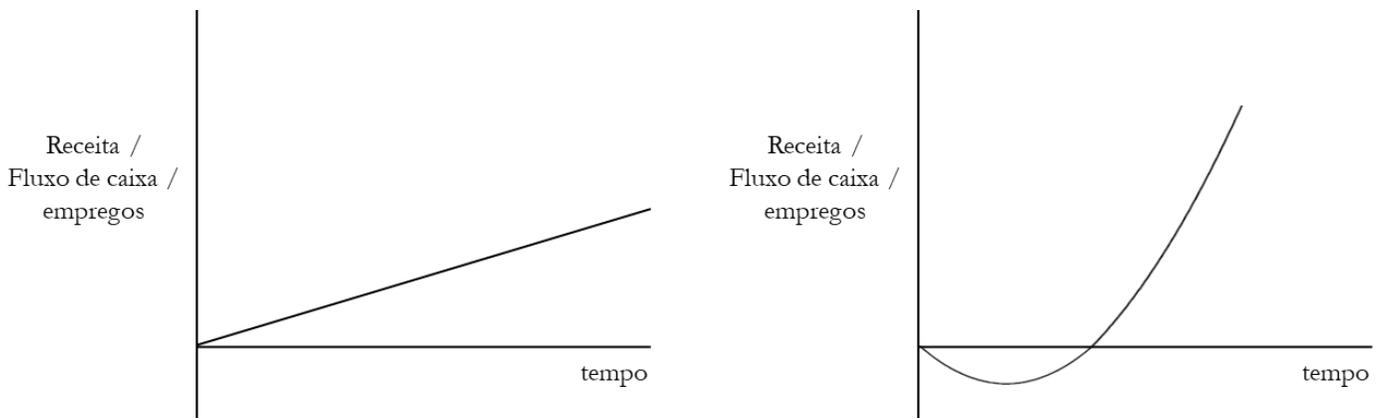


Figura 1 – Comparação SME/IDE (adaptado de Aulet & Murray, 2013)

2.3. O que é um empreendedor?

O relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Bosma, et al., 2020) questiona se já se nasce empreendedor ou se este é um processo gradual, revelando que o acesso à informação e a uma rede de contatos com outros empreendedores é um importante fator para a propagação do empreendedorismo, e depende da capacidade de percepção de oportunidades por parte dos empreendedores para transformar essas oportunidades em negócios.

O empreendedor é um inovador por natureza, procura criar e desenvolver atividades novas quer seja num novo negócio ou dentro de uma unidade organizacional, de forma a melhorar o seu meio envolvente, quer seja pela criação ou implementação de novas formas de fazer.

Nem sempre a motivação do empreendedor é a obtenção do lucro, muitas vezes a simples ideia de fazer algo novo ou de transformar o mundo num lugar melhor, é motivador o suficiente para impulsionar o empreendedorismo, tal como acontece com os empreendedores sociais.

O contexto empreendedor não depende exclusivamente do indivíduo, importa explorar alguns fatores que podem potenciar o nascimento e desenvolvimento de um empreendedor.

Género: os homens são tradicionalmente mais propensos a abrir novos negócios do que as mulheres, a participação do empreendedorismo feminino tem vindo a ser o foco de muitas políticas públicas em diversos países, contudo o relatório GEM demonstra que em praticamente todos os países analisados no relatório, existem mais homens empreendedores do que mulheres.

Idade: a relação deste fator com o processo de criação de uma carreira empreendedora tem sido cuidadosamente analisado, sendo a experiência empreendedora um dos melhores preditores de sucesso, principalmente quando o novo empreendimento está no mesmo campo que a experiência de negócio anterior (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

Um grande número dos países analisados no relatório GEM têm diversas políticas de incentivo ao empreendedorismo jovem, uma vez terem geralmente menos acesso a recursos, incluindo capital, conhecimento, experiência e menores salários de início de carreira, por outro lado têm menos responsabilidades como dependentes a seu cargo ou hipotecas, por esse motivo pessoas mais jovens podem estar mais dispostas a correr riscos.

Em termos de idade, a maioria dos empreendedores inicia a sua atividade em idades compreendidas entre os 22-45 anos, desde que tenham a experiência necessária, apoio financeiro e altos níveis de energia, necessários para lançar um novo negócio (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

Os jovens são geralmente mais conscientes sobre as mais recentes tecnologias, tendências e ideias, bem como, têm mais energia e entusiasmo para iniciar um novo empreendimento, mesmo falhando terão ainda longas carreiras à sua frente para gerar rendimento. Por outro lado, pessoas mais velhas podem ter mais recursos disponíveis, incluindo uma rede de contactos bem desenvolvida e estarem melhor posicionados ou de serem mais capazes de identificar e avaliar novas oportunidades de negócios. Em Portugal segundo o relatório GEM o grupo etário com maior percentagem de fundadores de novos negócios é dos 25-34 anos.

Existe um dado curioso sobre marcos de idade de cinco em cinco anos (25, 30, 35, 40, e 45) quando os indivíduos estão mais inclinados a iniciar uma carreira empreendedora, os homens tendem a iniciar um negócio no início dos trinta anos e as mulheres a meio dos trinta. Contudo uma carreira empreendedora pode também começar mais tarde na vida, quando os filhos saem de casa, existem menos preocupações financeiras e os indivíduos começam a pensar sobre o que realmente gostariam de fazer o resto das suas vidas (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

Educação: estudos demonstram que os empreendedores têm geralmente mais escolaridade que o resto da população (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017), sendo um fator importante no empreendedorismo, ajudando os empreendedores a lidar com problemas que encontram, apesar de não ser um requisito, providencia experiência, especialmente para iniciar um negócio. Os empreendedores referem que a educação nas áreas de finanças, planeamento estratégico, marketing (distribuição) e gestão, bem como a habilidade de comunicar escrita e verbalmente é importante em qualquer atividade empreendedora.

De acordo com o relatório GEM a educação é um dos fatores facilitadores para iniciar um negócio, podendo a cidade, região ou país encorajar a atividade empreendedora providenciando educação de qualidade em escolas e faculdades, nelas incluindo treino em empreendedorismo, ou por outro lado, desincentivar o empreendedorismo tendo taxas de registo e impostos exorbitantes ou um enorme leque de regulamentos e burocracias para os novos negócios.

Segundo os autores (Bosma, et al., 2020; Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017) existe uma relação positiva entre a qualidade das condições específicas para o empreendedorismo, como a educação, a frequência

e natureza da atividade empreendedora. Mesmo a educação não sendo específica, providencia conhecimento, habilidades e capacidade de resolver problemas e de descobrir novas oportunidades, os empreendedores reconhecem que a educação ajuda no processo empreendedor.

Experiência: o caminho profissional percorrido anteriormente influencia a decisão empreendedora à criação de um novo negócio, desempenhando um importante papel no crescimento e sucesso do negócio (Bosma, et al., 2020). Os autores revelam ainda que a insatisfação com o emprego, como a falta de desafios, de oportunidades de progressão na carreira, de frustração e tédio muitas vezes motiva o lançamento de novos negócios.

No momento de abertura do negócio, a experiência técnica na indústria é importante, sendo as seguintes áreas particularmente relevantes, finanças, desenvolvimento de produtos ou serviços, fabrico e desenvolvimento de redes de distribuição. De acordo com o relatório GEM, com o crescimento do negócio, experiência em áreas como gestão tornam-se incrementalmente mais importantes.

Mais conhecimento e experiência pode também representar um pau de dois bicos, onde os indivíduos estão mais consciencializados das eventuais armadilhas, podendo levar à aversão ao risco, e com isso, relutância em tomar decisões ousadas necessárias para iniciar um novo negócio, particularmente se já detêm prestígio ou posições bem remuneradas (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

De acordo com o relatório GEM, a experiência em projetos *startup*, onde o processo de tomada de decisão é geralmente feito com grandes níveis de incerteza e onde é necessário construir uma cultura organizacional do zero, angariar capital e gerir o crescimento é igualmente importante, uma vez que os empreendedores indicam que o seu empreendimento mais significativo não foi o primeiro.

Rede de contactos: uma das características de um empreendedor é a vontade e habilidade de encontrar formas de ultrapassar as barreiras, sendo uma das grandes barreiras de todos os negócios o acesso a investimento. Uma das formas que os empreendedores têm para ultrapassar esta e outras barreiras é através da sua rede de contactos (Bosma, et al., 2020).

Segundo os autores (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017) à medida que os contactos se vão expandindo, os empreendedores formam um rede de contactos com propriedades similares às de uma rede social, onde a força dessas ligações entre o empreendedor e qualquer individuo na sua rede depende da frequência, nível e reciprocidade das relações. Quando mais frequentes, profundas e mutualmente benéficas são essas relação, mais forte e durável é a rede de contactos do empreendedor.

2.4. Quais as características de um empreendedor?

Ser empreendedor é lidar com a incerteza, com o risco, com o desconhecido, e para o fazer é necessário estarem presentes um conjunto de características intrínsecas no indivíduo, as quais iremos explorar, e as formas que o empreendedor tem ao seu alcance para mitigar essas situações adversas.

Estas características podem ser psicológicas, ou seja, as atitudes específicas de cada indivíduo tornam-se catalisadores para o empreendedorismo, tais como a autoconfiança e saber lidar com a incerteza, ou um conjunto de forças ambientais e sociais, tais como o nível de educação, país e rede de contactos.

Pesar diferente: será que os empreendedores pensam de forma diferente dos não empreendedores? Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2017, p. 7) todos nós pensamos de forma diferente, especialmente em situações de grande incerteza, quando o risco é elevado, quando o tempo para tomar uma decisão é escasso e quando há um considerável investimento emocional envolvido no processo de tomada de decisão, esta capacidade leva muitas vezes a ver caminhos e soluções que nem todos vêem. Os autores indicam que este é geralmente o ambiente de tomada de decisão de um empreendedor, e que neste contexto adverso os empreendedores devem:

- ❖ Pensar estruturalmente: criar oportunidades empreendedoras requer criatividade e conhecimento sobre mercados existentes e novas tecnologias que possam originar novos produtos e serviços que satisfaçam o mercado, fazendo a ligação de um novo produto, serviço, modelo de negócio ou tecnologia a um mercado alvo no qual estes possam ser introduzidos;
- ❖ Saber bricolage: muitas vezes os empreendedores carecem de meios, indo à procura de recursos alheios ou na falta desta opção envolvem-se em bricolage, aplicando combinações de recursos disponíveis a novos problemas e oportunidades, experimentando, ajustando, reformulando-os para que esses recursos existentes possam ser usados de uma nova forma;
- ❖ Efetuar: como líderes potenciais, os empreendedores devem estar treinados para pensar racionalmente, e repreenderem-se quando não o fazem, especialmente quando pensam em novas oportunidades. Por vezes os empreendedores pensam primeiro no que têm para depois seleccionar possíveis resultados, excluindo à partida recursos inalcançáveis;
- ❖ Adaptação cognitiva: descreve até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguláveis e comprometidos no processo de gerar múltiplas estruturas de decisão, focados em detetar possíveis mudanças no seu meio ambiente e de seguida agir.

Lidar com a incerteza: de acordo com Milliken's (Mcmullen & Shepherd, 2006) existem três tipos de incerteza, podendo ser simplificadas em três perguntas:

- ❖ O que é que está a acontecer lá fora? (estado de incerteza);
- ❖ Como é que isso me irá afetar? (efeito de incerteza);
- ❖ O que irei fazer em relação a isso? (resposta à incerteza).

Os autores McMullen e Shepherd (2006) indicam também que o empreendedorismo requer ação, e apresentam um modelo relacional entre a percepção de incerteza e motivação da ação empreendedora:

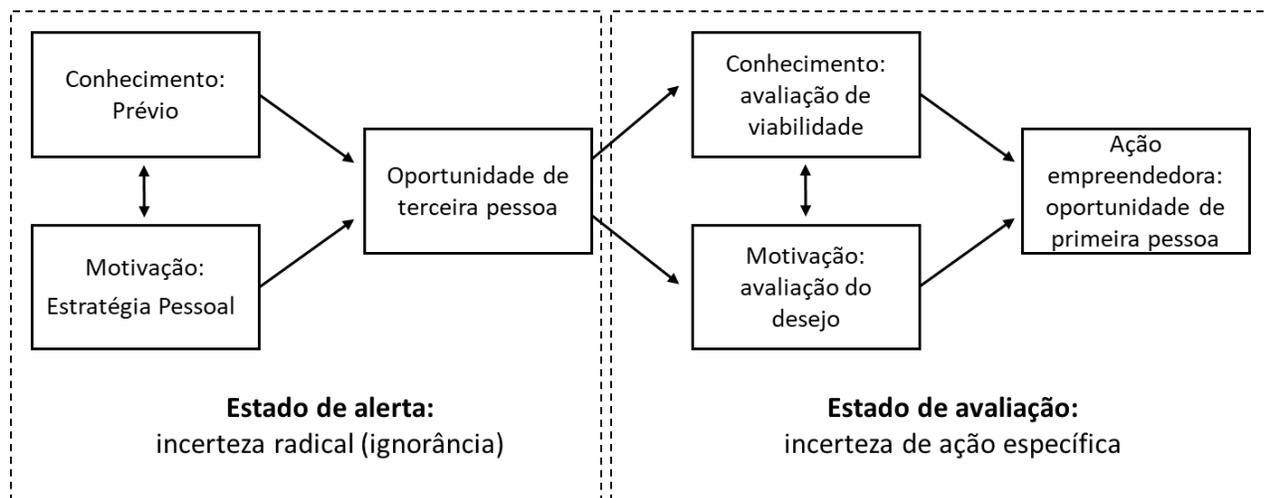


Figura 2 – Ação empreendedora (adaptado de McMullen & Shepherd, 2006)

Agir: de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2017) para explorar novas oportunidades, os empreendedores, sejam eles um indivíduo ou um grupo de indivíduos precisam de reconhecer, avaliar e explorar essas potenciais oportunidades. Portanto, o empreendedorismo requer ação, através da criação de novos produtos ou processos para a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma nova organização recém-criada ou dentro de uma organização. As oportunidades estão presentes no mercado para serem tomadas, mas apenas aqueles que possuem as qualidades necessárias as irão descobrir e explorar (Mcmullen & Shepherd, 2006).

Autoconfiança: o relatório GEM (Bosma, et al., 2020) indica que esta é uma capacidade necessária para ter sucesso, e é um dos indicadores da prontidão para o empreendedorismo, sendo que, uma boa parte da população considera ter as habilidades, conhecimento e experiência necessária para iniciar seu próprio negócio, contudo, muitos vêem boas oportunidades mas são desencorajados pelo medo do fracasso, ou seja, a autoconfiança desempenha um papel fundamental no potencial empreendedor.

Importa ainda explorar o processo no qual o empreendedor identifica a oportunidade e decide entrar ou não no mercado (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017), decisão que depende, segundo os autores, da percepção do empreendedor de ter ou não, o que este acredita ser a informação suficiente para tomar a decisão e se a janela de oportunidade se encontra ou não aberta para iniciar o negócio.

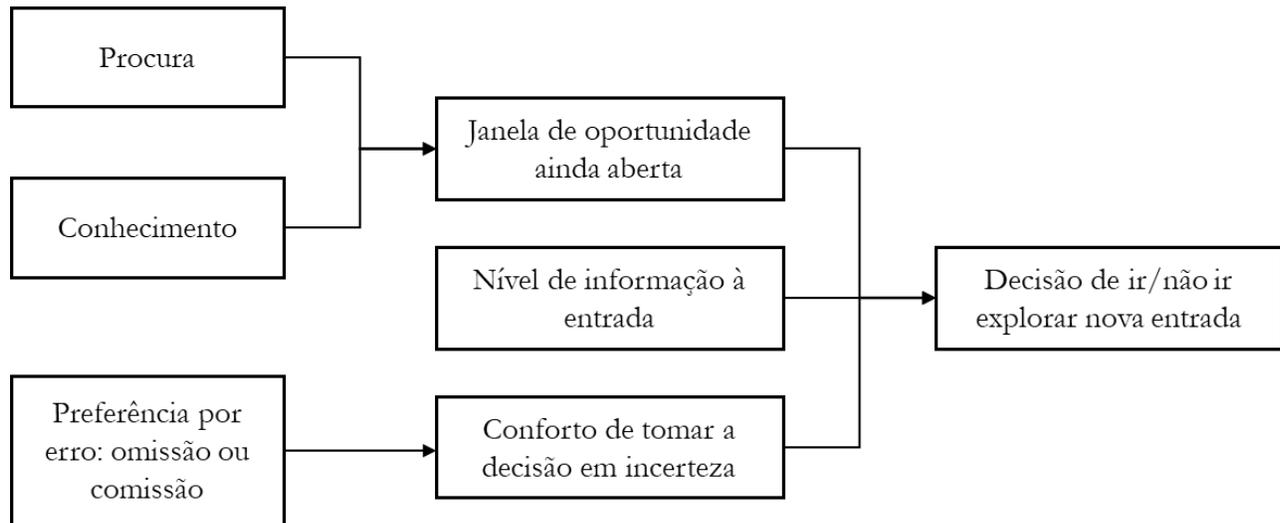


Figura 3 – Tomada de decisão (adaptado de Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017)

Desta forma o processo de tomada de decisão de entrada no mercado é o produto de atitudes individuais, percepções e intenções, definidas num determinado contexto social, cultural e político que podem suportar ou limitar o processo de tomada de decisão (Bosma, et al., 2020). Segundo os autores importa ainda olhar para a sociedade em geral, uma vez que algumas têm historicamente tradições de empreendedorismo e comércio, contudo outras vêm o empreendedorismo como uma nova característica de uma economia em transição.

Qualquer que seja o contexto cultural, para ser um empreendedor de sucesso é necessário depender de um vasto conjunto de *stakeholders*, sejam eles investidores, colaboradores, fornecedores e clientes, bem como com o apoio da família e amigos.

Concluindo assim que as características de um empreendedor influenciam o processo de empreendedorismo, de identificação de novas oportunidades e de exploração de potenciais vantagens competitivas, contudo, importa também referir que o contexto sociocultural desempenha um importante papel no processo de tomada de decisão em avançar com um novo projeto.

3. Metodologia

Na realização do presente trabalho académico foram utilizadas várias fontes de dados, para além dos artigos científicos, livros e relatórios, foram ainda utilizadas fontes de dados estatísticos com bastante relevância para definir com maior precisão alguns aspetos críticos na análise da viabilidade económico-financeira do projeto de restauração, nomeadamente:

Instituto Nacional de Estatística (2020) para obtenção de dados estatísticos que permitiram a categorização da população portuguesa, dimensão do mercado, segmentação e definição do público alvo, com particular relevância na tomada de decisão da localização do restaurante;

Relatório de Estabilidade Financeira (2020) do Banco de Portugal, olhando com bastante detalhe para o relatório de junho do ano corrente, para perceber o impacto causado pela pandemia COVID-19 na economia portuguesa, e se esta dificulta a entrada de novos negócios na restauração ou se pode tornar-se uma oportunidade, uma vez que várias medidas de incentivo têm sido disponibilizadas;

Economia de Lisboa em Números (2019) para obtenção de dados macroeconómicos regionais da Área Metropolitana de Lisboa (AML) de forma a conhecer com maior detalhe e rigor a oportunidade de negócio na região, localidade que concentra uma grande parte da população portuguesa, empresas, capital e a única com crescimento populacional a nível nacional nos últimos anos.

The Green Revolution Portugal (2019) estudo de mercado da consultora espanhola Lantern de estratégia e inovação, peça de informação essencial para segmentar o mercado *veggie* em Portugal, apresentando vários pontos chave da procura e da oferta no mercado *veggie*, através de um olhar atento nesta categoria, apontando para o seu crescimento sustentado, motivações dos consumidores e principalmente a validação da oportunidade em Portugal para este segmento.

Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento (2020) do IAPMEI que facilitou a produção da análise financeira do projeto, apoiando a estruturação da ideia de negócio, avaliação e análise de rentabilidade do investimento, permitindo gerar vários quadros e mapas de análise.

Para além destes dados, foi ainda importante considerar a visão de diversos autores em cada um dos temas apresentados no plano de negócios que segue o modelo Canvas, interligando os conceitos metodológicos à aplicação prática do plano de negócios.

4. Descrição do sector de atividade de aplicação do projeto

De acordo com o estudo de mercado da Lantern (2019) cerca de 9% da população portuguesa adota atualmente uma alimentação com os vegetais como base, correspondendo a um universo de 764 mil adultos *veggies*. O termo *veggie* engloba vegetarianos (que não incluem carne nem peixe, mas os seus derivados), vegan (que exclui qualquer produto de origem animal) e flexitariana (permite comer carne e peixe, de vez em quando). Cerca de 45% da população está a reduzir ou eliminou completamente o seu consumo de carne vermelha e 54% fez o mesmo para as outras carnes, como as de charcutaria.

Segundo o estudo (2019) as indústrias têm-se adaptado ao consumidor, que acelerou a consciência pelo bem-estar animal, e 5 em cada 10 consumidores não *veggies* elegem marcas que não fazem testes com animais, afetando os hábitos de compra não só na alimentação, mas também categorias como moda, cosmética e farmácia. Apesar de haverem marcas a oferecer produtos nestas categorias, a sua oferta é ainda incipiente, e os consumidores estão insatisfeitos com a oferta *veggie* atual, apresentando graus de insatisfação superiores a 55% dependendo das categorias, pela sua fraca qualidade, preço, difícil de encontrar, ingredientes pouco saudáveis, demasiado açúcar ou muito plástico.

O estudo (2019) revela ainda uma percentagem alta de portugueses que ainda não entrou na categoria de substitutos vegetais, e um em cada 3 *veggies* disse ser complicado ou muito complicado encontrar pratos para a sua dieta fora de casa. O estudo aponta que este segmento já não é um mercado de nicho, sendo o grupo mais relevante o flexitarianismo, onde a sua principal motivação é a saúde e não tanto a substituição de produtos animais, a tendência está também presente em categorias não alimentares e a alimentação ainda tem muitas oportunidades e não está ainda bem definida no mercado.

A oportunidade encontra-se na adaptação da oferta por parte das marcas já presentes e conceituadas no mercado, bem como, pela introdução de novos *players* iniciando a sua atividade sem produtos animais, sem plástico, focados em produtos orgânicos, saudáveis e com foco na sustentabilidade. O **Fast Veggie** pretende entrar no mercado nacional a curto prazo, e ibérico-europeu a médio prazo, utilizando Portugal como prova de conceito, através do desenvolvimento da marca e produto. A oportunidade encontra-se em preencher as falhas de mercado no segmento *veggie*.

Produtos exclusivamente vegans, para estar presente nos mercados *veggie* (vegan, vegetariano e flexitariano), aproveitando a tendência de crescimento deste segmento, especialmente focado no grupo flexitariano (7.4% do mercado em 2019), após a validação do modelo de negócio o objetivo é apostar na expansão agressiva de dezenas de localizações, via modelo *franchising*.

5. Projeto: Business Model Canvas

Este capítulo irá focar-se na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo, segundo Sahlman (How to Write a Great Business Plan, 1997) poucas são as áreas que atraem tanta atenção como a criação de novos negócios, existe uma infindável produção de livros e artigos sobre o tema, contudo a sua experiência indica que os planos de negócio não ultrapassam dois numa escala de um a dez como medida para classificar um empreendimento de sucesso e, algumas vezes quanto mais elaborado for o plano mais destinado estará ao fracasso.

O estudo (Sahlman, 1997) revela ainda que se desperdiça demasiada tinta em números e pouca na informação que realmente importa aos investidores, uma vez que qualquer investidor com bom senso deve saber que as projeções que ultrapassem um ano são um mero ato de imaginação.

Um plano de negócios permite, segundo Abrams (2003):

- ❖ Tomar decisões cruciais de negócios focando as atividades e recursos;
- ❖ Perceber os aspetos financeiros do negócio, incluindo o cash flow e breakeven;
- ❖ Recolher informação crucial sobre a indústria e marketing;
- ❖ Antecipar e evitar obstáculos que o negócio irá encontrar;
- ❖ Definir objetivos específicos e medidas para avaliar o progresso no tempo;
- ❖ Expandir em direções lucrativas;
- ❖ Ser mais persuasivo com as fontes de financiamento.

Qualquer projeto de empreendedorismo terá de ser capaz de lidar com eventos não planeados, imaginando o plano de negócios estático num dado momento, mesmo que a realidade não se alterasse, este não seria provavelmente capaz de prever com exatidão todos os cenários possíveis.

Partindo deste pressuposto, o modelo irá limitar-se a estimar da melhor forma possível, com os dados mais atualizados no momento da sua realização, a evolução das diversas variáveis na equação, quer sejam os custos com pessoal, rendas, inventário, despesas ou receitas correntes ou qualquer outra rubrica que esteja equacionada no plano de negócios inicial, e ainda uma certa flexibilidade orçamental para desvios imprevistos, mantendo desta forma um sólido plano de contingência.

5.1. Recursos-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) os recursos-chave são «os ativos mais importantes para o funcionamento do negócio» e «tais recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma Proposta de Valor, chegue aos mercados, mantenha relações com Segmentos de Clientes e ganhe rendimentos»

De acordo com os autores os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, podendo ainda ser propriedade da empresa ou alugados através de parceiros-chave.

5.1.1. Recursos próprios

Financeiros: o capital social da empresa no montante de 250 mil euros, capital próprio no momento de abertura da sociedade, a utilizar na abertura do primeiro restaurante, plano de marketing e fortes campanhas de publicidade;

Intelectuais: a marca **Fast Veggie**, qualquer futura patente (produto), direitos de autor e competências exclusivas adquiridas ao longo da fase de testes na 1ª localização (segredos de negócio).

5.1.2. Recursos alheios

Físicos: o espaço do restaurante será arrendado, os automóveis serão contratados via *leasing*, e todos os equipamentos industriais de cozinha serão contratados via *renting*, de forma a reduzir o investimento inicial, distribuindo os custos em vários anos sem necessidade de recorrer a crédito;

Humanos: todos os colaboradores serão contratados através de empresas de recrutamento, ou seja, não será criado nenhum vínculo laboral diretamente com o restaurante, permitindo a flexibilização da mão de obra e recursos financeiros. Sendo necessário apoio especializado (marketing, contabilidade, apoio jurídico, etc.) será igualmente contratado via prestação de serviços.

5.2. Parceiros-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) os parceiros-chave são a «rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar» sendo que as empresas estabelecem parcerias por diversos motivos, servindo essas alianças de forma às empresas «otimizarem os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos». Estes autores distinguem quatro tipos de parcerias: (1) Alianças estratégicas entre não concorrentes; (2) Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes; (3) Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios; (4) Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

5.2.1. A Padaria Portuguesa

Produtora de pão, esta será uma parceria estratégica de fornecimento regular. Apesar de concorrente indireto, a parceria estratégica poderá beneficiar ambos os negócios, sendo o objetivo da cooperação a compra de todos os pães frescos para hambúrgueres, produzidos de forma diária pela padaria em todas as futuras localizações da **Fast Veggie**.

5.2.2. Violife

Produtora de queijos vegan, esta será uma parceria estratégica de fornecimento regular, sendo a oferta no mercado ainda bastante limitada para este tipo de produtos (queijos vegan), os preços unitários são consideravelmente elevados, comparativamente aos produtos tradicionais. O acordo de fornecimento deverá focar particularmente a compra de milhares de unidades para redução do preço unitário.

5.2.3. Auchan

Retailista, esta será uma parceria estratégica de fornecimento regular de produtos vegetais biológicos frescos, uma vez ter uma variada seleção bio a preços acessíveis. Tomates, cogumelos, pickles, alface, cebolas, etc., e também outros produtos alimentares, tais como especiarias, molhos, azeite, etc.

5.2.4. Uber Eats

Segundo o site do parceiro (2020) utilizar a solução de entrega pode potenciar o crescimento do negócio, alcançando os utilizadores da plataforma digital que de outra forma poderiam não ser utilizadores frequentes do restaurante. Apresentado soluções personalizadas, aumentando a visibilidade do negócio e possibilidade de transformar utilizadores em clientes regulares.

5.2.5. Too Good To Go

Segundo o site do parceiro (2020) um terço da comida produzida é desperdiçada, e os portugueses já salvaram mais de 150 mil refeições de irem para o lixo através desta solução. Este será um parceiro estratégico para viabilizar a revenda dos produtos não consumidos diariamente, fazendo um desconto justo quando se aproxima a hora do fecho de loja.

5.2.6. Refood

Segundo o site do parceiro (2020) a sua missão é eliminar o desperdício alimentar, através da cooperação dos parceiros que são a fonte de alimento. Este será um parceiro estratégico para viabilizar a doação do excedente diário de alimentos frescos, logo após a utilização da solução Too Good To Go, se ainda existir excesso será doado à Refood.

5.3. Atividades-chave

As atividades chave do negócio estarão sobre controlo direto da empresa através de especialistas na matéria, ou recorrendo a prestadores de serviços de forma regular, estas serão as funções *core* que não serão externalizadas, uma vez tratem-se de atividades sensíveis no negócio, capazes de gerar vantagem competitiva (Porter, 1985), segundo o autor as atividades principais são a logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) estas atividades-chave são as «coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione», segundo os autores, essas atividades «são as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito». Sendo igualmente importantes para criar e fornecer a proposta de valor.

5.3.1. Atividades principais

Logística de entrada: mercadorias obtidas dos fornecedores, a sua organização, as quais sejam destinadas à produção do produto final, esta função fará parte do restaurante;

Operações: matérias-primas que após processados darão origem ao produto final, o valor é adicionado ao produto nesta fase, ao longo da linha de produção, esta função fará parte do restaurante;

Logística de saída: depois de fabricados, os produtos estão prontos a serem consumidos, esta função fará parte do restaurante;

Marketing e vendas: o marketing deve garantir que o produto seja direcionado ao grupo de clientes correto. O *mix* de marketing é utilizado para estabelecer uma estratégia eficaz, qualquer vantagem competitiva é claramente comunicada ao público-alvo através do *mix* promocional, esta função fará parte do restaurante, mas também da equipa de gestão.

Serviços: na fase de pós-venda, torna-se necessário haver um departamento de qualidade que suporte as reclamações dos clientes, tratando-se de um restaurante esta função deve pertencer ao responsável de loja para que possa no local resolver o problema, mas também monitorizado pela equipa de gestão.

5.3.2. Atividades de apoio

Todas as atividades não *core*, de suporte, serão externalizadas, tais como o aprovisionamento, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e gestão de infraestruturas, a solução passará pela contratação de um centro de serviços partilhados no momento de expansão. Isto permitirá ao negócio

focar-se no desenvolvimento das atividades principais. Segundo Porter (1985) as atividades de apoio são a organização, os recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e o aprovisionamento.

O objetivo do presente modelo de negócios é ter uma estrutura de custos baseada em serviços, para tal não irá ter colaboradores com vínculos diretos, mas fornecedores de bens e serviços, nomeadamente, numa fase de expansão o recurso a centros de serviços partilhados.

Organização: a empresa precisa de garantir que as suas finanças, estrutura jurídica e de gestão funcione com eficiência e ajudem a impulsionar a organização. Infraestruturas ineficientes desperdiçam recursos, podem afetar a reputação da empresa e até mesmo deixá-la sujeita a multas e sanções. Sendo esta coordenação de necessidades da empresa da responsabilidade da equipa de gestão, recorrendo para tal, quando necessário, a serviços especializados (advogados, contabilistas, etc.);

Recursos humanos: a organização terá que recrutar, treinar e desenvolver as pessoas certas para o sucesso da organização, o pessoal terá de estar motivado e ser pago de acordo com a indústria para que possam criar valor. Sendo esta atividade totalmente terceirizada a empresas de recursos humanos, serviço contratado via prestação de serviços, evitando custos de gestão salarial e de despedimentos;

Desenvolvimento tecnológico: o uso de tecnologia para obter uma vantagem competitiva é muito importante no ambiente atual, podendo ser usada de várias formas, incluindo na produção de modo a reduzir custos e assim agregar valor. Também através da pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos, sendo esta função de criação de novos produtos e tecnologias mantida pela equipa de gestão com ajuda de serviços especializados contratados (*product designers, marketers, etc.*).

Aprovisionamento: departamento responsável por fornecer matéria-prima ao negócio e procurar de forma contínua ao melhor preço, sendo um enorme desafio obter a melhor qualidade possível disponível no mercado, cumprindo estritamente o seu orçamento. Esta função será totalmente terceirizada através da contratação de serviços.

5.4. Segmentação de clientes

A segmentação define os vários grupos de pessoas ou de organizações que uma empresa visa atingir e servir, e uma vez que sem clientes lucrativos nenhuma empresa pode existir, ou pelo menos sobreviver durante muito tempo, a melhor forma de servir os clientes é agrupá-los, perceber as suas necessidades comuns, comportamentos ou outros atributos.

Os critérios da segmentação devem gerar diferenciação do ponto de vista da concorrência, e de acordo com Caetano e Rasquilha (2010) existem vários critérios a ter em consideração:

- ❖ **Geográficos e demográficos:** sexo, idade, religião, atividade profissional e região onde habitam e trabalham;
- ❖ **Psicográficos:** classe social (educação formal, dimensão do agregado familiar, local de residência e rendimento), fase do ciclo de vida (nhos: crescimento, completo e vazio), personalidade e estilo de vida, sentimentos (prazer, medo, aversão, *status*, vaidade, proteção, integração...);
- ❖ **Comportamentais:** atitudes, conhecimento, padrões de uso, benefícios procurados (qualidade, valor, economia, serviços...), ocasião de compra (normal vs. especial), taxa de utilização (*light, medium, heavy-user*).

Diversos autores indicam que podem existir vários segmentos de clientes e que a organização deve definir de forma consciente os segmentos que irá servir e os que irá ignorar, levando ao aprofundamento do conhecimento dos segmentos escolhidos, estes grupos representam segmentos diferentes quando: as suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; são contactados por canais de distribuição diferentes; exigem tipos de relações diferentes; têm lucratividades substancialmente diferentes; aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta. Ver ponto 5.9.1.6. Segmentação.

5.5. Relação com os clientes/consumidores

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) é importante descrever o tipo de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos, devendo as empresas «clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de clientes». Podendo estas ser relações pessoais ou automatizadas, estas relações com os clientes, segundo os autores, podem ser movidas pelas seguintes motivações: (1) aquisição de clientes; (2) retenção de clientes; (3) aumento das vendas.

O restaurante irá utilizar várias formas para estabelecer relações com os clientes:

Website: como forma *low cost* de publicidade, informação dos clientes através da automação de *chatbots*, ou seja, assistentes virtuais capazes de responder à maioria das questões dos clientes sem intervenção humana, e como canal de informação aos clientes;

Redes sociais: como forma *cost effective* de publicidade através de parcerias com *influencers*, de forma a adquirir clientes e potenciar as vendas, bem como a criação de uma comunidade de clientes como forma de promoção *low cost* da marca, e como canal de informação aos clientes;

Aplicação móvel: como forma *low cost* de publicidade, retenção de clientes através de métodos de fidelização, tais como a décima refeição ser gratuita e uma refeição doada e promoções.

5.6. Canais de vendas e de distribuição

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) os canais de vendas descrevem «como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor», sendo que a comunicação, distribuição e canais de vendas «fazem parte da relação da empresa com os clientes». Os autores referem que os canais são «pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos clientes», tendo diversas funções:

- ❖ Aumentar a consciência por parte dos clientes acerca dos produtos e serviços da empresa;
- ❖ Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa;
- ❖ Permitir aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos;
- ❖ Entregar uma proposta de valor aos clientes;
- ❖ Proporcionar apoio aos clientes na fase pós-aquisição.

A logística tem a sua origem no ramo militar, mas também na estratégia, sistemas de informação e tecnologias em sentido lato, contudo foi a área militar que desde sempre foi mais marcante para o seu desenvolvimento e para a sua aplicação nas empresas e organizações, segundo Carvalho (2010) «a logística é e será estratégica à empresa assim como a logística está, e estará cada vez mais, centrada no *mindset* conseguido pelo capital humano nas empresas» e segundo o autor, a logística pode ser uma vantagem competitiva para várias empresas, indicando dois tipos de utilidade da gestão logística:

- ❖ **Quantidade:** não basta o produto estar disponível na hora e local quando necessário, mas também nas quantidades suficientes, esta habilidade da empresa pode ser aperfeiçoada através de um sólido *forecast*, planeamento robusto e boa gestão e controlo de inventários e/ou capacidade instalada;
- ❖ **Posse:** a apetência de posse é criada através da promoção, ou seja, o contacto direto e indireto para chegar ao cliente, para despertar o seu desejo de possuir o produto, criando uma dependência entre o marketing e a logística.

Segundo Carvalho (2010) a cadeia de abastecimento envolve o planejamento e gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*. Envolve também a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia/canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços ou clientes. Na sua essência a gestão da cadeia de abastecimento integra as componentes de abastecimento e procura dentro e entre empresas.

O inventário gerido pelo fornecedor (VMI sigla em inglês) segundo Carvalho (2010) é uma técnica onde a responsabilidade de gestão de stocks é transferida da empresa para o fornecedor, com base na informação recebida do cliente sobre os movimentos do stock, por vendas ou consumos, e eventos extraordinários tais como promoções, monitoriza os níveis de stock, quando e quanto, de forma a garantir os níveis de stock mínimos e serviços contratados. Com o VMI os stocks totais, fornecedor mais cliente, são inferiores, não havendo duplicação de stocks melhorando a visibilidade de consumos.

5.6.1. Vendas

O restaurante irá ter três tipos de canais de vendas, classificando-os da seguinte forma:

Restaurante: um canal próprio e indireto de vendas;

Aplicação móvel: um canal próprio e direto de vendas online;

Uber Eats: um canal de parceiro e indireto de vendas através da loja online do parceiro.

5.6.2. Distribuição

O sistema VMI será o sistema utilizado pelo restaurante para a gestão dos stocks, elevando os níveis de eficiência, evitando duplicação de stocks. Isto deverá ser contratualizado com extremo rigor, nomeadamente no que toca à partilha de informação de stocks de forma contínua entre o restaurante e os fornecedores, que poderá ocorrer de forma automática.

Os fornecedores devem ser os responsáveis pela distribuição, quer seja pelos próprios meios ou subcontratando a empresas terceiras, este sistema permitirá reduzir o desperdício alimentar em loja ao mínimo, passando a responsabilidade dos stocks e distribuição para os fornecedores.

Cláusulas de incumprimento na qualidade ou tempos de entrega são de extrema importância, podendo levar a quebras contratuais imediatas sem direito indemnizatório, ou, num estado ideal a uma redução dos custos dos fornecimentos futuros após quebras contratuais, através da emissão de notas de crédito por parte dos fornecedores, a serem utilizados em fornecimentos posteriores.

5.7. Proposta de valor

Diversos autores indicam que a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa a outra, resolvendo os problemas dos clientes ou satisfazendo as suas necessidades, a proposta consiste num conjunto de produtos ou serviços que satisfaz as exigências de um segmento específico, ou seja, são os benefícios que a empresa oferece aos clientes.

O **Fast Veggie** pretende criar valor aos clientes através do seu **desempenho**, melhorando a oferta existente no mercado, a **acessibilidade**, trazendo a oferta para junto do consumidor, uma vez esta ainda ser bastante limitada no mercado, e **preço**, através da escalabilidade do negócio será possível reduzir o preço dos produtos geralmente mais caros (biológicos e vegans), gerando valor para o cliente.

Existe uma clara tendência nos países desenvolvidos onde o consumidor procura cada vez mais um estilo de vida saudável, havendo uma maior consciência dos benefícios que a alimentação representa no equilíbrio e bem-estar do corpo humano. A consciencialização de questões éticas e morais relativas ao consumo excessivo de carne e peixe, nomeadamente a exposição de práticas cruéis e devastadoras das explorações intensivas destes animais, levam o consumidor a procurar alternativas *cruelty free*.

O planeta está à beira do colapso ambiental e uma boa parte da população nos países desenvolvidos procura ativamente tomar decisões no seu dia a dia para reduzir a sua pegada ecológica, tornando-se importante este ser um negócio altamente sustentável através de uma estratégia sólida para alcançar este objetivo.

O plástico é uma das maiores ameaças à sobrevivência da espécie humana, milhares de toneladas chegam aos oceanos todos os anos levando à morte de milhões de animais, entrando na nossa cadeia alimentar através dos microplásticos consumidos direta ou indiretamente pelos peixes, este projeto é *Plastic Free*.

A massificação do uso de pesticidas e fertilizantes em monoculturas são altamente prejudiciais à natureza e para todos os que consomem estes produtos, daí ser necessário utilizar produtos exclusivamente biológicos de origem certificada e não GMO, repletos de sabor e qualidade, com respeito pela natureza.

O **Fast Veggie** será o primeiro restaurante *fast food* vegan 100% português, será um restaurante que dará resposta a todas estas questões com muito sabor e diversão, sentido de responsabilidade e com uma lógica de controlo de custos a fim de tornar as operações sustentáveis e trazer valor aos clientes.

5.7.1. Mercado

De acordo com o relatório de estabilidade financeira (Banco de Portugal, 2020) a pandemia de COVID-19 «cria uma situação de incerteza exacerbada, particularmente desafiante para a estabilidade financeira, a nível nacional e internacional, tendo em conta a dimensão do choque que origina sobre a economia, avaliado pelo seu caráter abrupto, pela sua intensidade e abrangência e ainda pela sua persistência» contudo «o impacto da crise tenderá a ser mitigado, pelo menos no curto prazo, pela amplitude e rapidez da resposta das autoridades, a nível internacional e nacional» uma vez que «o caráter generalizado da crise levou a uma ação internacional sem paralelo recente, contemplando um conjunto alargado de dimensões, nos planos governamental, monetário, regulatório e de supervisão».

O relatório (Banco de Portugal, 2020) segmenta a condição atual das empresas, famílias, administrações públicas e do sistema bancário:

- ❖ **Empresas:** **Vulnerabilidades:** endividamento elevado; **Impactos:** paragem da atividade; redução das receitas; **Mitigantes:** **Ajustamento pré-pandemia:** mais poupança; mais capital; menos endividamento; **Medidas adotadas em pandemia:** assegurar a liquidez; preservar a capacidade produtiva; reforçar capital;
- ❖ **Famílias:** **Vulnerabilidades:** endividamento elevado; baixa poupança; **Impactos:** redução do rendimento; maior desemprego. **Mitigantes:** **Ajustamento pré-pandemia:** menos endividamento; **Medidas adotadas em pandemia:** mitigar quebras de rendimento; preservar emprego;
- ❖ **Administrações públicas:** **Vulnerabilidades:** endividamento elevado; **Impactos:** aumento da despesa; redução da receita; aumento da dívida; **Mitigantes:** **Ajustamento pré-pandemia:** menos endividamento; equilíbrio das finanças públicas; **Medidas adotadas em pandemia:** manter a capacidade de financiamento em condições sustentáveis para permitir o apoio à economia;
- ❖ **Sistema bancário:** **Vulnerabilidades:** exposições elevadas a empréstimos *non-performing*, dívida pública e mercado imobiliário; baixa rentabilidade. **Impactos:** queda de preços do imobiliário; aumento das imparidades para crédito; desvalorização dos títulos em carteira. **Mitigantes:** **Ajustamento pré-pandemia:** mais capital; mais liquidez; mais financiamento estável; adequação dos critérios de concessão de crédito; menos empréstimos *non-performing*; **Medidas adotadas em pandemia:** manter o financiamento à economia; criar capacidade para absorver perdas.

Em 2019 (INE) eramos cerca de 10.3 milhões de portugueses, cerca de 4.9 milhões de homens e 5.4 milhões de mulheres. O relatório Estatísticas Demográficas 2018 (INE) revela a tendência de decréscimo populacional verificada desde 2010, bem como a continuação do processo de envelhecimento demográfico, onde a idade mediana se encontra nos 45.2 anos.

A Área Metropolitana de Lisboa (AML) tem cerca de 2.8 milhões de habitantes e concentra cerca de 28% da população nacional, distribuindo-se por 18 concelhos, esta foi a única região onde se verificaram variações populacionais positivas desde 2014 (INE), sendo os concelhos com mais residentes (acima de 200 mil) Lisboa, Sintra, Cascais e Loures. A AML concentra 36% do produto interno bruto (PIB) nacional e emprega cerca de 1.4 milhões de pessoas (29% do emprego do país) manifestando uma produtividade aparente do trabalho 1,2 vezes superior à do país (CML, 2019).

Com cerca de meio milhão de residentes, 232 mil homens e 275 mil mulheres, ou seja, cerca de 8,4% mais mulheres na capital, Lisboa concentra 0.1% de área, 5% da população, 9% das empresas não financeiras, emprega 16% de pessoas em empresas não financeiras, tem 22% dos turistas e 31% dos estudantes do ensino superior, sendo este o peso da cidade no país. Apresenta recursos humanos qualificados, flexíveis, criativos, multilingues e altamente competitivos (CML, 2019).

Lisboa vê diariamente o número dos seus utilizadores crescer em mais 70%, fruto dos movimentos pendulares casa-trabalho e casa-escola, ou seja, cerca de 426 mil pessoas entram na cidade diariamente. Concentra 8.8% das empresas (105 mil), 12.9% das sociedades (49 mil), 15.9% de pessoal ao serviço (588 mil) e 24.3% VAB (20.7 milhões) do total do país. Lisboa apresenta ainda um ecossistema empreendedor em crescimento (CML, 2019).

5.7.2. Shareholders/Capital social

O capital social (€250 mil) será detido integralmente pelo sócio fundador, não havendo neste caso outros *shareholders* para além do próprio, sem necessidade de financiamento externo na primeira localização e prova de conceito, facto que irá permitir uma flexibilidade e rácios financeiros bem acima do normal, especialmente no segmento da restauração.

Após provada a viabilidade económico-financeira do negócio, a empresa irá seguir um modelo de *franchising*, onde irá contratualizar o valor fixo de abertura (€20 mil) e mensalidades a pagar pelos franchisados (€2 mil x 14) das próximas localizações através de investimento direto de terceiros, bem como uma estrutura de *royalties* sobre as vendas (2-5%) dos franchisados.

5.8. *Análise Financeira*

A função financeira tem diversos objetivos (Breia, Mata, & Pereira, 2014), entre eles: (1) gerir o conjunto de fluxos financeiros (recorrentes ou pontuais) no curto e longo prazo; (2) assegurar que os fluxos monetários de entrada e saída não apresentam desequilíbrios permanentes que poderiam colocar em causa a continuidade; (3) planeamento e controlo dos fluxos monetários associados ao ciclo de exploração (clientes, inventários, fornecedores) e ao ciclo de investimentos; (4) acompanhamento e controlo dos resultados/rendibilidade, relato financeiro interno e externo, planos financeiros.

Esta análise pretende desenvolver um *Sales Forecast*, *Cash Flow Forecast* e um *Break-Even Forecast* o mais realista possível, contudo, segundo Sahlman (1997) desperdiça-se demasiada tinta em números e pouca na informação que realmente importa aos investidores, uma vez que qualquer investidor com bom senso deve saber que as projeções que ultrapassem um ano são um mero ato de imaginação.

Estando perfeitamente de acordo com Sahlman o maior rigor desta análise irá encontrar-se nos dois primeiros anos do negócio, havendo espaço também a partir do terceiro ano do plano financeiro para a imaginação meramente para fins académicos, de aplicação de conceitos adquiridos ao longo do ano letivo, nomeadamente nas disciplinas de:

- ❖ **Novos modelos de gestão e empreendedorismo**, que incidiu sobre (1) modelos de decisão empresarial no curto prazo; (2) medidas de capacidade e atividade; (3) o modelo custo, volume e resultados (CVR), e condições de incerteza no ponto crítico; (4) modelos de análise perante a incerteza; (5) decisão no médio e longo prazo; (6) métodos de controlo e redução de custos e políticas de formação de preço de venda;
- ❖ **Análise financeira**, que incidiu sobre o (1) equilíbrio financeiro; (2) rendibilidade, crescimento e sustentabilidade; (3) risco empresarial e custo de capitais; (4) avaliação de desempenho e criação de valor.

Segundo Breia, Mata e Pereira (2014) a análise financeira pode ser desenvolvida em duas perspetivas, interna, quando inserida no próprio departamento financeiro ou de controlo de gestão, ou externa, quando fornece informação a investidores e credores (atuais ou potenciais).

Desta forma, a presente análise terá como principal objetivo uma lógica interna, uma vez que o capital social inicial será suficiente para fazer face à totalidade do investimento, prevendo-se ainda uma almofada financeira capaz de amortecer potências impactos financeiros inesperados.

5.8.1. Estrutura de custos

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) a estrutura de custos deve descrever «todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio», nomeadamente os mais relevantes na sua operação, sendo que «tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definir os Recursos-Chave, as Actividades-Chave e as Parcerias-Chave». Os mesmos autores indicam que os custos devem ser minimizados, e para tal é possível recorrer a uma estratégia de estrutura movida pelos custos, ou seja, centrando o modelo na redução dos custos em todos os aspetos possíveis, quer seja pela maximização da automação ou utilização de *outsourcing*. Importando ainda clarificar as características das estruturas de custo:

Fixos: permanecem iguais independentemente do volume dos bens produzidos;

Variáveis: variam proporcionalmente com o volume de bens produzidos;

Economias de escala: redução dos custos à medida que a produção aumenta.

Para um maior detalhe de cada custo do presente modelo, ver anexo VII.

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
MERCADO NACIONAL		257 446	287 889	314 374	339 996	364 135	386 166
Menu 1	53,00%	85 444	95 548	104 339	112 842	120 854	128 166
Menu 2	54,70%	83 770	93 675	102 293	110 630	118 485	125 653
Menu 3	53,10%	45 948	51 382	56 109	60 682	64 990	68 922
Menu 4	53,80%	42 283	47 283	51 634	55 842	59 806	63 425
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		257 446	287 889	314 374	339 996	364 135	386 166
IVA	13,00%	33 468	37 426	40 869	44 199	47 338	50 202
TOTAL CMVMC + IVA		290 914	325 314	355 243	384 195	411 473	436 367

Figura 4 – CMVMC (elaboração do autor)

Gastos com Pessoal

A política do restaurante é ter apenas um colaborador, visto ser obrigatório de acordo com a legislação em vigor, sendo que será o fundador e futuro gestor da empresa, com um salário mensal de €1 500, com um aumento anual de 2%, todos os colaboradores serão contratados via *outsourcing*.

Permitindo desta forma uma grande flexibilidade de contratação e despedimento consoante as necessidades, e passar a despesa fixa para variável. O quadro demonstra os gastos com o pessoal:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12
Remuneração base mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	21 000	21 420	21 848	22 285	22 731	23 186
Outros Gastos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social						
Órgãos Sociais 23,75%	4 988	5 087	5 189	5 293	5 399	5 507
TOTAL OUTROS GASTOS	4 988	5 087	5 189	5 293	5 399	5 507
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	25 988	26 507	27 037	27 578	28 130	28 692
QUADRO RESUMO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações						
Órgãos Sociais	21 000	21 420	21 848	22 285	22 731	23 186
Pessoal						
Encargos sobre remunerações	4 988	5 087	5 189	5 293	5 399	5 507
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	25 988	26 507	27 037	27 578	28 130	28 692
Retenções Colaboradores	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração 11,00%	2 310	2 356	2 403	2 451	2 500	2 550
Outro Pessoal 11,00%						
Retenção IRS Colaborador 15,00%	3 150	3 213	3 277	3 343	3 410	3 478
TOTAL Retenções	5 460	5 569	5 681	5 794	5 910	6 028

Figura 5 – Gastos com Pessoal (elaboração do autor)

Fornecimentos e Serviços Externos

A maior despesa variável é em subcontratos, relativos ao pessoal em outsourcing, seguido da renda do restaurante, que no terceiro ano se juntará a renda do escritório para o centro de serviços partilhados, para fornecer apoio centralizado aos franchisados em matéria de contabilidade, gestão, aprovisionamento, publicidade, entre outros.

A terceira maior rubrica é os gastos fixos com publicidade, necessário de forma crescente ao longo dos anos, com objetivo de aumentar o número de clientes regulares em restaurante.

As despesas variáveis mais relevantes são as relativas à produção e sala, eletricidade, água e luz.

Havendo ainda gastos com vigilância, comissões, conservação e reparação, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, material de escritório, transportes de pessoal, comunicação e seguros.

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	23,0%		100,0%		120 000,00	150 000,00	240 000,00	350 000,00	450 000,00	450 000,00
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%			3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%			20 000,00	20 000,00	30 000,00	45 000,00	60 000,00	120 000,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		1 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%			2 000,00					
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		250,00	3 000,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00
Livros e documentação técnica	23,0%		100,0%							
Material de escritório	23,0%	100,0%		30,00	360,00	372,60	378,19	380,08	381,98	383,89
Artigos para oferta	23,0%		100,0%							
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%		100,0%	1 340,00	16 080,00	16 642,80	16 892,44	16 976,90	17 061,79	17 147,10
Combustíveis	23,0%		100,0%	842,00	10 104,00	10 457,64	10 614,50	10 667,58	10 720,92	10 774,52
Água	6,0%		100,0%	450,00	5 400,00	5 589,00	5 672,84	5 701,20	5 729,71	5 758,35
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%							
Transportes de pessoal	23,0%		100,0%		400,00	500,00	600,00	700,00	800,00	900,00
Transportes de mercadorias	23,0%		100,0%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		3 500,00	42 000,00	42 000,00	72 000,00	72 000,00	72 000,00	72 000,00
Comunicação	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 863,00	2 452,00	2 464,26	2 476,58	2 488,96
Seguros		100,0%		245,00	2 940,00	3 042,90	4 521,00	4 543,61	4 566,32	4 589,15
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					240 884,00	271 467,94	404 130,97	529 433,63	644 737,29	705 041,98
FSE - Custos Fixos					208 900,00	238 278,50	370 351,19	495 387,94	610 424,88	670 462,01
FSE - Custos Variáveis					31 984,00	33 189,44	33 779,78	34 045,68	34 312,41	34 579,97
TOTAL FSE					240 884,00	271 467,94	404 130,97	529 433,63	644 737,29	705 041,98
IVA					41 733,20	48 607,37	71 806,58	100 580,96	127 055,46	140 880,09
FSE + IVA					282 617,20	320 075,31	475 937,55	630 014,58	771 792,76	845 922,07

Figura 6 – Fornecimentos e Serviços Externos (elaboração do autor)

5.8.2. Estrutura de receitas

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o fluxo de rendimentos «representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes» sendo os custos «subtraídos aos rendimentos para se obter lucro». Segundo os autores os clientes representam o coração do negócio e os fluxos de rendimento as artérias.

Vendas e Prestação de Serviços:

A previsão de vendas tem por base os quatro menus do restaurante, menu 1 (preço €10.99), menu 2 (preço €11.99), menu 3 (preço €12.99) e menu 4 (preço €13.99). Excluindo da previsão os sumos, sobremesas e extras, os quais não se prevê gerarem um elevado nível de receita, uma vez em grande parte estarem já incluídos nos menus.

O objetivo de vendas diário no primeiro ano é de 127 menus, totalizando 46 049 menus anuais, com uma taxa de crescimento de 5% ano. O que se considera um cenário bastante conservador, tendo em consideração a localização do restaurante e os 118 lugares sentados de capacidade.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de variação dos preços		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Menu 1	181 797	203 294	221 997	240 090	257 136	272 693
Quantidades vendidas	16 542	17 617	18 322	18 872	19 249	19 441
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5%	6,50%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
Preço Unitário	10,99	11,54	12,12	12,72	13,36	14,03
Menu 2	184 922	206 789	225 813	244 217	261 557	277 381
Quantidades vendidas	15 423	16 425	17 083	17 595	17 947	18 126
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5%	6,50%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
Preço Unitário	11,99	12,59	13,22	13,88	14,57	15,30
Menu 3	97 971	109 556	119 635	129 385	138 571	146 955
Quantidades vendidas	7 542	8 032	8 354	8 604	8 776	8 864
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5%	6,50%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
Preço Unitário	12,99	13,64	14,32	15,04	15,79	16,58
Menu 4	91 523	102 345	111 761	120 869	129 451	137 283
Quantidades vendidas	6 542	6 967	7 246	7 463	7 613	7 689
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5%	6,50%	4,00%	3,00%	2,00%	1,00%
Preço Unitário	13,99	14,69	15,42	16,20	17,00	17,86
TOTAL	556 212	621 984	679 206	734 561	786 715	834 311

Figura 7 – Previsão de Receitas em Vendas (elaboração do autor)

A primeira localização irá gerar receita em vendas nos dois primeiros anos, e a partir do terceiro ano, após validação do modelo, irá ser utilizada uma estratégia de franchising que irá gerar receitas de prestação de serviço. Sendo o custo de aquisição para o franchisado de €20 000 para abertura do restaurante, com o pagamento de uma renda mensal de €2 000 mensal (x14=€28 000/ano) de utilização da marca, apoio jurídico, e acesso ao centro de serviços partilhados a abrir no terceiro ano.

No terceiro ano (2023) prevê-se a abertura de 3 localizações, no quarto ano (2024) mais quatro localizações, no quinto ano (2025) mais cinco localizações e no sexto ano (2026) mais seis localizações.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Franchising	0	0	60 000	80 000	100 000	120 000
Taxa de crescimento	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Franchising Fee	0	0	84 000	196 000	336 000	504 000
Taxa de crescimento	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço C	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Serviço D	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	0	0	144 000	276 000	436 000	624 000

Figura 8 – Previsão de Receitas em Serviços (elaboração do autor)

A margem bruta do produto foi calculada de acordo com os custos de produção para cada item, gerando as seguintes margens:

Menus Hamburgueres				Menu 1 (Standart)		Menu 2 (Medium)		Menu 3 (High)		Menu 4 (Premium)		
				Preço Venda 10,99€		Preço Venda 11,99€		Preço Venda 12,99€		Preço Venda 13,99€		
Custo	Matéria Prima	Hambúrguer		M 1.1	M 1.2	M 2.1	M 2.2	M 3.1	M 3.2	M 4.1	M 4.2	
						Hamburguer 1	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €	- €	- €
			Hamburguer 2	- €	- €	- €	- €	1,75 €	1,75 €	- €	- €	
			Hamburguer 3	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1,90 €	1,90 €	
			Pão 1	0,25 €	0,25 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			Pão 2	- €	- €	0,35 €	0,35 €	- €	- €	- €	- €	
			Pão 3	- €	- €	- €	- €	0,45 €	0,45 €	- €	- €	
			Pão 4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,50 €	0,50 €	
			Queijo 1	- €	- €	0,15 €	- €	- €	- €	- €	- €	
			Queijo 2	- €	- €	- €	- €	0,20 €	- €	- €	- €	
			Queijo 3	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,22 €	- €	
			Alface	- €	0,07 €	- €	0,07 €	- €	0,07 €	- €	0,07 €	
			Tomate	0,10 €	- €	0,10 €	- €	0,10 €	- €	0,10 €	- €	
			Cebola	- €	0,08 €	- €	0,08 €	- €	0,08 €	- €	0,08 €	
			Cogumelos 1	- €	0,20 €	- €	0,20 €	- €	- €	- €	- €	
			Cogumelos 2	- €	- €	- €	- €	- €	0,35 €	- €	0,35 €	
			Picles	0,10 €	- €	0,10 €	- €	0,10 €	- €	0,10 €	- €	
			Molho 1	0,15 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			Molho 2	- €	0,15 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			Molho 3	- €	- €	0,15 €	- €	- €	- €	- €	- €	
			Molho 4	- €	- €	- €	0,15 €	- €	- €	- €	- €	
			Molho 5	- €	- €	- €	- €	0,20 €	- €	0,20 €	- €	
			Molho 6	- €	- €	- €	- €	- €	0,20 €	- €	0,20 €	
		Acompanhamento	Custo Médio	0,56 €	0,56 €	0,56 €	0,56 €	0,56 €	0,56 €	0,56 €	0,56 €	
		Sumo	Custo Médio	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	
Margem				Total	3,26 €	3,41 €	3,51 €	3,51 €	3,96 €	4,06 €	4,18 €	4,26 €
				PVP	10,99 €	10,99 €	11,99 €	11,99 €	12,99 €	12,99 €	13,99 €	13,99 €
				IVA	1,76 €	1,76 €	1,92 €	1,92 €	2,08 €	2,08 €	2,24 €	2,24 €
				Lucro	5,97 €	5,82 €	6,56 €	6,56 €	6,95 €	6,85 €	7,57 €	7,49 €
				Margem Bruta	54,3%	53,0%	54,7%	54,7%	53,5%	52,7%	54,1%	53,5%
				MB Média	53,7%		54,7%		53,1%		53,8%	

Figura 9 – Margem Bruta Menus (elaboração do autor)

A margem bruta foi igualmente calculada para os diversos sumos e acompanhamentos incluídos no menu:

Sumos e Acompanhamentos				Sumos					Acompanhamentos					
				Preço Venda 1,99€					Preço Venda 1,99€					
Custo	Matéria Prima	Sumo		S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	
						S. 1	0,35 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
			S. 2	- €	0,50 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			S. 3	- €	- €	0,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			S. 4	- €	- €	- €	0,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
			S. 5	- €	- €	- €	- €	0,70 €	- €	- €	- €	- €	- €	
		Acompanhamento	A. 1	- €	- €	- €	- €	- €	0,40 €	- €	- €	- €	- €	
			A. 2	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,50 €	- €	- €	- €	
			A. 3	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,60 €	- €	- €	
			A. 4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,70 €	- €	
			A. 5	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,80 €	
Margem				Total	0,35 €	0,50 €	0,60 €	0,65 €	0,70 €	0,40 €	0,50 €	0,60 €	0,70 €	0,80 €
				PVP	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €	1,99 €
				IVA	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €	0,32 €
				Lucro	1,32 €	1,17 €	1,07 €	1,02 €	0,97 €	1,27 €	1,17 €	1,07 €	0,97 €	0,87 €
				Margem Bruta	66,4%	58,9%	53,8%	51,3%	48,8%	63,9%	58,9%	53,8%	48,8%	43,8%
				MB Média	55,86%					53,85%				

Figura 10 – Margem Bruta Sumos e Acompanhamentos (elaboração do autor)

A margem bruta foi igualmente calculada para as diversas sobremesas e extras incluídos no menu:

Sobremesas e Extras				Sobremesas					Extras						
				Preço Venda 2,99€					Preço Venda 0,95€						
Custo	Matéria Prima	Sobremesas	D. 1	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5		
			D. 2	0,88 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
			D. 3	- €	0,92 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
			D. 4	- €	- €	- €	1,09 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
			D. 5	- €	- €	- €	- €	1,18 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
		Extras	E. 1	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,21 €	- €	- €	- €	- €
			E. 2	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,25 €	- €	- €	- €
			E. 3	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,27 €	- €	- €
			E. 4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,30 €	- €
			E. 5	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,35 €
Margem				Total	0,88 €	0,92 €	1,09 €	1,18 €	1,25 €	0,21 €	0,25 €	0,27 €	0,30 €	0,35 €	
				PVP	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	0,95 €	0,95 €	0,95 €	0,95 €	0,95 €	0,95 €
				IVA	0,48 €	0,48 €	0,48 €	0,48 €	0,48 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €	0,15 €
				Lucro	1,63 €	1,59 €	1,42 €	1,33 €	1,26 €	0,59 €	0,55 €	0,53 €	0,50 €	0,45 €	0,45 €
				Margem Bruta	54,6%	53,2%	47,5%	44,5%	42,2%	61,9%	57,7%	55,6%	52,4%	47,2%	
				MB Média	48,41%					54,95%					

Figura 11 – Margem Bruta Sobremesas e Extras (elaboração do autor)

5.8.3. Mapas

O investimento inicial em capital próprio é de €250 mil, com investimento direto em ativos fixos tangíveis e intangíveis no primeiro ano de €95 mil, sendo o principal investimento o trespasse do restaurante, permitindo a utilização de todo o equipamento industrial de cozinha e de sala já existente.

Não irá haver lugar a necessidades de acesso a financiamento, uma vez que o capital próprio será mais que suficiente para a prova de conceito da primeira localização. O restaurante apresentará resultado líquido do período negativo nos dois primeiros anos, sendo apenas no terceiro ano que começará a apresentar resultados positivos.

Uma vez não haver financiamento nem necessidades de apresentar passivo devido ao elevado capital próprio, alguns indicadores apresentam-se como sendo excessivamente otimistas, contudo importa indicar que se deve apenas ao capital próprio ser elevado face aos custos de investimento iniciais.

A previsão de vendas é conservadora, de acordo com a capacidade instalada de 118 lugares, sendo necessária a venda de 127 menus diariamente para atingir o objetivo de vendas anual, contudo a previsão de venda de serviços, correspondendo às receitas com *franchisados* é bastante otimista e poderá na realidade traduzir-se num crescimento de vendas de serviços mais lento do que o projetado.

Contudo mesmo que as receitas decorrentes da expansão via *franchising* não seja tão otimista como o previsto, mesmo assim, apenas contando com a primeira localização, esta irá permitir gerar retorno do investimento positivo a partir do terceiro ano do negócio.

Investimento:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes	1 746	1 952	2 624	3 249	3 959	4 751
Inv entários	1 430	1 599	1 747	1 889	2 023	2 145
Estado	1 011	1 294				
TOTAL	9 187	9 845	9 370	10 138	10 982	11 896
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1 593	1 793	2 309	2 817	3 287	3 562
Estado	746	761	1 776	4 340	7 848	16 049
TOTAL	2 339	2 554	4 084	7 157	11 135	19 611
Fundo Maneio Necessário	6 848	7 292	5 286	2 980	-153	-7 714
Investimento em Fundo de Maneio	6 848	444	-2 006	-2 306	-3 133	-7 562
ESTADO	-265	-533	1 776	4 340	7 848	16 049
SS	521,25	531,68	542,31	553,15	564,22	575,50
IRS	225,00	229,50	234,09	238,77	243,55	248,42
IVA	-1 010,91	-1 293,76	999,22	3 548,14	7 039,97	15 224,71

Figura 12 – Investimento em Fundo Maneio Necessário (elaboração do autor)

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Outras propriedades de investimento	85 000		13 542			
Total propriedades de investimento	85 000		13 542			
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Administrativo	2 500		4 587			
Total Activos Fixos Tangíveis	2 500		4 587			
Activos Intangíveis						
Programas de computador	2 500		2 500			
Outros activos intangíveis	5 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Total Activos Intangíveis	7 500	3 000	5 500	3 000	3 000	3 000
Total Investimento	95 000	3 000	23 629	3 000	3 000	3 000
IVA	23%	1 150	1 630			

Figura 13 – Investimento por ano (elaboração do autor)

Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Outras propriedades de investimento	85 000	85 000	98 542	98 542	98 542	98 542
Total propriedades de investimento	85 000	85 000	98 542	98 542	98 542	98 542
Equipamento Administrativo	2 500	2 500	7 087	7 087	7 087	7 087
Total Activos Fixos Tangíveis	2 500	2 500	7 087	7 087	7 087	7 087
Programas de computador	2 500	2 500	5 000	5 000	5 000	5 000
Outros activos intangíveis	5 000	8 000	11 000	14 000	17 000	20 000
Total Activos Intangíveis	7 500	10 500	16 000	19 000	22 000	25 000
Total	95 000	98 000	121 629	124 629	127 629	130 629

Figura 14 – Investimento: valores acumulados (elaboração do autor)

Depreciações & Amortizações acumuladas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento	17 000	34 000	53 708	73 417	93 125	95 834
Activos fixos tangíveis	500	1 000	2 417	3 835	5 252	6 170
Activos Intangíveis	2 500	6 000	11 333	15 167	19 000	22 000
TOTAL	20 000	41 000	67 459	92 418	117 377	124 003

Figura 15 – Investimento: depreciações e amortizações acumuladas (elaboração do autor)

Valores Balanço	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento	68 000	51 000	44 834	25 125	5 417	2 708
Activos fixos tangíveis	2 000	1 500	4 670	3 252	1 835	917
Activos Intangíveis	5 000	4 500	4 667	3 833	3 000	3 000
TOTAL	75 000	57 000	54 170	32 211	10 252	6 626

Figura 16 – Investimento: valores balanço (elaboração do autor)

Financiamento:

As necessidades de financiamento serão suprimidas totalmente pelo capital social inicial de 250 mil euros.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investimento	101 848	3 444	20 845	1 473	-133	-4 562
Margem de segurança	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Necessidades de financiamento	112 000	3 800	22 900	1 600	-100	-5 000
Fontes de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos	16 985	18 741	48 048	71 721	122 599	229 279
Capital	250 000					
TOTAL	266 985	18 741	48 048	71 721	122 599	229 279

Figura 17 – Financiamento (elaboração do autor)

Ponto Crítico Operacional Previsional:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	556 211,51	621 983,52	823 206,00	1 010 561,29	1 222 715,15	1 458 311,41
Variação nos inventários da produção	-2 543,00	-3 451,00	-4 514,00	-5 425,00	-6 523,00	-7 452,00
CMVMC	257 445,59	287 888,53	314 374,27	339 995,78	364 135,48	386 165,67
FSE Variáveis	151 984,00	183 189,44	273 779,78	384 045,68	484 312,41	484 579,97
Margem Bruta de Contribuição	144 238,92	147 454,55	230 537,95	281 094,84	367 744,26	580 113,77
Ponto Crítico	524 943,96	583 485,42	667 643,07	726 388,65	726 950,01	659 130,78

Figura 18 – Ponto crítico (elaboração do autor)

Demonstração de Resultados Previsional:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	556 212	621 984	823 206	1 010 561	1 222 715	1 458 311
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção	-2 543	-3 451	-4 514	-5 425	-6 523	-7 452
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	257 446	287 889	314 374	339 996	364 135	386 166
Fornecimento e serviços externos	240 884	271 468	404 131	529 434	644 737	705 042
Gastos com o pessoal	25 988	26 507	27 037	27 578	28 130	28 692
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	7 500	8 500	9 500	10 500	11 500	12 500
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	6 285	7 028	9 446	11 695	14 253	17 103
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	15 566	17 140	54 203	85 933	153 437	301 357
Gastos/reversões de depreciação e amortização	20 000	21 000	26 459	24 959	24 959	6 626
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	1 243	2 542	3 125	4 125	5 124	6 421
EBIT (Resultado Operacional)	-5 677	-6 402	24 619	56 849	123 354	288 310
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-5 677	-6 402	24 619	56 849	123 354	288 310
Imposto sobre o rendimento do período			3 135	14 212	30 838	72 077
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-5 677	-6 402	21 484	42 637	92 515	216 232

Figura 19 – Demonstração de Resultados Previsional (elaboração do autor)

Mapa de Cash Flows Operacionais:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-4 258	-4 801	18 464	42 637	92 515	216 232
Depreciações e amortizações	20 000	21 000	26 459	24 959	24 959	6 626
Provisões do exercício	1 243	2 542	3 125	4 125	5 124	6 421
	16 985	18 741	48 048	71 721	122 599	229 279
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-6 848	-444	2 784	1 527	3 133	7 562
CASH FLOW de Exploração	10 138	18 297	50 833	73 248	125 731	236 841
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-95 000	-3 000	-23 629	-3 000	-3 000	-3 000
Free cash-flow	-84 862	15 297	27 204	70 248	122 731	233 841
CASH FLOW acumulado	-84 862	-69 565	-42 362	27 886	150 618	384 459

Figura 20 – Mapa de Cash Flows Operacionais (elaboração do autor)

Plano de Financiamento:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	21 851	24 169	63 649	97 629	167 690	318 459
Capital Social (entrada de fundos)	250 000					
Desinvest. em FMN			2 784	1 527	3 133	7 562
Total das Origens	271 851	24 169	66 434	99 156	170 822	326 021
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	95 000	3 000	23 629	3 000	3 000	3 000
Inv. Fundo de Maneio	6 848	444				
Imposto sobre os Lucros				3 135	14 212	30 838
Total das Aplicações	101 848	3 444	23 629	6 135	17 212	33 838
Saldo de Tesouraria Anual	170 004	20 725	42 805	93 021	153 610	292 183
Saldo de Tesouraria Acumulado	170 004	190 729	233 533	326 554	480 164	772 347
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	155 004	170 993	215 492	311 706	466 536	609 868

Figura 21 – Plano de Financiamento (elaboração do autor)

Balanço Previsional:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Activo Não Corrente	75 000	57 000	54 170	32 211	10 252	6 626
Activos fixos tangíveis	2 000	1 500	4 670	3 252	1 835	917
Propriedades de investimento	68 000	51 000	44 834	25 125	5 417	2 708
Activos Intangíveis	5 000	4 500	4 667	3 833	3 000	3 000
Activo corrente	72 906	87 261	120 144	202 236	342 438	618 432
Inv. entários	1 430	1 599	1 747	1 889	2 023	2 145
Clientes	-4 539	-11 361	-20 136	-31 206	-44 749	-61 060
Estado e Outros Entes Públicos	1 011	1 294				
Caixa e depósitos bancários	75 004	95 729	138 533	231 554	385 164	677 347
TOTAL ACTIVO	147 906	144 261	174 314	234 447	352 690	625 058
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Reservas		-5 677	-12 078	9 405	52 042	144 558
Resultado líquido do período	-5 677	-6 402	21 484	42 637	92 515	216 232
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	244 323	237 922	259 405	302 042	394 558	610 790
PASSIVO						
Passivo corrente	2 339	2 554	7 998	21 370	41 973	91 688
Fornecedores	1 593	1 793	2 309	2 817	3 287	3 562
Estado e Outros Entes Públicos	746	761	5 689	18 552	38 686	88 126
TOTAL PASSIVO	2 339	2 554	7 998	21 370	41 973	91 688
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	246 663	240 476	267 404	323 412	436 531	702 478

Figura 22 – Balanço Previsional (elaboração do autor)

Indicadores:

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		12%	32%	23%	21%	19%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-1%	-1%	3%	4%	8%	15%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	-4%	-4%	12%	18%	26%	35%
Rendibilidade do Activo	-4%	-4%	14%	24%	35%	46%
Rotação do Activo	376%	431%	472%	431%	347%	233%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-2%	-3%	8%	14%	23%	35%
INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	165%	165%	149%	129%	112%	98%
Solvabilidade Total	6322%	5649%	2179%	1097%	840%	682%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	31,16	34,17	15,02	9,46	8,16	6,74
Liquidez Reduzida	30,55	33,54	14,80	9,38	8,11	6,72
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	60 425	66 078	109 215	146 557	220 365	374 556
Grau de Alavanca Operacional	-1064%	-1032%	444%	258%	179%	130%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 23 – Principais Indicadores (elaboração do autor)

Avaliação do Projeto:

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-84 862	15 297	27 204	70 248	122 731	233 841	-799
Taxa de actualização $Ru = RF + Bu * (Rm - Rf)$	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,32%	5,34%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,167	1,229	1,294	-
Fluxos actualizados	-84 862	14 532	24 548	60 207	99 891	180 710	-617
Fuxos actualizados acumulados	-84 862	-70 330	-45 782	14 426	114 316	295 027	294 409
Valor Actual Líquido (VAL)	294 409						
Taxa Interna de Rentabilidade	56,32%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	0		Anos				

Figura 24 – Avaliação: na perspectiva do projecto (elaboração do autor)

Na perspectiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	-84 862	15 297	27 204	70 248	122 731	233 841	448 107
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,26%	0,28%	0,29%	0,30%	0,32%	0,34%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = Rf + Bu^*(Rm-Rf)$	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,32%	5,34%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,167	1,229	1,294	-
Fluxos Actualizados	-84 862	14 532	24 548	60 207	99 891	180 710	346 293
Fuxos atualizados acumulados	-84 862	-70 330	-45 782	14 426	114 316	295 027	641 320
Valor Actual Líquido (VAL)	641 320						
Taxa Interna de Rentabilidade	68,75%						
Pay Back period	0	Anos					

Figure 25 – Avaliação: na perspectiva do investidor (elaboração do autor)

Cálculo do WACC	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	244 323	237 922	259 405	302 042	394 558	610 790
TOTAL	244 323	237 922	259 405	302 042	394 558	610 790
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta $p = B u^* (1+(1-t)^*CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B p^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,32%
Custo ponderado	5,25%	5,26%	5,28%	5,29%	5,30%	5,32%

Figure 26 – Cálculo do WACC (elaboração do autor)

5.9. Estratégia do negócio e conclusão

5.9.1. Estratégia

A missão, visão e valores são as ideias que governam a organização (Senge, 2004), estes são usados para descrever o porquê da existência da organização, o que pretende alcançar e de que forma tenciona atingir os seus objetivos. Contudo a criação, publicação e distribuição destas afirmações, apesar de serem uma prática bastante comum utilizada pelas empresas, carece ainda de pesquisa empírica (Cady, Brodke, Wolf, & Wheeler, 2011).

Segundo Collins e Porras (1996) as empresas de sucesso não se limitam a proclamar as suas ideologias, mas antes a tomar medidas para que estas sejam difundidas através da organização e que se tornem transcendentais a qualquer líder individual.

Os autores revelam ainda que as empresas que desfrutam de sucesso duradouro têm valores fundamentais e um objetivo central que permanece estático enquanto as suas estratégias e práticas de negócios se adaptam infinitamente a um mundo em constante mudança.

Estratégia: ser o primeiro, ganhar uma vantagem competitiva temporária, crescer rápido e manter-nos no topo mesmo quando os concorrentes nos começarem a imitar.

5.9.1.1. Visão, missão, valores, responsabilidade social, ética e sustentabilidade

A visão é o «*what*» (Senge, 2004), articula o futuro desejado para a empresa, o que geralmente se reduz a slogans como «*be the Industry Leader*» ou «*our Markets, Simply the Best*» (Cady, Brodke, Wolf, & Wheeler, 2011), segundo os autores, esta deve fornecer uma estrutura intelectual para a estratégia da empresa através da definição de uma direção e de um mapa conceptual de como deve a empresa alcançar esse futuro desejado. Deve representar uma inspiração motivacional.

Visão: criar momentos de felicidade.

A missão é o «*why*» (Senge, 2004), a resposta da organização, o propósito da sua existência (Cady, Brodke, Wolf, & Wheeler, 2011), as empresas visionárias tendem a ter missões ousadas, apelidadas de *BHAGs*, *Big, Hairy, Audacious Goals* como uma poderosa forma de estimular o progresso (Collins & Porras, 1996).

Missão: inspirar o mundo a uma alimentação saudável e repleta de qualidade.

Os valores são o «*bon*» (Senge, 2004), como a organização age para atingir a sua visão, um estudo revelou que 89% das empresas inquiridas possuem valores escritos (Cady, Brodke, Wolf, & Wheeler, 2011), contudo os autores indicam que existe um claro desfasamento entre os valores escritos e as ações das empresas, nomeadamente em casos como a Enron Corp ou o Lehman Brothers Holdings Inc, que tinham valores escritos exemplares mas foram responsáveis por grandes escândalos financeiros. Segundo Rosabeth Kanter (2008) tornou-se moda nos círculos corporativos falar sobre valores, e muitas das vezes existe pouca ação por trás dessa conversa.

Valores: inovação, integridade, excelência, paixão, respeito;

É uma prática cada vez mais comum às organizações possuírem uma estratégia de responsabilidade social das empresas (RSE). Havendo um reconhecimento crescente sobre o efeito significativo que as atividades do sector privado têm nos funcionários, clientes, comunidades, ambiente, concorrentes, parceiros de negócios, investidores, acionistas, etc. Sendo cada vez mais claro que as empresas podem contribuir tanto para a criação de riqueza para a organização bem como para a sociedade em geral, considerando o efeito que têm sobre o mundo em geral através das suas decisões (Paul Hohnen, 2007).

Responsabilidade Social: erradicar a fome no mundo;

Segundo Painter-Morland (2008) tem-se falado cada vez mais de ética, especialmente nos primeiros anos do século XXI devido aos escândalos empresariais que têm abalado a comunidade corporativa internacional, como resultado assistiu-se à rápida criação de códigos de conduta, programas de gestão e departamentos de ética. Alguns executivos centraram-se na ideia que a ética precisa de ser institucionalizada, vista como um recurso e tratando-se de um recurso, gerida.

Ética Empresarial: o que prometemos cumprimos, uma ação vale mais que mil palavras.

Cerca de 75% dos executivos mundialmente dizem acreditar que a sustentabilidade é importante para o sucesso financeiro das suas empresas, mas em 2010 apenas 30-40% tomaram sérias decisões de incluir a sustentabilidade nas suas práticas de negócio (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010). Segundo os autores existem três causas principais para este facto: (1) falta de uma perspetiva clara sobre a sustentabilidade; (2) falta de alinhamento transversal dentro da empresa de quem é o responsável ou de como lidar com assuntos ambientais, de responsabilidade social e governo das sociedades; (3) falta de compromisso sobre a sustentabilidade.

Sustentabilidade: um futuro sem plástico, sem desperdício alimentar, sem poluição.

5.9.1.2. Análise do ambiente externo

A organização desenvolve a sua atividade num determinado ambiente externo que se encontra em permanente mutação, segundo Martins (2010) existe ao nível do ambiente societal «forças gerais que não afetam diretamente as atividades de curto prazo da organização mas que podem influenciar as suas decisões de longo prazo» sendo elas: (1) **Forças económicas:** regulam a troca de materiais, dinheiro, energia e informação; (2) **Forças tecnológicas:** dão origem a invenções para a resolução de problemas; (3) **Forças político-legais:** geram capacidades e constrangimentos e fornecem leis de proteção e de regulação; (4) **Forças socioculturais:** regulam os valores e os costumes da sociedade.

A análise *strengths, weaknesses, opportunities, threats* SWOT (sigla em inglês) permite identificar as principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas de um negócio, e apesar dos problemas envolvidos na sua utilização (Coman & Ronen, 2009) esta permanece uma das mais populares e importantes ferramentas estratégicas, capaz de escrutinar internamente as capacidades da organização, seguido da exploração do seu meio ambiente de modo a identificar oportunidades e ameaças. Contudo segundo os autores este modelo apresenta algumas falhas:

- I. Inexistência de uma metodologia objetiva para identificar as forças e fraquezas;
- II. A maioria das análises foca um excessivo número de forças e fraquezas em vez das principais, dificultando a tomada de ação;
- III. Não existe indicação de causalidade entre os pontos fortes e fracos, não sendo hierarquizados;

Segundo os autores (Coman & Ronen, 2009) os grandes problemas desta análise podem ser mitigados pela introdução de três ferramentas: (1) **análise fator de evento:** gera forças e fraquezas de forma rigorosa; (2) **árvore de realidade atual focada:** gera as fraquezas principais; (3) **árvore de competências essenciais:** gera as competências principais.

Na identificação das forças e fraquezas, Coman e Ronen (2009) propõem os seguintes critérios de avaliação: (1) **conciso:** quatro a cinco itens por lista; (2) **atuável:** os itens devem permitir facilmente a tomada de ação através de objetivos; (3) **significante:** os itens nas listas impactam substancialmente o valor da empresa; (4) **autêntico:** as listas devem obviamente ser autênticas, e não uma ilusão.

A análise dos fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos (PEST) é um ponto de partida útil na análise do ambiente externo das organizações, e provou ser uma ferramenta flexível e fácil de entender no contexto de planeamento estratégico (Recklies, 2015).

Segundo Recklies (2015) os exemplos mencionados na tabela seguinte sobre a análise PEST, não são abrangentes a todas as indústrias, e devem ser modificados de acordo com a realidade em análise:

P – Political	E – Economical
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislação (atual e pendente): I. Legislação sobre a indústria; II. Legislação tributária; III. Regulamento de transferência de capital e trabalho. ▪ Estabilidade do sistema político. ▪ Associação em áreas de livre comércio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de indicadores econômicos relevantes. ▪ Ciclos de negócios. ▪ Desemprego. ▪ Disponibilidade de recursos relevantes. ▪ Indústrias chave, <i>clusters</i> industriais. ▪ Estruturas industriais.
S – Socio-Cultural	T – Technological
<ul style="list-style-type: none"> ▪ População e demografia: I. Distribuição de rendimento; II. Mobilidade; III. Nível de educação. ▪ Comportamento do cliente: I. Taxas de poupança; II. Preferências por produtos de marca ou de marca branca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível tecnológico: I. Da economia; II. Da própria indústria; III. Fornecedores e clientes. ▪ Despesas públicas e privadas em pesquisa e desenvolvimento. ▪ Fases do ciclo de vida de produtos relevantes.

Figura 27 – Análise PEST (adaptado de Recklies, 2015)

Esta análise PEST tem duas funções base para uma empresa, segundo Yüksel (2012): (1) permite identificar o ambiente em que a empresa opera; (2) fornece dados e informações que permitirão à empresa prever situações e circunstâncias que possa encontrar no futuro.

Segundo o autor (Yüksel, 2012) este modelo apresenta alguns problemas: (1) a medição e avaliação das dimensões não segue uma abordagem quantitativa mensurável; (2) apesar da dimensão conceptual seguir uma abordagem holística, isso não se reflete na medição e dimensão da avaliação, sendo os diversos fatores medidos e avaliados independentemente.

De acordo com Recklies (2015) existem diversas opiniões na literatura acerca da inclusão dos fatores legais e ambientais, e a sua inclusão na análise prende-se com a sua importância diferir de indústria para indústria. Nos casos onde estes fatores são relevantes para a indústria estes devem ser incluídos na análise, nos casos onde são menos relevantes, podem ser incluídos nas outras categorias.

5.9.1.3. Análise do ambiente interno

As organizações devem estar plenamente cientes não só daquilo que as rodeia, ou seja, o seu ambiente externo, mas também igualmente importante das suas capacidades, competências e recursos. Segundo Martins (2010) a análise organizacional «incide na identificação e no desenvolvimento de recursos que formam os ativos da organização», sendo elas: (1) **ativos físicos**: instalações e os equipamentos; (2) **ativos humanos**: colaboradores e as respetivas aptidões, as quais manifestam o que cada indivíduo é capaz de fazer; (3) **ativos organizacionais**: incorporam a cultura e a reputação da organização.

A análise da relação entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, do seu valor, da sua raridade, imitabilidade, organização (VRIO) foi desenvolvida numa estrutura que pode ser aplicada na análise do potencial a uma variedade de recursos ou capacidades da empresa, de forma a serem fontes de vantagem competitiva sustentada (Barney & Clark, 2007). Segundo os autores a estrutura VRIO expressa quatro parâmetros chave para a análise baseada em recursos como uma série de perguntas sobre as atividades de negócio da empresa:

- I. **Valor**: os recursos e capacidades da empresa permitem que ela responda a ameaças ambientais ou oportunidades?
- II. **Raridade**: é o recurso atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
- III. **Imitabilidade**: as empresas sem um recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- IV. **Organização**: as outras políticas e procedimentos da empresa são organizados para apoiar a exploração de recursos valiosos, raros e dispendiosos de imitar?

A visão baseada em recursos (RBV sigla em inglês) tornou-se uma das mais influentes e citadas teorias, e tem como objetivo explicar as fontes internas de vantagem competitiva sustentada (SCA sigla em inglês) de uma empresa e quando a organização atinge um estado de SCA deve adquirir e controlar recursos e capacidades VRIO e insubstituíveis (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010).

De acordo com os autores (Barney & Clark, 2007), estas questões enquadradas numa única estrutura permitem perceber o potencial de retorno associado com a exploração de qualquer um dos recursos ou capacidades da empresa. A estrutura VRIO pode ser enquadrada da seguinte forma:

É um recurso ou capacidade...					
Valioso?	Raro?	Caro de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Performance económica
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não irá permitir a empresa explorar oportunidades ambientais ou de neutralizar ameaças; ▪ Ao explorar este recurso, irá aumentar os seus custos ou diminuir as suas receitas; ▪ São fraquezas, as empresas devem repará-las ou evitar a sua utilização; 					
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Normal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geralmente não criaram vantagens competitivas para uma empresa, mas a falha em explorá-los pode colocar a empresa em desvantagem competitiva; ▪ Podem ser considerados forças organizacionais. 					
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao explorá-lo a empresa torna-se a primeira capaz de explorar um determinado recurso; ▪ Quando os concorrentes observam esta vantagem irão adquirir ou desenvolver essa estratégia por meio de duplicação direta ou substituição, sem nenhuma desvantagem de custo em comparação com a primeira empresa; ▪ Com o tempo, qualquer vantagem competitiva obtida pela primeira empresa será eliminada, à medida que outras imitam os recursos necessários para competir; ▪ Entre o momento em que é a primeira empresa e o momento em que a vantagem competitiva é eliminada por meio da imitação a primeira empresa pode ganhar desempenho económico acima do normal; ▪ Pode ser pensado como uma força organizacional e competência distintiva 					
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada	Acima do normal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os concorrentes enfrentam uma desvantagem de custo significativa na duplicação direta dos recursos e capacidades de uma empresa de sucesso, uma vez que não são facilmente replicáveis; ▪ Mesmo sendo capazes de adquirir ou desenvolver os recursos ou capacidades em questão, os concorrentes irão enfrentar um custo demasiado alto, e isso irá colocá-las em desvantagem competitiva; ▪ Este tipo de recursos e capacidades são pontos fortes organizacionais. 					

Figura 28 – Análise VRIO (adaptado de Barney & Clark, 2007)

Segundo Barney (2001) a microeconomia neoclássica apresenta premissas da RBV onde os atores económicos, pessoas e empresas, têm racionalidade limitada na tomada de decisões e que procuram maximizar a sua utilidade, que os mercados variam em termos de competitividade e que a informação pode variar através da forma de como é difundida, em regra geral os recursos e capacidades são elásticos na oferta, ou seja, quando a procura de um recurso/capacidade aumenta, o preço de aquisição irá aumentar, por exemplo, a escassez temporária de um recurso leva ao aumento do seu preço.

O autor indica que o RBV reconhece que muitos fatores de produção podem de facto ser elásticos na oferta, contudo, existem recursos/capacidades que só podem ser desenvolvidos a longo prazo, e que alguns não podem ser comprados e vendidos, o que torna alguns fatores de produção não elásticos na oferta, ou seja, empresas com este tipo de oferta podem ser capazes de gerar lucros acima do normal, e que esses lucros não levem a um aumento da oferta desses recursos/capacidades a curto prazo e talvez a longo prazo, tornando este tipo de bens numa fonte de SCA.

O RBV procura explicitamente as fontes internas de SCA e visa explicar o porquê de firmas na mesma indústria poderem diferir em performance, assumindo que as empresas são entidades de maximização do lucro dirigidas por gestores racionalmente limitados, operando em mercados distintos e de certo modo previsíveis movendo-se em direção ao equilíbrio. E se um gestor conseguir estimar o futuro valor de um recurso melhores que os seus concorrentes, às vezes por sorte, proporcionará à sua organização recursos *ex ante* de SCA (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010), os autores indicam algumas críticas: (1) o RBV não tem implicações de gestão; (2) o RBV implica regressão infinita; (3) a aplicabilidade do RBV é demasiado limitada; (4) a SCA não é alcançável; (5) o RBV não é uma teoria de empresa; (6) a VRIO e insubstituíveis não são necessários nem suficientes para alcançar SCA; (7) o valor de um recurso é demasiado indeterminado para fornecer uma teoria que seja útil; (8) a definição de recurso é impraticável.

5.9.1.4. SWOT



Figura 29 – Análise SWOT (elaboração do autor)

5.9.1.5. Posicionamento

Segundo o estudo de mercado da consultora Lantern (2019) o segmento *veggie* não demonstra sinais de abrandamento no seu crescimento e existe uma tendência *veggie* em Portugal e Espanha, e tem um enorme potencial para marcas de mercado em massa. Um terço dos consumidores tomou a dedicação de mudar a sua dieta nos últimos dois anos, uma em cada 9 mulheres é *veggie*, e apesar de estarem representados em todas as faixas etárias, a categoria dos 18-24 anos é onde existem mais vegans e vegetarianos em Portugal. Os motivos para a dieta *veggie* distribuem-se entre questões de saúde, onde 74% dos flexitarianos adotam uma dieta vegetariana para prevenir e cuidar da sua saúde, e questões éticas pelo respeito pelos animais e sustentabilidade nas motivações dos vegans e vegetarianos.

Os clientes deverão olhar para a **Fast Veggie** como a alternativa saudável no mercado, esperando sempre uma refeição rápida, com sabor, qualidade e com um preço competitivo, que seja reconhecida pela sua ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Ver ponto 5.9.1.6.1. Marketing-*mix*.

A quem se destina o nosso produto? A todos que têm consciência de um estilo de vida saudável;

Que problema resolve a Fast Veggie? A falta de opções saudáveis no mercado português;

O que nos diferencia da concorrência? Rápidos, qualidade, saudáveis e repletos de sabor.

5.9.1.6. Segmentação

No modelo importa segmentar dois grupos, dados da Lantern (2019):

Não Veggie: consumidores que não seguem uma dieta *veggie*, ou seja, não procuram ativamente uma alimentação saudável ou opções vegan, este segmento representa a maior parte do mercado nacional, cerca de 91% da população portuguesa com mais de 18 anos;

Veggies: correspondendo a cerca de 9% do mercado nacional (764 mil consumidores) com três grandes subcategorias, os vegans com 0.7% (60 mil consumidores), os vegetarianos com 0.9% (76 mil consumidores) e os flexitarianos com 7.4% (628 mil consumidores).

- ❖ **Geográficos e demográficos:** uma em cada 9 mulheres portuguesas é *veggie* (63% dos *veggies* no país), logo apenas 37% são homens, relativamente à idade os *veggies* encontram-se representados em todas as faixas etárias, mas existem mais vegans e vegetarianos entre os 18-24 anos, não existem dados sobre a religião, atividade profissional e região onde habitam e trabalham, contudo, uma vez a AML ser uma das áreas com maior densidade populacional é possível que concentre um grande número de *veggies* em comparação ao resto do país;

- ❖ **Psicográficos:** não existem estudos específicos sobre os *veggies* em termos de classe social, contudo é possível que os indivíduos com mais educação e conhecimento do impacto das suas dietas na sua saúde tomem a decisão informada com base nos estudos sobre o tema, é neste momento igualmente impossível de observar a fase do ciclo de vida em que se encontram, personalidade, estilo de vida ou sentimentos;
- ❖ **Comportamentais:** os benefícios procurados pelos vegetarianos e vegans neste tipo de dieta são principalmente o bem-estar animal e pela sustentabilidade, já 74% dos flexitarianos seguem este tipo de dieta pois procuram um estilo de vida saudável através da alimentação. O seu conhecimento sobre o impacto das suas dietas na saúde é um facto importante, pois leva a atitudes de consumo que poderão facilitar a identificação de padrões de uso, dos benefícios procurados (qualidade do produto vegan), da ocasião de compra (normal) e taxa de utilização.

5.9.1.6.1. Marketing-mix

De acordo com a associação de marketing americana (AMA sigla em inglês) «*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*» (2017). A palavra surge de mercado (*market*) em ação (*ing*) e fazer marketing «é acompanhar esse movimento, as oscilações, um novo concorrente que aparece, uma alteração de preços, uma nova moda» (Caetano & Rasquilha, 2010), os autores revelam que importa enquadrar os diversos âmbitos do marketing, tais como o modelo dos 3C's (sigla em inglês), o modelo STP (sigla em inglês) e os 4P's (sigla em inglês):

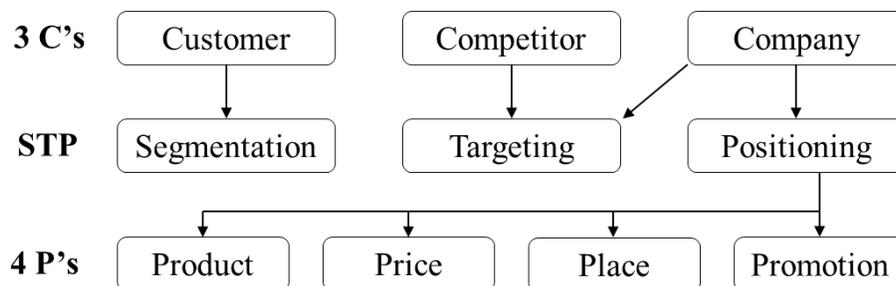


Figura 30 – Segmentação (adaptado de Caetano & Rasquilha, 2010)

A gestão do *marketing* ajuda a responder diversas questões, nomeadamente como deveria ser o negócio atualmente e como deverá ser no futuro, avaliado, dentro do mercado que a empresa atua, a sua concorrência sempre com o objetivo de encontrar vantagens competitivas e um posicionamento diferenciado, a «vertente operacional do marketing assenta a sua base no famoso modelo dos 4 P's, designado como *Mix de Marketing*», *product, price, place, promotion* (Caetano & Rasquilha, 2010).

Produto é tudo aquilo que é oferecido a um mercado, que satisfaça uma necessidade (Caetano & Rasquilha, 2010), sendo no caso do restaurante um bem físico, os alimentos, dando corpo a uma solução que o restaurante irá vender no mercado.

Variáveis de produto: a gama dos produtos que irão ser disponibilizados pelo restaurante em termos de variedade da oferta serão vários tipos de hambúrgueres, acompanhamentos, bebidas e sobremesas, ver anexo IV e V.

Linha de produto: um grupo de produtos relacionados entre si destinando-se a um segmento alvo comum, geralmente ligado através da marca, no caso do restaurante serão os menus, com o hambúrguer como produto principal e acompanhamentos, bebidas e sobremesas como produtos secundários.

Marca: um conjunto de elementos que identifica um produto diferenciando-o dos concorrentes (Caetano & Rasquilha, 2010), a **Fast Veggie** será uma marca registada, um dos bens mais valiosos da organização, ver anexo VI.

Embalagem: segundo Caetano e Rasquilha (2010) «é uma decisão fundamental na estratégia de produto» tendo esta se tornado numa «ferramenta importante devido às funções que desempenha», sendo estas segundo os autores:

- I. Self-service: a embalagem descreve o produto, informa, chama a atenção, promove, etc;
- II. Imagem: desenvolve e reforça a imagem de marca;
- III. Inovação: acrescenta valor para o cliente da empresa;
- IV. Proteção: protege o produto e tangibiliza o serviço.

Todas as embalagens irão seguir o conceito fundamental da marca **Fast Veggie**, de sustentabilidade e não utilizando plástico, ver anexo VI.

Ciclo de vida do produto: segundo Caetano e Rasquilha (2010) existem quatro fases: (1) introdução: lançamento no mercado, lento crescimento das vendas; (2) crescimento: fase forte de crescimento, a empresa deve reforçar as vendas; (3) maturidade: abrandamento do crescimento das vendas; (4) declínio: pode ser rápido ou lento, podendo levar ou não à remoção do produto no mercado.

A estratégia de seleção de produtos da **Fast Veggie** é olhar atentamente para o ciclo de vida de cada produto, e de forma frequente lançar novos produtos substitutos sazonalmente, que removam da oferta os itens menos procurados pelos clientes.

Preço influencia diversos fatores na gestão do *mix* (Caetano & Rasquilha, 2010), nomeadamente: (1) os objetivos estratégicos; (2) as características dos produtos; (3) o posicionamento pretendido; (4) a sensibilidade dos segmentos; (5) os custos, geralmente agrupados em fixos e variáveis.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) existem dois mecanismos de fixação dos preços:

- I. Preços fixos: pré-definidos e baseados em variáveis estáticas, podendo estes ser listas de preços, dependente das características do produto, do segmento de clientes ou do volume;
- II. Fixação dinâmica dos preços: variando de acordo com as condições do mercado, podendo o preço ser definido através de negociação, gestão do rendimento, mercado em tempo real ou leilão.

Os preços do restaurante serão baseados nos custos de produção e apresentados numa lista única de preços fixos em formato de menu, sendo estes atualizados trimestral ou semestralmente, de acordo com os custos de produção, ver anexo V.

Objetivos de pricing: segundo Caetano & Rasquilha (2010) a gestão do *pricing* deve reger-se por «objectivos específicos bem como e em função destes por estratégias específicas», apresentando três objetivos: (1) sobrevivência; (2) maximizar lucro presente; (3) maximizar receitas presentes. O objetivo do restaurante é maximizar o lucro presente, estimando o lucro para diferentes cenários de preço.

Estratégias de pricing: existem três estratégias apresentadas pelos autores (Caetano & Rasquilha, 2010): (1) penetração; (2) desnatação; (3) liderança pela qualidade. A estratégia de preço do restaurante é a liderança pela qualidade, uma vez tratar-se de um produto *premium*, sustentável, biológico, vegan.

Métodos de pricing: segundo Caetano & Rasquilha (2010) existem três métodos: (1) *markup*; (2) *target return pricing*; (3) *perceived value pricing*. O restaurante irá utilizar o método de *target return pricing*, onde o preço definido de forma a obter um retorno sobre o investimento pré-definido por produto.

O *pricing* «serve também como ferramenta competitiva na relação com os mercados, uma vez que quando as marcas estão na liderança podem utilizar a variável preço para reagir a movimentos de preços dos concorrentes» (Caetano & Rasquilha, 2010), e essas reações segundo os autores podem ser feitas de variadas formas: (1) manutenção do preço; (2) incremento de qualidade percebida; (3) redução de preço; (4) aumento de preço e da qualidade percebida; (5) lançamento de uma linha de produtos «de combate». O restaurante irá utilizar as ferramentas de *pricing* de acordo com as necessidades.

Distribuição implica «a tomada de decisão sobre o conjunto das entidades responsáveis pela disponibilização de produtos e serviços para uso ou consumo, sendo também responsáveis pela circulação bidireccional de informação» (Caetano & Rasquilha, 2010), segundo os autores as entidades do canal de distribuição são normalmente: (1) fabricante; (2) armazenista; (3) grossista; (4) retalhista; (5) cliente; (6) final.

De acordo com os autores (Caetano & Rasquilha, 2010) a distribuição assente nas entidades do canal tem como principais funções: (1) informar sobre o produto/serviço; (2) promover a sua venda e colocação; (3) customizar em função das necessidades dos mercados a oferta; (4) prestar o serviço pós-venda e a garantia de qualidade; (5) logística de transporte e colocação.

Tipos de distribuição: segundo Caetano & Rasquilha (2010) pode ser:

- I. Direta «quando a marca assume a gestão de todos os intervenientes no canal do fabricante ao retalhista, controlando da forma como o produto é entregue» e que segundo os autores, pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva, contudo tem custos acrescidos, ou
- II. Indireta «quando a marca aproveita a estrutura montada, subcontratando os serviços de armazenista, grossista e retalhista, tirando partido do *know-how* logístico e focando-se no seu *core business*» tendo segundo os autores, uma elevada rapidez de implementação e menores necessidades de controlo.

O restaurante irá ter um tipo de distribuição completamente indireto, aproveitando assim as estruturas já montadas dos parceiros, nomeadamente através da utilização do sistema VMI.

Comunicação deve ser uma estratégia que «assume a face visível da gestão do *mix* pois é quando a marca define quais os pontos de contacto a adoptar na estratégia de relacionamento com o seu alvo» (Caetano & Rasquilha, 2010) e essa estratégia segundo os autores assume um conjunto de fases de decisão importantes: (1) identificar o alvo da comunicação; (2) definir os objetivos da comunicação; (3) desenho da mensagem; (4) definição do *mix* de comunicação; (5) orçamentação; (6) controlo.

Sendo a primeira localização no concelho de Lisboa, com cerca de meio milhão de habitantes, onde a faixa etária com maior relevância dos 25-64 anos, onde cerca de 23% são homens e 25% mulheres, ou seja, cerca de metade dos habitantes do concelho, totalizando esta faixa etária 240 mil habitantes, a estratégia de comunicação irá incidir nesta faixa etária, dando relevo à comunicação com o público feminino, uma vez serem bastante relevantes no segmento *veggie* em Portugal. Ver anexos I, II e III.

5.9.1.7. Estratégia final

A estratégia da **Fast Veggie** passa por adquirir uma vantagem competitiva temporária, tornando-se na primeira cadeia de *fast food* 100% vegan em Portugal, e para tal após prova de conceito, será necessário crescer rapidamente para uma estrutura de larga escala, com várias localizações, utilizando o *franchising* como modelo de expansão. Essa massificação de localizações irá permitir a redução dos custos em todas as lojas, logo, melhorando de forma exponencial as margens de lucro.

Uma estrutura de custos controlada irá permitir não ser necessário recorrer a crédito, logo uma gestão não dependente de credores, solidificando o poder de decisão no único *shareholder*, sendo que as atividades principais devem ser o foco na atividade do negócio, e externalizar todas as atividades secundárias através de um centro de serviços partilhados, já na fase de expansão em *franchising*.

A análise financeira permitiu validar a viabilidade económico financeira do modelo de negócios, o qual terá a capacidade de gerar receitas de forma exponencial, principalmente na fase de expansão, a partir do terceiro ano da primeira localização.

5.9.2. Conclusão

Esta análise permite concluir que o mercado *veggie* já não é um nicho em Portugal, mas antes um segmento em crescimento no mercado ibérico, onde cada vez mais consumidores procuram alternativas saudáveis no seu dia a dia, nem sempre pelo lado ético do não consumo animal, mas com um grande foco na alimentação saudável.

Este restaurante irá permitir juntar o melhor dos diversos mundos, vegan/vegetariano e flexitarianismo, crescente tendência em Portugal, não só, mas com uma grande expressão nos jovens adultos, os quais têm bastante dificuldade em cumprir os objetivos das suas dietas no mercado atual, ou seja, a oferta ainda incipiente é uma oportunidade de negócio. O facto deste restaurante ser *fast food* irá permitir servir centenas de refeições por dia, excluindo-se do típico conceito de serviço de mesa e apostando em soluções práticas, eficientes e rápidas para entrega da refeição em poucos minutos.

O preço é competitivo e a oferta bastante dinâmica, selecionando os *best sellers* dos menus fixos e de forma regular introduzir novos produtos, a fim de manter o consumidor curioso e a voltar com frequência, ajudando para isso a aplicação móvel de fidelização onde a décima refeição é gratuita e ainda será doada uma refeição. A sustentabilidade do negócio passa por soluções sem plástico, que serão negociadas com todos os fornecedores de forma rigorosa, não gerar desperdício alimentar significa fortes parcerias com a Too Good To Go (revender) e a ReFood (doar).

6. Conclusões

A revisão da literatura permitiu traçar o conceito de empreendedorismo, que como campo de estudo procura perceber como as oportunidades podem trazer à existência futuros bens e serviços, através da sua descoberta, criação e exploração, por quem, e com que consequências.

Existem vários tipos de motivação para empreendedorismo, o empreendedor, o intra-empendedor, o empreendedor do conhecimento, o empreendedor social e ainda o empreendedor sustentável, todos eles procuram inovar, fazer melhor, fazer diferente, e nem sempre aquilo que os move é o lucro.

Os empreendedores podem criar dois tipos de negócios, empresas orientadas para a inovação, organizações que perseguem oportunidades globais, ou pequenas e médias empresas, organizações que servem mercados locais.

Qualquer que seja o seu mercado, os empreendedores são em média homens, em Portugal jovens adultos entre os 25-34 anos, geralmente com níveis de educação superiores ao resto da população, onde o seu sucesso será incrementalmente superior de acordo com a sua prévia experiência profissional e sólida rede de contactos.

Um conjunto de características são traços comuns num empreendedor, sendo indivíduos que por natureza pensam diferente dos que o rodeiam, enquanto que a maioria evita o risco e incerteza, o empreendedor vive nesse ambiente stressante de forma frequente, devendo ter autoconfiança e agir sempre que necessário, rumando entre as dificuldades até chegar a bom porto.

Com este projeto pretendeu-se adquirir uma sólida base de conhecimento científico dos conceitos fundamentais em análise, e sempre que possível recorreu-se a diversos pontos de vista na matéria a aplicar ao plano de negócios desenvolvido, de forma a perceber os benefícios e malefícios de cada um desses modelos e técnicas apresentadas.

Em qualquer modelo de negócios é fundamental analisar os recursos que estão ao alcance do empreendedor, para que este consiga estabelecer um plano de ação claro e bem definido, sendo normalmente uma das maiores barreiras a ultrapassar o acesso ao investimento, é necessário definir à partida os recursos-chave, podendo estes ser próprios ou alheios.

A identificação dos parceiros-chave e atividades-chave são importantes para perceber quem irá fazer a caminhada com o empreendedor e de que forma o negócio irá criar e fornecer a proposta de valor ao cliente.

A segmentação é crítica para perceber a quem se irá vender o produto. Serão em número suficiente? Onde estão? Quem são? As respostas a estas questões devem estar no pensamento de qualquer empreendedor sempre que idealiza um plano de negócios.

A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa a outra, quais os motivos que os clientes terão para escolher o novo produto ou serviço em detrimento de outras empresas já a operar no mercado. É uma nova solução? Processo? Tecnologia? Inovação?

A análise financeira não deve ser apenas um conjunto de números manipulados em Excel, mas apesar do seu rigor não nos podemos esquecer que são de facto previsões, e que apesar de poderem ser promissoras e potencialmente otimistas, a decisão de avançar ou não com o negócio não deve apenas depender desta análise, mas sim do conjunto do modelo, da oportunidade de negócio.

Missão, visão, valores, responsabilidade social, ética empresarial e sustentabilidade devem ser termos cada vez mais próximos da realidade prática e da atuação das organizações, e não apenas palavras bonitas nos relatórios de contas, pois cada vez mais o consumidor está atento, desperto para a atuação das empresas no mercado, penalizando ou premiando através das suas escolhas.

A análise do ambiente interno e externo assume um papel fulcral na vida das empresas, sendo importante que as equipas de gestão estejam atentas ao que os rodeia, uma vez tratar-se de um ambiente em constante metamorfose, um olhar atento pode trazer novas oportunidades, e quando bem analisadas potenciar vantagens competitivas sustentadas.

Este plano de negócios desenvolvido na área da restauração, com um modelo *Fast Food*, procurou encontrar uma oportunidade real no mercado, passível de ser transformada numa vantagem competitiva temporária, aproveitando o crescente mercado *veggie* em Portugal.

As previsões para este segmento, que já não é um nicho, são otimistas, uma vez os consumidores estarem cada vez mais despertos para a necessidade de prosseguirem uma dieta e estilo de vida o mais saudável possível, de forma a viverem a sua vida com qualidade durante mais tempo.

Existe uma clara oportunidade de negócio neste segmento, e diversas evidências apontam nesse sentido, que um negócio para as massas, num mundo pós pandemia, seria um investimento potencialmente interessante.

Referências Bibliográficas

- Abrams, R. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies* (4 ed.). Palo Alto, CA, USA: The Planning Shop.
- American Marketing Association. (19 de setembro de 2017). *Definitions of Marketing*. Obtido de AMA: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Aulet, B., & Murray, F. (maio de 2013). A TALE OF TWO ENTREPRENEURS: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy. Cambridge, Massachusetts, USA: Ewing Marion Kauffman Foundation. Obtido em 03 de SETEMBRO de 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2259740
- Aveni, A., Nunes, C., & Cruz, L. (2010). *Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no distrito federal*. Obtido em 26 de setembro de 2020, de <http://livrozilla.com/doc/692792/1-um-estudo-do-comportamento-de-mulheres>
- Banco de Portugal. (2020). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Lisboa: Banco de Portugal. Obtido em 6 de setembro de 2020, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_06_2020_pt.pdf
- Barney, J. B. (20 de setembro de 2001). Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. *Pergamon: Journal of Management*(27), 643–650. Obtido em 13 de setembro de 2020
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. New York, New York, USA: Oxford University Press. Obtido em 19 de agosto de 2020, de https://issuu.com/babalorisarenandeeoosi/docs/barney_rbv_-_creating_and_sustainin/279
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association. Obtido em 24 de setembro de 2020, de <https://www.gemconsortium.org/report>
- Breia, A., Mata, M., & Pereira, V. (2014). *Análise Económica e Financeira* (1 ed.). Lisboa: Letras e Conceitos, Lda.

- Cady, S. H., Brodke, M., Wolf, J. J., & Wheeler, J. V. (janeiro de 2011). Mission, vision, and values: What do they say? *Organization Development Journal*, 29. Obtido em 18 de dezembro de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Jane_Wheeler3/publication/259265396_Mission_vision_and_values_What_do_they_say/links/00b4952a9ecba8d6f4000000/Mission-vision-and-values-What-do-they-say.pdf
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing* (1 ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, J. C. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (10 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CML. (2019). *Economia de Lisboa em Números 2019*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa. Obtido em 6 de setembro de 2020, de https://economiaeinovacao.lisboa.pt/fileadmin/economia_inovacao/investimento/imagens/ECONOMIA_DE_LISBOA_EM_NUMEROS_2019_PT_1.pdf
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1 de Setembro de 1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, pp. 65-77. Obtido em 23 de dezembro de 2019, de <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>
- Coman, A., & Ronen, B. (15 de Outubro de 2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677-5689. doi:10.1080/00207540802146130
- Comissão Europeia. (28 de setembro de 2020). *Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME*. Obtido de Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/erasmus-young-entrepreneurs_pt
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *ENTREPRENEURSHIP* (10 ed.). Nova York, Nova York, EUA: McGraw-Hill Education. Obtido em 27 de setembro de 2020
- IAPMEI. (17 de outubro de 2020). *Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>
- INE. (2019). *Estatísticas Demográficas 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Obtido em 6 de setembro de 2020, de

- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358632586&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2019). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido em 10 de dezembro de 2019, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- INE. (15 de junho de 2020). Obtido em 6 de setembro de 2020, de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0
- Kanter, R. M. (1 de janeiro de 2008). Transforming Giants. *Harvard Business Review*, pp. 43-52. Obtido em 23 de dezembro de 2019, de https://leadershipbeyonddlimits.com/wp-content/uploads/2013/06/Transforming_Giants_hbr.pdf
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (1 de janeiro de 2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349-372. doi:10.1177/0149206309350775
- Lantern. (2019). *The Green Revolution 2019: Understanding the expansion of the veggie wave*. Lantern. Madrid: Lantern. Obtido de <http://www.lantern.es/papers/the-green-revolution-2019>
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica* (1 ed.). Lisboa, Lisboa, Portugal: Edições Sílabo. Obtido em 18 de maio de 2020
- Mcmullen, J., & Shepherd, D. (janeiro de 2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, pp. 132-152.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Elsevier*, 39(4), 316-324. Obtido em 18 de dezembro de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/39/issue/4>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. New Jersey: D.Quixote.
- Painter-Morland, M. (2008). *Business Ethics as Practice, Ethics as the Everyday Business of Business*. Chicago: Cambridge University Press. Obtido em 3 de fevereiro de 2020, de <https://www.cambridge.org/core/books/business-ethics-as-practice/F354A199FA57AAE41B56B490D7987E44>

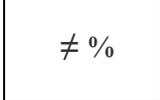
- Paul Hohnen. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. Obtido em 1 de fevereiro de 2020
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: The Free Press.
- Recklies, D. (14 de janeiro de 2015). *The PEST Analysis*. Obtido em 19 de agosto de 2020, de THEMANAGER.ORG: FOOD FOR THOUGHT AND RELEVANT INFORMATION IN THE FIELD OF STRATEGY AND MANAGEMENT: <https://www.themanager.org/2015/01/pest-analysis/>
- ReFood. (26 de setembro de 2020). *ReFood aproveitar para alimentar*. Obtido de ReFood: <https://www.re-food.org/pt/comunidade/empresas-fontesdealimentos>
- Sahlman, W. A. (1 de julho de 1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4), pp. 98-108. Obtido em 30 de dezembro de 2019, de <https://sunnybrook.ca/uploads/1/events/2018/medventions/181108-salman.pdf>
- Sakar, S. (2014). *Empreendedorismo e inovação* (1 ed.). Évora: Escolar Editora.
- Senge, P. M. (2004). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday. Obtido em 18 de dezembro de 2019, de http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf
- Too Good To Go. (26 de setembro de 2020). *Salva comida ajuda o planeta*. Obtido de Too Good To Go: <https://toogoodtogo.pt/pt>
- Uber Eats. (26 de setembro de 2020). *Uber Eats for Restaurants*. Obtido de A world of customers now within your reach: <https://www.ubereats.com/restaurant/en-PT/signup>
- Venkataraman, S. (janeiro de 1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, pp. 119-138.
- Yüksel, İ. (21 de novembro de 2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66. doi:10.5539/ijbm.v7n24p52

Anexos

- I. População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013) e sexo;
- II. População por concelho na AML subdividida em grupos;
- III. População por concelho do grupo 1, subdividida em sexo;
- IV. Lista de produtos;
- V. Lista de preços;
- VI. Marca;
- VII. Dossier de custos 1º ano.

I. População residente (N.º) por Local de residência (NUTS) e Sexo em 2018

Ano	Local de residência (NUTS - 2013) (1)	Total	Homens	Mulheres	≠ %
2018	Portugal	10 276 617	4 852 366	5 424 251	5,6
	Continente	9 779 826	4 615 656	5 164 170	5,6
	Área Metropolitana de Lisboa	2 846 332	1 331 103	1 515 229	6,5
	Lisboa	507 220	232 248	274 972	8,4
	Sintra	388 434	183 301	205 133	5,6
	Cascais	212 474	98 346	114 128	7,4
	Loures	211 359	99 657	111 702	5,7
	Amadora	181 724	84 327	97 397	7,2
	Oeiras	176 218	81 214	95 004	7,8
	Almada	168 987	78 866	90 121	6,7
	Seixal	166 835	78 608	88 227	5,8
	Odivelas	159 602	74 680	84 922	6,4
	Vila Franca de Xira	141 603	67 091	74 512	5,2
	Setúbal	115 758	54 513	61 245	5,8
	Mafra	84 008	40 507	43 501	3,6
	Barreiro	75 419	35 006	40 413	7,2
	Moita	64 526	30 297	34 229	6,1
	Palmela	64 214	30 608	33 606	4,7
Montijo	56 887	27 499	29 388	3,3	
Sesimbra	51 559	25 008	26 551	3,0	
Alcochete	19 505	9 327	10 178	4,4	

	> 200 000
	100 000 - 200 000
	< 100 000
	Diferença % entre nº de mulheres e homens

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (2019)

II. População por concelho na AML subdividida em grupos em 2018

População por concelho na AML		
Grupo 1 > 200 000	Grupo 2 100 000 - 200 000	Grupo 3 < 100 000
1. Lisboa 2. Sintra 3. Cascais 4. Loures	5. Amadora 6. Oeiras 7. Almada 8. Seixal 9. Odivelas 10. Vila Franca de Xira 11. Setúbal	12. Mafra 13. Barreiro 14. Moita 15. Palmela 16. Montijo 17. Sesimbra 18. Alcochete

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (2019)

III. População por concelho do grupo 1 por sexo e faixa etária em 2018

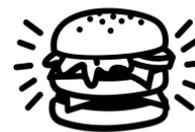
Grupo etário	Sexo	Lisboa	Sintra	Cascais	Loures
Total	Total	506 654	387 236	212 094	210 401
	Homens	232 019	182 947	98 329	99 358
	Mulheres	274 636	204 289	113 765	111 043
0 - 14 anos	Total	81 841	62 834	33 892	33 214
	Homens	42 447	31 859	17 474	17 075
	Mulheres	39 394	30 976	16 418	16 139
15 - 24 anos	Total	40 253	44 206	23 345	20 939
	Homens	20 528	22 085	11 844	10 370
	Mulheres	19 725	22 121	11 502	10 570
25 - 64 anos	Total	240 991	214 287	111 837	110 901
	Homens	114 408	100 844	51 678	52 477
	Mulheres	126 583	113 443	60 159	58 424
65 - 74 anos	Total	66 804	37 828	23 469	25 517
	Homens	28 719	16 974	10 001	11 346
	Mulheres	38 085	20 854	13 468	14 172
75 e mais anos	Total	76 767	28 082	19 552	19 830
	Homens	25 918	11 187	7 334	8 091
	Mulheres	50 849	16 896	12 219	11 739

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (2019)

IV. Lista de produtos

Hambúrguer

O produto principal será uma variedade de hambúrgueres vegan, com várias opções de pão fresco, molhos, queijos e legumes. Oito hambúrgueres de menu fixo e um rotativo, trazendo novo produto de edição limitada todos os meses ou estação. Todos os produtos são frescos.



Acompanhamentos



Batata doce frita sem óleo, saladas frias variadas, legumes salteados, cogumelos, pimentos, cenouras, couscous, quesadillas de legumes e queijo, brócolos, seleção de frutos secos, variedade fixa, e variável de acordo com a estação.



Sumos



Sumos frescos feitos no dia, todos os dias, seleção de fruta e vegetais, chás quentes e frios, sumos detox com proteína vegetal com adição de superalimentos (moringa, spirulina, proteína de cânhamo e de ervilha, etc.) tornando-os mais saudáveis, energéticos e repletos de sabor.



Sobremesa

Mousse de chocolate, smoothies, cheesecake de doce de leite, parfait de manga, bolinhas de brigadeiro, macarons, doces regionais vegans, pastel de nata, gelados sunday e de cone, doces de menu fixo e variáveis por mês e estação.



V. Lista de preços

	Nome	Ingredientes	Preço
	Menu	Veggie	Hambúrguer, Pão, Tomate, Picles, Molho Veggie
		Veggie Thai	Hambúrguer, Pão, Alface, Cebola, Cogumelos, Molho Thai
		Fast	Hambúrguer, Pão, Queijo, Tomate, Picles, Molho Blue
		Fast Butter	Hambúrguer, Pão, Alface, Cebola, Cogumelos, Molho Butter
		LA Pizza Burguer	Hambúrguer, Pão, Queijo Mozzarella, Tomate, Picles, Molho Pizza
		Veggie India	Hambúrguer, Pão, Alface, Cebola, Cogumelos, Molho Indie
	Double Trouble	Hambúrguer Duplo, Pão, Queijo Cheddar, Tomate, Picles, Molho Frenchie	11,99 €
	Mega Veggie	Hambúrguer Duplo, Pão, Alface, Cebola, Cogumelos, Molho Truffle	12,99 €
	Sumo	Limonada	Limão, água, stevia
		Morangada	Morango, água, stevia
		Chá gelado	Chá Preto, stevia
		Detox	Vegetais do dia
		Super Detox	Vegetais do dia, superalimento do dia
	Acompanhamento	Salada	Dois vegetais, um molho
		Batatas Fritas	Batata
		Batatas Doces Fritas	Batata Doce
		Legumes salteados	Seleção fixa e do dia
		Cogumelos	Mix de cogumelos
	Sobremesa	Sunday	Base leite vegetal, Banana, baunilha (simples) ou + Sabor Morango, Chocolate
		Chocolate Mousse	Aquafaba, chocolate preto
		Parfait de Manga	Manga, leite de coco, limão, hortelã
		Dois Pasteis de Nata	Leite vegetal, natas de soja, farinha de milho, açúcar, farinha de trigo, creme soja
		Doces regionais	Doces variados vegan
	Extras	Queijo	Queijo extra
		Cogumelos	Cogumelos extra
		Picles	Picles extra
		Tomate	Tomate extra
		Grande	Upgrade de tamanho do sumo e acompanhamento para grande
			0,95 €

VI. Marca



Embalagens:



Frente de Loja:



Aplicação móvel:



VII. Dossier de custos 1º ano.

Despesa	Nome	Total
1	Produção	317 623,00 €
1.1	Fornecedores	286 039,00 €
1.2	Eletricidade	16 080,00 €
1.3	Combustíveis (Gás)	10 104,00 €
1.4	Água	5 400,00 €
2	Localização	137 000,00 €
2.1	Trespasse	85 000,00 €
2.2	Renda Anual	42 000,00 €
2.3	Outros	5 000,00 €
2.4	Equipamento Administrativo	2 500,00 €
2.5	Programas de computador	2 500,00 €
3	Pessoal	141 400,00 €
3.1	Subcontratados	120 000,00 €
3.2	Gestão	21 000,00 €
3.3	Transportes	400,00 €
4	Outros	51 900,00 €
4.1	Publicidade	25 000,00 €
4.2	Segurança	12 000,00 €
4.3	Trabalhos especializados	3 000,00 €
4.4	Material de cozinha	3 000,00 €
4.5	Seguros	2 940,00 €
4.6	Comissões	2 000,00 €
4.7	Reparações	1 800,00 €
4.8	Comunicações	1 800,00 €
4.9	Material de escritório	360,00 €

Despesa 1 – Produção

- (1.1.) **Fornecedores:** despesa variável recorrente no restaurante, de acordo com a produção
- (1.2.) **Eletricidade:** despesa variável recorrente no restaurante, de acordo com a produção;
- (1.3.) **Combustíveis (Gás):** despesa variável recorrente no restaurante, de acordo com a produção;
- (1.4) **Água:** despesa variável recorrente no restaurante, de acordo com a produção.

Despesa 2 – Localização

- (2.1.) **Trespasse:** despesa fixa no primeiro ano do negócio;
- (2.2.) **Renda Anual:** 3500€ renda fixa mensal 300 m² (11,67 €/m²);

Localização: Campo Grande 35, 1600-036 Lisboa

Pontos de interesse a pé:

(2^o) biblioteca nacional;

(4^o) metro entrecampos

(10-15^o) estação de comboios de entrecampos, faculdade de medicina dentária, ISCTE, IGOT, universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, campo pequeno.

Notas: 118 lugares sentados, esplanada no exterior e no interior, cozinha modernamente equipada, vários zonas de armazenagem, e WC's modernos.

Link: <https://www.idealista.pt/imovel/30719106/foto/22/>



(2.3.) **Outros:** equipamentos de cozinha de desgaste rápido ou de sala;

(2.4.) **Equipamento Administrativo:** sistema de contabilidade;

(2.5.) **Programas de computador:** software de faturação.

Despesa 3 – Pessoal

- (3.1.) **Subcontratos:** 12 colaboradores contratados via outsourcing;
- (3.2.) **Gestão:** salário do gestor;
- (3.3.) **Transportes:** necessidades pontuais de transporte com colaboradores e gestão.

Despesa 4 – Outros

- (4.1.) **Publicidade:** campanha publicitária em redes sociais e *influencers*;
- (4.2.) **Segurança:** alarmes e segurança em momentos pontuais;
- (4.3.) **Trabalhos especializados:** necessidades jurídicas e contabilidade;
- (4.4.) **Material de cozinha:** equipamento de cozinha;
- (4.5.) **Seguros:** do restaurante;
- (4.6.) **Comissões:** despesa recorrentes de abertura do restaurante;
- (4.7.) **Reparações:** despesas pontuais de reparação;
- (4.8.) **Comunicações:** internet, televisão e telefone em loja e telemóvel do gestor;
- (4.9.) **Material de escritório:** economato.