



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS
HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS PORTUGUESES DO 1º CICLO**

LOURENÇO VAZ DE CARVALHO COHEN KADOSH

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS
HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS PORTUGUESES DO 1º CICLO**

LOURENÇO VAZ DE CARVALHO COHEN KADOSH

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO
PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS**

OUTUBRO – 2014

RESUMO

A alimentação e nutrição representam dois determinantes primários de algumas doenças não transmissíveis, entre as quais se destaca a obesidade infantil, um dos maiores desafios de saúde pública do século XXI. De forma a prevenir estas doenças, é necessário desenvolver e implementar políticas e estratégias alimentares e nutricionais através de uma rede de vigilância. Em Portugal, os mecanismos de monitorização do consumo alimentar infantil não estão implementados. Neste sentido desenvolveu-se, validou-se e ensaiou-se um novo instrumento de avaliação do consumo alimentar das crianças portuguesas em idade escolar.

No presente trabalho final de mestrado apresenta-se um plano de negócio de uma empresa de serviços de avaliação e consultoria alimentar que procurando explorar comercialmente o referido instrumento de avaliação do consumo alimentar das crianças, procura também contribuir para a implementação de programas de intervenção adequados às necessidades das crianças portuguesas nas suas diferentes regiões do país. O conceito do negócio foi apresentado ao Ministério da Educação, à Câmara Municipal de Lisboa, à Junta de Freguesia de Benfica e a escolas públicas e privadas. O seu contributo foi fundamental para o desenho do negócio.

Os resultados financeiros demonstraram que, apesar de existir uma forte dependência do sector público, o negócio é atractivo quer do ponto de vista dos investidores quer do próprio projecto.

Palavras-chave: Plano de negócio, *Startup*, PAC24, Avaliação aos hábitos alimentares, Crianças do 1º ciclo.

Abstract

Food intake and nutrition represent two primary determinants of some non-transmittable diseases, among which stands out childhood obesity as one of the major public health challenges of the XXI century. To prevent these diseases, it is necessary to develop and implement food and nutrition policies and strategies through a surveillance framework. In Portugal, the monitoring mechanisms of child food intake are not implemented. Therefore it was developed, tested and validated a new instrument for assessing dietary intake of Portuguese school age children.

In this master thesis a startup's business plan is presented in regard to evaluation and consulting services about school age children's food intake, looking for the commercial exploitation of that assessment instrument regarding the children's dietary intake. These services seek to contribute to the implementation of intervention programs tailored to the needs of Portuguese children in their different geographical regions. The business concept was presented to the Ministry of Education, the Lisbon City Hall, the Parish Council of Benfica and public and private schools. Their inputs were crucial in terms of the designing the business.

The financial results showed that, although there is a heavy reliance on the public sector, the business is attractive from investors' point of view and from the project itself.

Keywords: Business plan, *Startup*, PAC24, Food intake evaluation, School age children.

Agradecimentos

Aos Professores Nuno Crespo e Pedro Verga Matos pela sua orientação e disponibilidade sem as quais não teria sido possível construir este trabalho final de mestrado.

A todos os entrevistados pelo seu contributo na elaboração de conteúdos que enriqueceram este projecto.

À minha família por me incentivar a esforçar e dedicar aos estudos na procura por um futuro melhor.

À minha sogra, pelo apoio, conselhos, esclarecimento de dúvidas e ajuda na revisão final do TFM.

Agradeço acima de tudo à minha mulher, Maria Ana, por quem tenho a maior admiração. Por me permitir utilizar a sua tese de doutoramento como base do plano de negócios desenvolvido. Por me fazer querer ser mais ambicioso. Por nunca me deixar desistir. Por me orientar nos temas ligados à saúde. Por me esclarecer as inúmeras dúvidas que tive sobre a sua tese. Por ser a minha maior crítica, obrigando-me a ser mais rigoroso nos argumentos utilizados. Por ser um exemplo de determinação e trabalho. Por todo o amor demonstrado ao longo da nossa vida que me dá força para atingir os objectivos a que me proponho.

Índice Geral

RESUMO	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
3. Metodologia	5
4. Plano de Negócios.....	7
4.1 Sumário Executivo.....	7
4.2 Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores.....	8
4.2.1 Historial da Empresa.....	8
4.2.2 Apresentação dos Promotores.....	9
4.3 Descrição do Negócio.....	10
4.3.1 Enquadramento da Oportunidade de Negócio.....	10
4.3.2 Apresentação da Ideia de Negócio.....	12
5. Caracterização do Mercado.....	15
5.1 Dimensão e Ciclo de Vida do Mercado.....	15
5.2 Envolve Externa.....	17
5.2.1 Envolve Política e Legal.....	17
5.2.2 Envolve Económica.....	18
5.2.3 Envolve Sócio Cultural.....	20
5.2.4 Envolve Tecnológica.....	21
5.3 Forças de Porter.....	21
5.3.1 Rivalidade dos Concorrentes.....	22
5.3.2 Poder dos Fornecedores.....	23
5.3.3 Poder dos Consumidores.....	23
5.3.4 Produtos Substitutos.....	24
5.3.5 Ameaça de novos entrantes.....	25
5.4 Objectivos Estratégicos.....	26
6. Marketing.....	28
6.1 Análise SWOT.....	28
6.2 Segmentação e Mercado Alvo.....	29

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

6.3 Marketing Mix	30
6.3.1 Produtos e Serviços.....	30
6.3.2 Preço	31
6.3.3 Promoção	32
6.3.4 Distribuição.....	34
6.3.5 Marca e imagem.....	34
7. Plano Operacional.....	34
7.1 Instalações e Localização.....	35
7.2 Equipamento	35
8. Plano Financeiro	36
8.1 Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com o Pessoal e Ponto Crítico.....	36
8.2 Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento	39
8.3 Demonstrações Previsionais	40
8.4 Indicadores de Avaliação	40
9. Análise de Sensibilidade e Risco	40
10. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio.....	42
11. Calendarização.....	43
12. Conclusões, Limitações e Investigação Futura	43
12.1 Conclusões	43
12.2 Limitações.....	44
12.3 Investigação Futura.....	45
Referências Bibliográficas	47
Anexo I - Tabelas.....	51
Anexo II – Curriculum Vitae	54

Índice de Tabelas

Tabela I – Metodologia para Implementação de um Plano de Negócio	6
Tabela II – Detalhe das Entrevistas	7
Tabela III – Identificação da Empresa	8
Tabela IV – Identificação dos Promotores	9
Tabela V- Desenvolvimentos Necessários para o PAC24 4	14
Tabela VI – Quantidade de Estabelecimentos de ensino do 1º Ciclo em Portugal	16
Tabela VII – Quantidade de alunos em Estabelecimentos de ensino do 1º Ciclo em Portugal	16
Tabela VIII – Objectivos Estratégicos	27
Tabela IX – Análise SWOT	28
Tabela X – Matrix TOWS	28
Tabela XI - Vendas	36
Tabela XII - FSE	37
Tabela XIII – Gastos com o Pessoal	38
Tabela XIV – Ponto Crítico Operacional Previsional	38
Tabela XV – Cenários de Variação	41
Tabela XVI - Calendarização	43

1. Introdução

Resultado de hábitos alimentares cada vez menos saudáveis e do crescente sedentarismo das populações, doenças como a hipertensão, a diabetes e a obesidade têm afectado as populações em idades mais jovens. Em 2008, foram responsáveis por 63% dos óbitos registados a nível mundial. No que respeita à obesidade infantil verifica-se uma tendência preocupante. Na Europa, entre 19.3% e 49% dos rapazes e entre 18.4% e 42.5% das raparigas têm excesso de peso (Wijnhoven, T. M. A. *et al*, 2013). Considerou-se por isso ser necessário encontrar um método de avaliação adequado para avaliar o consumo alimentar das crianças, sendo que se apresenta como particularmente difícil em crianças em idade escolar. Em Portugal, as ferramentas e, conseqüentemente, os dados sobre os hábitos alimentares das crianças são extremamente limitados. Foi neste âmbito que a minha mulher, Maria Ana Carvalho, construiu e validou um questionário *online* para avaliação dos hábitos alimentares das crianças em idade escolar – PAC24.

Suportados nesta ferramenta, foi criada uma empresa de serviços para a qual se propõe o plano de negócio do presente trabalho final de mestrado.

Embora o PAC24 se trate de um instrumento que avalia hábitos de crianças, os potenciais clientes são as escolas públicas e privadas bem como as autarquias locais que recentemente ficaram com o pelouro da gestão das escolas públicas. A ferramenta oferece também características com interesse quer para o Ministério da Educação e Ciência quer para o Ministério da Saúde. Contudo, em termos de negócio estas hipóteses foram excluídas. Dado que a ferramenta não se encontra validada em termos individuais, também as famílias portuguesas com crianças no 1º ciclo não foram consideradas.

A estrutura do presente documento teve como base a estrutura do plano de negócios de Kuratko (2009). Procurou-se dar suporte à elaboração do plano de negócio através da revisão de literatura, identificando e caracterizando a oportunidade de negócio, enquadrando a empresa na sua envolvente externa e interna, desenvolvendo os planos de marketing e financeiro e, finalmente, através da análise do risco do negócio.

2. Revisão de Literatura

Para DeThomas e Derammelaere (2008) um plano de negócios é um documento que detalha o negócio nos seus diversos aspectos, nomeadamente: a definição dos objectivos, o modo como a administração pretende que a empresa os atinja e as razões que suportam o sucesso futuro do negócio. Harmozi *et al.* (2002) defendem que um plano de negócios é uma ferramenta utilizada pelas empresas para organizar as suas metas e objectivos. É gerir no papel uma empresa. Já Delmar e Shane (2003) definem plano de negócio como a organização de informação sobre uma determinada oportunidade de negócio e a explicação de como essa informação será utilizada na criação de uma empresa por forma a explorar a ideia de negócio.

Porque é então necessário um plano de negócios? Colby (2003) fez uma analogia com a obra de Lewis Carroll, “Alice no País das Maravilhas”. Ao ter de escolher por dois caminhos, Alice pergunta ao gato “Qual a estrada que devo seguir?”. O gato respondeu “Depende. Para onde queres ir?”. Para Colby (2003), o plano de negócios é por excelência o mapa que nos guia para alcançarmos as metas e objectivos traçados. Nele, deve estar delineado o desenvolvimento das estratégias e dos procedimentos necessários para transformar uma ideia de negócio em realidade.

Segundo Berry (2011), um plano de negócios tem como objectivo preparar uma empresa, para os problemas e oportunidades que possam surgir. Este autor refere que o cenário mais clássico para elaboração de um plano de negócio é o de uma *startup* que

precisa de investidores ou bancos para financiar e lançar a sua ideia de negócio. Também Harmozi *et al.* (2002) referem que a elaboração de um plano de negócio permite identificar as áreas potencialmente mais problemáticas e encontrar soluções que evitem consequências de maior. Já para Chwolka e Raith (2011) o principal objectivo de um plano de negócio é a uma melhor previsão dos *cash flows* futuros obtendo assim sinais confiáveis de no que diz respeito ao futuro da empresa.

Delmar e Shane (2003) identificam três vantagens na utilização de um plano de negócios. (1) Rapidez na tomada de decisão. (2) Providencia ferramentas de gestão da procura e oferta evitando assim *bottlenecks*. (3) Permite definir etapas de acção por forma a atingir os objectivos gerais passo a passo. Embora seja referido que a elaboração de um plano de negócio não garante sucesso, é mencionado por vários autores (Chwolka e Raith, 2011; Crawford-Lucas, 1992) que a possibilidade de fracasso de uma empresa é reduzida quando existe um plano de negócio.

O artigo de revisão de Fernández-Guerrero *et al.* (2012) refere que montar uma empresa é um processo sujeito a restrições de natureza técnica, legal, administrativa, financeira e económica. Estas variáveis vão definir o conteúdo e a estrutura do plano de negócio. Tal como Berry (2011), também estes autores identificam o plano de negócios como sendo um mecanismo de projecção do futuro. Um mecanismo que prevê dificuldades e antecipa possíveis soluções para as diferentes situações que possam surgir. O risco diminui uma vez que as decisões são tomadas com mais e melhor informação, permitindo uma maior ligação entre a empresa e o seu ambiente.

De acordo com Fernández-Guerrero *et al.* (2012) existem poucos estudos que abordam a capacidade de um plano de negócios para prever, ou não, o sucesso de uma empresa. Fazem por isso referência à ausência de garantias de sucesso aquando da elaboração de um plano de negócios. Por outro lado, Lussier (1995) elaborou um estudo onde avaliou,

comparou e relacionou uma lista de 15 variáveis que podem contribuir para o sucesso ou insucesso de uma empresa. Nesta lista encontra-se o planeamento, nomeadamente a elaboração de um plano de negócios. Da amostra analisada, o estudo concluiu que o plano de negócios é uma das variáveis que mais contribuem para o sucesso de uma empresa. Ainda assim, perceberam que o plano de negócios enfrenta alguns desafios, como por exemplo: planejar cenários de incerteza, contrabalançar flexibilidade com fiabilidade e responsabilidade, optar entre decisões com qualidade ou com rapidez e gerir as necessidades de congelamento das operações num cenário de mudança.

Deste modo, a elaboração de um plano de negócios por si só não garante o sucesso de uma empresa. O sucesso depende da sua correcta implementação e da adequação dos recursos e metodologias (Fernández-Guerrero *et al.*, 2012).

Bewayo (2010) conduziu um estudo baseado na entrevista de 355 pequenas empresas no âmbito do lançamento de novas ideias de negócio. Nesse estudo, 50% das empresas afirmaram ter elaborado um plano antes de iniciar o seu negócio. Esta percentagem foi considerada como sendo bastante elevada. Principalmente quando comparada com a de um outro estudo onde Siropolis (1997) estimou que apenas 5% de novos pequenos negócios iniciam a sua actividade com um plano de negócio. Apesar de existirem diversos motivos para fundamentar essa estimativa de 5%, o principal reside no facto de se pensar que um plano de negócio apenas teria sido utilizado nos casos em que era necessário angariar fundos para financiar o próprio negócio. Esta teoria é defendida no livro “Patterns of Entrepreneurship” (Kaplan e Warren, 2007). Existem no entanto outros autores (por exemplo, Zimmerer e Scarborough, 1996; Ford, Bornstein e Pruitt, 2007) que defendem que o financiamento é uma questão secundária no que toca à decisão de elaborar um plano de negócio, sendo a principal razão a criação de *guidelines* para uma gestão de sucesso.

Esta diferença de resultados pode estar relacionada com uma das limitações do estudo de Bewayo (2010). Uma vez que as pequenas empresas analisadas tinham de dar o seu consentimento para participar no estudo, o conhecimento prévio do tema poderá ter enviesado os resultados verificados (Bewayo, 2010).

Pelas razões acima apresentadas, pode concluir-se que apesar da ausência de capacidade para prever o futuro, o plano de negócio é uma ferramenta transversalmente benéfica em gestão. Para uma *startup* os benefícios do plano de negócios são ainda maiores (Delmar e Shane, 2003). Um novo negócio procura, nos primeiros anos, atingir o desenvolvimento de produto, lançar o seu produto no mercado e atingir o *break even point*. Ao contrário de empresas já estabelecidas no mercado, estes objectivos são de curto prazo. O período entre o planeamento e o feedback de determinado indicador é também bastante mais reduzido do que numa organização já em fase de maturidade pelo que o valor acrescentado pelo planeamento é ainda maior.

Delmar e Shane (2003) vão mais longe: desenvolveram um modelo de correlação entre o plano de negócio e os benefícios para uma *startup* com base em variáveis previsíveis (por exemplo, experiência dos fundadores da empresa, quantidade de trabalhadores, análise às 5 forças de Porter, entre outras). O modelo identificou, entre outros, uma correlação positiva entre o planeamento e o financiamento externo e apresentou evidências de redução do perigo de dissolução da empresa. Conclui-se assim que o planeamento do negócio é uma actividade que acrescenta valor à empresa, principalmente quando se trata de uma *startup*.

3. Metodologia

Quando se procura elaborar um plano de negócios existem diferentes modelos e metodologias possíveis de seguir. Na Tabela 1. sistematizam-se quatro das metodologias mais utilizadas e cuja análise e comparação conduziu à decisão final.

Tabela I
Metodologias para Implementação de um Plano de Negócio

Metodologia de Harvard	Metodologia de Kuratko	Ernest & Young	Deloitte & Touche
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do Negócio e seu modelo	Historial da empresa e apresentação dos promotores	Conceito	Missão, Estratégia e Equipa de Gestão
Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado e Concorrência	Gestão e Organização
Análise Sectorial	Caracterização do Mercado	Estratégia de Negócio	Mercado e Concorrência
Análise Competitiva	Marketing	Estratégia Operacional	Produtos e Serviços
Análise de Mercado	Operações	Gestão e Organização	Marketing e Vendas
Análise Competitiva	Projeções Financeiras	Informação Financeira	Informação Financeira
Plano de Marketing	Análise de Risco	Perspectivas de Futuro	
Plano Operacional	Modelo de gestão e controlo do negócio	Fundos Necessários	
Equipa de Gestão	Calendarização	Análise de Risco	
Plano Financeiro	Anexos		

Fontes: Deloitte & Touche (2003); Ernest & Young (2001); Harvard (2007); Kuratko (2009)

A metodologia seguida na elaboração do presente plano de negócios foi a de Kuratko (2009). A principal razão desta opção prende-se com o facto de a par com a metodologia de Harvard, também sugerida por Kuratko, ser a mais abrangente e por isso obrigar a detalhar todos os aspectos do negócio. Por exemplo, é a única que aborda a empresa por detrás do negócio.

Com o objectivo de dar robustez aos conteúdos do trabalho final de mestrado que, nomeadamente ajudassem a definir os objectivos estratégicos da empresa na sua fase inicial, foram conduzidas entrevistas a entidades consideradas como cruciais para o crescimento do negócio.

Tabela II
Detalhe das Entrevistas

Data da Reunião	Tipo de Reunião	Entidade	Nome do Entrevistado	Posição do Entrevistado	Duração da reunião
03-06-2014	Presencial	Junta de Freguesia de Benfica	Ricardo Marques	Vogal da Educação e Formação	00:43
03-06-2014	Presencial	Ministério da Educação e Ciência	Teresa Evaristo	Directora Geral de Estatísticas de Educação e Ciência	01:13
04-06-2014	Presencial	Externato "O Lar da Criança"	Rita Ávila e Melo	Directora	00:45
05-06-2014	Presencial	Agrupamento de Escolas de Benfica	Manuel Esperança	Director	01:08
09-06-2014	Presencial	Câmara Municipal de Lisboa	Ana Maria Almeida Lebre	Responsável pela Alimentação Escolar	00:57
11-06-2014	Presencial	Externato Infantil "O Beiral"	Lídia Carvalho	Directora	00:39

No plano financeiro foi utilizada a folha de cálculo do IAPMEI.

4. Plano de Negócios

4.1 Sumário Executivo

Combinando as competências de nutrição e gestão da equipa promotora, a mfood é uma empresa criada para dar resposta a uma necessidade de mercado: combate aos maus hábitos alimentares da população portuguesa, principalmente em crianças em idade escolar. Foi neste sentido que a empresa definiu como missão transformar os hábitos alimentares das famílias portuguesas, tornando-os mais saudáveis.

Num mercado praticamente sem concorrência onde quer a envolvente externa da indústria quer a interna lhe são favoráveis, a mfood prevê conquistar 25% da quota do mercado dos estabelecimentos de ensino, públicos e privados, do 1º ciclo através de serviços diferenciadores. A ferramenta – PAC24 – utilizada na prestação de serviços é única em Portugal e apresenta níveis de eficiência acima de qualquer outro instrumento de avaliação aos hábitos alimentares das crianças portuguesas. Com base numa previsão das vendas suportada por uma elevada taxa de satisfação e fidelização dos seus clientes, o negócio apresenta-se como rentável mesmo num cenário pessimista de 20% abaixo dessa previsão. O poder dos consumidores – estabelecimentos públicos geridos pelos

municípios – apresenta-se como o maior desafio da mfood. No entanto, estando protegido intelectualmente, o PAC24 será a base do sucesso da empresa que oferecerá ao mercado um serviço inovador e com enorme potencial de crescimento.

4.2 Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores

4.2.1 Historial da Empresa

A empresa mfood, Lda. é uma *startup* que se pretende posicionar no sector dos serviços de saúde e bem-estar. A sua criação nasce da ausência de ferramentas de avaliação aos hábitos alimentares a crianças do 1º ciclo. Esta ausência de ferramentas levou a desenvolver e validar um questionário *online*. A empresa surge com o objectivo de aplicar o questionário em estabelecimentos de ensino básico portugueses, contribuindo para o desenvolvimento de programas alimentares correctamente definidos e adaptados às necessidades e particularidades de cada escola.

Tabela III
Identificação da Empresa

Designação Social	mfood
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas
Sector de Actividade	Sector Terciário - Serviços
Classificação da Actividade Económica	74900 – Outras actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
Objecto Social	Saúde e Bem-Estar

A missão da mfood é transformar os hábitos alimentares da população portuguesa, tornando-os mais saudáveis. A visão é ser a empresa de serviços de nutrição mais bem-sucedida em Portugal, avaliando os hábitos alimentares da população portuguesa através de ferramentas inovadoras e criando programas de intervenção customizados às necessidades dos seus clientes.

4.2.2 Apresentação dos Promotores

Sahlman (1997) afirma que a primeira parte que lê num plano de negócios de uma *startup* é o *résumé* das pessoas envolvidas. Refere fazê-lo por acreditar que sem a equipa certa as restantes partes não farão diferença.

A equipa de promotores é constituída por:

Tabela IV
Identificação dos Promotores

Nome	Idade	Habilitações académicas
Maria Ana Silva Carvalho	28	Licenciada em Diatética e Nutrição; Doutoranda em Doenças Metabólicas e Comportamento Alimentar.
Lourenço Cohen Kadosh	29	Licenciado em Gestão; Mestrando em Ciências Empresariais

Desde que terminou a licenciatura em 2008 que Maria Ana Silva Carvalho tem estado ligada a projectos associados à obesidade infantil. Entre 2008 e 2009 efectuou um estágio profissional na Direcção Geral da Saúde, Divisão da Plataforma Contra a Obesidade. De 2009 a 2010 foi membro da equipa de investigação e coordenação do Projecto Obesidade Zero (POZ), um projecto de promoção e educação para a saúde de base comunitária e familiar dirigido a crianças com excesso de peso. Entre 2010 e 2013 fez parte da equipa coordenadora nacional do Projecto COSI-Portugal, um projecto de vigilância nutricional infantil da Organização Mundial da Saúde – Região Europa. Em 2012/2013 foi também membro da equipa do Programa MUN-SI, um programa de promoção de saúde infantil em municípios portugueses. Foi com base na sua experiência profissional que tomou a iniciativa de desenvolver o PAC24.

Lourenço Kadosh oferece à empresa os conhecimentos de gestão adquiridos quer na licenciatura quer no mestrado. Embora não tenha formação na área de negócio do projecto apresentado neste documento, tem 5 anos de experiência profissional na EDP Soluções Comerciais, S.A onde desenvolveu um conjunto de *soft e hard skills* que

acrescentam valor à empresa. Por outro lado, a formação em gestão e empreendedorismo permitiu-lhe entender o produto, não do ponto de vista que quem o desenvolveu, mas do ponto de vista do interesse comercial que o mesmo tem.

4.3 Descrição do Negócio

4.3.1 Enquadramento da Oportunidade de Negócio

Com a industrialização, o consumo alimentar começou a ser cada vez menos saudável e as populações começaram a ter hábitos cada vez mais sedentários. O resultado foi um aumento do número de pessoas afectadas por doenças crónicas, em particular em crianças e adolescentes (World Health Organization, 2002). As doenças não transmissíveis (DNT's), onde se incluem a hipertensão, a diabetes e a obesidade, são algumas dessas doenças crónicas que têm afectado populações mais jovens. Segundo Alwan *et al.* (2010), em 2008, foram responsáveis por 63% dos 57 milhões de óbitos registados a nível mundial. Os óbitos por doenças cardiovasculares são quase metade deste número. A obesidade infantil tem apresentado uma tendência preocupante. Wijnhoven *et al.* (2013) evidenciaram que a obesidade tem sido diagnosticada em idades cada vez menos avançadas. Adicionalmente, dados recentes indicam que na Europa, entre 19.3% e 49% dos rapazes e entre 18.4% e 42.5% das raparigas têm excesso de peso (Wijnhoven, T. M. A. *et al.*, 2013). Os países do norte europeu apresentam percentagens mais baixas por beneficiarem de uma política de saúde mais desenvolvida (p.e. regulação ao nível do marketing infantil) e um elevado nível de actividade física. Este facto não deixa de ser contraditório uma vez que os países do sul têm um padrão de alimentação mediterrânica que é tendencialmente mais saudável. Existem diversos estudos (Nestlé, 2007; Shetty, 2009; United Nations, 2011) que consideraram a alimentação e a nutrição como determinantes das DNT's. Michaelsen

(2008) referia a importância de uma alimentação adequada para o crescimento e desenvolvimento das crianças.

O que determina e evita o aparecimento e o desenvolvimento das DNTs é o equilíbrio na quantidade e variedade de alimentos consumidos. Esta é uma distinção muito subtil e por vezes difícil de fazer. Por essa razão, Foster *et al* (2008) considerou ser necessário encontrar um método de avaliação adequado para avaliar o consumo alimentar das crianças. Esta avaliação é especialmente difícil em crianças em idade escolar devido à menor literacia comparativamente com a população adulta, capacidade limitada para recordar e reconhecer os alimentos consumidos e constrangimentos de concentração

Baranowski e Domel (1994) apresentaram então um modelo cognitivo que explica a forma como as crianças recordam e organizam a informação referente ao consumo alimentar nas últimas 24 horas. Sendo que Livingstone *et al.* (2007) identificou que as crianças entre os 7 e os 8 anos apresentam uma capacidade elevada para responder a perguntas sobre os alimentos consumidos num passado imediato, sem qualquer ajuda por parte dos pais. Contudo, no que diz respeito ao detalhe da quantidade consumida, as crianças entre os 7 e os 10 anos podem precisar de recorrer aos pais ou outros adultos para responder (Andersen *et al.*, 2011). Os questionários às últimas 24 horas são de lógica simples e aplicáveis a diferentes culturas. Não sendo demasiados extensos, são o modelo mais adequado para avaliar o consumo alimentar em crianças em idade escolar (7 aos 14 anos), especialmente quando assistidos pelos pais. Esta teoria foi comprovada por Weber Cullen *et al.* (1998) e Moore *et al.* (2008).

Também se considerou que os computadores seriam uma ferramenta útil para este tipo de avaliação (Thompson *et al.*, 2010). As crianças vêem os computadores como divertidos, que os custos de recolha e processamento dos dados são menores, que fortalece a consistência das entrevistas devido à standardização das questões utilizadas

para obter informação sobre os alimentos e respectivas porções consumidas e, que quando comparado com outros sistemas de avaliação, o esforço dos inquiridos é bastante menor.

Em Portugal, são escassos os dados sobre os hábitos alimentares das crianças e há muito poucas fontes de informação relevantes. As Balanças Alimentares do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2009) bem como alguns estudos nacionais de monitorização são as únicas ferramentas existentes e não providenciam estimativas fidedignas ao nível individual. Estas estimativas individuais são consideradas essenciais para identificar os grupos de risco no que diz respeito ao estudo da relação causal entre alimentação e doenças não transmissíveis (European Food Safety Authority, 2009).

Neste sentido, Maria Ana Carvalho, uma das promotoras deste projecto empresarial, desenvolveu, validou e ensaiou, pela primeira vez em Portugal, um novo instrumento *online* de avaliação do consumo alimentar (adaptação de um questionário às últimas 24 horas) em crianças portuguesas em idade escolar - *Portuguese self-administered computerized 24 hour Dietary Recall* (PAC24).

4.3.2 Apresentação da Ideia de Negócio

Existindo sempre espaço para melhor adequar a ferramenta às capacidades e necessidades das crianças portuguesas em idade escolar, o PAC24 é um instrumento válido e *user friendly* que se apresenta como um método com elevado potencial relativamente à avaliação dos hábitos alimentares das crianças.

Como é que se pode explorar comercialmente a ferramenta PAC24? Foram identificados 3 modelos de negócio alternativos como forma de rentabilizar a utilização da ferramenta:

- MN1: Vender a ideia ao Ministério da Saúde e/ou Autarquias. Neste caso, seria o Ministério da Saúde ou as Autarquias que seriam responsáveis pela

administração do instrumento. As receitas poderiam estar associadas a *royalties* resultantes do número de aplicações do questionário ou à aquisição de 100% da mfood;

- MN2: Vender o serviço através de consultas a particulares, que queiram alterar os hábitos alimentares dos seus filhos. Este modelo de negócio poderia ser apenas explorado em consultas dadas pela Maria Ana Carvalho, ou poderia existir disseminação da utilização deste instrumento por outros nutricionistas, que o utilizariam como ferramenta de trabalho. Neste caso, os fluxos de receitas estariam associados ao valor das consultas dadas pela Maria Ana Carvalho bem como uma % do valor das consultas dos nutricionistas que recorressem ao uso da ferramenta;
- MN3: Vender serviços de avaliação e consultoria sobre os hábitos alimentares das crianças e, quando necessário, apresentar programas de intervenção e alteração desses mesmos hábitos. Com este modelo de negócio as receitas seriam com base na quantidade de escolas a quem o serviço fosse prestado. Mesmo no caso das escolas públicas, o preço a apresentar às autarquias seria fixado por escola, com a possibilidade de um desconto por quantidade.

O FIRSSt é um questionário computadorizado muito semelhante ao PAC24 mas aplicável apenas a crianças americanas com mais de 10 anos. Esta ferramenta foi desenvolvida em 2002 e ainda hoje se encontra em desenvolvimento sofrendo constantes melhorias. Também o PAC24 necessita de um conjunto de desenvolvimentos para atingir a sua plenitude. Num artigo submetido em Maio de 2014, Maria Ana Carvalho lista esse conjunto de desenvolvimentos.

Tabela V
Desenvolvimentos Necessários para o PAC24

Problemas detectados	Sugestões para simplificar (1) e modificar (2) o PAC24
As caixas de instruções de preenchimento do questionário eram muitas vezes ignoradas e por vezes não compreendidas pelas crianças.	1) Dar assistência às crianças. 2) Substituir as caixas de instruções por um tutor interactivo que explica cada passo ao longo do questionário.
Erros ortográficos na pesquisa e a inclusão de mais de um alimento por linha resultavam em erro.	1) Dar assistência às crianças. 2) Melhorar a corrector ortográfico para que o sistema reconheça mais alimentos escritos de forma errada.
Algumas das imagens apresentadas pelo PAC24 não correspondiam ao alimento escrito pelas crianças.	1) Dar assistência às crianças. 2) Aumentar a base de dados de imagens de alimentos.
Algumas crianças não conseguiam perceber o que era preciso fazer em passos específicos do questionário.	1) Dar assistência às crianças. 2) Criar um avatar interactivo.

Adaptado de: Carvalho MA, Baranowski T, Foster E, Santos O, Cardoso B, Rito A, Pereira

Miguel J. Validation of the Portuguese self-administered computerized 24-hour Dietary Recall (PAC24) among second-, third- and fourth-grade children. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*. (in press).

Neste sentido, o valor da ferramenta hoje encontra-se abaixo do seu potencial. Adicionalmente, no caso de venda da ferramenta com *royalties* associadas, a mfood perderia o controlo sobre a implementação e uso da ferramenta. Sendo um *software* com características muito específicas sem a colaboração da equipa a capacidade de gerar receitas por parte do comprador poderia estar também ela abaixo do potencial do PAC24. Como tal, considerou-se excluído o MN1.

Na validação da ferramenta, os resultados mostraram que em média 30% das crianças subestima a quantidade consumida. Apesar desta percentagem, os resultados verificados validam o questionário. Contudo, verificou-se também existir uma grande disparidade a nível da análise individual às respostas dadas pelas crianças. Concluiu-se que da forma como hoje se encontra desenvolvida a ferramenta não é ainda válida a sua aplicabilidade

a nível individual, ou seja, não é possível a análise criança a criança mas apenas a grupos de crianças. Deste modo, também o MN2 foi excluído.

Portugal é o segundo país europeu com maior prevalência de obesidade infantil (Wijnhoven *et al.*, 2013). A própria Direcção Geral da Saúde (2012) desenvolveu um Programa Nacional para Promoção de Alimentação Saudável considerando-o prioritário. Apesar da diminuição na despesa com a saúde de 9,4%, prevista no orçamento de estado de 2014, os gastos com projectos irão ter um aumento de 156%. Segundo o documento do OE 2014, este aumento deve-se à baixa execução de projectos no ano anterior. O facto de um dos indicadores no plano de actividades da DGS ser a elaboração de uma ferramenta para avaliação alimentar a nível nacional faz com que o PAC24, um questionário já ensaiado e validado, possa ser a solução para a avaliação das crianças dos 7-10 anos. Esta é a principal razão para a escolher o modelo de negócio 3 como sendo o modelo de negócio mais adequado.

O serviço prestado consistiria na deslocação às várias escolas nacionais para apresentação e elaboração do questionário. Numa fase posterior seriam analisados os dados recolhidos, discutidos os resultados desses mesmos dados e, apresentadas as soluções na tentativa de contrariar o aumento da prevalência de obesidade infantil em Portugal.

5. Caracterização do Mercado

5.1 Dimensão e Ciclo de Vida do Mercado

Existem três principais estados do ciclo de vida de uma indústria: crescimento, maturidade e declínio (Karniouchina *et al.*, 2013). Cada uma destas fases apresenta características distintivas que permitem identificar o ciclo de vida do mercado onde as empresas pretendem entrar. No crescimento surgem novos produtos e/ou variações do mesmo produto. Há um número elevado de criação de empresas e a quota de mercado é

muito instável. Por outro lado, na fase de maturidade não são criados novos produtos e serviços sendo que as estratégias de liderança se baseiam nos custos/economias de escala. Na fase de declínio, a gestão eficiente ganha ainda mais força. Cada vez mais empresas abandonam o mercado, permanecendo apenas os competidores mais fortes.

A decisão do modelo de negócio a implementar teve como base, entre outros, o aumento dos gastos com projectos ligados à alimentação saudável (ver ponto 4.3.2). Este indicador é indício de que o mercado está numa fase de investimento e, como tal, em fase de crescimento.

Apesar de se tratar de um questionário *online* de avaliação aos hábitos de consumo alimentar de crianças com idades compreendidas entre os 7-10 anos de idade, o principal cliente final e potencial consumidor do serviço descrito no presente trabalho são os estabelecimentos de ensino (Tabela VI). Na Tabela VII apresenta-se também a distribuição dos alunos por essas mesmas escolas.

Tabela VI
Quantidade de estabelecimentos de ensino do 1º ciclo em Portugal

Nível de ensino e natureza	Portugal	Continente						R.A. Açores	R.A. Madeira
		Total	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve		
1.º Ciclo	4.991	4.710	1.776	1.380	938	447	169	158	123
Público	4.437	4.186	1.637	1.316	653	433	147	151	100
Privado dependente do Estado	91	69	21	24	19	3	2	-	22
Privado independente	463	455	118	40	266	11	20	7	1

Fonte: Direcção Geral de Estatística de Educação e Ciência (2013)

Tabela VII
Quantidade de alunos por estabelecimentos de ensino do 1º ciclo em Portugal

Nível de ensino e natureza	Portugal	Continente						R.A. Açores	R.A. Madeira
		Total	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve		
1.º Ciclo	454.003	428.363	155.903	90.692	130.966	30.264	20.538	12.420	13.220
Público	400.439	378.406	141.627	84.872	103.643	29.309	18.955	11.520	10.513
Privado dependente do Estado	10.279	7.591	2.038	2.726	2.426	191	210	-	2.688
Privado independente	43.285	42.366	12.238	3.094	24.897	764	1.373	900	19

Fonte: Direcção Geral de Estatística de Educação e Ciência (2013)

5.2 Envolvente Externa

Na envolvente externa pretende-se fazer uma análise aos factores que directa ou indirectamente podem influenciar as tomadas de decisão estratégica da empresa. Procura-se avaliar a envolvente política, legal, económica, socio cultural e tecnológica com o objectivo de dar suporte à decisão na entrada num determinado mercado.

5.2.1 Envolvente Política e Legal

A avaliação à envolvente política e legal no sector da alimentação em escolas do 1º ciclo tem obrigatoriamente que ser analisada de forma separada entre sector público e privado. No sector privado a decisão sobre a gestão dos refeitórios/cantinas é puramente de negócio. Há quem tenha o refeitório concessionado ou há quem tenha cozinheiras privadas. No caso dos estabelecimentos de ensino públicos as regras são diferentes. Anualmente o Ministério da Educação ou a autarquia local lança um concurso público para a contratação de empresas de *catering* sendo que essas empresas ficarão com a responsabilidade total sobre a gestão dos refeitórios/cantinas. No entanto, o caderno de encargos do concurso público obriga a um conjunto de regras definidas pelo Ministério/Autarquia, regras essas que procuram impedir o incentivo aos maus hábitos alimentares (por exemplo, só se pode servir sobremesas ao almoço uma vez por semana, as chamadas máquinas de *vending* não podem ter chocolates e batatas fritas, entre outros). Contudo, não existe nenhuma entidade reguladora que fiscalize o cumprimento das normas estipuladas no caderno de encargos.

Através das entrevistas, identificou-se também que os programas de alimentação saudável desenvolvidos pela Direcção Geral da Saúde não são implementados a nível nacional. Existem programas piloto que procuram avaliar os resultados de determinados programas, como por exemplo o projecto “Heróis da Fruta” lançado pela Câmara Municipal de Lisboa em conjunto com a Associação Portuguesa Contra a Obesidade

Infantil, mas o sector do Estado é uma máquina demasiado pesada para uma implementação a nível nacional. Porém, com o poder de decisão a ser descentralizado para as autarquias, prevê-se a criação e a implementação de mais programas desta natureza. O grande desafio será o financiamento que ainda dependerá em boa parte dos fundos estatais e outra parte da capacidade das autarquias em gerar receitas próprias.

Outro constrangimento ao nível das escolas públicas é a contratação de serviços externos. Todos os contratos de valor superior a 5.000€ têm de ser submetidos a aprovação do Ministério das Finanças. É um processo muito burocrático que pode mesmo chegar impedir a contratação de serviços como os que se apresentam neste documento.

Sendo o PAC24 um questionário *online* cuja base de dados é alimentada por informação disponibilizada por crianças, têm de ser respeitadas determinadas normas da Comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPD). Uma vez que o PAC24 apenas se encontra validado para avaliação grupal, o preenchimento do questionário pode ser anónimo. Neste caso, apenas terá de ser enviada uma comunicação à CNPD, indicando o âmbito e a bateria de dados que vão ser recolhidos em determinada escola. Caso fosse estritamente necessário obter informação pessoal, teria de ser submetido um pedido à CNPD e a realização do questionário teria de ficar pendente de autorização por parte da entidade protectora de dados. Este é um processo habitualmente moroso.

Tratando-se de um serviço dirigido a crianças menores e fora do programa curricular, terá também de ser dado consentimento dos encarregados de educação para que os seus filhos possam participar na elaboração do questionário.

5.2.2 Envolvente Económica

Não é de hoje que se assiste na economia portuguesa a um agravamento do défice orçamental resultado do aumento das dívidas pública e privada juntamente com o

decréscimo do PIB (Produto Interno Bruto). Mas o programa de ajustamento da *troika* – comité composto por CE (Comissão Europeia), BCE (Banco Central Europeu) e FMI (Fundo Monetário Internacional) - iniciado em 2010 veio agravar a situação do país com medidas de austeridade, nomeadamente, através de um aumento da carga fiscal. O resultado foi um abrandamento acentuado da actividade económica espelhado numa diminuição quer do consumo privado quer do consumo público em -5,6% e -4,4%, respectivamente. O PIB viria então a diminuir 3,2% em 2012 (Banco de Portugal, 2014a). Contudo, 2013 apresentou resultados positivos que dão sinais de retoma na actividade económica do país. Desde logo o défice foi de 4,9%, 1% abaixo da previsão inscrita na revisão do Orçamento de Estado em Outubro 2013 e o PIB, apesar de um decréscimo em -1,4%, cresceu 1,7% quando comparados os 4º trimestres de 2012 e 2013 (Banco de Portugal, 2014b). O aumento da actividade económica desde o 2º trimestre de 2013 tem sido suportado por uma recuperação gradual da procura interna e pela manutenção de um dinamismo significativo das exportações (6,1% em 2013). Em 2014 verifica-se um aumento homólogo quer do PIB (1,2%), quer do consumo interno (0,7%).

Com o défice orçamental revisto em baixa para 2014 e 2015 e a revisão em alta do crescimento da economia para o mesmo período (aumento previsto do PIB para 2014 e 2015 é de 1,2% e 1,4%, respectivamente), a envolvente económica de Portugal apresenta-se agora como positiva ou, pelo menos, optimista. Porém, importa referir que a forte dependência nos mercados externos obriga que se tenha presente que a economia portuguesa apresenta ainda muitas fragilidades.

A envolvente económica prevista para o ano de 2015, apresenta-se assim como favorável ao lançamento de um serviço suportado no PAC24.

5.2.3 Envolvente Sócio Cultural

Dados do Instituto Nacional de Estatística (PORDATA, 2014) referem que o número de habitantes em Portugal a 03 de Junho de 2014 era de 10.466.891, um decréscimo de 0,5% face ao mesmo período do ano anterior. Este foi o 3º ano consecutivo em que se verificou um decréscimo da população residente. A esperança média de vida mantém a toada crescente enquanto a taxa de natalidade voltou a diminuir. O envelhecimento da população é evidente quando se verifica que por cada 100 jovens residem em Portugal 131 idosos.

A população residente com 15 ou mais anos, por nível de escolaridade completo é cada vez maior sendo que, conseqüentemente, a taxa de analfabetismo é menor (PORDATA, 2014). Contudo, este aumento do nível de escolaridade da população tem sido acompanhado por um aumento da taxa de desemprego. Em 2013 o desemprego situou-se em 16,3%, +0,6% que no ano anterior. A taxa de desemprego de 15-34 anos, o desemprego de longa duração e os inactivos desencorajados continuam a aumentar.

Embora a envolvente sócio cultural se apresente como frágil, os indicadores económicos previstos para 2014 dão confiança para que o estado social do país se altere pela positiva. Em Abril de 2014 o desemprego já se situa nos 14,6% (-1,7% que no final de 2013) e o consumo interno tem para 2014 uma previsão de +1,3% (Banco Portugal, 2014).

Sendo um serviço dirigido às crianças portuguesas dos 7-10, a diminuição da natalidade bem como o consumo interno são dois indicadores que influenciam o negócio. E se á verdade que a taxa de natalidade não tem apresentado nos últimos anos dados favoráveis, a previsão do aumento do consumo interno é motivadora.

5.2.4 Envolve-te Tecnológica

No último século temos assistido à introdução de novas tecnologias desde o rádio ao iPad. Esta evolução levanta a polémica questão sobre os benefícios versus prejuízos no que diz respeito à utilização de novas tecnologias na educação dos nossos filhos. Enquanto esta questão é debatida, vamos sendo confrontados com uma realidade: hoje em dia as crianças usam computadores ou algum tipo de instrumento tecnológico mesmo antes de aprender a ler ou a escrever (McKenney e Voogt, 2010). Marsh *et al.* (2005) desenvolveu um estudo onde identificou que 53% das crianças dos 0-6 anos de idade usam computadores, ainda que por menos de uma hora. O mesmo estudo indica que a maioria dos pais está positivamente impressionado com o uso de computadores por parte dos seus filhos e nenhuma preocupação foi levantada.

Já tinha sido anteriormente mencionado que Thompson *et al.* (2010) consideraram que os computadores seriam uma ferramenta útil para efectuar avaliações a crianças. Estas vêem os computadores como divertidos tornando menos penosa a resposta a questionários quando comparado com outros sistemas de avaliação.

Considera-se assim que a envolvente tecnológica é extremamente positiva no que concerne ao lançamento de um serviço apoiado num *software* informático.

5.3 Forças de Porter

Apesar das aparentes diferenças entre cada indústria, os drivers de rentabilidade subjacentes às indústrias são os mesmos (Porter, 2008). Foi neste sentido que o próprio Michael Porter criou o modelo das 5 forças que moldam a competitividade de uma indústria. No mesmo artigo (Porter, 2008), o autor refere que a compreensão das forças competitivas ajuda a identificar a rentabilidade da indústria. Adicionalmente, ao serem analisadas essas mesmas forças, antecipam-se os factores que mais influenciam a competitividade da indústria.

Apesar do modelo ser de fácil compreensão, muitas vezes é utilizado de uma maneira superficial (Dobbs, 2014). Isto pode por vezes levar a análises incompletas ou até mal efectuadas que podem conduzir a decisões erradas. O motivo é atribuído à falta de profundidade efectuada no que diz respeito aos conceitos e à aplicabilidade do modelo de cinco forças de Porter. Ainda assim, é tida, discutivelmente, como a melhor ferramenta de análise estratégica do mundo (Narayana e Fahey, 2005).

As cinco forças que Porter defende moldarem a competitividade de uma indústria são:

- i. Rivalidade dos concorrentes;
- ii. Poder dos fornecedores;
- iii. Poder dos clientes;
- iv. Produtos substitutos;
- v. Ameaça de novos entrantes.

Nos pontos seguintes serão detalhadas as forças de Porter com o objectivo de caracterizar a indústria e dar suporte à criação da mfood.

5.3.1 Rivalidade dos Concorrentes

Como foi referido no Enquadramento da Oportunidade de Negócio, em Portugal são escassas as ferramentas existentes na avaliação dos hábitos alimentares sendo que as Balanças Alimentares do INE, que pertencem ao Estado Português, não dão dados sobre o consumo alimentar da população portuguesa, particularmente a população infantil. Neste sentido, a rivalidade pode considerar-se como nula.

Esta ausência de rivalidade acentua-se quando se comparam as ferramentas para a avaliação dos hábitos alimentares das crianças. O PAC24 oferece características inexistentes em qualquer outro instrumento semelhante. Ou seja, apesar de existirem produtos substitutos, que serão abordados mais à frente, não existe qualquer empresa a oferecer ao mercado o que se propõe oferecer no presente estudo.

5.3.2 Poder dos Fornecedores

Para implementação da ferramenta foi necessário desenvolver um *software* de programação informática bem como o seu *design* gráfico. Concluída a primeira fase, serão necessários novos desenvolvimentos, a ferramenta não depende do programador inicial. Segundo dados do INE (2013), o sector da informática foi aquele que mais se expandiu entre 2011 e 2012. É o segundo sector no que diz respeito à prestação de serviços em Portugal sendo que os serviços de programação informática se destacaram como a actividade que mais cresceu: +6,8% face a 2011. Estes dados demonstram um aumento da procura deste tipo de serviços que habitualmente resulta também num aumento da oferta, representado por um maior número de empresas a realizar a actividade.

Neste sentido pode afirmar-se que a ameaça de fornecedores é bastante reduzida.

5.3.3 Poder dos Consumidores

Os potenciais clientes dos serviços associados ao PAC24 serão os estabelecimentos de ensino do 1º ciclo, sejam eles públicos ou privados. No caso das escolas públicas, apesar de um certo grau de autonomia, existe uma forte dependência nas autarquias locais. Este facto aumenta exponencialmente o poder dos consumidores uma vez que o poder de decisão está centralizado. No caso das escolas privadas o número de consumidores é mais alargado. Contudo, as escolas públicas do 1.º ciclo foram agrupadas em agrupamentos escolares. Este tipo de agrupamento pode resultar numa perda de autonomia das escolas, consideradas a uma escala individual, transformando um conjunto diverso de consumidores em apenas um centralizado.

Desta forma podemos considerar que o poder dos consumidores é bastante elevado.

5.3.4 Produtos Substitutos

O PAC24 é um programa de avaliação e monitorização do consumo alimentar a crianças portuguesas em idade escolar. O objectivo é que sirva de base para estudos epidemiológicos referentes à causa-efeito entre alimentação e saúde. Pretende-se assim que contribua para a definição de políticas de saúde pública bem como para o desenvolvimento de programas de saúde a nível nacional. Existem quatro instrumentos/técnicas que procuram o mesmo resultado, apresentando-se assim como substitutos ao PAC24: (1) Questionários de frequência alimentar, (2) levantamento da história alimentar por parte de nutricionistas e dietistas, (3) questionário às últimas 24 horas e (4) o registo alimentar.

No entanto, também se tem de considerar como serviço substituto as consultas de nutrição oferecidas pelos diversos nutricionistas e dietistas existentes em Portugal. Se os pais de todas as crianças em idade escolar sentirem necessidade em avaliar e monitorizar os hábitos dos seus filhos, em vez de esperarem por políticas ou programas de saúde aplicados nas escolas, podem recorrer a serviços de profissionais de nutrição qualificados. Na Ordem dos Nutricionistas estão registados 1.582 nutricionistas e 842 dietistas.

Apesar da elevada quantidade de nutricionistas e dietistas existentes em Portugal, o serviço prestado através do PAC24 permite atingir resultados mais abrangentes e eficientes no que à saúde pública diz respeito. Acresce ainda o facto que recorrer aos serviços de nutrição acarretam custos que se apresentam como elevados: cada nutricionista licenciado/mestre auferem 45€/hora sendo que para os doutorados o valor à hora é de 75€. Com o rendimento médio das famílias portuguesas a diminuir e a taxa de intensidade e risco de pobreza a aumentar (PORDATA, 2014) este substituto perde força.

Outro potencial substituto seria constituído pela contratação pelas próprias escolas de serviços de nutrição, para avaliar e monitorizar o consumo alimentar dos seus alunos. Contudo, este serviço substituto é menos eficiente. Em média, um nutricionista precisa de entrevistar uma criança durante 30 minutos para obter os dados necessários. O PAC24 permite recolher a informação sobre o consumo alimentar do dia anterior de 10 crianças a cada 30 minutos. Adicionalmente, com base nas entrevistas realizadas, identificou-se que as escolas têm verbas reduzidas atribuídas no seu orçamento, pelo que apenas as podem utilizar no essencial, relativamente às despesas de funcionamento corrente e prioritário. A ser contratado um serviço desta natureza, seria contratado aquele que se revelasse mais eficiente.

Embora se verifique que existe um conjunto de substitutos representativo, pode concluir-se que os mesmos não se apresentam como uma real ameaça uma vez que o PAC24 se afirma como sendo mais eficiente.

5.3.5 Ameaça de novos entrantes

Na caracterização da oportunidade de negócio foi mencionada a ferramenta que inspirou o PAC24: FIRSSt e o SCRAN24. Estes instrumentos foram desenvolvidos por Tom Baranowski e Emma Foster, respetivamente. Este instrumento desenvolvido por Tom Baranowski foi validado em 2002 e ainda hoje, 12 anos depois, existe a necessidade de efectuar ajustes e constantes melhorias. Também o PAC24 se encontra a ser desenvolvido desde 2011, tendo sido validado em 2013, e está longe de estar completo. O investimento necessário em termos de tempo apresenta-se assim como uma grande barreira à entrada. Adicionalmente, e conforme foi mencionado no ponto 5.3.2, apesar do elevado número de escolas e alunos, a procura é reduzida. Isto porque as escolas são controladas pelo Ministério da Educação e Ciência, pelas autarquias e/ou pelos Diretores dos Agrupamentos de Escolas, também eles sujeitos a normas estatais. Uma

procura com estas características pode potencialmente afastar novos entrantes e consequentemente reduzir a ameaça dos mesmos.

Por outro lado, o investimento inicial necessário ao desenvolvimento de um instrumento como o PAC24 não é significativo, apresentando-se assim como uma baixa barreira à entrada.

Outro dos pontos que aumenta a ameaça de novos entrantes é a ausência de custos de mudança de fornecedor. Ou seja, na eventualidade dos consumidores pretenderem mudar de serviço/instrumento de avaliação, por exemplo do PAC24 para um nutricionista convencional, o consumidor não enfrentará quaisquer custos.

O baixo investimento e a ausência de custos de mudança são motivos suficientemente forte para classificar como média a ameaça de novos entrantes. Apesar de existirem outros factores que reduzem a atractividade do mercado, bastará que o mesmo se revele lucrativo para atrair novas empresas.

5.4 Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos são a transformação ou projecção da visão em acções a efectuar no médio prazo (Alogan e Yetiş, 2006). São uma das tarefas mais difíceis do planeamento estratégico pois têm de ser simultaneamente consistentes, mensuráveis e hierárquicos (Academy of Marketing Science, 1982). A visão da mfood é ser a empresa de serviços de nutrição mais bem-sucedida em Portugal. Sendo a primeira empresa a entrar neste mercado, os objectivos passarão por celebrar contrato com o maior número de clientes. A qualidade do serviço prestado será a ferramenta de fidelização. Uma vez que não existem outras empresas, a taxa de fidelização será calculada com base num inquérito de satisfação respondido pelos clientes no final da prestação de serviços.

Tabela VIII
Objectivos Estratégicos

2015	Angariação de 40 escolas privadas da região de Lisboa; Angariação de 65 escolas públicas da região de Lisboa; Taxa de Fidelização = 90%.
2016	Angariação de 100 escolas públicas da região de Lisboa; Angariação de 20 escolas privadas da região Norte (foco Porto); Angariação de 40 escolas públicas da região Norte (foco Porto); Taxa de Fidelização = 90%.
2017	Angariação de 20 escolas privadas da região Norte (foco Porto); Angariação de 165 escolas públicas da região Norte; Taxa de Fidelização = 90%.
2018	Angariação de 6 escolas privadas da região Centro (foco Coimbra e Leiria); Angariação de 130 escolas públicas da região Centro (foco Coimbra e Leiria); Angariação de 70 escolas públicas da região Norte; Taxa de Fidelização = 90%.
2019	Angariação de 10 escolas privadas da região Centro; Angariação de 150 escolas públicas da região Centro; Angariação de 65 escolas públicas da região de Lisboa; Diversificação do negócio: Alargamento ao 2º ciclo
2020	Angariação de 30 escolas públicas da região de Lisboa; Angariação de 50 escolas públicas da região de Lisboa; Angariação de 70 escolas públicas da região Centro; Angariação de 80 escolas públicas da região Norte; Diversificação do negócio: Alargamento ao 2º ciclo

Na entrevista realizada com a Câmara Municipal de Lisboa identificou-se que a libertação de verbas para contratação de serviços, como o que se apresenta neste documento, é muito limitada. Contudo, existe interesse político na aposta de uma ferramenta desta natureza. Prevê-se assim que no 1º semestre de 2015 os serviços sejam prestados apenas a escolas privadas. Com o sucesso esperado dos programas de intervenção implementados nas escolas privadas, o objectivo seguinte será apresentar os resultados ao Município de Lisboa sendo expectável uma angariação de 5% do total de escolas da região. A angariação do primeiro município servirá de base para a expansão nacional nos anos seguintes. Outro dos resultados da taxa de satisfação dos clientes, será a recontractação do serviço. Esta previsão é ilustrada nos anos de 2019 e 2020.

6. Marketing

6.1 Análise SWOT

Apesar das suas limitações, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ainda é a principal ferramenta de análise às forças e fraquezas de uma organização (Coman e Ronen, 2009).

Tabela IX
Análise SWOT

<p><u>Forças (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumento pioneiro e único em Portugal; - Resposta a necessidade do mercado; - Baixo investimento em activos fixos. - Eficiência; 	<p><u>Fraquezas (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Validação apenas em crianças do 1º ciclo; - Necessidade de angariação de fundos para novos desenvolvimentos da ferramenta.
<p><u>Oportunidades (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alargamento do serviço aos ensinos secundário e superior; - Adaptação do serviço a empresas privadas; - Aumento da consciencialização da população e do estado para uma alimentação saudável. 	<p><u>Ameaças (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder dos consumidores; - Ausência de custos de mudança; - Novos Entrantes.

Por seu lado, a matriz TOWS visa desenvolver estratégias combinando os factores externos – Oportunidades e Ameaças - com os factores internos – Forças e Franquezas. É utilizada pelos gestores das empresas para analisar a situação da empresa e definir táticas e acções que ajudem a empresa a atingir os seus objectivos e a sua missão (Al-Mayahi e Mansoor, 2012).

Tabela X
Matriz TOWS

	<p><u>Forças (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumento pioneiro e único em Portugal; - Resposta a necessidade do mercado; - Baixo investimento em activos fixos. - Eficiência; 	<p><u>Fraquesas (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Validação apenas em crianças do 1º ciclo; - Necessidade de angariação de fundos para novos desenvolvimentos da ferramenta.
<p><u>Oportunidades (O)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar o mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Validação da

<ul style="list-style-type: none"> - Alargamento do serviço aos ensinos secundário e superior; - Adaptação do serviço a empresas privadas; - Aumento da consciencialização da população e do estado para uma alimentação saudável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos objectivos estratégicos; - Criação de emprego. 	ferramenta a outros níveis de ensino; <ul style="list-style-type: none"> - Validação para avaliação individual; - Alargamento da BD clientes que resultaria em fundos para investir em novos desenvolvimentos da ferramenta.
<p><u>Ameaças (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder dos consumidores; - Ausência de custos de mudança; - Novos Entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a ferramenta para alargar a base de potenciais clientes; - Celebração de contratos de longa duração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo de direitos de autor.

A estratégia da mfood passará por apresentar ao mercado um serviço único e diferenciador, procurando atingir a maior quota de mercado possível no que diz respeito aos estabelecimentos de ensino do 1º ciclo. A ferramenta a utilizar terá proteção intelectual (direitos de autor), dificultando uma cópia do serviço. A quota de mercado será também conquistada através da satisfação dos clientes. Sendo o principal *target* o universo da educação, que se verifica bastante fechado, a angariação de novos clientes será feita através de *word of mouth* e do contacto directo.

A estratégia de expansão passará por contratar uma equipa de I&D para desenvolvimento e validação da ferramenta a outros níveis de ensino, nomeadamente 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário. Num futuro mais longínquo pretende-se adaptar a ferramenta para validação de hábitos alimentares em adultos, procurando entrar no mercado das empresas com cantinas geridas por empresas de *catering*. Tratando-se de uma *startup*, quer a análise SWOT, quer a matriz TOWS devem ser revisitadas e, se necessário, adaptadas no futuro.

6.2 Segmentação e Mercado Alvo

Tratando-se de um serviço cujo *target* são os estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico, o primeiro nível de segmentação será o sector *Business to Business*. Neste

sentido, a Tabela VI apresentada no ponto 5.1 contém o universo total de potenciais clientes. Contudo, não seria realista iniciar a actividade sem outro nível de segmentação. Conforme foi delineado nos objectivos estratégicos (ver ponto 5.4), esse nível de segmentação será de natureza geográfica. Nos dois primeiros anos, o foco de atuação será a região de Lisboa, nos dois anos seguintes na região norte com foco no Porto e em 2018-2019 em Coimbra e Leiria. A decisão destas regiões teve como base o poder de compra da população por município (PORDATA, 2014).

O posicionamento estratégico da empresa e os serviços por si prestados terão como base a diferenciação. Não só ao nível dos instrumentos e ferramentas utilizadas, como também ao nível das competências técnicas dos quadros da empresa. O serviço que se propõe com este projecto terá impacto a nível nacional com potencial para contribuir para criação e/ou redefinição de políticas e estratégias alimentares. Um posicionamento associado ao preço/custo poderia verificar-se contraproducente quer para a empresa quer para os consumidores.

6.3 Marketing Mix

6.3.1 Produtos e Serviços

Os bens e serviços podem ser divididos por quatro classificações (Woodruff, 2004): (1) bens e serviços de conveniência, (2) bens e serviços de compra, (3) bens e serviços especializados e (4) bens e serviço não procurados. Os bens e serviços de conveniência são comprados por impulso ou desejo sem qualquer esforço no que diz respeito à compra dos mesmos (por exemplo cigarros, gelados, entre outros). Já os bens e serviços de compra exigem dos consumidores um esforço maior no que diz respeito à escolha e decisão de compra. São habitualmente de preço mais elevado que os de conveniência e de longa duração (por exemplo mobília, electrodomésticos, entre outros). Uma peça de arte seria classificada como um bem especializado. São caracterizados por uma procura

e oferta reduzida e apenas se encontram disponíveis em locais específicos. As características dos bens e serviços não procurados são o medo ou falta de interesse. Por exemplo serviços funerários ou extintores. Com uma procura e oferta baixas, os serviços prestados pela mfood deverão ser classificados como serviços especializados. Por seu lado, Logman (1997) distingue os produtos e serviços em três níveis: (1) básicos ou *core*, (2) melhorados e (3) de valor acrescentado. Com base nesta abordagem, o nível que melhor define os serviços a oferecer será o nível 3. São serviços com propriedades tangíveis no que diz respeito ao PAC24, com uma qualidade superior aos instrumentos e ferramentas de avaliação existentes mas que ao mesmo tempo procura oferecer benefícios intangíveis como a alteração cultural nos hábitos alimentares das crianças portuguesas e, conseqüentemente, de toda a população. A mfood irá então oferecer ao mercado dois tipos de serviço:

- i. Avaliação aos hábitos alimentares das crianças do 1º ciclo;
- ii. Avaliação aos hábitos alimentares das crianças do 1º ciclo e elaboração de programa de intervenção.

6.3.2 Preço

Das variáveis do tradicional marketing mix utilizadas para influenciar as decisões de compra dos consumidores, o desenvolvimento de estratégias de preço eficazes apresenta-se como a mais difícil (Hoffman *et al.*, 2002). No caso dos serviços a dificuldade é ainda maior. Teóricos do sector dos serviços afirmam que os serviços diferem dos bens ao longo de quatro elementos chave: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml *et al.*, 1985). Hoffman *et al.* (2002) conclui então que se os serviços são, na sua essência, diferentes dos bens, também a percepção dos consumidores em relação ao preço será diferente. Assim, as estratégias e objectivos

relacionados com a definição dos preços devem diferir das utilizadas para os preços dos bens.

Não existindo no mercado ofertas similares aos serviços da mfood, o preço foi definido com base nos seus custos. Nomeadamente com os Fornecimento e Serviços Externos e Gastos com o Pessoal (Ponto 8.1 - Tabela XII e XIII). O valor estimado para o serviço, por escola, foi de 1.500€ O seu pagamento deverá ser efectuado por débito directo dentro do prazo limite de pagamento das facturas emitidas (60 dias). Será feito um pagamento de 50% na adjudicação do serviço e 50% após a conclusão do mesmo.

6.3.3 Promoção

Tendo em conta que o mercado alvo serão as autarquias locais e escolas públicas e privadas, a promoção do projecto será efectuada pelos promotores da empresa através de contacto directo. O objectivo será apresentar o projecto procurando atrair e motivar os potenciais clientes. Actualmente, as autarquias locais são responsáveis pela gestão das escolas públicas do 1º ciclo. Neste sentido, o ponto de partida seria o contacto directo com a Câmara Municipal de Lisboa. O sucesso dos contactos com as autarquias seria determinante na aquisição de novos clientes, quer no sector público quer privado. Nessa fase, o *word of mouth* apresentar-se-ia como um meio de comunicação não só interessante mas muito importante. A educação é uma área bastante fechada. Como tal, o *feedback* de entidades/pessoas chave da indústria pode influenciar o sucesso do projecto.

Existem no entanto alguns constrangimentos. As autarquias estão bastante expostas à comunicação social e conseqüentemente aos eleitores. A contratação deste tipo de serviços e conseqüentemente utilização de dinheiros públicos tem de ser muito bem explicada aos pais/eleitores. Levantar-se-ão questões como: Porque é que consideram necessária a contratação deste serviço? Quais os resultados que procuram obter? Terá

impacto nas actividades curriculares dos alunos? Estas questões devem ser esclarecidas pela mfood aquando dos contactos mantidos com as autarquias. Deve ser levantada a questão de Portugal ser o 6º país na Europa com maior prevalência de obesidade infantil e que o serviço tem um carácter pedagógico com objectivo de inculcar nas crianças uma cultura de alimentação saudável e assim reduzir o número de população afectada com diabetes, hipertensão e/ou obesidade.

Os custos de promoção serão moderados. Ao contacto directo pretende-se acrescentar a criação de um *site*. Inicialmente este *site* terá apenas uma área direccionada às escolas do primeiro ciclo. Um *site* de conteúdos mais infantis e mais interactivos, procurando dar um lado *fun* à alimentação saudável. De resto, em linha com o *design* do PAC24. Perspectivando o crescimento da empresa a outros segmentos, os custos com o *site* deverão aumentar. Pretende-se criar uma área distinta para cada segmento, por exemplo, uma área dedicada a alunos do ensino secundário e outra para alunos do ensino superior. A imagem construída através de um *site* distintivo não deve desviar o foco dos potenciais clientes. Estes – autarquias, escolas, o próprio Ministério da Educação e da Ciência e a Direção Geral da Saúde - apresentam-se como formais. Deste modo, as principais características na definição da imagem da mfood terão de ser credibilidade e profissionalismo.

Apesar das redes sociais – Facebook, Twitter, Instagram, entre outros – se apresentarem como os principais e mais eficazes meios de comunicação, tendo em conta as particularidades do *target* definido, a sua utilização poderá confundir os potenciais consumidores e tornar-se contraproducente. Por essa razão, no início da atividade não serão alvo de grande esforço promocional.

6.3.4 Distribuição

Em linha com os objectivos estratégicos a 5 anos, a distribuição nos primeiros anos irá focar-se a 100% na região de Lisboa, Porto, Coimbra e Leiria. Na zona de Lisboa concentram-se 18,8% do total das escolas do país. Embora não existam dados individuais sobre a quantidade de estabelecimentos no Porto, Coimbra e Leiria, as mesmas representam uma boa parte das regiões Norte e Centro (35,6% e 27,6% do total do país, respectivamente).

O processo de implementação do serviço consistirá na deslocação de técnicos às escolas. Tendo em conta a quantidade média de alunos por escola (Anexos – Tabela I) e o tempo médio de avaliação por cada 10 alunos, prevê-se demorar um máximo de dois dias por escola.

6.3.5 Marca e imagem

A marca mfood tem como objectivo a fácil identificação do sector onde se insere: o da alimentação. Tem como inspiração o nome da promotora ligada à área da nutrição, sendo que a presença da folha num dos “o” transformando-o num fruto e a utilização da cor verde foram escolhidas por estarem associados a hábitos alimentares saudáveis.

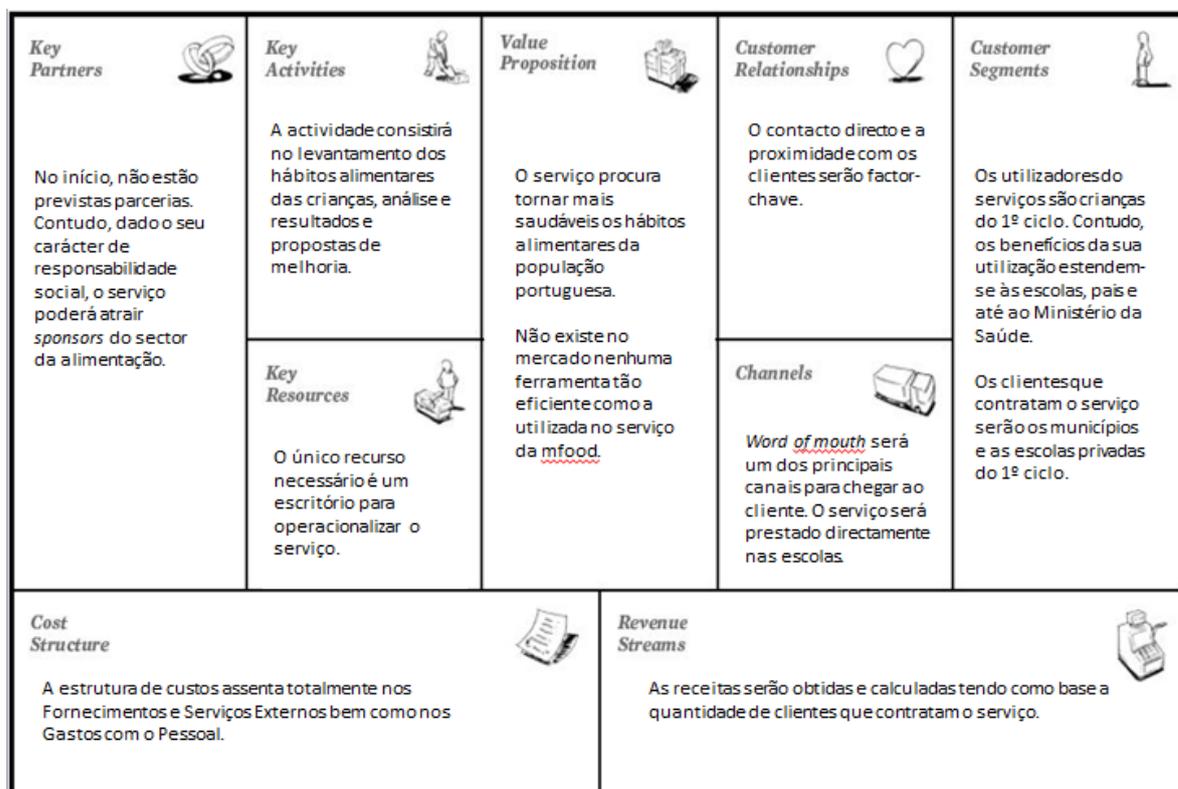


7. Plano Operacional

O Mapa do Modelo de Negócio (*Business Model Canvas*) analisa uma empresa ou negócio através de uma representação simplificada da sua lógica de negócios analisada de um ponto de vista estratégico. A sua característica mais interessante é a capacidade de descrever a lógica de negócios numa só página. Tendo sido desenvolvido por Osterwader e Pigneur (2010), nos últimos anos tem sido utilizado por centenas de

alunos nos mais variados projectos. Deste modo, decidiu-se utilizar o Canvas para explicar o modelo de negócio da mfood.

Figura I
Mapa do Modelo de Negócio



7.1 Instalações e Localização

Uma vez que a equipa de trabalho será reduzida também o espaço necessário será reduzido. Pretende-se arrendar um *open space* com uma sala de reuniões na região de Lisboa no valor de 500€mês, por um período de 5 anos.

7.2 Equipamento

Será necessário também adquirir equipamento informático e material de escritório (Anexos – Tabela II). Dado que o PAC24 se apresenta como um questionário *online* e nem todas as escolas possuem computadores, está prevista a aquisição de 10 *tablets* bem como de um serviço de banda larga móvel. O preço médio dos *tablets* situa-se nos 300€ e a banda larga representaria um custo de 30€mês.

8. Plano Financeiro

No desenvolvimento de um plano de negócios existe sempre o factor de imprevisibilidade, que pode ser minimizado com base na análise de sensibilidade (capítulo 9). Contudo, tem de existir um ponto de partida. Esse ponto de partida deve ser construído através da escolha de pressupostos devidamente fundamentados.

Ennis (1982) define 3 tipos de pressupostos: (1) conclusões, (2) proposições não estabelecidas na totalidade e (3) adopções. O tipo de pressupostos a utilizar no plano financeiro será do tipo 2, ou seja proposições que não são estabelecidas na totalidade. Segundo Fortus (2008), as proposições não estabelecidas na totalidade permitem atingir os objectivos propostos numa determinada situação utilizando informação que se considere vantajosa sem que exista prova de que a mesma está correcta. Foi com base em pressupostos desta natureza que se desenvolveu o plano financeiro.

8.1 Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com o Pessoal e Ponto Crítico

Na Tabela XI projeta-se o crescimento do volume de negócios. Este crescimento está intimamente associado ao inquérito de satisfação dos clientes mencionado no ponto 5.4. Conforme já foi anteriormente referido, na entrevista à Câmara Municipal de Lisboa foi identificado que não existem verbas disponíveis. Contudo, tratando-se de uma questão social – saúde – com grande interesse político, previu-se que os resultados positivos iriam “atrair” aquele que é o maior cliente da região de Lisboa, alargando-se posteriormente ao resto do país. Os CMVMC são anulados por uma margem de contribuição que se definiu ser de 100%.

Tabela XI
Vendas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENDAS - MERCADO NACIONAL	157.500	240.000	277.500	361.530	394.875	403.650
Quantidades vendidas	105	160	185	206	225	230
Taxa de crescimento unid. vendas		52,38%	15,63%	11,35%	9,22%	2,22%
Preço Unitário	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS PORTUGUESES DO 1º CICLO

Os gastos com fornecimentos e serviços externos prendem-se com a gestão do escritório sendo que também será contratado um serviço externo para fazer a contabilidade da empresa.

Tabela XII
FSE

	Tx IVA	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Material de escritório	23%	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Electricidade	23%	150,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Combustíveis	23%	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Água	6%	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Deslocações e Estadas	23%	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Rendas e alugueres	23%	500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Seguros	0%	46,67	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Outros serviços	23%	110,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
TOTAL FSE			18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00
IVA			1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
FSE + IVA			19.640,00	19.640,00	19.640,00	19.640,00	19.640,00	19.640,00

Com base na angariação de escolas apresentada nos Objectivos Estratégicos, na quantidade de alunos por escola e no tempo demora a efectuar o levantamento dos hábitos alimentares de cada aluno, calculou-se que nos dois anos iniciais iria ser necessária a contratação de duas estagiárias na área da Diatética e Nutrição que se juntarão aos dois membros da Administração / Direcção (ver Identificação dos Promotores). A previsão de crescimento nos dois primeiros anos faz antever que será necessário construir uma equipa multidisciplinar onde se incluirão um designer e um especialista em I&D para desenvolvimento da ferramenta (serviços externalizados até à data), uma administrativa para dar apoio logístico e um contabilista a part-time. Obrigatoriamente, prevê-se um aumento dos gastos com o pessoal. Os promotores,

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS PORTUGUESES DO 1º CICLO

membros da direcção, não terão remuneração base sendo que os seus serviços serão pagos através de dividendos a definir no final de cada ano.

Tabela XIII
Gastos com o Pessoal

Remunerações	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Órgãos Sociais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pessoal	24.000,00	28.840,00	87.500,00	90.125,00	92.829,10	95.613,70
Encargos sobre remunerações	5.700,00	6.849,50	20.781,25	21.404,69	22.046,91	22.708,25
Seguros Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	240,00	288,40	875,00	901,25	928,29	956,14
Gastos de acção social	6.204,88	6.391,03	13.165,51	13.560,48	13.967,29	14.386,31
Outros gastos com pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	36.144,88	42.368,93	122.321,76	125.991,42	129.771,60	133.664,40

O ponto crítico operacional previsional é o ponto a partir do qual a empresa começa a ter resultados de exploração positivos. Quanto mais baixo for o ponto crítico de uma empresa, mais facilmente ela o consegue atingir. Assim, menor será o seu risco económico. Nos primeiros dois anos situa-se abaixo dos 40% - 37% e 27%, respetivamente. Com um aumento significativo dos gastos com o pessoal no 3º ano e crescimento moderado das vendas, o ponto crítico cresce para mais de 50% diminuindo gradualmente nos anos seguintes.

Tabela XIV
Ponto Crítico Operacional Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	157.500	240.000	277.500	309.000	337.500	345.000
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FSE Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta de Contribuição	157.500	240.000	277.500	309.000	337.500	345.000
Ponto Crítico	58.125	64.349	146.702	150.371	154.152	154.444
Ponto Crítico %	36,90%	26,81%	52,87%	48,66%	45,67%	44,77%

8.2 Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento

Tratando-se de uma empresa de serviços onde não é necessário recorrer a fornecedores para satisfazer inventário, as necessidades de fundo de maneio não são muito elevadas.

Ainda assim, tendo em conta o prazo médio de pagamento (60 dias) as necessidades de fundo de maneio representam 20% das vendas (Anexos – Tabela III).

O investimento inicial é também relativamente reduzido. Prevê-se investir no primeiro ano 18.000€ direccionado na sua totalidade para equipamento básico associado ao escritório (Anexos – Tabela II). O modo de financiamento será através de empréstimo bancário ou, caso tal não seja possível, através de um *business angel*. A primeira opção de financiamento ser através de empréstimo bancário prende-se com o facto de, nesta fase, não se pretender abdicar de uma parte da empresa. Um investidor iria sempre deter uma percentagem da mfood ou solicitar um *royalty* por cada serviço vendido, que no arranque do negócio poderia não ser a melhor opção.

Em relação ao empréstimo bancário como modo de financiamento, o risco prende-se com a responsabilidade pelo pagamento do crédito concedido, acrescido de juros, independentemente dos resultados financeiros que venha a alcançar, para além que o acesso ao mesmo não é garantido. Contudo, existem hoje vários bancos com linhas de apoio às PME's com condições bastante interessantes. Neste sentido, considerou-se que a melhor opção para financiamento seria um empréstimo bancário no valor de 25.000€. No 3º ano, após um crescimento continuado, prevê-se um crescimento da equipa. Assim, pretende-se fazer novo investimento no valor de 12.000€ mais uma vez para aquisição de equipamento básico. Este financiamento será feito através de um empréstimo por parte dos promotores da mfood.

8.3 Demonstrações Previsionais

Na Demonstração de Resultados (Anexos – Tabela IV) pode verificar-se que quer o EBITDA quer o Resultado Líquido são sempre positivos apresentando um crescimento continuado. Porém, sofrem uma quebra no 3º ano onde, como já foi mencionado, se pretende reforçar a equipa de trabalho com o objectivo de no médio prazo alargar a base de clientes. Daí que o reforço seja num Departamento de I&D (ver ponto 10.1).

O *free cash flow* e, conseqüentemente, o *cash flow* acumulado, são também eles sempre positivos, sendo que este último atinge os 528 m€ ao 6º ano de actividade.

8.4 Indicadores de Avaliação

Todos os indicadores de avaliação são positivos (Anexos – Tabela V). Entre eles destacam-se a Autonomia Financeira e a Liquidez Corrente onde se observa um crescimento a cada ano de actividade. Apesar de positivos, tanto o ROI como o ROE decrescem ao longo dos anos. A rentabilidade sobre o réditio é bastante elevada (entre os 37% e os 57%) sofrendo, à imagem do resultado líquido, uma quebra no 3º ano.

O VAL na perspectiva do investidor é de 528 m€ tendo sido considerado um prémio de risco = 7,4% (Banco Investe, 2011). O prémio de risco avalia a aversão ao risco por parte dos investidores e foi calculado pelo Stoxx 600, um índice financeiro composto por 600 empresas de 18 países europeus. Na perspectiva do projecto o VAL foi ligeiramente superior, fixando-se nos 531m€. De referir que não foram considerados valores em perpetuidade.

9. Análise de Sensibilidade e Risco

Para a análise de sensibilidade e risco foram considerados os cenários apresentados na Tabela XV. Em todos eles, o objectivo é avaliar o impacto no VAL, quer na perspectiva do investidor quer do projecto.

Tabela XV
Cenários de Variação

	VAL (€)	
	Investidor	Projecto
Base	527.550	531.277
Aumento das vendas em 5%/ano	575.648	579.543
Aumento das vendas em 10%/ano	623.746	627.806
Aumento das vendas em 20%/ano	719.941	724.325
Diminuição das vendas em 5%/ano	479.452	483.009
Diminuição das vendas em 10%/ano	431.354	434.736
Diminuição das vendas em 20%/ano	335.159	338.170
Venda apenas a escolas privadas (50% do total)	-148.471	-144.851
Aumento médio da SS em 6,25%	512.557	516.212
Diminuição média do SS em 6,25%	542.543	546.341
Aumento médio do IRC em 7%	475.414	479.207
Diminuição média do IRC em 3%	549.894	553.591

Num intervalo entre os 120% e o 80% do volume de vendas, identificou-se que o VAL será sempre positivo. O aumento de 20% do volume de negócio aumentaria o VAL em 36% e uma diminuição na mesma percentagem resultaria num decréscimo equivalente (37%). O cenário mais crítico é o que apresenta maior risco é aquele em que apenas se consegue angariar clientes do sector privado. Ao longo do presente documento foi por diversas vezes mencionado o poder dos consumidores, nomeadamente dos estabelecimentos de ensino que são geridos pelos municípios. Por esta razão avaliou-se o VAL caso nenhum município contratasse os serviços oferecidos pela mfood. O resultado foi, previsivelmente, negativo. Isto mesmo assumindo que seria conquistada uma quota de mercado de 50% no sector privado.

Também foi mencionado que os gastos com o pessoal eram a principal fonte de custos da empresa. Neste sentido foi avaliado o cenário em que os encargos com a segurança social eram alvo de variações. As alterações verificadas mostram uma sensibilidade reduzida a esta variável. O mesmo resultado foi registado para alterações no IRC.

10. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

A mfood será uma sociedade por quotas onde cada um dos promotores deterá 50% da empresa e assumirá funções de Direcção.

O controlo de gestão será efectuado através de um orçamento anual alinhado com os objectivos estratégicos da empresa. Mensalmente será efectuada a comparação entre o orçamento e a atividade real por forma a identificar possíveis desvios e criar planos de acção para correcção dos mesmos. A taxa de satisfação dos clientes será outro dos indicadores avaliados mensalmente. Anualmente, serão também efectuadas avaliações de desempenho aos colaboradores da empresa.

10.1 Organigrama

Figura II
Organigrama Inicial

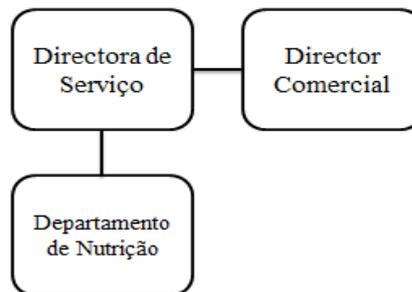
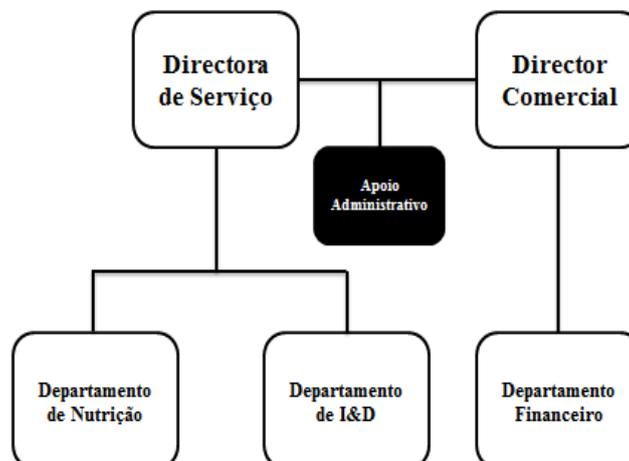


Figura III
Organigrama Final



11. Calendarização

O início da atividade da mfood está previsto para 2014. Contudo, não se prevêem vendas para o referido ano. Finalizado o plano de negócios, o próximo passo será o registo da empresa e da marca mfood. A contratação de uma nutricionista e o contacto directo com as escolas privadas marcarão o arranque do negócio e uma vez que se consigam apalavrar alguns serviços no sector privado será então negociado o empréstimo bancário. Já com alguns resultados dos primeiros serviços prestados, serão iniciados os contactos com a Câmara Municipal de Lisboa, entrando assim no sector público.

Tabela XVI
Calendarização

2º Trimestre 2014	Elaboração do plano de negócio.
3º Trimestre 2014	Criação da empresa; Contacto directo com escolas privadas; Entrevistas e selecção de nutricionistas.
4º Trimestre 2014	Obtenção de empréstimo bancário; Aquisição de material de escritório;
1º Trimestre 2015	Angariação de escolas privadas
2º Trimestre 2015	Contacto directo com a Câmara Municipal de Lisboa;
3º Trimestre 2015	Angariação de escolas públicas

12. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

12.1 Conclusões

O presente plano de negócios pretende avaliar o potencial de um serviço de avaliação aos hábitos alimentares das crianças portuguesas. O serviço será oferecido por uma empresa – mfood - criada com o objectivo de redefinir os hábitos alimentares da população portuguesa.

Definiu-se o mercado alvo, analisaram-se a envolventes externas e internas da indústria e identificaram-se as principais forças e fraquezas da empresa. Foi com base nesses factores que se definiram estratégias que conduzissem o negócio ao sucesso. Uma

empresa com política de custos centralizada nos gastos com o pessoal que apresenta ao mercado um serviço com posicionamento na diferenciação.

Apesar de uma forte dependência do sector público, limitado nas suas verbas, os resultados mostram um elevado potencial na criação de um serviço desta natureza. Apenas no cenário em que nenhum município contrata os serviços da mfood, os resultados se apresentaram como negativos. Em todos os outros cenários avaliados, quer na perspectiva do investidor, quer na perspectiva do projecto, o negócio é considerado atractivo.

12.2 Limitações

Em Portugal existem 306 municípios (PORDATA, 2014) e 4.991 estabelecimentos de ensino do 1º ciclo. Embora tenham sido entrevistados dois dos principais alvos do negócio – MEC e Câmara Municipal de Lisboa – o número de entrevistas foi claramente reduzido. Adicionalmente, as entrevistas centraram-se na zona de Lisboa onde o poder de compra da população portuguesa atinge o seu máximo (PORDATA, 2014). As previsões de crescimento tiveram como base o potencial dos serviços calculado através do *feedback* dado pelos entrevistados. Contudo, existe uma grande probabilidade desse *feedback* ser diferente em cada região do país.

Ao longo do TFM foram mencionados dois serviços: (1) Avaliação dos hábitos alimentares das crianças e (2) Criação de programas de intervenção de acordos com o serviço (1). Contudo, na definição dos objectivos estratégicos e consequentemente no plano financeiro e análise de cenários, considerou-se um preço único como se tratasse de apenas um serviço.

Outra limitação foi a ausência de comparações. Os serviços propostos neste projecto não existem no mercado e como tal não foi possível comparar preços e/ou qualidade dos serviços prestados para justificar a quota de mercado adquirida.

Os indicadores económicos foram calculados com base no modelo do IAPMEI. Neste modelo os pressupostos iniciais, colocados manualmente com base no ano em que se pretende avaliar os indicadores financeiros, são aplicados aos 5 anos seguintes. Uma das características da actual conjuntura económica portuguesa é a instabilidade fiscal. Na análise de sensibilidade considerou-se a SS e o IRC como variáveis alvo de variação, contudo esse exercício não foi efectuado para os restantes pressupostos.

12.3 Investigação Futura

A investigação futura irá ser dividida em três fases distintas que podem no entanto ser implementadas paralelamente:

1. Contacto directo com potenciais clientes na zona de Lisboa. A zona de Lisboa será o ponto de lançamento dos serviços fornecidos pela mfood. Durante o ano de 2014 e 2015 esse será o único foco. Para isso será necessário que os promotores façam um *roadshow* pelo concelho;
2. Expansão. Conforme foi mencionado no ponto anterior, o número de entrevistas realizadas foi muito limitado e centrou-se apenas na região de Lisboa. Para avaliar o interesse de outros municípios e estabelecimentos de ensino, será necessário conduzir um conjunto de entrevistas que sustentem a expansão da empresa prevista para 2017;
3. Alargar base de dados de clientes. Como foi devidamente explicado ao longo do documento, o PAC24 apenas se encontra validado para a avaliação dos hábitos alimentares das crianças do 1º ciclo. Para alargar a base de potenciais clientes será necessário desenvolver e validar a ferramenta para outras idades, nomeadamente 2º ciclo e ensino secundário. Uma forma de fazer este desenvolvimento a um baixo custo seria apresentar a ferramenta a alunos de diatética e nutrição da Faculdade de Medicina, a programadores do Instituto Superior Técnico e *designers* do IADE. Estes poderiam servir-se dos desenvolvimentos actuais e também eles desenvolverem as

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

suas teses de mestrado ou doutoramento à volta de um assunto com crescente relevância a nível mundial.

Referências Bibliográficas

- Academy of Marketing Science (1982). *Strategic objectives*. Journal of the Academy of Marketing Science. vol. 2, nº 1, 14-27.
- Al-Mayahi, I. e Mansoor, S.P. (2012). *UAE E- Government: SWOT analysis and TOWS Matrix*. Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering, 201-204.
- Alogan, G.B. e Yetiş, N. (2006). *Defining strategic objectives: A methodology suited for public organizations*. Total Quality Management & Business Excellence, 17:6, 669-684
- Alwan, A., MacLean, D., Riley, L.M., d'Espaignet, E.T., Mathers, C.D. e Stevens, G.A. (2010). *Monitoring and surveillance of chronic noncommunicable diseases: progress and capacity in high-burden countries*. The Lancet, 376:1861-1868.
- Andersen, L.F., Lioret, S., Brants, H., Kaic-Rak, A., de Boer, E.J., Amiano, P. e Trolle E. (2011). *Recommendations for a trans-European dietary assessment method in children between 4 and 14 years*. European Journal of Clinical Nutrition, 65, S58–S64.
- Banco de Portugal (2014a). *Boletim Económico Abril 2014: Economia Portuguesa 2013*.
- Banco de Portugal (2014b). *Indicadores de Conjuntura Maio 2014*.
- Baranowski T. e Domel, D.B. (1994). *A cognitive model of children's reporting of food intake*. Journal of Clinical Nutrition, 59 (suppl) 212S-7S.
- Berry, T. (2011). *What is a Business Plan?* em: <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/what-is-a-business-plan/33>
- Bewayo, E.D. (2010). *Why a business plan isn't always written*. Entrepreneurial Executive, vol. 15, 1-9.
- Chwolka, A. e Raith, M.G. (2011). *The value of a business planning before startup – A decision-theoretical perspective*. Journal of Business Venturing, 27, 385-399.
- Colby, L. (2003). *Why you need a Business Plan* em: <http://meetingsnet.com/corporate-meetings/why-you-need-business-plan>
- Coman, A. e Ronan, B. (2009). *Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses*. International Journal of Production Research, 47:20, 5677-5689.
- Costa, C.D., Ferreira, M.G. e Amaral, R. (2010). *Obesidade Infantil e Juvenil*. Acta Médica Portuguesa. 23 (3):379:384
- Crawford-Lucas, P. (1992), *Providing Business Plan assistance to small manufacturing companies*, Economic Development Review, 54-58.
- Delmar, F. e Shane, S. (2003). *Does Business Planning Facilitates the Development of New Ventures?*, Strategic Management Journal, 24: 1165 – 1185.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan – Fourth Edition* em: <http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf>
- DeThomas, A. e Derammelaere, S. (2008). *Writing a Coving Business Plan – Third Edition*. Preface, 7.

- Direcção Geral de Estatística de Educação e Ciência (2013). *Estatísticas da Educação 2011/2012*.
- Direcção Geral da Saúde (2012). *Plano de Actividades 2013*.
- Dobbs, M.E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*. Competiveness Review, vol. 24, nº 1, 32-45.
- Ennis, R.E. (1982). *Identifying Implicit Assumptions*. Synthese 51, 61-86.
- Ernest & Young LLP (2001). *Guide to Producing a Business Plan* em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf.
- European Food Safety Authority (2009). *General principles for the collection of national food consumption data in the view of a pan-European dietary survey*. EFSA Journal, 7(12):1435.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. e Simón-Moya, V. (2012). *The business plan as a project: an evaluation of its predictive capabilities for business success*, The Service Industries Journal, 32:15, 2399-2420.
- Ford, B., Bornestein, J. e Pruitt, P. (2007). *Ernst & Young Business Plan Guide*.
- Fortus, D. (2008). *The Importance to Learn to Make Assumptions*. Wiley InterScience. DOI 10.1002/sce.20295, 86-108.
- Foster, E., Mathews, J. N. S., Lloyd, J., Marshall, L., Mathers, J.C., Nelson, M., Barton, K.L., Wrieden, W.L., Cornelissen, P., Harris, J. e Adamson, A.J.(2008). *Children's estimates of food portion size: the development and evaluation of three portion size assessment tools for use with children*. *British Journal of Nutrition*, 99, 175-184.
- Harmozi, A., Sutton, G., McMin, R. e Lucio, W. (2002). *Business plans for new or small businesses: paving the path to success*, Management Decision, 40/8, 755-763.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Press Books.
- Hoffman, K.D., Turley L.W. e Kelley, S.W. (2002). *Pricing Retail Services*. Journal of Business Research, 55, 1015– 1023.
- Instituto Nacional de Estatística (2013). *Estatística dos Serviços Prestados às Empresas 2012*.
- Instituto Nacional de Estatística & Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (2009). *Inquérito Nacional de Saúde 2005-2006*.
- Instituto Nacional de Estatística (2010). *Balança Alimentar Portuguesa 2003-2008*.
- Kaplan, J. e Warren, A. (2007). *Patterns of Entrepreneurship*. NY: John Wiley.
- Karniouchina, E.V., Carson, S.J., Short, J.C. e Ketchen Jr., D.J. (2013). *Extending the Firm versus Industry Debate: Does Industry Life Cycle Matter?* Strategic Management Journal, 34: 1010-1018.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern/Cengage Publishers.

- Livingstone, M.B.E., Robson, P.J. e Wallace J.M.W. (2004). *Issues in dietary intake assessment of children and adolescents*. British Journal of Nutrition, 92 (Suppl 2): S213-222.
- Logman, M. (1997). *Marketing Mix Customization and Customizability*. Business Horizons, vol. 40, issue, 6, pag. 39-44.
- Lussier, R. (1995). *A Nonfinancial Business versus Failure Prediction Model for Young Firms*. Journal of Small Business Management, vol. 33, Nº 1, pag. 8-20.
- Marsh, J., Brooks, G., Hughes, J., Ritchie, L., Roberts, S., e Wright, K. (2005). *Digital beginnings: young children's use of popular culture, media and new technologies*. Sheffield: University of Sheffield.
- McKenney, S. e Voogt, J. (2010). *Technology and young children: How 4–7 year olds perceive their own use of computers*. Computers in Human Behavior, 26, 656–664.
- Michaelsen, K.F. (2008). *Child Growth*. Pediatric Nutrition in Practice. Basel: Karger, 1-5.
- Ministério das Finanças (2013). *Orçamento do Estado para 2014*.
- Monteiro, P. (2011). *Prémios de Risco*. Banco Investe.
- Moore, H.J., Ells, L.J., McLure, S.A., Crooks, S., Cumbor D. e Summerbell, C.D. (2008). *The development and evaluation of a novel computer program to assess previous-day dietary and physical activity behaviours in school children: The Synchronised Nutrition and Activity Program™ (SNAP™)*. British Journal of Nutrition, 99: 1266-1274.
- Narayana, V.K. e Fahey, L. (2005). *The Relevance of Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis*. Journal of Management studies 42:1, 207-223.
- Nestlé (2007). *Nutrition in Public Health and Preventive Medicine*. Public Health & Preventive Medicine, 15th ed. Iowa City: McGraw-Hill, 1195-1203.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.
- PORDATA (2014) – Base de Dados de Portugal Contemporâneo.
- Porter, M.E. (2008). *The five competitive forces that shape the industry*. Harvard Business Review, 78-93.
- Salhman, W. (1997). *How To Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review, 98-108.
- Shetty, P. S. (2009). *Food and nutrition*. Oxford Textbook of Public Health, 5th ed. USA: Oxford University Press, 177-196.
- Siropolis, N. (1997). *Small Business Management*. NY: Houghton Mifflin Co.
- Thompson, F.E., Subar, A.F., Loria, C.M., Reedy, J.L. e Baranowski, T. (2010). *Need for Technological Innovation in Dietary Assessment*. Am Diet Assoc, 110(1): 48–59.

- United Nations (2011). *Political declaration of the High-level Meeting of the General Assembly on the Prevention and Control of Non-communicable Diseases*. A/66/L.1. New York: United Nations.
- Weber Cullen, K., Baranowski, T. e Baranowski, J. (1998). *Computer Software Design for Children's Recording of Food Intake*. *Journal of Nutrition Education*, 30, 405-409.
- Wijnhoven, T. M. A., van Raaij, J. M. A., Spinelli, A., Rito, A. I., Hovengen, R., Kunesova, M. (2013). *WHO European Childhood Obesity Surveillance Initiative 2008: weight, height and body mass index in 6–9-year-old children*. *Pediatric Obesity*, 8: 79–97.
- Woodruff, C.E. (2004). *An Optometric's Guide to Marketing: Developing the Marketing Mix*. *Optometry*, vol. 75, nº4, 251-256.
- World Health Organization (2002). *Technical Report Series: Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases*. Report of a Joint WHO/FAO Expert Consultation. Geneva: WHO.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A, Berry L.L. (1985). *Problems and strategies in services marketing*. *J. Mark*;49(2):33– 46.
- Zimmerer, T. e Scarborough, N. (1996). *Entrepreneurship and New Venture Formation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

Anexo I - Tabelas

Tabela I
Quantidade média de alunos por escola do 1º Ciclo

Nível de ensino e natureza	Portugal	Continente						R.A. Açores	R.A. Madeira
		Total	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve		
1.º Ciclo	91	91	88	66	140	68	122	79	107
Público	90	90	87	64	159	68	129	76	105
Privado dependente do Estado	113	110	97	114	128	64	105	-	122
Privado independente	93	93	104	77	94	69	69	129	19

Tabela II
Equipamento informático e material de escritório

	2.015			2.017		
	#	€unid	€	#	€unid	€
Ratos	4	70	280	4	70	280
Computadores	4	2.000	8.000	2	2.000	4.000
iMac	0	2.000	0	2	2.000	4.000
Tablets	14	300	4.200	4	300	1.200
Caixotes do lixo	6	15	90	4	15	60
Impressora	2	200	400	0	200	0
Agendas	10	5	50	20	5	100
Secretárias	4	230	920	4	230	920
Cadeiras	4	60	240	4	60	240
Candeeiros de pé	4	50	200	0	50	0
Candeeiros de secretária	4	40	160	4	40	160
Mesa reuniões	1	1.500	1.500	0	1.500	0
Cadeiras para mesa de reuniões	8	40	320	2	40	80
Armários individuais	4	100	400	4	100	400
Armário geral	2	500	1.000	0	500	0
Total		17.760		11.440		

Tabela III
Necessidades de Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes	32.287,50	49.200,00	56.887,50	63.345,00	69.187,50	70.725,00
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	3.273,33	3.273,33	3.273,33	3.273,33	3.273,33	3.273,33
Estado	8.841,25	14.848,89	19.089,27	21.714,66	23.481,29	24.044,23
Fundo Maneio Necessário	20.172,92	31.077,78	34.524,90	38.357,01	42.432,87	43.407,44
Investimento em Fundo de Maneio	20.172,92	10.904,86	3.447,12	3.832,11	4.075,87	974,56

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

Tabela IV
Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	157.500,00	240.000,00	277.500,00	309.000,00	337.500,00	345.000,00
CMVMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecimento e serviços externos	18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00	18.380,00
Gastos com o pessoal	36.144,88	42.368,93	122.321,76	125.991,42	129.771,60	133.664,40
EBITDA	102.975,12	179.251,07	136.798,24	164.628,58	189.348,40	192.955,60
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3.600,00	3.600,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	2.400,00
EBIT (Resultado Operacional)	99.375,12	175.651,07	130.798,24	158.628,58	183.348,40	190.555,60
Juros e rendimentos similares obtidos	1.249,24	3.237,79	4.507,27	6.330,77	8.434,82	10.580,39
Juros e gastos similares suportados	1.819,75	1.819,75	1.455,80	1.091,85	727,90	363,95
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	98.804,61	177.069,12	133.849,70	163.867,50	191.055,33	200.772,04
Imposto sobre o rendimento do período	22.725,06	40.725,90	30.785,43	37.689,52	43.942,73	46.177,57
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	76.079,55	136.343,22	103.064,27	126.177,97	147.112,60	154.594,47

Tabela V
Indicadores de Avaliação

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		52,4%	15,6%	11,4%	9,2%	2,2%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	48,3%	56,8%	37,1%	40,8%	43,6%	44,8%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	56,0%	46,8%	26,1%	24,0%	21,7%	18,7%
Rendibilidade do Activo	73,1%	60,3%	33,1%	30,1%	27,1%	23,0%
Rotação do Activo	115,9%	82,4%	70,1%	58,7%	49,9%	41,6%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100,0%	64,2%	32,7%	28,6%	25,0%	20,8%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	56,0%	72,9%	79,7%	83,9%	87,0%	89,7%
Solvabilidade Total	227,1%	369,4%	493,6%	621,6%	771,4%	969,5%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	3,49	4,77	5,81	6,90	8,12	9,67
Liquidez Reduzida	3,49	4,77	5,81	6,90	8,12	9,67
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	139.120	221.620	259.120	290.620	319.120	326.620
Grau de Alavanca Operacional	140,0%	126,2%	198,1%	183,2%	174,1%	171,4%
Grau de Alavanca Financeira	100,6%	99,2%	97,7%	96,8%	96,0%	94,9%

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

Tabela VI
Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	76.519	135.251	100.715	122.144	141.178	146.728
Depreciações e amortizações	3.600	3.600	6.000	6.000	6.000	2.400
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	80.119	138.851	106.715	128.144	147.178	149.128
Investim./Desinvest. em Fundo Manco						
Fundo de Manco	-20.173	-10.905	-3.447	-3.832	-4.076	-975
CASH FLOW de Exploração	59.946	127.946	103.268	124.312	143.102	148.153
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-18.000	0	-12.000	0	0	0
Free cash-flow	41.946	127.946	91.268	124.312	143.102	148.153
CASH FLOW acumulado	41.946	169.892	261.160	385.472	528.574	676.727

Tabela VII
Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	65.126	121.127	84.812	118.220	137.375	142.789
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Prémio de risco de mercado	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%
Taxa de Actualização	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%
Factor actualização	100,00%	109,12%	119,07%	129,93%	141,77%	154,70%
Fluxos actualizados	65.126	111.005	71.229	90.991	96.898	92.301
Fluxos actualizados (acumulado)	65.126	176.131	247.361	338.351	435.249	527.550
Valor Actual Líquido (VAL)	527.550					
Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	41.946	127.946	91.268	124.312	143.102	148.153
WACC	8,29%	8,77%	8,90%	8,96%	9,00%	9,00%
Factor de actualização	100,00%	108,77%	118,45%	129,07%	140,68%	153,34%
Fluxos actualizados	41.946	117.625	77.051	96.317	101.721	96.616
Fluxos actualizados (acumulado)	41.946	159.571	236.623	332.940	434.661	531.277
Valor Actual Líquido (VAL)	531.277					

Anexo II – Curriculum Vitae

Nome Completo: Maria Ana Silva Carvalho Cohen Kadosh
Morada: Rua do Alecrim, nº 46, 3º Frente. 1200-018 Lisboa
Telefone: (+351) 918949920
email: mariaanacarvalho@gmail.com

1. FORMAÇÃO ACADÉMICA

A frequentar **Doutoramento em Doenças Metabólicas e Comportamento Alimentar**

Ano: Desde 2008

Grau: Doutoramento

Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

A frequentar **Mestrado Integrado em Medicina**

Ano: Desde 2013

Grau: Mestre

Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

VI Curso Pós-Graduado de Actualização Construção, Validação, Aplicação e Interpretação de Questionários (19 valores)

Ano: 2010

Grau: Pós-Graduação

Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Curso de Formação Avançada conducente ao Grau de Doutor em Doenças Metabólicas e Comportamento Alimentar (16 valores)

Ano: 2008-2009

Grau: Pós-Graduação

Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Licenciatura em Dietética e Nutrição (16 valores)

Ano: 2004-2008

Grau: Licenciatura

Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

2. TRABALHO ATUAL

Data: Desde Janeiro de 2013

Cargo/categoria: Nutricionista Clínica

Instituição: Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa

Data: Desde Novembro de 2012

Cargo/categoria: Nutricionista Clínica

Instituição: Centros Médicos da Galp Energia em Lisboa

3. TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

Data: Desde 2010

Cargo/categoria: Membro colaborador da Equipa de Investigação do Instituto de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina de Lisboa (Unidade de Investigação da Fundação para a Ciência e a Tecnologia).

Projeto: “Consumo alimentar em crianças em idade escolar: desenvolvimento e ensaio de um novo instrumento de avaliação”.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS PORTUGUESES DO 1º CICLO

Neste âmbito, realizou um estágio no Centro de Investigação de Nutrição Humana do Instituto de Saúde e Sociedade da Universidade de Newcastle; e no Grupo de Investigação de Obesidade e Comportamentos associados da Universidade de Durham, Reino Unido (Fevereiro 2012).

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL RELEVANTE

Data: De Outubro de 2009 a Setembro de 2013

Cargo/categoria: Assistente na Licenciatura em Ciências da Nutrição.

Instituição: Universidade Atlântica.

Data: De Fevereiro de 2010 a Setembro de 2013

Cargo/categoria: Membro colaborador da equipa coordenadora a nível nacional do Projeto *Childhood Obesity Surveillance Initiative (COSI)* da Organização Mundial da Saúde/Região Europa.

Projeto: “COSI-Portugal”

Data: De Junho de 2012 a Setembro de 2013

Cargo/categoria: Membro colaborador da equipa de investigação do “Projeto MUN-SI - Programa de Promoção de Saúde Infantil em Municípios”, um projeto do Centro de Estudos e Investigação em Dinâmicas Sociais e Saúde pertencente à rede internacional EPODE.

Projeto: “Projeto MUN-SI”

Data: De Janeiro de 2009 a Janeiro de 2010

Cargo/categoria: Membro colaborador da equipa de investigação do “Projeto Obesidade Zero”, um projeto do Centro de Estudos e Investigação em Dinâmicas Sociais e Saúde (CEIDSS) financiado pela Direcção-Geral da Saúde.

Projeto: “Projeto Obesidade Zero”

Data: De Outubro de 2008 a Fevereiro de 2013

Cargo/categoria: Nutricionista Clínica.

Instituição: Clínica de Estomatologia Dr. Victor Carvalho LDA

Data: De Novembro de 2008 a Outubro de 2009

Cargo/categoria: Estágio profissionalizante na Divisão da Plataforma Contra a Obesidade, sob orientação do Professor Doutor João Breda.

Instituição: Divisão da Plataforma Contra a Obesidade, Direcção-Geral da Saúde, Ministério da Saúde, Portugal.

Data: De Setembro a Novembro de 2007

Cargo/categoria: Estágio curricular na Direcção Nacional de Saúde Pública de Angola nas seguintes áreas: Gestão da desnutrição para triagem e tratamento de crianças com idades entre os 6 meses e 5 anos e Iniciativa Hospital Amigo da Criança da UNICEF, sob orientação da Dra. Paulina Semedo. Nota final de 20 (vinte) valores.

Instituição: Direcção Nacional de Saúde Pública de Angola, Ministério da Saúde de Angola.

5. PUBLICAÇÕES RELEVANTES

Carvalho MA, Baranowski T, Foster E, Santos O, Cardoso B, Rito A, Pereira Miguel J. Validation of the Portuguese self-administered computerized 24-hour Dietary Recall (PAC24) among second-, third- and fourth-grade children. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*. (in press)

Carvalho MA, Santos O, Rito A, Foster E, Moore H J, Pereira Miguel J. Development of a new computer program to assess dietary intake in Portuguese school-age children: a qualitative approach. *Acta Paediatr Port*. (in press)

Rito A, **Carvalho MA**, Ramos C, Breda J. Program Obesity Zero (POZ) - a community based intervention to address overweight primary school children from five Portuguese municipalities. *Public Health Nutrition*. 2013; 16(6): 1043-51.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

Rito A, Wijnhoven TMA, Rutter H, **Carvalho MA**, Paixão EL, Ramos C, *et al.* Prevalence of overweight and obesity among Portuguese children (6-8 years old) using three definition criteria: COSI Portugal, 2008. *Pediatric Obesity*. 2012; 7(6): 413-22.

PORTUGAL. Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, e outro. Childhood Obesity Surveillance Initiative: COSI Portugal 2010/ Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, Direcção-Geral da Saúde; Rito A, Paixão E, **Carvalho MA**, Ramos C. - Lisboa, IP 2012.

Carvalho MA, do Carmo I, Breda J, Rito A. Análise comparativa de métodos de abordagem da Obesidade Infantil. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 2011; 29(2): 148-156.

Carvalho MA, Pereira Miguel J, Rito A. The development and validation of a novel computer program to assess food and nutrition intake in Portuguese schoolchildren. *Obesity Reviews*. 2011; 12 (Suppl. 1): 123.

PORTUGAL. Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, e outro. Childhood Obesity Surveillance Initiative: COSI Portugal 2008/ Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, Direcção-Geral da Saúde; Rito A, Paixão E, **Carvalho MA**, Ramos C. - Lisboa, IP 2011.

Carvalho MA, Ramos C, Rito A, Breda J. “Zero” Obesity Questionnaire (ZOQ) – the development and validation of a novel questionnaire to assess nutrition knowledge, food behaviours and self image in schoolchildren. *Obesity Reviews*. 2010; 11 Suppl 1:416.

Carvalho MA. Um Estágio de Nutrição em Angola. *Revista Faculdade de Medicina de Lisboa*. 2008; Série III; 13 (1): 29-34.

6. PRÉMIOS

Prémio Hospital do Futuro 2011/2012 na Categoria “Autarquias” (3º lugar) no âmbito do Projeto MUN-SI.

Prémio Nutrition Awards 2010 na categoria de Saúde Pública no âmbito do Projeto Obesidade Zero.

Prémio Apoio à Investigação 2009 da Fundação AstraZeneca no âmbito do Projeto Obesidade Zero.

7. ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS CIENTÍFICOS

Membro da Comissão Organizadora do **I Simpósio sobre Alimentação e Nutrição dos 0 aos 18**, realizado na Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, no dia 1 de Março de 2013.

Membro da Comissão Organizadora da **Conferência Internacional de Obesidade Infantil 2011** (CIOI 2011), realizada no Hotel Lagoas Park, de 6 e 9 de Julho de 2011.

Nome: Lourenço Vaz de Carvalho Cohen Kadosh
Data de Nascimento: 24/09/1985
Nacionalidade: Portuguesa
Morada: Rua do Alecrim, nº46 3ª Frente, 1200-018 Lisboa, Portugal
Telemóvel: (+351) 91 600 46 60
E-mail: lourenco.kadosh@gmail.com

Experiência Profissional

Desde Junho 2010

Especialista no departamento de Gestão da Dívida Pré-Contencioso de clientes B2C
Principais responsabilidades:

Lourenço Vaz de Carvalho Cohen Kadosh

edp Soluções Comerciais, SA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SERVIÇO DE AVALIAÇÃO AOS HÁBITOS ALIMENTARES DOS ALUNOS
PORTUGUESES DO 1º CICLO

- Coordenar o processo de cobrança através de entidades externas e tarefas realizadas em regime de *outsourcing*;
- Desenvolver e analisar a informação operacional e preparar os materiais de apresentação;
- Pesquisar e analisar oportunidades de melhoria ao nível do processo e dos sistemas comerciais;
- Apresentar propostas de melhoria e desenvolver planos de acção para a sua implementação;
- Desenvolver e actualizar os procedimentos afectos ao departamento de Gestão da Dívida Pré-Contencioso;
- Participar no desenvolvimento dos requisitos afectos a desenvolvimentos ao nível dos sistemas comerciais.

Março – Maio 2010

Fullsix, Portugal

Junior Account

Principais responsabilidades:

- Analisar *briefings* provenientes do cliente e elaborar os *briefings* a passar aos directores de arte;
- *Benchmarking*;
- Participar em reuniões de *brainstorming* para desenvolvimento do processo criativo na criação de campanhas publicitárias.

Setembro 2009 – Fevereiro 2010

edp Soluções Comerciais, SA

Estágio no departamento de Gestão da Dívida Pré-Contencioso de clientes B2B

Principais responsabilidades:

- Desenvolver e analisar a informação operacional e preparar os materiais de apresentação;
- Pesquisar e analisar oportunidades de melhoria ao nível do processo e dos sistemas comerciais.

Qualificações Académicas

2014

Lisbon School of Economics & Business

Mestrando em Ciências Empresariais com data final prevista em Setembro 2014.

Nota Final Prevista: 15/20 valores.

2009

Nova School of Business & Economics

Licenciatura em Gestão.

Nota Final: 13/20 valores.

Competências Pessoais

Conhecimentos em línguas

- Português: Língua mãe;
- Inglês: Fluente, falado e escrito;
- Espanhol: Nível avançado, falado.

Conhecimentos Informáticos

- Domínio das ferramentas MS Word, Excel e PowerPoint;
- Bons conhecimentos da ferramenta SAP;

Competências Sociais

- Espírito de Equipa: Jogador de rugby desde 1997. Internacional português do escalão sub-14 ao escalão sénior. Competência também desenvolvida através de trabalhos de grupo realizados na faculdade.
- Espírito de Liderança: Capitão da selecção portuguesa de rugby no escalão de sub-20; Vice-capitão da equipa sénior do clube Agronomia Rugby desde 2009.
- Orientação para Resultados: Campeão nacional de rugby (2007). Campeão Ibérico (2008). Jogador jovem do ano (2008). Vencedor da Taça de Portugal (2006; 2009 a 2012); Vencedor da Supertaça (2007;2011).
- Voluntariado: Envolvido em acções de voluntariado a título pessoal. Realização do programa JAP/edp (2010). Realização do curso “Voluntariado edp” (2012).

Competências Organizacionais

- Colaborador de empresa responsável pela organização de inúmeros eventos internacionais em Portugal, tendo trabalhado no Estoril Open (2005 – 2007);
- Realização de diversos trabalhos como promotor;
- Empregado de balcão em restaurante familiar (2006);
- Monitor em colónia de férias (2005 – 2007).

Outras Competências

- Certificado de Competências Pedagógicas (2013).