



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Trabalho Final de Mestrado**

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

GUSTAVO CHAGAS RODRIGUES DE CANDEIAS GRILO

OUTUBRO - 2021



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Trabalho Final de Mestrado**  
Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO JOSÉ MARTO NEVES**

**OUTUBRO – 2021**

## Agradecimentos

Um agradecimento especial ao Professor Pedro Neves pela paciência, a orientação neste projecto e a ajuda até ao último minuto. Sem o qual o trabalho não seria possível, muito menos chegar ao momento em que escrevo estas palavras.

Ao Pedro pela visão diferente que me trouxe e pela companhia no percurso daquilo que será o primeiro de muitos projectos em conjunto.

À Mariana e ao David. Sem eles a escrita do trabalho aconteceria na mesma, mas o caminho não seria o mesmo.

Aos meus pais por me apoiarem e investirem em mim mais do que ninguém.

Por fim, a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para o trabalho com ideias e feedback.

### Resumo

Num paradigma em que a consciência em relação ao que comemos e a preocupação com meio que nos rodeia aumenta exponencialmente, surge uma ideia de negócio que se alia a esta corrente. Um pronto a comer de comida tradicional portuguesa vegan que alia os melhores ingredientes nacionais, as receitas que nos aquecem o coração e vontade de oferecer uma opção deliciosa a todos. Assim nasce A Minha Avó, num dos bairros mais icónicos de Lisboa, Campo de Ourique. Não só com o objectivo de oferecer uma opção única no mercado, mas igualmente com o foco na desmistificação da alimentação vegan que pode ser para todos e não apenas para quem adopta rigorosamente essa dieta.

O Plano de Negócios foi executado segundo as linhas da metodologia Harvard pela sua composição e inclusão das várias áreas relevantes para o projecto. Utilizando como base os vários pontos desenvolvidos, desde o estudo de mercado à análise financeira e passando pela estratégia de marketing recolhemos dados que nos deram a possibilidade de avaliar a exequibilidade financeira do projecto numa perspectiva temporal de cinco anos. Dos vários indicadores de avaliação utilizados importa referir o resultado do VAL com um valor positivo de 23 894€ que nos permite afirmar que o negócio é viável.

Palavras-chave: Plano de negócios; Restauração; Alimentação Vegan; Comida tradicional portuguesa.

## Abstract

In a paradigm in which awareness of what we eat and concern with the environment around us increases exponentially, a business idea arises that joins this current. A ready-to-eat dish of traditional Portuguese vegan food that combines the best national ingredients, recipes that warm our hearts and the desire to offer a delicious option to everyone. This is how A Minha Avó was born, in one of the most iconic neighborhoods in Lisbon, Campo de Ourique. Not only with the aim of offering a unique option on the market, but also with a focus on demystifying the vegan diet that is can be for everyone and not just for those who rigorously adopt this diet.

The Business Plan was executed according to the lines of the Harvard methodology, due to its composition and inclusion of the various areas relevant to the project. Based on the various points developed, from the market study to the financial analysis and passing through the marketing strategy, we collected data that gave us the possibility to assess the financial feasibility of the project in a five-year time perspective. Of the various evaluation indicators used, it is worth mentioning the NPV with a positive value of €23,894 that allows us to say that the business is viable.

**Keywords:** Business Plan; Restaurant; Vegan Food; Portuguese traditional food.

## Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo .....	4
Abstract.....	5
1.Revisão de Literatura.....	8
2. Metodologia .....	11
3. Plano de Negócios .....	12
3.1 Sumário executivo .....	12
3.2 Empresa e Apresentação da Equipa de Gestão.....	13
3.3 Descrição de Negócio .....	14
4. Caracterização do Mercado.....	15
4.1 Meio Envolvente.....	15
4.2 Análise do Sector da Restauração.....	18
4.3 Análise da Concorrência .....	19
4.4 Modelo das 5 Forças de Porter .....	21
4.5 Estudo de Mercado .....	22
5. Estratégia de Marketing .....	23
5.1 Matriz SWOT .....	23
5.2 Mercado Alvo.....	23
5.3 Posicionamento.....	24
5.4 Marketing Mix.....	24
6. Plano Operacional.....	26
6.1 Estrutura legal.....	26
6.2 Modelo de Gestão e Controlo de Negócio .....	26
6.3 Ciclo de Vida do Produto.....	27
6.4 Equipa .....	27
6.5 Horários de funcionamento .....	28

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

6.6 Layout .....	28
7. Plano Financeiro.....	29
7.1 Investimento Inicial .....	29
7.2 Estimativa da Procura e Valor das vendas .....	30
7.3 Custo das Vendas.....	31
7.4 Gastos com o Pessoal.....	32
7.5 Fornecimento e Serviços Externos .....	32
7.6 Demonstração de Resultados e Mapa de Cash Flows.....	33
8. Avaliação e Análise de Risco.....	34
9. Conclusão.....	35
10. Bibliografia.....	36
Anexos .....	39

### 1.Revisão de Literatura

Quando falamos da importância de um plano de negócios (PN) como ferramenta para os empreendedores, referimo-nos não somente ao efeito que este tem na tomada de decisão, mas também nas previsões que transmite e na forma acessível de trabalhar números adequando os números à realidade e aos objectivos de cada um que o usa. Segundo Guta (2014), é importante que o plano após o financiamento e os primeiros passos não fique guardado sem uso, mas que os seus dados sejam utilizados para uma melhor compreensão do comportamento do negócio. O autor anteriormente referido apresenta uma definição de plano de negócios com base na literatura existente que transmite a ideia de que é necessário o recolhimento de informação, aqui falamos de competição, fornecedores, etc.; por outro lado, uma planificação estratégica tendo em vista os objectivos; por fim, a sua elaboração. Através deste processo retiramos quatro informações diferentes: consolidação do que é o projecto e como vai ser direccionado; compreender quais as várias áreas do negócio através dos índices de performance; avaliação de novas ideias; e obter financiamento (Guta, 2014).

Na situação de novos empreendedores a elaboração de um plano torna-se ainda mais relevante visto que a aprendizagem, através da experiência de elaborar um plano, vai ser exponencial. Começando com uma compreensão mais abrangente dos vários aspectos de um negócio, através da análise dos vários índices ficará mais fácil identificar os pontos fortes e os fracos da empresa, para que depois os planos de acção sejam mais fáceis de elaborar e implementar. Criando assim, um hábito de análise dos números da empresa e tornando o acesso aos mesmos mais fácil, visto que estará organizado (Guta, 2014).

Segundo Delmar (2003), os planos de negócios não são, na sua generalidade, considerados como importantes, sendo muitas vezes vistos como algo que interfere de forma negativa na gestão. O seu artigo tenta contrariar esta ideia trazendo as ideias de que pode ser extremamente útil e que reduz a probabilidade de fracasso. Visões que, segundo a visão do artigo, advogam uma abordagem mais prática e menos teórica no que diz respeito à gestão e comportamentos dos empreendedores. Bhide (2000) afirma que a maior parte dos novos investidores não tem viabilidade financeira para investir em pesquisas de mercado de boa qualidade e outros tipos de processos necessários para o desenvolvimento de um PN, sendo que muitas vezes os poucos fundos que têm são direccionados para o desenvolvimento de produto ou para campanhas de marketing que

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

dão a conhecer o produto vendido ao potencial consumidor. O autor defende uma gestão de oportunidade em que vai tomando decisões consoante as várias mudanças na realidade, não perdendo tempo no delineamento de um plano extenso que consome tempo e recursos financeiros, podendo mesmo contribuir para má informação visto não existirem dados fidedignos que permitam uma análise correcta. A defesa desta posição é ainda acompanhada de uma enumeração dos vários CEOs bem-sucedidos que não se preocuparam em identificar concorrência, ou quanto o seu público alvo está disposto a pagar pelo produto ou serviço oferecido. Delmar e Shane (2003) discorda diametralmente da posição de Bhidé (2000), afirmando que o PN tem efeitos positivos na gestão inicial, ajuda na organização e aumenta a oportunidade de sucesso. Para tal o autor aborda as repercussões de um PN em três questões específicas: desenvolvimento de produto; a organização do empreendido; e o cessar dos esforços no desenvolvimento. Estes são os pontos de foco visto que são todos necessários para a criação de um novo negócio.

Existem duas “escolas”, os que defendem o planeamento e os que defendem a aprendizagem através dos acontecimentos diários e imprevisíveis de um gestor estreado. Os primeiros afirmam que planear aumenta a eficácia da acção humana o que vai facilitar alcançar os objectivos a que nos propomos. Assim, planear traz benefícios como a definição estratégica de metas com base em dados, ou seja, o que está em causa é um plano de acção baseado na previsão de acontecimentos e cenários. Os segundos optam por uma abordagem baseada na adaptabilidade e numa estratégia desenvolvida através da aprendizagem contínua. Em ambientes imprevisíveis e em constante mudança esta abordagem pode ser mais eficiente visto que avança com o fluxo dos acontecimentos, ao contrário da anterior que requer tempo de preparação antes de ser posta em prática. A segunda abordagem flexibiliza as decisões e as estratégias tomadas, sem criar qualquer rigidez. Nas pequenas empresas este tipo de gestão não tem um risco tão elevado visto que as suas perdas são controladas e geralmente pequenas devido à sua dimensão (Brickmann et al, 2010). Como afirmado anteriormente, uma das variáveis com um papel relevante na importância de um PN é o tamanho da empresa. Ao olharmos para pequenas organizações e para os contextos de incerteza e poucos recursos em que se encontram, percebemos que o planeamento não tem um benefício muito alto.

Existe uma divisão sobre qual a parte mais importante de um PN: se a sua execução ou o seu formato final. Alguns autores defendem que o documento escrito na sua forma final é o mais útil visto que facilita a comunicação entre os vários membros da empresa e torna mais clara a informação (Matthews & Scott, 1995, Stone & Brush, 1996).

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

Todavia, Sexton e Bowman-Upton (1991) sugerem que apenas o processo de escrever o plano ajuda a compreender melhor o negócio e despoleta um processo de aprendizagem por si. Assim, quando falamos de PN escritos, estes têm um efeito de maior engajamento por parte dos interessados que normalmente podem despender recursos importantes para a empresa. Por outro lado, o processo de escrita ajuda a determinar os objectivos e a evitar rupturas de stock, tal como outras situações críticas que precisem de uma decisão no imediato sem ter a informação na sua totalidade. Temos ainda a sofisticação do plano, que pode ser traduzida no cuidado e qualidade da informação, duas características que requerem tempo e recursos que muitas vezes as pequenas empresas não possuem, o que torna muitas vezes o resultado final pouco útil em alguma das suas áreas. (Boyd & Reuning-Elliott, 1998)

No que diz respeito ao contexto cultural, encontramos a variável da incerteza e de como as várias culturas lidam com a mesma. É comum que em países, ou até mesmo regiões específicas em que se lide mal com a incerteza, os líderes usem planos mais detalhados que lhes permitam aumentar o nível de previsibilidade dos seus resultados. O contrário acontece em sítios que a incerteza é mais tolerada, dando aso a que os PN sejam menos utilizados, ou desenvolvidos com menos minúcia. (Brickmann et al, 2010)

Brickmann et al (2010) chegam à conclusão de que na generalidade os PN aumentam a probabilidade de sucesso, todavia, estes têm de ser conjugados com outros factores para que seja possível o melhor resultado. Existe também uma diferença na utilidade de um planeamento dependendo do tamanho e longevidade da empresa. Uma organização que está a começar, ou mesmo que tenha pouco tempo de vida pode não ter dados suficientes para tornar o PN útil. Quando a empresa, mesmo que pequena, já tenha alguma longevidade estes dados já existem e são importantes para a programação das próximas decisões. Por outro lado, no que diz respeito à incerteza na variante cultural, é curioso observar que nos países em que mais se evita situações de indeterminação é também onde se encontra um menor efeito do PN na maximização de eficiência. Uma das razões apontadas passa pela possibilidade de os gestores nestes países serem inflexíveis e cumprirem à risca os planos, o que em situações em que é necessário mudar a estratégia e tomar rumos diferentes dos previsto, é prejudicial.

No que diz respeito à área de negócio, a restauração – especificamente na dieta alimentar vegana –, é possível observar nos últimos anos a movimentação de um número considerável de pessoas para este tipo de alimentação. Várias são as razões que levam a esta mudança, desde consciência ambiental e razões éticas a questões de saúde. Mesmo

em culturas e ambientes em que a proteína animal é considerada indispensável, a mudança acontece. Segundo dados recentes da Nielsen Portugal num estudo para o Centro Vegetariano<sup>1</sup>, nos últimos dez anos o número de vegetarianos quadruplicou em Portugal, cerca de 1,2% da população opta por uma dieta vegetariana.

## 2. Metodologia

Em relação à metodologia utilizada, os dados que participam no PN provêm de duas fontes. Um questionário partilhado em grupos de Facebook onde participam pessoas com dietas alimentares vegan ou vegetarianas, com 102 respostas, onde é averiguada a aceitação do produto por parte do público, tal como os valores que estão dispostos a pagar e a frequência com que compram refeições fora, mas com o intuito de comer em casa ou no trabalho, dando um conhecimento mais aprofundado do mercado para que possamos posicionarmo-nos no mercado, tal como para sabermos os valores que vamos praticar. (Saunders et al, 2007) A outra fonte passou por uma entrevista com um empreendedor da área em questão - o Chef Marco com vários anos de experiência em restauração vai ajudar-nos no projecto - desta retiramos informações mais práticas sobre o funcionamento de um empreendimento de restauração. Tal como sugerido por Saunders et al (2007), a entrevista é frequentemente um bom complemento para um questionário. Visto que acrescenta informação sobre a área que muitas vezes só é conhecida por alguém com bastante experiência.

No que diz respeito à estrutura do plano existem várias opções de formatação, analisámos várias como a Kuratko (Kuratko, 2009), a Harvard (Harvard, 2007) e a Ernst & Young (Young, Ernest &, 2009) e a IAPMEI (IAPMEI, 2016). Para tornar as diferenças entre as várias metodologias mais visíveis e com o intuito de ajudar na escolha decidimos construir uma tabela (Tabela 1) com as características das várias opções.

---

<sup>1</sup> Retirado de <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Tabela 1 – Metodologias de Planos de Negócio

Ernst & Young	Harvard	Kurakto	IAPMEI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sumário executivo</li><li>- Background</li><li>- Produto ou serviço</li><li>- Análise de mercado</li><li>- Marketing e vendas</li><li>- Equipa de gestão</li><li>- Financiamento</li><li>- Projeções Financeiras</li><li>- Análise de Risco</li><li>- Plano de acção e objetivos</li><li>- Alianças estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sumário executivo</li><li>- Descrição do negócio</li><li>- Análise da envolvente</li><li>- Indústria</li><li>- Análise competitiva</li><li>- Análise de mercado</li><li>- Plano de marketing</li><li>- Plano de operações</li><li>- Equipa de gestão</li><li>- Plano financeiro</li><li>- Calendarização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sumário executivo</li><li>- Descrição do negócio</li><li>- Sustentabilidade</li><li>- Plano de marketing</li><li>- Plano de operações</li><li>- Plano de gestão</li><li>- Financiamento</li><li>- Risco</li><li>- Calendarização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sumário executivo</li><li>- O histórico da empresa</li><li>- O mercado subjacente</li><li>- A nova ideia e o seu posicionamento no mercado</li><li>- O projecto/produto/ideia</li><li>- Estratégia comercial</li><li>- Gestão e controlo do negócio</li><li>- Investimento necessário</li><li>- Projeções financeiras/modelo financeiro</li></ul>

Fonte: Young & Ernest & (2009), Harvard (2007), Kuratko (2009), IAPMEI (2016)

Assim, ao refletirmos sobre todas decidimos optar pela de Harvard visto ser uma das metodologias mais abrangentes e abordar um negócio nas várias vertentes. Desde o seu início de vida, pois aborda a questão da ideia, a análise de mercado e posicionamento da marca, que nos leva ao plano comercial e estratégia, passando pelo plano de operações e findando com o plano financeiro e calendarização. Utilizámos o modelo disponibilizado pelo IAPMEI para a avaliação financeira do projecto.

### 3. Plano de Negócios

#### 3.1 Sumário executivo

A Minha Avó – TakeAway Vegan é um pronto a comer com comida 100% vegetal que tem o objectivo de oferecer ao público refeições da gastronomia portuguesa que possam ser apreciadas por qualquer um. É uma reinterpretação da tradição portuguesa tendo em conta a sustentabilidade, os melhores produtos biológicos que o nosso país tem para oferecer, sem nunca esquecer o amor que as nossas avós punham em cada prato que faziam. O espaço estará localizado no bairro de Campo de Ourique, em Lisboa. O projecto será constituído por dois sócios que detêm participações iguais da empresa.

Haverá uma oferta de 3 pratos principais por dia, salgados como empadas e croquetes, sopa e sumo do dia e para finalizar sobremesa, sendo todas as opções vegan. O produto estará disponível para venda na loja, mas a presença em plataformas de

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

entregas de refeições também fará parte das formas de aquisição do produto por parte dos clientes. O público alvo situa-se principalmente entre os 25 e os 46 anos.

Os dois promotores da sociedade por quotas terão a ajuda de um Chef com experiência na área que auxiliará na concepção do menu e em qualquer dúvida sobre a gestão da cozinha. Através deste plano de negócios tentamos desenvolver o projecto e compreender a sua viabilidade. A avaliação do projecto a 5 anos permite-nos chegar à seguinte informação, relevante para a tomada de decisão por parte do investidor, um VAL de 23 894€, um payback period de quatro anos e meio e uma TIR de 20,59%. Assim, concluímos que o projecto é viável no ponto de vista do investidor.

### 3.2 Empresa e Apresentação da Equipa de Gestão

A Minha Avó é um projecto na área da restauração, mais objectivamente um take away (pronto a comer) vegano de comida tradicional portuguesa. O projecto terá uma forte tónica (quase exclusiva) na gastronomia vegana aproveitando toda a tradição da gastronomia portuguesa de norte a sul do país. Pedro Mourarias vem da área da programação tendo uma empresa onde desenvolve jogos para telemóvel e Gustavo Grilo é licenciado em Filosofia e mestrando em Ciências Empresariais no ISEG. Este projecto não seria possível sem a Teresa a chef que colaborará connosco. Também ela adepta da cozinha vegana, fez a sua formação no instituto de macrobiótica e tem experiência na cozinha. Procura um projecto que lhe encha as medidas e encontrou isso n'A Minha Avó. Abaixo podemos ver o logótipo da marca (Figura 1).

Figura 1 – Logótipo da marca



### 3.3 Descrição de Negócio

A Minha Avó é um takeaway de comida tradicional portuguesa vegan que para além das horas de maior fluxo onde estará concentrada grande parte da acção queremos também ter uma presença nas refeições intermédias como os lanches, assim teremos também várias opções de salgados e doces durante todo o dia. No que diz respeito aos salgados (como croquetes e empadas) estes vão estar a nosso cargo, por outro lado, nos doces iremos fazer parcerias com marcas de qualidade que já estão no mercado e vão ao encontro das características do projecto. Temos o exemplo dos Veganatas, uma marca que vende pastéis de nata veganos, ou a Scoup 'n Dough, que comercializa donuts totalmente vegan.

O conceito vai ter como linhas guias a sazonalidade dos produtos e o melhor que nosso país tem para oferecer fugindo dos tradicionais produtos associados ao veganismo como o tofu, o seitã e a soja. O foco é a venda para fora, tal como o nome indica, não só através da deslocação dos clientes à loja, mas também através da parceria com empresas de entregas como a Glovo e a Uber Eats. Assim, assegura-se que não existe nenhum impedimento entre o produto e o consumidor mesmo que este não se queria deslocar ao espaço físico. Nas caixas de transporte das refeições existe um cuidado com a preocupação ambiental, através da utilização de caixas biodegradáveis de papel com um revestimento natural impermeável por dentro, garantido que o produto chegue nas melhores condições ao consumidor. Também as sopas e os sumos serão servidos em embalagens biodegradáveis. Procura-se reduzir assim a pegada ecológica da marca. Não é só através dos pratos principais que trazemos valor, mas também com o foco nos bem conhecidos salgados portugueses nas suas versões vegan. Desde croquetes e rissóis, a empadas, procura-se que as refeições possam ser mais completas, ou providenciar solução para as situações das refeições intermédias como os lanches.

O projecto será localizado no bairro de Campo de Ourique, uma localização geográfica escolhida pelas suas características dentro da cidade da Lisboa. Trata-se de um bairro típico de Lisboa onde podemos encontrar grande heterogeneidade. Por outro lado, a localização foi escolhida também pela familiaridade dos dois jovens que promovem a ideia, visto terem estudado na zona durante oito anos, o que trouxe um saber relevante sobre as dinâmicas e um conhecimento aprofundado do local. O nosso público alvo passa obviamente por todos aqueles que praticam uma dieta alimentar onde não se consome proteína animal. No entanto, não é apenas a estes que queremos apelar. Através de uma cozinha extremamente abrangente com todos os pratos que nos trazem memórias da nossa

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

infância queremos chegar a todos aqueles que gostam de comer pratos saborosos e bem confeccionados, com ingredientes de qualidade, independentemente do rótulo que possuem. É um dos objectivos do projecto quebrar com os preconceitos sobre a dieta vegana e dar alternativas saborosas para todos. A escolha do formato de takeaway passa pela redução dos valores iniciais do projecto e também na diminuição do risco devido à menor envergadura do espaço e das variáveis do negócio. Por outro lado, temos também a situação actual e o hábito que já era crescente e foi acentuado pela situação pandémica onde o takeaway teve uma expressão elevada pela necessidade do comércio. A sustentabilidade também será uma preocupação neste projecto, esta será expressa na escolha dos produtos nacionais e sazonais e igualmente nas caixas de transporte para as refeições que serão de cartão biodegradável.

A Minha Avó será uma sociedade por quotas constituída por dois sócios ambos vegetarianos e que diariamente tentam praticar o veganismo, mas sem qualquer tipo de extremismo. Conosco a acompanhar o projecto e a elaborar o menu teremos o Chef Marco, professor no instituto de macrobiótica e com muita experiência em cozinha vai acompanhar e ajudar no processo através do seu serviço de consultoria que costumam exercer junto de vários restaurantes pelo mundo fora.

Gostaríamos de salientar o já referido no texto sobre a nossa preocupação com a justiça e ética no que diz respeito à sustentabilidade. Através da gestão e das parcerias queremos marcar a diferença em relação ao que já existe no mercado. Quando falamos de sustentabilidade estamos a referir-nos à preocupação ecológica, à viabilidade económica e à justiça social. Em relação à última referida, queremos ter um papel importante junto da Junta de Freguesia de Campo de Ourique e associações como a ReFood, para que não exista qualquer desperdício alimentar e para que possamos ter um papel importante na vida de quem tem menor mobilidade e necessite por exemplo de entregas diárias a casa. Visto o bairro ser um sítio com alguma população idosa, é também a eles que queremos chegar.

### **4. Caracterização do Mercado**

#### **4.1 Meio Envolverte**

Quando falamos de tendência referimo-nos a uma sucessão de eventos que aponta numa direcção comum, onde estes se reforçam uns aos outros; será essa abordagem neste capítulo. Ao observarmos a oferta de opções veganas e vegetarianas percebemos que o

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

mercado vem a aumentar anualmente. Encontrámos nos dados da Nielsen Portugal, num estudo para o Centro Vegetariano<sup>2</sup>, a informação de que o número de vegetarianos em Portugal quadruplicou nos dez anos entre 2007 e 2017. O estudo referido levou a cabo 2 mil entrevistas a indivíduos de ambos os sexos, residentes em Portugal Continental e com idades entre os 15 e os 65 anos, obtendo as seguintes informações:

- 1,2% dos residentes em Portugal Continental são vegetarianos;
- Ao serem questionados sobre a capacidade de uma dieta vegetal fornecer todos os nutrientes necessários, 42% responde que concorda que fornece;
- Observando a informação sobre as classes sociais compreendemos que a popularidade aumenta nas classes mais elevadas, onde encontramos 23% das respostas afirmativas;
- 39% conhece alguém que segue uma dieta unicamente vegetal;
- Quando olhamos para faixa etária vemos que a principal se situa entre os 25 e os 34 anos, onde encontramos quase metade de respostas positivas. Valor este que diminui entre os 55 e os 64 anos, o que revela uma tendência ascendente nas faixas mais jovens.
- Apesar de percentagem elevada dos portugueses manterem o consumo de carne, peixe, laticínios ou ovos, o consumo frequente de carne e peixe reduziu de forma significativa, podendo-se estimar que cerca de 30% da população escolhe o flexitarianismo. Aqui será útil fazer a distinção entre os diferentes tipos de opções alimentares (Figura 2):

---

<sup>2</sup> Dados retirados de <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>

Figura 2 – Distinção entre dietas alimentares



Podemos ainda salientar que, analisando os meios de comunicação, compreendemos que a tendência é de aposta no mercado vegetariano e vegan. Várias publicações apontam para o aumento e valorização. Podemos ler na CNN Espanhola escrito por Jose Antonio em 2019: “El auge de la alimentación vegetal”; também Nuno Alvim em 2019 no Jornal Público disse "A pensar em investir? Boas razões para apostar no mercado vegano"; o periódico Londrino The Economist, em 2019, pública "The year of the vegan Where millennials lead, businesses and governments will follow" escrito por John Parker; por fim, na Revista Exame brasileira Vanessa Barbosa também em 2019 afirma "A carne do futuro poderá ser 100% carne e 0% animal. Servido? Uma nova onda de startups está reinventando o negócio bilionário da proteína, com promessa de mais sustentabilidade à mesa e livre de sofrimento animal”.

Podemos concluir das publicações referidas acima que o nível de normalização e aceitação de alimentos vegan e vegetarianos acontece devido a questões de saúde, preocupações ambientais e preocupação com a preservação animal. Com o mercado a crescer 3 000% nos últimos 10 anos em Portugal<sup>3</sup>. Não esquecendo o referido, também o tema da sustentabilidade no geral e em particular na cadeia de alimentos é cada vez mais referido e faz parte das preocupações de mais pessoas<sup>4</sup>. Juntando isto à necessidade de

<sup>3</sup> Dados retirados de <https://www.publico.pt/2019/02/19/p3/cronica/pensar-investir-boas-razoes-apostar-mercado-vegano-1862397>

<sup>4</sup> Informação retirada de [https://avp.org.pt/wp-content/uploads/2018/05/AVP\\_Estudo-da-evolucao-do-comercio-vegetariano-e-vegano-em-Portugal-entre-2008-e-2018.pdf](https://avp.org.pt/wp-content/uploads/2018/05/AVP_Estudo-da-evolucao-do-comercio-vegetariano-e-vegano-em-Portugal-entre-2008-e-2018.pdf)

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

consumo de produtos cuja produção prejudica o meio ambiente, a sustentabilidade deixa de ser apenas uma tendência e transforma-se numa necessidade. Pensar em futuro passa também por pensar em formas mais sustentáveis de estar presente na sociedade. Assim, aliando a isto os movimentos de redução de consumo de produtos de origem animal<sup>5</sup> com o intuito de preservar o ambiente é também um ponto a favor de um maior consumo de opções vegan.

Pode-se acrescer ao nosso mercado consumidor, ainda, o público associado ao fitness, preocupado com o consumo de produtos saudáveis, que devido ao alto valor nutricional trazem benefícios de saúde e forma física. Não podemos esquecer a cultura de ginásio que, apesar de ter surgido como uma moda, tem solidificado a sua presença nos hábitos quotidianos de muitos cidadãos. Estes hábitos passam não só pelo trabalho do corpo através de actividade física, mas também da sua manutenção através de uma alimentação equilibrada e extremamente variada onde os legumes e as leguminosas têm um papel imprescindível. A nossa marca também consegue satisfazer este tipo de público. A tendência que muitos apontaram como apenas uma moda é já um hábito estabelecido nas rotinas de muitos cidadãos, materializando-se na preocupação crescente com o corpo, tanto esteticamente como a nível de saúde. Aqui a alimentação é uma das variáveis mais importantes, o que ingerimos é assimilado pelo nosso corpo e tem repercussões. No takeaway, onde a alimentação vai ser de base vegetal, um dos elementos mais importantes no prato de cada um e que devia estar em maioria, conseguimos satisfazer esta necessidade.

Atentando ao escrito em acima, entre a tendência de aumento constante de vegetarianos, veganos, flexitarianos e não esquecendo o público associado ao fitness e ao culto do corpo, concluímos que será expectável um aumento do mercado alvo nos próximos anos.

### **4.2 Análise do Sector da Restauração**

Mesmo com os tempos difíceis vividos nos últimos 19 meses, com quebras associadas de 90%, a restauração é um setor que neste momento tem uma tendência de crescimento. Há que salientar que apesar de enquadrado na restauração, o foco da marca cai 100% na venda para fora que já tinha uma procura crescente devido ao aparecimento

---

<sup>5</sup> Dados de <https://www.publico.pt/2019/02/19/p3/cronica/pensar-investir-boas-raoes-apostar-mercado-vegano-1862397>

de empresas de entrega de comida e viu um aumento exponencial neste último ano. Segundo a publicação Marketeer<sup>6</sup> é estimado que desde o início da pandemia a utilização de aplicações como a Glovo e a UberEats tenha duplicado.

### 4.3 Análise da Concorrência

No que diz respeito à concorrência directa existe uma quantidade considerável de restaurantes na linha vegetariana e vegana, desde o Arkhe ao Selva, que desde a realidade vivida há cerca de um ano meio têm um grande foco na entrega e comercialização em forma de takeaway o que os torna concorrência directa, apesar de o foco inicial deles não ser esse. A diferença presente entre os públicos alvos de restaurantes veganos e restaurantes vegetarianos, é que os primeiros não comem nada que tenha origem animal e os segundos podem comer alimentos derivados com ovos, leite, queijo, etc. Logo, os segundos puderam alimentar-se da cozinha dos primeiros, mas o inverso não é verdade. Assim, com o restaurante vegano conseguimos alcançar os dois públicos. Portanto, consideraremos como concorrência directa os restaurantes em regime takeaway e também com parcerias com empresas de entregas que cumprem estritamente as características da primeira dieta alimentar referida na área da Grande Lisboa. Aqui temos desde restaurantes como o Ao 26 Vegan Project, The Green Affair, House of Wonders, Vegan Junkies, Kong e Fauna & Flora.

Existem também os cafés veganos em que o foco passa pelas refeições mais ligeiras como pequenos-almoços, lanches e brunchs, que consideramos que fazem parte da concorrência directa, pois o foco não deixa de estar no serviço de refeições confeccionadas, pois queremos também preencher as fases do dia como a tarde e a manhã onde existe consumo de refeições ligeiras. Neste âmbito temos como concorrência o Avocado e o Café Com Calma.

Quando falamos dos nossos concorrentes indirectos, são percebidos como tal as grandes redes de supermercados, como o Continente, o Pingo Doce, o Auchan, o Celeiro e o El Corte Inglés. Por sua vez também podemos considerar os restaurantes que vendem alimentação vegetariana e vegana já pronta, o que inclui nomes conhecidos como o Go Natural, Vitaminas e até mesmo o Mc Donalds e o Burger King, que já oferecem opções para atender esse mercado.

---

<sup>6</sup> Informação retirada de <https://marketeer.sapo.pt/utilizacao-de-apps-para-encomendar-refeicoes-duplicou-em-portugal>

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Na tabela seguinte (Tabela 2) temos a lista dos concorrentes com a localização, o valor médio por prato e se são restaurantes totalmente vegan, vegetarianos, ou se apenas apresentam opções vegetarianas, tendo também opções omnívoras na ementa.

Tabela 2 – Concorrência directa e indirecta

Restaurante	Localização	Valor médio por prato principal	Dieta
Ao 26 Food Project	Chiado	12,25€	Vegan
The Green Affair	Saldanha e Chiado	11,00€	Vegan
House of Wonders	Cascais	10,00€	Vegan
Café com Calma	Marvila	9,00€	Tem opções Vegetarianas
Avocado	Santos	12,50€	Tem opções Vegetarianas
Kong Vegan Food	Baixa	12,25€	Vegan
Impact House	Restelo	10,00€	Vegetariano
Verde Alface	Rato	9,50€	Vegan
Tjela	Restelo	9,50€	Tem opções Vegetarianas
Botanista	Santos	15,00€	Vegan
Buzz Burguer	Cais do Sodré	7,50€	Tem opções Vegetarianas
Vegan Story	Parque das Nações	11,75€	Vegan
Vegan Junkies	Pena	9,25€	Vegan
Selllva	Marquês de Pombal	12,00€	Tem opções Vegetarianas
Alterego	Campo de Ourique	9,50€	Vegan
Mother Burguer	Saldanha	8,50€	Vegan
26B Vegan Street Food	Chiado	8,00€	Vegan
Arkhe	Santos	18,00€	Vegan
Fauna e Flora	Santos	9,00€	Tem opções Vegetarianas
Honest Greens	Parque das Nações	10,00€	Tem opções Vegetarianas
GoNatural	Centros comerciais e lojas de rua	7,00€	Tem opções Vegetarianas
Vitaminas	Centros comerciais e lojas de rua	7,00€	Tem opções Vegetarianas
Celeiro	Centros comerciais e lojas de rua	6,30€	Tem opções Vegetarianas
Burguer King	Centros comerciais e lojas de rua	7,00€	Tem opções Vegan

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

MacDonalds's	Centros comerciais e lojas de rua	5,60€	Tem opções Vegetarianas
--------------	-----------------------------------	-------	-------------------------

Como diferenciação em relação à concorrência directa temos a utilização de produtos totalmente biológicos com o foco na sustentabilidade e também a oferta de comida tradicional portuguesa vegana o que não tem precedentes no mercado. Muitas vezes orgânico e biológico são conceitos confundidos e usados como sinónimos. Quando falamos de biológico referimo-nos a produtos (legumes, frutos) que crescem sem qualquer adição de química como pesticidas e adubos não naturais. Sobre o orgânico, é utilizado quando os produtos se desenvolvem num ambiente natural e não em culturas intensivas sem a presença de outras espécies. Assim, o foco na cozinha com produtos biológicos da melhor qualidade será um dos nossos fatores de diferenciação. Por outro lado, temos também o grande diferenciador do projecto que se trata da sua inspiração na comida tradicional portuguesa.

### 4.4 Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter tem como fim ajudar à análise setorial permitindo um melhor entendimento da competitividade presente num certo mercado. O modelo relaciona variáveis como a intensidade competitiva, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, produtos substitutos e a ameaça de novos concorrentes interpretando a forma como todas influenciam um negócio (Porter, 1989).

Tabela 3 – Modelo das 5 Forças de Porter

	Nível	Justificação
Intensidade Competitiva	Médio	Devido à situação actual existe bastante competição na área de takeaway, mas não especificamente na comida tradicional portuguesa vegana.
Poder Negocial Fornecedores	Médio-Baixo	Produtos biológicos que praticam preços mais elevados, mas existem vários fornecedores.
Poder Negocial Clientes	Médio-Alto	Clientes têm cada vez mais conhecimento sobre a área

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

		Existe bastante variedade de oferta e de preço.
Produtos Substitutos	Médio	Desenvolvimento de oferta parecida.
Ameaça Novos Concorrentes	Alto	Existem reduzidos entraves à entrada de novos concorrentes.

### 4.5 Estudo de Mercado

Realizamos um inquérito com o objectivo de compreender melhor o nosso público alvo e os seus hábitos. Com 102 respostas conseguimos apurar algumas informações relevantes (o detalhe das respostas encontra-se no Anexo II). As idades de cerca de 77% das pessoas situa-se entre os 26 e os 45 anos, não esquecendo a emergente consciência por parte das gerações mais novas, que cada vez mais optam por dietas vegetarianas e vegan. Dos quais 71% não consomem produtos animais, ou seja, são vegetarianos ou veganos. Mais ainda, 32% destes tem uma pessoa no agregado familiar que também consome refeições veganas. Grande parte dos consumidores encontram-se satisfeitos com a oferta de comida vegana no mercado. 75% tencionam consumir as refeições em casa e desses 17% além de consumir em casa também consumiria no trabalho. Apenas 6% consumiria apenas no trabalho. O valor que estão dispostos a pagar mais escolhido pelos inquiridos é 8€ por refeição. No que diz respeito à periodicidade da compra, 40% afirma que comprará uma vez por semana, quando 37% diz que comprará duas vezes por semana.

No que diz respeito à forma de compra do produto, 53% prefere pedir por uma aplicação como Glovo ou a Uber Eats, quando apenas 47% gosta mais de ir à loja. Aqui compreendemos a importância deste tipo de plataformas para o negócio. No entanto, não podemos descorar a apresentação e o nível de atendimento presencial. Das duas marcas de entregas referidas a Uber Eats, escolhida 61% das vezes, é preterida em relação a Glovo, apenas escolhida em 34% dos casos. Através deste inquérito podemos confirmar o preço médio de refeição que definimos no nosso posicionamento, entre os 8€ e os 9€. Será também possível estimar o número de refeições vendidas semanalmente.

## 5. Estratégia de Marketing

### 5.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é um instrumento que ajuda a definir o plano estratégico das organizações, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as primeiras duas relacionadas com o ambiente interno e as segundas com o ambiente externo (Humphrey, 2005).

Tabela 4 – Matriz SWOT

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oferta única no mercado;</li><li>- Sustentabilidade ambiental;</li><li>- Localização;</li><li>- Produtos biológicos;</li><li>- Estratégia de comunicação e fidelização.</li><li>- Localização com muito movimento.</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dependência de produtos portugueses;</li><li>- Pouca experiência em gestão dos sócios;</li><li>- Pouco conhecimento sobre a área;</li><li>- Custo mais elevado.</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado em crescimento;</li><li>- Aumento do número de adeptos do estilo de vida vegan;</li><li>- Aumento do consumo de produtos biológicos.</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aparecimento de novos negócios semelhantes;</li><li>- Mercado muito competitivo;</li><li>- Mudança de tendência do mercado.</li></ul>

### 5.2 Mercado Alvo

O público alvo, além de se enquadrar principalmente naqueles que praticam o veganismo e o vegetarianismo, o foco será também na classe média e média-alta não necessariamente adeptas daqueles regimes alimentares. Visto a qualidade dos produtos, os valores praticados estarão mais enquadrados com consumidores destas duas classes sociais. Visto ser cada vez mais notável o aumento de adeptos da nossa oferta com a previsão de aumento anualmente, também aqueles que não deixam de comer carnes começam a sentir cada vez mais a vontade de experimentar pratos novos. É também a esses que queremos chegar dando opções deliciosas e sensibilizando para a importância da alimentação. Além destas características podemos também contar o público mais culto

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

que tendencialmente terá mais abertura a experiências gastronómicas que variam dos seus hábitos diários.

Assim, podemos ter uma acção de promoção junto das áreas em que estes três tipos de pessoas se movem com mais frequência como centros budistas e de yôga, aplicações como a Happy Cow, que consiste numa app internacional onde se juntam as opiniões sobre as melhores opções veganas em cada cidade, apelando assim também ao público internacional, que ao chegar a Lisboa terá mais uma opção.

### 5.3 Posicionamento

Analisando a concorrência directa e indirecta, compreendemos que nos situamos entre os restaurantes como O Botanista onde a opção é totalmente vegan e opções como a cadeia de fast-food GoNatural. A concorrência directa será a de um restaurante que apresente oferta totalmente vegan e partilhe de uma localização próxima, o Alter Ego, projecto vegan do conhecido restaurante de carne Atalho. Neste a oferta passa por versões vegan de streetfood como hambúrgueres e tacos. Assim, apesar de existirem restaurantes onde as opções também são totalmente vegan além do Alter Ego, A Minha Avó diferencia-se pela oferta inovadora que não existe na concorrência directa.

No que diz respeito a concorrência indirecta, como a que encontramos nas cadeias de fast-food, a qualidade do produto apresentado por nós é superior. No entanto, mantemos a característica de rapidez no atendimento e diferenciamos-nos na preocupação da qualidade e consciência com que oferecemos o nosso produto que terá também impacto na vida do consumidor.

### 5.4 Marketing Mix

Quando falamos de marketing mix referimo-nos aos quatro elementos produto, preço, distribuição e comunicação, que são fundamentais para a definição da marca (Borden, 1964).

Tabela 5 – Marketing Mix

<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pratos de comida tradicional portuguesa em versões vegan.</li><li>• Sopa do dia tal e qual como as nossas avós faziam.</li><li>• Sumo do dia feito com as melhores frutas da época.</li><li>• Salgados como croquetes, empadas e rissóis como produto secundário e de complemento.</li><li>• Inicialmente parcerias com marcas de sobremesas vegan.</li></ul>
----------------	---

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com marca de pão sem produtos de origem animal.</li> </ul>
<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de acordo com o paradigma do mercado.</li> <li>• Baseado na concorrência.</li> <li>• Definido com base nas informações do questionário e da análise da concorrência chegámos a um valor médio entre os 8€ e 9€ por prato.</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos estão disponíveis na nossa loja que tem atendimento ao público.</li> <li>• Será possível pedir os nossos pratos através das aplicações de distribuição de comida como a Glovo e Uber Eats.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<p>Presença Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma aposta forte nas redes sociais como o Instagram e o Facebook.</li> <li>• No Instagram publicações com o Menu do Dia, apresentação da Equipa, partilha de algumas receitas, dicas de sustentabilidade, apresentação dos fornecedores e histórias sobre as avós da equipa.</li> <li>• No Facebook a presença terá uma via mais informativa também com o Menu do dia.</li> <li>• Divulgação digital do produto através de parcerias com influencers que se enquadrem com a mensagem da marca.</li> <li>• Participação em aplicações como o Zomato e a Happy Cow.</li> <li>• Criação de Website.</li> </ul> <p>Ações de Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão de oferta de refeição após 8 compras.</li> </ul> <p>Ações de Promoção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acção de promoção de produtos no primeiro mês de funcionamento através da oferta de amostras de algumas das nossas opções.</li> <li>• Distribuição de flyers pelo bairro.</li> <li>• Campanha do Dia Internacional do Veganismo celebrado no dia 1 de Novembro.</li> </ul>

Será relevante referir a importância do marketing digital onde teremos ajuda de uma criadora de conteúdos com experiência na área. Maria com cerca de 42 000 seguidores nas redes sociais, além de ser umas das representantes da marca fará também trabalho de consultoria no sentido de auxiliar a comunicar da melhor forma com o nosso público.

## 6. Plano Operacional

### 6.1 Estrutura legal

A Minha Avó será uma sociedade por quotas com capital social de 50.000€ dividido pelos dois sócios que deterão cada um 50%. A criação da empresa processou-se através do serviço “Empresa na Hora”. O valor desta ação foram 490€.

Falta ainda registar o logótipo da marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial que terá um custo de 120€ por cada.

### 6.2 Modelo de Gestão e Controlo de Negócio

A tabela abaixo discrimina as actividades da organização em duas áreas: as actividades primárias, onde encontramos criação e entrega de produto, e as actividades de suporte que suportam as actividades primárias. Assim, conseguimos compreender como cada parte acrescenta valor ao processo, terminando no consumidor final. (Tabela 12)

Tabela 12 – Cadeia de Valor

<b>INFRAESTRUTURA</b>	1.Administração; 2.Contabilidade; 3.Comunicação; 4.Gestão de Operações			
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	1.Gestão de Colaboradores; 2.Formação dos Colaboradores; 3.Avaliação de Desempenho; 4.Partilha de Conhecimento; 5.Manutenção da Cultura da Empresa			
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	1.Inovação; 2.Feedback do Cliente; 3.Melhoria do Serviço e dos Produtos			
<b>APROVISIONAMENTO</b>	1.Compra de Ingredientes a Fornecedores; 2.Compra de Recursos			
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>MARKETING E VENDAS</b>	<b>SERVIÇO E PÓS-VENDA</b>
1. Compra de produtos: Legumes e leguminosas; arroz; frutas; temperos e sobremesas.	1. Gestão de stocks e fornecedores; 2. Preparação do acondicionamento das refeições. 3. Preparação das refeições. 4. Preparação dos salgados, da sopa do dia e do sumo do dia.	1. Embalar entrega rápida.	1. Estratégia. 2. Segmentação e Público Alvo. 3. Branding 4. Preço 5. Fidelização de Clientes. 6. Comunicação Online	1. Serviço de balcão. 2. Recepção ao cliente. 3. Cliente escolhe a refeição e diz ao empregado de balcão. 4. Ajudar o cliente através de sugestões. 5. Sugerir complementos como sopa e sobremesa. 6. Efectuar o pagamento. 7. Despedida com foco na manutenção do cliente e incentivo a recomendação.

### 6.3 Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida do produto contempla as enumeras etapas pelas quais os produtos passam enquanto estão no mercado. As cinco etapas são: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. A análise deste ciclo fornece à equipa de gestão dados importantes que permite uma melhor tomada de decisão.

No que diz respeito à A Minha Avó, visto ser uma oferta que está em desenvolvimento e terá ainda a introdução no mercado, procederemos à análise da aceitação dos clientes. Mesmo com os testes prévios em grupos constituídos por potenciais clientes, é possível que exista a necessidade de corrigir alguns pormenores desde a fase da concepção até à de entrega do produto. Nesta fase de introdução do produto no mercado, o foco será na sua promoção e fidelização dos clientes, prevendo que o volume de vendas não seja elevado, mas que cresça ao longo dos meses seguintes.

Com o decorrer do tempo e o crescimento do mercado vegano prevemos que concorrência directa apareça o que se pode traduzir numa estagnação do nosso crescimento. Com o aumento da concorrência existe a possibilidade de termos de rever os nossos preços para não perdermos a nossa quota de mercado, aqui incorremos no risco de entrar no declínio e chegar a uma fase em que já não conseguimos manter a actividade chegando ao fim da marca.

### 6.4 Equipa

Pedro Mourarias vem da área da programação tendo uma empresa onde desenvolve jogos para telemóvel e Gustavo Grilo é licenciado em Filosofia e mestrando em Ciências Empresariais no ISEG. Juntos vão constituir a equipa de gestão onde com ajuda externa através de consultoria irão desenvolver a estratégia de marketing e comunicação. Com ajuda da Chef de cozinha irão também ser responsáveis pela produção do produto e entrega ao cliente final do produto.

No início do projecto os dois sócios terão o papel não apenas da gestão, mas também de ajuda no serviço aos clientes, a compra da matéria prima por parte de um dos dois elementos da equipa de gestão junto dos melhores fornecedores. A cozinheira terá a responsabilidade da cozinha e tudo o que nela acontece e os dois sócios tratarão de tudo que acontece do balcão para a frente. Com o avançar do projecto e um expectável aumento de fluxo na loja e no número de refeições está prevista a entrada de um ajudante de

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

cozinha último trimestre do primeiro ano e um colaborador de trabalho directo com o público no início do terceiro ano.

Dentro da promoção vamos ter uma presença forte no digital com a ajuda da Mariana. Trata-se de uma influencer com experiência em marketing digital que se identifica com a marca e participa desde o início na sua concepção. Além do contacto directo e conhecimento dos meios digitais de comunicação, incluirá a sua página de Instagram, que conta com 42 mil seguidores, no plano de marketing digital. A Mariana fará um trabalho de consultoria com a marca ao longo do ano.

### 6.5 Horários de funcionamento

Os horários de funcionamento serão das 12h até às 22h. Será relevante esclarecer que existem dois horários específicos onde as refeições estarão disponíveis, das 12h às 14h30 (a hora de almoço) e das 18h30 às 22h (a hora do jantar). Entre estes dois intervalos de horas o espaço manter-se-á aberto visto termos salgados e sobremesas que podem chamar clientes para as horas das refeições intermédias como é o caso do lanche da tarde. Existirão dois dias de folga, domingo e segunda.

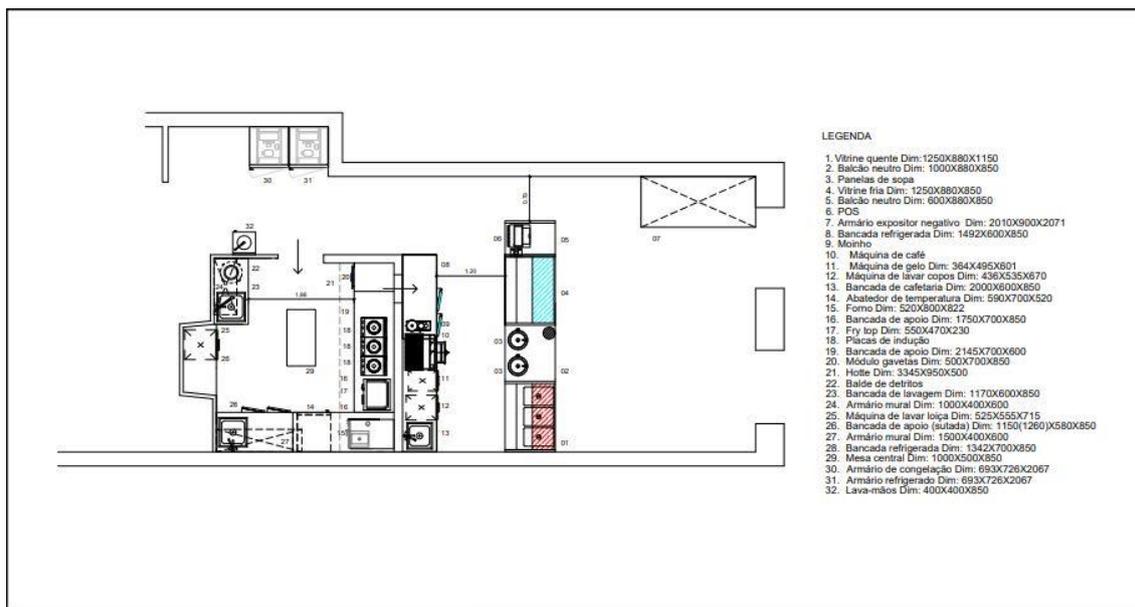
O espaço está aberto 5 dias por semana. No que diz respeito a férias contamos estar fechados duas semanas, o que faz um total de 10 dias de trabalho, contando estar abertos durante 250 dias por ano.

### 6.6 Layout

O Layout do espaço pode ser visto na imagem abaixo, trata-se de um espaço com 72 m<sup>2</sup>. Está dividida numa cozinha, um espaço de recepção e atendimento dos clientes, uma zona de armazenamento e um pequeno logradouro nas traseiras.

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Figura 3 – Layout do Espaço



## 7. Plano Financeiro

### 7.1 Investimento Inicial

O investimento inicial distribui-se por quatro grupos principais: as obras relacionadas com a colocação dos pontos de água, a delimitação do espaço da cozinha com uma parede de pladur e também a manutenção geral da estrutura; as Bancadas do lado do atendimento ao público, onde se encontram as vitrines de banho maria para exposição e manutenção da temperatura dos pratos; a Cozinha onde encontramos discriminadas as máquinas industriais, as bancadas de preparação em alumínio e a arrumação (tanto fria como a de temperatura ambiente); e, por fim, o investimento em serviços que ocorrem no início do projecto como o desenvolvimento do website, a constituição da sociedade por quotas e o registo da marca. O investimento inicial será financiando totalmente por capitais próprios.

Tabela 6 – Investimento Inicial

Obras	13 457,00€
Bancadas de Banho Maria	9 969,00€
Equipamento de Cozinha e utensílios	24 208,00€
Custos de constituição	2 010,00€
<b>Total c/IVA</b>	<b>49 644,00 €</b>

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

### 7.2 Estimativa da Procura e Valor das vendas

A grande imprevisibilidade do plano será o número da afluência. No questionário conseguimos perceber alguns números indicados anteriormente onde chegámos ao número de 40 refeições diárias no primeiro ano. Tendo em conta que o normal será um dos pratos vendidos diariamente ter maior sucesso junto do público, definimos que metade das 40 refeições diárias serão do prato A e que as 20 restantes se dividem pelos outros dois pratos diários. No que diz respeito aos outros produtos como os salgados, as sobremesas, a sopa e o sumo do dia os números foram definidos com relação ao número de refeições diárias.

O volume de vendas é calculado partindo de uma quota média potencial de mercado de cerca de 4% dos 33 000 vegetarianos residentes na área de Lisboa (1,2% da população do concelho). O que nos leva a 1 320 pessoas a comprarem uma média de 1,5 refeições por semana, calculando-se 1 980 semanais, ou seja, 396 por dia útil. Tendo em conta que no início teremos apenas uma parte reduzida da nossa quota de mercado. Chegámos ao valor de 40 refeições por dia, aproximadamente um décimo da nossa quota de mercado

A previsão de crescimento da procura segue a curva típica na vida das organizações onde o primeiro tem uma subida lenta devido à sua introdução no mercado. Depois no segundo e terceiro ano existe um aumento mais significativo, atingindo um número mais elevado dentro quota de mercado e estabilizando nos anos seguintes.

Tabela 7 – Número anual de produtos vendidos

Refeições/Produto	2022	2023	2024	2025	2026
Prato A	5000	7000	10000	10000	10000
Prato B	2500	3500	5000	5000	5000
Prato C	2500	3500	5000	5000	5000
Salgados	5000	7000	10000	10000	10000
Sobremesas	3000	4250	6250	6250	6250
Sumo do dia	3000	4250	6250	6250	6250
Sopa do dia	3750	5250	7500	7500	7500

Visto que não serão apenas disponibilizadas as refeições quentes fica necessário discriminar os valores dos vários produtos que estão à disposição.

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Tabela 8 – Preço de Produtos Vendidos (c/ IVA)

Prato A	8,50€
Prato B	8,00€
Prato C	8,00€
Salgados	1,50€
Sobremesas	3,00€
Sumo do Dia	2,50€
Sopa do Dia	2,00€

### 7.3 Custo das Vendas

O quadro seguinte apresenta o custo das matérias utilizadas na preparação dos produtos vendidos em função do valor de venda ao cliente.

Tabela 9 – Custo das matérias consumidas (% do preço de venda)

Refeição/Produto	Custo
Prato A	30%
Prato B	30%
Prato C	30%
Salgados	33%
Sobremesas	37%
Sumo do dia	44%
Sopa do dia	28%

De seguida podemos ver o custo das matérias necessárias para confeccionar os produtos vendidos.

Tabela 10 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Refeição/Produto	2022	2023	2024	2025	2026
Prato A	12 750€	17 850€	25 500€	25 500€	25 500€
Prato B	6 000€	8 400€	12 000€	12 000€	12 000€
Prato C	6 000€	8 400€	12 000€	12 000€	12 000€
Salgados	2 475€	3 465€	4 950€	4 950€	4 950€
Sobremesas	3 330€	4 718€	6 938€	6 938€	6 938€
Sumo do dia	3 300€	4 675€	6 875€	6 875€	6 875€
Sopa do dia	2 100€	2 730€	3 900€	3 900€	3 900€
Com IVA	35 955€	50 238€	72 163€	72 163€	72 163€
Sem IVA	33 920€	47 394€	68 078€	68 078€	68 078€

### 7.4 Gastos com o Pessoal

A remuneração dos colaboradores será definida tendo em conta as suas competências para o papel desempenhado dentro da empresa. A sua entrada nos quadros da empresa ocorre de acordo com a evolução projectada da sua actividade, como referido no plano operacional. A equipa de gestão terá um ordenado de 686€, a Cozinheira terá um salário bruto de 1000€, a Ajudante de Cozinha 800€ e o Empregado de Balcão 700€. (Tabela 1 - ANEXO IV)

### 7.5 Fornecimento e Serviços Externos

Nesta área A Minha Avó terá gastos mensais com renda de 1000€, as limpezas 250€, os seguros 100€, a contabilidade 100€ e as comunicações 100€ estão abrangidas nesta parte. Os gastos da água, do gás e da eletricidade começam por ter valores mais reduzidos no primeiro ano que irão subir proporcionalmente ao aumento da procura do produto e por sua vez da sua produção. Para assegurar todas as questões de licenciamento e segurança existe um valor mensal que corresponde à certificação pelas autoridades competentes.

No que diz respeito aos trabalhos especializados mensalmente teremos gastos com o domínio do website, marketing digital, POS e TPA. Todos têm um valor anual atribuído que foi diluído ao longo dos doze meses do ano. Quando falamos da consultoria do menu e da reparação das máquinas também o valor está distribuído mensalmente; no entanto, não será necessários todos os meses rever o menu e reparar as máquinas, assim foi atribuído um valor mensal que perfaz o valor anual estimado para as duas situações.

Por outro lado, é também de referir que os valores associados aos serviços da UberEats e da Glovo serão acrescentados ao valor cobrado ao cliente quando a compra for feita através de uma destas plataformas. O valor de 150€ cobrado por cada uma das marcas no início da relação com a empresa será pago ao longo das primeiras encomendas até fazer o valor indicado.

Outro ponto importante de referir é o Marketing digital que tem um valor atribuído mensalmente do conjunto da consultoria com a influencer referida anteriormente e dos valores associados à publicidade paga nas redes sociais indicadas, o Facebook e o Instagram.

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Tabela 11 – Fornecimentos e Serviços Externos (valores s/ IVA)

FSE	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026
Renda e Aluguer	1 000€	12 000€	12 000€	12 000€	12 000€	12 000€
Água	175€	2 100€	2 888€	3 673€	3 673€	3 673€
Gás	290€	3 480€	4 785€	6 087€	6 087€	6 087€
Eletricidade	290€	3 480€	4 785€	6 087€	6 087€	6 087€
Seguros	100€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€	1 200€
Limpeza	250€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€
Comunicação	100€	1200€	1200€	1200€	1200€	1200€
Contabilidade	100€	1200€	1200€	1200€	1200€	1200€
Consultoria Menu	34€	408€	408€	408€	408€	408€
TPA	60€	720€	720€	720€	720€	720€
POS	9€	108€	108€	108€	108€	108€
Domínio Website	2€	24€	24€	24€	24€	24€
Marketing Digital	350€	4 200€	4 200€	4 200€	4 200€	4 200€
Reparação de Máquinas	150€	1 800€	1 800€	1 800€	1 800€	1 800€
Consultoria HCCP	50€	600€	600€	600€	600€	600€
Consumíveis Diversos	25€	300€	300€	300€	300€	300€

### 7.6 Demonstração de Resultados e Mapa de Cash Flows

Com base nos pressupostos indicados nas secções anteriores foi possível chegar à Demonstração de Resultados e ao Mapa de Cash Flows que se apresentam de seguida.

Tabela 12 - Demonstração de Resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e Serviços prestados	100 885	141 482	202 987	202 987	202 987
CMVMC	(34 039)	(47 736)	(68 488)	(68 488)	(68 488)
FSE	(32 340)	(34 433)	(36 519)	(36 519)	(36 519)
Gastos com o Pessoal	(44 947)	(55 432)	(67 665)	(67 665)	(67 665)
<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	(10 441)	3 881	30 314	30 314	30 314
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(6 288)	(6 288)	(6 288)	(5 744)	(4 541)
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	(16 729)	(2 407)	24 026	24 571	25 774
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	(16 729)	(2 407)	24 026	24 571	25 774
Imposto	-	-	(1 622)	(5 007)	(5 799)
<b>Resultado Líquido</b>	(16 729)	(2 407)	22 404	19 564	19 975

Tabela 13 - Mapa de Cash Flows

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
+ EBIT	-	(16 729)	(2 407)	24 026	24 571	25 774
- Imposto	-	-	-	(1 622)	(5 007)	(5 799)
+ Depreciações e Amortizações	-	6 288	6 288	6 288	5 744	4 541
- Variação Fundo de Maneio	(9 283)	18 734	2 676	3 775	-	-
- Despesa de capital	(40 361)	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>(49 644)</b>	<b>8 294</b>	<b>6 558</b>	<b>32 467</b>	<b>25 307</b>	<b>24 515</b>
Valor residual						- 4 690
<b>FCFF com VR</b>	<b>(49 644)</b>	<b>8 294</b>	<b>6 558</b>	<b>32 467</b>	<b>25 307</b>	<b>19 825</b>

## 8. Avaliação e Análise de Risco

Para o cálculo do Valor Actual Líquido (VAL) utilizou-se o valor de 0,45% para a taxa de juro de activos sem risco obtido através da taxa de juro anual em vigor no trimestre corrente dos Certificados de Aforro emitidos em Março, Junho e Setembro de 2021<sup>7</sup> (IGCP, 2021). Quanto ao prémio de risco de mercado, utilizou-se o valor de 7,44% (igcp, 2021) proveniente do trabalho de Damodaran (2021). Da mesma fonte foi retirado o valor de 93% para o Beta unlevered. O VAL do projecto ao fim de 5 anos resultou num valor positivo de 23 894€, o que traduz a viabilidade financeira do mesmo. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 20,59% e o Payback é atingido ao fim de 4,5 anos.

Na tabela seguinte (Tabela 12) apresentamos a análise de risco onde podemos observar qual o impacto da variação das receitas no VAL. Desta forma podemos constatar a partir de que momento o negócio deixa de ser viável. Ao elaborarmos a análise de sensibilidade também chegámos à conclusão de que o ponto morto do projecto, ou seja, a situação em que o VAL é 0, acontece numa variação das receitas entre -45% e -46%.

Tabela 12 – Análise de Sensibilidade

Variação	-50%	-40%	-20%	Base	20%	40%	50%
Receitas	50 443	60 531	80 708	100 885	121 062	141 238	151 328
VAL	-2 253	3 088	13 520	23 894	33 904	43 735	48 607

<sup>7</sup> Informação retirada de <https://www.igcp.pt/pt/noticias/taxas-de-juro-dos-certificados-de-aforro-das-series-a-b-c-d-e-e-em-setembro-de-2021/>

## 9. Conclusão

O presente trabalho final de mestrado traçou o objectivo de compreender a viabilidade de um pronto a comer de comida tradicional portuguesa vegan no bairro de Campo de Ourique, em Lisboa. Previamente ao Plano de Negócios foi abordada importância do mesmo com o intuito de compreender quais as vantagens e desvantagens apontadas pela literatura existente.

Durante a elaboração do Plano de Negócios tivemos em conta as várias áreas de importância, o estudo do mercado e meio envolvente da restauração, a abordagem estratégica de marketing, o plano operacional onde estão expostas questões mais práticas e técnicas como a planta do espaço e, por fim, a análise financeira onde é verificada a exequibilidade do projecto. O projecto foi desenvolvido na prática em paralelo com a escrita do documento o que tornou possível obter várias informações desde a estética da marca até aos valores necessários ao investimento inicial.

Através do trabalho levado a cabo é possível compreender que, apesar da volatilidade que caracteriza o mercado da restauração, que neste momento apresenta uma visível recuperação, o projecto tem características diferenciadoras que o fazem ter perspectivas de sucesso. Podemos observar através dos indicadores como o VAL de 23 894€ e a TIR de 20,59% a viabilidade. Através da análise de sensibilidade chegámos à informação de que mesmo com uma redução substancial nas receitas, perto de 40%, a viabilidade do negócio se mantém do ponto de vista do investidor.

## 10. Bibliografia

Barros, W. J., de Oliveira, A. K. P., & de Lima, C. F. (2008). O papel do plano de negócios para um novo empreendimento. *Revista da FARN*, 2(1), 25.

Bhide A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: New York

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.

Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of business venturing*, 27(3), 385-399.

da Cruz, B. C., & da Silva, R. V. O. (2015). Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. *Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, São Paulo*, 5, 1-12.

Damodaran, A. (2021). *Country Risk: Determinants, Measures and Implications-The 2021 Edition. Measures and Implications-The*.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.

Dornelas, J. C. A., & Corporativo, E. (2003). como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. *Rio de Janeiro: Campus*, 393-410.

Ernest & Young. (2009). *Guide to producing a Business Plan*. Obtido de [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf)

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

Guță, A. J. (2014). The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 119-126.

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books, Cambridge, MA.

Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

IAPMEI, (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro. [Online].

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.

Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books.

Pierantoni, A. (2011). Plano de Negócios “Business Plan”. *Endeavor Brasil*.

Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.

Santos, P. V. S., & Pinheiro, F. A. (2017). O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(8), 150-165.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

## **Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó**

Sexton, D. L., & Bowman-Upton, N. B. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and growth*. MacMillan Publishing Company.

Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2018). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista eletrônica científica da FAESB*, 1(2).

Anexos

ANEXO I

QUESTIONÁRIO SOBRE OS HÁBITOS DE CONSUMO

## A Minha Avó - Questionário

A Minha Avó é um takeaway de comida tradicional portuguesa, mas totalmente vegan.

A Minha Avó, é uma reinterpretação da tradição portuguesa tendo em conta a sustentabilidade, os melhores produtos biológicos que o nosso país tem para oferecer, sem nunca esquecer o amor que as nossas avós punham em cada prato que faziam.

O seguinte questionário visa compreender o perfil dos consumidores de A Minha Avó.

Obrigado pelo seu tempo

Quantos anos tem? \*

- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 45 anos
- Entre 46 a 60 anos

Qual o seu género? \*

- Masculino
- Feminio
- Outro

Qual a sua habilitação académica? \*

- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Ensino profissional
- Doutoramento

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Qual a sua dieta? \*

- Vegan (não consome nada proveniente de animais)
- Flexitariano (quem privilegia os legumes à proteína animal nas suas refeições )
- Omnívoro (consome proteína animal)
- Vegetariano (pode consumir produtos de origem animal)

Quantas pessoas do seu agregado familiar também consomem refeições vegan? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Outra opção...

Encontra-se satisfeito com a oferta de refeições vegan em takeaway? \*

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Em que concelho vive? \*

Texto de resposta curta

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Onde consumiria as refeições do takeaway? \*

- Casa
- Trabalho
- Casa e Trabalho
- Outra opção...

Qual o valor médio por refeição (a dose de um prato) estaria disposto a pagar? \*

- 7€
- 9€
- 10€
- 11€
- 8€
- Outra opção...

Quantas vezes por semana compraria refeições? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Outra opção...

Prefere ir à loja buscar ou fazer o pedido através de uma plataforma (ex. Glovo)? \*

- Prefiro ir à loja.
- Prefiro pedir através de uma plataforma online.

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Qual a aplicação de encomenda de refeições mais utilizada? \*

- Uber Eats
- Glovo
- Bolt Food
- Outra opção...

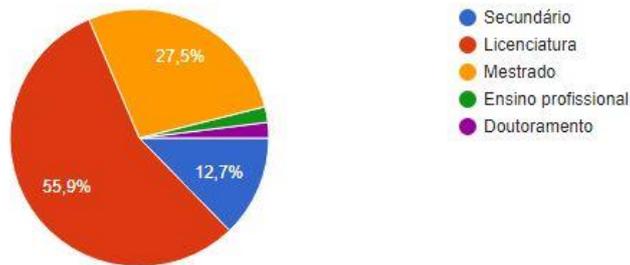
### ANEXO II

#### ANÁLISE DE QUESTIONÁRIO

##### Gráfico 1 – Habilitação Académica

Qual a sua habilitação académica?

102 respostas



##### Gráfico 2 – Dieta alimentar

Qual a sua dieta?

102 respostas



## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Gráfico 3 - Valor disposto a apagar por refeição



Gráfico 4 – Frequência com que compraria

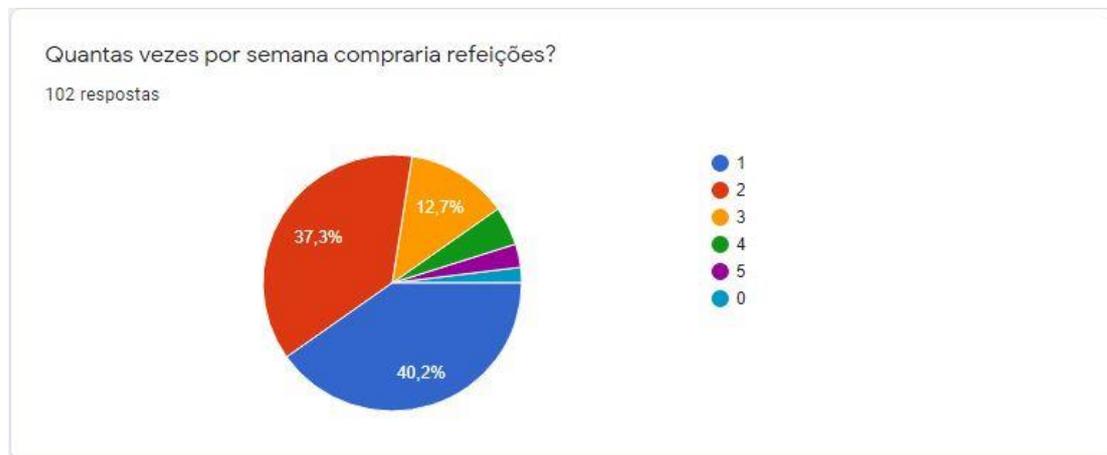
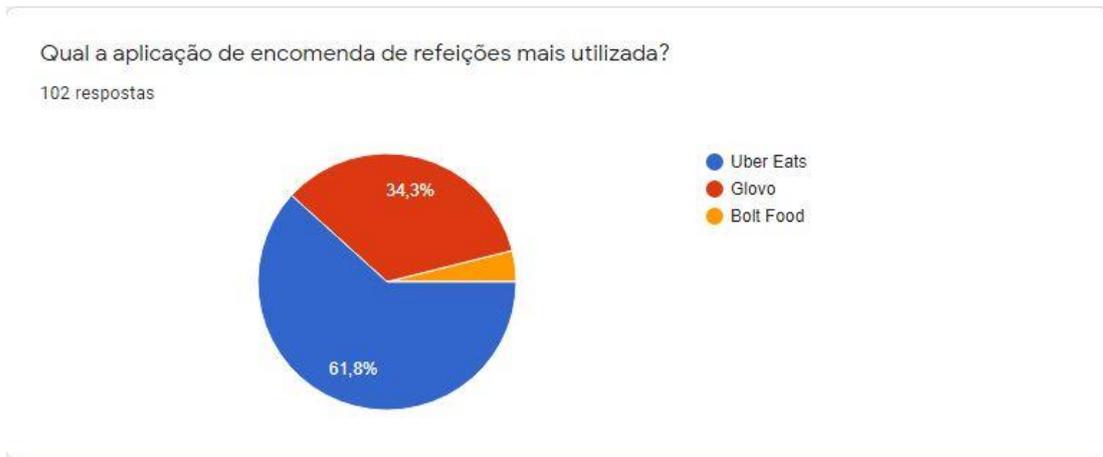


Gráfico 5 – Preferência de meio de consumo



# Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

Gráfico 6 – Aplicação Preferida



## ANEXO III

### EXEMPLO FORMATAÇÃO DE MENU



## ANEXO IV

Figura 2 - EXEMPLO COMUNICAÇÃO ONLINE 1



Figura 2 - EXEMPLO COMUNICAÇÃO ONLINE 2



ANEXO IV

FICHA TÉCNICA – EMPADÃO DE LENTILHAS

Empadão de Lentilhas				Modo de preparo
nova receita cremosa				
Vera Carvalho				
<b>Tipo:</b> Receita	<b>Validade</b>			
<b>Categoria:</b> Pratos Principais Veganos	Congelado: 30 dias			
<b>Criação:</b> 11/05/2021	Refrigerado: 3 dias			
<b>Última Atualização:</b> 11/05/2021	Ambiente: -			
🔥 <b>Rendimento:</b> 10 Unidade(s)				
🕒 <b>Tempo de preparo:</b> 120 minutos				
Composição			Modo de preparo	
Nome	Medida	Total Líq.	Bruto	Etapas
Lentilhas Coral	-	1 Kg	1 Kg	1. DESCASCAR e COZER as batatas em água fervente e 1/2 colher de sopa de sal
Batata	-	3 Kg	3,191 Kg	
Cebola	3(Unidade)	600 g	993,607 g	2. COZER as lentilhas coral em água fervente e 1/2 colher de sopa de sal durante 10 minutos
Alio	5(Dente)	15 g	16,129 g	
Azeite de oliva	-	20 ml	20 ml	3. PICAR - Cebolas, Alhos, Tomate
Cenoura	-	500 g	588,235 g	
Louro	3(Folha)	4,5 g	4,5 g	4. CORTAR em BRUNESA - Cenouras
Sal	2(Coher de sopa   15 ml)	40 g	40 g	
Pimenta Preta	1(Coher de Sopa)	10 g	10 g	5. FAZER PURÉ de batata - quando as batatas estiverem cozidas, passar as mesmas num passe-vite. Adicionar ao puré, a noz moscada, 1 colher de chá de pimenta preta, noz moscada, a manteiga vegetal e leite de soja.
leite de soja	-	100 ml	100 ml	
Limão comum	1(Unidade)	85 g	193,182 g	6. PURÉ DE BATATA- CONTINUAÇÃO - Pode ser necessário adicionar mais leite de soja até obter a consistência de puré cremoso. Terminar com sumo de 1/2 limão. Provar e rectificar sal.
Noz moscada	1(Coher de café)	1,5 g	1,5 g	
manteiga vegetal	-	10 g	10 g	7. NUM TACHO FUNDO - Saltear em Azeite as Cebolas e Louro - 10 minutos em lume brando
Vinho branco seco	-	100 ml	100 ml	
Tomate	6(Unidade)	900 g	1.285,714 g	8. ADICIONAR ao TACHO - Alho laminado e Cenouras em Brunesa , saltear 5 minutos em lume brando
Molho de tomate	-	500 ml	500 ml	
Porções				9. ADICIONAR AO TACHO - Tomate - aumentar o lume e fritar o tomate, mexer sempre, durante 5 minutos.
Nome	Esta receita faz			
Unidade (Un)	10 Unidade (s)			10. ADICIONAR AO TACHO - Molho de Tomate e Vinho Branco, Sal e Pimenta Preta Q.B. - Apurar o Molho Durante 15 minutos em Lume Brando
				11. ADICIONAR AO TACHO - as lentilhas previamente cozidas, envolver no molho e deixar apurar mais 5 minutos.
				1 2. MONTAR O EMPADÃO - NUM TABULEIRO DE FORNO, MONTAR PELA SEGUINTE ORDEM: UMA CAMADA DE PURÉ, UMA CAMADA DE BOLOGNESE DE LENTILHAS, TERMINAR COM PURÉ

## Plano de Negócios para um pronto a comer vegano: A Minha Avó

### ANEXO VI

Tabela 1 - CUSTOS COM O PESSOAL

<b>Remuneração base anual</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Pedro	9 604	9 604	9 604	9 604	9 604
Gustavo	9 604	9 604	9 604	9 604	9 604
Cozinheira	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Ajudante	2 800	11 200	11 200	11 200	11 200
Empregado de Balcão	0	0	9 800	9 800	9 800
<b>Total de Remuneração Base</b>	<b>36 008</b>	<b>44 408</b>	<b>54 208</b>	<b>54 208</b>	<b>54 208</b>
<b>Segurança Social</b>	<b>8 552</b>	<b>10 547</b>	<b>12 874</b>	<b>12 874</b>	<b>12 874</b>
<b>Total de Gastos com Pessoal</b>	<b>44 560</b>	<b>54 955</b>	<b>67 082</b>	<b>67 082</b>	<b>67 082</b>