



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## Plano de negócios inovador – CONCEITO BEM-ESTAR

Mafalda Baptista da Costa

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof<sup>ª</sup>. Mónica Mendes Ferreira,

ISCTE *Business School*,

Departamento de *Marketing*, Operações e Gestão Geral

Coorientador:

Prof. Dr. Paulo Viegas de Carvalho,

ISCTE *Business School*,

Departamento de Finanças

agosto, 2021



## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste Plano de Negócios. A sua colaboração foi fundamental para que conseguisse realizar este projeto sempre com a motivação, a entrega e rigor que este trabalho exigiu.

Primeiramente, o apreço à Senhora Professora Mónica Mendes Ferreira que acreditou na minha ideia e aceitou orientar-me ao longo deste projeto. O meu agradecimento por me ter despertado o gosto e o interesse pela área do *Marketing* há sete anos, durante a licenciatura. A sua partilha de conhecimentos, juntamente com a sua experiência profissional foram fundamentais para a realização deste plano de negócios.

A minha gratidão ao Senhor Professor Doutor Paulo Viegas de Carvalho por ter aceitado orientar a parte financeira do projeto, pela sua disponibilidade e por me ter ajudado a desenvolver os conhecimentos nesta área, na disciplina que lecionou durante o mestrado. A sua orientação e partilha de conhecimentos foi essencial para o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço a todos os docentes que me formaram durante a licenciatura e mestrado no ISCTE *Business School* e aos professores da pós-graduação do INDEG. Todas as unidades curriculares foram importantes para o desenvolvimento deste projeto, para alargar horizontes e desenvolver o espírito crítico.

Manifesto ainda o meu reconhecimento a todos os colegas que fizeram parte deste percurso académico, com os quais aprendi e partilhei ideias, bem como a todos os colegas que fizeram parte do meu percurso profissional e que contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais.

Manifesto a minha gratidão a todos os que me ajudaram a aferir a aceitação deste projeto, através do inquérito que realizei, particularmente à tia Camy que muito me ajudou.

A realização deste projeto surgiu da vontade de colocar na prática este conceito, juntamente com a minha irmã, Matilde, a quem agradeço profundamente a discussão de ideias e o seu envolvimento de modo a tornarmos este projeto numa marca real.

Agradeço especialmente ao meu querido Duarte, pelo apoio, pela partilha de ideias e por acreditar no projeto e na minha capacidade de o tornar real.

Gostaria de agradecer a todos os amigos que muito me motivaram, destacando particularmente a Cláudia Mota Silva, Leonor Ervedeiro, Sofia Muralha e o Tomás Rebelo de Andrade, pelo seu cuidado e pela partilha de ideias.

Por fim, pretendo agradecer especialmente à minha querida família, aos meus Avós, Teresinha e Victor, ao meu Pai, à minha Mãe, aos meus Irmãos - Matilde e Martim Maria pelo seu apoio, pela partilha de conhecimentos e por todo o seu contributo ao longo deste projeto e, principalmente, por acreditarem sempre em mim e me permitirem dar o meu melhor.

## Índice

Sumário	1
Abstract	3
Sumário Executivo	5
Proposta de Valor	9
Identificação da Oportunidade de Negócio	9
Conceito de Negócio e Proposta de Valor	9
Revisão de Literatura	11
Empreendedor	11
Vendas <i>Online</i>	16
Importância dos sentidos	19
Quadro de Referência	21
Análise de mercado	25
PESTAL	25
. Contexto Político	25
. Contexto Económico	27
. Contexto Social	29
. Contexto Tecnológico	30
. Contexto Ambiental	31
. Contexto Legal	32
Modelo das 5 forças de <i>Porter</i>	33
. Ameaça de entrada de novos concorrentes (Barreiras à entrada)	34
. Poder de negociação dos clientes	35
. Poder de negociação dos fornecedores	35
. Ameaça de produtos substitutos	35
. Competição no setor/ Rivalidade entre concorrentes	35
Estudo de Mercado	36
Análise Interna	41
Análise Competitiva	43
Objetivos do Plano	46
Estratégia de desenvolvimento	49
Visão Estratégica	49
Missão Estratégica	49
Valores	49

Estratégia	50
Avaliação da estratégia e monitorização dos resultados	51
Definição de Políticas de Implementação	53
Segmentação	53
<i>Target</i>	53
Posicionamento	54
Triângulo de Ouro	54
Fatores Críticos de Sucesso	55
Produto	55
Preço	57
Comunicação	61
Envolvente Física	62
Pessoas	62
Processos	63
Marca	64
Tecnologia	64
Organização e Recursos Humanos	65
Organização Financeira	66
Requisitos para a implementação	71
Avaliação Financeira	73
Bibliografia	83
Anexos	89

## Sumário

A “Maria Terra” surgiu de necessidades identificadas nas pessoas que nos rodeiam.

A crescente procura por atividades de bem-estar, o desagrado pela experiência de compras nas lojas de roupas e a falta de oferta de espaços atrativos e com opções saudáveis de alimentação em Cascais levou à idealização deste projeto.

A ideia será proporcionar experiências agradáveis aos clientes que frequentem o espaço, onde serão influenciados por diversos fatores, nomeadamente o aroma, o som, as texturas e um atendimento personalizado e cuidado. Terão ao seu dispor a oferta de vários produtos e serviços.

Realizámos um estudo de mercado sobre o negócio de forma a verificarmos a sua aceitação e viabilidade.

Os resultados foram positivos, verificámos o agrado dos potenciais clientes e os vários pontos fortes do negócio que deverão ser otimizados.

Acreditamos que, apesar de vivermos um momento de incerteza, cada vez mais as pessoas procuram soluções para se sentirem bem. É precisamente neste mercado que pretendemos operar e proporcionar experiências agradáveis aos nossos clientes.

O projeto tem ainda espaço para se adaptar às necessidades e gostos do cliente, o que será um ponto positivo para o fazer sentir envolvido com a marca. A personalização que teremos também será relevante para agradar o *target* da “Maria Terra”.

Este conceito inovador terá preocupações com a sustentabilidade, confeção nacional, bem-estar dos trabalhadores, qualidade oferecida e alguma exclusividade, o que consideramos serem fatores que revelam a essência da marca.

Palavras-Chave: Bem-estar; experiência; personalização; sustentabilidade; qualidade





## Abstract

“Maria Terra” arose from the needs identified in people around us.

The growing demand for wellness activities, the dissatisfaction with the shopping experience at clothing stores and the lack of attractive spaces and healthy eating options in Cascais led to the idealization of this project.

The idea consists in providing pleasant experiences to customers, who frequent a space where they will be influenced by several factors, namely the aroma, sound, textures and a personalized and careful service. They will have various products and services at their disposal.

We conducted a study on the market and business in order to verify its acceptance and viability and the results were positive. We verified the market acceptance and the various strengths of the business that should be optimized.

We believe that despite experiencing a moment of uncertainty, more and more people are looking for solutions to feel good. It is precisely in this market that we intend to operate and provide pleasant experiences to our customers.

The project also has space to adapt to the needs and tastes of the customer, which will help them feel involved with the brand. The customization that we’ll have is also going to be relevant to please the brand target.

This innovative concept will be concerned with sustainability, local Portuguese production, workers' well-being, the quality offered and with some exclusivity, which we consider to be factors that reveal the essence of the brand.

Keywords: Well-being; experience; personalization; sustainability; quality



## Sumário Executivo

A ideia deste *business plan* surgiu de necessidades identificadas nas pessoas com quem conversávamos e que recorrentemente partilhavam uma procura pelo bem-estar nos vários setores da sua vida.

Começou pela experiência de ir às compras, onde recorrentemente as pessoas consideram não só que o ambiente e o atendimento nem sempre é agradável, como também constataam a inexistência de peças sustentáveis e originais com qualidade.

Relativamente aos espaços com refeições rápidas, saborosas e atrativas, percebemos que havia bastantes opções em Lisboa. Não obstante, em Cascais a oferta é muito reduzida, pelo que muitas vezes ouvimos dizer que seria ótimo ter todas aquelas opções em Cascais para que as pessoas deste concelho não se tenham de deslocar frequentemente a Lisboa para usufruir destes espaços, que para além da refeição, oferecem, ainda, uma experiência, através dos conceitos e da decoração.

Por fim, assistimos a uma procura cada vez maior por atividades de bem-estar, tanto físicas como mentais. Assistimos desde uma procura pelas massagens, por exercícios físicos como o yoga e o Pilates, até à leitura sobre desenvolvimento pessoal e a prática de meditação. Cada vez mais as pessoas estão disponíveis para experimentar e recorrer a estas práticas, porém sentimos que muitas vezes não têm nem conhecimento suficiente sobre estas atividades nem tempo visto que os espaços só estão abertos durante o horário de trabalho tradicional.

Para responder a todas estas necessidades, surgiu o conceito “Maria Terra”, cujo objetivo é proporcionar experiências aos clientes e transmitir tranquilidade e bem-estar.

Inicialmente, será lançada uma coleção de roupa *online* para dar a conhecer a marca. Nesta coleção, cada peça terá poucas unidades, assegurando alguma exclusividade. A qualidade das peças será elevada e a marca terá preocupações de sustentabilidade e ética em todo o processo.

Posteriormente, será aberto o espaço físico com os restantes serviços; serão servidas refeições ligeiras e os clientes terão à sua disposição as várias ofertas existentes.

A marca pretenderá através dos cinco sentidos proporcionar um momento agradável aos clientes, pelo que terá um aroma suave e característico, uma música tranquila e com volume moderado, luzes acolhedoras, uma organização por cores, texturas diversificadas e associadas à natureza e, por fim, a possibilidade de estimular o paladar com os alimentos que preparamos.

Além da envolvência, o espaço contará com funcionários atenciosos e devidamente formados, que serão fundamentais para o sucesso da experiência.

De modo a planearmos este projeto, foram tidas em conta diversas áreas, nomeadamente, a Estratégia, a Gestão de Operações, a Gestão de Recursos Humanos, as Finanças, a Contabilidade e a Estatística.

Inicialmente, foi feito um estudo teórico que nos permitiu adquirir conhecimento sobre fatores determinantes para o negócio, como empreendedorismo, as vendas *online* e a importância dos sentidos.

Estudámos o mercado através da análise PESTAL, das cinco forças de *Porter* e de um inquérito realizado a uma amostra de 370 inquiridos. Desta forma, foi-nos possível perceber, por um lado, que o mercado está disponível para este conceito e, por outro, quais os fatores que deveremos tomar em consideração e que poderiam de alguma forma prejudicar a empresa.

Seguiu-se uma análise interna aos pontos fortes e fracos do negócio, permitindo-nos, assim, ter consciência das potencialidades e daquilo que deveríamos melhorar no conceito. Realizámos, ainda, uma análise competitiva que possibilitou o confronto entre as características internas da empresa com os fatores externos. Esta metodologia foi de extrema importância porque permitiu desenharmos na prática as ações pretendidas.

Outro aspeto essencial foi procedermos à definição dos objetivos do plano nas diferentes áreas. De modo a guiarem a estratégia e as ações da marca, delineámos as estratégias de desenvolvimento que se revelaram de extrema relevância e que irão guiar o projeto. Foi definida a visão, a missão, os valores e a estratégia da “Maria Terra”.

Também a definição de políticas de implementação permitiu conhecer o público-alvo da marca, nomeadamente a segmentação, o *target* e o posicionamento, analisámos os fatores críticos de sucesso. Foi delineado o *Marketing-mix*, o *Retailing-Mix*, o mapa de custos, a organização e recursos humanos, o que possibilita colocar na prática o conceito e a forma como será implementado.

Os requisitos para a implementação foram, também, muito importantes dado que tomámos conhecimento de todas as imposições legais e dos procedimentos a tratar para o correto funcionamento do projeto.

Por fim, foi feita uma avaliação financeira, onde foram analisados os vários indicadores da empresa e estudada a sua viabilidade.

Concluiu-se por fim, considerando a análise de todos os dados recolhidos e dos métodos utilizados, que o negócio é económica e financeiramente viável e que seria possível implementar o

projeto com todos os requisitos que pretendemos e que transparecesse a essência e os valores da marca.



## Proposta de Valor

### Identificação da Oportunidade de Negócio

A oportunidade de negócio surgiu da necessidade de encontrarmos peças de roupa com personalidade, qualidade, alguma exclusividade e que, simultaneamente, proporcionassem bem-estar.

Analisando a evolução da indústria do setor têxtil, concluímos que tem acompanhado a história mundial e os desafios que o Ser Humano foi enfrentando ao longo deste desenvolvimento. Cronologicamente, podemos constatar que esta indústria começou a ter mais relevância no século passado, o que originou o *fast fashion*, fenómeno muito presente nos dias de hoje. (vide Anexo A)

No século XXI, a indústria da moda tornou-se bastante ligada ao *Marketing* e às tendências lançadas por marcas conhecidas e replicadas por outras de fabricação massiva. A originalidade foi muitas vezes substituída por peças a um preço mais acessível e que sigam as tendências. Esta indústria tornou-se um negócio gerador de muita receita.

Atualmente, existem novos segmentos de consumidores, onde aspetos como a ética e a sustentabilidade ganharam bastante relevância e fizeram com que as tendências da qualidade e da originalidade voltassem a ganhar um impacto significativo. Esta análise, permite concluir os desafios desta indústria, a enorme concorrência existente no setor e a possibilidade de desenvolver produtos que sejam do agrado de um nicho de mercado que valoriza a qualidade e o bem-estar.

### Conceito de Negócio e Proposta de Valor

O conceito que nos propomos a desenvolver é na área do retalho e materializa-se com a abertura de uma nova loja de roupa, primeiramente *online* e depois física. A loja será o elemento principal, porém estará integrada num conceito de bem-estar. No mesmo espaço, irá ser vendida roupa, no entanto os clientes poderão ter mais experiências, como passar algum tempo na sala de chá ou assistir a *workshops* que serão realizados num espaço próprio. O conceito passa por proporcionar momentos agradáveis, tanto através dos produtos e serviços prestados, como pela decoração agradável e natural, com plantas e elementos tranquilizantes. Pretendemos que os sentidos sejam estimulados da melhor forma, integrando a textura dos materiais, a iluminação e as cores presentes no espaço, os aromas

suaves mas marcantes e a música de fundo. O paladar também poderá ser estimulado, através dos alimentos vendidos. A atenção estará nos pequenos detalhes; as embalagens dos produtos serão cuidadas e terão um aroma característico, assim como mensagens positivas. Caso alguém deseje oferecer um presente, a personalização da etiqueta será possível, assim como a opção de deixar uma mensagem que pode ser lida sempre que a pessoa utilize as peças.

Por fim, teremos ainda os serviços de uma costureira que poderá fazer inclusivamente vestidos à medida para eventos especiais.

Conforme analisado, o setor da moda é bastante volátil e competitivo. A proposta de valor deste conceito é diferenciar-se das restantes marcas e proporcionar uma experiência de bem-estar que extravasa o habitual conceito de compra e reflita a essência da marca.



## Revisão de Literatura

Um dos aspetos relevantes para o sucesso de uma nova empresa é a conduta empreendedora de quem a conduz. Desta forma, o primeiro segmento analisado na revisão de literatura é o empreendedorismo ao longo do negócio e a forma como deve ser gerido de acordo com o impacto que causa. O segundo ponto a ser estudado são as vendas *online* visto que estrategicamente será a primeira etapa deste projeto. É uma realidade cada vez mais presente, sendo que quase todas as lojas de roupa, usufruem da possibilidade de venda *online*, seja ela exclusiva ou complementar à loja física. Por fim, serão analisados alguns dos aspetos diferenciadores para a marca, presentes tanto na loja física, como nos produtos que serão vendidos. Neste ponto, serão analisados a importância dos sentidos do Ser Humano como forma de agradar e criar uma ligação com os clientes.

## Empreendedor

O sucesso da abertura de um novo negócio é conseguido através de vários fatores, alguns externos e outros intrínsecos ao empresário e às suas decisões. Uma das características relevantes nesta matéria é a inovação, pois, segundo (*Drucker, 1985*), para dominar a disciplina da inovação são necessárias três realidades: foco na missão, definição dos resultados que procuramos e definição dos factos positivos que estão a ser construídos. O foco naquilo que pretendemos é, sem dúvida, um aspeto determinante para direcionar as ações e estratégias para o caminho que permita alcançar os objetivos sonhados. A inovação é o fator que diferencia cada projeto. Para ser inovador, é essencial ter bons recursos, tanto humanos como financeiros. No entanto, uma das tarefas de liderança é garantir que os recursos, ainda que escassos, sejam potenciados da melhor forma. Assim sendo, é importante que o foco esteja no resultado que geram (*Drucker, 1985*). O sentido da inovação passa por determinar um objetivo claro. Um empreendedor que procure a inovação tem de estar disposto a abandonar projetos que não surtam o efeito desejado. Quando é encontrada uma oportunidade, é necessário avaliar constantemente os seus resultados, a isto chama-se disciplina (*Drucker, 1985*). Importa realçar que inovação não é ser brilhante, mas sim consistente. É importante que a estratégia não seja focada apenas na necessidade, mas que também consiga juntar essa necessidade a uma oportunidade. Este autor define, ainda, um bom empreendedor como alguém que consegue agregar valor a produtos e serviços, preocupando-se com a sua gestão e com a eficiência e eficácia que geram (*Drucker, 1985*). Alguns autores, corroboram a ideia de *Drucker*, afirmando que, segundo o seu estudo, há uma relação entre a curiosidade empreendedora e a inovação (*Peljko, Jeraj, Šavoju, Marič, 2016*).

Deve realçar-se que o conceito de empreendedorismo não é consensual entre todos os autores, esta definição traduz-se num conjunto de práticas que garantam uma melhor performance para a empresa. Um empreendedor tem a criatividade associada ao seu desempenho. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento de todas as suas potencialidades, tanto as racionais como as intuitivas numa atitude de abertura para novas experiências e paradigmas. Uma das características de um empreendedor é não ver apenas o problema, mas sim um problema seguido de uma solução. No artigo “Empreendedorismo: Conceitos e Definições”, são citados conceitos de diversos autores, mas os seguintes aspetos são comuns: Ter iniciativa para criar um novo negócio e a paixão para o concretizar, a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa e a aceitação dos riscos calculados e a possibilidade de fracassar (*Baggio, Baggio, 2014*). Como percebemos, há vários tipos de empreendedores, uma das distinções proposta é a caracterização como empreendedores, por necessidade ou por oportunidade, sendo que os primeiros precisam de criar um negócio, já os segundos descobrem uma oportunidade (*Leite e Oliveira, 2007*).

A perceção dos autores sobre as características relevantes para que alguém seja considerado um empreendedor também divergem. Outra abordagem é a divisão entre empreendedores carismáticos e pragmáticos. Os primeiros são empreendedores que são visionários, dispostos a assumir riscos, são convincentes, apaixonados e apresentam traços ambiciosos. Já os empreendedores pragmáticos são mais cautelosos, racionais e tendem a fazer uma análise mais realista do ambiente envolvente. Este tipo de personalidade aposta em projetos que tenham hipóteses claras de sucesso (*McCarthy, 2003*). Foram feitos vários estudos, inclusivamente uma análise genética a uma amostra, de modo a averiguar se as características dos genes podem determinar os traços empreendedores de um indivíduo, nomeadamente no artigo “*Candidate gene studies and the quest for the entrepreneurial gene*” de 2011. No entanto, o estudo não sortiu uma conclusão clara (*Loos, Koellinger, Groenen, Rietveld, Rivadeneira, Rooij, Uitterlinden, Hofmam, Thurik, 2011*).

É notório que os autores segmentam os tipos de empreendedores através das características específicas que observam em cada um deles, o que demonstra que não há uma forma única de perceber os diferentes estilos cognitivos. A importância de abordar este tema e conhecer o empreendedor por trás do projeto, prende-se essencialmente com o facto de analisar a visão daquele indivíduo. Isto é bastante importante para compreender os seus processos de escolha e estratégia, uma vez que as suas características pessoais são decisivas para o negócio (*Bressan e Toledo, 2013*). O facto de o empreendedor conhecer os seus traços, os seus pontos fortes e aqueles que têm mais fragilidades permite que este se consiga rodear das pessoas certas para levar o seu projeto ao melhor resultado. Há traços de personalidade que possuímos e que podem impulsionar a vontade de empreender, mas não é possível determinar alguém como sendo ou não empreendedor à nascença.

Um empreendedor é fruto da sua personalidade, paixão, educação, predisposição e do ambiente que o rodeia. Há pessoas que em certa altura da sua vida podem não ser empreendedoras e noutra serem exímios. No entanto, a curiosidade empreendedora e a inovação são construtos importantes que permitem prever o crescimento de uma empresa (*Peljko, Jeraj, Šavoju, Marič, 2016*). De acordo com alguns autores, o conceito de empreendedorismo é frequentemente usado sem ter definição precisa, o que embaraça o estudo empírico deste tema (*Iversen, Jørgensen and Malchow-Møller, 2008*). No entanto, há bastantes autores que apresentam a sua definição sobre o tema, de acordo com um estudo é defendido que a inovação empresarial depende tanto de fatores individuais, como do ambiente em que o indivíduo atua. Em particular, a elevada escolaridade, o desemprego e um alto grau de autoconfiança estão associados significativamente à inovação empresarial a nível individual (*Philipp Koellinger, 2008*).

As oportunidades empreendedoras geralmente têm uma componente objetiva, em vez de serem inteiramente produto da criatividade do empreendedor. A objetividade significa que alguns agentes da sociedade, que não são necessariamente empreendedores, geraram informações sobre um novo fim ou um novo meio que poderia ser geralmente acessível e percebido por outros agentes. Nesse sentido, as evidências empíricas apresentadas mostram que a disponibilidade e a qualidade das oportunidades objetivas variam, também, entre os países. Estes dois fatores implicam que, mesmo que existam oportunidades objetivas no mundo exterior, isso não desencadeia inevitavelmente a criação de novos negócios inovadores numa sociedade. O ato de perceber, desenvolver e explorar uma oportunidade continua a ser uma ação individual que está ligada a fatores que influenciam as decisões individuais e, finalmente, tornam algumas pessoas mais propensas do que outras a tornarem-se empreendedores inovadores. Por fim, é importante notar que não devemos valorizar mais os empreendedores inovadores do que aqueles que o são através da imitação de outros projetos (*Koellinger, 2008*). Em 2009, alguns autores defenderam que a atividade empreendedora não envolve simplesmente o reconhecimento de oportunidades e a decisão de explorá-las, mas também a exploração de conhecimento. Embora a literatura sobre empreendedorismo trate as oportunidades como exógenas, a teoria predominante do crescimento económico sugere que são endógenas. Os agentes com novos conhecimentos procuram endogenamente a exploração do conhecimento (*Acs, Braunerhjelm, Audretsch, Carlsson, 2009*). Um dos temas externos que pode impulsionar uma atitude empreendedora é o facto de determinadas pessoas não se sentirem valorizadas nas empresas que trabalham, onde por vezes não lhes permitem explorar as suas ideias (*Dick, Hussinger, Blumberg, Hagedoorn, 2013*). Também a associação desta característica à idade pode ser feita. O autor Rau, defende que ao longo das gerações a inovação diminui, sendo significativamente menor na terceira

idade (Rau, Werner, Schell, 2019). Outros autores destacam o papel das emoções no processo empreendedor (Vamvaka, Stoforos, Palaskas, Botsaris, 2020).

As emoções são muito relevantes em todo este percurso e juntamente com os objetivos e oportunidades levam a que o empreendedor consiga alcançar os resultados que pretende. O foco nos atributos pessoais também deve ser considerado, bem como a importância dos aspetos afetivos e cognitivos dos empreendedores e a maneira como eles evoluem durante o desenvolvimento dos seus negócios (Nassif, Ghobril, da Silva, 2010). O empreendedorismo é muito reconhecido na fase inicial de um projeto, mas como verificámos é um aspeto constante ao longo do desenvolvimento do negócio, sendo preponderante em alguns momentos particulares. O empreendedorismo apresenta uma relação com a necessidade de realização, propensão a assumir riscos, necessidade de controlo e intenções de objetivos empresariais. No entanto, a educação empreendedora também afeta os objetivos e traços empreendedores (Ndofirepi, 2020). Também nas empresas familiares, a inovação é essencial para o sucesso a longo prazo (Kammerlander, Dessì, Bird, Floris, Murru, 2015). Neste tipo de empresas, o fator da inspiração é bastante importante, através da partilha de histórias ao longo das gerações. Rondi reforça a capacidade de inovação presente em empresas familiares (Rondi, De Massis, Kotlar, 2019). Através do ponto de vista de diversos autores é possível concluir que, teoricamente, as definições divergem. No entanto, a característica empreendedora é fundamental para tornar o negócio num sucesso.

É possível observar as diferentes perspetivas dos autores, uma das teorias do empreendedorismo afirma que a adversidade contribui para a propensão ao empreendedorismo (Miller & Le Breton-Miller, 2017). É apresentada a conclusão de que os desafios dos indivíduos, as dificuldades e a migração têm relação com o empreendedorismo (Cheng, WeiGuo, Mathew, Smyth, Wang, 2021).

Atualmente, um dos temas que está na ordem do dia é a sustentabilidade, esta temática também está relacionada com o empreendedorismo, surgindo o conceito de empreendedorismo sustentável que promove o crescimento económico e pretende superar desafios relacionados à sustentabilidade por meio da criação e distribuição de soluções. No entanto, é importante que os empreendedores e empresas sustentáveis sejam mais explícitos sobre sua contribuição na vertente sustentável (Hummels, Argyrou, 2021).

No quadro 2.1 encontram-se resumidas de forma cronológica as principais semelhanças e diferenças entre os autores estudados.

<i>Drucker, 1985</i>	Uma das características essenciais para o empreendedorismo é a Inovação.
	Um bom empreendedor é alguém que consegue agregar valor a produtos e serviços, preocupando-se com a sua gestão e com a eficiência e eficácia que geram.
<i>McCarthy, 2003</i>	Há empreendedores carismáticos e outros pragmáticos.
<i>Leite e Oliveira, 2007</i>	Há empreendedores por necessidade e outros por oportunidade.
<i>Philipp Koellinger, 2008</i>	A inovação empresarial depende tanto de fatores individuais, como do ambiente em que o indivíduo atua.
	As oportunidades empreendedoras geralmente têm uma componente objetiva, em vez de serem inteiramente produto da criatividade do empreendedor.
	Há empreendedores inovadores e aqueles que o são através da imitação de outros projetos.
<i>Iversen, Jørgensen and Malchow-Møller, 2008</i>	O conceito de empreendedorismo é frequentemente usado sem ter definição precisa, o que embaraça o estudo empírico deste tema.
<i>Acs, Braunerhjelm, Audretsch, Carlsson, 2009</i>	Embora a literatura sobre empreendedorismo trate as oportunidades como exógenas, a teoria predominante do crescimento económico sugere que são endógenas.
<i>Nassif, Ghobril, da Silva, 2010</i>	O foco nos atributos pessoais também deve ser considerado, bem como a importância dos aspetos afetivos e cognitivos dos empreendedores
<i>Loos, Koellinger, Groenen, Rietveld, Rivadeneira, Rooij, Uitterlinden, Hofmam, Thurik, 2011</i>	Não há uma conclusão clara sobre a predisposição genética para o empreendedorismo.
<i>Bressan e Toledo, 2013</i>	Conhecer as características do empreendedor é bastante importante para compreender os seus processos de escolha e estratégia, uma vez que as suas características pessoais são decisivas para o negócio.
<i>Baggio, Baggio, 2014</i>	O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento de todas as suas potencialidades.
	Uma das características de um empreendedor é não ver apenas o problema, mas sim um problema seguido de uma solução.

<i>Peljko, Jeraj, Šavoju, Marič, 2016</i>	Há uma relação entre a curiosidade empreendedora e a inovação.
<i>Miller &amp; Le Breton-Miller, 2017</i>	A adversidade contribui para a propensão ao empreendedorismo.
<i>Vamvaka, Stoforos, Palaskas, Botsaris, 2020</i>	O papel das emoções é determinante no processo empreendedor.
<i>Ndofirepi, 2020</i>	O empreendedorismo apresenta uma relação com a necessidade de realização, propensão a assumir riscos, necessidade de controlo e intenções de objetivos empresariais.

Quadro 2.1

## Vendas Online

As vendas *online* são cada vez mais uma realidade em todos os setores, nomeadamente no retalho, quase todas as empresas têm um *site* através do qual os clientes podem ver as coleções e comprar os produtos. Existem, também, as lojas que funcionam apenas via *online*, sem necessitarem de uma loja física. Segundo *Pantanol*, várias evidências de pesquisas sugeriram que a introdução de novas tecnologias pode afetar de forma positiva o desempenho dos retalhistas, beneficiando o lucro das empresas. Embora o poder das tecnologias de informação e comunicação na experiência de compra aumente constantemente, as expectativas dos clientes também se tornam mais elevadas. É importante notar que o uso global de novas tecnologias muda drasticamente as interações entre consumidores e lojas e requer novos modelos de negócios eficientes, conforme previsto por *Sorescu* (2011). Embora as pesquisas sobre o comportamento do consumidor reconheçam a importância da utilidade, facilidade de uso, opiniões e satisfação para a adoção de uma nova tecnologia no contexto do retalho, ainda existe uma falta de conhecimento de como essas inovações técnicas mudarão a tradição (*Pantano, Pietro, 2012*). O estudo elaborado no artigo “*E-grocery challenges and remedies: Global market leaders perspective*” constatou que a maioria dos desafios era operacional, e não de natureza tática ou estratégica. Destacou, ainda, a importância de uma boa gestão de *stocks* como consequência da venda *online* (*Mkansi, Eresia-Eke, Emmanuel-Ebikake, 2018*).

É importante notar que os consumidores são influenciados por várias dimensões, como a proximidade física, social e psicológica, sendo que estas características se manifestam através da empatia. O envolvimento do consumidor com o comércio eletrónico implica a necessidade de boas estratégias de *Marketing* que podem ser usadas para fortalecer a proximidade (*Gillani, Kutaula,*

*Leonidou, Christodoulides, 2019*). Através de um estudo, é destacado que a experiência da marca eletrónica foi considerada determinante no desenvolvimento da satisfação da marca e só depois foram consideradas a qualidade e o reconhecimento da mesma (*Quana, Chia, Nhunga, Kim, Phong, 2020*). No setor específico da venda de roupa, dois fatores considerados como motivos para os clientes não comprarem a roupa *online* são uma perceção errada do produto e uma pesquisa demorada (*Žuraj, Šparl, Žnidaršič, 2017*). No entanto, foi avançado por *Saricam* que os fatores de grande relevância nesta temática são a privacidade e segurança para as compras *online*, as informações sobre os produtos e a taxa de desconto (*Saricam, Erdumlu, 2016*). Outro aspeto considerado significativo entre a intenção e o comportamento de compra é o nível de segurança dos métodos de pagamento (*Silva, Pinho, Soares, Sá, 2019*). Importa referir que a divulgação da marca nas redes sociais também potencia a venda *online* dos produtos. Foi realizada uma análise que mostra, ainda, a importância das interações em várias redes sociais e a forma como influenciam a visibilidade da rede social mais relevante para a marca, que acaba por atuar como uma montra (*Romão, Morob, Rita, Ramos, 2019*). Desta forma, podemos verificar a importância para o retalho em apostar na divulgação *online* e a forma como estar presente em diversas plataformas tem um contributo positivo, ainda que não se trate da plataforma mais relevante para a marca. A par da importância das lojas físicas, nos últimos anos, existiu um desenvolvimento substancial do comércio eletrónico de produtos de moda. Estes produtos representam uma categoria importante neste tipo de comércio. Deve ser dada uma atenção especial à internacionalização do comércio eletrónico na indústria da moda (*Guercini, Bernal, Prentice, 2018*).

Como conseguimos compreender através da perspetiva de diversos autores, a literatura revela tanto as preocupações dos clientes como as vantagens que o comércio *online* pode proporcionar nas suas vidas. Um dos pontos positivos que se pode destacar é a internacionalização e a forma facilitada com que pode ser feita através do mercado *online*, as marcas não precisam de ter espaços físicos nos diferentes países, mas sim internacionalizar as suas plataformas digitais e assegurar a parte logística.

Outro aspeto bastante assertório é o facto de uma plataforma *online* conseguir chegar a um número de pessoas muito superior através da facilidade de acesso. Isto é muito conseguido através das partilhas nas redes de contactos de cada um. Através de uma análise realizada, ficámos a saber que os amantes das marcas são motivados por emoções e pela paixão que os liga, no entanto, as pessoas que não gostam da marca pretendem espalhar o seu conhecimento negativo sobre a mesma (*Loureiro, Kaufmann, 2018*). O passa-a-palavra continuará a ser muito importante numa vertente *online* e, neste caso, o desafio das marcas também passa por ter o *feedback* dos seus clientes exposto nos sítios da *internet*. Outro fator importante neste tipo de vendas é tornar a experiência agradável porque é crucial que as empresas retenham os seus consumidores por meio de compras repetidas (*Jao, 2014*). Resultados obtidos por *Chen-Yu et al. (2016)* e agora reforçados por *Aslam* indicam que o

maior impacto na intenção de recompra *online* é a confiança (Aslam, Ham, Farha, 2018). As plataformas de venda *online* para o setor têxtil e da moda devem também ter uma forte qualidade utilitária dos clientes que procuram informações. É importante que estas plataformas continuem a investir em alguns fatores como o bom *design* (atraente, intuitivo e com informações devidamente organizadas), informações de qualidade (interessantes e atualizadas), garantia adequada (contacto fácil do negócio com o cliente, garantia de produtos, possibilidade de devolução), oferta de produtos e / ou serviços de qualidade (boa relação qualidade-preço, boas promoções no *site*, variedade de produtos, preços competitivos), atenção especial aos pagamentos (possibilidade de registo de contas de senha, identificação dos participantes do sistema de pagamento), bem como privacidade do serviço (proteção de dados e confidencialidade da entrega) e confiança do consumidor (possibilidade de cancelamento da entrega, uso de certificado *online* e existência de comentários de outros consumidores) nas plataformas de venda *online* (Castro-Lopez, VazquezCasielles, Puente, 2019). A tecnologia pode ser usada como um aliado para as marcas de roupa e deve ser adequada ao espírito de cada marca, de forma a satisfazer os seus clientes. O artigo “*Relationship value based on customer equity influences on online group-buying customer loyalty*” estabelece diferenças entre os vários tipos de clientes. Os clientes em período de investigação prestam mais atenção aos serviços e riscos, pelo que as plataformas de compra *online* devem enfatizar esta informação, fazendo com que os clientes experimentem mais benefícios relacionados ao serviço e menor custo de risco na experiência prática.

Para os clientes em período de desenvolvimento, o foco é dado ao benefício de terem um tratamento individualizado, pelo que os operadores das plataformas devem organizar uma série de atividades e políticas para refletir a diferença entre clientes fiéis e novos clientes, de modo a permitir que os clientes no período de desenvolvimento saibam que a sua lealdade tem o retorno correspondente. As plataformas de compras devem atuar ativamente na inovação de produtos e serviços, estabelecer um processo de serviço padronizado para fortalecer a confiança dos clientes na plataforma de compras, oferecer tratamentos mais especiais aos clientes fiéis através de descontos e outros métodos de promoção de vendas (Zhang, Li, Wang, Wang, 2016). Com a aplicação de todas estas estratégias as vendas *online* podem ter um contributo bastante positivo numa marca.

Um estudo realizado indica que uma forma de melhorar a apresentação dos produtos *online*, é através da contextualização do produto e da envolvente, ao invés da utilização de fundos brancos.

Os resultados obtidos em cinco estudos revelam que o contexto de utilização dos produtos influencia as intenções de compra entre clientes do sexo feminino. As mulheres e homens diferem nos seus processos de tomada de decisão e avaliam diferentes atributos e benefícios antes da compra. Exibir um produto através de um cenário com mais contexto, melhora a perceção das mulheres sobre



o valor emocional do produto e aumenta as intenções de compra (González, Jan-Hinrich Meyer, Toldo, 2021).

Sobre este tema importa referir a importância do digital para as empresas, tanto para a sua divulgação, como através das suas plataformas de vendas.

## Importância dos sentidos

Para que o cliente se identifique com a marca é importante que se sinta agradado na experiência de compra. Isto é conseguido através de vários fatores. A identificação com os produtos é importante, mas o atendimento e a envolvente da loja também são determinantes. Este ambiente circundante é conseguido através da luz, do som do cheiro e das texturas. Estes são os pontos sobre os quais irá recair a nossa análise; os sentidos do Ser Humano. Um dos aspetos de relevância é o facto do perfume poder melhorar a associação ao produto e o envolvimento dos clientes. O poder do odor é multifacetado; permite aumentar a memorização dos produtos (Krishna, Lwin, Morrin 2010; Lwin, Morrin e Krishna 2010; Morrin, Krishna e Lwin 2011), das pessoas e dos eventos (Herz e Engen, 1996), estimular o envolvimento (Mitchell, Kahn, Knasko 1995; Morrin e Ratneshwar 2003), afetar a preferência e o consumo do produto (Krishna, Morrin e Sayin 2014; Madzharov, Block e Morrin 2015), e influenciar as escolhas alimentares (Biswas e Szocs 2019). No artigo “*Designed to S(m)ell: When Scented Advertising Induces Proximity and Enhances Appeal*”, é destacada uma nova faceta do poder do perfume, a capacidade de representar fisicamente a essência de um objeto, aproximando-o do cliente (Ruzeviciute, Kamleitner, Biswas, 2020).

De acordo com Roschk, a ideia de usar aromas agradáveis para estimular a conexão com os consumidores é bem fundamentada. O perfume manipula positivamente as respostas dos clientes (Roschk, Hosseinpour, 2020). Também Errajaaa, apresenta resultados que mostram o efeito benéfico da influência olfativa sobre gastos, atitude, prazer, excitação e percepção da atmosfera da loja (Errajaaa, Daucéb, Legohérelc, 2020). A implementação de estratégias inovadoras na indústria da moda é de grande relevância para impulsionar as vendas e aumentar as margens de lucro (Villiers, Chinomona, Chuchu, 2018). A estimulação sensorial é usada por múltiplas marcas para induzir os comportamentos desejados entre os seus clientes. A sua eficácia é reconhecida em contextos comerciais (Moreira, Fortes, Santiago, 2017).

A visão também é um dos sentidos com enorme impacto e provavelmente aquele que mais facilmente associamos às compras numa loja de roupa. Os resultados de um estudo feito por Latreille indicam que a iluminação é considerada essencial por tornar os produtos mais atraentes para o

consumidor. A preocupação com a iluminação das montras também é unânime, sendo consideradas como o principal atrativo para que os clientes entrem na loja (*Latreille, 2010*). A iluminação adequada proporciona as vendas espontâneas, apresenta a loja, impacta os compradores, chama a sua atenção e ajuda a chamar clientes para o interior da loja. A iluminação tem o poder de guiar os clientes pelos produtos, ajudar a avaliá-los e motivá-los na compra. Quando uma loja aperfeiçoa a sua iluminação, melhora o seu lucro (*Latreille, 2010*). De acordo com Camargo (2006), a iluminação é capaz de obter a aproximação de consumidores. O volume de vendas está diretamente relacionado com o tempo que o cliente passa dentro da loja, pelo que é necessário encontrar formas para neutralizar o cansaço, despertar o interesse com informações ou promoções, despertar a curiosidade por novas secções, proporcionar meios de experimentação dos produtos e a interação com funcionários prestáveis e eficientes. Isto é conseguido também através de um projeto de iluminação que ajude a dar dinâmica ao ambiente comercial. Quanto mais estimulante for o cenário que a empresa ofereça, mais ricas tenderão a ser as vivências dos clientes. Através da cor, da direção, do movimento da iluminação, criam-se climas, desenvolvem-se atmosferas e alteram o humor das pessoas (*Latreille, 2010*).

A atmosfera é a personalidade da loja, incluindo recursos visuais, cores, formas, sons, aromas, decoração e outros fatores que estimulam os sentidos do cliente e que vão construir os sentimentos e as emoções para com a loja (*Latreille, 2010*). Outro dos pontos determinante para uma boa experiência de escolha são os provadores, que muitas vezes são pequenos e com iluminação inadequada, podendo deixar cores distorcidas. Este fator pode condicionar a compra do produto (*Latreille, 2010*). Esta pesquisa é consistente com o facto de os consumidores desejarem experiências positivas numa loja. Os retalhistas tentam diferenciar-se dos concorrentes através da experiência de compra (*Cachero-Martínez, Vázquez-Casielles, 2017*). A experiência do consumidor manifesta-se em várias dimensões que podem ser agrupadas em duas categorias: experiência emocional e pragmática. Essa constatação reforça a ideia de que o consumidor é um ser social. Num retalhista, os estímulos que a equipa de vendas pode criar afetam as emoções do consumidor (experiência sensorial e social); (*Cachero-Martínez, Vázquez-Casielles, 2017*), um dos principais desafios é criar um ambiente em que o comprador mantenha um relacionamento individual com a loja (*Soars, 2003*). A importância do sentimento de personalização e bem-estar dentro de uma loja são essenciais para a satisfação do consumidor. Um dos problemas detetados na venda através da *internet* é a incapacidade de os consumidores tocarem nos produtos durante seus processos de tomada de decisão de compra, embora os resultados do estudo feito por *Citrina* destaquem a importância de fornecer informações sobre a textura dos produtos na *internet* (*Citrina, Stemb, Spangenberg, Clark, 2003*). Através desta análise, conseguimos compreender que também as texturas impactam a experiência do consumidor e a importância de as colmatar nos casos das vendas *online*. Por fim, analisamos o sentido da audição.

Importa realçar que as perceções dos clientes sobre o tempo de compra têm uma relação com o tipo de música que estavam a ouvir (*Yalch, Spangenberg, 1990*). A música pode ter um impacto significativo no humor do público e nas intenções de compra (*Alpert, Alpert, 1990*). Deste modo, todos estes aspetos devem ser desenvolvidos em conjunto de modo a proporcionar aos clientes uma experiência agradável e inesquecível.

## Quadro de Referência

Para a revisão de literatura foram estudados temas que diferenciam e suportam o conceito.

O empreendedorismo por ser o motor de arranque do projeto, mas essencialmente por ser necessário que se mantenha ao longo do tempo e esteja presente em todos os recursos humanos da empresa.

As vendas *online* serão a forma como o projeto iniciar-se-á e um mecanismo que pretendemos manter e incrementar ao longo do tempo.

Por fim, a importância dos sentidos será um dos fatores diferenciadores da marca, pelo que é de extrema importância analisar o seu impacto.

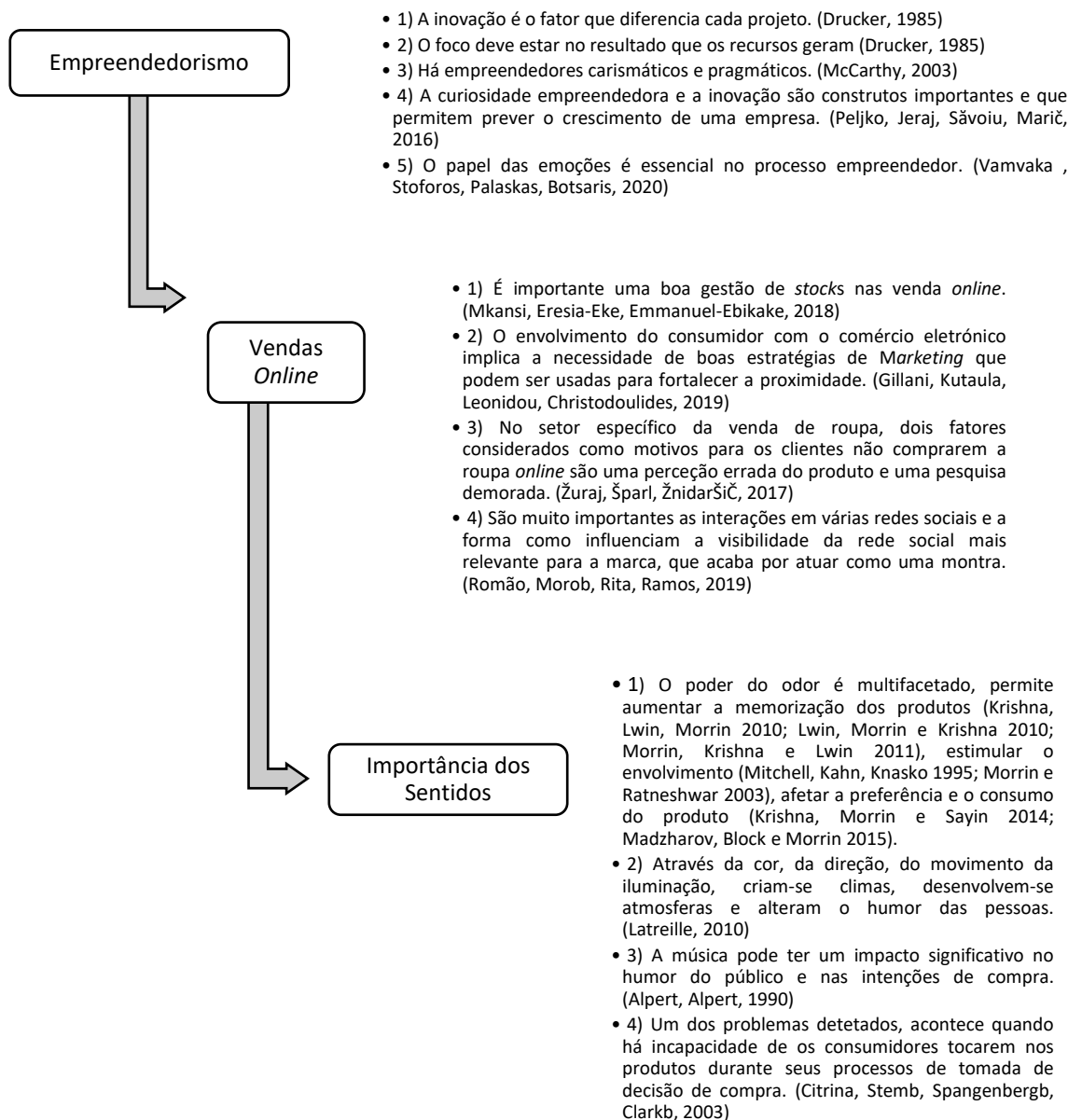


Figura 2.1

Através do estudo dos autores acima mencionados iremos colocar as suas conclusões em prática da seguinte forma:

- Empreendedorismo

1) Serão feitas sessões de *brain storming* para assegurar a inovação dos produtos e serviços.

2) Será dada formação aos recursos humanos de modo a que tenham foco na missão da marca e no resultado gerado pelas ações.

3) No processo de recrutamento, iremos ter em consideração os vários perfis de empreendedores.

4) Teremos procedimentos internos que valorizarão uma atitude inovadora dos funcionários, por exemplo prémios anuais.

5) Certificar-nos-emos que os recursos humanos estão motivados e envolvidos com a marca.

- *Vendas Online*

1) Teremos uma gestão de *stocks* em tempo real através de um programa informático, de modo a não permitir a venda, quando o produto já esteja em rutura.

2) As estratégias de *Marketing* implementadas para a marca terão como objetivo aproximar o consumidor da marca.

3) Tentaremos mostrar os produtos *online* em modelos, de várias perspetivas e com a possibilidade de amplificação, de modo que o cliente possa ter a perceção correta do produto. Teremos ainda em atenção o desenho de um *site* intuitivo e que permita uma pesquisa rápida, nomeadamente através dos filtros.

4) Teremos várias plataformas *online*, nomeadamente o *site* e as redes sociais. Sabemos que provavelmente a plataforma que terá mais alcance será o *Instagram*, pelo que teremos atenção em alimentar esta rede social com muita regularidade. Em todas as plataformas também remeteremos para as outras de modo que o cliente possa ter uma experiência de compra mais completa.

- *Importância dos Sentidos*

1) Teremos um aroma característico na loja, suave, mas marcante. O mesmo acontecerá em todos os produtos vendidos. As peças serão, assim, aromatizadas, inclusivamente as que são vendidas online.

2) Teremos uma iluminação ambiente na loja em tons quentes e acolhedores. As cores do espaço serão neutras e suaves de modo a destacar os produtos vendidos.

3) A loja terá sempre música ambiente, num volume moderado. Os estilos musicais serão variados, mas sempre num registo ambiente e nunca intrusivo.

4) Os produtos estarão expostos e permitirão o toque e a experimentação pelos consumidores.



## Análise de mercado

Para que uma empresa consiga entrar no mercado, é essencial que realize previamente uma análise de toda a envolvente.

A um nível macro, a empresa deverá analisar todos os fatores que a rodeiam e que ainda de forma indireta possam afetar a empresa. O conhecimento adquirido pode funcionar como uma vantagem competitiva, uma vez que a empresa pode antecipar algumas das situações que têm probabilidade de ocorrer.

### PESTAL

#### . Contexto Político

O regime político vigente em Portugal é a república. Existem quatro Órgãos de Soberania, o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

O Presidente da República eleito é o Professor Dr. Marcelo Rebelo de Sousa, antigo militante do PSD, Partido Social Democrata (1975-2015), tendo sido Presidente do partido (1996-1999) e atualmente Presidente da República (2015-presente). Iniciou o seu mandato a 9 de março de 2016. Com o início de funções deste Presidente da República assistiu-se a uma mudança significativa no exercício das funções presidenciais em contraponto com o exercício das mesmas funções do seu predecessor, Aníbal Cavaco Silva. Em relação ao atual mandato presidencial, constata-se que a comunicação é mais regular, há uma presença assídua nos principais acontecimentos do país e há uma muito maior proximidade com os seus concidadãos. Em janeiro do presente ano o presidente foi reeleito com 60,70% dos votos. Esta eleição contou com uma abstenção superior a 60%, a maior registada desde 1976.

Atualmente, o Primeiro-ministro é o Dr. <sup>o</sup> António Costa, Secretário-geral do PS (Partido Socialista), tendo exercido anteriormente a presidência da Câmara Municipal de Lisboa. O PS foi derrotado nas eleições de 4 de outubro de 2015 pela coligação PàF (Portugal à Frente), constituída pelo PSD (Partido Social Democrata) e pelo CDS (Centro Democrático Social), que teve cerca de 39% dos votos e onde o recorde de abstenção foi superado com cerca de 44% dos votos. Esta coligação tomou posse a 30 de outubro de 2015 e governou até ao dia 10 de novembro de 2015, dia em que uma moção de rejeição ao programa do governo foi aprovada com os votos do PS, BE, PCP, PEV e PAN, obrigando à queda do governo. Impossibilitado de convocar novas eleições, por se encontrar nos seis últimos meses do seu mandato, o Presidente Aníbal Cavaco Silva após ouvir os sete partidos com

representação parlamentar indigitou a 24 de novembro de 2015 António Costa como Primeiro-ministro, cujo governo tomou posse a 26 de novembro de 2015. Este governo passou a ter um apoio maioritário derivado de negociações que originaram num entendimento parlamentar com a CDU (Coligação Democrática Unitária) e o BE (Bloco de Esquerda).

Esta foi a primeira vez, desde o 25 de Abril, que um partido ou a coligação que ganhou as eleições não liderou o governo. Foi também a primeira vez que o PS formou governo através do apoio de partidos à sua esquerda, sendo que anteriormente já tinha o tinha feito com CDS (1978) e com o PSD (1983).

É de notar que desde o 25 de abril de 1974 temos tido diversos períodos de grande instabilidade política e temos atravessado graves crises económicas que originaram inclusivamente intervenções externas do FMI (Fundo Monetário Internacional), como foram os anos 1977, 1983 e 2011.

Por outro lado, a política portuguesa tem sido confrontada com assiduidade por graves crimes económicos, onde os bancos têm tido um papel de relevo e também de diversos processos criminais de governantes locais e nacionais, sendo o caso mais emblemático o que envolve o antigo primeiro-ministro José Sócrates. Na realidade, tem-se verificado uma grande promiscuidade entre o poder político, o poder económico e até o poder judicial. A existência de constantes processos ligados à corrupção e ao favorecimento pessoal têm contribuído para um crescente descrédito das Instituições e para que muitos portugueses não se sintam devidamente representados. Não só, mas também nos últimos anos temos assistido à criação de novos partidos e alguns deles como o CHEGA, o IL (Iniciativa Liberal) e o LIVRE conseguiram, entretanto, representação parlamentar.

Atualmente, a situação política em Portugal é muito instável e é decorrente de uma falta de maioria parlamentar e da grave crise económica e social originada principalmente pela pandemia do *Covid-19*. É expectável que o PS e os partidos à sua esquerda façam tudo para viabilizar e manter o atual governo até às próximas eleições para a Assembleia da República que ocorrerão no final de 2023 de modo a que não haja uma gravíssima crise a todos os níveis. Neste desiderato, o Primeiro-ministro tem o apoio do Presidente da República. Este exercerá a sua influência para que tal ocorra, até porque o Primeiro-ministro já disse que não fará nenhuma coligação com nenhum dos partidos à sua direita do espectro político, tornando estes minoritários e, como tal, retirou qualquer hipótese de viabilidade desta alternativa.

A política fiscal do país sofre constantes alterações, o que não permite que as empresas efetuem um planeamento eficaz a médio e longo prazo. A fiscalidade, a morosidade da justiça, a burocracia no geral e os licenciamentos em particular são fatores críticos que originam que muitas empresas optem por investir noutros países.



Desta forma, é de extrema importância para qualquer empresa acompanhar os desenvolvimentos políticos e estar ciente das mudanças que possam ocorrer, de modo a estarem melhor preparadas para terem sucesso.

## . Contexto Económico

O contexto económico português foi marcado por várias crises económicas graves que justificaram intervenções externas do FMI, sendo a mais recente em 2011.

A dívida externa líquida tem vindo a aumentar progressivamente (vide Anexo B), assumindo o valor de 179.788,8 milhões de euros de acordo com dados da Pordata, 2019.

Relativamente ao crédito concedido às empresas, é de notar que já foi bastante superior em anos passados (conforme Anexo C). Em 2019, assumiu o montante de 32.763 milhões de euros sendo que cerca de 19 milhões se destinaram a empréstimos até 1 milhão de euros e 14 milhões de euros foram para empréstimos superiores a 1 milhão de euros.

De acordo com dados do INE e da Pordata, o investimento tem vindo a aumentar desde 2013, traduzindo-se em 38.839,2 milhões de euros em 2019. A economia do país é diversificada, baseada tanto em iniciativas privadas como públicas. Todavia, é de salientar a enorme discrepância entre o investimento público e privado, sendo que o privado ronda os 35 milhões de euros e o público apenas 4 milhões de euros. (conforme Anexo D)

Relativamente às exportações de bens, observamos um acréscimo. Em 2019, atingiram os 59.902,8 milhões de euros (vide Anexo E), sendo que os principais produtos exportados foram minérios e metais com o seu valor a chegar aos 11 milhões de euros.

As exportações de serviços também apresentam um aumento crescente e em 2019 traduziram-se em 35.269,3 milhões de euros (conforme Anexo F). Os serviços que se distinguiram expressivamente foram as viagens e turismo com um valor na ordem dos 18 milhões de euros.

Desde 2013 que a economia Portuguesa expressa uma recuperação. No entanto, no ano 2020, a Europa foi afetada pela crise pandémica do *Covid-19* que impactou fortemente a economia.

De acordo com as previsões do Banco de Portugal, a redução projetada para o PIB em 2020 é bastante significativa. Esta queda é superior às observadas nas mais recentes recessões, sendo necessário recuar aos anos 20 do século passado para observar uma queda com este impacto.

Até 2019 observávamos um aumento progressivo do PIB per capita que atingiu os 20.736,5 euros. (conforme Anexo G)

Contudo, de acordo com a mesma fonte, as atuais projeções estimam uma recuperação relativamente mais rápida do que a observada na sequência da recessão de 2011-2013.

Esta recuperação é caracterizada por uma retoma mais célere do investimento, porém é assumido que as medidas de política adotadas limitarão o impacto da crise sobre o tecido empresarial e que o investimento público manter-se-á dinâmico. Relativamente às exportações, a recuperação esperada é mais morosa do que a observada após as recessões anteriores. Este fenómeno reflete as tensões comerciais existentes e, principalmente, o comportamento das exportações de turismo. O peso destas exportações aumentou significativamente nos últimos anos e é um setor particularmente afetado pela crise pandémica em que o mundo se encontra.

Face à pandemia, Portugal determinou medidas de confinamento ao longo deste ano e do passado que impactaram fortemente a economia. É esperado que em 2021 a economia comece a recuperar progressivamente. No entanto, sem a certeza da data do fim da pandemia, é difícil prever o comportamento económico do país.

Tal como afirma o Ministro de Estado, da Economia e da Transformação Digital, Dr. <sup>o</sup> Pedro Siza Vieira, para conter a pandemia Covid-19, tiveram de ser adotadas medidas muito fortes de distanciamento social e de encerramento de muitas atividades económicas. Desta forma, foi sentido um grande impacto negativo nas empresas, pelo que foi necessário proteger o emprego, preservar o rendimento das famílias e evitar a destruição de empresas.

Por este motivo, é de notar que foram implementadas várias medidas excecionais e temporárias de proteção de postos de trabalho, nomeadamente o *Lay Off*, moratórias de créditos, apoios à tesouraria, teletrabalho, medidas de apoio a empresários em nome individual, sócio-gerentes e *start-ups*, e o diferimento de impostos e contribuições.

Relativamente ao desemprego, Portugal tem-se deparado com uma situação problemática. O ano de 2013 foi marcado pela maior taxa de desemprego dos últimos anos, 16,2% por cada 100 ativos.

Em 2019, a taxa de desemprego foi de 6,5%. (vide Anexo H)

É de notar que a taxa de desemprego em 2020 não correspondeu ao esperado com a pandemia. Isto porque, com as várias medidas governamentais, este indicador deixou de traduzir a real dimensão do desemprego nacional.

Em Portugal, à semelhança de outras economias afetadas pela crise *Covid-19*, a população empregada está a diminuir, mas o indicador do desemprego não só não aumenta, como apresenta uma curva descendente. É no grupo dos inativos que estão a ser enquadrados os milhares de desempregados que nos últimos meses têm sido colocados fora do mercado de trabalho. E é por isso que hoje a taxa de subutilização do trabalho, que já vai nos 14,2%, é um indicador mais próximo do

desemprego efetivo do que a taxa de desemprego que se encontra atualmente nos 5,6%. (conforme Anexo I)

A economia em Portugal apresenta bastante instabilidade que deve ser tomada em consideração. A cooperação dos agentes externos e internos a longo prazo é essencial para a conjuntura macroeconómica do país. O momento atual é assim um desafio para as empresas e para os consumidores. No entanto, a recuperação parece ser célere, pelo que pode ser uma boa oportunidade a médio prazo.

## . Contexto Social

A população atual portuguesa é de 10.111.593 habitantes. Sendo que 51,5% são mulheres e 48,5% são homens.

É ainda de notar que o saldo entre os nascimentos e as mortes é negativo, pelo que a população em Portugal apenas está em crescimento devido à emigração populacional.

De acordo com dados do INE e da Pordata, a 31 de dezembro de 2019 a população portuguesa atingiu 10.295.909 habitantes, sendo que a faixa etária que apresentava maior população é entre os 45 e 49 anos. (conforme Anexo J)

A população em Portugal é envelhecida, conforme se pode ver no Anexo L.

Relativamente às habilitações académicas da população portuguesa, temos assistido a um aumento. A quantidade de pessoas com ensino superior tem aumentado todos os anos, tendo atingido, em 2019, 19,6% da população. No entanto, é de notar que a maioria da população portuguesa, na ordem dos 22,7% possui habilitações ao nível do ensino secundário, seguida por 21,5% da população que apenas terminou o primeiro ciclo. (vide Anexo M)

O rendimento médio das famílias portuguesas também tem aumentado por vários motivos, nomeadamente o maior grau de escolaridade. Em 2018, o rendimento médio família foi de 33.196 euros. (conforme Anexo N)

De acordo com dados do INE e da Pordata, a despesa de consumo final em território nacional tem vindo a aumentar, apresentando em 2017 o valor de 171.686,3 milhões de euros. (vide Anexo O)

O setor que apresenta um maior consumo é inevitavelmente o setor dos produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco.

O setor de produtos têxteis, vestuário e de couro tem crescido positivamente, representando em 2017 um valor de 9.420,3 milhões de euros.

Os serviços de alojamento e restauração (restaurantes e similares) também apresenta um crescimento positivo e atingiu em 2017, 17.357,8 milhões de euros.

Relativamente à distribuição demográfica em Portugal é evidente a diferença entre as grandes cidades e a zona litoral do país em comparação com o interior. (vide Anexo P) Este fenómeno tem tentado ser contrariado por incentivos do governo português, no entanto devido às condições de trabalho esta desigualdade continua bastante presente.

É de salientar o impacto social que a crise sanitária provocada pelo *Covid-19* provocou, não apenas economicamente, mas também na mudança de hábitos sociais e de consumo da população mundial.

O contexto social de Portugal deve ser analisado de modo a aproveitar as suas potencialidades e permitir às empresas combaterem as ameaças adjacentes a esta análise.

## . Contexto Tecnológico

A utilização tecnológica tem um impacto grande na vida empresarial, sendo essencial para quase todas as empresas, tornando os processos mais céleres e permitindo adotar procedimentos que antes não eram possíveis.

De acordo com o relatório “*United Nations E-Government Survey*” de 2020, Portugal é o 35.º país da Europa com os maiores valores de Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrónico.

É de notar que Portugal é um país em que a população está cada vez mais familiarizada com as tecnologias, nomeadamente com a utilização da *internet*.

De acordo com dados do INE e da Portada, em 2019, 92,5% das empresas possuem ligação à *internet*, sendo que este número tem vindo a crescer ao longo dos anos. (conforme Anexo Q)

Em concordância com as mesmas fontes, observamos que em 2019 75,3% da população portuguesa utiliza a *internet*. (vide Anexo R)

O estudo “*Bareme Internet*” apresentado em 2018, revelou que 5,3 milhões de portugueses usam redes sociais, este número com tendência a aumentar, mostra que grande parte da população portuguesa já aderiu a estas redes.

A *internet* tem evoluído bastante ao longo dos anos e apresenta um enorme potencial de utilização para as empresas, não só no melhoramento de processos como na divulgação e comunicação das marcas, chegando, mesmo, a ser um instrumento imprescindível de *Marketing*, tal como podemos observar no estudo posterior “Os Portugueses e as Redes Sociais 2019” do grupo *Marktest*.

Neste relatório são, então, visíveis alguns dados de extrema relevância sobre o mercado tecnológico, nomeadamente o facto do *Instagram* ser a rede que mais cresceu para seguir empresas/marcas nas redes sociais, multiplicando por 19 os valores de 2013.

Deste modo, com a *internet* e nomeadamente as redes sociais, as marcas conseguem estabelecer uma relação muito mais próxima com os consumidores.

## . Contexto Ambiental

O impacto ambiental das indústrias e do crescimento das empresas é notório, pela tendência de utilização de mais recursos, nomeadamente recursos não-renováveis de minerais, metais e combustíveis fósseis.

Por este motivo é essencial a adoção de modelos económicos mais sustentáveis, devido aos recursos limitados que temos e ao impacto que a sua utilização tem no meio ambiente.

Uma das medidas implementadas para fazer promover uma utilização mais racional dos recursos são as taxas na sua utilização de forma a “penalizar” o consumidor pela sua utilização.

As empresas que promovem práticas sustentáveis, são incentivadas pelo seu bom desempenho ambiental através da adesão a instrumentos de gestão ambiental como o Rótulo Ecológico da União Europeia, o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria ou o Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001.

O relatório do Estado do ambiente Portugal 2020, elaborado pela Agência Portuguesa do Ambiente, analisa anualmente o estado do ambiente em Portugal, reconhecendo os progressos alcançados e expondo também os principais constrangimentos. Este relatório identifica a posição do país face aos compromissos e metas assumidos em matéria de ambiente e desenvolvimento sustentável.

Um dos aspetos presentes neste relatório é o facto de que nos últimos 10 anos, o número de organizações certificadas pela Norma ISO 14001:2004 cresceu sustentadamente, de 468 em 2008 para 1.145 em 2018.

Outro aspeto referenciado diz respeito às energias renováveis, Portugal apresentou, em 2018, uma taxa de 55,3% de produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis, mantendo a tendência ascendente que se verificou na última década.

Relativamente as emissões por sector de atividade, à semelhança dos anos anteriores, o sector da energia foi o que mais contribuiu para o valor total de 2017 (72,6%), sendo a produção e transformação

de energia e os transportes os subsectores com maior impacto (29,5% e 24,3% do total, respetivamente).

No domínio “Ar e Ruído”, respeitando à qualidade do ar, constatou-se que, nos últimos anos, a classe predominante do índice da qualidade do ar (IQAr) tem sido “Bom”, tendência positiva que se manteve em 2018.

Este relatório é bastante detalhado e indica a evolução de vários aspetos relativos ao meio ambiente.

Cada vez mais a preocupação com o ambiente a nível mundial está presente, principalmente manifestada pelas novas gerações, o mesmo acontece em Portugal.

Também ao nível empresarial estas matérias devem ser consideradas, tanto pela responsabilidade social, como pelo facto de cada vez mais os clientes serem exigentes e estarem despertos para estes temas, privilegiando empresas que cuidem do ambiente.

## . Contexto Legal

A burocracia inerente à criação de uma empresa tem sido bastante simplificada ao longo dos anos.

O empresário terá de decidir se pretende avançar com o seu negócio de forma individual, sob a forma de empresário em nome individual, sociedade unipessoal por quotas ou estabelecimento individual de responsabilidade limitada. Ou se a melhor solução para o seu negócio é a forma coletiva, nomeadamente sociedade por quotas, anónima, em nome coletivo e em comandita.

O processo de abertura da empresa é bastante célere e pode ser tratado *online* ou feito através dos balcões “Empresa na hora”. Neste momento, o empresário já deverá ter reunido os documentos necessários, como por exemplo a declaração de início de atividade e o registo comercial.

É importante notar que legalmente a empresa tem vários encargos, nomeadamente o pagamento de IRC (21%), derrama (que pode chegar aos 1,5%), IVA (taxas diferentes, conforme os serviços ou bens) e taxas pagas sobre o salário dos colaboradores (23,5%).

O Decreto-Lei n.º 209/2012, de 19 de setembro criou a “empresa *online*”, através de um regime especial de constituição *online* de sociedades comerciais e civis sob forma comercial, e cria a “marca na hora”, alterando o regime do Registo Nacional de Pessoas Coletivas, o Regulamento Emolumentar dos Registos e do Notariado, e Decretos-Lei anteriores.

Relativamente ao comércio *online*, o Decreto-Lei n.º 40/2020, de 18/08, transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2000/31/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de

2000. Esta norma é relativa a certos aspetos legais dos serviços da sociedade de informação, em especial do comércio eletrónico, no mercado interno.

Outro aspeto a ter em conta por algumas empresas é a proteção de marcas, patentes, e propriedade intelectual. Em Portugal, há estes mecanismos de proteção das marcas e direitos de autor. O registo das patentes apresenta alguma dificuldade para as pequenas empresas portuguesas, impedindo iniciativas de inovação que não estejam dependentes de fundos.

As novas empresas também terão de considerar as leis laborais, que têm sofrido bastantes alterações. Pretende-se um equilíbrio entre os direitos dos trabalhadores e a flexibilidade das empresas.

A proteção de dados pessoais tornou-se mais rígida com a lei n.º 58/2019, obrigando as empresas a adaptarem procedimentos nesse sentido.

Para a abertura de uma loja e de um restaurante o processo foi simplificado para espaços comerciais até 2000 metros quadrados, através do “Licenciamento Zero”, aprovado pelo Decreto-Lei nº 48/2011 de 1 de abril. Este diploma é uma iniciativa do Governo, inserida no programa “Simplex” e elimina licenças, autorizações e comunicações, no entanto este procedimento implica um reforço da fiscalização sobre as atividades e um agravamento do regime sancionatório.

Inicialmente, é necessário requerer a concessão da licença ou da autorização para o espaço comercial e posteriormente comunicar a abertura da loja à câmara municipal. Este processo deve ser feito no Balcão do Empreendedor, remetendo à autarquia a declaração prévia, com cópia dirigida à Direção-Geral das Atividades Económicas. Assim que tiver o comprovativo da entrega da declaração prévia, a loja poderá ser aberta.

É ainda obrigatório, qualquer estabelecimento comercial possuir um livro de reclamações.

A legislação em Portugal é complexa, sendo que ultimamente tem sido feito um esforço de simplificação dos processos. É essencial que o empresário conheça todos os procedimentos legais que deve seguir e que esteja sempre atento às mudanças que ocorrem.

### Modelo das 5 forças de *Porter*

As cinco forças de *Porter* são uma ferramenta importante para analisar o ambiente competitivo em que a empresa se insere. Michael *Porter* desenvolveu esta estrutura que indica que uma empresa é influenciada por cinco forças que representam cinco pilares importantes para as companhias.

Esta metodologia tem como objetivo primordial avaliar a atratividade de uma indústria, na qual competem várias empresas entre si. São consideradas variáveis do meio envolvente imediato.

Este método permite à empresa analisar se há potencial para criação de valor e ajustar as estratégias de acordo com a envolvente de modo a ganhar vantagem competitiva na indústria em questão.

É um modelo particularmente interessante porque pode ser aplicável a todas as organizações, independentemente da sua dimensão.

#### . Ameaça de entrada de novos concorrentes (Barreiras à entrada)

O setor alimentar e têxtil é bastante dinâmico, embora seja necessário algum investimento inicial no caso de serem necessários espaços físicos. O retorno previsto estimula os empresários a realizarem esse investimento.

Tal como analisamos no modelo PESTAL, com a lei do licenciamento zero, a barreira de entrada de novos concorrentes é menor pela rapidez com que podem entrar no mercado.

Relativamente aos acessos a canais de distribuição, também não se espera que dificultem a entrada de novas empresas no mercado. Não há patentes ou direitos que constituam barreiras à entrada para novas empresas.

No entanto, a inovação do serviço prestado implica que seja mais difícil novos empresários entrarem no mercado com uma ideia semelhante. Espera-se que nessa altura a marca já tenha comunicado com os clientes do seu nicho de mercado, o que dificulte a entrada de um concorrente com o mesmo conceito.

Desta forma, conclui-se que a ameaça de novos concorrentes é média.

Relativamente à concorrência existente, consideramos que há muitas marcas que concorrem nos vários segmentos que pretendemos oferecer, mas nenhuma reúne todos num conceito de bem-estar.

Inicialmente, quando o projeto começar apenas *online* e com a venda de roupa, apesar de tentarmos através do *layout* do *site*, das coleções, das cores, da música associada e até das várias mensagens que chegarão aos clientes, distinguirmo-nos pelo conceito de bem-estar, consideramos que nesta fase a concorrência será bastante elevada, uma vez que conta com todas as empresas do setor têxtil que façam vendas *online*.



### . Poder de negociação dos clientes

Inicialmente, o poder de negociação dos clientes será elevado, pelas inúmeras escolhas que terão à disposição. Contudo, quando o cliente reconhecer o valor do conceito, o seu poder negocial será menor.

Os clientes da marca serão o consumidor final, pelo que se espera que o volume de compra de cada um seja baixo. Desta forma, o poder de negociação de cada cliente é relativamente baixo, correspondendo ao seu volume de compras. Pelo que quanto mais clientes a marca tiver, menos poder negocial terão os clientes.

Sendo que estaremos a vender todo o conceito, o cliente irá perceber esse valor e não existindo outras empresas que proporcionem a mesma experiência, a probabilidade da sua mudança é diminuta.

Desta forma, podemos concluir que o poder dos clientes é baixo.

### . Poder de negociação dos fornecedores

Para este projeto serão necessários vários fornecedores, no entanto há uma grande diversidade de empresas que prestam estes serviços, o que possibilita ter um poder elevado de escolha do produto pela qualidade e pelo preço.

Sendo que o produto não dependerá de nenhum fornecedor porque há bastantes alternativas e sendo que o custo de mudança para outro fornecedor também é baixo, conclui-se que o poder negocial dos fornecedores é baixo.

### . Ameaça de produtos substitutos

Os produtos vendidos e os serviços oferecidos podem ser facilmente substituídos pela concorrência, uma vez que existem inúmeras marcas de roupa, casas de chá e até serviços de bem-estar, nomeadamente *ioga*, *mindfulness* ou *workshops* de alimentação.

No entanto, se considerarmos o conceito como sendo global, o risco de ser substituído é diminuto.

Desta forma conclui-se que o risco de substituição é baixo.

### . Competição no setor/ Rivalidade entre concorrentes

O número de concorrentes é extremamente elevado neste mercado. No entanto, a diversidade dos produtos vendidos e serviços prestados também é significativa. A rivalidade entre as empresas

inseridas neste mesmo mercado é intensa, ainda assim nem todas se destinam ao mesmo segmento de clientes.

Não obstante, o conceito deste projeto é inovador o que permite uma diferenciação dos restantes concorrentes, tanto pela qualidade como pelo conjunto de produtos e serviços que os clientes podem adquirir, tornando este momento numa experiência.

Desta forma, torna-se imperativo apostar em campanhas de *Marketing* e promover o conceito de negócio, mostrando o seu valor aos clientes.

Importa notar que os setores têxteis e alimentar terão sempre uma elevada procura, pelo que também é necessário responder aos vários nichos de mercado.

Por fim, devemos considerar que o custo de mudança para os clientes é baixo, não sendo nulo apenas porque teremos campanhas de forma a fidelizar os clientes.

Pela análise desta força, podemos concluir que a rivalidade entre concorrentes é média.

Tendo em consideração as estratégias, a “Maria Terra” é uma marca que estabelece a sua vantagem competitiva através da diferenciação.

## Estudo de Mercado

De modo a analisarmos o interesse e a sensibilidade dos consumidores a algumas temáticas que serão relevantes para o conceito “Maria Terra”, realizamos um estudo de mercado.

Aproveitamos também para analisar a adesão às redes sociais e qual a predileta da amostra.

É importante realçar que a amostra deste estudo é meramente indicativa, não é representativa pelo facto desta amostra não poder ser extrapolada para a população. Isso justifica-se por não ser possível controlar os inquiridos, nomeadamente os perfis. Desta forma, a amostra não tem a mesma proporção da população, o que não permite tirar conclusões confiáveis.

- Informações Pessoais

Este questionário foi respondido por 370 inquiridos. (Vide Anexo S) Aproximadamente 73% das respostas foram do género feminino e 27% do género masculino.

A faixa etária dos inquiridos foi diversificada, sendo que 29% tem entre 36 e 50 anos, 27% entre 51 e 65 e 24% entre 25 e 35 anos. O maior grupo das pessoas que respondeu ao questionário é licenciada (44%).

Relativamente ao rendimento, encontra-se bastante distribuído sendo que a maioria auferir entre 1201€ e 1600€ ou mais de 2000€ mensalmente.

A amostra recolhida concentra-se na área metropolitana de Lisboa (88%), o que corresponde ao *target* que pretendemos atingir.

A análise destes dados pessoais revela-se importante de modo a analisarmos os potenciais interessados no conceito e verificarmos se o *target* que definimos valoriza a marca e os seus valores.

- Coleção de Roupa

Relativamente à venda de roupa que teremos, questionámos a regularidade com os inquiridos adquirem estes produtos, 60% revelou que compra peças de roupa entre uma a duas vezes por trimestre. (Vide Anexo S) A regularidade com que a amostra compra roupa é reduzida, no entanto também pode significar que a durabilidade das peças é importante e por isso a qualidade será valorizada.

Relativamente às compras *online*, percebemos que 77% das pessoas já tiveram essa experiência. (Vide Anexo S)

Questionámos a importância da qualidade nas peças, apenas 9% não considerou relevante.

91% considera que a qualidade é importante e 61% está disposto a pagar mais por isso, o que se revela bastante importante para a nossa marca. (Vide Anexo S)

Questionámos também se era reconhecido valor à exclusividade das peças, 52% da amostra considerou que sim e 24% está disposto a pagar mais por isso. (Vide Anexo S)

Sobre questões éticas que pretendemos considerar na nossa marca, questionámos se seria uma preocupação dos inquiridos. 80% considera relevante e 43% das pessoas está disposta a pagar mais por isso. (Vide Anexo S)

Pretendemos compreender qual a importância de alguns fatores externos na experiência de compra dos consumidores.

Relativamente à música, 39% das respostas indicaram que este fator era pouco relevante. (Vide Anexo S) Relativamente ao aroma, 59% dos inquiridos considera relevante. (Vide Anexo S)

A organização por cores e textura revelou-se relevante para 56% da amostra. (Vide Anexo S)

Por fim, questionámos a relevância de um atendimento cuidado, sendo que 48% considera relevante e 43% responde que é muito relevante. (Vide Anexo S)

No final, deixamos uma questão de resposta aberta em que questionámos a amostra sobre que sugestões de melhoria daria às lojas de roupa.

A sugestão mais frequente, foi dada por 115 pessoas e foi que o atendimento deveria ser mais cuidado, seguiu-se a necessidade de organização mencionada por 60 pessoas.

Foi destacada a importância de um atendimento personalizado e da diversidade da oferta.

Outra sugestão frequente foi a abordagem dos funcionários, de modo a não ser intrusiva e dar a sensação de que estão a forçar a venda dos produtos.

Outros comentários feitos e que pretendemos considerar foram o aconselhamento de moda, a presença de aromas suaves, confeção nacional, a qualidade e campanhas personalizadas de acordo com o perfil do cliente.

- Casa de Chá

Como também iremos ter um espaço onde são servidas refeições ligeiras e bebidas, questionámos o hábito da amostra em visitar pastelarias e casas de chá, sendo que 63% respondeu que sim. (Vide Anexo S)

Perguntámos se um ambiente calmo era privilegiado e 99% dos inquiridos respondeu afirmativamente. (Vide Anexo S) Relativamente ao tipo de comida preferencial, 78% respondeu que gostaria de um local com todo o tipo de opções. (Vide Anexo S)

Também sobre esta temática colocámos a questão de resposta aberta sobre as sugestões dadas às pastelarias/ casas de chá. Os aspetos mais mencionados foram a diversidade de opções, um atendimento cuidado, higiene e qualidade. Aspetos bastantes referidos foram as refeições saudáveis, o ambiente acolhedor, sereno e atrativo bem como a importância da decoração do espaço.

Outras sugestões que considerámos relevantes e pretendemos seguir foram a presença de opções caseiras confeccionadas por produtos frescos e saudáveis. A música e o conforto, nomeadamente das cadeiras e mesas do espaço também foram elementos considerados importantes pela amostra.

- Conceito de bem-estar

Sobre esta temática, indagámos a amostra sobre a importância de implementar hábitos de bem-estar, sendo que foi unânime a sua importância. (Vide Anexo S)

Quisemos compreender quais as atividades que eram associadas ao bem-estar e as que eram frequentadas com alguma regularidade. Destacaram-se as pessoas que não frequentam nenhuma atividade, sendo 35% da amostra. O programa mais frequentado são as massagens (21%), a frequência de *workshops* (14%), o ioga (8%) e a meditação (8%). (Vide Anexo S)

Sobre os vários programas de bem-estar, quisemos compreender as sugestões de melhoria e o que faria as pessoas que não frequentam nenhuma atividade passarem a frequentá-las.

O aspeto mais referido para a maior frequência destes programas foi a diminuição do preço e a existência de horários mais flexíveis. Foi referida a importância da higiene e de uma maior divulgação destas atividades.

Outras sugestões que iremos considerar foram a importância do ambiente, calmo e harmonioso, a presença de luz natural, espaços arejados e a necessidade de divulgação destes programas.

Foi ainda sugerida como fator positivo a oportunidade de as pessoas experimentarem as atividades e ouvirem partilhas e testemunhos sobre o seu impacto destes serviços.

- Redes Sociais

As redes sociais serão uma importante fonte de divulgação e de transmissão da identidade da marca, pelo que quisemos compreender se são utilizadas pela amostra. 99% respondeu que as utiliza. (Vide Anexo S)

Sobre as redes sociais preferidas distinguiu-se consideravelmente o *Instagram* e o *Facebook*, representando 84% das preferências. (Vide Anexo S)

Apesar de sabermos que a amostra não é representativa, conseguimos perceber que as pessoas estariam disponíveis para conhecer o conceito, uma vez que valorizam muitas das coisas que pretendemos transmitir, nomeadamente uma experiência positiva e tranquila, um atendimento cuidado e personalizado e a promoção de atividades de bem-estar.

As sugestões dadas serão muito úteis para a implementação do projeto, bem como a perceção de que a comunicação deverá ser feita essencialmente através do *Instagram* e do *Facebook* e direcionada para o *target* que pretendemos atingir.



## Análise Interna

### Identificação de pontos fortes e fracos para o negócio

Após analisarmos o mercado envolvente, é necessário proceder ao diagnóstico das características internas do projeto “Maria Terra”. Para isso é necessário observar os pontos fortes e fracos deste projeto, de modo a otimizar as qualidades e encontrar estratégias para mitigar as dificuldades.

#### Pontos Fortes:

- 1) Conceito inovador;
- 2) Conceito que promove o bem-estar e a qualidade de vida;
- 3) Conceito que reúne vários serviços e venda de produtos no mesmo local;
- 4) Não apresenta um concorrente direto;
- 5) Têm uma plataforma *online*;
- 6) Localização privilegiada, na zona de Cascais;
- 7) Interesse do município no sucesso do projeto (dinamiza e traz mais turismo para a vila);
- 8) Plano estratégico bem definido (visão, missão, valores);
- 9) Forte rede de contactos;
- 10) Conceito que é procurado por várias faixas etárias;
- 11) Facilidade de acesso, por carro próprio ou transportes públicos;
- 12) Produtos e serviços bastante procurados pelos clientes;
- 13) Venda de produtos mais exclusivos (peças de roupa);
- 14) Qualidade dos produtos vendidos (peças de roupa e produtos alimentares);
- 15) Diversidade dos produtos alimentares vendidos (nomeadamente: opções saudáveis, vegetarianas; bolos tradicionais);
- 16) Serviços de excelente qualidade e diversificados, consoante as tendências de mercado e as sugestões dos clientes (por exemplo: *workshops*, sessões de ioga; massagens);
- 17) Decoração do espaço bastante apelativa;
- 18) Música ambiente;
- 19) Aroma suave, mas marcante;
- 20) Iluminação cuidada e que destaque os espaços e produtos;
- 21) Organização por cores e texturas;
- 22) Atendimento ao cliente cuidado e personalizado;
- 23) Possibilidade de personalizar as peças (nomeadamente através de mensagens na etiqueta);

- 24) Sistemas de fidelização do cliente (por exemplo a oferta de serviços com um determinado volume de compras);
- 25) A marca acompanha as várias estações do ano;
- 26) Política de recursos humanos cuidada (nomeadamente na contratação de funcionários que se enquadrem nos valores da marca);
- 27) Estratégia de *Marketing* (particularmente a comunicação do conceito);
- 28) Responsabilidade Social da marca;
- 29) Boa avaliação financeira, que permite recuperar o investimento e gerar lucro.

**Pontos Fracos:**

- 1) Conceito não testado;
- 2) Falta de experiência;
- 3) Alguma dependência de fornecedores;
- 4) Preços dos produtos e serviços mais caros;
- 5) *Target* específico (poder de compra e valorização da qualidade dos produtos e exclusividade);
- 6) Investimento inicial de alguma dimensão (arrendamento do espaço, decoração, confeção das peças);
- 7) Tempo necessário para recuperação do investimento;
- 8) Tempo necessário até a marca ser conhecida pelos clientes;
- 9) Incerteza relativamente ao volume de vendas.

Com esta análise compreendemos a potencialidade do projeto e os fatores que devemos considerar para reduzir as fragilidades que possa ter.

O primeiro ponto essencial é apostar numa boa estratégia de *Marketing* e fazer com que a marca e o conceito cheguem aos potenciais clientes.

Será muito importante fazer este trabalho enquanto a marca ainda for apenas *online*. Assim, no momento em que o conceito abrir fisicamente na sua globalidade, com todos os serviços, alguns clientes já irão ao espaço com referência nas peças que compraram *online* e no conhecimento que já possuem da marca.

Iremos ainda apostar na estratégia de “passa a palavra”, por considerarmos que é uma das estratégias mais importantes para o conceito da “Maria Terra”.

Com esta análise, concluímos que a marca tem bastantes pontos a seu favor, particularmente por se tratar de um conceito inovador. Acreditamos, ainda, que alguns dos pontos fracos poderão ser minimizados através de estratégias prévias que pretendemos implementar.



Esta análise irá variar ao longo do tempo dependendo da fase em que a marca se encontrar.

## Análise Competitiva

A época atual é caracterizada por alguma incerteza, o que influencia o investimento e o sucesso das empresas. A reflexão estratégica é imprescindível para qualquer negócio, sendo que há vários fatores que devem ser tomados em consideração. Destacamos a exigência dos clientes, a sua pouca fidelização a uma marca única e ainda a instabilidade económica.

Depois da análise de mercado e da análise interna, é essencial estudar a empresa no seu meio envolvente. Isto é conseguido através da análise SWOT, sendo uma forma de fazer o diagnóstico estratégico da empresa.

Esta análise estuda o contexto externo e interno, ou seja, quais os principais pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e fracos são características intrínsecas da empresa, já as oportunidades e ameaças são fatores externos sobre os quais não exercemos controlo.

A SWOT qualificada complementa a análise SWOT porque além da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, faz uma análise dos pontos negativos de forma a transformá-los em pontos positivos. Esta SWOT é considerada mais do que uma ferramenta de planeamento, uma estratégia de ação.

Para os fatores internos desta análise foram selecionados os mais relevantes, a análise detalhada encontra-se no capítulo anterior deste projeto.

### SWOT Dinâmica

<p>Fatores Internos/ Fatores Externos</p>	<p><b>Pontos Fortes (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividade;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Inovação.</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos (W):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiência;</li> <li>• Dependência de fornecedores;</li> <li>• <i>Target</i> específico.</li> </ul>
---	--	---

<p><b>Oportunidades (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da procura pela exclusividade e qualidade das peças de roupa;</li> <li>• Aumento da procura por espaços com alternativas para alimentação saudável;</li> <li>• Aumento do interesse por alternativas promovam o bem-estar.</li> </ul>	<p><b>Estratégia SO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar que as peças da marca são exclusivas e de qualidade;</li> <li>• Ter várias opções de refeições saudáveis;</li> <li>• Divulgar as alternativas de bem-estar oferecidas no espaço.</li> </ul>	<p><b>Estratégia WO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar profissionais com experiência na área;</li> <li>• Ter várias alternativas de fornecedores;</li> <li>• Apostar em campanhas de comunicação direcionadas ao público-alvo.</li> </ul>
<p><b>Ameaças (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceção do consumidor dos produtos como caros;</li> <li>• Volatilidade do contexto político e económico.</li> </ul>	<p><b>Estratégia ST:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar ao cliente a diferenciação do produto (exclusividade, qualidade e inovação) para que percecionem o seu valor.</li> </ul>	<p><b>Estratégia WT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar fornecedores de qualidades em que o preço não seja muito elevado;</li> <li>• Comunicar o conceito a um <i>target</i> com elevado poder económico.</li> </ul>

Quadro 5.1

Nesta análise há as seguintes quatro estratégias:

**Estratégias SO (Forças e Oportunidades)** – É uma estratégia ofensiva que consiste na junção dos pontos fortes e das oportunidades. O seu objetivo é aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas e se tornem vantagens competitivas.

**Estratégias ST (Forças e Ameaças)** – É uma estratégia de confronto que consiste na junção dos pontos fortes com as ameaças. O objetivo é diminuir as ameaças através dos pontos fortes da empresa.

**Estratégias WO (Fraquezas e Oportunidades)** - É uma estratégia de reforço que consiste na junção dos pontos fracos e das oportunidades. O objetivo é analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades.

**Estratégias WT (Fraquezas e Ameças)** – É uma estratégia defensiva que consiste na junção dos pontos fracos e das ameaças. O objetivo é desenvolver ações defensivas para proteger a empresa, diminuindo o impacto das ameaças.

**SWOT Qualificada**

Oportunidades	Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
	Forte	Médio	Reduzido	Elevada	Média	Reduzida
Aumento da procura pela exclusividade e qualidade das peças de roupa	<b>x</b>			<b>x</b>		
Aumento da procura por espaços com alternativas para alimentação saudável	<b>x</b>			<b>x</b>		
Aumento do interesse por alternativas promovam o bem-estar	<b>x</b>			<b>x</b>		

Quadro 5.2

Ameaças	Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
	Forte	Médio	Reduzido	Elevada	Média	Reduzida
Perceção do consumidor dos produtos como caros		<b>x</b>			<b>x</b>	
Volatilidade do contexto político e económico		<b>x</b>		<b>x</b>		

Quadro 5.3

Pontos Fortes	Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
	Forte	Médio	Reduzido	Elevada	Média	Reduzida
Exclusividade	x			x		
Qualidade	x			x		
Inovação	x			x		

Quadro 5.4

Pontos Fracos	Impacto			Probabilidade de Ocorrência		
	Forte	Médio	Reduzido	Elevada	Média	Reduzida
Falta de experiência			x		x	
Dependência de fornecedores		x			x	
Target específico		x		x		

Quadro 5.5

## Objetivos do Plano

Os objetivos estratégicos devem ser definidos com base no sistema de gestão de desempenho, o *Balance Scorecard*.

Estabelecer objetivos permite transformar a visão estratégica numa forma para atingir o desempenho desejado e materializar a missão da organização. É de notar que os objetivos estabelecidos devem possuir características importantes, para as quais se utiliza as siglas S.M.A.R.T. – Específicos (*Specific*); Mensuráveis (*Measurable*); Atingíveis (*Attainable*); Relevantes (*Relevant*); Temporais (*Time Bound*).

É necessário definir os objetivos para várias áreas de negócio. Para a “Maria Terra” as áreas escolhidas foram: *Marketing*; Inovação; Recursos Humanos; Recursos Materiais; Produtividade e Recursos Financeiros. Tal como mencionados em seguida.

### Objetivos de Marketing

- Ter uma forte presença nas redes sociais, nomeadamente *Instagram* e *Facebook* até aos primeiros seis meses da marca;

- Ter uma imagem apelativa e um conceito reconhecido pelo público até à abertura da loja física;
- Ter um foco no *target* que pretendemos atingir, nomeadamente a população que valoriza o bem-estar na zona da grande Lisboa, através de campanhas que atinjam esse nicho da população em todos os lançamentos e campanhas.

#### Objetivos de Inovação

- Promover a cultura organizacional que permita a todas as pessoas sugerirem novas ideias através de reuniões mensais de equipa, serão feitas mensalmente sessões de *brainstorming*;
- Desenvolver na equipa da “Maria Terra” a necessidade de procurarem e estarem atentos a novos serviços e atividades que possam contribuir para a melhoria das condições de vida dos clientes através da implementação de ideias inovadoras.

#### Objetivos de Recursos Humanos

- Contratar sempre trabalhadores que se revejam nos valores da empresa;
- Ter uma equipa com espírito empreendedor;
- Implementar uma cultura organizacional direcionada para os valores e missão da marca.

#### Objetivos de Materiais e Imateriais

- Ter a coleção de roupa terminada antes da abertura do *site*;
- Ter as instalações prontas e os vários serviços após 16 meses do início da marca *online*.

#### Objetivos de Produtividade

- Prestar sempre serviços de elevada qualidade;
- Vender sempre produtos com elevada qualidade;
- Aumentar as vendas todos os meses durante os primeiros 3 anos.

#### Objetivos financeiros

- Ter um resultado positivo no final do segundo ano da abertura do espaço físico;
- Crescer 30% no primeiro ano da marca;
- Crescer 20% no segundo ano da marca, 10% no terceiro e a partir daí crescer 5% por ano.



## Estratégia de desenvolvimento

O processo de gestão estratégica deste novo negócio será desenhado no presente capítulo. A estratégia é um conjunto de tomadas de decisão que terão efeito sobre o desempenho da empresa.

Este processo apresenta várias fases, nomeadamente a definição da visão estratégica, da missão corporativa e dos seus valores; o estabelecimento dos objetivos do plano; a arquitetura da estratégia; a avaliação da mesma e, por fim, a monitorização dos resultados.

### Visão Estratégica

A visão da “Maria Terra” é alcançar todas as pessoas que se revejam na marca e tornar-se uma referência nacional nos setores onde opera.

### Missão Estratégica

A missão estratégica da “Maria Terra” é conseguir proporcionar momentos de bem-estar ao público que valorize os serviços e produtos oferecidos pela marca. Queremos demonstrar a importância de cada pessoa cuidar de si através de momentos em que se permita a relaxar, desenvolver potencialidades ou adquirir peças que goste e que a façam sentir valorizada. Pretendemos melhorar a qualidade de vida dos nossos clientes e potencializar o melhor que cada um tem.

### Valores

A marca terá na sua essência diversos valores que a guiaram em todas as suas ações.

O valor estrutural da “Maria Terra” é a preocupação com as pessoas, por esse motivo tem como objetivo proporcionar bem-estar a todos os seus clientes.

Outro valor é a responsabilidade social, nomeadamente as questões éticas como as condições dos trabalhadores e o cuidado do planeta. Este último fator é considerado, por exemplo, através da escolha dos materiais para o espaço e para os produtos.

A marca também apoia a economia nacional, através da fabricação em Portugal e da utilização de matérias-primas obtidas em território nacional.

Questões muito valorizadas pela empresa serão ao nível da relação com os trabalhadores, nomeadamente políticas de transparência, integridade, meritocracia, justiça, trabalho em equipa, *feedback*, valorização da excelência e valorização do empreendedorismo e de ideias inovadoras.

A garantia de qualidade, inovação e diferenciação também estarão presentes no conceito.

É de notar que a empresa terá um código de ética que cumprirá ao longo de toda a sua existência. Faz parte deste código o pagamento salarial base igual para funções iguais, plano de prémios mediante resultados obtidos, a não discriminação, a garantia de proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis, o uso cuidadoso de informação, a proteção de dados e a promoção de um ambiente saudável para todos os seus trabalhadores.

## Estratégia

A estratégia da marca assenta essencialmente na diferenciação e na inovação oferecidas pelo conceito.

Para atingir uma vantagem competitiva nos setores em que a empresa opera, é importante que os clientes percecionem o valor de ter vários serviços agregados no mesmo espaço.

A marca, ao conseguir transmitir qualidade e confiança num serviço fará com que o cliente venha a deduzir que os restantes também tenham o mesmo padrão, o que poderá fazê-lo querer experimentar outros serviços e até ter curiosidade por descobrir novos que até ao momento ainda não lhe tinham despertado interesse.

De acordo com o modelo teórico de estratégias de diferenciação mencionados por *Porter* (1980), a “Maria Terra” pretende seguir a estratégia de diferenciação. É importante ter em consideração que os métodos de diferenciação requerem custos acrescidos que se traduzem nos preços praticados, no entanto é possível equilibrar os custos e os preços praticados, uma vez que o valor para o consumidor é proporcional ao benefício que este perceciona.

Tal como referido, uma vez que a estratégia da marca será através da diferenciação e inovação, será necessário um forte investimento na imagem e na capacidade técnica dos funcionários. A marca pretende oferecer as melhores opções de mercado para os seus clientes estando à frente de outras empresas.



Apesar da estratégia escolhida ser de diferenciação, deverão sempre ser tidos em atenção os outros tipos de estratégia, nomeadamente o preço e a segmentação.

A estratégia de custo é focada na procura pela eficiência. Dentro desse segmento pode destacar-se a importância do preço, por este motivo é relevante praticar valores que permitam ter lucro, mas que ao mesmo tempo sejam justos para o cliente.

Como forma de aprimorar e fortalecer ainda mais as estratégias anteriores, a estratégia de foco visa selecionar um alvo específico de acordo com a segmentação do mercado, de modo a oferecer um produto ou serviço exclusivo para um determinado público, algo que também será de extrema importância para a marca que terá um *target* específico.

## Avaliação da estratégia e monitorização dos resultados

Estas duas fases só são desenvolvidas futuramente, depois de implementadas as estratégias.

Após terminarem os prazos estabelecidos para os objetivos traçados, devem ser analisados os indicadores e garantir que a empresa atingiu as metas a que se propôs. Caso ocorram falhas, é importante identificar os motivos, tanto internos como externos e desenhar alterações para a implementação de novas estratégias de ação.

É através da avaliação da estratégia e da monitorização dos resultados que as estratégias serão aperfeiçoadas e que novos planos de ação serão desenhados.



## Definição de Políticas de Implementação

### Segmentação

A segmentação consiste na escolha de um determinado grupo de consumidores para que a empresa consiga planear toda a sua estratégia com foco nesse grupo. Desta forma, as estratégias de *Marketing* podem ser implementadas corretamente de acordo com o público-alvo pretendido.

Para a segmentação da “Maria Terra” é importante considerar fatores demográficos, socioeconómicos, geográficos e socioculturais.

- Demográfica/socioeconómica: Tendo em consideração a localização e a estratégia de preço a ser implementada pela marca, o *target* terá de ter poder de compra e é importante que valorize a qualidade e inovação dos produtos;

- Geográfica: Deve ser considerada a localização do espaço;

- Sociocultural: População com interesse pelos produtos e serviços da marca, uma população com gosto por experiências e por novos conceitos.

### *Target*

Após o processo de segmentação, obtemos um determinado grupo para o qual a empresa pretende direcionar todos os seus esforços estratégicos.

O *target* da “Maria Terra” é jovem e adulto, entre os 20 e 50 anos, residente na zona da grande Lisboa, de classe média e alta, urbano e cosmopolita, com gosto por moda, por uma alimentação cuidada e com preocupações pelo bem-estar e por serviços que promovam a qualidade de vida.

## Posicionamento

Com o processo de segmentação e o *target* definido, obtemos o posicionamento da empresa. Segundo *Philip Kotler, 2000*, posicionamento de mercado é a ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o objetivo de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo, ou seja, é a imagem que o público tem sobre a marca.

Existem dois critérios importantes para o posicionamento: a identificação (descrição do produto) e a diferenciação (o que o distingue de outros produtos do mesmo género), sendo estas características que permitem criar uma imagem na mente do consumidor.

Os dois critérios adaptados à marca serão:

- Identificação: Conceito de bem-estar que engloba vários produtos e serviços.
- Diferenciação: Conceito inovador, irreverente, com uma forte comunicação.

## Triângulo de Ouro

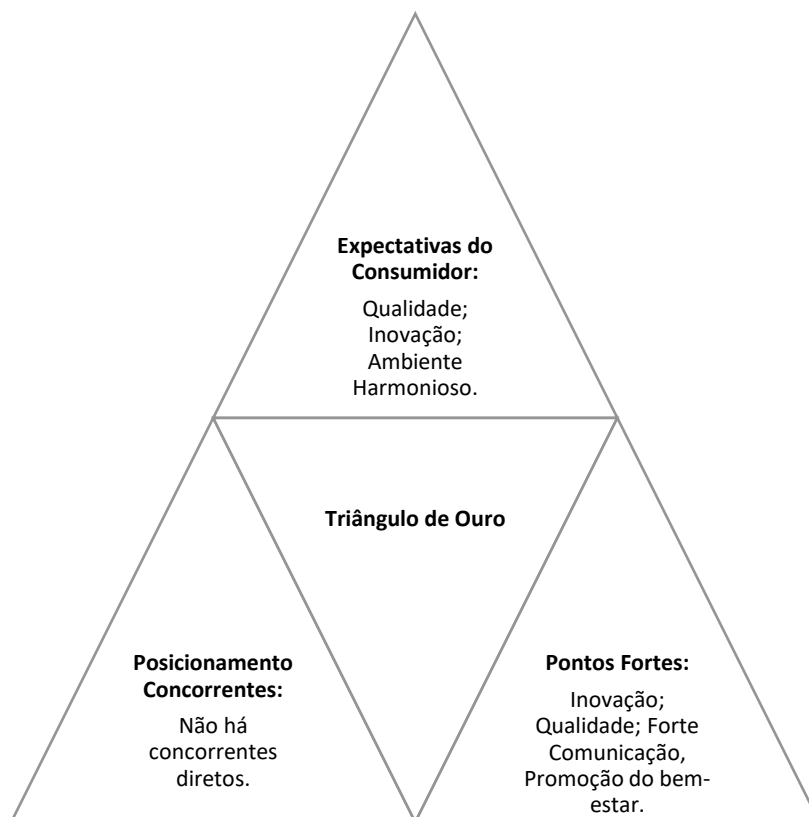


Figura 8.1

## Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso da marca são:

- Qualidade dos produtos e serviços;
- Ambiente harmonioso;
- Oferta alargada de serviços;
- Política de *Marketing* e Comunicação;
- Recursos humanos especializados;
- Capacidade de inovação da marca.

É de extrema importância otimizar e controlar estes fatores, que se pretende que tornem a marca num sucesso.

### *Marketing-Mix e Retailing-Mix*

Neste capítulo, serão abordados o *Marketing-Mix* e o *Retailing-Mix*, uma vez que o projeto terá a componente de loja *online* e também terá posteriormente uma loja física.

### Produto

O conceito “Maria Terra” engloba a venda de vários produtos e a prestação de diversos serviços.

Através da plataforma *online*, inicialmente, serão apenas vendidas as coleções de roupa.

Posteriormente com a abertura do espaço físico, serão servidas refeições ligeiras e prestados serviços, não tangíveis, nomeadamente *workshops*, palestras, sessões de consultoria de imagem e mais serviços associados ao conceito de bem-estar da loja que irão variando consoante os meses, as tendências e os interesses dos clientes.

Depois da venda dos produtos e da prestação dos serviços, teremos o serviço de pós-venda e de apoio a clientes de modo a garantir a satisfação dos consumidores. De forma a tornar a marca mais apelativa e pessoal, se o cliente consentir, terá uma ficha onde a gestão de produtos e serviços prestados serão personalizados a cada perfil.

Todos os produtos e serviços que prestamos são considerados *Business to Consumer*, ou seja, vendidos com o objetivo de satisfazer o consumidor final.

O serviço ou produto principal será percecionado por cada cliente consoante o seu gosto, sendo que o conceito funcionará como um todo, no entanto inicialmente o que irá alavancar a marca será a coleção de roupa vendida *online*. Pelo que numa primeira fase será o produto principal.

Os produtos e serviços têm características intrínsecas, as coleções de roupa serão marcadas pelo conforto associado às tendências e inovação. Os produtos alimentares serão essencialmente refeições ligeiras, com bastantes opções saudáveis e algumas mais tradicionais, tais como bolos e tartes. Os serviços serão sempre associados à promoção do bem-estar e da melhoria de qualidade de vida de quem os pratica.

A qualidade é a principal característica associada à marca, tanto para os produtos têxteis como alimentares, a qualidade dos serviços e dos profissionais que os prestam. O ambiente envolvente deverá despertar todos os sentidos e proporcionar sensações positivas aos clientes. O consumidor pode contar com inovação e dar sugestões de serviços do seu agrado de modo a sentir-se envolvido e comprometido com a marca, assim como a marca estará comprometida em proporcionar experiências agradáveis ao consumidor.

A “Maria Terra” terá preocupações éticas e sustentáveis pelo que utilizará matérias-primas nacionais e a produção também será feita cá, tendo um papel ativo na dinamização da economia.

Relativamente às gamas e linhas de produto, o cliente poderá contar sempre com produtos e serviços que promovam o bem-estar, estimulem os sentidos e o façam ter experiências positivas.

O *design* da marca também será reconhecido facilmente pelas suas características suaves, pelas cores e simplicidade, bem como as embalagens, personalizáveis, cuidadas e com um aroma característico.

#### Ciclo de Vida do Conceito

Nos primeiros dois anos, o conceito estará em fase de introdução. O número de consumidores e vendas ainda será pequeno. É esperado que vá aumentando progressivamente ao longo do tempo. Nesta primeira fase, haverá uma grande aposta no *Marketing* e Comunicação para além do “passa a palavra” levar a marca a potenciais clientes.

Inicialmente, esperam-se vendas baixas, custos elevados, lucros reduzidos, clientes inovadores, pouca concorrência e o principal objetivo de *Marketing* é tornar a marca conhecida pelo público.

Posteriormente a marca entrará em fase de crescimento e começará a gerar cada vez mais lucro.

É esperado que posteriormente a “Maria Terra” atinja a maturidade, sendo que nessa fase deverá defender a sua notoriedade e reconhecimento. Continuará a ter novidades que servirão essencialmente para se diferenciarem e adaptarem as necessidades do consumidor.

Os produtos e serviços oferecidos numa fase inicial podem ser consultados no capítulo do preço.

## Preço

A estratégia de preço a adotar deve estar alinhada com o posicionamento pretendido da marca, é importante que reflita a qualidade e diferenciação dos produtos e serviços.

Para definir os preços tivemos em consideração várias fases distintas que de acordo com *Kotler e Keller* (2006) devem ser analisadas.

A primeira foi a seleção de objetivos, nomeadamente a maximização do lucro e a reflexão da qualidade e exclusividade do conceito. Posteriormente, a análise da procura também foi considerada e a predisposição dos potenciais consumidores por pagarem preços mais elevados pelo conceito. É de notar que a longo prazo em função desta mesma procura o preço possa sofrer ajustes.

Foi também feita a estimativa de custos, de modo a desenvolver um negócio gerador de lucro.

Apesar de não termos concorrência para o conceito, verificámos os preços praticados pelos concorrentes de cada área, de modo a estabelecer os preços que a marca irá praticar.

A seleção do método para determinação do preço foi feita com base no custo e na perceção que pretendemos transmitir.

De acordo com a análise anterior, a estratégia de preço de lançamento será *premium*.

Tendo em conta todos os fatores, foram selecionados os preços finais. Os preços dos produtos vendidos na primeira coleção, dos produtos alimentares e dos serviços podem ser consultados detalhadamente em seguida:

### Coleção “Maria Terra”

- Macacos de Bombazine 4 estampados – 80€



Figura 8.2

- Macacos de cetim 4 cores – 80€



Figura 8.3

- Macacos Poliéster 4 cores – 80€



Figura 8.4

### Carta “Maria Terra”

#### Granola e *Smoothies Bowls*

- Iogurte com granola mel e fruta – 6€
- Açai com granola mel e fruta - 7,5€
- *Smoothie Bowl* com abacate, maçã, limão, gengibre e fruta da época – 7,5€



### Panquecas

- Panqueca de aveia com banana e mel – 5,5€
- Panqueca de trigo sarraceno com fruta da época e manteiga de amendoim – 7,5€
- Panqueca com chocolate derretido, avelã, banana e morangos – 7,5€
- Panqueca com *bacon*, ovo e guacamole – 7,5€

### Ovos

- Ovos mexidos com salmão fumado e abacate – 7,5€
- Ovos *florentine* com espinafres e cogumelos – 8€

### Tostas

- Tosta com ovos mexidos e bacon caramelizado – 7€
- Tosta com abacate, ovos escalfados e tomate – 7,5€
- Tosta com húmus, beterraba e abacate -8 €
- Tosta com queijo creme e salmão – 8€

### Saladas

- Salada de atum, arroz preto, legumes da época, manga ou abacaxi, sementes e molho de soja – 11€
- Salada de salmão com quinoa, fruta e legumes da época – 11€
- Salada de alface, camarão, tomate, manga, ovo, azeitonas e sementes – 12€

### Sumos

- Sumo de laranja natural – 3,5€
- Sumo com frutas do dia – 4€

### Pastelaria

- Scone – 3€
- Fatia de bolo de chocolate – 4€
- Fatia de tarte de Lima – 4€
- Fatia do bolo do dia – 4€

### Bebidas Quentes

- Café – 1€
- Chá (Diversos) – 2,5€

- *Cappuccino* – 3,5€
- Chocolate quente – 4€

#### Serviços “Maria Terra”

- Sessão de consultoria de imagem (30 min) – 40€
- *Workshop* mensal:
  - 1.º Sábado do mês- Culinária: 30€
  - 2.º Sábado do mês - *Feng shui*: 30€
  - 3.º Sábado do mês - Desenvolvimento pessoal: 30€
  - 4.º Sábado do mês – Fotografia: 30€
- Aula (Ioga e Pilates) – 15€

#### Distribuição

A marca deve ter produtos e serviços que agradem ao consumidor, porém também é essencial tê-los no local certo, na quantidade que satisfaça os clientes e que esteja de acordo com a sua estratégia.

Relativamente aos produtos têxteis vendidos, o local de distribuição será primeiramente *online*, através do *site* e das redes sociais da marca e seguidamente será fisicamente colocado à venda na loja “Maria Terra” na zona da Grande Lisboa. Pretendemos ter algum *stock* da coleção, no entanto a estratégia da marca será de alguma exclusividade pelo que é possível que não responda à totalidade da procura.

O prazo médio de entrega será de 10 dias para todo o país e será assegurado pela transportadora MRW.

O local escolhido para a loja foi analisado detalhadamente de modo a ir de encontro ao *target* da marca, ser uma zona com alguma afluência, mas inserida num ambiente tranquilo e de fácil acessibilidade. Desta forma, o local escolhido foi São Pedro do Estoril.

Os produtos alimentares serão apenas vendidos quando a loja abrir e apenas neste espaço, sendo que a quantidade será ajustada à procura e a maioria dos produtos será de confeção no momento do pedido de forma a responder às necessidades e reduzir o desperdício.

Relativamente aos serviços, a sua realização será feita exclusivamente no espaço “Maria Terra” e o agendamento dos mesmos será feito previamente.

É de notar que a distribuição é direta, na medida em que não existe nenhum intermediário que faça a ligação entre a marca e o consumidor.

A plataforma *online* terá acesso 24 horas por dia, 365 dias por ano. A loja física estará aberta 12 horas por dia durante 6 dias por semana, entre as 8h e as 20h, desde terça-feira a domingo.

## Comunicação

A Comunicação será o motor inicial da marca.

Pretendemos dar a conhecer a “Maria Terra” de forma faseada, pelo que inicialmente a estratégia passa por apresentar uma coleção de roupa aos clientes através dos meios *online*, como o *site* e as redes sociais e envolver o consumidor no conceito da marca.

Posteriormente com a apresentação da totalidade do conceito, a Comunicação também será essencial.

Será utilizada uma estratégia *pull*, que consistirá em atrair os clientes para a marca. Para esta metodologia também será bastante relevante a fidelização dos consumidores.

A aposta será numa comunicação concretizada através de estratégias de *Marketing* direto (*Direct Mail*), *internet* (*Marketing* digital) e campanhas.

Estas campanhas irão contribuir para a notoriedade e reconhecimento da empresa bem como aproximar os clientes da marca. Serão feitos eventos de divulgação dos serviços, tanto *online* como presencias depois de terminada a atual situação pandémica. A médio e longo prazo serão realizadas campanhas que promovam a parceria com outras marcas de modo a mostrar a “Maria Terra” a um público mais alargado. Estas marcas parceiras também deverão ter preocupações sustentáveis e uma identificação com o bem-estar de modo a comunicarmos com o *target* que pretendemos.

Outra forma de Comunicação que pretendemos desenvolver é a associação a pessoas influentes no mundo digital, *podcasts* que tratem temas de bem-estar e a Comunicação através da promoção do “passa a palavra”, premiando, por exemplo, quem leve amigos para experimentar os nossos serviços.

Não pretendemos ter um *Marketing* viral pelo *target* específico que temos e pela exclusividade que pretendemos que a marca possua.

É importante ter em consideração que o conceito da marca são as experiências, pelo que o *Marketing* deverá estar alinhado com uma Comunicação emocional.

## Envolvente Física

A envolvente da “Maria Terra” será um dos fatores mais importantes e diferenciador. A loja fará com que todos os sentidos sejam despertados; terá um aroma característico, uma música ambiente, as cores e texturas também serão elementos bastante presentes. O objetivo será proporcionar uma experiência agradável ao cliente e transmitir tranquilidade. Deverá ser privilegiado o conforto e um ambiente que convide os clientes a ficarem a conhecerem mais produtos e serviços.

Como a marca terá uma forte presença *online*, também será imprescindível que as páginas digitais transmitam toda esta envolvente e consigam transmitir a essência da organização através da estrutura, das cores e das publicações partilhadas.

A envolvente física é fundamental para o nosso conceito por ser uma marca que pretende proporcionar experiências aos clientes.

A loja terá um ambiente *clean*, luminoso e informal onde os clientes se sintam confortáveis e consigam captar a tranquilidade e o bem-estar pretendidos.

Os funcionários terão uma farda que se enquadre no conceito da marca.

## Pessoas

As pessoas que integram a “Maria Terra” serão um dos elementos mais importantes e estruturais da marca. Inicialmente, na fase em que a empresa funcione apenas *online*, haverá duas sócias, sendo que uma tratará do departamento financeiro e outra ficará encarregue do departamento de *Marketing*. Posteriormente com a abertura do espaço físico, serão contratados dois funcionários que estarão na loja a receber os clientes, pelo que será essencial que se revejam nos valores da marca e se enquadrem na sua essência.

É de notar que haverá serviços em *outsourcing*, nomeadamente a contabilidade e assessoria jurídica.

Teremos ainda alguns funcionários a tempo parcial ou contratados ocasionalmente que darão os *workshops* e as aulas.

Pretendemos ter pessoas motivadas a trabalhar na nossa empresa e que sejam o rosto de uma marca feliz para os consumidores, funcionando também como *Marketing* relacional para os clientes, mas acima de tudo porque ter pessoas felizes na nossa organização é um dos motivos pelo qual queremos ter um projeto com os valores da “Maria Terra”.

E como não são apenas dos funcionários que as marcas vivem, devemos considerar ainda os nossos fornecedores, e os clientes.

Com os fornecedores é essencial assegurar a qualidade e a confiança.

Relativamente aos clientes, devemos considerar que também eles são agentes de comunicação da marca, influenciando a perceção sobre a loja. Os clientes satisfeitos serão um dos veículos mais importantes de comunicação do conceito.

## Processos

Delinear os processos necessários para o funcionamento da empresa é essencial para garantir que tudo corre aproximadamente do planeado.

Serão desenhados processos para o *front-office*, para as encomendas, para o planeamento de serviços e, ainda, processos pós-venda onde será analisado o sucesso de cada produto.

Teremos uma política de trocas e devoluções durante os quinze dias seguintes à compra.

Para as vendas *online*, de modo a analisarmos a satisfação do cliente, iremos ter questionários por email para aferir o agrado do cliente no momento da receção do produto.

Iremos assegurar que os procedimentos estarão definidos de forma clara e deverão estar abordadas soluções para algumas questões que possam surgir, nomeadamente problemas com os sistemas e formas de agir em caso de reclamações. Será privilegiado uma relação cordial e transparente com o cliente, onde as expectativas devem ser geridas realisticamente de modo a não defraudar os clientes.

Outro processo que também iremos desenvolver é um atendimento personalizado e uma resposta focada na necessidade e gosto de cada cliente, através do desenvolvimento do perfil e de ofertas específicas que permitem fidelizar e comprometer o cliente com a marca.

Teremos ainda o procedimento do “Cliente-Mistério” mensalmente, de forma a garantirmos que o atendimento, o espaço e o envolvimento estão de acordo com o pretendido.

## Marca

Todos os fatores desenvolvidos anteriormente fazem parte da essência da marca e daquilo que pretende transparecer ao cliente.

Pretendemos que seja memorável, apelativa, desejável e que tenha significado.

Depois de muitas opções o nome escolhido para o conceito foi “Maria Terra”.

Inicialmente gostávamos que a nome começasse pela letra “M”, por ser a inicial do nome das sócias e por ser uma letra muito presente na nossa família.

“Maria” porque é um nome muito português, acarinhado pela generalidade da população e muito utilizado pelo *target* da marca.

“Terra” por ir de encontro ao conceito, onde está presente o bem-estar, o contacto com a natureza, com a sustentabilidade e o encontro pessoal de cada um.

O *slogan* da marca será: “Experimente a felicidade”, transmite a ideia de experiência que será proporcionada e a associação a momentos felizes que pretendemos proporcionar.

O logotipo da marca reflete o conceito, através das cores, do símbolo associado à natureza e à tranquilidade e a identificação das iniciais das sócias.



Figura 8.5

## Tecnologia

A tecnologia será um elemento essencial para a marca, tanto nas estratégias de *Marketing* apresentadas anteriormente, como na utilização de plataformas de venda *online*.

No espaço físico, estará presente nos sistemas de faturação, ar condicionado, aparelhos musicais e os equipamentos informáticos onde são geridos os *stocks* e as marcações.

A maioria dos clientes da nossa marca terá acesso à tecnologia, pelo que a devemos utilizar como um dos mecanismos de passar a mensagem e divulgar o conceito e novos produtos que temos ao longo do tempo.

## Organização e Recursos Humanos

Consideramos que a forma como a empresa está organizada e responde às necessidades dos clientes é essencial, bem como a qualidade, eficiência e simpatia dos recursos humanos.

Desta forma, é imprescindível contratar profissionais qualificados e motivados, pelo que deverá haver uma forte política de recursos humanos, tanto na contratação como na gestão dos trabalhadores.

A cultura organizacional adotada terá como foco a missão, sendo importante todos os membros partilharem os objetivos e agirem na mesma direção de modo a guiar a organização para o objetivo comum.

Na “Maria Terra”, as funções de cada um serão distintas pelo que não será uma empresa muito hierarquizada. Será efetuado o ponto de situação atual, o objetivo semanal e será muito importante ouvir os colaboradores. O *feedback* e as sugestões de todos os envolvidos são muito importantes para o sucesso da empresa.

Desenhámos o organograma, porém, inicialmente, várias funções serão asseguradas pelas sócias, considerando a dimensão da empresa. É esperado que posteriormente sejam contratadas mais pessoas e pode surgir a necessidade de ter vários profissionais em cada área, tornando as hierarquias mais acentuadas.

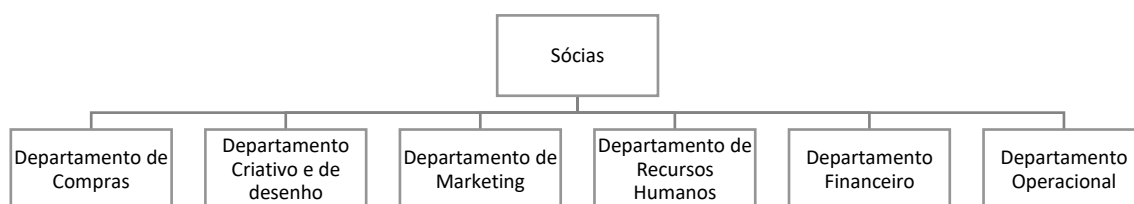


Figura 8.6

Numa primeira fase, uma das sócias assegurará o departamento de Compras, o departamento Criativo e de Desenho e o departamento de *Marketing*, enquanto a segunda será responsável pelo departamento de Recursos Humanos, Financeiro e Operacional.

Na primeira fase de vendas *online*, a empresa apenas contará com estas duas pessoas e subcontrata serviços, nomeadamente informáticos e contabilísticos.

No momento da abertura do espaço físico, será realizada a contratação de dois funcionários que estarão na loja em dois turnos e serão responsáveis pelo atendimento dos clientes, aconselhamento e marcação de serviços que pretendam usufruir. Alguns serviços de suporte continuaram a ser subcontratos, bem como os profissionais para dar *workshops* e aulas em regime de trabalho independente.

O processo de recrutamento e seleção ficará a cargo do departamento de Recursos Humanos e serão aferidas as competências e motivações dos candidatos.

O valor pago aos funcionários será superior ao que é pago noutras empresas para atividades similares porque apesar de ser um trabalho de atendimento, pretendemos que as nossas funcionárias sejam formadas e, por isso, acrescentem valor à marca. As formações que procuramos são, por exemplo, em nutrição, culinária, *design* de moda ou comunicação.

Ainda assim, pretendemos proporcionar várias formações de modo a que os funcionários se desenvolvam noutras áreas, e que se encontrem motivados e integrem os valores da “Maria Terra”.

O processo de recrutamento será feito primeiramente com base no currículo, mas passada esta fase os candidatos deverão responder a várias situações práticas para aferirmos a forma como reagiriam em certas circunstâncias, as soluções que apresentariam e quais os principais traços da sua personalidade.

## Organização Financeira

Ao nível do planeamento financeiro é importante que sejam analisados todos os custos que a empresa terá para, desta forma, elaborarmos um mapa de custos. É de notar que pretendemos ter uma marca com bastante qualidade tanto nos seus produtos e serviços como em toda a sua envolvente.

Sabemos que inicialmente teremos custos elevados, nomeadamente no arrendamento do espaço numa zona nobre de Lisboa, com as obras e com equipamentos necessários para a loja, no entanto estes valores serão recuperados futuramente.

Neste capítulo, discriminamos alguns dos custos, porém serão tratados mais detalhadamente na análise financeira efetuada num capítulo posterior.



- Custo do espaço e da Obra

O espaço será arrendado em São Pedro do Estoril por um valor de 2.900€, conforme Anexo T.

Este espaço está muito próximo do mar e encontra-se junto à marginal, o que lhe confere um fácil acesso e o ambiente tranquilo proporcionado pelo mar. Sabemos ainda que esta zona tem grande afluência dos clientes que normalmente gostam de frequentar estes espaços, o que nos ajudou a escolher este local para o conceito “Maria Terra”.

Este espaço está ainda rodeado de estacionamento, o que será um fator importante para os clientes.

A estrutura do espaço está em ótimo estado e enquadrada no conceito que pretendemos. Serão apenas necessárias pequenas obras para fazer as estruturas para a exposição das peças de roupa, para os provadores e alguns acabamentos necessários.

Contactámos várias empresas de construção sendo que optámos pela Ricardo Albuquerque Silva, Unipessoal Lda que orçamentou a obra em 3.000€ já com o material necessário. Esta empresa também foi recomendada por outras empresas que conhecemos e que ficaram muito satisfeitas com o trabalho, o que nos transmite mais confiança.

- Serviços especializados

Relativamente ao fornecimento e serviços externos contactámos, várias empresas de modo a decidirmos com as quais pretendemos trabalhar com base nos custos e na qualidade.

A PwC Mfas irá assegurar a contabilidade e obrigações fiscais da empresa por 700€ mensais e teremos um reporte mensal das contas de modo a que o departamento Financeiro consiga analisar as demonstrações financeiras da empresa.

Iremos contratualizar um serviço diário de limpezas, cujo custo são 9€/hora, o que totaliza 216€ e inclui os produtos de limpeza. Optámos pela empresa “Limpeza doméstica” pelo preço competitivo e pelo *feedback* positivo que apresentam no *site*.

Relativamente a serviços informáticos, iremos recorrer ao Dr. <sup>o</sup> João Carvalho com quem teremos uma avença mensal de 200€ para desenvolver alguns *upgrades* e solucionar eventuais problemas, sendo que trabalhos maiores serão faturados à parte, nomeadamente a construção do *site*.

- Materiais

Será necessário adquirir algum material de escritório como canetas e papel. Foi estimado um gasto mensal de 39,21€ para a aquisição destes materiais. O fornecedor escolhido para a compra destes materiais foi a “Note”, marca do “Continente” pela relação qualidade/ preço.

De referir que neste valor estão englobados materiais que não são necessários comprar todos os meses, como o furador e agrafador, no entanto poderá haver necessidade de comprar outros materiais como *dossiers*, micas, separadores, pelo que consideramos este valor como estimativa do custo mensal, conforme Anexo U.

Relativamente a outros materiais como de limpeza que teremos alguns em caso de emergência, apesar do serviço diário e, ainda, produtos de higiene, estimamos incorrer em 30,18€ mensais, conforme Anexo V.

Iremos ainda adquirir 10 fardas para as funcionárias que iremos pedir para fazer pelo valor de 50€ a uma costureira.

- Energias e Fluidos

O gasto mensal previsto para energias e fluidos (Eletricidade, Água, Gás) será de 600€. Este valor foi estimado considerando a dimensão do espaço e o tempo de utilização. Apesar de termos um serviço de refeições, estas serão ligeiras, pelo que não é espetável que o custo seja tão elevado como em restaurantes. A iluminação instalada é de baixo consumo.

- Serviços Diversos

Será adquirido um pacote “NOS” com 500 Mbps de *internet* e chamadas incluídas por 34,99€/mês.

Teremos ainda dois cartões “NOS” sem limites de dados móveis e minutos por 34,99€ cada, o que custará mensalmente 69,98€.

Será necessário que a empresa tenha seguros, nomeadamente o seguro de acidentes de trabalho para os funcionários e o seguro multirrisco.

Tal como se pode verificar no Anexo X, analisamos os seguros multirriscos de várias entidades, sendo que pelas coberturas optámos pela “Generali” e teremos um custo mensal de 83,25€ por mês.

Relativamente aos seguros de acidentes de trabalho, optámos também pela “Generali” que tem um prémio anual de 693,65€, o que totaliza uma mensalidade de 231,22€ para os quatro funcionários. (Vide Anexo Z)

- Ativos Fixos Tangíveis

Serão adquiridos dois telemóveis Smartphone “SAMSUNG Galaxy A20e” pelo valor total de 299,98€. (Anexo A1)

Outro dos investimentos será em três computadores “Lenovo”, o que totalizará 1.499,97€. (Anexo B1)

O espaço terá uma aparelhagem de som “Marshall” pelo preço de 399,99€. (Anexo C1)

O mobiliário será feito à medida por um carpinteiro. Será uma mesa de madeira, vários bancos em forma de tronco, duas estruturas para os balcões, quatro mesas para refeição e dezasseis cadeiras, o que totalizará o valor de 5,400€ de acordo com o orçamento dado pelo Sr. <sup>o</sup> Teodoro Silva. (Anexo D1).

As louças para o espaço de refeições serão compradas na loja cerâmica da linha e totalizará o valor de 2.300€. (Anexo E1)

Os equipamentos necessários para a cozinha serão um frigorífico “SMEG” que custa 1.599,00€, uma torradeira “SMEG” de 149,99€, um robô de cozinha “Yammi” a 499,99€, um fogão e forno “SMEG” por 3699,00€ e uma máquina de lavar louça “Samsung” que custa 335,97€. (Anexo F1)

O ar condicionado “Samsung” custará 389,99€. (Anexo G1)

Relativamente ao sistema de segurança, o valor a pagar será de 116,85€ por mês, que inclui o sistema de videovigilância e o alarme, contratados com a empresa “Dualsecur”.

- Ativos Intangíveis

Será necessário adquirir um *software* antivírus, que será o “Kaspersky Software *internet Security*”, 3 Utilizadores e custa 24,90€.

A licença “Microsoft Office” será adquirida pelo valor de 149,99€.

A “Maria Terra” terá ainda um *site* com domínio próprio. O custo será de 5.000€.

O programa certificado será assegurado pela “PHC”, com um custo mensal de 9,98€ por mês ([www.phc.pt](http://www.phc.pt)).

- Remunerações

Outro dos custos que teremos são as remunerações com os funcionários. O valor base que pretendemos que recebam são 1.200€, catorze vezes por ano acrescido de 160€ em cartão refeição, durante onze meses.

A empresa terá um encargo mensal de 1.485€ (1.200€ + Contribuição Segurança Social (23,75%)) acrescido do subsídio de almoço e dos subsídios de Férias e Natal.

As duas sócias trabalharão a tempo inteiro na empresa e terão funções de direção pelo que a remuneração será de 1.600€, acrescidas de 160€ em cartão de refeição, durante onze meses.

Pelo que o custo mensal para a empresa será de 1.980€ por cada sócia, durante catorze meses adicionado do subsídio de refeição durante onze meses.

A empresa terá um encargo mensal de 6.930€ de remunerações durante catorze meses e 640€ de subsídio de refeição durante onze meses.

Além destes valores, serão pagos recibos verdes a profissionais que façam serviços para a “Maria Terra”, mensalmente os valores são diferentes, mas estimamos incorrer numa média de 1.500€.

O planeamento de todos estes custos permite-nos ter uma visão global das estimativas de valores que iremos gastar para desenvolver o conceito da marca.

É de notar que pretendemos atingir um público que valorize a qualidade, o bem-estar e a diferenciação, estando desta forma disponível a pagar mais pelos produtos e serviços, mas sendo também mais exigente com o atendimento, o espaço e o serviço pós-venda.

## Requisitos para a implementação

Neste capítulo, pretendemos identificar quais os requisitos necessários para a implementação deste projeto.

Uma das temáticas que a qualquer empresa deve conhecer são as licenças necessárias. O nosso conceito engloba a venda de roupa, a prestação de serviços diversos e serve refeições ligeiras, pelo que deverá seguir os procedimentos enunciados em seguida.

Antes de abrir o estabelecimento: (Anexo H1)

- Licenças necessárias:
  - Autorização de utilização;
  - Licença de obra;
  - Segurança contra incêndios em edifícios;
  - Ruído;
  - Acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida;
  - Registo da insígnia ou do logótipo;
  - Licenças para ocupação de espaço público;
  - Licenças para reprodução de fonogramas /videogramas.
  
- É necessário conhecer as regras sobre:
  - Infraestruturas;
  - Área de serviço;
  - Área de clientes.

Para abrir um estabelecimento: (Anexo I1)

- Deve ser comunicado à câmara municipal o início da exploração;
- É necessário apresentar à câmara municipal um pedido de dispensa de requisitos;
- Deve ser comunicado o início de atividade à Autoridade Tributária e à Segurança Social.

Depois de aberto o estabelecimento é necessário cumprir os seguintes tópicos: (Anexo J1)

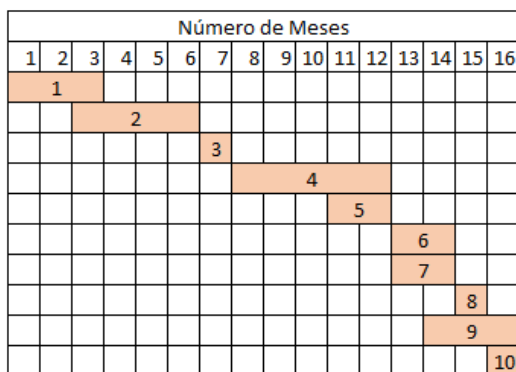
- Regras de higiene e segurança alimentar;
- Regras em matéria de gestão de resíduos;
- Obrigações de informação aos consumidores;
- Obrigações com os trabalhadores;

- Seguros obrigatórios;
- Obrigações fiscais.

Após o conhecimento e cumprimento de todos estes procedimentos legais, definimos em seguida algumas das fases até à abertura do espaço físico.

É de notar que anteriormente a marca já começou a ser conhecida pelo público através do lançamento de coleções *online*. No entanto, as estratégias de *Marketing* para o lançamento do espaço físico e para os novos produtos e serviços terão de ser adaptadas.

1. Criação da nova coleção de roupa;
2. Definição da estratégia de *Marketing*;
3. Compra do espaço;
4. Realização de obras;
5. Compra do material necessário para o espaço;
6. Desenvolvimento de receitas;
7. Contratação de colaboradores;
8. Formação aos colaboradores;
9. Campanha de *Marketing*;
10. Abertura do espaço.



Quadro 8.1

Algumas tarefas que não poderão começar antes de outras terem terminado, são as dependências. Por exemplo, as obras só podem ter início depois da compra do espaço e os colaboradores só podem ter formação depois de terem sido contratados. No entanto, existem várias tarefas que podem ser realizadas em simultâneo.

O quadro acima ilustra o planeamento que pretendemos seguir até à abertura da loja física que será idealmente de 16 meses depois do início do processo.

## Avaliação Financeira

Primeiramente, determinámos os pressupostos das vendas dos vários setores do projeto. (Vide Anexo L1)

Este modelo baseia-se no consumo diário previsto durante os dias de semana e os fins-de semana.

Dividimos a tabela nas três áreas de negócios: a coleção de roupa, a venda de alimentos e os serviços. De modo a simplificar, colocámos os nomes dos produtos de forma resumida.

Em seguida, repartimos o valor total de cada produto pelo imposto sobre o valor acrescentado e calculamos o valor de venda por tipologia de produto.

### Vendas

IVA - 23%							
<b>Coleção de Roupa</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Quantidades vendidas	768,00	998,40	1.198,08	1.317,89	1.383,78	1.452,97	1.525,62
Taxa de crescimento das unidades vendidas		30%	20%	10%	5%	5%	5%
Preço unitário	€ 80,00	€ 82,40	€ 84,87	€ 87,42	€ 90,04	€ 92,74	€ 95,52
Taxa de Variação dos Preços		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total volume de negócios	<b>61.440,00</b>	<b>82.268,16</b>	<b>101.683,45</b>	<b>115.207,34</b>	<b>124.596,74</b>	<b>134.751,38</b>	<b>145.733,61</b>
IVA - 13%							
<b>Casa de Chá</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Quantidades vendidas		33.264,00	41.580,00	45.738,00	48.024,90	50.426,15	52.947,45
Taxa de crescimento das unidades vendidas			25%	10%	5%	5%	5%
Preço unitário médio		€ 6,25	€ 6,44	€ 6,63	€ 6,83	€ 7,03	€ 7,25
Taxa de Variação dos Preços		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total volume de negócios		<b>207.900,00</b>	<b>267.671,25</b>	<b>303.271,53</b>	<b>327.988,16</b>	<b>354.719,19</b>	<b>383.628,80</b>
IVA - 23%							
<b>Serviços</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Quantidades vendidas		1.152,00	1.440,00	1.584,00	1.663,20	1.746,36	1.833,68
Taxa de crescimento das unidades vendidas			25%	10%	5%	5%	5%
Preço unitário médio		€ 29,17	€ 30,04	€ 30,94	€ 31,87	€ 32,83	€ 33,81

Taxa de Variação dos Preços			3%	3%	3%	3%	3%
Total volume de negócios		<b>33.600,00</b>	<b>43.260,00</b>	<b>49.013,58</b>	<b>53.008,19</b>	<b>57.328,35</b>	<b>62.000,61</b>

Quadro 10.1

Tendo por base as quantidades vendidas definidas para o primeiro ano e considerando uma previsão de forte aumento de notoriedade nos primeiros anos de atividade, considerou-se um crescimento de 25% e 10% no 2º ano e 3º ano respetivamente, estabilizando para 5% nos anos seguintes para a casa de chá e para os serviços, após a abertura do espaço que será em 2022.

Relativamente à coleção de roupa, o seu lançamento será em 2021 e estimamos um crescimento das vendas em 30% para o primeiro ano, 20% para o segundo, 10% para o terceiro e a estabilização no quarto ano com um aumento médio de 5%.

O aumento médio de preços considerado foi de 3% ao ano.

## CMVMC

CMVMC	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	12.894,31	63.127,35	80.307,51	90.943,99	98.333,05	106.323,63	114.964,73

Quadro 10.2

Segundo o preço de venda médio de cada artigo e tendo como base as margens que outras lojas de roupa e casas de chá ao nível praticam considerámos uma margem bruta sobre as vendas de 75%.

O custo de matérias-primas é um dos custos consideráveis para a estrutura deste projeto.

Relativamente aos alimentos, é de notar que alguns deles, nomeadamente a fruta, são matérias-primas altamente perecível, o que poderá comprometer o valor da margem bruta.

## FSE

	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento			3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Serviços especializados</b>								
Contabilidade	€ 700,00	€ 4.800,00	€ 8.400,00	€ 8.652,00	€ 8.911,56	€ 9.178,91	€ 9.454,27	€ 9.737,90



Publicidade e propaganda	€ 500,00	€ 6.000,00	€ 6.180,00	€ 6.365,40	€ 6.556,36	€ 6.753,05	€ 6.955,64	€ 7.164,31
Vigilância e segurança	€ 250,00	€ -	€ 3.000,00	€ 3.090,00	€ 3.182,70	€ 3.278,18	€ 3.376,53	€ 3.477,82
Informática	€ 200,00	€ 2.400,00	€ 2.472,00	€ 2.546,16	€ 2.622,54	€ 2.701,22	€ 2.782,26	€ 2.865,73
Conservação e reparação	€ 200,00	€ -	€ 2.400,00	€ 2.472,00	€ 2.546,16	€ 2.622,54	€ 2.701,22	€ 2.782,26
<b>Materiais</b>								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	€ 50,00	€ -	€ 600,00	€ 618,00	€ 636,54	€ 655,64	€ 675,31	€ 695,56
Livros e documentação técnica	€ 40,00	€ -	€ 480,00	€ 494,40	€ 509,23	€ 524,51	€ 540,24	€ 556,45
Material de escritório	€ 40,00	€ 480,00	€ 494,40	€ 509,23	€ 524,51	€ 540,24	€ 556,45	€ 573,15
<b>Energia e fluidos</b>								
Eletricidade	€ 500,00	€ -	€ 6.000,00	€ 6.180,00	€ 6.365,40	€ 6.556,36	€ 6.753,05	€ 6.955,64
Água	€ 100,00	€ -	€ 1.200,00	€ 1.236,00	€ 1.273,08	€ 1.311,27	€ 1.350,61	€ 1.391,13
<b>Serviços diversos</b>								
Rendas e alugueres	€ 2.900,00	€ -	€ 34.800,00	€ 35.844,00	€ 36.919,32	€ 38.026,90	€ 39.167,71	€ 40.342,74
Comunicação	€ 104,97	€ 1.259,64	€ 1.297,43	€ 1.336,35	€ 1.376,44	€ 1.417,74	€ 1.460,27	€ 1.504,08
Seguros	€ 314,47	€ -	€ 3.773,64	€ 3.886,85	€ 4.003,45	€ 4.123,56	€ 4.247,27	€ 4.374,68
Limpeza, higiene e conforto	€ 216,00	€ -	€ 2.592,00	€ 2.669,76	€ 2.749,85	€ 2.832,35	€ 2.917,32	€ 3.004,84
Software	€ 9,98	€ 119,76	€ 123,35	€ 127,05	€ 130,86	€ 134,79	€ 138,83	€ 143,00
<b>Total</b>		€ 15.059,40	€ 73.812,82	€ 76.027,21	€ 78.308,02	€ 80.657,26	€ 83.076,98	€ 85.569,29

Quadro 10.3

Nesta tabela estão os custos que estimamos com os fornecimentos e serviços externos.

É de salientar a renda elevada pelo espaço e pela localização privilegiada em que se encontra.

### Gastos com o Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
N.º de meses	14	14	14	14	14	14	14
Aumento Anual		3%	3%	3%	3%	3%	3%
Remuneração base mensal	€ 3.200,00	€ 5.600,00	€ 5.768,00	€ 5.941,04	€ 6.119,27	€ 6.302,85	€ 6.491,93
Remuneração base anual	€ 44.800,00	€ 78.400,00	€ 80.752,00	€ 83.174,56	€ 85.669,80	€ 88.239,89	€ 90.887,09
<b>Outros gastos</b>							
Segurança social	€ 10.640,00	€ 18.620,00	€ 19.178,60	€ 19.753,96	€ 20.346,58	€ 20.956,97	€ 21.585,68
Subsídio de alimentação	€ 320,00	€ 640,00	€ 640,00	€ 640,00	€ 640,00	€ 640,00	€ 640,00
Total outros gastos	€ 10.960,00	€ 19.260,00	€ 19.818,60	€ 20.393,96	€ 20.986,58	€ 21.596,97	€ 22.225,68

Retenções							
Segurança Social	€	€	€	€	€	€	€
	5.152,00	9.016,00	9.286,48	9.565,07	9.852,03	10.147,59	10.452,02
IRS do colaborador	€	€	€	€	€	€	€
	915,20	994,57	1.024,41	1.104,09	1.164,23	1.199,15	1.301,99

Quadro 10.4

No primeiro ano em que ainda não há o espaço físico, haverá apenas 2 funcionários, as sócias.

No segundo ano, serão contratados mais dois funcionários que assegurarão o atendimento.

Calculámos o valor das retenções com base nas tabelas de retenção em vigor no momento presente, no entanto estas tabelas são atualizadas anualmente.

### Investimento em Fundo de Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>							
Reserva de Segurança - Tesouraria	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Clientes	€ 10.240,00	€ 53.961,36	€ 68.769,12	€ 77.915,41	€ 84.265,51	€ 91.133,15	€ 98.560,51
Inventário	€ 2.149,05	€ 10.521,22	€ 13.384,58	€ 15.157,33	€ 16.388,84	€ 17.720,60	€ 19.160,79
Estado	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>TOTAL</b>	€ 13.389,05	€ 65.482,58	€ 83.153,70	€ 94.072,74	€ 101.654,36	€ 109.853,76	€ 118.721,29
<b>Recursos Fundo de Maneio</b>							
Fornecedores	€ 4.658,95	€ 22.823,36	€ 26.055,79	€ 28.208,67	€ 29.831,72	€ 31.566,77	€ 33.422,34
Estado	€ 2.079,60	€ 5.569,94	€ 7.083,71	€ 8.023,36	€ 8.675,78	€ 9.378,43	€ 10.142,99
<b>Total</b>	€ 6.738,55	€ 28.393,30	€ 33.139,50	€ 36.232,03	€ 38.507,50	€ 40.945,20	€ 43.565,32
<b>Fundo de Maneio Necessário</b>	€ 6.650,50	€ 37.089,28	€ 50.014,20	€ 57.840,71	€ 63.146,85	€ 68.908,56	€ 75.155,97

Quadro 10.5

Na venda dos nossos produtos e na prestação de serviços, o recebimento do pagamento é no momento da transação do bem ou da prestação do serviço, ou seja, é a pronto pagamento.

O prazo médio de pagamento aos fornecedores é de 60 dias.

### Investimento

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ativos Fixos Tangíveis							
Edifícios e Outras Construções		€ 30.000,00			€ 3.000,00		
Equipamento Básico		€ 15.000,00			€ 1.000,00		
Equipamento Administrativo		€ 1.000,00			€ 1.000,00		
Outros Ativos Fixos Tangíveis		€ 20.000,00			€ 2.000,00		
Total de ativos fixos tangíveis	-	€ 66.000,00	-	-	€ 7.000,00	-	-
Ativos Intangíveis							
Projetos em Desenvolvimento	€ 10.000,00						
Total ativos intangíveis	€ 10.000,00	-	-	-	-	-	-
Total de investimento	€ 10.000,00	€ 66.000,00	-	-	€ 7.000,00	-	-

Quadro 10.6

Será necessário algum investimento inicial que será reforçado ao longo do tempo, conforme os valores apresentados na tabela acima.

### Demonstração de Resultados Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	€ 49.951,22	€278.160,04	€354.686,49	€401.859,80	€ 34.611,37	€470.032,20	€508.339,82
CMVMC	€ 12.894,31	€ 63.127,35	€ 80.307,51	€ 90.943,99	€98.333,05	€106.323,63	€114.964,73
Fornecimento e serviços externos	€ 15.059,40	€ 73.812,82	€ 76.027,21	€ 78.308,02	€80.657,26	€ 83.076,98	€ 85.569,29
Gastos com o pessoal	€ 55.760,00	€ 97.660,00	€100.570,60	€103.568,52	€106.656,37	€109.836,86	€113.112,77
<b>EBITDA</b>	<b>(33.762,49)</b>	<b>43.559,87</b>	<b>97.781,18</b>	<b>129.039,27</b>	<b>148.964,69</b>	<b>170.794,73</b>	<b>194.693,03</b>
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	€ 2.500,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00	€ 18.250,00	€ 1.750,00	-
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>(36.262,49)</b>	<b>24.559,87</b>	<b>78.781,18</b>	<b>110.039,27</b>	<b>130.714,69</b>	<b>169.044,73</b>	<b>194.693,03</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	-	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	€ 327,97	€ 327,97	€ 245,98	€ 163,99	€ 81,99	-	-
<b>Resultado antes de imposto</b>	<b>(36.590,46)</b>	<b>24.231,90</b>	<b>78.535,20</b>	<b>109.875,28</b>	<b>130.632,70</b>	<b>169.044,73</b>	<b>194.693,03</b>
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	€ 14.724,30	€ 24.447,25	€ 29.065,77	€ 37.612,45	€ 43.319,20
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>(36.590,46)</b>	<b>24.231,90</b>	<b>63.810,90</b>	<b>85.428,03</b>	<b>101.566,92</b>	<b>131.432,27</b>	<b>151.373,83</b>

Quadro 10.7

A atividade gera um resultado líquido negativo no primeiro ano, passando a positivo no segundo ano de atividade. Isto acontece como consequência da expansão do negócio, da taxa de crescimento e da diluição dos custos fixos mensais, ascendendo no último ano de análise aos 151.373,83€.

### Cash Flows Operacionais

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios libertos do projeto							
Resultados operacionais	(36.262,49)	24.559,87	78.781,18	110.039,27	130.714,69	169.044,73	194.693,03
Depreciações e amortizações	2.500,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00	18.250,00	1.750,00	-
Provisões do exercício	-	-	-	-	-	-	-
	(33.762,49)	43.559,87	97.781,18	129.039,27	148.964,69	170.794,73	194.693,03
Investimento/ Desinvestimento em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	13.389,05	65.482,58	83.153,70	94.072,74	101.654,36	109.853,76	118.721,29
Cash Flow de exploração	(20.373,44)	109.042,46	180.934,88	223.112,01	250.619,04	280.648,48	313.414,32
Investimento/ Desinvestimento em Capital Fixo							
Capital Fixo	(10.000,00)	(66.000,00)	-	-	(7.000,00)	-	-
Free Cash Flow	(30.373,44)	43.042,46	180.934,88	223.112,01	243.619,04	280.648,48	313.414,32
Cash Flow Acumulado	(30.373,44)	12.669,02	193.603,90	416.715,91	660.334,95	940.983,44	1.254.397,76

Quadro 10.8

O investimento no primeiro ano de atividade foi de 10.000€ e no segundo de 66.000€, o que gerou *cash flow* positivo crescente a partir do segundo ano.

### Plano de Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Origem dos Fundos</b>						
Meios libertos brutos	(33.762,49)	43.559,87	97.781,18	129.039,27	148.964,69	170.794,73
Capital social	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Empréstimos obtidos	70.000,00					
<b>Total de Origens</b>	<b>86.237,51</b>	<b>93.559,87</b>	<b>147.781,18</b>	<b>179.039,27</b>	<b>198.964,69</b>	<b>220.794,73</b>
Investimento em capital fixo	66.000,00	-	-	7.000,00	-	-
Imposto sobre os lucros	-	-	14.724,30	24.447,25	29.065,77	37.612,45
Encargos financeiros	327,97	327,97	245,98	163,99	81,99	-
Total das aplicações	66.327,97	327,97	14.970,28	31.611,24	29.147,77	37.612,45
Saldo de tesouraria anual	19.909,54	93.231,90	132.810,90	147.428,03	169.816,92	183.182,27
Saldo de tesouraria	19.909,54	113.141,43	245.952,33	393.380,37	563.197,29	746.379,56
Aplicações/ Empréstimos	19.909,54	113.141,43	245.952,33	393.380,37	563.197,29	746.379,56

Quadro 10.09

Considerando o investimento elevado necessário no segundo ano, o projeto necessita de financiamento, que será assegurado por um investidor.

### Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ativo</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	66.000,00	66.000,00	66.000,00	73.000,00	73.000,00	73.000,00
Ativos fixos tangíveis	66.000,00	66.000,00	66.000,00	73.000,00	73.000,00	73.000,00
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
<b>Ativo corrente</b>	107.625,20	134.450,39	141.660,07	135.574,42	150.377,47	172.939,15
Inventários	10.521,22	13.384,58	15.157,33	16.388,84	17.720,60	19.160,79
Clientes	53.961,36	68.769,12	77.915,41	84.265,51	91.133,15	98.560,51
Estados e Outros Entes Públicos	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	43.142,62	52.296,69	48.587,33	34.920,07	41.523,71	55.217,86
<b>Total Ativo</b>	<b>173.625,20</b>	<b>200.450,39</b>	<b>207.660,07</b>	<b>208.574,42</b>	<b>223.377,47</b>	<b>245.939,15</b>

<b>Capital Próprio</b>						
Capital realizado	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Reservas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Resultado líquido do período	24.231,90	63.810,90	85.428,03	101.566,92	131.432,27	151.373,83
<b>Total Capital Próprio</b>	<b>75.231,90</b>	<b>114.810,90</b>	<b>136.428,03</b>	<b>152.566,92</b>	<b>182.432,27</b>	<b>202.373,83</b>

<b>Passivo</b>						
<b>Passivo Corrente</b>	98.393,30	85.639,50	71.232,03	56.007,50	40.945,20	43.565,32
Fornecedores	22.823,36	26.055,79	28.208,67	29.831,72	31.566,77	33.422,34
Estados e Outros Entes Públicos	5.569,94	7.083,71	8.023,36	8.675,78	9.378,43	10.142,99
Financiamentos obtidos	70.000,00	52.500,00	35.000,00	17.500,00	-	-
<b>Total Passivo</b>	<b>98.393,30</b>	<b>85.639,50</b>	<b>71.232,03</b>	<b>56.007,50</b>	<b>40.945,20</b>	<b>43.565,32</b>
<b>Total Passivo + Capitais próprios</b>	<b>173.625,20</b>	<b>200.450,39</b>	<b>207.660,07</b>	<b>208.574,42</b>	<b>223.377,47</b>	<b>245.939,15</b>

Quadro 10.10

Na tabela acima está o balanço do projeto até 2027. Podemos observar um aumento dos ativos ao longo dos anos.

### Avaliação do Projeto

No anexo M1 está detalhado o quadro com a avaliação do projeto. No quadro seguinte estão os indicadores financeiros.

Taxa de atualização	10%
VAL   NPV	198.654,00
TIR   IRR	41%
<i>Payback</i>	4,12 anos

Quadro 10.11

O *payback* do projeto é de aproximadamente 4 anos, gerando um VAL positivo, com uma perpetuidade considerada de 2% de crescimento ao ano. A taxa interna de rentabilidade é elevada e demonstra a potencialidade do projeto. Tendo em consideração os objetivos delineados para o projeto, estes resultados são bastante positivos.

### Avaliação de Cenários

De modo a termos mais segurança na análise optámos por além do cenário que consideramos realista e que foi apresentado acima, desenvolvemos um cenário pessimista e um cenário otimista.

Para o cenário pessimista, considerámos 80% da quantidade que esperamos vender.

Taxa de atualização	10%
VAL   NPV	(52.991,00)
TIR   IRR	44%
<i>Payback</i>	14,07 anos

Quadro 10.12

Para o cenário otimista, foi considerado um aumento de 20% relativamente à quantidade esperada de venda.

Taxa de atualização	10%
VAL   NPV	401.099,00
TIR   IRR	71%
<i>Payback</i>	2,85 anos

Quadro 10.13

Considerando esta possibilidade os resultados são bastante atrativos, com um *payback* inferior a três anos, uma taxa de rentabilidade interna muito superior e o valor atualizado líquido ainda maior do que o apresentado no cenário mais provável, o cenário real.

Da análise ponderada dos três cenários, a conclusão é que o VAL esperado será de 430.04,52, aproximado do VAL Real pode ser o valor com a maior probabilidade de ocorrência, tal como se verifica no quadro abaixo.

Cenários	Pessimista	Real	Otimista
% Probabilidade	10%	80%	10%
VAL	(52.991,00)	198.654,00	401.099,00
VAL Ponderado	193.734,00		

Quadro 10.14

Desta forma, conclui-se a viabilidade económica do projeto.





## Bibliografia

Acs, Zoltan J., Braunerhjelm, Pontus, Audretsch, David B., Carlsson, Bo. (2008). The Knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Bus Econ*, 32, 15–30.

Alpert, Ji, Alpert, Mi. (1990). Music influences mood and buying intentions. *Psychology & Marketing*, 7(2), 109-133.

Agência Portuguesa do Ambiente. (2020, dezembro). Relatório do estado do ambiente. [https://rea.apambiente.pt/dominio\\_ambiental/economia\\_e\\_ambiente](https://rea.apambiente.pt/dominio_ambiental/economia_e_ambiente)

Aslam, Wajeeha, Ham, Marija, Farhat, Kashif. (2018). Influencing factors of brand perception on consumers' repurchase intention: an examination of online apparel shopping. *Management*, 23, 87-101.

Banco de Portugal. (2021, junho). Previsões económicas. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_jun2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2020_p.pdf)

Baggio, Adelar Francisco, Baggio, Daniel Knebel. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.

Biswas, Dipayan and Courtney Szocs. (2019). The Smell of Healthy Choices: Cross-Modal Sensory Compensation Effects of Ambient Scent on Food Purchases. *Journal of Marketing Research*, 56 (1), 123–41.

Bressan, Flávio, Toledo, Geraldo Luciano. (2013). The influence of personal characteristics of the entrepreneur on the strategic choices and the decision making process. *Revista Psicologia Organizacional*, 13(3), 309-324.

Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9, 49-63.

Cachero-Martínez, Silvia, Vázquez-Casielles, Rodolfo (2017). Living positive experiences in store: how it influences shopping experience value and satisfaction? *Journal of Business Economics and Management*, 18(3), 537-553.

Camargo, Roberto Abdelnur. (2006). Luz e Cena. Processos de Comunicação CoEvolutivos. [Tese de doutoramento não publicada]. Universidade Católica de São Paulo.

Castro-Lopez, Adrian; Vazquez-Casielles, Rodolfo, Puente, Javier (2019). How to manage the online experience concerning transactional and experimental customers; case of e-fashion sector. *Journal of business economics and management*, 20(3), 595-617.

Chen-Yu, J., Cho, S., & Kincade, D. (2016). Brand perception and brand repurchase intent in online apparel shopping: An examination of brand experience, image congruence, brand affect, and brand trust. *Journal of Global Fashion Marketing*, 7(1), 30–44.

Cheng, Z., Guo, W., Hayward, M., Smyth, R., & Wang, H. (2021). Childhood adversity and the propensity for entrepreneurship: a quasi-experimental study of the Great Chinese Famine. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106063>

Citrin, Alka Varma, Stem, Donald E., Spangenberg, Eric R., Clark, Michael J. (2003). Consumer need for tactile input, an internet retailing challenge. *Journal of business research*, 56, 915-922.

Dick, Johannes M. H., Hussinger, Katrin, Blumberg, Boris, Hagedoorn, John. (2011). Is success hereditary? Evidence on the performance of spawned ventures. *Small Bus Econ*, 40, 911-931.

Dionísio, P., Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., & Rodrigues, J. V. (1997). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (10 Ed). Dom Quixote.

Drucker, Peter F. (1999). The discipline of innovation. *Fund raising management*, 76, 149-155.

Errajaa Karim, Daucé, Bruno, Legohérel, Patrick. (2020). Consumer reactions to olfactory congruence with brand image. *Journal of retailing and consumer services*, 52, 1-10.

Gillani, Alvina; Kutaula, Smirti, Leonidou, Leonidas C., Christodoulides, Paul. (2019). The impact of proximity on consumer fair trade engagement and purchasing behavior: The moderating role of empathic concern and hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 169 (6), 1-17.

González, Jan-HinrichMeyer, Toldo. (2021). What women want? How contextual product displays influence women’s online shopping behavior. *Journal of Business Research*, 123, 625-641.

Guercini, Simone, Bernal, Pedro Mir, Prentice, Catherina. (2018). New marketing in fashion e-commerce. *Journal of global fashion marketing*, 9(1), 1-8.

Herz, Rachel S. and Trygg Engen. (1996). Odor Memory: Review and Analysis. *Psychonomic Bulletin & Review*, 3 (3), 300–313.

Hummels, Argyrou. (2021). Planetary demands: Redefining sustainable development and sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 278, 1-11.

Iversen, Jens, Jorgensen, Rasmus; Malchow-Moller, Nikolaj. (2008). Defining and Measuring Entrepreneurship. *Foundation and Trends in Entrepreneurship*, 4 (1), 1-63.

Jao, J. (2021, maio). Why customer retention is king: The evolution of retention marketing. <https://www.forbes.com/sites/jerryjao/2014/11/19/why-customer-retention-is-king-the-evolution-of-retention-marketing-part-1/?sh=25889bec186b>

Kammerlander, Nadine, Dessì, Cinzia, Bird, Miriam, Floris, Michela, Murru, Alessandra. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, 28, 332-350.

Koellinger, Philipp. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Bus Econ*, 31(1), 21-37.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. (14). Ediouro

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 10(7), 1-175.

Krishna, Aradhna, May O. Lwin, and Maureen Morrin. (2010). Product Scent and Memory. *Journal of Consumer Research*, 37 (1), 57–67.

Krishna, Aradhna, Maureen Morrin, and Eda Sayin. (2014). Smellizing Cookies and Salivating: A Focus on Olfactory Imagery. *Journal of Consumer Research*, 41 (1), 18–34.

Leite, A., & Oliveira, F. (2007). Empreendedorismo e Novas Tendências. *Estudo EDIT VALUE Empresa Junior*, 5, 1-35.

Loos, Matthijs J. H. M. van der; Koellinger, Philipp D., Groenen, Patrick J. F., Rietveld; Cornelius A., Rivadeneira, Fernando, Rooij, Frank J. A. Van, Uitterlinden, André G., Hofman, Albert, Thurik, A. Roy. (2011). Candidate gene studies and the quest for the entrepreneurial gene. *Small Bus Econ*, 37(3), 269-275.

Loureiro, Sandra Maria Correia, Kaufmann, Hans Rudiger. (2018). The role of online brand community engagement on positive or negative self-expression word-of-mouth. *Cogent Business & Management*, 5(1), 2-20.

Lwin, May O., Maureen Morrin, and Aradhna Krishna. (2010). Exploring the Superadditive Effects of Scent and Pictures on Verbal Recall: An Extension of Dual Coding Theory. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (3), 317–26.

Madzharov, Adriana V., Lauren G. Block, and Maureen Morrin. (2015). The Cool Scent of Power: Effects of Ambient Scent on Consumer Preferences and Choice Behavior. *Journal of Marketing*, 79 (1), 83–96.

Mitchell, Deborah J., Barbara E. Kahn, and Susan C. Knasko. (1995). There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 22 (2), 229–38.

Mkansi, Marcia, Eresia-Eke, Chukuakadibia, Emmanuel-Ebikake, Oyetola. (2018). Egrocery challenges and remedies: Global market leaders' perspective. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-28.

Moreira, António C., Fortes, Nuno, Santiago, Ramiro. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68-83.

Morrin, Maureen, Aradhna Krishna, and May O. Lwin. (2011). Is Scent-Enhanced Memory Immune to Retroactive Interference? *Journal of Consumer Psychology*, 21 (3), 354–61.

Morrin, Maureen, Srinivasan Ratneshwar. (2003). Does It Make Sense to Use Scents to Enhance Brand Memory? *Journal of Marketing Research*, 40 (1), 10–25.

Nassif, Vânia Maria Jorge, Ghobril, Alexandre Nabil, da Silva, Newton Siqueira. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.

Ndofirepi, Takawira Munyaradzi. (2020). Relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial goal intention: psychological traits as mediators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 2.

Nickels, W.G. & Wood, M.B. (1999). *Marketing*, relacionamentos, qualidade e valor. LTC editora.

Marktest. (2020, dezembro). Os Portugueses e as Redes Sociais 2019. <https://www.marktest.com/wap/a/p/id~12d.aspx>

Pantano, Eleonora, Di Pietro, Loredana. (2012). Understanding Consumer's Acceptance of technology-based innovation in retailing. *Journal of technology management & Innovation*, 7(4), 2-13.

Peljko, Ziga, Jeraj, Mitja, Savoju, Gheorghe, Maric, Miha. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial curiosity and innovativeness. *Organizacija*, 49, 172-178.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Quan, Nguyen Hong, Chi, Nguyen Thi Khanh, Nhung, Duong Thi Hoai, Ngan, Nguyen Thi Kim, Phong, Le Thai. (2020). The influence of website brand equity, e-brand experience on e-loyalty: The mediating role of e-satisfaction. *Management Science Letters*, 10(1), 63-76.

Rau, Sabine B., Werner, Arndt, Schell, Sabrina. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13.

Répubblica Portuguesa. (2021, maio). Simplex. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22>

Romão, Maria Teresa, Moro, Sérgio, Rita, Paulo, Ramos, Pedro. (2018). Leveraging a luxury fashion brand through social media. *European research on management and business economics*, 25, 15-22.

Rondi, Emanuela, Massis, Alfredo de, Kotlar, Josip. (2019). Unlocking innovation potencial: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13.

Roschk, Holger, Hosseinpuor, Masoumeh. (2020). Pleasant ambient scents: A metaanalysis of customer responses and situational contingencies. *Journal of marketing*, 84(1), 125-145.

Ruzeviciute, Ruta, Kamleitner, Bernadette, Biswas, Dipayan. (2020). Designed to S(m)ell: When scented advertising indices proximity and enhances appeal. *Journal of marketing research*, 57(2), 315-331.

Saricam, Canan, Erdumlu, Nazan. (2017). Determination of priorities in apparel purchasing from private sale websites. *Autex research jornal*, 17(4), 1-9.

Silva, Joaquim, Pinho, José Carlos, Soares, Ana, Sá, Elisabete. (2019). Antecedents of online purchase intention and behavior: uncovering unobserved heterogeneity. *Journal of business economics and management*, 20(1), 131-148.

Soars, B. (2003). What every retailer should know about the way to the buyer's head. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 628-637.

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(1), 3-16.

United Nations. (2021, julho). United Nations E-Government Survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>.

Vamvaka, Vasliki; Stoforos, Chrysostomos; Palaskas, Theodosios, Botsaris, Charalampos. (2020). Attitude toward entrepreneurship, perceived behavioral control, and entrepreneurial intention: dimensionality, structural relationships, and gender differences. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 9(1), 1-26.

Villiers, Marike Venter de, Chinomona, Richard, Chuchu, Tinashe. (2018). The influence of store environment on brand attitude, brand experience and purchase intention. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-8.

Yalch, R., Spangenberg, E. (1990). Effects of store music on shopping behavior. *Journal of marketing*, 7, 55-62.

Zhang, Ruijin, Li, Guoxin, Wang, Zhengpei, Wang, Haiyan. (2016). Relationship value based on customer equity influences on online group-buying customer loyalty. *Journal of business research*, 69, 3820-3826.

Zuraj, Milica, Sparl, Petra, Znidarsic, Anja. (2017). Analysis of individual aspects influencing non-purchasing in an online environment and consumer willingness to purchase custom-made apparel. *Organizacija*, Volume 50, 352-361.

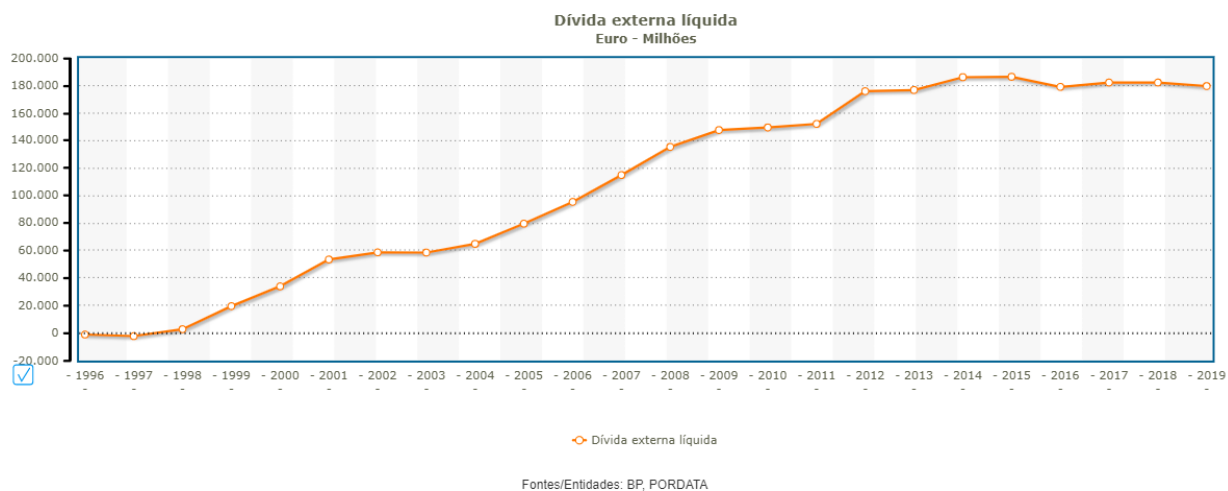
## Anexos

### Anexo A

<b>Década</b>	<b>História</b>
<b>1900-1920</b>	Antes de 1900, as roupas com mais qualidade eram consideradas um luxo, a forma de as obter era apenas através das costureiras que as faziam manualmente. Nos anos primeiros anos da década de 1900, começou a tornar-se usual a utilização da máquina de costura e existiu a primeira fábrica de roupa pronto-a-vestir. No entanto a realidade da época ainda passava muito pela feitura das roupas à medida.
<b>1930-1940</b>	No final dos anos 20, cada pessoa possuía pouca roupa. Durante a Grande Depressão da década de 1930, face à conjuntura, tudo o que era considerado como tendência foi deixado de ser tido em consideração, fazendo com que as pessoas arrandassem peças antigas em vez de adquirirem novas. Os anos 1940 foram pautados pela Segunda Guerra Mundial, nesta altura há o início das mulheres no mercado de trabalho, o que lhes permitiu um novo poder de compra.
<b>1950-1960</b>	Na década de 1950, a roupa confeccionada manualmente tornou-se acessível para a classe média. A indústria de vestuário americana também sofre um crescimento e começam a surgir celebridades como a <i>Twiggy</i> e os <i>The Beatles</i> que impulsionaram este setor. É na década de 60 que surgem diversos materiais como o poliéster, que mudam a forma de vestir das mulheres. Nesta altura há o surgimento de muitas empresas de moda e há uma grande evolução da indústria têxtil.
<b>1970-1980</b>	Neste período houve uma mudança na indústria de fabricação de tecidos. Os preços de produção aumentaram, pelo que várias empresas optaram por ter as suas fábricas na Ásia, de modo a incrementar as quantidades e diminuir os custos com os salários. Desta forma Hong Kong, teve um grande impulso nesta indústria. O vestuário ficou mais acessível e começaram a ser introduzidos os ciclos sazonais da moda: Primavera/Verão e Outono/Inverno.
<b>1990-2000</b>	Os anos 90 foram marcados por uma grande procura na área da moda. Os países em desenvolvimento passaram a integrar parte das tendências de

moda mundiais e as empresas aproveitaram essas oportunidades. Foi nesta altura que as marcas estrangeiras começaram a entrar nos mercados locais e a apostar na publicidade e no *marketing*, o que destruiu inúmeras lojas pequenas e marcas locais. Toda a cadeia de produção foi encurtada, começaram a surgir milhares de modelos semanalmente o que revolucionou grandemente este setor

Anexo B

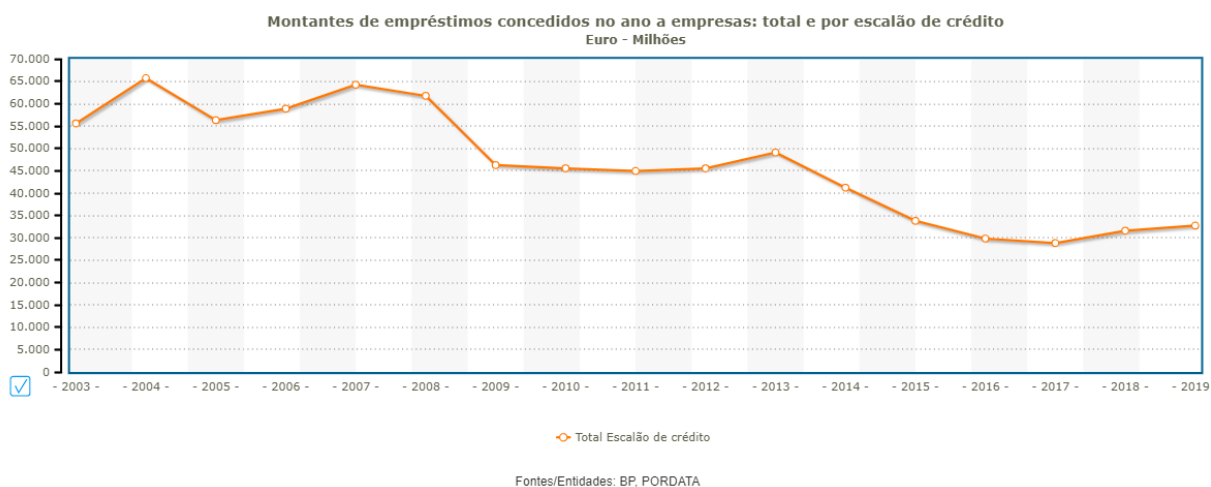


Anos	Dívida externa líquida
2001	53.444,6
2002	58.675,8
2003	58.526,3
2004	64.840,3
2005	79.613,6
2006	95.437,5
2007	114.976,9
2008	135.465,8
2009	147.729,8
2010	149.617,7
2011	152.252,4
2012	176.065,3
2013	176.922,0
2014	186.279,4
2015	(R) 186.568,4
2016	(R) 179.203,7
2017	(R) 182.392,4
2018	182.410,5
2019	179.788,8

Fontes/Entidades: BP, PORDATA  
Última actualização: 2020-02-11



Anexo C



Euro - Milhões

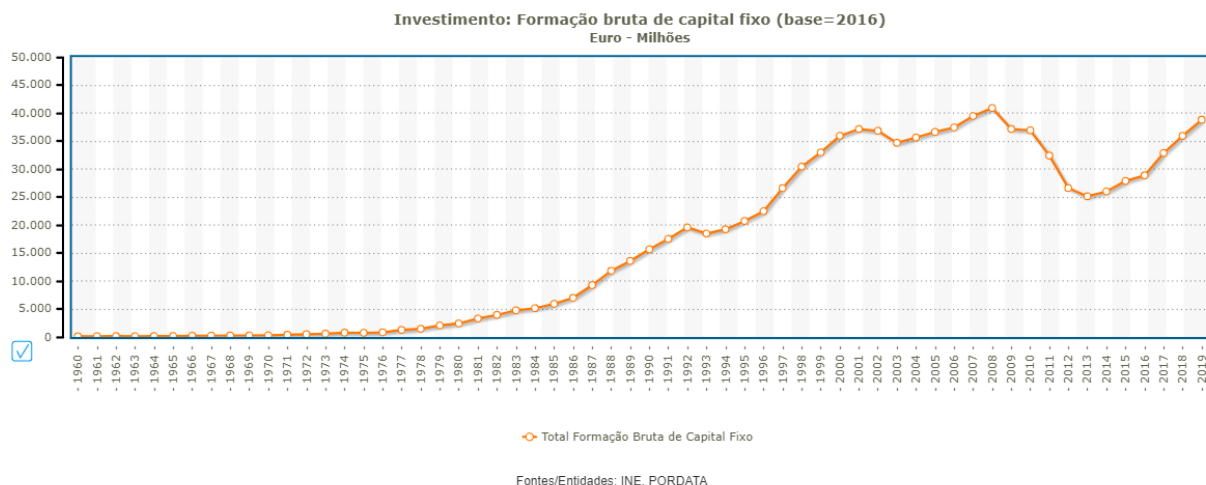
[ver tabela completa](#)

Anos	Escalão de crédito		
	Total	Até 1 milhão de euros (inclusive)	Mais de 1 milhão de euros
2003	55.620	27.855	27.765
2004	65.758	34.828	30.930
2005	56.362	30.986	25.376
2006	58.921	29.340	29.581
2007	64.265	28.852	35.413
2008	(R) 61.786	(R) 26.431	(R) 35.356
2009	(R) 46.289	(R) 23.127	(R) 23.160
2010	45.558	22.518	23.040
2011	44.985	21.499	23.485
2012	45.562	19.599	25.963
2013	49.108	18.667	30.441
2014	41.230	18.629	22.601
2015	33.813	18.725	15.088
2016	29.836	17.590	12.245
2017	28.844	16.962	11.882
2018	31.590	17.662	13.928
2019	32.763	18.739	14.026

Fontes/Entidades: BP, PORDATA  
Última actualização: 2020-02-11

Anexo D

Aprofunde a sua análise. [aqui](#)



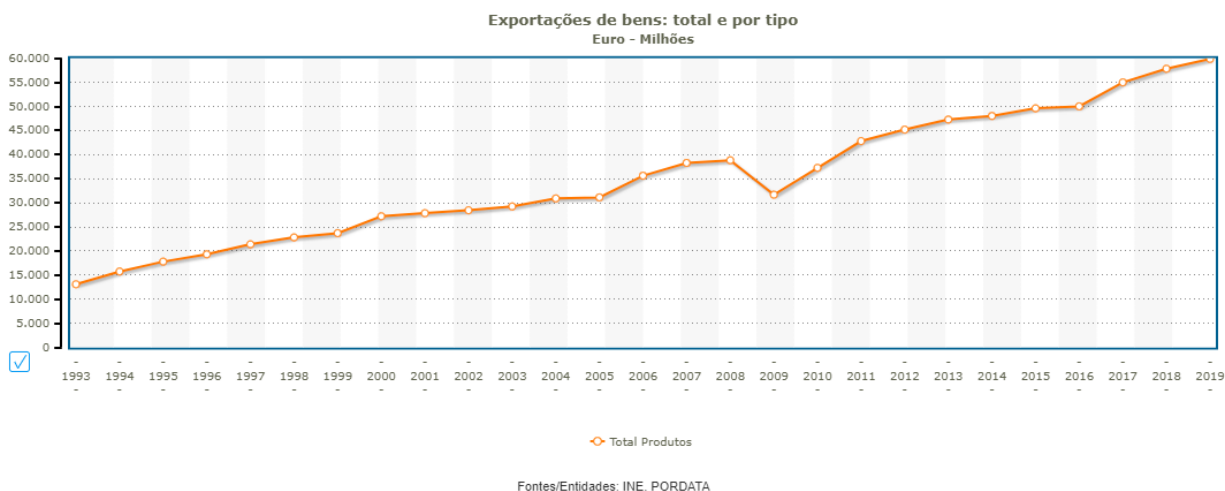
Euro - Milhões

[ver tabela completa](#)

Anos	Formação Bruta de Capital Fixo		
	Total	Privada	Pública
2001	37.177,4	30.343,6	6.833,7
2002	36.860,4	30.291,8	6.568,6
2003	34.706,4	28.313,8	6.392,5
2004	35.662,8	28.907,7	6.755,1
2005	36.667,8	30.199,8	6.468,0
2006	37.463,2	31.883,6	5.579,7
2007	39.500,7	33.856,0	5.644,7
2008	40.929,0	34.278,2	6.650,7
2009	37.191,1	29.985,6	7.205,5
2010	36.952,8	27.474,1	9.478,7
2011	32.437,4	26.297,9	6.139,4
2012	26.631,5	22.473,2	4.158,3
2013	25.150,3	21.449,2	3.701,1
2014	26.012,7	22.566,4	3.446,3
2015	27.886,5	23.841,0	4.045,4
2016	28.893,4	26.018,2	2.875,2
2017	32.887,7	29.391,3	3.496,5
2018	35.953,4	32.163,3	3.790,2
2019	Pro 38.839,2	Pro 34.824,7	Pro 4.014,5

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2020-09-23

Anexo E



Euro - Milhões

[ver tabela completa](#)

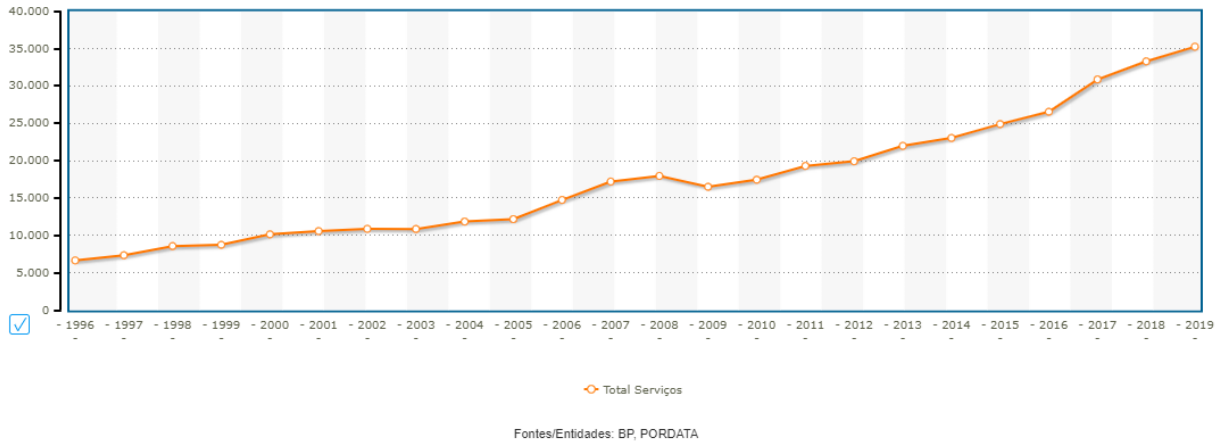
[ver tabela completa](#)

Anos	Produtos								Material de transporte	Outros
	Total	Agro-alimentares	Químicos, borrachas	Madeira, cortiça e papel	Peles, couros e têxteis	Vestuário e calçado	Minérios e metais	Máquinas		
2002	28.460,9	2.284,3	2.288,4	2.692,3	5.182,8	1.659,0	3.545,1	5.559	4.164,9	1.084,9
2003	29.260,3	2.349,8	2.562,7	2.779,4	4.836,5	1.524,1	3.775,1	5.731	4.377,2	1.324,5
2004	30.920,1	2.514,7	2.914,2	2.776,4	4.636,7	1.422,9	4.568,2	6.053	4.643,3	1.390,5
2005	31.137,1	2.718,2	3.255,7	2.762,7	4.186,9	1.320,2	5.232,4	6.047	4.335,4	1.278,5
2006	35.640,5	3.126,6	3.682,2	3.087,9	4.343,9	1.352,7	6.908,0	7.021	4.734,9	1.382,8
2007	38.294,1	3.661,7	4.118,1	3.317,8	4.462,4	1.390,1	7.340,4	7.554	4.866,3	1.583,0
2008	38.847,3	4.209,2	4.155,4	3.258,5	4.202,4	1.425,9	7.723,1	7.490	4.736,6	1.645,6
2009	31.696,8	3.997,7	3.549,3	2.797,2	3.594,9	1.306,8	5.959,4	5.169	3.721,4	1.600,6
2010	37.267,9	4.369,3	4.423,9	3.405,5	3.973,8	1.435,5	7.746,7	5.619	4.539,0	1.754,2
2011	42.828,0	4.906,5	5.340,5	3.611,1	4.329,8	1.624,5	9.324,5	6.275	5.533,3	1.882,2
2012	45.213,0	5.202,3	5.632,7	3.665,1	4.311,2	1.690,1	10.512,1	6.916	5.248,7	2.034,4
2013	47.302,9	5.586,9	5.956,9	3.826,0	4.512,6	1.826,7	11.377,7	6.947	4.991,2	2.277,3
2014	48.053,7	5.998,9	6.056,8	3.840,0	4.871,3	1.954,9	10.542,3	7.005	5.227,8	2.556,5
2015	49.634,0	6.223,3	6.280,4	4.026,4	5.071,1	1.963,7	10.282,1	7.271	5.700,0	2.815,3
2016	50.038,8	6.372,3	6.487,2	4.011,7	5.320,3	2.019,1	9.479,9	7.718	5.681,2	2.948,7
2017	55.018,0	6.889,3	6.915,8	4.150,0	5.503,5	2.062,4	11.075,7	8.429	6.593,3	3.398,0
2018	57.850,0	7.129,7	7.139,8	4.397,9	5.595,0	2.012,9	11.414,3	8.258	8.235,6	3.666,2
2019	59.902,8	7.296,6	7.558,5	4.425,4	5.530,5	1.910,5	10.962,5	8.332	9.800,4	4.086,3

Anexo F

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)

**Exportações de serviços: total e por tipo**  
Euro - Milhões



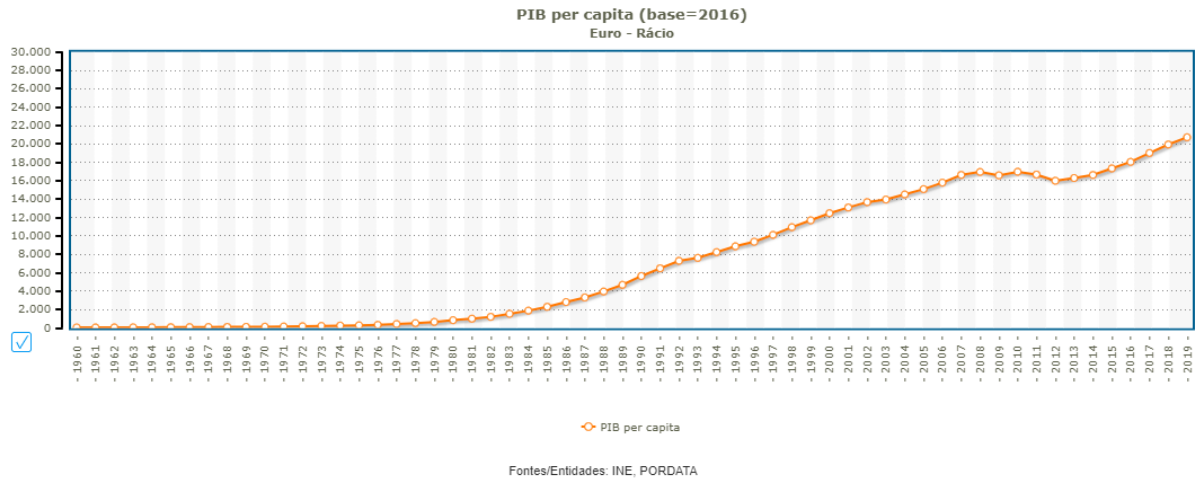
Euro - Milhões

[ver tabela comp](#)

Anos	Serviços							Serviços de telecomunicações, informáticos e de informação	Serviços pessoais, culturais e recreativos	Outros
	Total	Transportes	Viagens e turismo	Construção	Serviços de seguros e pensões	Serviços financeiros	Direitos cobrados pela utilização de propriedade intelectual n.i.n.r.			
2002	10.886,4	1.809,9	6.093,8	227,0	74,8	266,0	24,6	302,4	121,8	1.966,2
2003	10.866,1	1.965,1	5.848,9	282,0	84,7	241,8	26,0	379,2	118,1	1.920,3
2004	11.858,7	2.158,3	6.195,5	358,2	110,7	283,9	22,0	435,6	154,5	2.140,2
2005	12.181,7	2.422,9	6.198,6	304,8	82,2	274,9	37,2	506,6	164,8	2.189,7
2006	14.755,0	3.406,6	6.671,9	441,5	84,6	320,7	56,5	615,5	201,9	2.955,8
2007	17.215,9	4.048,7	7.402,1	620,2	99,4	460,4	63,8	763,3	188,7	3.569,5
2008	17.970,7	4.465,4	7.440,1	670,5	104,7	484,2	46,7	816,2	201,9	3.741,1
2009	16.516,1	3.920,9	6.907,8	526,6	106,5	324,3	111,5	719,3	223,9	3.675,2
2010	17.463,8	4.435,5	7.601,3	517,1	96,9	299,2	34,7	710,4	270,5	3.498,2
2011	19.316,1	4.982,9	8.145,6	584,5	100,6	308,5	47,6	824,6	239,5	4.082,4
2012	19.930,1	5.152,5	8.605,5	561,5	107,0	432,1	41,2	938,4	276,7	3.815,2
2013	21.996,8	5.574,7	9.157,0	645,0	98,6	368,9	34,0	976,6	300,8	4.841,3
2014	23.054,7	5.643,3	10.284,2	545,9	91,5	333,8	53,4	1.151,1	219,0	4.732,5
2015	24.912,2	5.693,4	11.605,2	561,0	126,4	332,1	72,7	1.210,3	203,7	5.107,4
2016	(R) 26.562,3	5.732,0	12.811,4	723,7	124,5	326,7	86,4	1.327,9	221,0	(R) 5.208,7
2017	(R) 30.892,2	6.663,8	15.550,4	777,1	134,9	345,7	127,0	1.455,2	288,5	(R) 5.549,7
2018	33.307,9	7.264,0	17.053,6	796,1	154,2	383,4	101,9	1.736,4	263,0	5.555,4
2019	35.269,3	7.450,3	18.430,7	732,9	180,4	433,9	118,5	1.775,0	271,1	5.876,5

Anexo G

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)

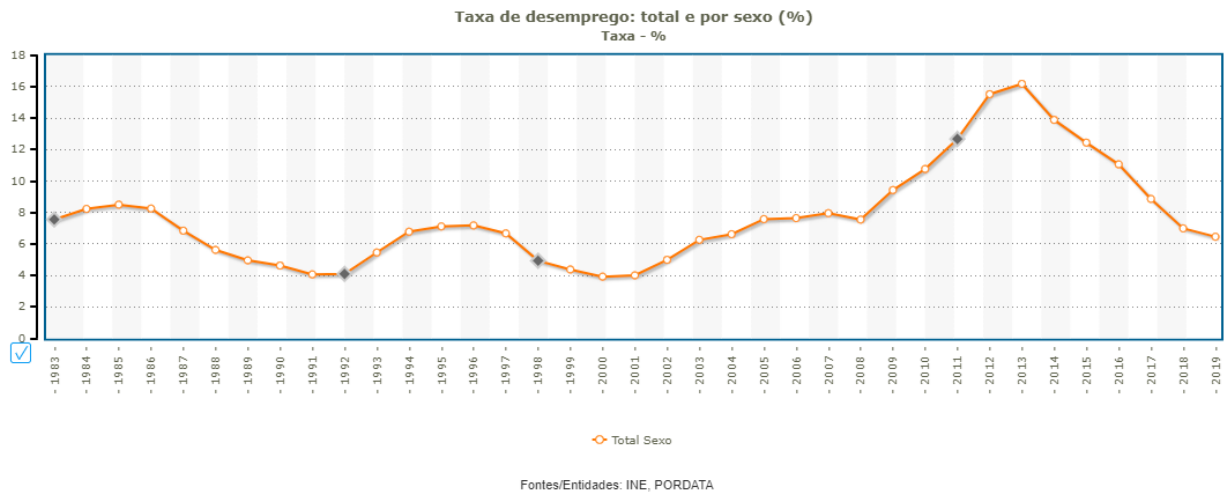


Euro - Rácio [ver tabela completa](#)

Anos	PIB per capita
2002	13.681,3
2003	13.966,0
2004	14.522,2
2005	15.095,5
2006	15.800,8
2007	16.644,6
2008	16.963,4
2009	16.598,4
2010	16.987,5
2011	16.679,6
2012	16.005,5
2013	16.303,7
2014	16.638,1
2015	17.350,1
2016	18.061,2
2017	19.023,4
2018	19.952,1
2019	Pro 20.736,5

Anexo H

Aprofunde a sua análise, [aqui](#)



Anos	Grupos etários			
	Total	Menos de 25	25-54	55-64
2001	4,0	9,4	3,5	3,1
2002	5,0	11,7	4,5	3,6
2003	6,3	14,6	5,8	4,3
2004	6,6	15,4	6,0	5,5
2005	7,6	16,2	7,2	6,1
2006	7,6	16,5	7,3	6,3
2007	8,0	16,7	7,8	6,5
2008	7,6	16,7	7,2	6,6
2009	9,4	20,3	9,2	7,6
2010	10,8	22,8	10,7	8,9
2011	↓12,7	↓30,2	↓11,9	↓10,8
2012	15,5	37,9	14,7	12,7
2013	16,2	38,1	15,5	13,7
2014	13,9	34,8	12,7	13,5
2015	12,4	32,0	11,2	12,4
2016	11,1	28,0	10,0	11,0
2017	8,9	23,9	7,9	8,6
2018	7,0	20,3	6,1	6,5
2019	6,5	18,3	5,7	6,2

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2020-06-24

Anexo I

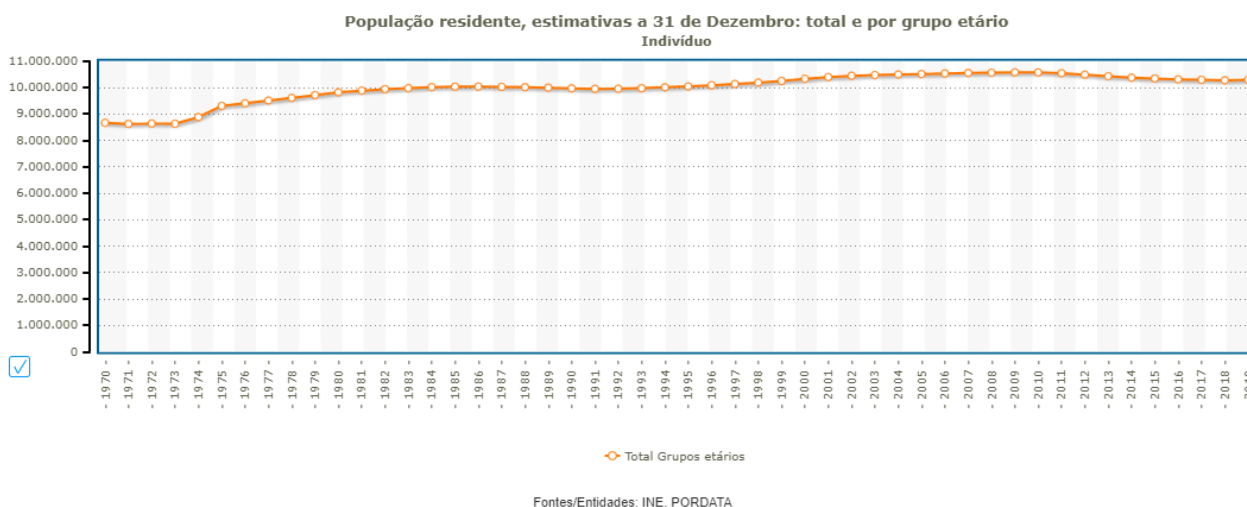
**3.4 – População total, ativa, empregada e desempregada**

Portugal	Valor Trimestral (10 <sup>3</sup> )							Variação Homóloga (%)
	2.º Trim. 20	1.º Trim. 20	4.º Trim. 19	3.º Trim. 19	2.º Trim. 19	1.º Trim. 19	4.º Trim. 18	
<b>População Total</b>								
Total (HM)	10 286,0	10 284,1	10 264,8	10 261,1	10 262,3	10 265,3	10 260,4	0,2
Homens	4 845,9	4 846,5	4 841,6	4 841,4	4 843,1	4 846,0	4 850,6	0,1
<b>População Ativa</b>								
Total (HM)	5 009,6	5 213,9	5 260,0	5 271,2	5 245,1	5 233,9	5 232,1	-4,5
Homens	2 543,6	2 634,6	2 655,1	2 679,2	2 644,6	2 654,2	2 665,4	-3,8
<b>População Empregada</b>								
Total (HM)	4 731,2	4 865,9	4 907,6	4 947,8	4 916,7	4 880,2	4 883,0	-3,8
Homens	2 402,8	2 473,4	2 497,1	2 534,4	2 489,4	2 496,0	2 504,7	-3,5
<b>População Desempregada</b>								
Total (HM)	278,4	348,1	352,4	323,4	328,5	353,6	349,1	-15,2
Homens	140,9	161,2	158,0	144,9	155,2	158,2	160,7	-9,2
<b>Taxa de Atividade (%)</b>								
Total (HM)	48,7	50,7	51,2	51,4	51,1	51,0	51,0	»
Homens	52,5	54,4	54,8	55,3	54,6	54,8	54,9	»
<b>Taxa de Atividade (15 e mais anos) (%)</b>								
Total (HM)	56,3	59,6	59,3	59,5	59,2	59,1	59,1	»
Homens	61,5	63,7	64,3	64,9	64,1	64,3	64,5	»
<b>Taxa de Desemprego (%)</b>								
Total (HM)	5,6	6,7	6,7	6,1	6,3	6,8	6,7	»
Homens	5,5	6,1	6,0	5,4	5,9	6,0	6,0	»

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Anexo J

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)



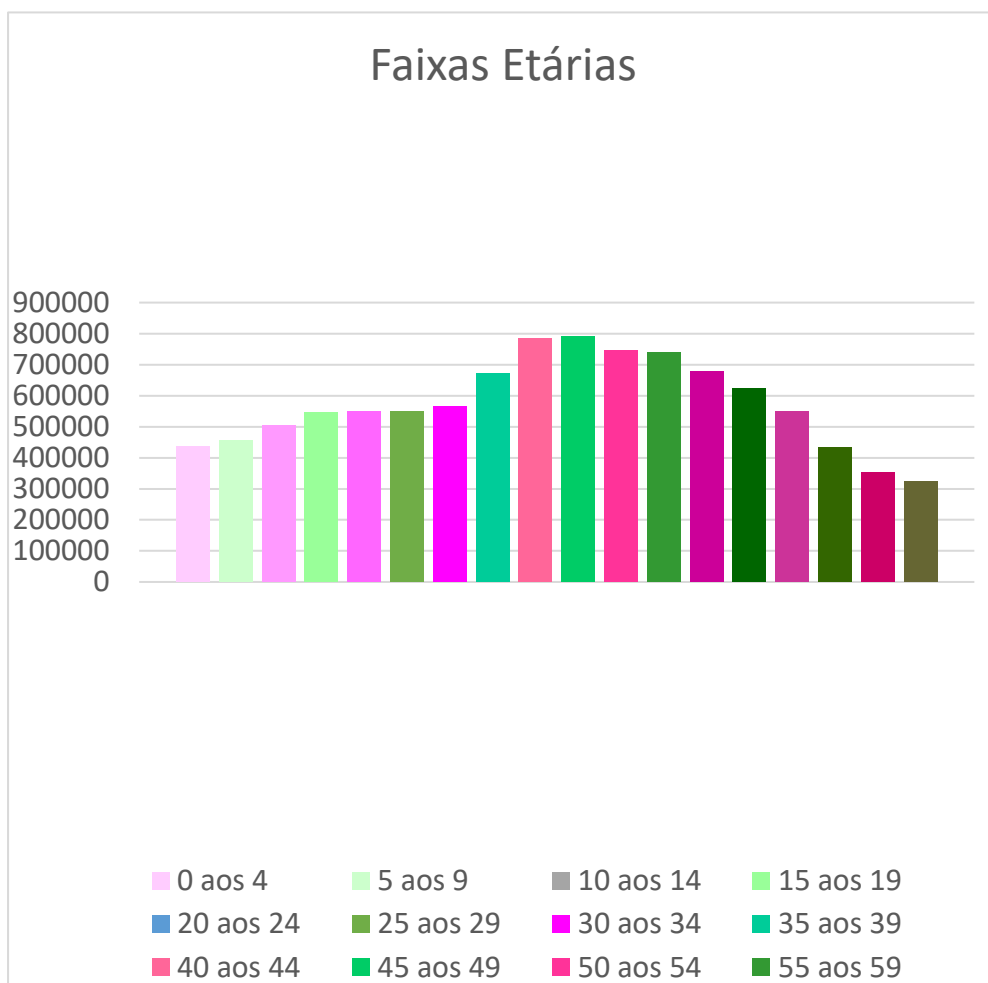
Indivíduo [ver tabela c](#)

Anos								
	Total	0-04	05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34
2002	10.444.592	562.780	545.689	574.292	635.646	751.455	831.911	779.230
2003	10.473.050	564.869	543.575	572.397	613.917	732.431	827.771	790.267
2004	10.494.672	559.117	548.805	567.830	593.432	712.420	811.449	805.480
2005	10.511.988	550.257	556.930	561.793	584.802	682.607	792.113	820.183
2006	10.532.588	542.705	558.831	555.452	582.032	655.807	765.497	830.722
2007	10.553.339	531.817	560.110	551.908	581.218	629.937	740.215	835.372
2008	10.563.014	523.271	558.154	549.560	578.841	608.996	716.209	825.967
2009	10.573.479	513.411	549.205	555.377	574.258	591.797	694.667	806.957
2010	10.572.721	499.554	532.011	563.608	567.144	584.024	662.622	781.969
2011	10.542.398	489.949	523.527	559.424	558.890	580.521	637.495	749.131
2012	10.487.289	480.965	513.870	555.366	551.206	571.884	606.898	716.270
2013	10.427.301	463.483	507.433	550.938	547.470	563.404	585.742	690.773
2014	10.374.822	449.799	499.768	540.674	552.373	553.108	566.505	668.652
2015	10.341.330	436.365	494.705	529.762	560.363	545.132	557.449	640.029
2016	10.309.573	428.244	490.004	524.168	558.165	538.556	551.919	614.838
2017	10.291.027	425.562	482.612	515.722	555.911	537.290	549.467	591.800
2018	10.276.617	430.461	466.754	510.351	552.744	538.705	547.330	576.115
2019	10.295.909	436.202	455.843	504.940	545.322	550.444	547.680	566.594



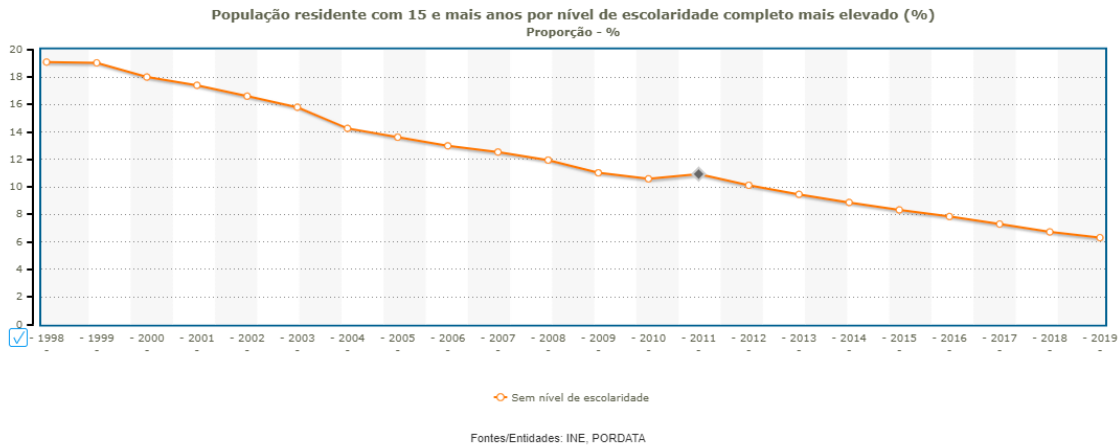
Anos	Grupos etários											
	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85 ou mais	
2002	773.212	749.663	694.479	668.619	592.149	536.235	536.446	469.101	360.891	219.549	163.245	
2003	772.951	759.027	706.521	667.952	611.235	536.203	535.718	476.426	367.778	232.447	161.565	
2004	768.462	771.836	715.318	673.417	623.002	540.665	536.088	484.354	372.172	246.939	163.886	
2005	769.423	776.504	726.452	680.508	630.809	554.971	528.847	490.409	380.292	253.426	171.662	
2006	776.600	779.201	740.485	684.095	645.359	568.123	518.367	495.881	389.493	262.845	181.093	
2007	787.932	779.686	751.582	691.684	661.133	580.385	514.808	494.634	402.433	270.156	188.329	
2008	798.598	779.111	761.278	703.978	660.936	599.812	515.960	495.825	411.550	278.433	196.535	
2009	813.892	775.647	774.901	713.593	667.204	612.174	521.732	497.868	421.069	283.512	206.215	
2010	827.511	776.647	780.201	725.500	674.676	620.832	536.679	492.639	428.859	293.074	225.171	
2011	831.319	779.729	778.366	736.406	676.046	633.949	548.752	483.250	435.021	303.404	237.219	
2012	827.802	785.361	773.515	743.710	680.753	647.083	559.012	479.637	434.981	314.687	244.289	
2013	811.475	789.041	766.664	748.134	689.029	643.872	575.925	480.062	436.117	324.407	253.332	
2014	786.750	797.274	757.206	756.100	694.551	646.895	586.336	485.196	438.065	333.973	261.597	
2015	761.670	807.089	754.807	757.561	703.719	651.855	593.746	498.638	433.987	341.071	273.382	
2016	731.253	811.722	758.984	756.882	714.805	653.393	606.795	510.244	426.680	347.305	285.616	
2017	704.918	812.053	767.109	753.649	722.561	659.099	619.886	521.503	424.997	349.350	297.538	
2018	685.764	801.116	775.377	749.983	728.938	668.754	618.173	538.440	426.156	351.182	310.274	
2019	672.422	784.224	789.733	745.178	740.141	676.762	622.912	549.591	432.058	353.254	322.609	

Anexo L



Anexo M

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)



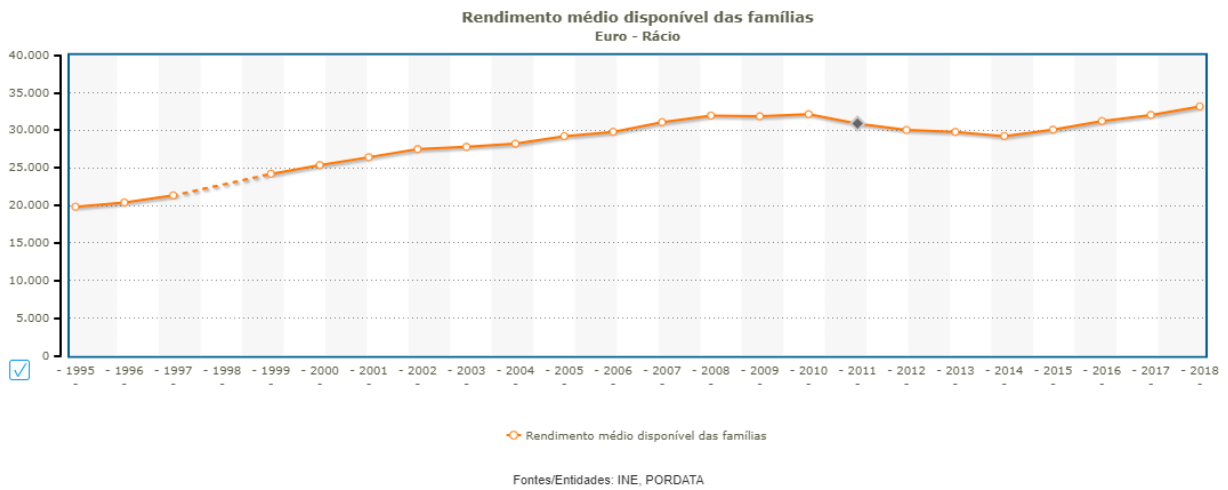
Proporção - %

[ver tabela completa](#)

Anos	Nível de escolaridade						
	Sem nível de escolaridade	Ensino básico			Secundário	Superior	
		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo			
2001	18,9	33,1	16,2	15,4	11,7	7,0	
2002	16,6	32,2	16,0	15,6	12,3	8,1	
2003	15,8	14,3	31,4	15,9	16,3	12,9	9,3
2004	14,3	13,6	31,1	15,7	16,7	13,5	9,4
2005	13,6	13,0	30,5	15,8	16,9	13,8	10,0
2006	13,0	12,5	30,1	16,1	17,2	13,7	10,2
2007	12,5	12,0	29,9	15,2	18,6	13,7	10,7
2008	12,0	11,0	29,5	14,5	19,4	14,5	11,1
2009	11,0	10,6	28,8	14,0	19,4	15,4	11,8
2010	10,6	10,9	26,0	12,9	20,5	16,4	13,2
2011	10,9	10,1	25,4	12,3	20,4	17,5	14,3
2012	10,1	9,5	24,6	11,9	20,5	18,5	15,0
2013	9,5	8,9	23,8	11,2	20,5	19,2	16,5
2014	8,9	8,3	23,5	10,9	20,3	19,9	17,1
2015	8,3	7,9	22,8	10,7	20,4	20,4	17,8
2016	7,9	7,3	22,4	10,7	20,4	21,1	18,1
2017	7,3	6,7	22,2	10,5	20,0	21,9	18,7
2018	6,7	6,3	21,5	10,0	20,0	22,7	19,6
2019	6,3						

Anexo N

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)



Euro - Rácio

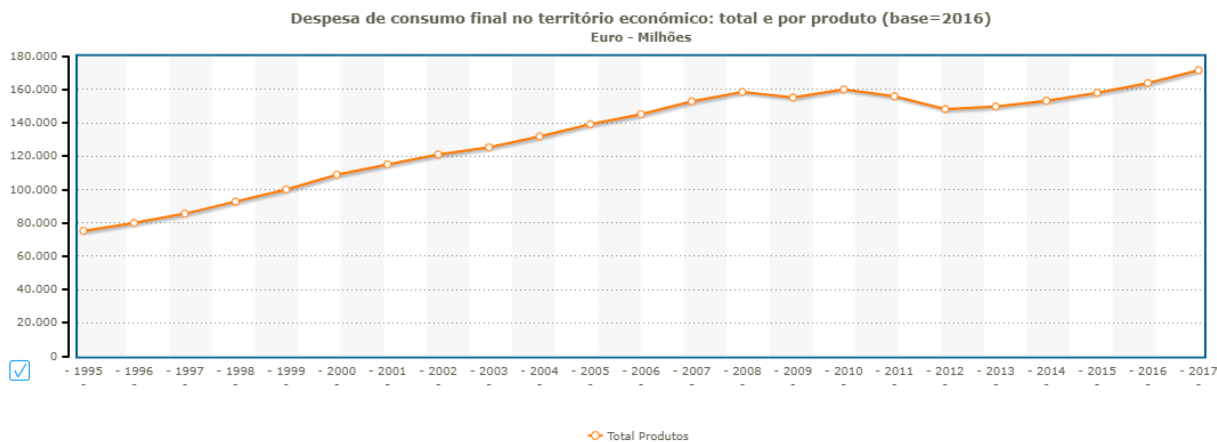
[ver tabela completa](#)

Anos	Rendimento médio disponível das famílias
2001	26.435,7
2002	27.505,1
2003	27.811,1
2004	28.233,5
2005	29.247,2
2006	29.818,8
2007	31.099,6
2008	31.980,2
2009	31.880,7
2010	32.159,4
2011	↓ 30.922,5
2012	30.063,2
2013	29.800,5
2014	29.245,5
2015	30.094,7
2016	31.246,2
2017	32.067,2
2018	Pro 33.196,0

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2020-09-24

Anexo O

Aprofunde a sua análise, aqui



Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Euro - Milhões [ver tabela c](#)

Anos	Total	Produtos da agricultura, silvicultura e pesca	Minérios e outros produtos das indústrias extrativas	Produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco	Produtos têxteis, vestuário e de couro	Produtos de madeira e de papel, e serviços de impressão	Coque e produtos petrolíferos refinados	Produtos químicos
2000	108.927,9	3.465,4	8,4	13.602,5	6.404,4	686,5	4.314,0	1.310,7
2001	115.139,0	3.781,8	9,2	14.641,7	6.644,8	747,5	4.539,9	1.422,6
2002	121.069,1	3.866,3	9,3	15.096,3	7.291,9	828,1	4.456,4	1.513,5
2003	125.357,3	3.996,6	9,7	15.857,8	7.305,8	797,0	4.727,0	1.639,0
2004	131.925,0	4.011,3	8,8	16.405,8	7.591,5	816,8	4.949,8	1.691,0
2005	139.259,8	4.120,1	9,3	16.480,0	7.813,4	878,1	5.523,5	1.726,6
2006	145.306,3	4.054,5	9,6	17.633,0	8.346,6	917,6	5.723,0	1.802,4
2007	152.925,7	4.272,7	9,2	18.117,6	8.539,1	855,3	5.886,2	1.818,1
2008	158.644,5	4.360,8	9,2	19.163,1	8.593,8	882,4	6.074,6	1.833,4
2009	155.308,8	4.069,7	7,4	18.812,1	8.278,9	822,8	5.020,2	1.793,7
2010	160.195,6	4.291,3	7,3	19.267,7	8.636,0	869,6	5.580,8	1.804,4
2011	156.001,8	4.277,4	7,8	19.711,7	8.109,5	833,4	6.117,6	1.822,8
2012	148.361,7	4.212,1	7,6	20.026,5	7.568,7	815,4	5.778,2	1.735,6
2013	149.862,6	4.666,8	7,6	20.102,7	7.822,7	817,6	5.208,7	1.780,6
2014	153.368,8	4.507,4	8,3	20.323,2	8.519,7	856,5	5.125,8	1.871,5
2015	158.066,1	4.712,0	7,1	20.715,9	9.004,1	896,1	4.550,3	1.911,7
2016	163.997,4	5.089,9	7,1	21.368,6	9.119,0	881,1	4.474,2	1.902,5
2017	171.686,3	5.342,9	7,6	22.065,6	9.420,3	870,3	4.889,0	1.922,5

Euro - Milhões [ver tabela c](#)

Anos	Produtos farmacêuticos de base e preparações farmacêuticas	Artigos de borracha e de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Metais de base e produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	Equipamentos informáticos e produtos electrónicos e ópticos	Equipamento eléctrico	Máquinas e equipamentos, n.e.
2000	2.452,8	648,4	283,6	1.412,9	1.096,9	30,7
2001	2.516,1	672,5	303,5	1.414,6	1.088,6	28,2
2002	2.686,4	748,2	338,8	1.448,3	1.136,1	27,6
2003	2.823,8	747,7	333,6	1.450,4	1.156,0	28,5
2004	3.033,9	696,7	333,6	1.389,3	1.132,6	30,7
2005	3.135,2	769,6	361,7	1.557,0	1.178,4	35,0
2006	3.249,4	720,3	329,4	1.462,5	1.286,6	33,3
2007	3.365,2	756,7	335,9	1.462,5	1.360,1	37,3
2008	3.472,9	760,0	361,4	1.474,4	1.336,0	39,8
2009	3.508,8	651,7	344,5	1.353,3	1.207,8	33,5
2010	3.357,6	683,2	364,3	1.447,7	1.272,3	35,2
2011	3.075,2	709,5	339,4	1.360,1	1.163,0	31,7
2012	2.721,0	663,9	320,6	1.332,9	934,9	25,1
2013	2.671,1	651,3	325,4	1.234,0	976,0	28,4
2014	2.527,0	645,6	337,7	1.265,9	1.044,6	31,0
2015	2.628,0	641,5	333,0	1.381,2	1.064,6	30,8
2016	2.797,9	631,4	354,3	1.432,2	1.175,4	40,2
2017	2.833,9	652,5	349,9	1.546,6	1.261,2	42,2

Euro - Milhões [ver tabela c](#)

Anos	Serviços jurídicos e contabilísticos, serviços de sedes sociais, serviços de consultoria e de gestão, arquitectura e serviços de engenharia, serviços de ensaios e de análises técnicas	Serviços de investigação e desenvolvimentos científicos	Serviços de publicidade e estudos de mercado, outros serviços de consultoria, científicos, técnicos e similares, serviços veterinários	Serviços administrativos e de apoio	Administrações públicas e serviços de oficinas, serviços da segurança social obrigatória	Serviços de educação
2000	575,7	76,1	67,9	935,9	10.487,4	7.968,3
2001	638,6	90,3	70,8	993,9	11.002,1	8.557,5
2002	668,8	104,3	79,3	996,0	11.404,1	9.318,6
2003	703,2	115,2	84,8	944,4	12.105,0	9.625,8
2004	745,0	131,8	91,9	1.023,6	12.611,1	10.071,4
2005	801,3	145,7	96,9	1.025,4	13.835,0	10.628,8
2006	813,5	131,8	111,5	1.115,2	14.276,2	10.657,2
2007	874,5	133,4	117,5	1.189,4	15.105,9	10.424,0
2008	937,1	108,7	119,3	1.200,0	15.534,2	10.831,4
2009	847,7	107,9	120,8	1.100,9	16.748,8	11.214,8
2010	912,0	111,2	139,9	1.167,4	15.673,7	11.439,5
2011	847,2	132,4	140,5	1.107,1	14.934,1	10.646,4
2012	780,4	171,7	121,9	1.029,0	13.505,4	9.401,1
2013	770,3	159,6	122,8	1.028,9	14.307,5	9.822,1
2014	845,5	192,4	130,6	1.007,5	14.159,5	9.642,8
2015	924,0	235,5	144,2	1.067,3	13.338,1	9.527,2
2016	850,0	238,5	160,6	1.300,9	13.357,9	9.701,2
2017	915,5	225,6	168,2	1.543,4	13.695,7	10.043,5

Euro - Milhões ver tabela completa

Anos	Produtos					
	Equipamento de transporte	Mobiliário, outros produtos da indústria transformadora, serviços de reparação e instalação de máquinas e equipamentos	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	Distribuição água, esgotos, gestão de resíduos e serviços de descontaminação	Construções e trabalhos de construção	Serviços de comércio por grosso e a retalho, e de reparação de veículos automóveis e motociclos
2000	6.452,3	3.120,5	1.323,1	502,5	107,3	1.836,6
2001	5.857,7	3.129,7	1.483,8	542,2	125,4	2.004,6
2002	5.600,5	3.294,9	1.608,7	581,6	142,9	2.219,0
2003	4.895,9	3.140,2	1.739,6	689,1	137,8	2.395,1
2004	5.507,6	3.132,8	1.924,0	752,6	152,5	2.517,2
2005	5.954,8	3.406,9	2.088,8	797,0	165,9	2.682,7
2006	5.989,6	3.426,0	2.164,9	891,9	173,9	2.720,3
2007	6.326,8	3.572,4	2.360,8	947,9	189,6	2.887,0
2008	6.114,6	3.686,3	2.515,0	1.077,1	174,5	2.833,9
2009	4.646,9	3.396,2	2.631,2	1.136,0	175,7	2.727,9
2010	5.937,5	3.367,6	2.612,2	1.173,0	229,3	2.734,9
2011	4.627,5	2.999,6	2.898,4	1.293,1	229,0	2.553,7
2012	3.104,7	2.413,7	3.300,5	1.302,7	260,9	2.518,1
2013	3.240,5	2.371,9	3.268,1	1.300,6	261,9	2.397,0
2014	4.251,2	2.574,2	3.467,5	1.265,5	306,4	2.467,1
2015	5.211,2	2.860,6	3.617,2	1.263,8	280,7	2.547,0
2016	5.926,7	2.943,2	3.589,7	1.187,5	261,3	2.738,9
2017	6.556,8	3.223,1	3.374,8	1.204,0	267,9	2.874,9

Euro - Milhões ver tabela completa

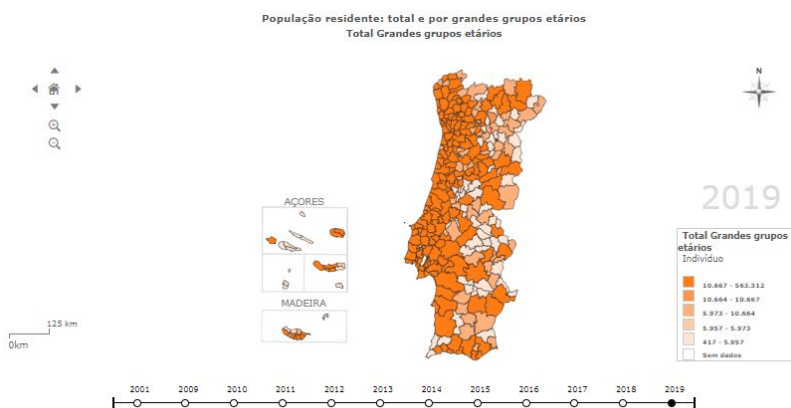
Anos	Serviços de transporte e armazenagem	Serviços de alojamento e restauração (restaurantes e similares)	Actividades de edição, audiovisual e emissão	Serviços de telecomunicações	Consultoria e programação informática e serviços relacionados, e serviços de informação	Serviços financeiros e de seguros	Serviços imobiliários
	2000	2.284,2	8.925,5	1.701,6	2.122,4	0,1	3.828,4
2001	2.401,1	9.563,7	1.728,2	2.638,3	0,1	3.920,1	7.963,0
2002	2.603,6	9.982,6	1.684,8	2.930,5	0,1	3.982,0	8.764,8
2003	2.683,2	10.033,7	1.736,7	3.038,6	0,1	4.424,4	9.511,3
2004	2.874,7	10.680,0	1.663,3	3.252,4	0,1	4.777,0	10.095,4
2005	3.038,5	11.147,8	1.780,2	3.379,8	0,1	5.141,9	10.811,6
2006	3.196,5	11.716,1	1.818,7	3.522,6	0,1	6.296,5	11.474,5
2007	3.453,4	12.432,5	1.842,3	3.580,9	0,1	7.808,3	12.292,7
2008	3.738,2	12.447,6	1.834,4	3.680,0	=	8.520,8	13.117,6
2009	3.466,0	12.345,2	1.772,7	3.692,5	0,1	6.921,7	13.942,4
2010	3.946,7	12.926,3	1.655,6	3.611,2	0,1	7.099,8	14.742,0
2011	3.767,1	12.793,1	1.488,0	3.522,2	=	6.767,1	14.916,0
2012	3.619,2	12.789,0	1.292,2	3.430,1	=	5.940,2	15.466,3
2013	3.798,8	12.755,6	1.195,3	3.176,1	0,1	5.776,1	16.045,9
2014	3.851,9	13.646,5	1.165,1	2.951,1	=	5.341,9	16.824,3
2015	4.847,6	14.545,0	1.181,3	2.892,2	=	5.355,5	17.250,5
2016	5.048,2	15.618,7	1.214,6	2.927,9	=	5.499,1	17.818,9
2017	5.182,2	17.357,8	1.132,9	2.931,5	=	5.781,8	18.270,5

Serviços de saúde	Serviços de acção social	Serviços criativos, artísticos e de espectáculo	Outros serviços	Serviços das famílias empregadoras de pessoal doméstico, produção de bens e serviços pelas famílias para uso próprio
6.745,5	2.053,6	1.869,7	2.106,1	727,1
7.509,6	2.272,9	1.869,9	2.217,3	767,2
8.095,9	2.385,6	1.896,1	2.317,0	838,2
8.706,5	2.368,8	1.825,8	2.681,9	877,4
9.469,6	2.575,2	2.050,8	2.859,2	883,6
9.956,6	2.620,1	2.291,8	2.947,8	927,6
10.050,2	2.759,9	2.442,6	3.103,5	962,9
10.598,0	2.997,1	2.480,8	3.457,1	1.077,6
11.101,4	3.268,0	2.542,3	3.744,6	1.155,6
11.648,6	3.276,2	2.580,6	3.593,3	1.209,5
12.119,6	3.331,1	2.595,1	3.620,6	1.231,9
11.889,9	3.502,2	2.627,2	3.560,4	1.200,5
10.986,7	3.509,7	2.554,9	3.570,4	1.150,2
10.977,1	3.665,3	2.479,4	3.543,1	1.105,7
11.175,2	3.666,0	2.649,7	3.608,1	1.112,5
11.648,4	3.779,9	2.887,0	3.702,2	1.085,3
12.175,3	4.086,3	3.216,3	3.776,9	1.096,8
12.720,9	4.436,8	3.556,4	3.925,9	1.113,9

Anexo P

Indivíduo

Territórios	Total		
	Anos	2001	2019
Portugal		10.362.722	10.286.263
Continente		9.874.675	9.789.343
Norte		3.688.037	3.573.961
Centro		2.348.162	2.216.927
Área Metropolitana de Lisboa		2.665.212	2.854.802
Alentejo		776.225	705.018
Algarve		397.040	438.635
Região Autónoma dos Açores		241.966	242.821
Região Autónoma da Madeira		246.081	254.100

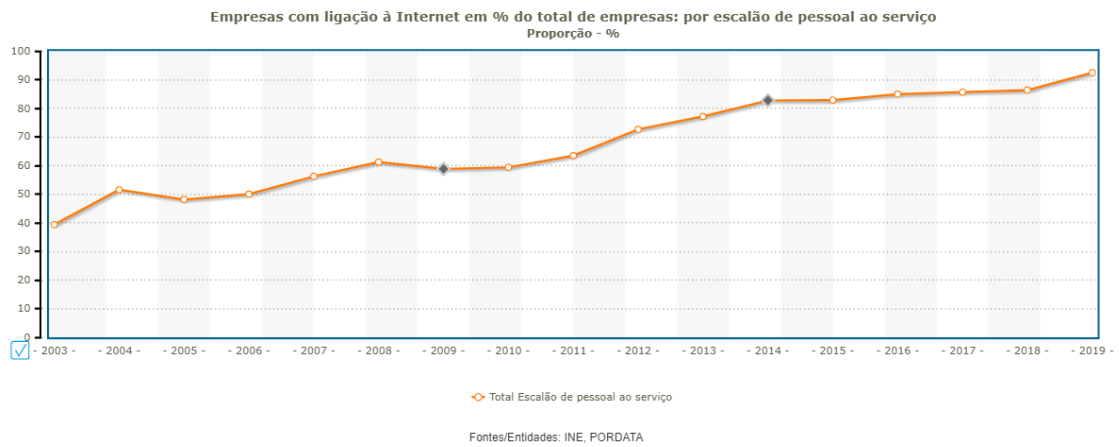


Dados de acordo com a versão 2013 da Nomenclatura das Unidades Territoriais de NUTS III, versão 2002, actualizados até Abril 2015, consulte o arquivo Exce

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2020-06-15

Anexo Q

[Aprofunde a sua análise, aqui](#)



Proporção - %

[ver tabela completa](#)

Anos	Escalão de pessoal ao serviço				
	Total	Menos de 10	10-49	50-249	250 ou mais
2003	39,4	30,9	66,8	87,0	98,3
2004	51,6	44,8	73,6	95,4	99,7
2005	48,1	39,1	78,6	98,1	100,0
2006	50,0	42,4	80,3	99,1	100,0
2007	56,3	48,4	88,4	97,8	100,0
2008	61,2	54,6	90,6	98,9	100,0
2009	±58,8	±52,1	±91,6	±99,2	±100,0
2010	59,4	52,6	93,2	99,6	100,0
2011	63,5	57,6	94,2	100,0	100,0
2012	72,7	65,5	94,7	100,0	100,0
2013	77,2	71,6	95,5	100,0	100,0
2014	±82,8	±78,4	±95,9	±100,0	±100,0
2015	82,9	77,9	97,8	100,0	100,0
2016	85,0	80,7	97,7	100,0	100,0
2017	85,7	81,5	97,7	100,0	100,0
2018	86,4	82,3	98,1	100,0	100,0
2019	92,5	89,7	97,9	100,0	100,0

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2019-11-21

Anexo R

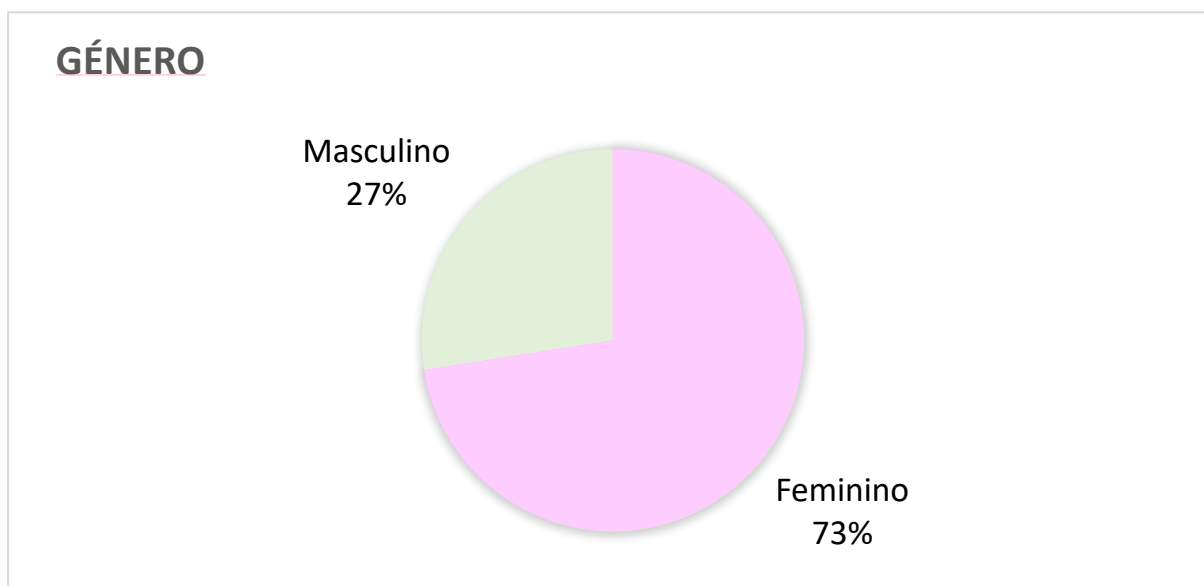
Proporção - %

[ver tabela completa](#)

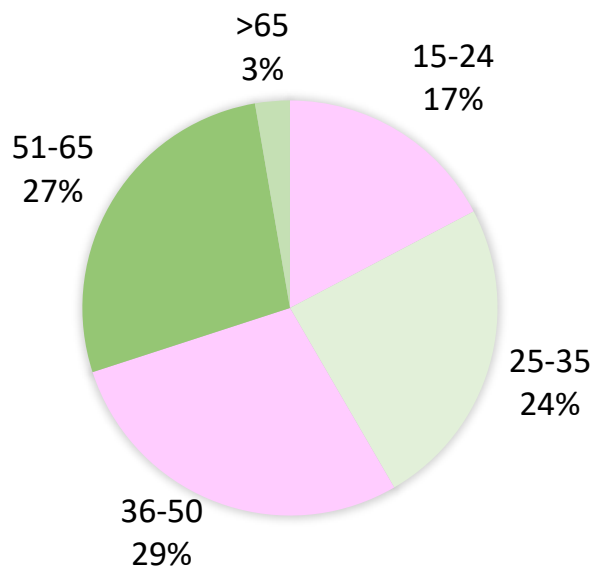
Anos	Utilização de computador por sexo			Utilização de Internet por sexo		
	Total	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino
2002	27,4	32,6	22,4	19,4	24,2	14,8
2003	36,2	39,4	33,2	25,7	28,6	22,9
2004	37,2	40,4	34,1	29,3	32,0	26,8
2005	39,6	43,2	36,2	32,0	35,5	28,8
2006	42,5	46,0	39,1	35,6	39,2	32,2
2007	45,8	50,1	41,7	39,6	43,8	35,7
2008	45,9	50,1	41,9	41,9	46,5	37,6
2009	51,4	56,4	46,6	46,5	51,0	42,2
2010	55,4	61,0	50,1	51,1	56,2	46,2
2011	58,2	61,0	55,5	55,3	58,1	52,5
2012	62,4	66,5	58,4	60,3	64,6	56,3
2013	64,0	68,1	60,2	62,1	66,3	58,2
2014	65,8	69,4	62,4	64,6	68,6	60,9
2015	69,2	72,7	66,0	68,6	71,8	65,7
2016	x	x	x	70,4	72,0	69,0
2017	66,8	69,0	64,8	73,8	76,2	71,6
2018	x	x	x	74,7	76,4	73,0
2019	x	x	x	75,3	76,8	74,1

Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2020-08-27

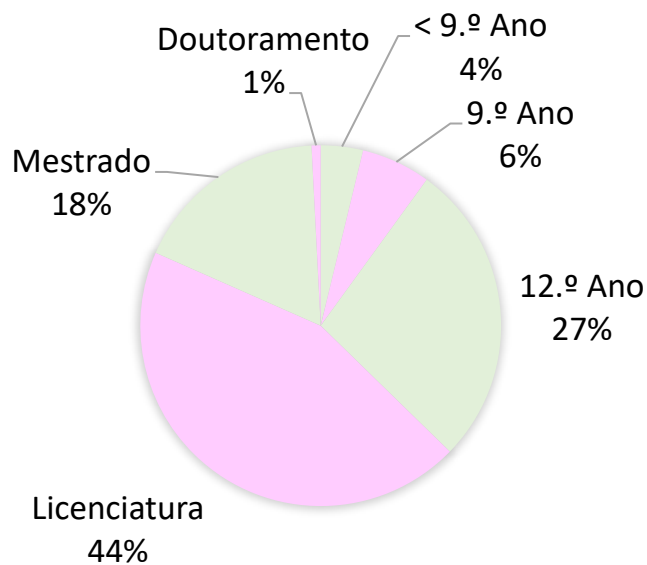
Anexo S



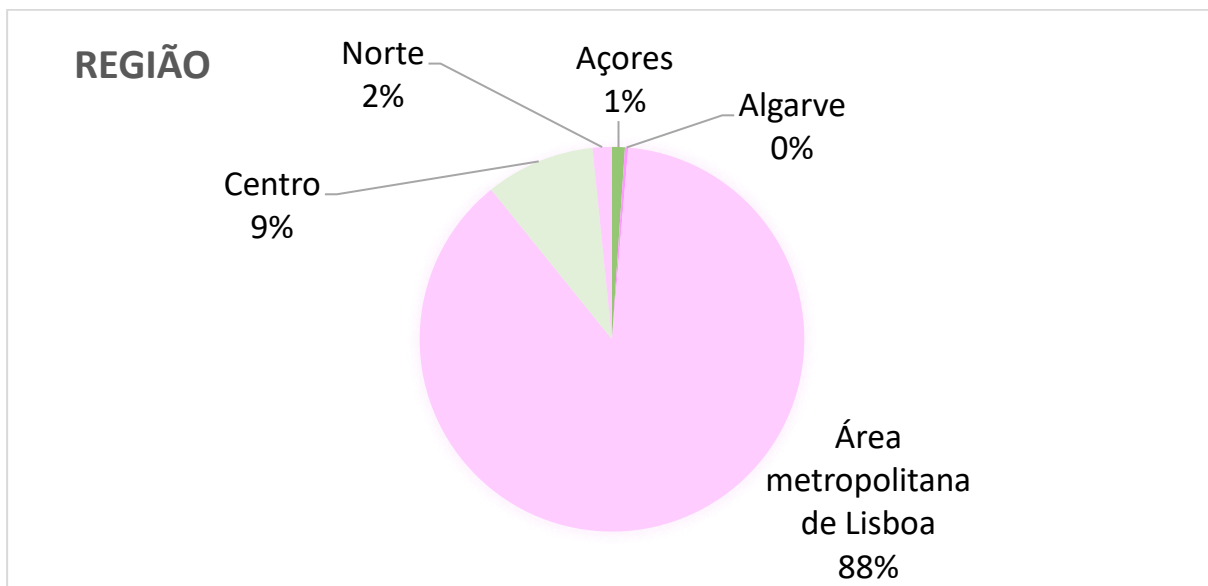
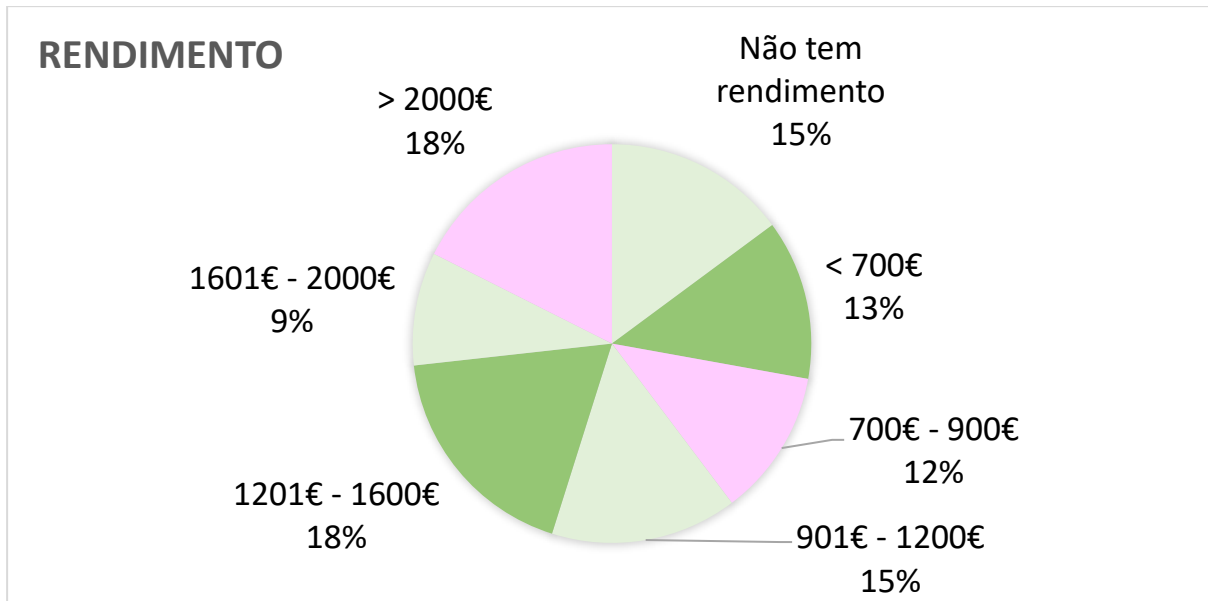
### FAIXA ETÁRIA

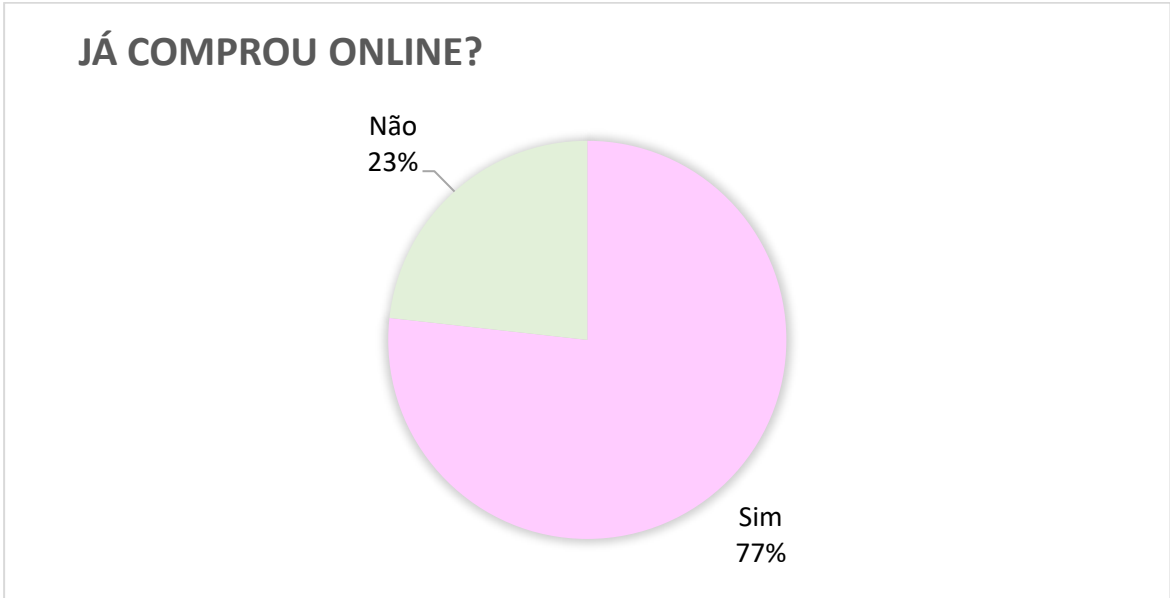
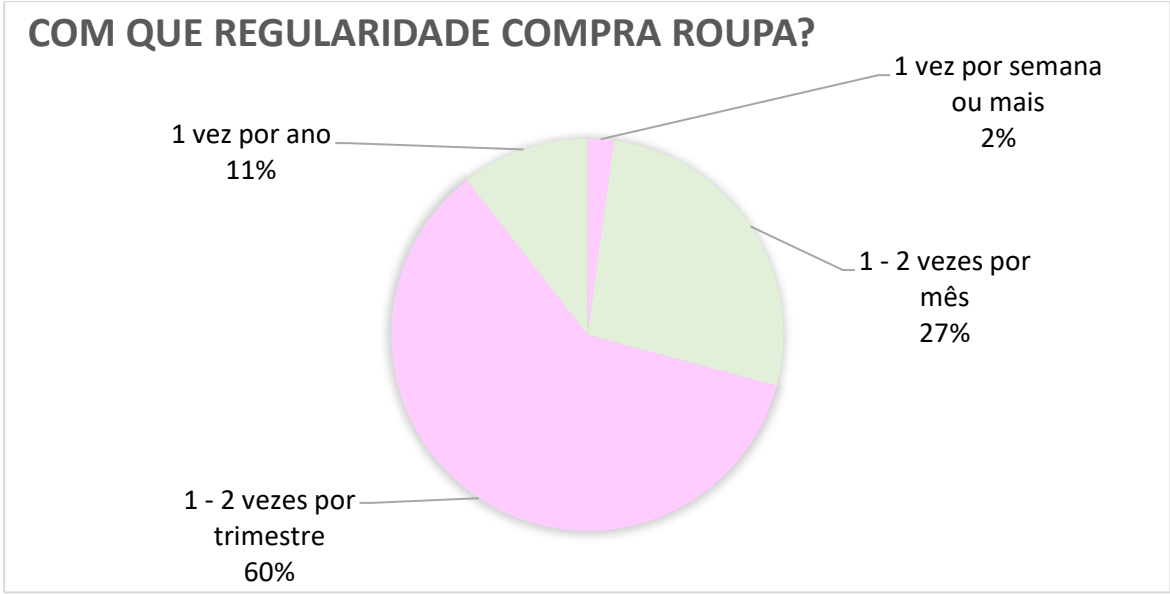


### FORMAÇÃO

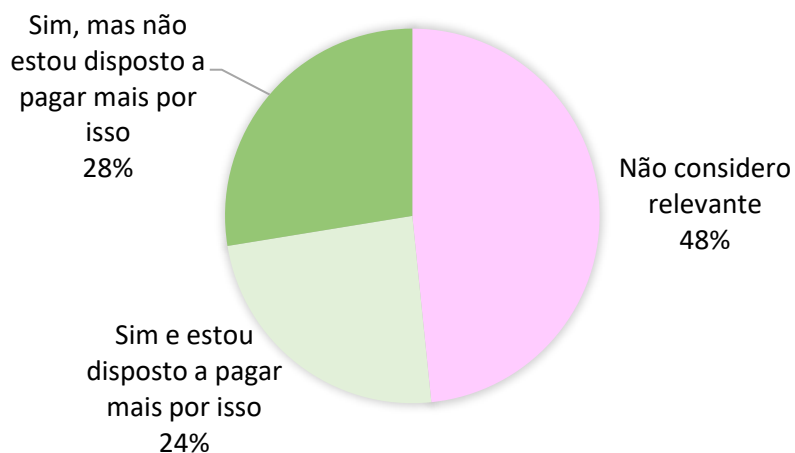




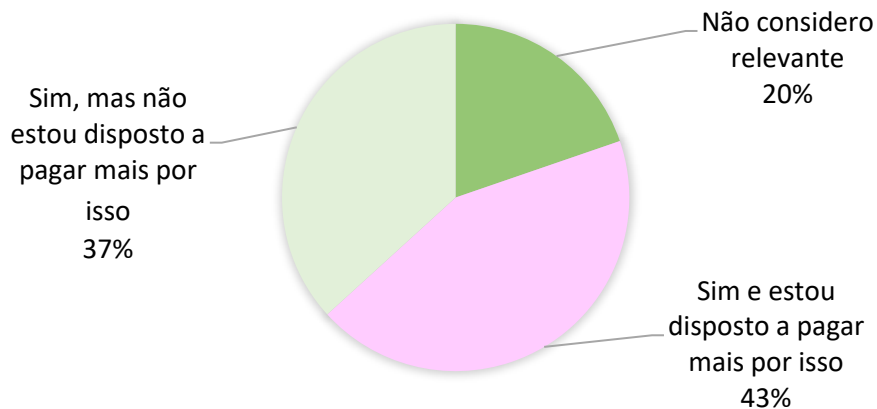




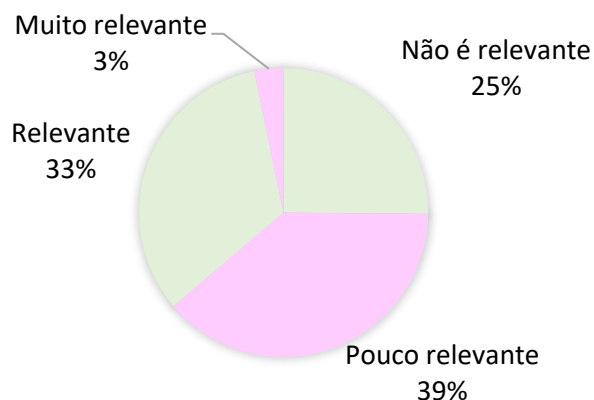
### RECONHECE VALOR EM TER PEÇAS MAIS EXCLUSIVAS?



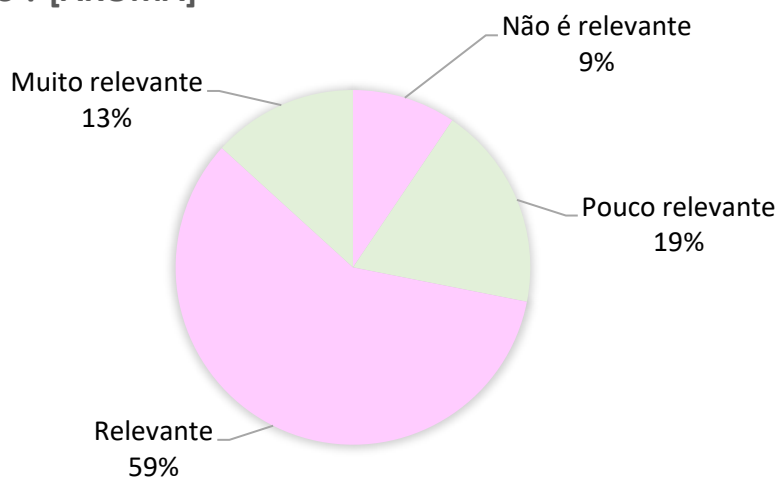
### PREOCUPA-SE COM AS QUESTÕES ÉTICAS ASSOCIADAS ÀS MARCAS? (EXEMPLO: DIREITOS DOS TRABALHADORES, CONFEÇÃO EM PORTUGAL)



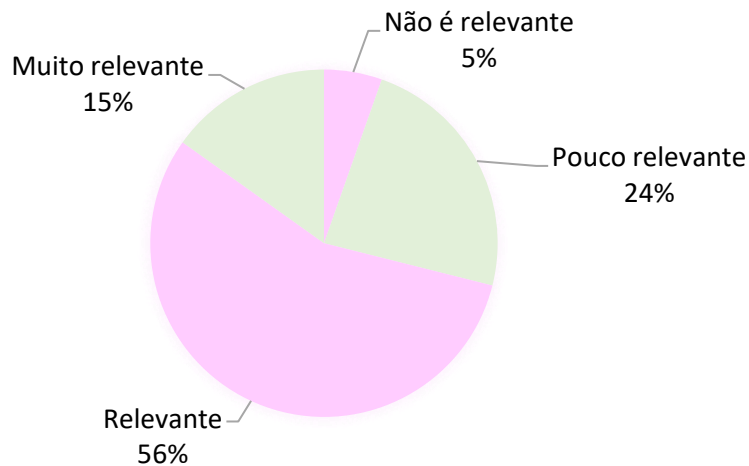
**QUANDO SE DIRIGE A UMA LOJA DE ROUPA, QUAL A RELEVÂNCIA QUE CONSIDERA TEREM OS SEGUINTE ELEMENTOS ? [MÚSICA]**



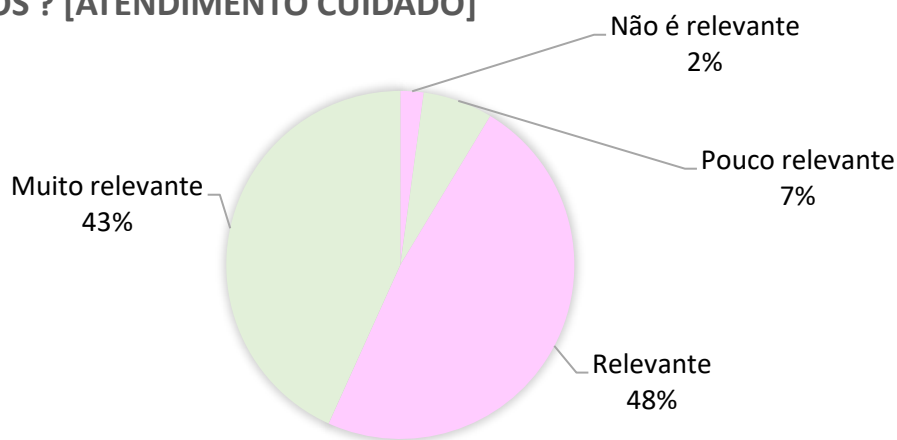
**QUANDO SE DIRIGE A UMA LOJA DE ROUPA, QUAL A RELEVÂNCIA QUE CONSIDERA TEREM OS SEGUINTE ELEMENTOS ? [AROMA]**



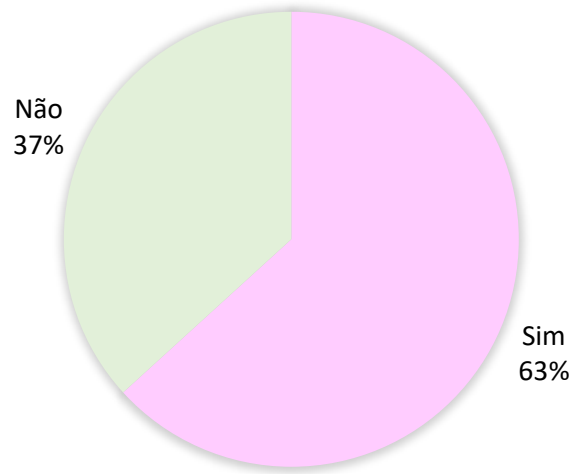
**QUANDO SE DIRIGE A UMA LOJA DE ROUPA, QUAL A RELEVÂNCIA QUE CONSIDERA TEREM OS SEGUINTE ELEMENTOS ? [ORGANIZAÇÃO POR CORES E TEXTURAS]**



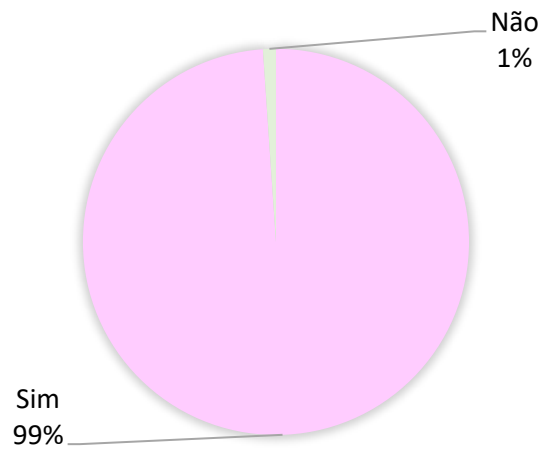
**QUANDO SE DIRIGE A UMA LOJA DE ROUPA, QUAL A RELEVÂNCIA QUE CONSIDERA TEREM OS SEGUINTE ELEMENTOS ? [ATENDIMENTO CUIDADO]**



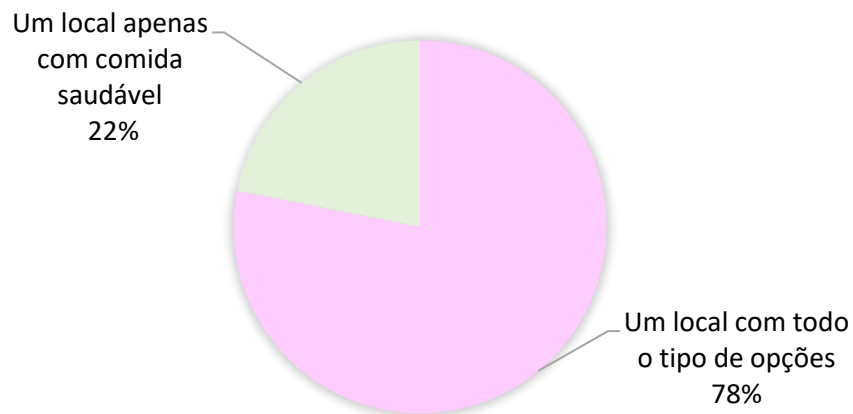
### TEM POR HÁBITO FREQUENTAR PASTELARIAS E CASAS DE CHÁ?



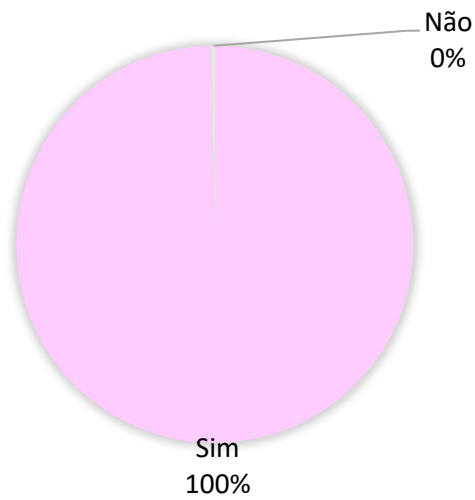
### PRIVILEGIA UM AMBIENTE CALMO E CUIDADO NOS ESPAÇOS ONDE TOMA REFEIÇÕES LIGEIRAS?



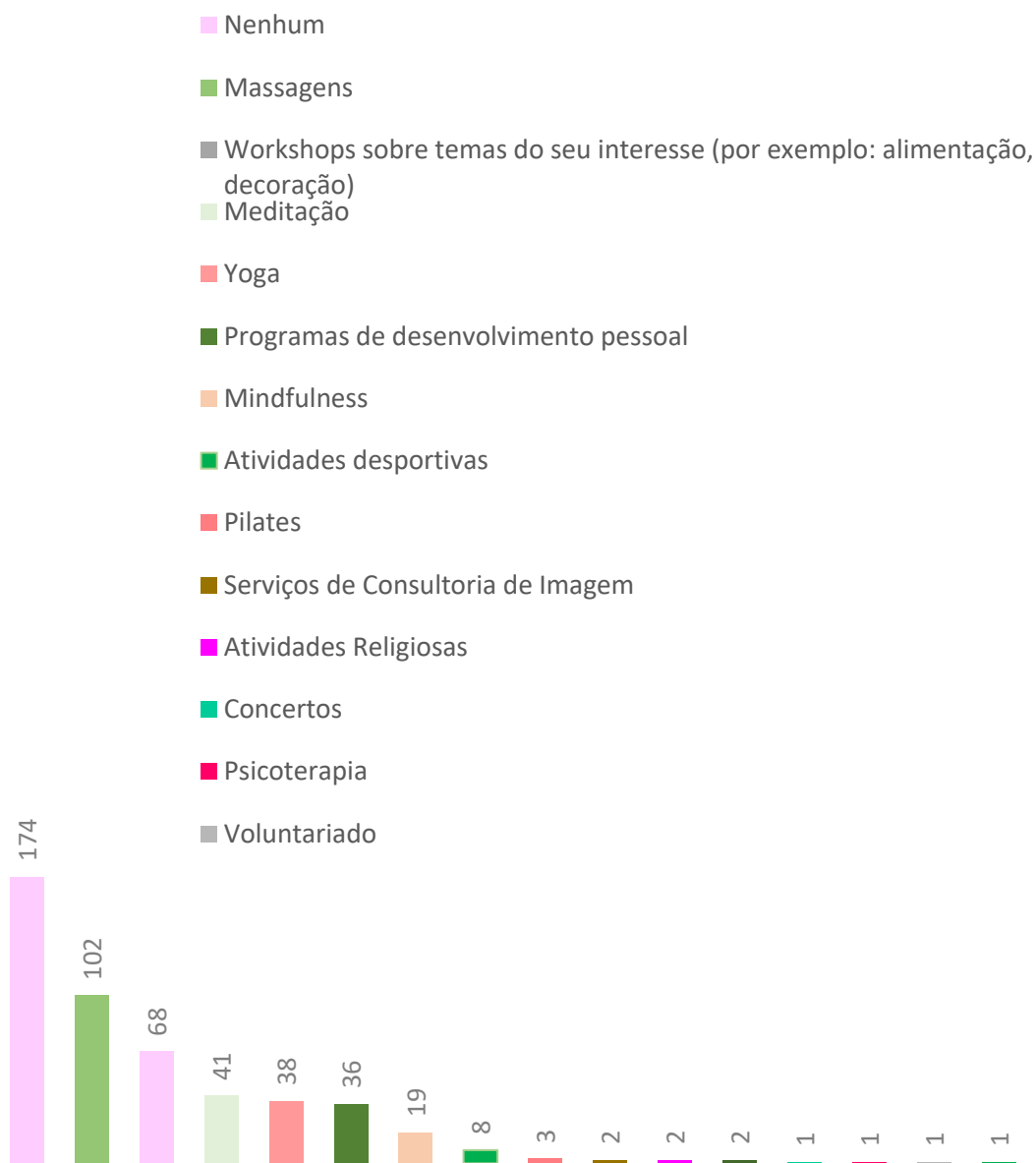
### QUANDO VAI LANCHAR OU TOMAR UMA REFEIÇÃO LEVE, PREFERE:



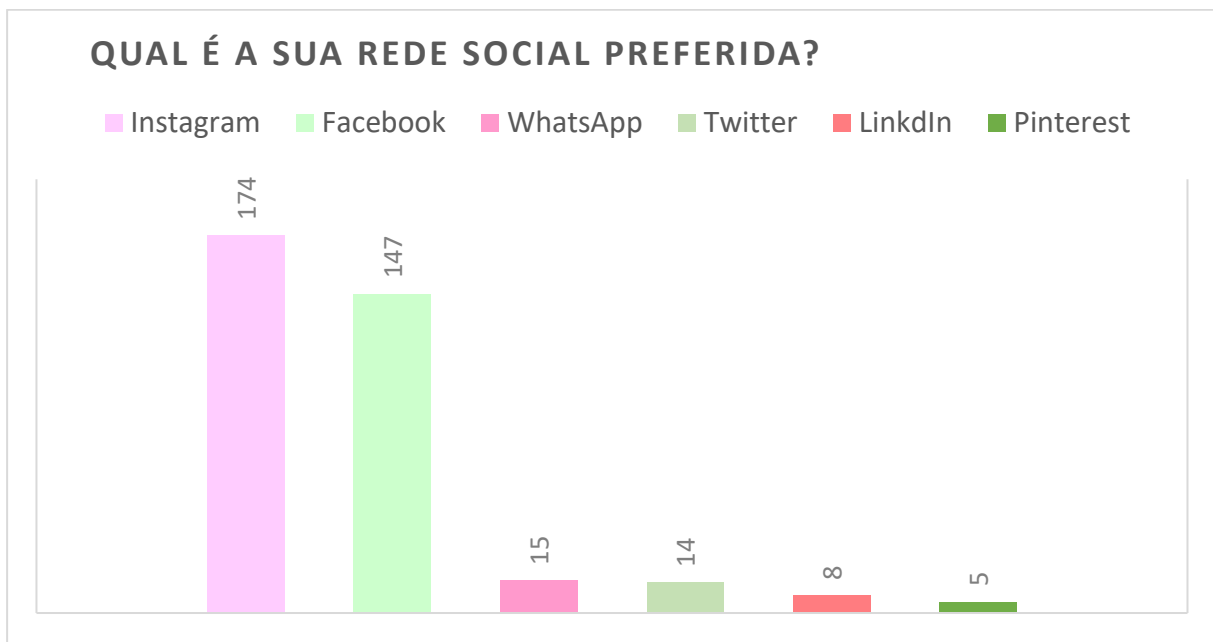
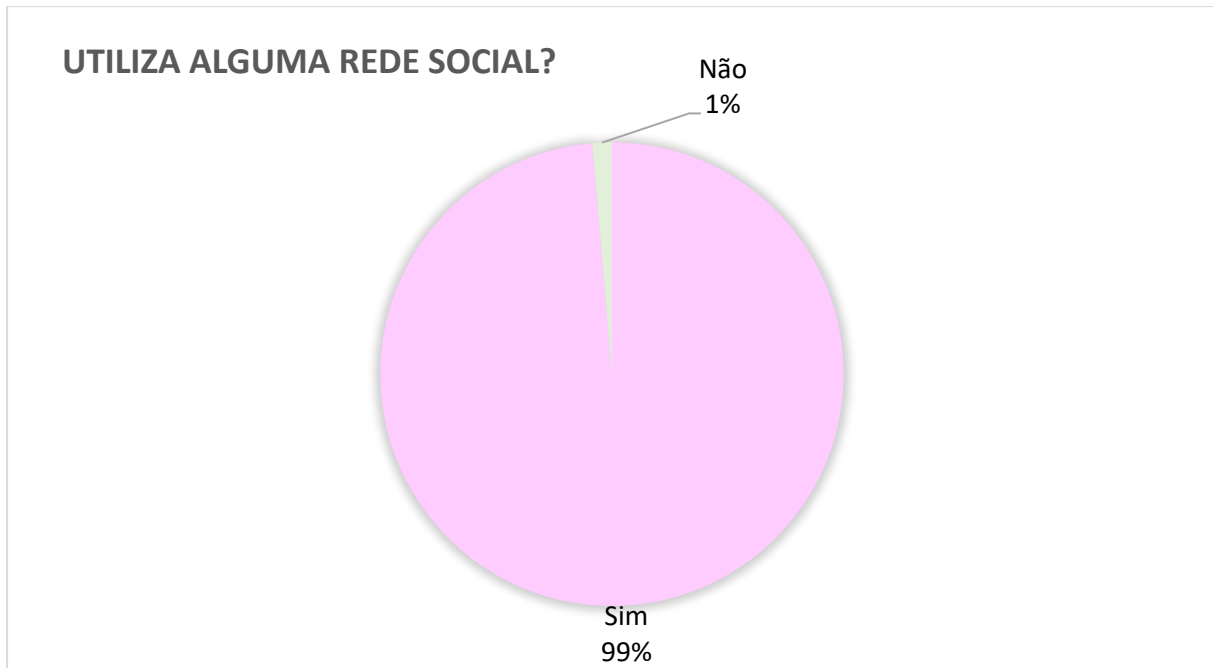
### CONSIDERA IMPORTANTE IMPLEMENTAR HÁBITOS QUE PROMOVAM O SEU BEM-ESTAR?



## QUE PROGRAMAS ASSOCIADOS AO BEM-ESTAR, FREQUENTA PELO MENOS DUAS VEZES POR ANO?







Anexo T

Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Guardar favorito](#) [Contactar](#)



Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Guardar favorito](#) [Contactar](#)



Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Guardar favorito](#) [Contactar](#)



Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Guardar favorito](#) [Contactar](#)



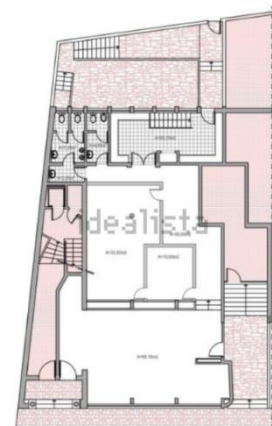
Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Guardar favorito](#) [Contactar](#)



Arrendamento de Loja em São Pedro  
2.900 €/mês 230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup> |

[Partilhar](#) [Gu](#)



## Arrendamento de Loja em São Pedro

Estoril, Cascais e Estoril [Ver mapa](#)

**2.900 €/mês**

230 m<sup>2</sup> construídos | 12,61 €/m<sup>2</sup>

 **Guardar favorito**

 **Excluir**

 **Partilhar**

### Comentário do anunciante

Disponível em: [Português](#) | [English](#) | [Outras línguas](#) ▾

"Excelente Loja com cerca de 200m<sup>2</sup>, em frente a Praia de São Pedro do Estoril com licença de utilização para Restauração, com montra na fachada Sul. Perto de todos os serviços e comércio e junto à estação de comboios. Excelente Localização!

A INS Portugal, com 30 anos de presença independente e contínua em Portugal, é hoje uma das mais experientes e reconhecidas empresas no mercado imobiliário em Portugal, actuando em 3 áreas de negócios: Compra e Venda, Arrendamento e Investimento."

### Características específicas

- 230 m<sup>2</sup> construídos, 200 m<sup>2</sup> úteis
- Segunda mão/para recuperar
- Certificação energética: **B** (Desempenho energético não facilitado)

### Prédio

- Rés do chão

### Anexo U

Papel A4 Impressão (5 caixas)	17,95 €
Esferográfica Azul (3 unidades)	1,29 €
Esferográfica Coloridas (6 unidades)	2,49 €
Caderno	0,99 €
Post-it	2,49 €
Furador	5,49 €
Tesoura	1,99 €
Agrafador	4,99 €
Agrafos (1 caixa)	0,34 €
Saca Agrafos	1,19 €
<b>Total</b>	<b>39,21 €</b>

Anexo V

Gel de Mãos	1,29 €
Papel Higiénico Continente 24 rolos	3,74 €
Panos	1,29 €
Detergente de Cozinha	1,59 €
Papel de Cozinha (20 unidades)	21,80 €
Detergente Lava Tudo	0,47 €
<b>Total</b>	<b>30,18 €</b>

Anexo X

Cobertura	MAPFRE	TRANQUILIDADE	OK! TELESEGUROS	GENERALI	OCIDENTAL
	Base	Base F100 Franquia 100€	Simple Franquia 100€	Leggero Franquia 100€	Homin Base Franquia 150€
Incêndio, Raio ou Explosão	✓	✓	✓	✓	✓
Aluimento de Terras e Tempestades	✓	✓	✓	✓ Tempestades tem Franquia	✓
Inundações	✓	✓	✓	✓	✗
Danos Por Água	✗	✓	✓	✓	✓
Danos por Fumo ou Calor	✗	✓ 1.500€	✗	✓	✗
Riscos Elétricos	✗	✓ 500€	✗	✓ Máx. 5.000€/sinistro	✗
Queda de Granizo e Neve	✗	✗	✗	✓ Máx. 2.500€/sinistro	✗
Danos em Canalizações e Instalações Subterrâneas	✗	✗	✓ 2.500€	✗	✗
Danos Estéticos	✗	✓ 1.500€	✗	✓ 5% capital seguro	✗

Danos em Jardins, Muros e Vedações	X	X	X	✓	X
				Máx. 10.000€	
Danos por Furto ou Roubo	X	✓	✓	✓	X
		1.500€			
Greves, Tumultos e Atos de Vandalismo	✓	✓	✓	✓	X
				Vandalismo tem Franquia	
Queda de Aeronaves e Choque ou Impacto de Veículos Terrestres ou Animais	✓	✓	✓	✓	X
Derrame de Instalações de Aquecimento	✓	✓	X	✓	X
Derrame de Sistemas de Proteção Contra Incêndio	✓	X	X	✓	X
Quebra ou Queda de Antenas, Queda de Painéis Solares	✓	✓	X	✓	X
		2% valor seguro 1.500€			
Quebra Acidental de Vidros, Espelhos, Pedras e Louças Sanitárias	✓	✓	X	✓	X
		2% valor seguro 1.500€			
Reparações Provisórias ou Temporárias	✓	✓	X	X	X
		1.500€			
Demolição e Remoção de Escombros e Lodos	✓	✓	✓	✓	X
		1.500€			
Honorários Técnicos	✓	✓	✓	✓	X
		1.500€			

Pesquisa de Avarias	X	✓	✓	X	✓
		1.500€			1.000€
Aumento do Custo de Reconstrução	✓	X	X	X	X
Responsabilidade Civil	50.000€	✓	18.000€	✓	100.000€
		15.000€			
Despesas com Documentação	X	X	✓	X	X
			1.250€		
Privação Temporária do Uso da Residência Permanente	X	✓	2.500€	X	X
		1.500€			
Proteção Jurídica Familiar	✓	✓	✓	X	X
		1.500€			
Assistência ao Domicílio	✓	✓	✓	✓	X
Assistência a Pessoas	✓	X	X	✓	X
Proteção por Desemprego, Hospitalização e Incapacidade por Acidente ou Doença	✓	X	X	✓	X
Intervenção de Serviços de Bombeiros	X	X	X	✓	X
Despesas de Funeral e Morte do Segurado e/ou Cônjuge	X	X	X	✓	X
Perdas de Rendimentos	X	X	X	✓	X
				15% do Capital Seguro com máx. 12 meses	
Prémio anual	34,97€	42,36€	64,66€	83,25€	97,63€

Anexo Z

**Acidentes de trabalho – Conta de outrem**

	Generali	Liberty	Allianz	Tranquilidade	AGEAS	Fidelidade	Zurich
<b>Pémio Anual</b>	693,65€	715,35€	823,85€	932,34€	1.043,83€	1.197,80€	1.238,19€

Anexo A1



Smartphone SAMSUNG Galaxy A20e (5.8" - 3 GB - 32 GB - Preto)

-6% Até 15% de desconto

Worten

10 ofertas Marketplace desde €175,00

€159,99

**€149,99**

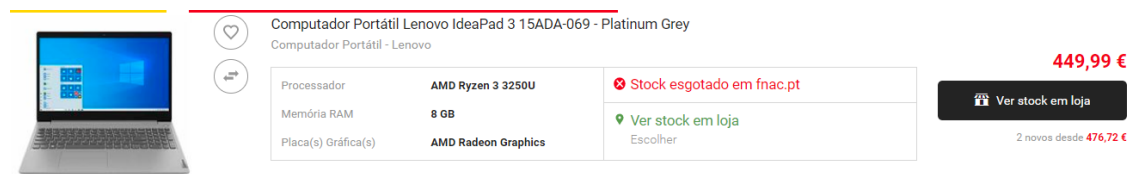
ADICIONAR AO CARRINHO

Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

Entrega Gratuita em Loja

Ver Stock em Loja

Anexo B1



Computador Portátil Lenovo IdeaPad 3 15ADA-069 - Platinum Grey

Computador Portátil - Lenovo

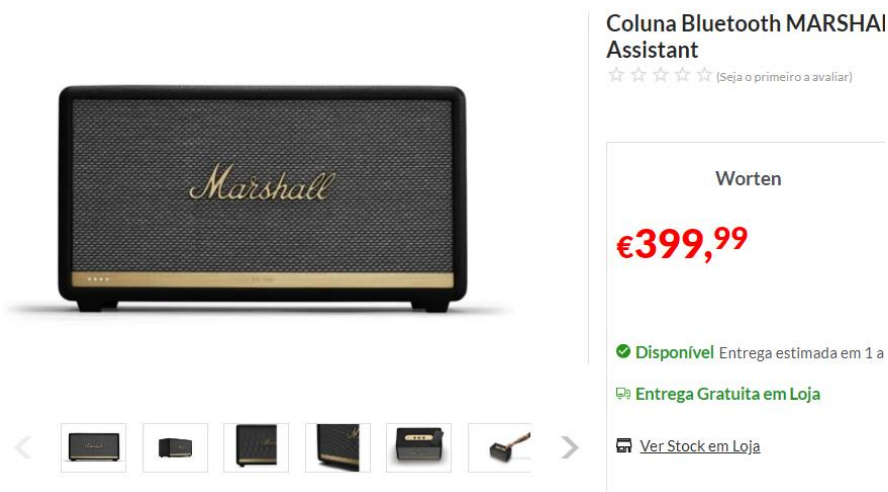
Processador	AMD Ryzen 3 3250U	Stock esgotado em fnac.pt
Memória RAM	8 GB	Ver stock em loja
Placa(s) Gráfica(s)	AMD Radeon Graphics	Escolher

449,99 €

Ver stock em loja

2 novos desde 476,72 €

Anexo C1



Coluna Bluetooth MARSHAL Assistant

☆☆☆☆☆ (Seja o primeiro a avaliar)

Worten

**€399,99**

Disponível Entrega estimada em 1 a

Entrega Gratuita em Loja

Ver Stock em Loja

Anexo D1



Anexo E1



Anexo F1



Frigorífico SMEG Anni 50 FAB30RCR3 (Ventilado - 172 cm - 294 L - Creme)

★★★★☆ (Seja o primeiro a avaliar)

**A+++**

Worten	Sem ofertas Marketplace
<b>€1599,00</b>	<b>ADICIONAR AO CARRINHO</b>
<p>✓ Disponível Entrega estimada em 2 a 4 dias úteis</p>	



Torradeira SMEG TSF01CREU (950 W)

950 W

★★★★☆ (10)

**€149,99**



Exclusivo  
Inclui Bandeja de Vapor!

Robô de Cozinha YÁMMI 2 XL + Bandeja + Livro de Receitas (4.8 L - 1500 W - 12 acessórios)

★★★★☆ (17 avaliações)

Worten	Sem ofertas Marketplace
<b>€499,99</b>	<b>ADICIONAR AO CARRINHO</b>
<p>✓ Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis</p> <p>📦 Entrega Gratuita em Loja</p> <p>📄 Ver Stock em Loja</p>	



Fogão SMEG Victoria TR93IP

★★★★☆ (Seja o primeiro a avaliar)

**A**

Worten	Sem ofertas Marketplace
<b>€3699,00</b>	<b>ADICIONAR AO CARRINHO</b>
<p>✓ Disponível Entrega estimada em 9 a 11 dias úteis</p> <p>📦 Entrega Gratuita Numa morada à sua escolha</p> <p>📄 Ver Stock em Loja</p>	



**-30%**

Estado Grade B

**OUTLET**

Máquina de Lavar Loiça SAMSUNG DW60M6040FS (Recondicionado Grade B - 13 Conjuntos - 60 cm - Inox)

★★★★☆ (Seja o primeiro a avaliar)

**A++**

Worten	Sem ofertas Marketplace
<del>€479,99</del> <b>€335,97</b>	<b>ADICIONAR AO CARRINHO</b>
<p>✓ Disponível Entrega estimada em 2 a 4 dias úteis</p> <p>📦 Entrega Gratuita Numa morada à sua escolha</p>	



## Anexo G1



## Anexo H1

A seguinte informação foi transcrita do documento SIMPLEX + da República Portuguesa

**Autorização de utilização:** Qualquer que seja o espaço onde irá ser instalado o seu estabelecimento, necessita de autorização de utilização, que é concedida pela câmara municipal. Se o edifício for novo deve solicitar a atribuição da autorização. Se o edifício for usado deve verificar se a autorização existente serve para restauração e bebidas ou se necessita de solicitar a alteração do uso. Para os estabelecimentos inseridos em edifícios com mais frações, se não estiver discriminado o uso da fração no processo de licenciamento original do edifício ou se o uso previsto não permitir a utilização como estabelecimento de restauração e bebidas, deve obter a concordância dos outros proprietários para obter autorização de utilização.

**Licenças de obras:** Existem obras que necessitam de ser comunicadas previamente à câmara municipal ou ser licenciadas por esta. Podem, todavia, ser realizadas sem intervenção municipal, as seguintes obras:

- Obras de conservação (as obras de restauro, reparação ou limpeza destinadas a manter as condições do edifício como existiam na data da sua construção);
- Obras confinadas ao interior do edifício ou suas frações que não impliquem modificações na estrutura de estabilidade do edifício, das cêrceas (altura do edifício) da forma das fachadas e da forma dos telhados ou coberturas;
- Obras de escassa relevância urbanística (para a identificação das obras de escassa relevância urbanística consulte o n.º 1 do artigo 6.º A do Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação).

Todavia, este tipo de obras pode estar sujeito a licença administrativa nos seguintes casos:

1) Obras de conservação, se realizadas em imóveis classificados ou em vias de classificação, bem como em imóveis integrados em conjuntos ou sítios classificados ou em vias de classificação;

2) Obras de escassa relevância urbanística, se realizadas em: a) Imóveis classificados ou em vias de classificação, de interesse nacional ou de interesse público; b) Imóveis situados em zonas de proteção de imóveis classificados ou em vias de classificação; c) Imóveis integrados em conjuntos ou sítios classificados ou em vias de classificação.

É de notar que caso pretenda realizar outro tipo de obras ou tem dúvidas sobre o enquadramento legal da obra que pretende realizar deve consultar a câmara municipal da localização do seu estabelecimento para saber o procedimento a seguir. Quando a realização de obras ou pintura exterior do edifício implique a utilização do espaço público, tem de ser solicitada autorização para este efeito à câmara municipal.

**Segurança Contra Incêndio em Edifícios:** Se a instalação do seu estabelecimento implicar obras que careçam de licenciamento ou de comunicação prévia à câmara municipal, o pedido de licença deve ser acompanhado do projeto de especialidade de Segurança Contra Incêndio em Edifícios (SCIE) ou, caso a utilização tenha a classificação de risco reduzido, de uma Ficha de Segurança, conforme modelo da Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC). O pedido de autorização de utilização deve ser acompanhado de termo de responsabilidade que ateste que as condições de SCIE estão cumpridas. No caso de obras de construção ou de alteração ou de mudança de uso, deve ainda submeter para parecer da ANPC, até 30 dias antes da entrada em utilização, as medidas de autoproteção a respeitar na exploração da atividade no estabelecimento, entre as quais se incluem medidas preventivas, medidas de intervenção em caso de incêndio, registo de segurança, formação em SCIE e simulacros. Para a conceção de medidas de autoproteção recomenda-se a consulta a empresas especializadas. Caso a fração afeta à atividade não tenha a classificação de risco reduzido, deve solicitar a realização de inspeções regulares, a realizar pela ANPC ou por entidade por ela credenciada, para verificação da manutenção das condições de SCIE aprovadas e da execução das medidas de autoproteção. A periodicidade da realização das inspeções pode oscilar entre 3 e 6 anos, dependendo da categoria de risco. Para mais informações consulte o sítio da internet da ANPC.

**Ruído:** A instalação e o exercício de atividades ruidosas permanentes em determinadas zonas está sujeita ao cumprimento de determinados valores limite de ruído ambiente e do critério de incomodidade consoante os períodos do dia (diurno - das 7 às 20 horas, entardecer - das 20 às 23 horas e noturno - das 23 às 7 horas). O cumprimento destas normas é verificado pela câmara municipal aquando do pedido de licença ou autorização para obras de construção, alteração ou reconstrução, ou

da concessão da licença de utilização, consoante os casos, devendo os respetivos pedidos ser acompanhados de um projeto acústico ou de ensaios acústicos. Os ensaios e medições acústicas necessárias devem ser realizados por entidades acreditadas.

É de notar que antes da instalação do estabelecimento, deve informar-se, junto da câmara municipal, se o mesmo se localiza em zona sensível ou mista e das medidas que deve tomar. Pode também consultar o Plano Municipal de Ordenamento Território e plano municipal de redução do ruído para verificar as áreas onde é necessário reduzir o ruído ambiente exterior, a quantificação da redução e as medidas de redução de ruído.

**Acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida:** Caso o seu estabelecimento tenha uma área de acesso ao público superior a 150 m<sup>2</sup>, deve cumprir as normas técnicas em matéria de acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida, que respeitam, no essencial, ao acesso das pessoas ao estabelecimento (como rampas de acesso e escadas) e à sua mobilidade dentro do mesmo (por exemplo, dimensão das portas e corredores, dimensões e requisitos das instalações sanitárias, altura dos botões e trincos das portas). O cumprimento das normas técnicas de acessibilidade pode não ser exigível caso as obras necessárias à sua execução sejam desproporcionadamente difíceis, requeiram a aplicação de meios económico-financeiros desproporcionados, ou quando afetem sensivelmente o património cultural ou histórico que se pretende preservar. O cumprimento destas normas é verificado pela câmara municipal aquando do pedido de licença ou autorização para obras de construção, alteração ou reconstrução, da concessão da licença de utilização, consoante os casos. O pedido de licenciamento, de autorização de utilização ou a comunicação prévia, consoante os casos, deve acompanhado de um plano de acessibilidades a pessoas com deficiência e mobilidade condicionada, que apresente a rede de espaços e equipamentos acessíveis, bem como soluções de detalhe métrico, técnico e construtivo adotadas. Quando o plano de acessibilidades for acompanhado por termo de responsabilidade subscrito por técnico legalmente habilitado, é dispensada a sua apreciação prévia pela câmara municipal.

**Registo da insígnia ou do logótipo:** Se estiver interessado em registar a marca, insígnia ou logótipo do seu estabelecimento deve apresentar o pedido junto do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), que pode ser efetuado *online* (com redução do valor das taxas a pagar), presencialmente, por correio ou junto de um Espaço ou Centro de Formalidades de Empresas. Para mais informações consulte o sítio na Internet do INPI.

**Licenças para ocupação de espaço público:** A instalação de equipamento que implique a ocupação de espaço público carece de uma mera comunicação prévia ou de um pedido de autorização, a instruir através do Balcão do Empreendedor, a dirigir à câmara municipal, de acordo com os critérios e condições definidos em regulamento municipal, quando pretenda a instalação de:

1. Toldos e respetivas sanefas, floreiras, vitrinas, expositores, arcas e máquinas de gelados, brinquedos mecânicos e contentores para resíduos, junto à fachada do estabelecimento;
2. Esplanada aberta em área contígua à fachada do estabelecimento, desde que a ocupação transversal não exceda a largura da fachada do estabelecimento;
3. Guarda-vento junto da esplanada, perpendicularmente ao plano marginal da fachada, desde que o seu avanço não ultrapasse o da esplanada;
4. Estrado, quando funcione como apoio a uma esplanada e não exceda a sua dimensão;
5. Suportes publicitários na área contígua à fachada do estabelecimento, desde que não excedam a largura da mesma,
6. Mensagem publicitária afixada ou inscrita na fachada ou em mobiliário urbano referido nos pontos 1 a 4.

É de notar que se entende por ocupação de espaço público qualquer ocupação de uma área de acesso livre e de uso coletivo afeta ao espaço público motivada por acessos a edifícios ou terrenos, obras, infraestruturas, equipamentos para fins comerciais ou suportes publicitários. O município pode definir, no seu regulamento municipal, critérios diferentes dos enunciados nos pontos 1 a 6, ou proibir a ocupação do espaço público, para algum ou alguns daqueles fins, em toda a área do município ou apenas em parte dela.

Efetuada a mera comunicação prévia e após o pagamento das taxas devidas pode proceder à instalação do equipamento em causa. Caso as características e a localização do mobiliário urbano não respeitem os limites acima referidos, ou a câmara municipal defina outro tipo de critérios, pode estar sujeito a uma autorização municipal para ocupar o espaço público. Neste caso, a instalação só pode ocorrer quando a câmara municipal emitir despacho de deferimento ou quando não se pronuncie após o decurso do prazo de 20 dias a contar do pagamento das taxas devidas.

É de notar que caso tenha dúvidas sobre o procedimento a efetuar deve consultar a informação disponível no Balcão do Empreendedor, ou a câmara municipal da localização do seu estabelecimento.

**Licenças para reprodução de fonogramas /videogramas:** Se pretende utilizar música gravada no seu estabelecimento, através de rádio, televisão ou internet, CDs ou outros suportes, incluindo videogramas, necessita de possuir autorização dos autores, artistas, intérpretes e executantes e respetivos produtores fonográficos. Tal autorização/licença é emitida por entidades de gestão coletiva de direito de autor e dos direitos conexos que representam:

- Os autores - A Sociedade Portuguesa de Autores (SPA);
- Os artistas, intérpretes e executantes – Gestão dos Direitos dos Artistas, Intérpretes ou Executantes (GDA);
- Os produtores fonográficos - AUDIOGEST – Associação para a Gestão e Distribuição de Direitos. A PASSMUSICA é a marca que identifica a licença e o serviço de licenciamento conjunto da AUDIOGEST e da GDA. Para mais informações, consulte os *sites* da SPA e da PASSMUSICA.

Regras sobre as instalações que devo conhecer

### **Infraestruturas**

O seu estabelecimento deve dispor de infraestruturas básicas de fornecimento de água, eletricidade e rede de esgotos com as respetivas ligações às redes gerais. Sempre que não exista rede pública de abastecimento de água, o estabelecimento deve dispor de reservatórios de água próprios com capacidade suficiente para satisfazer as necessidades correntes dos serviços que prestam. A captação e a reserva de água devem possuir adequadas condições de proteção sanitária e o sistema ser dotado dos processos de tratamento para obtenção de água potável ou para a manutenção dessa qualidade, de acordo com as normas de qualidade da água para consumo humano, devendo para o efeito ser efetuadas análises físico-químicas e microbiológicas por entidade devidamente credenciada.

### **Área de serviço**

A área de serviço, área de acesso reservado ao pessoal do estabelecimento, sendo proibida a entrada e permanência de animais vivos nas zonas que a integram, compreende as zonas de receção e armazenagem de géneros alimentícios, cozinha, copa e zona de fabrico, bem como os vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal. A área de serviço deve estar completamente separada da área destinada ao público e instalada de forma a evitar-se a propagação de fumos e cheiros. Os fornecimentos devem fazer-se pela entrada de serviço e, quando esta não exista, devem efetuar-se fora dos períodos em que o estabelecimento esteja aberto ao público ou, não sendo possível, nos períodos de menor frequência. Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem

adotar métodos ou equipamentos que permitam assegurar a separação dos resíduos de forma a promover a sua valorização por fluxos e fileiras. As zonas integrantes da área de serviço devem observar os requisitos aplicáveis às instalações do setor alimentar nos termos previstos na legislação em vigor.

- Zonas integradas

As zonas que compõem a área de serviço podem estar integradas, desde que o circuito adotado e equipamentos utilizados garantam o fim específico a que se destina cada zona, não coloque em causa a higiene e segurança alimentar e se evite a propagação de fumos e cheiros. Nas salas de refeição dos estabelecimentos podem existir zonas destinadas à confeção de alimentos, desde que o tipo de equipamentos utilizados e a qualidade da solução adotada não ponha em causa a segurança e a higiene alimentar. Os estabelecimentos de bebidas podem servir produtos confeccionados, pré-confeccionados ou pré-preparados que necessitem apenas de aquecimento ou conclusão de confeção, desde que disponham de equipamentos adequados a esse efeito, tais como micro-ondas, forno, chapa, fritadeira, tostadeira, máquina de sumos ou equiparados.

- Cozinhas, copas e zonas de fabrico

A zona de cozinha corresponde à zona destinada à preparação e confeção de alimentos, podendo também destinar-se ao respetivo empratamento e distribuição. Na cozinha deve, preferencialmente, existir uma zona de preparação distinta da zona da confeção. A zona de fabrico corresponde ao local destinado à preparação, confeção e embalagem de produtos de pastelaria, padaria ou de gelados. As prateleiras, mesas, balcões e bancadas das cozinhas e zonas de fabrico devem ser de material liso, resistente, lavável e impermeável, e os talheres e todos os utensílios para a preparação dos alimentos devem ser de fácil lavagem e mantidos em bom estado de higiene e conservação. A copa limpa corresponde à zona destinada ao empratamento e distribuição do serviço, podendo também dar apoio na preparação de alimentos. A copa suja corresponde à zona destinada à lavagem de louças e de utensílios, onde deve existir, pelo menos, uma cuba de lavagem equipada com água quente e fria e máquina de lavar a louça. A cozinha deve ser próxima das copas, devendo ambas ser instaladas de forma a permitir uma comunicação rápida com as salas de refeição e com trajetos diferenciados para sujos e limpos, sempre que possível. As cozinhas, as copas e as zonas de fabrico devem estar equipadas com lavatórios e torneiras com sistema de acionamento não manual destinadas à higienização das mãos, podendo existir apenas uma torneira com aquele sistema na cuba de lavagem da copa suja,

quando se trate de zonas contíguas ou integradas. Nota: Nos estabelecimentos de bebidas que não disponham de zona de fabrico apenas podem ser efetuadas operações com produtos confeccionados ou pré-confeccionados, acabados ou que possam ser acabados no estabelecimento, desde que disponham de equipamentos adequados para esse efeito, tais como micro-ondas, forno, chapa, fritadeira, tostadeira, máquina de sumos ou equiparados.

- Vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal

Nas áreas de serviço devem existir armários ou locais reservados para guarda de roupa e bens pessoais dos trabalhadores. Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem dispor de instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal, separadas das zonas de manuseamento de alimentos e, sempre que possível, com sanitários separados por sexo.

No entanto, a existência de instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal e de armários ou locais reservados para guarda de roupa e bens pessoais dos trabalhadores não é obrigatória:

a) Nos estabelecimentos integrados em área comercial, empreendimento turístico ou habitacional que disponha de instalações reservadas, equipadas e adequadas ao uso do pessoal do estabelecimento;

b) Nos estabelecimentos com área total igual ou inferior a 150 m<sup>2</sup>, desde que as instalações sanitárias destinadas ao público observem os requisitos exigidos para as instalações do pessoal, previstos na alínea anterior.

### **Área de clientes**

A área destinada aos clientes do estabelecimento corresponde ao espaço reservado ao público que compreende as salas de refeição, zona de acolhimento e de receção, bar, balcão, bengaleiro, instalações sanitárias e, quando existentes, as esplanadas e as salas ou espaços destinados a dança e/ou espetáculo. Nas salas de refeição dos estabelecimentos podem existir zonas destinadas à confeção de alimentos, desde que o tipo de equipamentos utilizados e a qualidade da solução adotada não ponha em causa a segurança e a higiene alimentar. As instalações sanitárias destinadas aos clientes devem encontrar-se no interior do estabelecimento, separadas das salas de refeição e das zonas de manuseamento de alimentos, e devem dispor dos equipamentos e utensílios necessários à sua cómoda e eficiente utilização e ser mantidas em bom estado de higiene. As instalações sanitárias não podem ter acesso direto com as zonas de serviço, salas de refeição ou salas destinadas ao serviço de bebidas, devendo ser instaladas de forma a garantir o seu necessário isolamento do exterior. Nos estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 30 lugares, as instalações sanitárias são obrigatoriamente separadas por género e devem dispor

de retretes em cabines individualizadas. A existência de instalações sanitárias destinadas aos clientes não é, porém, exigível:

- a) Aos estabelecimentos integrados em área comercial ou empreendimento turístico que disponha de instalações sanitárias comuns que preencham os requisitos anteriormente descritos;
- b) Aos estabelecimentos que confeccionem refeições para consumo exclusivo fora do estabelecimento.

É de notar que o número máximo de lugares dos estabelecimentos é calculado em função da área destinada ao serviço dos clientes, deduzida da área correspondente aos corredores de circulação obrigatórios, nos termos seguintes: Nos estabelecimentos com lugares sentados, 0,75 m<sup>2</sup> por lugar; Nos estabelecimentos com lugares de pé, 0,50 m<sup>2</sup> por lugar; Não se considera área destinada aos clientes, para efeitos exclusivos do disposto nas alíneas anteriores, a zona de acolhimento e receção, o bengaleiro e as instalações sanitárias; Nos estabelecimentos que disponham de salas ou espaços destinados a dança, estas não podem exceder 90 % da área destinada aos clientes.

#### Anexo I1

A abertura de um estabelecimento de restauração ou de bebidas está sujeita a um de dois procedimentos, a efetuar no Balcão do Empreendedor:

- a) Mera comunicação prévia dirigida à câmara municipal territorialmente competente, ou;
- b) Autorização da câmara municipal territorialmente competente.

#### **Comunicar à câmara municipal o início da exploração**

Quando o estabelecimento cumpra todos os requisitos que lhe são aplicáveis, deve efetuar uma mera comunicação prévia, através do formulário disponível no Balcão do Empreendedor.

Após a submissão da mera comunicação prévia receberá, na caixa de correio eletrónico que identificar no formulário, o respetivo comprovativo de entrega.

A câmara municipal pode, ou não, cobrar uma taxa, consoante o que estiver estabelecido nos regulamentos municipais. Caso o município não cobre uma taxa pode iniciar imediatamente a atividade. Se for devida uma taxa, apenas poderá iniciar a atividade após o respetivo pagamento.



Deverá manter na sua posse os comprovativos da apresentação da mera comunicação prévia e de pagamento. No momento de proceder ao registo deve ter consigo:

- Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade e Número de Identificação Fiscal (NIF);
- Endereço de correio eletrónico;
- Data de abertura do estabelecimento;
- Endereço do estabelecimento;
- Código da CAE referente à atividade;
- Informação sobre a capacidade do estabelecimento;
- Informação sobre o número de pessoas ao serviço.

### **Apresentar à câmara municipal um pedido de autorização para dispensa de requisitos**

Quando, por questões arquitetónicas ou técnicas, o cumprimento dos requisitos aplicáveis seja impossível ou possa comprometer a viabilidade económica do estabelecimento e desde que não sejam postas em causa as condições de segurança, salubridade e ruído, a câmara municipal pode autorizar uma dispensa desses requisitos.

Nesta situação, deve efetuar um pedido de autorização para dispensa de requisitos, através do formulário próprio, no Balcão do Empreendedor.

São requisitos possíveis de ser dispensados:

- Vestiários e instalações sanitárias destinadas ao uso do pessoal;
- Instalações sanitárias destinadas a clientes;
- Capacidade do estabelecimento.

O pedido de dispensa pode ser deferido com base nos seguintes fundamentos:

1. Contribuir para a requalificação ou revitalização da área circundante do edifício ou fração autónoma onde se instala o estabelecimento;
2. Contribuir para a conservação do edifício ou fração autónoma onde se instala o estabelecimento;
3. Preservar a rendibilidade ou as características arquitetónicas ou estruturais de edifícios classificados como de interesse nacional, público ou municipal ou que possuam valor histórico, arquitetónico, artístico ou cultural, quando a observância dos requisitos exigidos para as instalações e equipamentos, as possam afetar significativamente;
4. O facto de o estabelecimento estar integrado em conjunto comercial que já cumpra esses requisitos.

O pedido de dispensa não pode ser deferido nos casos em que há condicionamentos legais ou regulamentares imperativos relativos à segurança contra incêndios, à saúde pública ou a operações de gestão de resíduos, ou comprometa requisitos imperativos de higiene dos géneros alimentícios. Deve ter em atenção que o pedido de autorização para dispensa de requisitos deve ser instruído com planta do estabelecimento em suporte digital, no formato “.dwf” ou “.dwg”, com indicação da localização dos equipamentos e dos espaços destinados a secções acessórias, quando aplicável, com indicação da respetiva área e código da Classificação das Atividades Económicas (CAE).

### **Comunicar o início de atividade à Autoridade Tributária e à Segurança Social**

A apresentação à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) da declaração início da atividade é obrigatória quer para empresários em nome individual quer para pessoas coletivas. Para mais informações sobre o modo como deve proceder consulte o “Guia de Boas Práticas Fiscais para o Setor da Restauração e Similares”. A comunicação à segurança social é efetuada oficiosamente pela administração fiscal, com base na declaração de início de atividade. No caso das sociedades comerciais pode, também, ser efetuada oficiosamente aquando da constituição nos casos de regime especial de constituição imediata de sociedades, constituição *online* de sociedades ou criação imediata de representações permanentes de entidades estrangeiras.

Anexo J1

### **Deveres gerais da entidade exploradora do estabelecimento**

A entidade titular da exploração dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas deve:

- Manter em permanente bom estado de conservação e de higiene as instalações, equipamentos, mobiliário e utensílios do estabelecimento;
- Cumprir e fazer cumprir as normas legais e regulamentares aplicáveis ao manuseamento, preparação, acondicionamento e venda de produtos alimentares;
- Cumprir e fazer cumprir as demais regras legais e regulamentares aplicáveis à atividade;
- Facultar às autoridades fiscalizadoras competentes o acesso ao estabelecimento e o exame de documentos, livros e registos diretamente relacionados com a respetiva atividade.

### **Regras de higiene**

Deve cumprir um conjunto de requisitos gerais de higiene, aplicáveis às empresas do sector alimentar, quer em termos de higiene das instalações, quer do pessoal.

- Higiene das instalações

As instalações, utensílios, aparelhos e equipamentos devem ser sujeitos a operações de lavagem e, se necessário, de desinfecção de forma a garantir a segurança dos alimentos. Essas operações devem estar contempladas no programa de higienização do estabelecimento. As superfícies do solo devem ser mantidas em boas condições e poder ser facilmente limpas e sempre que necessário desinfetadas, devendo ser utilizados materiais impermeáveis, não absorventes, laváveis e não tóxicos. O pavimento deverá ser revestido de material impermeável, não absorvente e que permita fácil higienização e desinfecção. O tipo de produtos utilizados, a periodicidade, a metodologia e o desenvolvimento dos processos de vigilância dessas operações são da responsabilidade do operador. Para mais informações sobre a higiene das instalações e Plano de Higienização consulte o *site* da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.

- Higiene Pessoal

Os trabalhadores que manipulam alimentos devem manter um elevado grau de higiene pessoal e usar vestuário adequado, limpo e sempre que necessário que confira proteção. É proibida a manipulação de géneros alimentícios, bem como a presença em locais onde se manuseiem alimentos, a pessoas que sofram ou sejam portadoras de doença facilmente transmissível através dos alimentos ou que estejam afetadas com doença que tenha probabilidades de contaminação direta ou indireta. Para mais informações sobre a higiene pessoal consulte o *site* da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica.

- Análise de Perigo e os Pontos Críticos de Controlo (HACCP)

Deve garantir que todos os alimentos que disponibiliza ao consumidor são seguros, devendo criar, aplicar e manter procedimentos de segurança alimentar baseados nos princípios de Análise de Perigo e os Pontos Críticos de Controlo, ou HACCP. Deve analisar todas as operações que compõem o processo produtivo, desde a receção da matéria-prima até ao serviço aos seus clientes, e identificar as etapas de transformação dos alimentos potencialmente perigosas e inseguras para a saúde, de forma a poder estabelecer controlos suficientes para minimizar os riscos de toxinfecções alimentares. O HACCP é documentado pelo Codex Alimentarius que define os requisitos para o controlo eficaz da segurança alimentar.

Para a implementação de um sistema HACCP, devem ser considerados os seguintes princípios: Princípio 1 – Identificar quaisquer perigos que devam ser evitados, eliminados ou reduzidos para níveis aceitáveis; Princípio 2 – Identificar os pontos críticos de controlo na fase ou nas fases em que o controlo é essencial para evitar ou eliminar um perigo ou para o reduzir para níveis aceitáveis; Princípio 3 - Estabelecer limites críticos em pontos de controlo, que separem a aceitabilidade da não aceitabilidade, com vista à prevenção, eliminação ou redução dos perigos identificados; Princípio 4 - Estabelecer e

aplicar processos eficazes de vigilância em pontos críticos de controlo; Princípio 5 – Estabelecer medidas corretivas quando a vigilância indicar que um ponto crítico não se encontra sob controlo; Princípio 6 – Estabelecer processos a efetuar regularmente, para verificar se as medidas referidas nos princípios 1 a 5 funcionam eficazmente; Princípio 7 – Elaborar documentos e registos adequados à natureza e dimensão da empresa, a fim de demonstrar a aplicação eficaz das medidas referidas nos princípios anteriores.

Em determinados casos, nomeadamente nos estabelecimentos onde não há preparação, produção ou transformação de alimentos, como em estabelecimentos de bebidas, existe flexibilidade na aplicação do sistema HACCP, sendo possível recorrer a outras metodologias mais simples. Poderá encontrar mais informação sobre o sistema HACCP no *site* da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, em particular sobre: • O que é o HACCP • O HACCP em micro/pequenas empresas • HACCP - Esclarecimento sobre simplificação do HACCP • HACCP - Formação • HACCP - Consultoria Recomenda-se ainda a consulta do Código de Boas Práticas para a Restauração - Código Nacional de Boas Práticas (2009), da autoria da AIHSA e Universidade do Algarve.

- Utilização do azeite como tempero

O azeite posto à disposição do consumidor final deve ser acondicionado em embalagens munidas de um sistema de abertura que perca a sua integridade após a primeira utilização e que não sejam passíveis de reutilização, ou que disponham de um sistema de proteção que não permita a sua reutilização após esgotamento do conteúdo original referenciado no rótulo.

### **Regras em matéria de gestão de resíduos**

Deve adotar métodos ou equipamentos que permitam assegurar a separação dos resíduos de forma a promover a sua valorização por fluxos e fileiras: papel ou cartão/embalagens/vidro/resíduos orgânicos/óleos usados.

### **Obrigações de informação aos consumidores**

As informações ao público deverão ser prestadas em língua portuguesa. Podem ser afixadas outras informações consideradas relevantes, designadamente informação esclarecendo os utentes que os produtos alimentares não embalados, uma vez escolhidos e entregues, se consideram comprados, não sendo permitidas trocas ou devoluções; línguas faladas; existência de sistema de climatização; especialidades da casa; classificação ou distinções atribuídas ao estabelecimento. Devem ser afixadas obrigatoriamente, em local destacado, junto à entrada do estabelecimento de restauração ou de bebidas, as seguintes informações:

- Nome e entidade exploradora

O estabelecimento pode usar a designação em que se enquadre, de acordo com a CAE de registo. O estabelecimento não pode apresentar uma designação não referida no registo de início da atividade e que não possua.

- Restrições de acesso ou permanência no estabelecimento

É livre o acesso aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas, porém: a) Pode ser recusado o acesso ou a permanência nos estabelecimentos a quem perturbe o seu funcionamento normal, designadamente por se recusar a cumprir as normas de funcionamento impostas por disposições legais ou privativas do estabelecimento, desde que essas restrições sejam devidamente publicitadas. b) Desde que devidamente publicitado, os estabelecimentos de restauração ou de bebidas podem ainda:

- i. Ser afetos, total ou parcialmente, à utilização exclusiva por associados, beneficiários ou clientes das entidades proprietária ou exploradora;
- ii. Ser objeto de reserva temporária de parte ou da totalidade dos estabelecimentos. As entidades exploradoras dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas não podem permitir o acesso a um número de clientes superior ao da respetiva capacidade.

- Restrição à admissão de animais, caso seja aplicável, excetuando os cães de assistência

Não é permitida a permanência de animais em espaços fechados, salvo quando se tratar de cães de assistência e desde que cumpridas as obrigações legais por parte dos portadores destes animais.

- Permissão de permanência de animais de companhia

É permitida a permanência de animais de companhia em estabelecimentos de restauração e bebidas, mediante autorização da entidade exploradora do estabelecimento, expressa através de dístico visível afixado à entrada do mesmo. No entanto, esta permissão limita a permanência em simultâneo de um número de animais de companhia determinado pela entidade exploradora do estabelecimento, de modo a salvaguardar o seu normal funcionamento, de acordo com o estabelecido na Lei n.º15/2018 de 27 de março. Independentemente destas permissões/condições, salienta-se que é sempre permitida a permanência de cães de assistência, desde que cumpridas as obrigações legais por parte dos portadores destes animais.

- Interdição, condicionamento, ou permissão de fumar

A interdição ou o condicionamento de fumar no interior dos estabelecimentos deve ser assinalado mediante a afixação de dísticos com fundo vermelho. As áreas onde é permitido fumar são identificadas mediante afixação de dísticos com fundo azul.

Os dísticos devem ser afixados ou colados de forma a serem dificilmente amovíveis e devem ser visíveis a partir do exterior dos estabelecimentos. Nota: Se pretender instalar uma máquina de venda automática de cigarros no seu estabelecimento, deve certificar-se de a mesma:

a) Está munida de um dispositivo eletrónico ou outro sistema bloqueador que impeça o seu acesso a menores de 18 anos;

b) Esteja localizada no interior do estabelecimento, de forma a ser visualizada pelo responsável do mesmo, não podendo ser colocada nas respetivas zonas de acesso, escadas ou zonas similares.

- Símbolo internacional de acessibilidades, quando aplicável

Aplicável aos estabelecimentos de restauração ou de bebidas que tenham área de acesso ao público superior a 150 m<sup>2</sup> e que respeitem as normas técnicas de acessibilidade.

- Existência de Livro de Reclamações

Todos os estabelecimentos de atendimento ao público têm de ter nas suas instalações o “Livro de Reclamações”, de acordo com o modelo da Imprensa Nacional Casa da Moeda S.A. (INCM). Em local visível deve ser afixada a informação: “Este estabelecimento dispõe de livro de reclamações” com indicação da entidade competente para apreciação da reclamação e respetivo endereço. O livro de reclamações deve estar sempre disponível e deverá ser entregue ao cliente sempre que solicitado. O prestador de serviços está obrigado a fornecer todos os elementos necessários ao correto preenchimento dos campos relativos à sua identificação, devendo ainda confirmar que o consumidor os preencheu corretamente. Após o preenchimento da folha de reclamação, o prestador de serviços ou o funcionário do estabelecimento tem a obrigação de destacar do livro de reclamações o original e entregar o duplicado da reclamação ao utente, conservando em seu poder o triplicado. No prazo de 10 dias úteis, deve ser remetida a folha original à Autoridade de Saúde Alimentar e Económica (ASAE), entidade competente para fiscalizar o cumprimento das obrigações legais aplicáveis à atividade de restauração e bebidas. A remessa do original da folha de reclamação pode ser acompanhada das alegações que o prestador de serviços entenda dever prestar, bem como dos esclarecimentos dispensados ao reclamante em virtude da reclamação.

- Horário de funcionamento

Os estabelecimentos de restauração ou de bebidas têm horário de funcionamento livre. No entanto, o município pode impor restrições, pelo que se deve consultar o respetivo regulamento na página eletrónica da câmara municipal territorialmente competente. Caso não exista um regulamento

municipal em vigor, o estabelecimento pode definir livremente o horário que deseja praticar. O dístico deve ser afixado em local visível do exterior.

- Lista de preços

Deve existir lista de preços, junto à entrada do estabelecimento, visível do exterior e no seu interior para disponibilização aos clientes, obrigatoriamente redigidas em português, com:

a) A indicação de todos os pratos, produtos alimentares e bebidas que o estabelecimento forneça e respetivos preços, incluindo os do couvert, quando existente;

b) A transcrição do requisito: “Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este for inutilizado.” Quando o estabelecimento dispuser de equipamento adequado para o efeito, a lista de preços deve ser redigida em braille de modo a facilitar informação a clientes com deficiência visual. Entende-se por couvert o conjunto de alimentos ou aperitivos identificados na lista de produtos como couvert, fornecidos a pedido do cliente, antes do início da refeição.

- Restrições à venda de bebidas alcoólicas

É proibida a venda de bebidas alcoólicas a menores, (idade inferior a 18 anos) e a quem se apresente notoriamente embriagado ou aparente possuir anomalia psíquica. A proibição de disponibilização, venda e consumo de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos deve constar de aviso afixado de forma visível. O aviso deve ser impresso e escrito em caracteres facilmente legíveis, sobre fundo contrastante.

- Indicação das entidades de Resolução Alternativa de Litígios (RAL)

Os empresários da área da restauração ou de bebidas estão obrigados a informar os consumidores sobre as entidades de Resolução Alternativa de Litígios (RAL) às que aderiram voluntariamente. Estas informações devem ser prestadas de forma clara, compreensível e adequada, devendo ser facilmente acessíveis (visíveis) ao consumidor, nomeadamente: - no respetivo sítio da Internet, quando exista; - nos contratos celebrados com os consumidores, quando estes assumam a forma escrita ou constituam contratos de adesão; ou - não existindo contrato escrito, a informação deve ser prestada noutro suporte duradouro, nomeadamente num letreiro afixado na parede ou colocado no balcão de venda ou, em alternativa, na fatura entregue ao consumidor. Para obter mais informações, sobre modelo de informação a prestar aos consumidores, modelo de dístico de informação sobre a adesão a um centro de arbitragem, ou outras, consulte os sítios da Internet da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica e da Direção-Geral do Consumidor.

- Exigência de consumo ou despesa mínima obrigatória

É obrigatória a afixação visível do exterior, quando o estabelecimento tem consumo mínimo obrigatório

- Denominação dos géneros alimentícios e informação sobre alergénios

Os géneros alimentícios fornecidos por estabelecimentos de restauração ou de bebidas devem apresentar as seguintes menções obrigatórias: a) Denominação do género alimentício: estas podem não estar imediatamente disponíveis em qualquer suporte, mas, nesse caso, deve ser identificada, de modo bem visível, a forma como essa informação deve ser obtida; b) Indicação de substâncias suscetíveis de provocar alergias ou intolerâncias: esta informação deve estar disponível em qualquer suporte de informação que permita a sua fácil apreensão pelo consumidor. As substâncias ou produtos que podem provocar alergias ou intolerâncias são os seguintes: • Cereais que contêm glúten (nomeadamente trigo, centeio, cevada, aveia, espelta, gamut ou outras estirpes hibridizadas) e produtos à base destes cereais; • Crustáceos e produtos à base de crustáceos; • Ovos e produtos à base de ovos; • Peixes e produtos à base de peixe; • Amendoins e produtos à base de amendoins; • Soja e produtos à base de soja; • Leite e produtos à base de leite (incluindo lactose); • Frutos de casca rija, nomeadamente, amêndoas, avelãs, nozes, castanhas de caju, pistácios, entre outros; • Aipo e produtos à base de aipo; • Mostarda e produtos à base de mostarda; • Sementes de sésamo e produtos à base de sementes de sésamo; • Dióxido de enxofre e sulfitos em concentrações superiores a 10mg/Kg ou 10ml/L; • Tremoço e produtos à base de tremoço; • Moluscos e produtos à base de moluscos.

Para mais informações consulte o sítio Internet da Direção-Geral de Alimentação e Veterinária Poderá consultar, ainda, o Manual de Alergia Alimentar para a Restauração, disponível no sítio Internet da ASAE, elaborado com o objetivo de informar, educar e ajudar os setores da restauração, hotelaria e turismo a lidar com a alergia alimentar. Este manual não tem carácter vinculativo ou legal, destinando-se a informar, educar e ajudar os setores da restauração, hotelaria e turismo a lidar com a alergia alimentar.

- Informação sobre o sistema de deteção de objetos perigosos

Na entrada das instalações dos estabelecimentos com sistema de deteção de objetos perigosos deve constar: «A entrada neste estabelecimento é vedada às pessoas que se recusem a passar pelo equipamento de deteção de objetos perigosos ou de uso proibido», seguindo-se a referência ao diploma Decreto-Lei n.º 135/2014, de 8 de setembro.



- Informação sobre o sistema de videovigilância

Na entrada das instalações dos estabelecimentos que disponham de sistema de videovigilância deve constar o dístico definido e a identificação da entidade de segurança privada autorizada a operar o sistema, pela menção do nome e alvará ou licença.

### **Obrigações com os trabalhadores: segurança e saúde no trabalho/obrigações de informação**

- Segurança e saúde no trabalho

Deve dispor de serviços de segurança e saúde no trabalho. Esses serviços podem ser organizados de acordo com as seguintes modalidades:

#### - Serviço externo

O serviço externo é desenvolvido por entidade autorizada pela ACT (no âmbito da segurança no trabalho) e pela DGS (no âmbito da saúde no trabalho) que, mediante contrato com o empregador, por escrito, realiza as atividades principais destinadas a prevenir os riscos profissionais e promover a segurança e saúde dos trabalhadores. Poderá consultar as listas de entidades autorizadas: - Para a prestação de serviços externos de segurança no trabalho no sítio internet da Autoridade para a Condições do Trabalho; - Para a prestação de serviços externos de saúde no trabalho, no sítio Internet da Direção Geral de Saúde.

#### - Serviço interno

A atividade de segurança e saúde no trabalho é exercida pelo empregador e abrange exclusivamente os trabalhadores por cuja segurança e saúde aquele é responsável. A adoção de serviços internos é obrigatória se a empresa tiver pelo menos 400 trabalhadores, num estabelecimento, ou num conjunto de estabelecimentos distanciados até 50Km daquele que ocupa maior número de trabalhadores. Contudo, pode ser solicitada à ACT a dispensa de serviços internos para as condições do trabalho, em determinadas circunstâncias.

#### - Serviços comuns

Serviços criados por várias empresas ou estabelecimentos pertencentes a sociedades que não se encontrem em relação de grupo, nem se encontrem obrigadas a organizar serviços internos, contemplando exclusivamente os trabalhadores de cuja segurança e saúde aqueles são responsáveis, através da celebração de um acordo escrito.

#### - Serviços exercidos pelo próprio empregador ou por trabalhador designado

No estabelecimento que empregue no máximo 9 trabalhadores, as atividades de segurança no trabalho podem ser exercidas diretamente pelo próprio empregador, ou por um ou mais trabalhadores designados, se possuírem formação adequada, dispuserem de tempo e de meios e permanecerem habitualmente no estabelecimento. Note, no entanto, que o exercício desta atividade depende de autorização expressa da ACT a requerer em modelo próprio disponível no sítio eletrónico desta entidade. Qualquer que seja a modalidade adotada, a empresa ou o estabelecimento deve ter uma estrutura interna que assegure as atividades de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação de instalações, as medidas que devem ser adotadas e a identificação dos trabalhadores responsáveis pela sua aplicação, bem como assegurar os contactos necessários com as entidades externas competentes para realizar aquelas operações e as de emergência médica. Para mais informações consulte o sítio da Internet da ACT.

- Formação

Os trabalhadores têm direito a um número mínimo de 35 horas de formação contínua, em cada ano, cabendo ao empregador assegurar a realização dessa formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador. Para mais informações consulte a nota técnica disponível no Portal da ACT

- Obrigações de informação aos trabalhadores

É obrigatória a afixação no estabelecimento da seguinte informação:

- Mapa de horário de trabalho e mapa de férias

Mapa de horário de trabalho, bem como o mapa de férias, com indicação do início e do termo dos períodos de férias de cada trabalhador, até 15 de abril de cada ano e mantê-lo afixado nos locais de trabalho entre esta data e 31 de outubro. Anualmente deve ser comunicada à ACT informação sobre a atividade social da empresa através do Relatório Único, que é entregue por meio informático, durante o período de 16 de março a 15 de abril do ano seguinte àquele a que respeita. Para mais informações consulte o sítio do Relatório Único.

- Publicidade de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável (IRCT) Indicação de instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho aplicáveis.

- Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho

Informação relativa aos direitos e deveres do trabalhador em matéria de igualdade e não discriminação.

- Regulamento interno (se existente);

-Informação sobre a legislação referente ao direito de parentalidade

- Segurança Social

Se for trabalhador independente deve:

- a) Pagar as contribuições a partir da data de produção de efeitos do enquadramento no regime ou da cessação da isenção da obrigação de contribuir, de 1 a 20 do mês seguinte àquele a que respeitam;
- b) Declarar anualmente, o valor da atividade desenvolvida no ano anterior, através do preenchimento de anexo da Segurança Social ao modelo 3 do IRS.

Se o cônjuge trabalhar no estabelecimento deve efetuar o requerimento da sua inscrição. Para mais informações sobre direitos e deveres perante a segurança social consulte a área destinada a trabalhadores independentes no portal da Segurança Social. Se é uma entidade empregadora, deve ter em atenção um conjunto de obrigações de comunicação aos serviços da Segurança Social: • A alteração de elementos de identificação, incluindo os relativos aos estabelecimentos, o início, a suspensão ou a cessação da sua atividade (a comunicação destes elementos considera-se cumprida se a mesma for efetuada à administração fiscal ou puder ser obtida oficiosamente); • Os elementos necessários ao enquadramento ou à exclusão do trabalhador como membro dos órgãos estatutários, solicitados pelos serviços competentes de Segurança Social; • A admissão de novos trabalhadores nas 24 horas anteriores ao início de produção de efeitos do contrato de trabalho, ou durante as 24 horas seguintes ao início da atividade quando por razões excecionais (fundamentadas) a comunicação não possa ser feita naquele prazo e apenas para contratos de muito curta duração ou prestação de trabalho por turnos. Esta comunicação deve ser feita *online* no serviço Segurança Social Direta; • A cessação, suspensão do contrato de trabalho e respetivo motivo até ao dia 10 do mês seguinte ao da sua ocorrência; • A alteração da modalidade do contrato de trabalho até ao dia 10 do mês seguinte ao da sua ocorrência. Deverá ainda: • Entregar uma declaração aos trabalhadores ou cópia da comunicação de declaração de admissão, da qual conste o respetivo Número de Identificação da Segurança Social (NISS), o Número de Identificação Fiscal (NIF) e a data da admissão do trabalhador; • Entregar a declaração de remunerações (DR), através da Internet no serviço Segurança Social Direta, do dia 1 ao dia 10 do mês seguinte àquele a que diga respeito; • Efetuar o pagamento regular das contribuições e quotizações.

Para mais informações sobre admissão de trabalhadores consulte a área destinada a este assunto no Portal da Segurança Social. Os formulários para as comunicações referidas podem ser obtidos no portal da Segurança Social ou em qualquer serviço de atendimento da Segurança Social.

- Seguros obrigatórios

Deverá contratar os seguintes seguros, consoante as situações:

- Acidentes de Trabalho – no caso de ser uma entidade empregadora (proteção dos trabalhadores);
- Incêndio - Obrigatório apenas para os edifícios em regime de propriedade horizontal;
- Automóvel - Seguro destinado à proteção dos veículos afetos à atividade;
- Espetáculos - Seguro de responsabilidade civil ou garantia, ou instrumento financeiro equivalente, que cubra eventuais danos decorrentes da realização dos espetáculos, quando não estejam cobertos por seguro, garantia ou instrumento financeiro equivalente referente ao recinto ou ao local de realização do espetáculo.

- Obrigações fiscais

Deve cumprir um conjunto de obrigações fiscais, designadamente no que respeita ao pagamento de impostos, faturação, declarações de informação. Para obter informações relativamente às suas obrigações fiscais consulte o Guia de Boas Práticas Fiscais para o Setor da Restauração e Similares, disponível no Portal das Finanças.

Anexo L1

### Pressupostos de Vendas

Vendas Média Dia	Unidades 1 Ano	Valor Unitário			Valor 1 Ano
		Valor Total	Taxa de IVA	Valor s/ IVA	
Peças de Roupa	768	€ 80,00	23%	€ 61,60	€ 61.440,00
<b>TOTAL</b>	<b>768</b>				<b>€ 61.440,00</b>
<b>Casa de Chá</b>					
logurte	1.056	€ 6,00	13%	€ 5,22	€ 6.336,00
Açaí	528	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 3.960,00
<i>Smothie Bowl</i>	1.056	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 7.920,00
Panqueca de Aveia	1.056	€ 5,50	13%	€ 4,79	€ 5.808,00
Panqueca de trigo	1.056	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 7.920,00

Panqueca com chocolate	1.056	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 7.920,00
Panqueca com bacon	1.056	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 7.920,00
Ovos mexidos	1.584	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 11.880,00
Ovos <i>florentine</i>	1.584	€ 8,00	13%	€ 6,96	€ 12.672,00
Tosta com ovos	1.584	€ 7,00	13%	€ 6,09	€ 11.088,00
Tosta com abacate	1.584	€ 7,50	13%	€ 6,53	€ 11.880,00
Tosta com húmus	1.584	€ 8,00	13%	€ 6,96	€ 12.672,00
Tosta com queijo	1.584	€ 8,00	13%	€ 6,96	€ 12.672,00
Salada de atum	1.056	€ 11,00	13%	€ 9,57	€ 11.616,00
Salada de salmão	1.056	€ 11,00	13%	€ 9,57	€ 11.616,00
Salada de camarão	1.056	€ 12,00	13%	€ 10,44	€ 12.672,00
Sumo de laranja	1.056	€ 3,50	23%	€ 2,70	€ 3.696,00
Sumo do dia	1.056	€ 4,00	23%	€ 3,08	€ 4.224,00
Scone	1.056	€ 3,00	13%	€ 2,61	€ 3.168,00
Fatia bolo de chocolate	1.056	€ 4,00	13%	€ 3,48	€ 4.224,00
Fatia tarte de lima	1.056	€ 4,00	13%	€ 3,48	€ 4.224,00
Fatia bolo do dia	1.056	€ 4,00	13%	€ 3,48	€ 4.224,00
Café	2.640	€ 1,00	13%	€ 0,87	€ 2.640,00
Chás	2.112	€ 2,50	13%	€ 2,18	€ 5.280,00
<i>Cappuccino</i>	1.584	€ 3,50	13%	€ 3,05	€ 5.544,00
Chocolate quente	1.056	€ 4,00	13%	€ 3,48	€ 4.224,00
<b>TOTAL</b>	<b>33.264</b>				<b>€ 198.000,00</b>

**Serviços**

Sessão de consultoria de imagem	192	€ 40,00	23%	€ 30,80	€ 7.680,00
<i>Workshop</i> de culinária	120	€ 30,00	23%	€ 23,10	€ 3.600,00
<i>Workshop</i> de feng shui	120	€ 30,00	23%	€ 23,10	€ 3.600,00
<i>Workshop</i> de desenvolvimento pessoal	120	€ 30,00	23%	€ 23,10	€ 3.600,00
<i>Workshop</i> de fotografia	120	€ 30,00	23%	€ 23,10	€ 3.600,00

Aulas Ioga e Pilates	480	€ 15,00	23%	€ 11,55	€ 7.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.152</b>				<b>€ 29.280,00</b>

Anexo M1

**Avaliação do Projeto**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
<i>Consumos Matérias Primas</i>	0	45.987	59.209	67.084	72.551	78.464	84.859	
Ei	0	0	1.260	1.622	1.838	1.988	2.150	
Ef	0	1.260	1.622	1.838	1.988	2.150	2.325	
Compras de M.P.	0	47.247	59.571	67.299	72.701	78.626	85.034	
<i>Consumos de Mercadorias</i>	12.488	16.721	20.667	23.416	25.325	27.388	29.621	
Ei	0	1.561	2.090	2.583	2.927	3.166	3.424	
Ef	1.561	2.090	2.583	2.927	3.166	3.424	3.703	
Compras de Mercadorias	14.049	17.250	21.161	23.760	25.563	27.646	29.900	
<i>Estado e Outros Entes Públicos (IVA)</i>								
<b>IVA liquidado</b>								
Comidas	0	21.162	27.247	30.870	33.386	36.107	39.050	
Vestuário	9.340	12.507	15.459	17.515	18.942	20.486	22.155	
Serviços	0	5.110	6.579	7.454	8.061	8.718	9.429	
<b>IVA Dedutível</b>								
Compras de M.P.	0	2.674	3.372	3.809	4.115	4.451	4.813	
Compras de Mercadorias	2.335	3.127	3.865	4.379	4.735	5.121	5.539	
Outros C. Funcionamento	2.872	14.360	15.087	15.850	16.652	17.495	18.380	
<b>IVA a pagar / receber (2m)</b>	<b>4.133</b>	<b>18.618</b>	<b>26.961</b>	<b>31.800</b>	<b>34.887</b>	<b>38.244</b>	<b>41.902</b>	
<i>Estado e Outros Entes Públicos (IRS e SS)</i>								
Custos c/ pessoal antes de SS	44.800	78.400	80.752	83.175	85.670	88.240	90.887	
<b>Segurança Social</b>								
Trabalhador (11%)	5.152	9.016	9.286	9.565	9.852	10.148	10.452	
Empresa (23,75%)	10.640	18.620	19.179	19.754	20.347	20.957	21.586	
<b>Saldo de Segurança Social em dívida</b>	<b>1.128</b>	<b>1.974</b>	<b>2.033</b>	<b>2.094</b>	<b>2.157</b>	<b>2.222</b>	<b>2.288</b>	
<b>IRS</b>								
Retenção na Fonte de IRS	12.813	13.924	14.342	15.457	16.299	16.788	18.228	
<b>Saldo de IRS em dívida</b>	<b>915</b>	<b>995</b>	<b>1.024</b>	<b>1.104</b>	<b>1.164</b>	<b>1.199</b>	<b>1.302</b>	

**Working Capital**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
<i>Necessidades</i>								
Clientes	6.244	34.770	44.336	50.232	54.326	58.754	63.542	
Stock Matérias Primas	0	1.260	1.622	1.838	1.988	2.150	2.325	
Stock Mercadoria	1.561	2.090	2.583	2.927	3.166	3.424	3.703	
Caixa	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	

Total Necessidades	12.805	43.120	53.541	59.997	64.480	69.327	74.570
<b>Recursos</b>							
Fornecedores							
Compras m. primas	0	3.937	4.964	5.608	6.058	6.552	7.086
Compras de mercadorias	1.171	1.438	1.763	1.980	2.130	2.304	2.492
Fornec. - Outros C funcionamento	1.280	6.400	6.723	7.064	7.421	7.797	8.191
Estado	6.176	21.586	30.018	34.999	38.208	41.665	45.492
Total Recursos	8.627	33.361	43.469	49.651	53.818	58.318	63.261
Working Capital	4.178	9.759	10.072	10.347	10.662	11.009	11.309
Investimento Working Capital	4.178	5.581	313	275	315	347	299

**Demonstração de Resultados do Projeto**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas		49.951	278.160	354.686	401.860	434.611	470.032	508.340
Comidas		0	183.950	236.836	268.335	290.204	313.856	339.435
Vestuário		49.951	66.885	82.669	93.665	101.298	109.554	118.483
Serviços		0	27.325	35.182	39.861	43.109	46.623	50.422
C.Mat. Prima		0	45.987	59.209	67.084	72.551	78.464	84.859
C.Mercadoria		12.488	16.721	20.667	23.416	25.325	27.388	29.621
Custos c/ Pessoal		56.875	101.605	106.726	112.106	117.757	123.694	129.931
Outros C. Funcionamento		15.361	76.795	80.681	84.763	89.052	93.558	98.292
Amortizações								
Ativo fixo Equipamento (n=6)		2.500	19.000	19.000	19.000	18.250	1.750	0
EBIT		-37.272	18.051	68.403	95.491	111.676	145.177	165.637
Impostos		0	4.016	15.220	21.247	24.848	32.302	36.854
NOPLAT ou EBIT (1-t)		-37.272	14.035	53.184	74.244	86.828	112.876	128.783

**Cash Flow do Projeto**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
EBIT (1-t)		-37.272	14.035	53.184	74.244	86.828	112.876	128.783
Amortizações								
Amortização Capital Fixo		2.500	19.000	19.000	19.000	18.250	1.750	0
<b>Cash Flow Exploração</b>		-34.772	33.035	72.184	93.244	105.078	114.626	128.783
<b>Investimento</b>								
Imobilizado	-10.000	-66.000	0	0	-7.000	0	0	0
Working Capital		-4.178	-5.581	-313	-275	-315	-347	-299
<b>Valor Residual</b>								
NFM								
Ativos Fixos (Equipamentos)								
<b>Cash Flow Líquido</b>	-10.000	-139.723	27.453	71.871	92.970	104.763	114.278	128.484