

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS DO PET SHOP “ODIPATAS”

SUSANA MAÍSA VICENTE CLIMAS

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS DO PET SHOP “ODIPATAS”

SUSANA MAÍSA VICENTE CLIMAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO - 2018

RESUMO

Nos dias de hoje, existe uma preocupação crescente por parte das pessoas com a saúde e bem-estar dos seus animais de estimação, considerando-os cada vez mais parte integrante das suas famílias. Por consequência é cada vez maior a procura por espaços que saibam tratar dos seus companheiros de uma forma especializada e apaixonada.

Pretende-se por isso, com este trabalho final de mestrado, indagar a viabilidade económica e financeira da abertura de um espaço com vários serviços para os animais de companhia através da elaboração de um plano de negócios, pois para Chwolka e Raith (2011), um plano de negócios, permite ao empreendedor avaliar a oportunidade antes de tomar a decisão de entrar no mercado.

A metodologia utilizada neste plano de negócios tem por base uma conjugação entre a metodologia Harvard (2007) e a de Kuratko (2009), pois assim abrange um maior número de aspetos essenciais para a análise deste projeto.

Após a verificação de todas as áreas pilares para a abertura de um negócio, isto é, a envolvente ambiental, a concorrência, o plano de marketing, a gestão operacional e de pessoal, e o estudo de mercado com dados primários, através de um inquérito efetuado e com dados secundários recolhidos através de base de dados, foi possível elaborar um plano financeiro fiável para a tomada de decisão.

A análise financeira ao projeto permitiu demonstrar que existe viabilidade para a execução do mesmo, sendo bastante atrativo para qualquer investidor.

Palavras chave: Alimentação natural, Animais de estimação, Plano de negócios, Serviços de animais de companhia.

ABSTRACT

Nowadays there is a growing concern of people with the health and well-being of their pets, seeing the pets to be part of their families. As a consequence, there is an increasing search for places that know how to deal with their companions in a specialized and passionate way.

It is therefore intended, with this final master's thesis, to test the economic and financial viability through the elaboration of a business plan of opening a commercial space with several services for pets, because according to Chwolka and Raith (2011), a business plan, allows the entrepreneur to evaluate the opportunity before making the decision to enter the market.

The methodology used in this business plan is based on a combination of the Harvard (2007) and Kuratko (2009) methodology, since this way it covers a greater number of essential aspects for the analysis of this project.

After verifying all the key areas for the opening of a business, ie the environmental surrounding, the competition, the marketing plan, the operational and personnel management, and the market research with primary data, through an inquiry and with secondary data collected through several databases, it was possible to develop a reliable financial plan for decision-making.

The financial analysis of the project has proven that there is viability for the its execution, being quite appealing for any investor.

Keywords: Natural food, Pets, Business plan, Pet services.

AGRADECIMENTOS

O meu profundo agradecimento ao professor Pedro Rino Vieira que sem as suas linhas orientadoras e disponibilidade não teria sido possível desenvolver um trabalho que requer tanto detalhe, dedicação e atenção ao pormenor. Obrigada pelas mensagens de incentivo e por não ter desistido de mim.

Mas este trabalho, que por agora termina um percurso académico, é fruto também de um aglomerado de conhecimentos, aprendizagens e partilhas, e por isso agradeço a todos os professores e colegas que fizeram parte deste caminho.

Um muito obrigado a todas as pessoas que se disponibilizaram a responder ao meu inquérito *online*, contribuindo assim para o enriquecimento deste trabalho.

Aos meus amigos, que sempre estiveram lá, que sempre acreditaram em mim, mesmo nos meus dias mais cinzentos, deixo uma palavra de grande apreço e companheirismo, pois são eles que estão sempre ao meu lado nas vitórias para festejar e nas derrotas para apoiar.

Mas principalmente à minha família, pois sem ela nada faria sentido e porque o melhor deixa-se sempre para o fim:

Mãe, um gigante obrigada por todo o teu apoio, amor, formação, motivação e por me mostrares que em qualquer altura é sempre tempo de mudar e de procurar a nossa felicidade.

Paulo, obrigada por seres o meu companheiro e pilar destes 12 anos, por seres um exemplo de determinação e trabalho e nunca me deixares desistir. Agradeço-te por todas as horas que passaste a rever texto e a ajudar-me na construção do trabalho, mas acima de tudo por me dares força para atingir os objetivos a que me proponho, por mais loucos e radicais que possam inicialmente parecer.

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”

Clarice Lispector

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	iv
Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	vi
Lista de Acrónimos/ Siglas.....	vii
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	1
2.1 Empreendedorismo Estratégico	1
2.2 Plano de Negócios	3
2.3 Relevância do Plano de Negócios.....	4
3 Metodologia.....	5
3.1 Organização do Plano de Negócios	5
3.2 Fontes de Informação	5
4 Plano de Negócios	6
4.1 Sumário Executivo.....	6
4.2 Descrição do Negócio.....	7
4.2.1 Historial da Empresa e Apresentação do Promotor	7
4.2.2 Conceito de Negócio.....	7
4.2.3 Visão	9
4.2.4 Missão	9
4.2.5 Valores	9
4.3 Análise Ambiental	9
4.3.1 Envolvente Político-Legal	9
4.3.2 Envolvente Económica	11
4.3.3 Envolvente Sócio-Cultural.....	12
4.3.4 Envolvente Tecnológica.....	14
4.3.5 Envolvente Ambiental	15
4.4 Análise Setorial.....	16
4.4.1 Setor Pet Food.....	16

4.4.2	Setor Pet Care	17
4.4.3	Dados dos Setores	17
4.5	Análise Competitiva	18
4.5.1	Análise Competitiva por Conceito	18
4.5.2	Modelo das Cinco Forças de Porter	19
4.5.3	Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas	19
4.5.4	Objetivos Estratégicos do Projeto	20
4.6	Estudo de Mercado	20
4.7	Plano de Marketing	22
4.7.1	Análise SWOT	22
4.7.2	Estratégia TOWS	22
4.7.3	Segmentação e Público-Alvo	23
4.7.4	Posicionamento	23
4.7.5	Marketing-Mix	24
4.7.5.1	Produto	24
4.7.5.2	Preço	25
4.7.5.3	Promoção	26
4.7.5.4	Localização/ Distribuição	27
4.7.5.5	Pessoas	27
4.7.5.6	Processo	28
4.7.5.7	Evidência Física	28
4.8	Plano Operacional	29
4.8.1	Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa	29
4.8.2	Localização, Layout e Equipamento	30
4.8.3	Gestão de Inventários	30
4.9	Plano Pessoal	30
4.9.1	Equipa de Gestão	30
4.9.2	Recrutamento, Seleção, Contrato e Desempenho	31
4.9.3	Funções e Competências	31
4.9.4	Custos/ Remuneração	32
4.9.5	Estrutura da Organização/ Organograma	32
4.10	Plano Financeiro	32

4.10.1	Estimativa da Procura	32
4.10.2	FSE.....	33
4.10.3	Gastos com Pessoal.....	33
4.10.4	Investimento Inicial	33
4.10.5	Demonstração de Resultados	33
4.10.6	Fundo de Maneio	34
4.10.7	Mapa de Cash Flows	34
4.10.8	Avaliação	34
4.10.9	Análise de Risco/ Sensibilidade.....	34
4.10.10	Análise de Break-Even	35
4.11	Calendarização.....	35
5	Conclusões e Considerações Finais	36
6	Referências Bibliográficas	37
	Anexos.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela I	– Metodologias para Implementação de um Plano de Negócios.....	5
Tabela II	– Principais Concorrentes	18
Tabela III	– Modelo das Cinco Forças de Porter.....	19
Tabela IV	– Análise SWOT.....	22
Tabela V	– Estratégia TOWS	22
Tabela VI	– Taxa de Penetração.....	33
Tabela VII	– Evolução da Procura	33
Tabela VIII	– Análise de Risco/ Sensibilidade.....	35
Tabela IX	– Break-Even Point.....	35
Tabela X	– Calendarização.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Estratégia de Posicionamento	24
Figura 2	– Modelo de Negócio Canvas	29
Figura 3	– Organograma da OdiPatás	32

LISTA DE ACRÓNIMOS/ SIGLAS

- AMT** – Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
- APA** – Agência Portuguesa do Ambiente
- CAE** – Código da Atividade Económica
- CRM** – *Customer Relationship Management*
- CRO** – Centro de Recolha Oficial
- DGAV** – Direção Geral de Alimentação e Veterinária
- DL** – Decreto-Lei
- DR** – Demonstração de Resultados
- DRE** – Diário da República Eletrónico
- EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
- FCF** – *Free Cash Flow*
- FSE** – Fornecimentos e Serviços Externos
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- INPI** – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
- IRS** – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares
- MBCP** – Millennium Banco Comercial Português
- PbP** – *Payback Period*
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PME's** – Pequenas e Médias Empresas
- PN** – Plano de Negócios
- PNR** – Programa Nacional de Reformas
- PORDATA** – Base de Dados de Portugal Contemporâneo
- SICAFE** – Sistema de Identificação de Canídeos e Felinos
- SIRA** – Sistema de Identificação e Recuperação Animal
- SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TACHA** – Técnico Auxiliar de Cuidados e Higienização Animal
- TOWS** – *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*
- TIR** – Taxa Interna de Rentabilidade
- VAL** – Valor Atualizado Líquido
- VN** – Volume de Negócios Total

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios (PN) para a abertura de um espaço de saúde e bem-estar animal, daqui em diante designado por OdiPatas. Este espaço abrange vários serviços em prol da higiene dos animais e comodidade dos seus donos, tais como banho, tosquia, escovagem, *dog walking*, *pet sitting*, ginásio, entrega de alimentação/artigos ao domicílio, transporte dos animais, bem como a venda de alimentação natural/*premium* e variados acessórios. A ideia deste projeto surgiu pela combinação de três grandes fatores, sendo um deles o imenso gosto por animais, o outro devido à crescente preocupação por parte dos donos pelo bem-estar físico e psicológico dos seus animais e por fim, devido à falta de tempo disponível das famílias para satisfazer em pleno as necessidades dos seus animais de companhia, e por mim falo tendo em conta que sou tutora de dois cães que exigem muito do meu tempo.

Mas antes de pôr este projeto em prática o primeiro passo a dar é efetuar uma avaliação da sua viabilidade, enquadrando e analisando de acordo com diferentes metodologias elaboradas ao longo dos últimos anos por diferentes autores que desenvolveram as suas análises científicas na conceção e viabilidade de planos de negócios.

Essa análise será feita neste trabalho que está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, no segundo capítulo, temos o enquadramento teórico, onde é feita uma breve revisão da literatura focando os principais temas associados ao projeto, nomeadamente em que é que consiste um PN e qual a sua relevância para a tomada de decisão sobre qualquer investimento. O terceiro capítulo aborda as metodologias existentes e define-se qual será aplicada a partir do capítulo seguinte e no quarto capítulo consta o desenvolvimento do plano de negócios. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Empreendedorismo Estratégico*

O papel e a importância do empreendedorismo é reconhecido desde Schumpeter, por trazer criatividade, inovação e visão a médio e longo prazo (Kuratko e Audretsch, 2009). De acordo com Drucker (1985), o termo empreendedor é aplicado àquele que está atento à mudança, que cria algo de novo, de diferente, que muda ou transforma valores, inovando

de modo sistemático, intencional e organizado de forma a oferecer inovações económicas ou sociais. Hitt, Ireland, Camp, e Sexton (2001), além de concordarem com esta definição afirmam que o empreendedorismo é a identificação e a exploração de oportunidades previamente inexploradas e expandem essa definição para incluir um foco na riqueza criada como processo de empreendedorismo. Esse processo inclui todos os compromissos, decisões e ações requeridas numa gestão estratégica organizacional preocupada com o crescimento, na criação de valor para os clientes e que consiga retornos acima da média para os seus donos e acionistas (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011).

Há que frisar que empreendedorismo não significa por si só criar uma empresa. Empreendedorismo e inovação podem ocorrer em empresas novas ou já instaladas, nacionais ou globais, pequenas ou grandes e, até mesmo em agências governamentais ou não-governamentais ou qualquer outra organização, onde o empreendedor pode ser externo e participar do negócio de outras pessoas ou pode ser empregado da organização. Chen, Fairchild, Freeman, Harris e Venkataraman (2010), afirmam que uma empresa ou organização só consegue criar valor, riqueza e vantagem competitiva através da gestão estratégica. E em que consiste a chamada gestão estratégica? De acordo com Kuratko e Audretsch (2009) é um conjunto de ações necessárias e previamente definidas que guiam a empresa de maneira a alcançar os objetivos e resultados propostos, bem como o posicionamento desejado e competitividade estratégica relativamente aos seus concorrentes. Gerando um sentido de unidade e coletividade organizacional, onde crenças, valores e comportamentos são transmitidos aos colaboradores que se sentem motivados a trabalhar em função de objetivos comuns (Covin e Lumpkin, 2011). A gestão estratégica de uma organização é assim focalizada na construção de vantagens competitivas, com o objetivo de garantir a sobrevivência e adaptação do negócio às envolventes do ambiente externo e influenciar positivamente a habilidade da empresa gerar lucros (Makadok e Coff, 2002).

O empreendedorismo estratégico é um *mix* de noções de empreendedorismo e gestão estratégica (Kuratko e Audretsch, 2009). Este consiste num comportamento de procura constante de oportunidades de negócios e criação de recursos e vantagens competitivas, de forma a conseguir aproveitar e responder às oportunidades identificadas para poder alcançar os objetivos estratégicos pretendidos (Ireland, Hitt e Sirmon, 2003). Deste modo, um empreendedor ao desenvolver a sua estratégia empreendedora, deve elaborar um PN pois, segundo Honig (2004), o mesmo é prioridade do processo de empreendedorismo.

Atualmente, as administrações públicas têm potenciado o desenvolvimento de programas de empreendedorismo, principalmente para Pequenas e Médias Empresas (PME's), o que potencia a importância dos planos de negócio na criação e gestão de negócios (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya, 2012). Dados do barómetro Informa D&B (2018) indicam que no ano de 2017 foram criadas 40.326 novas empresas e outras organizações, sendo um valor *record* da última década, mais 8,2% que no ano de 2016. Quanto a entidades que encerraram ou que registaram insolvências, também atingiu valores inferiores aos de 2016, menos 8,6% e menos 18,3%, respetivamente. Consolidando assim, a evidência de uma crescente dinâmica empreendedora desde 2013 até à atualidade, interrompida apenas em 2016.

2.2 Plano de Negócios

O termo plano de negócios deriva do inglês, *business plan*, e segundo os autores Pavani, Deutscher e López (2000) representa o documento que descreve o negócio da empresa, que espelha a realidade atual e onde se apresenta as perspetivas e estratégias futuras para alcançar objetivos previamente definidos.

Para Kuratko e Audretsch (2009, p.2) o PN é “a componente mais importante da gestão estratégica”, já para Fernández-Guerrero et al. (2012, p.2404) é o “documento escrito de forma sistemática e ordenada, que detalha os aspetos estratégicos e operacionais de uma empresa e permite uma avaliação económica, financeira, comercial e legal”. É um processo onde o empreendedor explora uma oportunidade, define uma visão e desenvolve objetivos, recursos e procedimentos necessários para a atingir (Castrogiovanni, 1996). Varela (2001) acrescenta que é uma ferramenta que reduz os riscos de uma tomada de decisão, visto que permite ter o máximo de informação com a melhor qualidade possível. O PN é requerido pela maioria dos potenciais investidores quando se pretende criar uma nova entidade para que possam avaliar o empreendimento proposto. Segundo Glocal (2011) é um plano base essencial para a estruturação e defesa de uma ideia de negócio. Permite uma melhor comunicação entre o empreendedor e os diferentes *stakeholders* e possibilita compreender a mecânica do novo negócio, porque é onde está toda a base para análise dos elementos essenciais, como o mercado potencial, os recursos humanos, o plano de marketing, qual a estratégia a seguir, o plano económico e financeiro e a respetiva viabilidade económica. O mesmo deve ser bem organizado, não excessivamente otimista e orientado para o futuro (Schilit, 1987). Os autores (Honig e Karlsson, 2004;

Bragã, Diaconescu e Naftanaila, 2013; Simoneaux e Stroud, 2011; Harvard, 2007) comparam o PN a um *roadmap* ou a um GPS (*Global Positioning System*) funcionando como um guia que permite navegar com maior probabilidade de sucesso num ambiente competitivo. De notar que um PN nunca está efetivamente concluído, devendo-se acompanhar as alterações do ambiente envolvente, revendo-o frequentemente, efetuar os ajustes que sejam necessários e determinar qual será o impacto na empresa (Simoneaux e Stroud, 2011; Brinckmann e Grichnik e Kapsa, 2010; Harvard, 2007).

2.3 Relevância do Plano de Negócios

Delmar e Shane (2003), defendem que os argumentos que sustentam a hipótese de a criação do PN ser benéfica e existir uma relação positiva entre a elaboração do mesmo e a *performance* da empresa referem, nomeadamente, que: o planeamento melhora a capacidade e a rapidez na tomada de decisão, permite antecipar problemas e lacunas na informação disponível, enquadra a oferta com a procura de recursos, auxilia na determinação do tempo do fluxo dos recursos, ajuda na definição de objetivos e na persecução dos mesmos de forma sistemática e na clarificação das ações a tomar. Gumpert (2002) afirma mesmo que o PN é de extrema importância e que um indicador disso mesmo são quase 10 milhões de planos de negócios que são escritos anualmente. Por outro lado, a estes argumentos é contraposto por Honig e Karlsson (2004) que o PN não tem efeito significativo na rentabilidade de uma nova empresa e consideram que muito empreendedores não fazem o PN para aumentar a *performance* das suas organizações, mas sim para imitarem comportamentos de empresas de sucesso. Mintzberg (1994) refere que o planeamento formal reduz a capacidade de resposta das organizações a um ambiente em constante mudança e de planear cenários de incerteza; põe em causa a flexibilidade da organização e pode criar uma falsa ilusão de controlo e toldar a criatividade.

Contudo, não se pode ser ingénuo e acreditar que a mera existência de um plano de negócios determinará o sucesso de uma empresa (Fernández-Guerrero et al., 2012), mas sim a conjugação de vários fatores, como as capacidades do empreendedor, o seu envolvimento no projeto e as características do negócio.

3 METODOLOGIA

3.1 Organização do Plano de Negócios

Para se poder elaborar um PN de excelência é extremamente importante estudar os vários tipos de metodologias existentes, sendo que as que se seguem são as mais habitualmente utilizadas:

TABELA I – METODOLOGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

DELOITTE & TOUCHE	IAPMEI	ERNEST & YOUNG	KURATKO	HARVARD
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Missão, Estratégia e Equipa de Gestão	Histórico da Empresa e/ou Promotores	Descrição da Empresa / Conceito	Historico da Empresa e/ou Promotores	Descrição do Negócio
Gestão e Organização	Mercado Subjacente	Descrição do Produto/ Serviço	Descrição do Negócio	Análise Ambiental
Mercado e Concorrência	A Ideia e Posicionamento no Mercado	Mercado e Concorrência	Caracterização do Mercado	Análise Sectorial
Descrição do Produto/ Serviço	Projeto/ Produto/ Ideia	Marketing e Vendas	Marketing	Análise Competitiva
Marketing e Vendas	Estratégia Comercial	Equipa de Gestão	Operações	Análise de Mercado
Informação Financeira	Gestão e Controlo do Negócio	Investimento Necessário	Projeções Financeiras	Plano de Marketing
-	Investimento Necessário	Projeções Financeiras	Análise de Risco	Plano Operacional
-	Projeções Financeiras	Análise de Risco	Modelo de Gestão e Controlo do Negócio	Equipa de Gestão
-	-	Plano de Acção	Calendarização	Plano Financeiro
-	-	Alianças Estratégicas	Anexos	Calendarização e Anexos

Fonte: Deloitte e Touche (2003), IAPMEI (2016), Ernest e Young (2001), Kuratko (2009), Harvard (2007).

Após uma análise cuidada, escolheu-se como base principal para a elaboração deste plano de negócios a metodologia de Harvard (2007) por se considerar a mais completa das demais e mais adequada ao projeto em causa, contudo complementou-se com algumas secções da metodologia de Kuratko (2009) de forma a ter-se a maior informação relevante possível, nomeadamente a apresentação do promotor bem como a análise de risco.

3.2 Fontes de Informação

De forma a recolher o máximo de informação na fase de estudo de mercado, foram visitados vários concorrentes afim de se obter os preços praticados bem como identificar o tipo de cliente que usufrui do serviço. Além disso, para uma melhor análise do público-alvo, realizou-se um inquérito (ANEXO I) sobre quais os hábitos de consumo destes serviços por parte da população residente no distrito de Lisboa e avaliar a aceitação e potencial utilização de um espaço com as características do proposto neste projeto. Os resultados obtidos deste inquérito, foram utilizados como dados primários, e foram também recolhidos dados secundários de diversas fontes, tais como o Instituto Nacional

da Estatística (INE), a Base de dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), para formulação deste projeto.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 *Sumário Executivo*

O *pet shop* OdiPatas pretende ser um espaço especializado em serviços para animais de companhia. Disponibilizará um leque alargado de serviços quer em loja quer ao domicílio, e são esses: *dog walking*, *pet sitting* (em loja e ao domicílio), banho, banho *self-service*, tosquia, escovagem, *pet táxi* e entrega ao domicílio de encomendas efetuadas *online*, por telefone, email ou mesmo no espaço físico; terá também como atividade a venda de alimentação natural/ *premium*, acessórios e artigos de higiene animal.

A OdiPatas estará localizada no centro de Odivelas, local esse de boa visibilidade e de fácil acesso para a entrega e recolha dos animais de estimação, com uma área útil de 115m². Terá como horário de funcionamento das 9h00 às 19h00 de 2^a a 6^a feiras, sendo o serviço de entrega ao domicílio efetuado das 19h00 às 20h30. Aos sábados funcionará das 9h00 às 17h00 e aos domingos encontrar-se-á encerrado. O seu público-alvo serão maioritariamente pessoas entre os 26 e os 55 anos, residentes em Odivelas, que em média auferem um rendimento líquido mensal do agregado familiar acima dos 1.500€.

Contará com três funcionários numa fase inicial, o *groomer* (sócio-gerente), que ficará com toda a gestão operacional e responsável pelos serviços de banho e tosquia em loja, um Técnico Auxiliar de Cuidados de Higienização Animal (TACHA) responsável pelos serviços ao domicílio e um segundo técnico para dar apoio ao *groomer* em tarefas administrativas e comerciais. Este espaço primazia o bem-estar e saúde do animal e pretende liderar pela especialização e personalização, tratando cada animal de uma maneira única e diferenciada de acordo com as suas reais necessidades, acompanhado sempre por um aconselhamento junto dos seus donos.

O financiamento da empresa será efetuado no valor de 30.000€ através de capital próprio pelo autor deste PN e pretende-se apresentar esta proposta de negócio a diversos investidores de forma a angariar um segundo sócio que entre com 15.000€ de capital para dessa forma o projeto ter início com 45.000€ de capital social.

Os resultados financeiros deste projeto a 5 anos são bastante positivos, apresentando um Valor Atualizado Líquido (VAL) de 131.784€ na óptica do investidor e uma Taxa Interna

de Rentabilidade (TIR) de 53,95%, além de que o *Payback Period* (PbP) será atingido no ano 4.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Historial da Empresa e Apresentação do Promotor

A OdiPatas atualmente encontra-se apenas em fase de desenho, não existindo nenhuma empresa sobre nenhuma forma jurídica. Esta será criada de raiz e para tal o objetivo deste plano de negócios, além de analisar a viabilidade do negócio, é fundamentalmente cativar investidores de forma a que todo este projeto se possa tornar realidade.

A origem desta ideia vem da paixão que o promotor tem por animais, por lidar e conviver com eles há mais de 23 anos, e porque “poder fazer aquilo que se realmente gosta é meio caminho andado para o sucesso”.

O promotor tem formação em Finanças e sempre trabalhou nessa área, contudo em paralelo tem sido voluntário em associações de proteção animal e por isso este mundo sempre esteve presente na sua vida. Recentemente concluiu o curso de Tosquia e Higienização Animal, e tem projetado a curto prazo, inscrever-se no curso de Fisioterapia e Reabilitação Animal para também poder disponibilizar este serviço na OdiPatas.

4.2.2 Conceito de Negócio

Segundo um estudo feito em 2015 por uma empresa de estudos de mercado, GfK, nessa data existiam 6,7 milhões de animais de estimação em Portugal, sendo que dois milhões de lares (54%) possuíam, no mínimo, um animal doméstico, ocupando assim o 12º lugar do ranking de países europeus com mais animais de estimação. Comparativamente a 2011, só 45% dos lares tinham pelo menos um animal de companhia (GfK, 2015), verificando-se assim um grande aumento no número de animais de estimação nos últimos anos muito em parte pela constatação de que os animais contribuem para o bem-estar físico e psicológico das famílias.

A atual geração de jovens adultos, nascida entre 1980 e 2000, designada por geração *millennial* está a contribuir para o aumento do fenómeno da humanização dos animais, preocupando-se mais com a saúde e bem-estar, não só com a deles, mas com a dos seus animais de companhia e os números estão à vista. Nos últimos dez anos, o *pet market* nos Estados Unidos registou uma taxa de crescimento anual de 5%, fenómeno esse que não se restringe ao outro lado do Atlântico.

De forma a acompanhar a tendência de crescimento deste mercado, juntamente com a falta de tempo disponível por parte das famílias devido à correria do dia-a-dia, surge então a oportunidade de negócio da OdiPatatas, que oferece diversos serviços, com uma componente *all-in-one*, onde possam ser satisfeitas várias necessidades do cliente num único espaço. De início terá como oferta:

- serviço de *dog walking*, onde os cães são levados a fazerem os seus passeios diários de forma a satisfazerem as suas necessidades fisiológicas mas também para a sua própria estimulação mental, deixando-os mais satisfeitos e relaxados;
- serviço de *pet sitting*, que abrange vários cuidados, desde ir a casa dos tutores alimentar os seus animais, proporcionar companhia, quer seja na sua própria casa, principalmente no caso dos gatos, que quando saem do seu território/ habitat natural os seus níveis de *stress* disparam, quer seja para ficarem no nosso próprio espaço, isto é, tem por base colmatar a ausência dos seus tutores;
- serviço de banho, onde também comporta a vertente de banho-self-service para aqueles donos que não dispensam momentos que aumentam a proximidade na relação dono-animal;
- serviço de tosquia, que abrange a tosquia higiénica, a tosquia “normal” e a tosquia de raça/feitio;
- serviço de escovagem, sendo o principal método de limpeza e manutenção do pêlo;
- serviço de entrega de alimentação ou artigos ao domicílio após o horário de fecho do espaço comercial;
- serviço de *fitness* com alguns equipamentos em loja, quer seja para gastar energia de animais “hiperativos” ou cujos donos não têm mobilidade suficiente para ajudar os seus animais a gastarem essa mesma energia, quer seja para animais obesos que necessitam de perder peso; serviço de transporte de animais, não necessitando de vir deixar o animal ao espaço OdiPatatas, pois podemos ir buscá-lo e deixá-lo posteriormente no local pretendido;
- venda de alimentação natural/*premium* e também venda de vários acessórios, tanto no espaço físico como na vertente *online*.

Numa 2ª fase, a longo prazo, irá disponibilizar o serviço de fisioterapia e reabilitação animal, onde poderão ser efetuados exercícios pós-operatórios prescritos pelo médico veterinário do animal em causa ou mesmo para aliviar sintomas de problemas crónicos.

Este negócio pretende, além de disponibilizar, um vasto leque de serviços especializados para animais de companhia, focar-se na saúde e bem-estar dos animais, agindo, aconselhando e formando os respetivos tutores nesse sentido.

4.2.3 Visão

A visão da empresa é ser reconhecida como um espaço em que só o bem-estar dos animais de estimação importa e que são tratados como se fossem nossos filhos.

4.2.4 Missão

Contribuir para a melhoria física e psicológica dos animais de companhia através de serviços especializados em cuidado animal, recorrendo às técnicas mais inovadoras e de material de qualidade aliando também a uma relação de proximidade entre dono-animal-OdiPatatas.

4.2.5 Valores

Os valores pelos quais a empresa se rege são a paixão pelo que faz, com qualidade, de forma a proporcionar um elo de confiança com os seus clientes.

4.3 Análise Ambiental

4.3.1 Envoltente Político-Legal

Em Portugal, muitas medidas e leis têm sido criadas e ajustadas à atualidade referente aos animais de estimação, destacando-se entre elas:

O transporte de animais de companhia nos transportes públicos desde que respeitadas determinadas regras, à exceção dos animais considerado perigosos e potencialmente perigosos. No entanto, em períodos de maior afluência, as empresas de transportes públicos podem recusar o transporte de animais. No caso de transporte de animais de companhia em comboio é aplicada legislação específica, o Decreto-Lei n.º 58/2008, de 26 de março. Já a respeito dos cães de assistência as regras são diferentes, desde que devidamente credenciados e portadores do respetivo distintivo, podem ser transportados gratuitamente em qualquer transporte público, constituindo até contraordenação e punível com coima de acordo com o DL n.º 74/2007, de 27 de março (AMT, 2016) caso seja proibido ou limitado o acesso dos mesmos;

A Lei n.º 69/2014, de 29 de agosto (DRE, 2018a), que prevê a criminalização dos maus tratos praticados contra os animais de companhia, mostra assim a relevância que estes

seres têm na atual sociedade, deixando assim para trás a sua equiparação a “coisas”, sendo aplicadas as sanções previstas na Lei n.º 110/2015, de 26 de agosto;

A criação de uma rede de Centros de Recolha Oficial (CRO) de animais, nova designação para os tradicionais canis e gatis (Jornal de Negócios, 2018), e proibição do abate de animais errantes como forma de controlo da população, de acordo com a Lei n.º 27/2016, de 23 de agosto;

Recentemente, a Lei n.º 15/2018, de 27 de março, aprovada no parlamento, permite a entrada de animais em estabelecimentos de restauração, desde que os respetivos proprietários desses espaços o autorizem. Em qualquer circunstância, os animais devem estar presos com “trela curta” e não podem circular livremente, estando vedada a sua presença na zona de serviços ou onde existam alimentos (DRE, 2018b). Esta medida vem permitir que os donos de animais de estimação não tenham de os deixar amarrados à porta dos estabelecimentos ou dentro do carro, sujeitos ao golpe de calor em épocas de temperatura mais elevadas, por exemplo.

Há que referir também algumas das obrigações legais presentes na relação dono-animal, tais como: a proteção e segurança no transporte de animais em viagens; a garantia de um bem-estar adequado às necessidades fisiológicas do animal; a legalização do animal com o *chip* de identificação eletrónica e o respetivo registo na Sistema de Identificação de Cánídeos e Felinos (SICAFE) ou no Sistema de Identificação e Recuperação Animal (SIRA) previsto no DL n.º 421/2004, 2545; o limite máximo de alojamento animal, sendo de seis animais adultos nas moradas rústicas e de três cães ou quatro gatos nos apartamentos urbanos, segundo o DL n.º 314/2003, 8445 e ainda regras relativas ao comportamento social, o uso obrigatório da coleira e trela em lugares públicos.

Para além das alterações legais, em 2016 houve também uma alteração ao nível fiscal, permitindo aos donos de animais poderem deduzir em sede de IRS 15% do IVA total gasto em despesas veterinárias, originando um alargamento no tipo de despesas dedutíveis dentro da categoria do IVA (Economias, 2016).

Quanto ao sector em causa, o dos serviços, está sujeito a várias obrigações político-legais, tais como a abertura de atividade, o pagamento de impostos, a declaração de bens e transações comerciais à Autoridade Tributária e Aduaneira, bem como o pagamento regular das contribuições e quotizações à Segurança Social, entre outras.

No caso de produtos como alimentos para animais de companhia, que têm um peso significativo no mercado, as exigências legais e fiscais são muito reduzidas, não sendo

necessário o registo enquanto retalhistas do sector dos alimentos para animais junto da Direção Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV) nem o cumprimento das obrigações previstas no Regulamento (CE) n.º 183/2005, de 12 de janeiro (DGAV, 2018). Este tipo de negócio está abrangido pelo Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (SIMPLEX), que tem por base a modernização do Estado, visando melhorar a sua relação com cidadãos e empresas através de medidas que preveem reduzir os custos administrativos e acima de tudo simplificar os processos de licenciamento. A iniciativa “Licenciamento Zero”, incluída no programa acima referido, tem várias medidas associadas, entre elas: o novo regime de instalação e de modificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, de comércio de bens, de prestação de serviços ou de armazenagem, carece apenas de uma mera comunicação prévia a efetuar num balcão único eletrónico bem como no regime da ocupação do espaço público, permitindo assim uma maior facilidade e comodidade na criação de novas empresas e com custos bastante reduzidos, fomentando o empreendedorismo na população portuguesa.

4.3.2 Envolvente Económica

A análise da Comissão Europeia (2018) revela que a economia portuguesa continua a recuperar da crise financeira de 2008 quer em termos de crescimento quer a nível de diminuição do desemprego total, tendo retirado Portugal da categoria “desequilíbrios excessivos” onde estava inserido até então. Tem demonstrado alguns progressos, tais como a diminuição do endividamento do setor privado a um ritmo adequado, o emprego continua a aumentar a um ritmo rápido mesmo com aumentos do salário mínimo e os indicadores de pobreza e de desigualdade também continuam a melhorar. Além disso, Portugal aposta em programas e reformas no domínio do ensino e da formação profissional de forma a melhorar as competências da população adulta. Em termos empresariais, apesar das medidas aplicadas até à data, persistem obstáculos regulamentares no sector da prestação de serviços às empresas, nomeadamente a limitação de financiamento com base em capitais próprios.

O XII Governo Constitucional aprovou em 2016 o Programa Nacional de Reformas (PNR) que apresenta a estratégia de desenvolvimento do país até ao ano de 2022 e após dois anos do início da sua aplicação, os resultados são notórios. De acordo com o Programa de Estabilidade 2018-2022 que assume a continuidade da estratégia de política económica e orçamental definida no PNR, no final de 2017, o Produto Interno Bruto (PIB)

creceu 2,7%, uma variação positiva de 1,1 pontos percentuais (p.p.) face ao ano anterior e acima do crescimento da Zona Euro e de União Europeia e as exportações de bens e serviços cresceram 7,8%, o maior crescimento homólogo dos últimos seis anos. Em termos de mercado de trabalho, como já referido no parágrafo supra, a taxa de desemprego baixou para 8,9%, menos 2,2 p.p. face ao ano de 2016, alcançando o valor mais baixo desde 2008 (7,6%). Já em termos de índice harmonizado de preços no consumidor subiu para 1,4% em 2017, principalmente devido ao impacto dos custos da energia e do alojamento.

No entanto, há ainda muito a fazer relativamente ao fraco crescimento da produtividade, com uma população ativa com baixas qualificações e défice de competências tecnológicas e digitais. É também essencial a estabilização de todo o sistema financeiro, não apenas para redução dos riscos sistémicos existentes, mas também para devolução de confiança no sistema de forma a ser retomado o investimento em Portugal.

Para já, o PNR define a seguinte ordem de prioridades: as pessoas, para uma sociedade menos desigual, mais completa e mais sustentável demograficamente; a inovação e as qualificações, como motor de desenvolvimento; um país competitivo externamente e coeso internamente; e a sustentabilidade e valorização dos recursos endógenos, referindo-se a uma mobilidade eficiente e como recursos endógenos, a agricultura, as florestas e o mar.

Quanto ao futuro, segundo as projeções económicas do Banco de Portugal (2018) constante no ANEXO II – GRÁFICO I, o PIB continuará a crescer, mas com valores inferiores aos de 2017 e prevê mesmo um ligeiro abrandamento a médio prazo, com o consumo privado a acompanhar essa tendência. Relativamente à taxa de desemprego, esta continuará a diminuir o que representa também um aspeto bastante positivo e motivador. Em suma, estas previsões sugerem uma recuperação económica do país que potenciará a capacidade e incentivo a maiores níveis de investimento. Face às tendências económicas previstas, assume-se que as famílias terão mais rendimento disponível e maior estabilidade financeira, podendo assim optarem por terem mais animais de estimação e por poderem investir ainda mais no bem-estar e saúde dos mesmos.

4.3.3 Envolvente Sócio-Cultural

De acordo com os dados do INE (2017), é apresentada uma estimativa de 10.309,6 milhares de pessoas residentes em Portugal no ano de 2016, menos 31,8 mil do que em

2015, representando uma diminuição da população pelo 6º ano consecutivo. Este decréscimo populacional é conjugado por dois fatores: um deles deve-se ao número de óbitos ser superior ao número de nascimentos, pesa embora tenha havido um ligeiro aumento, de 1,9%, de nascimentos face ao ano anterior e o outro é referente ao saldo migratório negativo, ou seja, o número de pessoas que entraram em Portugal é inferior aos que saíram para residir no estrangeiro. Tendo em conta que a pessoas que decidem emigrar são maioritariamente jovens, e a juntar-se a isso o aumento da esperança média de vida torna-se evidente o envelhecimento da população. Aliás, segundo dados da PORDATA (2017), o número de pessoas residentes com 65 ou mais anos em 2016 é de 2.158,8 milhares, mais 35,8 milhares face ao ano anterior e representa mais de 20% da população residente total e em relação ao número de jovens com idade inferior a 15 anos a tendência é inversa, representando 1.451,6 milhares de indivíduos, menos 32,6 milhares que no ano de 2015. A respeito da população ativa, em 2016 era de 5.178,3 milhares de indivíduos, e para 2017 estima-se que seja de 5.219,4 milhares de pessoas, verificando-se um aumento de 41,1 milhares de habitantes no ativo (PORDATA, 2017), que coaduna com a diminuição da taxa de desemprego prevista.

A condição do envelhecimento da população e o facto de estarem cada vez mais sozinhas, proporciona o acolhimento de cães e gatos (mais comuns) nos seus lares de forma a terem companhia. E também nas faixas etárias mais jovens, optam cada vez mais pela filosofia do filho único ou até mesmo por não terem filhos, e decidem incrementar a composição do seu agregado familiar com o acolhimento de pelo menos um animal de estimação.

Atualmente, com o aumento no número de pessoas diplomadas em Portugal (cerca de 18,1% da população residente com mais de 15 anos no ano de 2017, mais 1% face ao ano de 2015), segundo dados PORDATA (2018a), representando uma população mais instruída e informada, verifica-se uma fiel dedicação aos animais de estimação. Procuram manter os seus animais limpos, vacinados e bem alimentados, permitindo-lhes o convívio no seio familiar e reconhecendo-os como parte integrante da família. Existindo cada vez mais a consciencialização de que são seres vivos que necessitam de atenção e cuidado, que sentem dor, fome, sede, frio, expressam emoções de alegria, tristeza, excitação, etc, e que não simplesmente “coisas”. Mais do que isso, preocupam-se verdadeiramente com a saúde e bem-estar dos seus animais de companhia, procuram fornecer uma alimentação mais cuidada, mais natural e que os seus animais façam exercício para se manterem em forma, uma vez que o grande tema do século atual é a saúde e a prática de exercício físico.

A juntar a isso, com uma tendência crescente do rendimento médio disponível das famílias e com a perspectiva do regresso à estabilidade económica, podemos constatar que estão reunidas condições bastante favoráveis para investir neste mercado de serviços para animais de companhia.

4.3.4 Envolvente Tecnológica

Nestes últimos anos tem surgido grandes desenvolvimentos em termos tecnológicos de forma a melhorar o desenvolvimento das empresas e alterando a vida e as relações das pessoas. Desde 2002 que a percentagem de utilizadores de computadores e internet em Portugal tem mantido uma tendência crescente, em 2016 a percentagem de portugueses que usava a internet era de 71%. No início do ano de 2018 a penetração é já de 81% e espera-se que atinja os 91% em 2025 (Marketeer, 2018). Com esta alteração no quotidiano das pessoas surgem novos hábitos de consumo, nomeadamente o consumo *online*. Segundo dados da E-commerce Foundation o volume de vendas realizadas na internet cresceu 12,5% em 2017, o que representa 4,73 mil milhões de euros. Contudo, este valor ficou aquém da média europeia, onde se verificou um crescimento de 18% nos países sul da Europa, pelo que o potencial de crescimento do comércio eletrónico é muito elevado. Aliás, segundo o estudo da Worx estima-se que em 2020 cada português, em média, gaste por ano mais de 1.000€ em compras na internet, o que representa o dobro do que foi gasto no ano de 2017 (Expresso, 2018).

O estudo Portugal Tech Insights 2020 da IDC prevê que todos os sectores económicos serão liderados por empresas com uma forte presença na economia digital no ano 2020. Atualmente, as empresas já estão a transformar e a incorporar nos seus negócios tecnologias assentes na Mobilidade, serviços *Cloud*, Tecnologias Sociais e *Big Data*, pretendendo com isso inovar nos modelos de negócio, aumentar a eficiência operacional e criar uma melhor experiência para os clientes (IDC Portugal, 2015). Esta fase é caracterizada por “aceleradores de inovação” devido à explosão de soluções inovadoras, tais como a Internet das Coisas, interfaces naturais de computação, impressão 3D, robótica, sistemas cognitivos, segurança prox-geração, *drones*. E Portugal aparenta estar no bom caminho no que diz respeito a inovar, tendo sido distinguido como um dos 13 campeões de inovação do primeiro estudo anual da Consumer Technology Association, ocupando o nono lugar entre 38 países avaliados na maior feira internacional de tecnologia, o evento Consumer Electronic Show, em Las Vegas. Neste evento são

considerados os indicadores: banda larga, diversidade, dinâmica de empreendedorismo, investimento em Inovação e Desenvolvimento, qualidade ambiental, capital humano, regulação de *drones*, partilha de carros e alojamento, enquadramento fiscal, carros autónomos e liberdade. (Diário de Notícias, 2018).

Segundo o ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral “o digital não é uma escolha que podemos fazer ou não. É algo que está a acontecer (...) é o suporte de todas as atividades económicas e está a mudar tudo” (ACEPI, 2017), e nesse sentido é essencial que as empresas acompanhem a tendência tecnológica de forma a ter planos de marketing digitais e uma efetiva presença no mundo virtual para manterem o contacto com os seus clientes e potenciar a sua divulgação a possíveis clientes.

De forma a acompanhar a tendência de mercado e as necessidades dos clientes, a OdiPatás terá um website apelativo e prático de forma a que possam efetuar encomendas e reservas de produtos, efetuar marcação de serviços e poderem também desfrutar na sua área de cliente de todo um portefólio de experiências que os seus animais tenham vivenciado com a empresa.

4.3.5 Envoltente Ambiental

A crescente preocupação ambiental, resultante do impacto negativo do consumo desmedido e despreocupado do século XX, originou mudanças no comportamento dos indivíduos e das organizações.

O Estado tem contribuído através de medidas informativas e um dos exemplos, atualmente, é a Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020 (APA, 2017) para o período 2017-2020, aprovada pela resolução do Conselho de Ministros n.º 100/2017, a 8 de junho. Esta é assegurada pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) em articulação com a Direção-Geral da Educação, e tem por base o desenvolvimento de uma política de educação para a sustentabilidade e sensibilização para a adoção de práticas ambientalmente adequadas, nomeadamente o aumento da eficiência na utilização de recursos e economias menos consumidoras e desperdiçadoras.

A população portuguesa, devido a uma maior consciencialização ecológica, está cada vez mais atenta para os problemas ambientais e para a sustentabilidade do planeta. Opta por consumir cada vez mais produtos naturais, sem químicos prejudiciais, aderindo a atos de reciclagem e dando primazia ao consumo desse tipo de material. Em suma, procura que a sua pegada ecológica seja a menor possível (Quercus, 2018).

No que respeita aos animais de companhia, há uma crescente necessidade da criação de parques caninos, onde os animais possam correr e brincar livres em local seguro, sem pôr em risco as pessoas que frequentam a zona e mesmo os outros animais, visto que a legislação em vigor não permite que andem soltos na via pública. Exemplo disso é a recente afetação de uma das áreas do Jardim da Cerca da Graça, em Lisboa, para a criação de um parque canino aprovada em fevereiro de 2018 pela assembleia municipal (Pet Público, 2018), que demonstra que os portugueses procuram espaços verdes onde os seus animais de companhia também possam usufruir dos mesmos em liberdade.

4.4 Análise Setorial

4.4.1 Setor Pet Food

Como já referido anteriormente, o número de animais de companhia tem vindo a crescer nos últimos anos e por consequente, o mercado *pet food* (alimentação animal). Este mercado está em clara expansão, tendo crescido 5,5% em valor em 2016 no canal do retalho (Distribuição Hoje, 2017). A alimentação desempenha um papel fundamental para um nível corporal equilibrado e que com uma dieta adequada e boas práticas alimentares, aumenta a esperança média de vida.

De acordo com a análise da Kandal Worldpanel sobre os hábitos de compra de alimentação animal, tendo com período de referência de junho de 2015 a junho de 2016, apenas 7,9% dos portugueses comprou pelo menos uma vez numa loja especializada ou clínica veterinária e 78,7% fê-lo em superfícies da distribuição moderna, tais como supermercados e hipermercados. Em comparação ao ano anterior, os lares portugueses são menos assíduos nas compras de *pet food*, apenas 13 dias por ano, e embora estejam a gastar menos, levam maior quantidade em cada compra (Hipersuper, 2016).

Segundo Nielsen (2017), entre setembro de 2016 e setembro de 2017 o mercado da comida para cão, em Portugal, cresceu 2%, atingindo o valor de 107,7 milhões de euros, quanto a alimentos para gato aumentou 7%, representando 97,1 milhões de euros, o que totaliza mais de 200 milhões de euros por ano no mercado *pet food*. Estima-se que em média, globalmente, os portugueses que possuem animais de estimação gastem 12% do seu orçamento familiar com os seus animais de companhia, sendo a alimentação e a saúde os principais focos dos tutores (Semanário Sol, 2018). E como a alimentação e a saúde estão intrinsecamente ligadas, uma das grandes tendências atuais com benefícios cientificamente comprovados é o *mixed feeding* que tem por base a combinação de

alimentação seca e húmida, sendo cada vez maior a procura por parte dos donos. O grupo Soja de Portugal assegura que “as tendências de alimentação animal acompanham a par e passo as tendências da alimentação humana e podemos perceber isso tanto no mercado nacional como no mercado internacional” (Distribuição Hoje, 2017). Existe um potencial interessante para os segmentos emergentes, tais como o saudável, alimento natural, orgânico e *gourmet*, por contraparte do decréscimo do consumo das gamas mais económicas e de meia tabela.

4.4.2 Setor Pet Care

No que diz respeito ao setor dos serviços para animais de companhia, as ofertas não param de crescer, desde restaurantes *pet friendly* com menus próprios para cães, roupa para os mais variados gostos, creches para se deixar os animais enquanto os donos vão trabalhar, até empresas de *catering* para organização de festa de aniversário ou outro tipo de confraternizações para cães (Sábado, 2017). Quanto ao mundo dos banhos e tosquiadas, esse é cada vez maior. Tendo por base o foco atual na saúde e bem-estar dos animais de companhia, os seus tutores dispõem de uma panóplia de hipóteses: *pet shop* (loja de animais), onde podem encontrar simples técnicos de banho e tosquia até aos *groomers* mais especializados e alguns espaços oferecem também a opção de banho *self-service*; unidades móveis, carrinhas completamente equipadas, que se deslocam até perto da casa dos respetivos donos para oferecerem estes serviços e até o serviço de banho e tosquia ao domicílio para maior comodidade ou para quem não tem possibilidade de levar o animal ao espaço físico.

4.4.3 Dados dos Setores

Este projeto, segundo a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (INE, 2007), engloba o Código da Atividade Económica 47762 (Comércio a retalho de animais de companhia e respetivos alimentos, em estabelecimentos especializados) e o CAE 96092 (Actividades dos serviços para animais de companhia).

Segundo os dados do Banco de Portugal (2016), no ANEXO III – GRÁFICO I, é possível verificar-se que em ambos os CAE’s acima referidos apresentam um acréscimo no número de empresas em 2016 face a 2015 bem como no valor total médio do volume de negócios, mantendo a sua distribuição geográfica relativamente constante. Relativamente ao nível de faturação média por empresa, na atividade de comércio a retalho de animais de companhia e respetivos alimentos, em estabelecimentos especializados, o distrito com

o valor mais elevado é o Porto, seguido de Lisboa, e no CAE 96092 é o distrito de Lisboa que segue à frente. Em ambos os setores, constata-se que quanto maior a maturidade da empresa, maior o volume de negócios médio por estabelecimento. Podemos acrescentar, com base na informação disponível e na expectativa futura, que os valores atuais, quer a nível de número de empresas, quer a nível de faturação sejam superiores aos do ano de 2016 e com uma tendência crescente.

Segundo os analistas o mercado dos animais de estimação não se trata apenas de uma possibilidade de investimento do momento, mas sim uma oportunidade de uma década, em especial o mercado *premium* (Jornal de Negócios, 2017).

4.5 Análise Competitiva

4.5.1 Análise Competitiva por Conceito

A escolha da área para abertura do espaço, no centro de Odivelas, justifica-se por ser uma zona com bons acessos, às portas de Lisboa e com uma grande área residencial, que apresenta um poder económico médio e que se insere dentro do *target* pretendido que será abordado no ponto “Segmentação e Público-Alvo” mais à frente. Sendo fundamental dar atenção aos espaços que oferecem serviços semelhantes nessa zona, que serão nossos concorrentes diretos, procedeu-se à análise do mercado dos *Pets Shops* no concelho de Odivelas e periferia. No entanto, sendo este um mercado relativamente recente e ainda com pouca informação disponível, foi tido em conta o número de gostos nas respetivas páginas da rede social *Facebook* como critério para seleção dos concorrentes mais conhecidos e de seguida destacaram-se os que se assemelham ao conceito da OdiPatas. No ANEXO IV – TABELA I estão presentes as dez empresas com maior notoriedade com conceito semelhante, contudo destacam-se as quatro seguintes na Tabela II.

TABELA II – PRINCIPAIS CONCORRENTES

Concorrentes	Serviços									Produtos		
	Dog Walking	Pet Sitting	Banho Self-Service	Banho	Tosquia	Escovagem	Pet Taxi	Entrega ao domicilio	Hotel / Creche	Fitness	Alimentação	Acessórios
Urban Pets		✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
A Casota dos Bichos		✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓
Dog's Wish		✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓
Petside	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Todos os espaços referidos na tabela anterior oferecem serviços de *pet sitting*, banho e tosquia, bem como a venda de produtos de alimentação e acessórios para animais. O Urban Pets localizado em Odivelas e o Dogs' Wish na periferia são os *pet shops* que se

aproximam mais ao conceito da OdiPatatas, contudo, este projeto diferencia-se por oferecer um maior leque de serviços face aos seus concorrentes mais diretos.

4.5.2 Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Michael Porter (1980), a atratividade da indústria depende de cinco forças competitivas: a concorrência direta do setor, a força dos clientes, o peso e a importância dos fornecedores, a ameaça da entrada de novos concorrentes e também a ameaça de produtos substitutos. É nesse sentido que se apresenta na Tabela IV a análise efetuada.

TABELA III – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Rivalidade entre os Concorrentes – <u>Alta</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de concorrentes na zona de Odivelas; • Aumento do número de <i>pet shops</i>; • Existe uma preocupação na satisfação de novas necessidades no mercado de saúde e bem-estar animal.
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes – <u>Alta</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de barreiras à entrada: o capital necessário é relativamente reduzido; • Tendência e abertura de novos espaços relacionados com serviços para animais de companhia; • Facilidade de replicar o conceito.
Poder Negocial dos Fornecedores – <u>Baixo</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de fornecedores de produtos; • Variedade de fornecedores que propõem preços variados; • Reduzidos custos de mudança de fornecedor.
Poder Negocial dos Clientes – <u>Médio-Alto</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes não têm custos de mudança; • Não há fidelização contratual; • Elevado número de clientes.
Ameaça de Produtos Substitutos – <u>Baixa</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Vários estabelecimentos substitutos, mas praticamente inexistente produtos substitutos.
Atratividade do Setor – <u>Média</u>

Fonte: Elaboração própria

4.5.3 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Segundo Quintella, Rocha e Alves (2005), os fatores críticos de sucesso são variáveis empíricas válidas que permitem às empresas a planificação estratégica de ações direcionadas para o sucesso empresarial tendo em conta objetivos previamente definidos. Enquanto indicadores essenciais para a manutenção da qualidade dos serviços prestados e em consequência, para a satisfação dos seus clientes, permitem guiar o negócio para o sucesso e para que a empresa se mantenha ao ritmo da evolução célere da economia dos dias de hoje.

Alguns dos fatores aqui apresentados foram também considerados no inquérito realizado, que será apresentado no próximo ponto de estudo de mercado, de forma a identificar quais as características que os inquiridos consideram como relevantes na escolha de um *pet shop* (ANEXO V – GRÁFICO XXI).

Os principais fatores críticos de sucesso considerados são:

- A diversidade e abrangência da gama de produtos e de serviços;
- Uma relação de confiança e de acompanhamento para com o cliente;
- Qualidade dos serviços e dos produtos apresentados, assente em mão-de-obra especializada e em fornecedores de marca reconhecida;
- Boa localização e proximidade ao cliente.

Como vantagens competitivas que diferenciam a OdiPatatas da concorrência destacam-se:

- Know-how: dinamismo do promotor, aliado ao seu conhecimento e formação na área, facilita o desenvolvimento do negócio e na perceção sobre as necessidades dos potenciais clientes;
- Utilização de um *backoffice* de *Customer Relationship Management* (CRM), para fidelização de clientes, sem que exista fidelização contratual;
- Parcerias estratégicas, entre elas a presença em espaços comerciais com venda de cartões-presente para utilização no espaço OdiPatatas.

4.5.4 Objetivos Estratégicos do Projeto

A OdiPatatas pretende distinguir-se dos restantes *pet shops* pela prestação dos seus serviços especializados e personalizados às necessidades dos seus clientes e de ser reconhecido como tal. De forma a promover o sucesso do negócio, é essencial definir quais os objetivos e os prazos associados a cumprir:

- Angariação de duas parcerias de negócio nos primeiros 6 meses, uma delas na área de treino e obediência animal e outra com um CRO da zona;
- No ano 0 atingir os 1.500 likes na página de rede social *Facebook*;
- Alcançar uma taxa de crescimento de volume de negócios, em média, de 22% por ano, para os próximos 5 anos;
- Atingir o *Payback Period* em menos de 5 anos.

4.6 Estudo de Mercado

Tendo como objetivo estudar a aceitação deste novo espaço, foi realizado um estudo de mercado através do lançamento de um inquérito *online* na rede social *Facebook* (ANEXO I). Este foi lançado a um público generalizado (tanto a famílias com e sem animais). O mesmo encontra-se organizado em 3 partes: comportamentos, hábitos e experiências associadas ao conceito, mercado digital e *e-commerce*, e caracterização dos inquiridos.

A amostra total deste inquérito é de 607 pessoas, contudo de forma a restringirmos ao distrito de Lisboa, visto que as conclusões são muito semelhantes, é tido em conta uma amostra de 237 indivíduos.

Para análise do segmento foram colocadas questões sobre a idade, habilitações académicas, rendimento líquido mensal do agregado familiar, comportamentos e hábitos de consumo. Após análise ao questionário obtiveram-se os seguintes resultados:

- Relativamente aos fatores de segmentação, 86% dos inquiridos são do sexo feminino, sendo a faixa etária predominante dos 26 aos 45 anos. Mais de 61% têm curso superior e a grande maioria, mais de 64%, tem um rendimento líquido mensal do seu agregado entre os 751,00€ e os 2.250,00€ (ANEXO V – GRÁFICOS I a IV).

- Do total de respostas que têm animais de estimação, 213 respostas, totalizam 509 animais, distribuídos da seguinte forma: 48% são cães, 47% são gatos, 3% são coelhos e 2% são porquinhos-da-índia. Representando assim, em média, 2,39 animais por agregado familiar, conforme ANEXO V – GRÁFICO V. Verificou-se também numa análise mais restritiva, num total de 92 respostas que possuem como animal de estimação o cão e num total de 72 respostas de famílias que possuem como animal de estimação o gato, qual o tipo de pelagem e o intervalo de peso de cada animal, que se pode constatar no ANEXO V – GRÁFICOS VI a IX.

- Quanto aos hábitos de consumo, mais de 41% utiliza pelo menos um dos serviços referidos no inquérito, sendo que predominantemente utilizam entre 1 a 3 vezes por ano e próximo da sua área de residência, conforme ANEXO V – GRÁFICO X e TABELA II. Verifica-se também que em média, em 2017, a procura deste tipo de serviços aumentou 4% face a 2016, visto que 8% começou a utilizar estes serviços em 2017, 12% aumentou o número de vezes face ao ano anterior e 16% reduziu a sua frequência de utilização destes serviços (ANEXO V – GRÁFICO XII).

Com base no número de inquiridos que têm animais de estimação (213 respostas), 33% compra a alimentação para os seus animais em super/hipermercados, seguido por 28% em lojas especializadas, 22% pela internet e os restantes 17% em clínicas veterinárias. Quanto à frequência com que o fazem, 45% compra uma vez por mês e 35% pelo menos uma vez a cada 2 meses em lojas especializadas, e pela internet 87% compra pelo menos uma vez a cada 2 meses, conforme ANEXO V – GRÁFICOS XVII e XVIII. Gastam, em média, 16€ por mês com cada animal de companhia.

Nas compras efetuadas *online*, o grande peso, 43%, corresponde à categoria de acessórios, 38% referem-se a artigos de higiene, 10% à alimentação e os restantes 9% estão repartidos entre brinquedos, medicamentos e anti-parasitários. (ANEXO V- GRÁFICO XXVIII)

Apesar de não estar incluído no inquérito realizado questões sobre o serviço de *pet sitting* em loja, designado em vários espaços comerciais por Creche Canina ou serviço *Day Care*, constata-se que cada vez mais as famílias procuram onde deixar o seu animal de estimação durante o dia, enquanto vão trabalhar, de forma a que o mesmo não fique sozinho e que possa ser estimulado quer fisicamente como mentalmente (ANEXO V – GRÁFICO XX).

4.7 Plano de Marketing

4.7.1 Análise SWOT

TABELA IV – ANÁLISE SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Forte motivação pessoal; • Serviço de qualidade; • Diversidade de serviços; • Localização geográfica: Perto de acessos; • Parcerias com instituições estratégicas; • Venda de produtos na internet; • Distribuição própria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não está associada a nenhuma marca reconhecida no mercado; • Administração pouco experiente; • Possível dificuldade em dar resposta a um rápido crescimento; • Recursos financeiros limitados.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de saúde e bem-estar animal em crescimento; • Aumento do número de animais de companhia; • Aumento da procura destes serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de barreiras à entrada no mercado; • Elevada concorrência; • Fidelização dos potenciais clientes na concorrência.

Fonte: Elaboração própria

4.7.2 Estratégia TOWS

TABELA V – ESTRATÉGIA TOWS

	Forças (S)	Fraquezas (W)
	F1.Forte motivação pessoal; F2.Serviço de qualidade; F3.Diversidade de serviços; F4.Localização geográfica: Perto de acessos; F5.Parcerias com instituições estratégicas; F6.Venda de produtos na internet; F7.Distribuição própria.	W1.Não está associada a nenhuma marca reconhecida no mercado; W2.Administração pouco experiente; W3.Possível dificuldade em dar resposta a um rápido crescimento; W4.Recursos financeiros limitados.
Oportunidades (O)	O1.F1.F2.Criar uma ligação familiar com os donos e com os animais; O1.F3.Proporcionar pacotes completos de cuidados animais; O2.O3.F5.F6.Executar plano de comunicação e marketing junto dos pontos de contacto com tutores de animais.	O1.W1.Criar uma rede de fornecedores com reconhecimento de marca de qualidade no mercado; O2.O3.W2.W3.W4.Frequentar cursos de gestão e adaptar as boas práticas de parceiros e concorrentes.
Ameaças (T)	A2.F2.Diferenciar pela qualidade e aconselhamento; A3.F4.F7.Ter um serviço de proximidade e comodidade para os donos.	A3.W4.Trabalhar a base de clientes focando na obtenção de vantagens marginais por incremento do cabaz médio de compra; A2.W2.W3.Executar um recrutamento de colaboradores experientes.

Fonte: Elaboração própria

4.7.3 Segmentação e Público-Alvo

De acordo com o estudo de mercado foi possível efetuar a segmentação e definição do público-alvo para o espaço OdiPatas. Este é constituído maioritariamente por mulheres, entre os 26 e os 55 anos que pertencem à classe média/média-alta, com um rendimento líquido mensal do agregado familiar acima dos 1.500€, residentes no concelho de Odivelas, mas também com a possibilidade de angariação de clientes que sejam trabalhadores no concelho.

O mercado alvo são famílias que maioritariamente têm cães de pêlo curto e de pêlo longo liso com intervalos de peso entre os 5kg e os 35kg e cães de pêlo curto com pesos entre os 5kg e os 10kg. Estes potenciais clientes maioritariamente utilizam os serviços de banho, tosquia e escovagem com uma frequência predominantemente de 3 vezes ao ano. Quanto ao mercado de venda de alimentação animal pretende focar-se na venda de alimentação natural e potenciar o crescimento deste mercado, e que grande parte deste público-alvo compra uma vez por mês.

Acresce também o mercado de e-commerce que segundo os resultados obtidos no questionário, com base em 213 respostas, mais de 73% fazem compras pela internet e desses, mais de 75% compram alimentação e acessórios para animais de companhia (ANEXO V – GRÁFICOS XXVI e XXVIII) e é nesse mercado que a OdiPatas também se pretende focar.

4.7.4 Posicionamento

Em relação ao posicionamento, a OdiPatas posiciona-se no mercado de serviços para animais de companhia, preparada para responder às necessidades dos clientes mais exigentes. Tendo por base a especialização e aconselhamento nos cuidados a ter em termos de saúde e bem-estar animal, dirige-se a clientes de classe média/ média-alta, que veem a saúde do seu animal como uma das suas prioridades e não apenas como questões estéticas ou de aparência.

A OdiPatas destaca-se por um espaço que disponibiliza os tradicionais serviços de um *pet shop*, mas não só, vai além disso, todos os serviços prestados têm subjacente sempre alguma recomendação aos tutores dos seus animais, posicionando-se assim com qualidade numa ótica de proximidade.

Na Figura 1 é possível compreender o posicionamento que se irá ocupar relativamente aos quatro concorrentes diretos a nível de conceito.

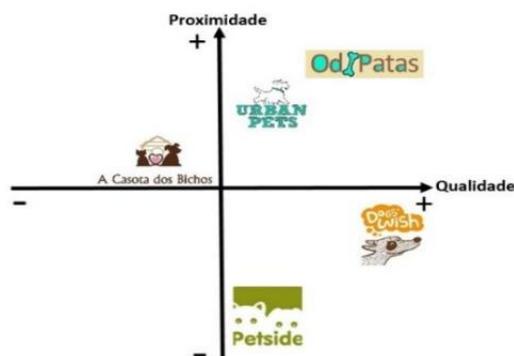


FIGURA 1 – ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

4.7.5 Marketing-Mix

4.7.5.1 Produto

Os serviços que a OdiPatas irá oferecer são serviços intangíveis, onde os clientes poderão beneficiar de um leque alargado de serviços, orientados de acordo com as necessidades de cada animal. Nos serviços realizados no exterior, *dog walking* e *pet sitting* ao domicílio serão efetuados com bastante rigor e precisão nos horários solicitados pelo cliente e adequados a cada temperamento e rotinas do respetivo animal. Além disso, também estará disponível passeios com atividades especiais para cães-guia de forma a proporcionar momentos de descontração, visto que são animais que estão sempre sujeitos a grande tensão por estarem sempre a trabalhar. Quanto ao serviço de *pet táxi*, o cliente poderá ficar descansado com o transporte do seu animal de companhia, pois com toda a comodidade e com foco numa relação de proximidade, contará com a recolha e entrega do animal em locais indicados pelo cliente. O mesmo conceito está presente no serviço de entrega de encomendas ao domicílio. No serviço de banho *self-service*, serão disponibilizadas todas as ferramentas necessárias para o efeito, onde o cliente poderá desfrutar e reforçar a relação dono-animal e, caso necessite, terá todo o apoio e aconselhamento que necessite.

Relativamente aos serviços de banho, tosquia e escovagem, todos eles sujeitos a marcação prévia, serão prestados com material de qualidade e adequado, sempre focado nas verdadeiras necessidades do animal, isto é, de acordo com o tipo de pêlo e de pele e do estado em que ambas se encontrem. Tanto o espaço como o material de trabalho são adequados à boa acessibilidade de animais com limitações ou necessidades especiais. Associado a estes últimos três serviços o cliente poderá usufruir do serviço de *pet táxi*, caso não tenha possibilidade de ir deixar o animal ao espaço físico na hora agendada, tal

como do serviço de creche (*pet sitting* em loja) nesse dia por um preço mais acessível de forma a poder ir buscar o seu animal ao final do dia. De referir que o serviço de *pet sitting* em loja inclui uma vertente didática com brinquedos estimulantes de forma a potenciar as suas capacidades e de uma socialização seccionada por idade e condições físicas.

Os produtos disponíveis na OdiPatas classificam-se como tangíveis, não duradouros. No caso do mercado de alimentação animal, o cliente poderá optar por um regime de alimentação natural para o seu animal adaptado e personalizado que tem em conta várias condicionantes, tais como: a idade, o nível de atividade física, o porte do animal e doenças associadas. Além desta opção, haverá também rações *premium*. Quanto aos acessórios presentes no espaço terão sempre em conta materiais antialérgicos, que garantam a segurança do animal e uma grande oferta na vertente educativa e de socialização.

Marca e Imagem

A OdiPatas ainda não é uma marca registada, mas pretende tornar-se uma *pet shop* de referência. A primeira parte do nome “Odi” faz referência a “Odivelas”, local onde terá início o projeto em causa e “Patatas”, que identifica facilmente o sector em que atua.

De forma a potenciar a marca, inicialmente será feita uma forte aposta na divulgação pelas redes sociais. Quanto à sua imagem, o logótipo será simples, mas diferenciador.

4.7.5.2 Preço

A determinação dos preços a praticar num espaço comercial é influenciada por fatores externos que contempla fornecedores, distribuidores e a componente fiscal e por fatores internos compostos por custos fixos, tais como a renda e custos variáveis, por exemplo água, gás e eletricidade. Além disso, a qualidade dos produtos vendidos, a formação e o atendimento especializado também tem de ser tida em conta no preço final. No questionário realizado sobre o valor que os clientes estão dispostos a pagar, conforme ANEXO V - GRÁFICOS XIII, XV e XV, verifica-se que, de acordo com uma média ponderada, para o serviço de banho varia entre os 10,42€ e os 17,13€ conforme o peso do animal. Quanto ao serviço de tosquia, adotando o mesmo critério, varia entre os 14,53€ e os 19,75€ e relativamente ao serviço de escovagem, varia entre os 6,50€ e os 10,07€. O objetivo da OdiPatas como pretende posicionar-se num mercado de classe média/média alta, porque terá um serviço *premium*, irá praticar preços um pouco acima, prevendo um preço médio de 23,10€ para o serviço de banho, 35,91€ para o serviço de tosquia e de

15,91€ para o serviço de escovagem de acordo com a projeção de clientes para o ano 0 de atividade.

Nos gastos associados à alimentação, de acordo com as respostas dos inquiridos, cada família gasta, em média, 16,01€ por cada animal. Visto que, em média, cada família tem 2,39 animais, totaliza um gasto mensal médio em alimentação aproximadamente de 38,26€. Neste sector a empresa irá praticar preços semelhantes ao que o mercado oferece, pois também foi considerado 30% de margem bruta que é o que é praticado na generalidade. O mesmo será aplicado na venda de acessórios e artigos de higiene.

A OdiPatas não pretende liderar pelo preço, mas sim pela qualidade quer do serviço/produto quer pela informação prestada ao cliente.

4.7.5.3 Promoção

Para o sucesso do negócio, não basta ser inovador ou ter preços competitivos, é necessário que o mesmo seja comunicado de uma forma adequada para podermos chegar ao público-alvo. Assim sendo, a estratégia de promoção que irá ser adotada será a seguinte:

I. Publicidade e Comunicação

- No dia de inauguração serão feitas ações de divulgação na rua, de forma a trazer potenciais clientes a conhecer o espaço, assim como entrega de panfletos pelas zonas adjacentes;
- Serão elaborados cartões-de-visita para serem distribuídos de forma continuada no espaço e brochuras para distribuição através de parceiros comerciais;
- Google Adwords – Aquando da pesquisa no Google com as seguintes palavras-chave: “dog walking”, “pet sitting”, “banho e tosquia”, “serviços animais de companhia”, a página da OdiPatas aparecerá no topo como página sugerida.

II. Marketing Direto

- Instagram – Criação de uma página de Instagram para divulgação do conceito, serviços associados e para inspiração de todos os potenciais clientes;
- Facebook – Criação de uma página no Facebook para um contacto mais direto entre potenciais clientes e a OdiPatas com possibilidade de marcações por esta via;
- Website – Desenvolvimento de um sítio na internet de divulgação do espaço, portefólio de serviços oferecidos, possibilidade de marcação online, encomendas de alimentação animal e diversos artigos e para publicitação de campanhas;

- CRM – Será utilizada esta ferramenta para manter contacto com todos os clientes e que permite ter uma ficha de cliente completa, isto é, com todos os serviços que utiliza, a assiduidade, além de todos os dados pessoais e clínicos de cada animal.

III. Parcerias

- CRO's, associações de defesa e proteção de animais e instituições de treino e obediência animal – Desenvolvimento de parcerias com estas instituições de forma a que estes aconselhem e encaminhem potenciais clientes, adotando uma política de descontos de incentivo aquando da adoção de animais;
- Estabelecimentos comerciais, com venda de cartões-presente, pré-pagos, utilizáveis como meio de pagamento no espaço OdiPatas.

IV. Eventos

- Pretende-se elaborar anualmente, a festa de aniversário da empresa com serviços a preços especiais e várias atividades com participação dos respetivos tutores dos animais no dia mundial do animal.

4.7.5.4 Localização/ Distribuição

A distribuição define os canais e os moldes em que se efetiva a entrega do valor acrescentado ao cliente. A maioria dos serviços serão prestados no espaço físico, à exceção dos serviços de *dog walking*, *pet sitting* ao domicílio, *pet táxi* e entrega de encomendas que serão prestados na zona de residência do cliente ou noutra local indicado. Será utilizado também como canal de distribuição a internet, através de criação do próprio *website* e também com forte presença nas redes sociais, sendo estes os meios de comunicação preferenciais dos inquiridos do questionário realizado (ANEXO V – GRÁFICO XXIII). Este canal permitirá aos clientes poderem encomendar qualquer artigo disponível no site e também a possibilidade de agendamento de marcações de serviços.

4.7.5.5 Pessoas

As primeiras impressões são fundamentais, pelo que é necessário que os colaboradores se encontrem motivados de forma a que o contacto com o cliente seja de uma qualidade ímpar e acolhedor para que o mesmo tenha vontade de voltar. Para isso, a contratação inicial de colaboradores assentará na experiência demonstrada e no gosto em lidar com animais. A OdiPatas apostará também na formação constante dos seus colaboradores para melhorar o seu desempenho e para que adquiram o máximo de informação sobre a

empresa, os valores e métodos de trabalho bem como os objetivos estratégicos que se pretende alcançar para um atendimento uniformizado e de excelência.

4.7.5.6 Processo

O processo pode ser decomposto em três fases: Pré-serviço; Serviço e Pós-serviço.

A fase pré-serviço é constituída quer pela etapa inicial de estratégia de comunicação e divulgação do novo espaço, de forma a despertar interesse ao público em geral para trazerem os seus animais a este novo *pet shop* quer pelo período que antecede a abertura do estabelecimento em cada dia de trabalho. Todas as manhãs, antes de se abrir o estabelecimento, procede-se à arrumação do espaço, à reposição de stock e ainda na verificação de reservas feitas bem como a confirmação de pré-reservas (efetuadas através do próprio *website*, email ou por telefone).

A fase de serviço começa no momento em que se abre o espaço ao público e que começam a entrar clientes. Num primeiro contacto será fornecido ao cliente uma ficha para preenchimento dos seus dados pessoais bem como do seu animal de estimação, inclusive informações importantes tais como complicações de saúde do animal e cuidados a ter de forma a que o mesmo se sinta o mais confortável possível. Dependendo do que cada cliente pretenda, haverá sempre um colaborador para o ajudar, orientar e encaminhar, caso necessário, para a sala de espera, no caso de querer aguardar que o seu animal fique pronto. No final, o pagamento pode ser feito em dinheiro, multibanco ou por *MBWay*.

A fase pós-serviço consistirá num acompanhamento do cliente através do *website* oficial e das redes sociais, com o intuito de trocar informações, opiniões e sugestões. No espaço físico, esta fase consiste na limpeza e desinfeção de todo o espaço e equipamentos inerentes à atividade.

4.7.5.7 Evidência Física

A evidência física de uma empresa diz respeito a todos os elementos associados ao estabelecimento, sendo que um dos objetivos de um *pet shop* é que seja um espaço limpo e acolhedor. Visualmente, o espaço terá cores sóbrias, castanho e verde marinho, de acordo com o logótipo da empresa.

Os uniformes a utilizar no espaço físico serão simples e apropriados para as atividades lá existentes (ANEXO VI – FIGURA I). Para deslocações a casa do cliente, a farda a apresentar ao cliente será outra (ANEXO VI – FIGURA II), contudo em ambas as peças de roupa a empresa estará bem identificada bem como o nome do respetivo colaborador.

O *website* será simples, garantindo uma experiência rápida e eficiente, terá duas línguas oficiais, o português e inglês, e terá um design que seguirá o mesmo estilo de cores presentes no espaço físico.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

Para que seja possível a implementação deste projeto é necessário que sejam realizadas as seguintes ações e cumpridos todos os requisitos legais e operacionais:

- A obtenção de financiamento junto de um investidor (sócio);
- O registo da marca “OdiPatas” no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);
- Constituição de empresa através de sociedade por quotas, com capital social de 45.000,00€, com dois sócios fundadores. A sede da empresa será na morada do espaço alugado para o efeito.
- Criação de declaração de início de atividade assinada por um Contabilista Certificado.
- Certificado Anual de Atividade do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, apresentado pelo Ministério da Saúde.

Quanto ao modelo de negócio deste projeto, apresentamos na FIGURA II através de um só quadro, desenhado por Osterwalder e Pigneur (2010). Este é considerado uma ferramenta de gestão estratégica e muito utilizada por empreendedores, pois permite, de uma forma simples, decompor uma ideia de negócio em todas as suas partes cruciais.

Parcerias Chave  <ul style="list-style-type: none"> • CRO's; • Escolas de treino e obediência; • Associações de defesa e protecção de animais 	Atividades Chave  <ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços para animais de companhia; • Venda de alimentação animal; • Venda de acessórios para animais; • Deslocação ao domicílio para entrega de encomendas e prestação de serviços 	Propostas de Valor  <ul style="list-style-type: none"> • Pessoal especializado; • Espaço exclusivo e especialista em cuidados de saúde e bem-estar para animais de companhia; • Atendimento personalizado; • Componente <i>all-in-one</i>, com a maior diversidade de serviços 	Relacionamento  <ul style="list-style-type: none"> • CRM; • Redes Sociais; • Contacto direto com os clientes 	Segmentos de Clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas maiores de idade; • Possuem animais de estimação; • Residentes e trabalhadores no concelho de Odivelas; • Rendimento do agregado familiar acima dos 21.000€/ano
Estrutura de Custos  <ul style="list-style-type: none"> • Investimento Inicial; • Aquisições; • Fornecimentos e Serviços Externos; • Gastos com Pessoal 	Fluxos de Rendimento  <ul style="list-style-type: none"> • Volume de prestação de serviços; • Comissões de vendas de parcerias de negócio; • Volume de venda de produtos em espaço físico e <i>online</i> 			

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

FIGURA 2 – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

4.8.2 Localização, Layout e Equipamento

O espaço OdiPatas estará localizado no centro de Odivelas, com uma área aproximada de 115m². Estará dividido em várias secções: receção e zona de venda de produtos, sala de banho e tosquia, sala de banho self-service, sala de *pet sitting* e *fitness*, casa de banho e um pequeno armazém, conforme apresentação em *layout* no ANEXO VII – FIGURA I. Este espaço será arrendado e terá um custo mensal de 1.100,00€, além disso acresce o seguro contra incêndio e roubo.

Para equipar o *pet shop* será estritamente necessário todo o equipamento inerente aos serviços de banho, tosquia, *pet sitting* e *fitness*, isto é, banheiras, secadores, passadeiras, entre outros. O investimento em aquisições será de 16.156€ (ANEXO VII – TABELA I).

4.8.3 Gestão de Inventários

Para uma boa gestão de inventários há que definir primeiramente qual a política de existências, para que nem se tenha um volume de *stocks* baixo nem se tenha *stock* em excesso e capital imobilizado. Para isso deve-se levar em conta três fatores: a duração do ciclo de produto, isto é, o tempo que se demora a disponibilizar o produto, previsões de vendas e prazos de entrega.

Neste projeto será aplicada a política de revisão periódica, inicialmente com um ciclo fixo quinzenal, onde será necessário ter uma estimativa aproximada das quantidades de venda de cada produto para esse período de tempo de forma a verificar quais as necessidades de encomenda. Esta análise quinzenal irá permitir ter uma melhor perceção sobre os hábitos e preferências dos clientes. Podendo, num período de curto/ médio-prazo passar para uma revisão e reposição de *stock* com periodicidade mensal. Nesta gestão há que considerar também o *stock* de segurança, que representa o *stock* adicional que permite minimizar os impactos de um (possível) aumento inesperado da procura ou atrasos nos prazos de entrega e que tem como principal objetivo fugir à rutura de *stock*.

Os produtos referentes a alimentação natural serão armazenados em arcas frigoríficas para os manter conservados e respeitando as respetivas datas de validade.

4.9 Plano Pessoal

4.9.1 Equipa de Gestão

A equipa de gestão da OdiPatas será composta por dois sócios (o investidor e o gerente). Ao investidor caberá apenas a injeção de parte do capital, ficando as tarefas operacionais

a cargo do gerente (autor deste PN), inclusive a função de tosquiador. O sócio-gerente entrará com 30.000,00€ do capital inicial e o investidor com o restante montante.

4.9.2 Recrutamento, Seleção, Contrato e Desempenho

O recrutamento será feito através de anúncios na internet (LinkedIn e *Facebook*), onde os interessados poderão efetuar uma candidatura espontânea para o email da OdiPatatas anexando o seu *Curriculum Vitae (CV)*.

Além do sócio-gerente será necessário recrutar duas pessoas para a função de Vendedor/TACHA, sendo uma delas em regime *full-time* e outra em *part-time*. Essas pessoas terão de cumprir alguns requisitos, tais como: experiência prévia em lidar e trabalhar com animais, carta de condução, nível mínimo de escolaridade de 12º ano, boa apresentação e comunicativas. O processo de seleção consistirá, primeiramente, numa triagem dos CV's recebidos e posteriormente marcação de entrevista com os candidatos que apresentem o perfil pretendido. O contrato de trabalho será de 6 meses (renovável) e todos os colaboradores terão seguro de acidentes de trabalho.

Prevê-se, de acordo com o aumento do fluxo de trabalho, que no ano de 2021 haja a necessidade de contratar mais uma pessoa para a função de *groomer*.

É também importante, investir na formação dos colaboradores e nesse sentido serão feitas atividades de formação com alguma regularidade como forma de motivação. Todos os funcionários serão avaliados trimestralmente, consoante objetivos pré-definidos e ajustados a cada função e competências respetivas.

4.9.3 Funções e Competências

O gerente será o *groomer* do espaço, responsável pela execução dos serviços de banho e tosquia, mas para além dessas responsabilidades, acumulará funções administrativas e financeiras. Ficará também a seu cargo a gestão das atividades de marketing, a gestão de *stocks*, bem como a coordenação e orientação das tarefas.

Os vendedores/ TACHA terão como principais funções: prestação de serviços no exterior do espaço (*dog walking, pet sitting e pet táxi*); venda de produtos em loja; dar o apoio necessário ao gerente; limpeza e manutenção do espaço; recolher os documentos necessários aos registos contabilísticos e fiscais e registar correspondência.

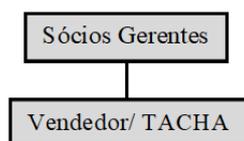
4.9.4 Custos/ Remuneração

Tendo por base uma política remuneratória que assenta no grau de exigência e responsabilidade de cada posto de trabalho, os salários médios mensais, em valores brutos, são os seguintes:

- Gerente/ Groomer: 1.200,00€
- Vendedor/ TACHA (*full-time*): 900,00€
- Vendedor/ TACHA (*part-time*): 600,00€
- Groomer (ano 2021): 1.100,00€

O sócio que investe com parte do capital acorda não receber remuneração periódica, recebendo através da distribuição de dividendos, 33% do resultado líquido do período, que se prevê ser iniciada no ano 2, respeitante aos resultados do ano 1.

4.9.5 Estrutura da Organização/ Organograma



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 3 – ORGANOGAMA DA ODIPATAS

4.10 Plano Financeiro

A análise financeira é determinante no desenvolvimento de um PN e é nela que é feita a estimativa dos *Free Cash Flows* (FCF), isto é, o dinheiro gerado pelo projeto e disponível como novas fontes de financiamento, que justificará a implementação deste projeto.

A OdiPatas está a ser desenvolvida de forma a que seja apresentada ao mercado no início de 2019 e serão feitas as estimativas dos *Cash Flows* para esse ano (ano 0) e os cinco anos subsequentes, considerando o valor residual no final desse horizonte temporal.

4.10.1 Estimativa da Procura

No plano de marketing, na segmentação e público-alvo, apesar de se ter considerado os residentes e trabalhadores do concelho de Odivelas, para a realização da análise financeira apenas se teve em conta os residentes, pois a apetência para quem seja trabalhador, mas não residente no concelho é muito menor para a utilização deste tipo de serviços. Com base nos dados fornecidos SICAFE existem aproximadamente 7.180 animais de companhia no concelho de Odivelas e como, em média, cada família tem 2,39 animais, considera-se um total de 3.005 agregados familiares como potenciais clientes.

Considerando as respostas ao inquérito realizado sobre a probabilidade de usar os serviços que o espaço OdiPatas irá disponibilizar (ANEXO V – GRÁFICO XIX), e os hábitos de compra de alimentação e acessórios estimou-se o número de potenciais clientes para cada um dos serviços/produtos. O projeto espera alcançar uma penetração de 8% no ano 0 o que equivale a cerca de 240 clientes.

Assim, representa-se nas Tabelas IV e V a evolução da procura no horizonte temporal definido.

TABELA VI – TAXA DE PENETRAÇÃO

2019	2020	2021	2022	2023	2024
8%	10%	13%	15%	17%	20%

TABELA VII – EVOLUÇÃO DA PROCURA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Número de Clientes	240	300	376	451	518	596

4.10.2 FSE

Os gastos com os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) inerentes a este projeto, apresentados no ANEXO VIII – TABELA I, tiveram por base valores reais à exceção dos custos da rubrica Energia e fluidos e dos seguros que devido à falta de informação foram estimados. De referir que no ano 0 de atividade a rubrica Publicidade e propaganda tem um acréscimo de 1.000€ para o evento de lançamento e a rubrica Trabalhos especializados refere-se a serviços de contabilidade.

4.10.3 Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal encontram-se discriminados no ANEXO VIII – TABELA II. Conforme referido anteriormente, um dos sócios está incluído na tabela acima referida, o outro sócio será remunerado posteriormente através da distribuição de dividendos.

4.10.4 Investimento Inicial

O investimento inicial, que incorpora ativos fixos, obras, entre outros, no valor total de 38.806€ será financiado na sua totalidade pelo capital social de 45.000€, sendo o restante valor de 6.194€ como forma de segurança para reforço de fundo de maneo. Desta forma não recorrerá a financiamento bancário. (ANEXO VII – TABELA I)

4.10.5 Demonstração de Resultados

De acordo com a projeção efetuada, a Demonstração de Resultados (DR) apresenta um *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* positivo a partir do ano 1, conforme ANEXO VIII – TABELA III.

4.10.6 Fundo de Maneio

De forma a suportar os desfasamentos temporais entre receitas e pagamentos é necessário a existência de um fundo maneio, onde foi definido o valor de 750€ como reserva de segurança. O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 30 dias, o prazo médio de *stockagem* é de 45 dias e o prazo de recebimento de clientes é de 0 dias, pelo que as necessidades de fundo de maneio são reduzidas. Acresce também o valor dos impostos gerados pelos rendimentos dos trabalhadores como financiamento sem custo associado, visto que os mesmos só têm de ser entregues ao Estado até ao dia 20 do mês seguinte da sua retenção. (ANEXO VIII – TABELA IV).

4.10.7 Mapa de Cash Flows

Uma forma de prevenir situações de rutura de tesouraria é analisando o mapa de *Cash Flows*. Este, contempla os *Cash flows* de investimento, isto é, o dinheiro gasto/recebido na aquisição/venda de capital fixo e os *Cash Flows* de exploração que tem em conta os resultados operacionais, amortizações e fundo de maneio.

No ano 0 estamos perante um FCF negativo devido ao investimento inicial para arranque do projeto. No ANEXO VIII – TABELA V, está representado os *Cash flows* dos anos de vida útil do projeto.

4.10.8 Avaliação

Para proceder à avaliação deste projeto, considerou-se um prémio de risco de mercado de 8,90% de acordo com o referido por Damodaran (2018) e para aferir a alavancagem recorreu-se ao cálculo da média simples das avaliações nos sectores “*Business e Consumer Services*” e “*Food Wholesalers*” por Damodaran de 2017, com um Beta de 0,79 e 0,31, respetivamente. Assim sendo, o Beta considerado foi de 0,55. A taxa de juro sem risco considerada, de 3,05%, tem por base a taxa de rendibilidade de obrigações do tesouro, com maturidade a 10 anos, em 2017, em Portugal (PORDATA, 2018b).

Com base nestes valores e considerando o valor residual do projeto no último ano de análise, obteve-se um VAL acumulado de 5 anos de 131.784€ e uma TIR de 53,95%. Quanto ao Pbp, este é atingido no ano 4 (ANEXO VIII – TABELA VI).

4.10.9 Análise de Risco/ Sensibilidade

Para análise de risco foram considerados diferentes cenários de variação de preços e de procura, apresentados no Tabela VIII, sendo que o cenário base está assinalado a negrito.

Através desta análise conseguimos prever que de forma a obtermos um VAL positivo, não existindo alteração no preço além do acréscimo de 1,5% de inflação anual considerado, a procura só poderá ser inferior até 13,8% por ano face ao que está definido no cenário base, representando assim um crescimento médio anual das vendas de 7%. Já relativamente à variação de preços para que o projeto se mantenha viável, o preço não poderá variar negativamente mais de 10%. Concluindo-se que o VAL é muito mais sensível a variações nos preços do que a variações na procura.

TABELA VIII – ANÁLISE DE RISCO/ SENSIBILIDADE

VAL (5 anos)		Sensibilidade à Procura								
		-15,00%	-11,25%	-7,50%	-3,75%	0,00%	3,75%	7,50%	11,25%	15,00%
Sensibilidade ao Preço	-7,50%	-89.775 €	-62.044 €	-31.794 €	1.168 €	33.310 €	64.361 €	97.634 €	132.295 €	169.680 €
	-3,75%	-52.549 €	-19.954 €	15.187 €	47.308 €	80.987 €	116.474 €	154.269 €	195.352 €	239.957 €
	-1,00%	-22.842 €	13.395 €	46.612 €	81.316 €	117.925 €	157.095 €	199.782 €	246.244 €	296.748 €
	0,00%	-11.505 €	24.704 €	58.193 €	94.118 €	131.784 €	172.669 €	217.246 €	265.785 €	318.569 €
	1,00%	127 €	35.508 €	70.073 €	106.982 €	146.032 €	188.686 €	235.214 €	285.899 €	341.039 €
	3,75%	30.718 €	65.879 €	103.650 €	143.570 €	187.292 €	235.109 €	287.330 €	344.279 €	406.299 €
	7,50%	70.331 €	109.623 €	151.731 €	197.996 €	248.752 €	304.350 €	365.157 €	431.564 €	503.977 €

4.10.10 Análise de Break-Even

Com o cálculo do volume de vendas anual necessário para ter lucro igual a zero, presente no ANEXO VIII – GRÁFICO I, e tendo em conta a receita média estimada, foi possível determinar o número de clientes mínimo para o atingir (Tabela VIII).

TABELA IX – BREAK-EVEN POINT

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receita média Cliente/ ano	665 €	675 €	685 €	695 €	706 €	716 €
N.º de Clientes necessário	291	287	357	343	342	338
N.º de Clientes estimado	240	300	376	451	518	596

4.11 Calendarização

A calendarização permite ter uma linha orientadora e organizada de metas a cumprir de forma a colocar em prática o plano de negócios, conforme Tabela X.

TABELA X – CALENDARIZAÇÃO

Período	Descrição
Novembro e Dezembro de 2018	<ul style="list-style-type: none"> Revisão do PN e respetivos ajustes; Tratar das legislações devidas (criação de empresa) Contrato de aluguer do espaço físico e consequentes obras; Contacto com fornecedores; Processo de recrutamento de pessoal.
Janeiro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> Montagem de todo o equipamento no espaço; Publicidade e divulgação; Abertura ao público.
Fevereiro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> Angariação de parcerias estratégicas.
...	<ul style="list-style-type: none"> Balanço dos primeiros meses de funcionamento do pet shop; Controlo de estratégia e gestão do negócio.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste PN foi possível concluir que o projeto é viável, muito embora se tenha de ter em conta algumas considerações na análise dos resultados obtidos:

- Por ser um mercado recente em Portugal, houve muita dificuldade na obtenção de dados destes sectores quer a respeito da dimensão de potenciais clientes quer a nível da concorrência existente;
- Na determinação da procura e cálculo das taxas de crescimento anuais foi também considerada as taxas de crescimento previstas no mercado *pet care/ pet food* para além do previsto pelo aumento de carteira de clientes do negócio em causa;
- No plano financeiro é de salientar que existem algumas limitações, pois alguns valores são estimados, nomeadamente os custos com eletricidade, gás, água e seguros. Além disso, foram considerados apenas como possíveis clientes os residentes em Odivelas, pois se tivessem sido considerados também os trabalhadores neste concelho, mas não residentes, e até residentes na zona da periferia, iriam originar um aumento do VAL.

A elaboração de um estudo de mercado, através de inquéritos, foi essencial para verificar a aceitação deste negócio, identificar o público-alvo e conhecer os seus hábitos atuais. Com base nesta informação foi possível definir qual o modelo e as melhores estratégias a adotar e a desenvolver, qual a composição da equipa de gestão e quais os intervenientes necessários para se implementar o projeto, bem como grande parte dos pressupostos financeiros considerados.

Para cumprimento das regras de trabalhos finais de mestrado definidas pelo ISEG, houve necessidade de condensar alguma informação, com o devido efeito, nomeadamente nos planos de marketing, operacional, pessoal e financeiro, focando-se no essencial para a leitura deste PN.

Tendo em conta os resultados financeiros verificados, a partir do VAL, da TIR, do PbP e posterior análise da sensibilidade do VAL (a cinco anos) a variações de procura e preço, mantendo-se na grande maioria dos cenários positivo, constata-se indícios favoráveis à implementação do projeto.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEPI – Associação da Economia Digital (10/10/2017). *Portugal Digital Summit: A digitalização está a acontecer e é imparável*. Disponível em: <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92048>. [Acesso em 31/05/2018].
- AMT – Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (12/09/2016). *Viajar nos transportes públicos com animais de companhia*. Disponível em: <http://www.amt-autoridade.pt/consumidor/informa%C3%A7%C3%A3o-ao-consumidor/viajar-nos-transportes-p%C3%BAblicos-com-animais-de-companhia/>. [Acesso em 27/05/2018].
- APA – Agência Portuguesa do Ambiente (2017). *Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020*. Disponível em: https://apambiente.pt/_zdata/DESTAQUES/2017/ENEA/AF_Relatorio_ENEA2020.pdf. [Acesso em 01/06/2018].
- Banco de Portugal (2016). *Quadros do Setor* [Base de Dados]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx?mlid=1193>. [Acesso em 06/06/2018].
- Banco de Portugal (2018). *Projeções Económicas* [Base de Dados], março 2018. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas?mlid=1876>. [Acesso em 28/05/2018].
- Bragã, V., Diaconescu, S. e Naftanaila, C. (2013). *Business Plan as management tool*. Annals of the Constantin Brâncusi University of Târgu Jiu, Economy Series 1, 164-169.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. e Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25 (1), 24–40.
- Castrogiovanni G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management* 22 (6), 801–822.
- Chen, M. J., Fairchild, G. B., Freeman, R. E., Harris, J. D., e Venkataraman, S. (2010). What is strategic management? *Darden Business Publishing*.

- Chwolka, A. e Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up - A decision theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* 27 (3), 385-399.
- Comissão Europeia (2018). *Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão - Relatório relativo a Portugal de 2018*. março 2018. Disponível em: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-portugal-pt.pdf>. [Acesso em 28/05/2018].
- Covin, J.G. e Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35 (5), 855-872.
- Damodaran online (2018). Disponível em: http://people.stern.nyu.edu/adawhmodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate. [Acesso em 15/09/2018].
- Delmar, F. e Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165–1185.
- Deloitte e Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*. Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>. [Acesso em 20/03/2018].
- DGAV – Direção Geral de Alimentação e Veterinária (2018). *Alimentação Animal – Estabelecimentos Retalhistas – Registo*. Disponível em: <https://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?generico=1811158&cboui=1811158>. [Acesso em 28/05/2018].
- Diário de Notícias (09/01/2018). *Portugal é nomeado campeão de inovação em Las Vegas*. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/interior/portugal-e-nomeado-campeao-de-inovacao-em-las-vegas-9034935.html>. [Acesso em: 30/05/2018].
- Distribuição Hoje (03/08/2017). *Petfood: alimentação natural, mix feeding e gain free são as tendências*. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/insights/petfood-alimentacao-natural-mix-feeding-grain-free-sao-as-tendencias/>. [Acesso em 07/06/2018].
- DRE – Diário da República Eletrónico (2018a). *Lei n.º 69/2014*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/56384878/details/maximized?jp=true>. [Acesso em 28/05/2018].

- DRE – Diário da República Eletrónico (2018b). *Lei n.º 15/2018*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/114913768/details/maximized>. [Acesso em 28/05/2018].
- Drucker; P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
- Economias (10/10/2016). *Despesas veterinárias no IRS*. Disponível em: <https://www.economias.pt/despesas-veterinarias-no-irs/>. [Acesso em 30/05/2018].
- Ernest e Young (2009). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em 15/03/2018].
- Expresso (07/04/2018). *Comércio eletrónico cresce 12,5% em 2017*. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-04-07-Comercio-eletronico-cresce-125-em-2017#gs.IfwwB4U>. [Acesso em 30/05/2018].
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. e Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal* 32 (15), 2399-2420.
- GfK (01/10/2015). *Portugal é um país Pet-Friendly*. Disponível em: <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/>. [Acesso em 28/05/2018].
- Glocal Empresas locais orientação global (2011). *Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/CriarConsolidarPassoaPasso.pdf.aspx?lang=pt-PT>. [Acesso em 30/09/2018].
- Gumpert, D. E. (2002). *Burn your business Plan!: what investors really want from entrepreneurs*. Needham, MA: Lawson Publishing.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hipersuper (02/12/2016). *Análise da Kantar Worldpanel - Conveniência leva donos à procura de pet food nas lojas da distribuição moderna*. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2016/12/02/analise-da-kantar-worldpanel->

- conveniencia-leva-donos-a-procura-de-pet-food-nas-lojas-da-distribuicao-moderna/. [Acesso em 08/06/2018].
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., e Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal* 22 (6-7), 479-491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., e Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and globalization*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education* 3, 258–273.
- Honig, B. e Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30 (1), 29–48.
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios*. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT). [Acesso em 20/03/2018].
- IDC Portugal (2015). *Portugal Tech Insights 2010*. Disponível em: <http://www.cvent.com/events/portugal-tech-insights-2020-idc-nos/event-summary-972d971428814a96997bcd5a1c7eb6e2.aspx>. [Acesso em 31/05/2018].
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev. 3*. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf. [Acesso em 06/06/2018].
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2017). *População residente por Sexo, Grupo etário e Naturalidade; Anual*. [Base de Dados], novembro 2017. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006032&contexto=bd&selTab=tab2. [Acesso em 28/05/2018].
- Informa D&B (2018). *Barómetro Informa Dinâmica Empresarial – Sumário Executivo Ano 2017*. Disponível em: <https://biblioteca.informadb.pt/save/document.aspx?id=2549>. [Acesso em 28/09/2018].

- Ireland, R. D., Hitt, M.A. e Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29 (6), 963–989.
- Jornal de Negócios (27/04/2017). *Como investir no mercado de animais de estimação?*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/trading/detalhe/como-investir-no-mercado-de-animais-de-estimacao>. [Acesso em 06/06/2018].
- Jornal de Negócios (04/03/2018). *Governo avança com apoios às câmaras para esterilização de animais*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/autarquias/detalhe/governo-avanca-com-apoios-as-camaras-para-esterilizacao-de-animais>. [Acesso em 28/05/2018].
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice*. 8th Ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F. e Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring different perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 1-17.
- Makadok, R. e Coff, R. (2002). The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review* 27 (1), 10-13.
- Marketeer (15/05/2018). *MUDANÇAS que fazem cair info-exclusão*. Disponível em: <https://marketeer.pt/2018/05/15/mudancas-que-fazem-cair-info-exclusao/>. [Acesso em 30/05/2018].
- MBCP – Millennium BCP online (2018). *Preçário Banco Comercial Português, S.A.*. Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Articles/Documents/precario/FTJ.pdf>. [Acesso em 20/09/2018].
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72 (1). January-February 1994.
- Nielsen (03/10/2017). *Mercado de pet food cresce no último ano móvel*. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2017/pet-food-market-grows.html>. [Acesso em 25/06/2018].
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

- Pavani, C., Deutscher, J. A. e López, S. M. (2000). *Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion.
- Pet Público (21/02/2018). *Deputados querem que cães corram livres num espaço do Jardim da Cerca da Graça*. Disponível em: <http://pet.publico.pt/2018/02/21/deputados-querem-que-caes-corram-livres-num-espaco-do-jardim-da-cerca-da-graca/>. [Acesso em 01/06/2018].
- PORDATA (2017). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Homepage.aspx>. [Acesso em 28/05/2018].
- PORDATA (2018a). *População residente com 15 e mais anos de idade por nível de escolaridade completo mais elevado* [Base de dados]. 2017. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+de+idade+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+total+e+por+sexo-333>. [Acesso em 29/05/2018].
- PORDATA (2018b). *Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro* [Base de dados]. 2017. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+rendibilidade+de+obriga%C3%A7%C3%B5es+do+tesouro-2680>. [Acesso em 21/09/2018].
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Quercus – Associação Nacional de Conservação (2018). *O que é a Pegada Ecológica?* Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/3731-pegada-ecologica-ambiental>. [Acesso em 01/06/2018].
- Quintella, H., Rocha, H., e Alves, M. (2005). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção* 15 (3), 334-346.
- Sábado (28/05/2017). *Animais de estimação valem 100 mil milhões*. Disponível em: <https://www.sabado.pt/vida/detalhe/animais-de-estimacao-valem-100-mil-milhoes>. [Acesso em 06/06/2018)].
- Schilit, W. K. (1987). How to write a winning business plan. *Business Horizons* 30 (5), 13-22.
- Semanário Sol (30/01/2018). *Portugueses gastam mais de 200 milhões de euros por ano na alimentação dos animais*. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/artigo/598602/portugueses-gastam-mais-de-200-milhoes-de-euros-por-ano-na-alimentacao-dos-animais>. [Acesso em 07/06/2018].

Simoneaux, S. e Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration* 17 (3), 92-95.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. 2nd Ed. Bogota: Pearson Education.

XII Governo Constitucional (2018). *Programa de Estabilidade 2018-2022*. Abril 2018. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=263f7f9f-7971-4726-98e1-880023dfe900.pdf>. [Acesso em 28/05/2018].

ANEXOS

ANEXO I – ESTUDO DE MERCADO: Inquérito

Este inquérito insere-se num Trabalho Final de Mestrado (TFM), do Mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O questionário pretende estudar os diferentes comportamentos e hábitos de consumo dos tutores de animais de companhia. Garantimos a total confidencialidade nas respostas e asseguramos que a sua utilização será exclusivamente para os fins do estudo do projeto. Agradecemos desde já a sua colaboração e sinceridade.

Comportamentos, Hábitos e Experiências:

1 - Tem algum destes animais de companhia? Se sim, indique quais e quantos. Se não, passe para a pergunta 12:

	1	2	3	4	Mais de 4
Cão	<input type="radio"/>				
Gato	<input type="radio"/>				
Coelho	<input type="radio"/>				
Porquinho-da-Índia	<input type="radio"/>				

2 - Indique quantos animais tem de acordo com os seguintes tipos de pelagem:

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	Mais de 4
Pêlo Curto	<input type="radio"/>				
Pêlo longo liso	<input type="radio"/>				
Pêlo longo com ondulações	<input type="radio"/>				
Pêlo cerdoso ou de arame	<input type="radio"/>				

3 - Indique, caso se aplique, quantos animais tem nos intervalos de peso abaixo:

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	Mais de 4
Até 5 kg	<input type="radio"/>				
De 5 kg a 10 kg	<input type="radio"/>				
De 10 kg a 20 kg	<input type="radio"/>				
De 20 kg a 35 kg	<input type="radio"/>				
Mais de 35 kg	<input type="radio"/>				

4 - Utiliza ou já utilizou algum destes serviços? Se sim, com que frequência? Se não, passe para a pergunta 9:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 1 a 3 vezes por ano	Entre 4 a 6 vezes por ano	Entre 7 a 9 vezes por ano	Entre 10 a 12 vezes por ano	Mais de 12 vezes por ano
Dog walking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pet Sitting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho self-service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tosquia	<input type="radio"/>				
Escovagem	<input type="radio"/>				
Pet táxi	<input type="radio"/>				

5 - Utiliza estes serviços em que dias?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Dias Úteis	Fim de semana	Indiferente
Dog walking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pet Sitting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho self-service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tosquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escovagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pet táxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 - Qual a frequência com que utiliza serviços de animais de companhia nas seguintes localizações (Considere a escala de 1 "nada frequente" e de 5 "muito frequente"):

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Próximo da área de residência	<input type="radio"/>				
Próximo do local de trabalho	<input type="radio"/>				
Próximo da casa de familiares	<input type="radio"/>				

7 - Em média, em 2017, utilizou estes serviços:

Marcar apenas uma oval.

- Em maior número de vezes, face a 2016
- Em número semelhante, face a 2016
- Em menor número de vezes, face a 2016
- Só comecei a utilizar em 2017, porque antes não tinha animal de estimação

8 - Tendo por base o animal de maior peso respondido na pergunta n.º 3, indique o valor que está disposto a pagar para cada um dos serviços abaixo:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Até 5€	Entre 5€ e 15€	Entre 15€ e 20€	Entre 25€ e 40€	Mais de 40€
Banho	<input type="radio"/>				
Tosquia	<input type="radio"/>				
Escovagem	<input type="radio"/>				

9 - Que tipo de alimentação compra para o seu animal de estimação?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Ração seca
- Ração húmida
- Ração dietética
- Alimentação natural (RAW, BARF, Cozinhada)

10 - Em que locais compra a alimentação e com que frequência:

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 vez a cada 2 meses	1 vez por mês	2 vezes por mês	3 vezes por mês	Mais de 3 vezes por mês
Banho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tosquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escovagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - Quanto gasta com alimentação animal, em média, por mês?

Marcar apenas uma oval.

- Até 15€
- Entre 15€ a 30€
- Entre 30€ a 45€
- Entre 45€ a 60€
- Mais de 60€

12 - Se tivesse/ tem um animal de estimação qual seria a probabilidade de utilizar estes serviços?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada provável	Pouco provável	Provável	Muito provável	Certo
Dog walking	<input type="radio"/>				
Pet Sitting	<input type="radio"/>				
Banho	<input type="radio"/>				
Banho self- service	<input type="radio"/>				
Tosquia	<input type="radio"/>				
Escovagem	<input type="radio"/>				
Pet táxi	<input type="radio"/>				

13 - Que outros serviços que não estão a ser considerados utilizaria?

14 - Classifique quanto à importância os fatores listados abaixo no momento de escolher um espaço pet shop (Considere a escala de 1 "nada importante" e de 5 "muito importante"):

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="radio"/>				
Localização/ Proximidade	<input type="radio"/>				
Vouchers/ Descontos	<input type="radio"/>				
Promocionais/ Campanhas de preço	<input type="radio"/>				
Sugestão de colegas/ amigos	<input type="radio"/>				
Acesso a transportes	<input type="radio"/>				

Disponibilidade de agendamento de encomenda online

Reputação/ Avaliações redes sociais

15 - Pensando nas críticas e/ou elogios a algum produto/ serviço, qual a opinião que pesa mais sobre a sua decisão?

Marcar apenas uma oval.

- Informações repassadas por vendedores ou no site da loja ou produto
- Informações encontradas em sites e blogs especializados
- Comentários em redes sociais
- Comentários de amigos e conhecidos
- Não sei dizer

16 - E qual a opinião que pesa menos sobre a sua decisão?

Marcar apenas uma oval.

- Informações repassadas por vendedores ou no site da loja ou produto
- Informações encontradas em sites e blogs especializados
- Comentários em redes sociais
- Comentários de amigos e conhecidos
- Não sei dizer

17 - Qual a sua preferência pelo tipo de meio de comunicação a utilizar por um espaço pet shop?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Redes sociais
- Newsletter
- Website
- Via SMS
- Publicidade não endereçada

Mercado Digital e E-Commerce:

18 - Quais as redes sociais que utiliza com maior frequência? (marque as 3 principais)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Facebook
- Twitter
- Google+
- Instagram
- LinkedIn
- Pinterest
- Snapchat
- Youtube
- Outra: _____

19 - Qual o dispositivo que utiliza com maior frequência para acesso à internet quando pretende obter informação e/ou interagir sobre temas relacionados com animais de companhia?

Marcar apenas uma oval.

- Smartphone
- Tablet
- Computador
- Outra: _____

20 - Pensando nas frases abaixo, com qual se identifica mais?

Marcar apenas uma oval.

- Só faço compras em lojas físicas (passe para a pergunta n.º 25)
- Só faço compras pela internet de produtos que não preciso de experimentar/ tocar para escolher e/ou que já tenha comprado anteriormente no espaço físico
- Compram pela internet e em lojas físicas. A minha escolha depende do tipo de produto, preço e entrega
- Prefiro comprar pela internet. Só compro em lojas físicas o que não encontro online

21 - Qual foi a última vez que fez uma compra relacionada com animais de companhia na internet?

Marcar apenas uma oval.

- Nas últimas 24 horas
- Na última semana
- No último mês
- Nos últimos seis meses
- Nunca fiz compra pela internet (Passe para a pergunta n.º 23)

22 - Que tipos de artigos relacionados com animais de estimação compra online?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Alimentação
- Acessórios (trelas, camas, roupa, etc)
- Artigos de higiene (shampoos, escovas, toalhas, etc)
- Medicamentos e anti-parasitários
- Brinquedos

23 - Que tipos de meio de pagamento online utiliza?

Marcar tudo que for aplicável.

- Cartão de crédito
- Multibanco
- Paypal
- Transferência bancária
- Outra: _____

24 - Quando efetua uma compra online qual o método de entrega que prefere?

Marcar apenas uma oval.

- Ao domicílio (transportador)
- Num ponto de rede Pickup
- Via CTT
- Na própria loja

Perfil do Inquirido:

25 - Indique o seu sexo:

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

26 - Indique a sua idade:

27 - Indique o seu concelho de residência:

Marcar apenas uma oval.

- Odivelas
 Lisboa
 Loures
 Amadora
 Outra: _____

28 - Qual o seu nível de habilitações académicas?

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Primário
 Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Graduação Superior (Pós-Graduação, Mestrado, Doutoramento)

29 - Qual das seguintes melhor descreve a sua situação profissional?

Marcar apenas uma oval.

- Estudante
 Trabalhador por conta de outrem
 Trabalhador por conta própria
 Desempregado
 Reformado

30 - Qual o rendimento líquido mensal do seu agregado familiar?

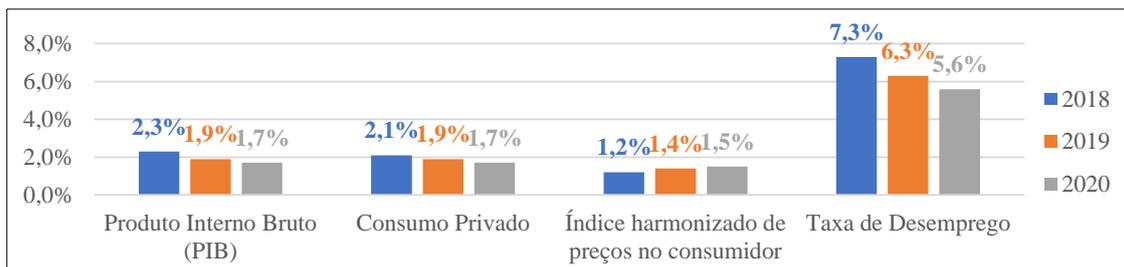
Marcar apenas uma oval.

- Até 750€
 Entre 751€ e 1500€
 Entre 1501€ e 2250€
 Entre 2251€ e 3000€
 Superior a 3000€

A sua resposta foi registada. Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO II – ENVOLVENTE ECONÓMICA

GRÁFICO I - Projeções Económicas do Banco de Portugal, anos 2018, 2019 e 2020



Fonte: Banco de Portugal (2018)

ANEXO III – DADOS DOS SECTORES

GRÁFICO I - Dados do Banco de Portugal dos CAEs 47762 e 96092, anos 2015 e 2016

Critério/CAE	47762 - Comércio a retalho de animais de companhia e respetivos alimentos, em estabelecimentos especializados			96092 - Actividades dos serviços para animais de companhia								
	2015		2016	2015		2016						
Dados Gerais												
Nº de empresas	265		286	54		62						
Encerramento de empresas	29		25	9		7						
Criação de empresas	36		46	16		15						
Média de VN (€)	214.660		219.884	31.629		33.298						
Localização												
Distrito:	Empresas	VN	Facturação Média Empresa	Empresas	VN	Facturação Média Empresa	Empresas	VN	Facturação Média Empresa	Empresas	VN	Facturação Média Empresa
Lisboa	82	27%	186.962	80	28%	219.884	18	40%	38.338	23	41%	36.898
Porto	48	34%	405.469	60	36%	376.944	12	16%	23.003	16	20%	25.614
Setúbal	24	4%	95.404	31	3%	59.968	6	6%	17.252	7	6%	18.163
Outros	111	35%	178.883	114	33%	181.404	18	38%	35.350	16	33%	42.263
Natureza Jurídica												
Sociedade por Quotas	241	81%	191.071	257	81%	197.896	51	99%	33.311	57	99%	35.832
Sociedade Anónima	3	12%	2.575.920	3	12%	2.638.608	1	0%	0	1	0%	0
Outras Naturezas	21	7%	187.828	26	7%	171.021	2	1%	7.907	4	1%	5.550
Maturidade												
Até 5 anos	135	30%	126.271	146	28%	120.721	44	51%	19.915	51	53%	21.522
De 6 a 10 anos	50	19%	214.660	60	19%	198.943	8	31%	65.367	9	31%	68.816
Mais de 10 anos	80	51%	364.922	80	53%	416.209	2	18%	142.331	2	16%	177.589

Fonte: Banco de Portugal (2016)

ANEXO IV – ANÁLISE COMPETITIVA POR CONCEITO

TABELA I - Principais Concorrentes

SERVIÇOS e PRODUTOS	CONCORRENTES									
	Concelho de Odivelas			Periferia						
	Urban Pets	A Casota dos Bichos	SPANimal	Dogs'Wish	Petside	PET&CIA	O Cão Laranja	Petlook	Pets & Pools	PETs Closet
Dog Walking					✓	✓				
Pet Sitting	✓	✓		✓	✓	✓		✓		
Banho Self-Service				✓						✓
Banho	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tosquia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Escovagem			✓	✓				✓	✓	✓
Pet Taxi	✓				✓					
Entrega ao	✓	✓		✓			✓		✓	
Hotel / Creche	✓	✓			✓		✓			
Fitness										
Treino						✓				
Reiki										✓
Alimentação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acessórios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ANEXO V – ESTUDO DE MERCADO: Análise do Inquérito

GRÁFICO I

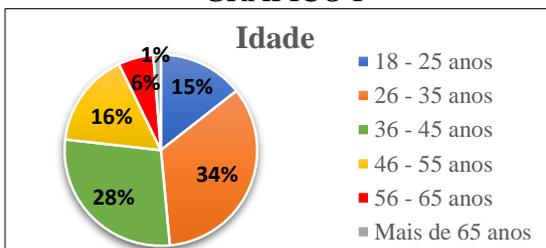


GRÁFICO II

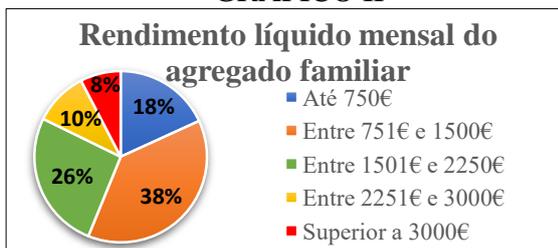


GRÁFICO III

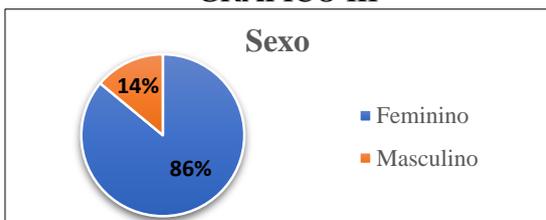


GRÁFICO IV

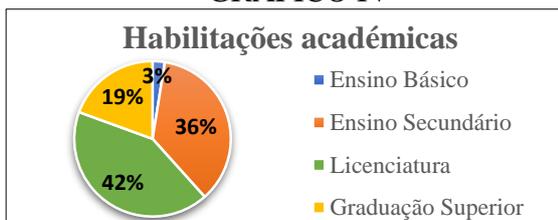


GRÁFICO V



GRÁFICO VI



GRÁFICO VII



GRÁFICO VIII

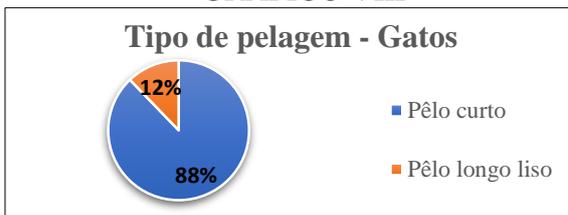


GRÁFICO IX

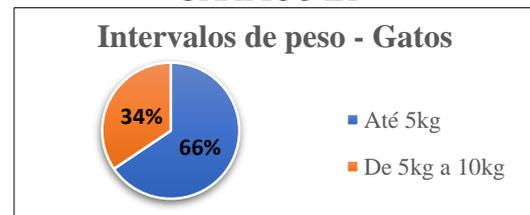


GRÁFICO X

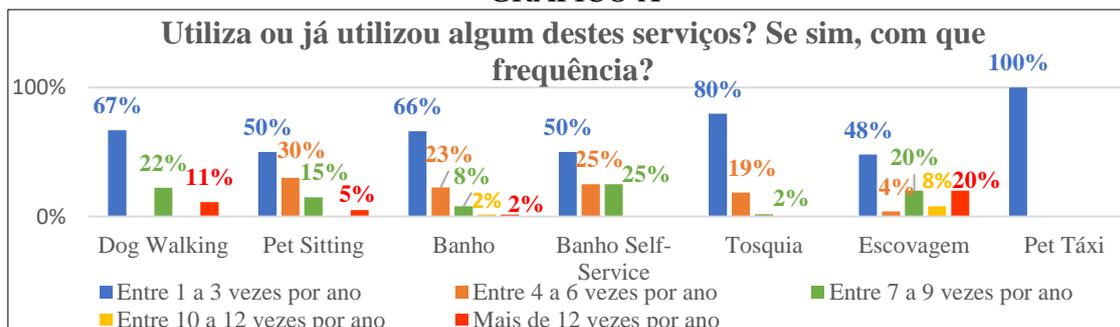


GRÁFICO XI

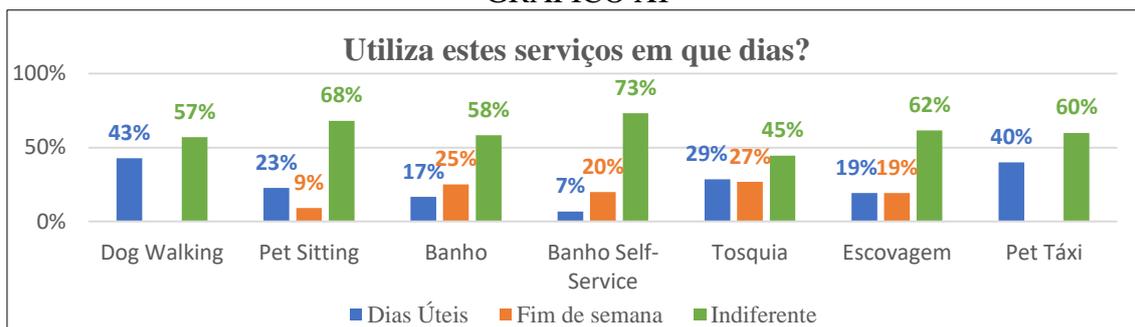


GRÁFICO XII

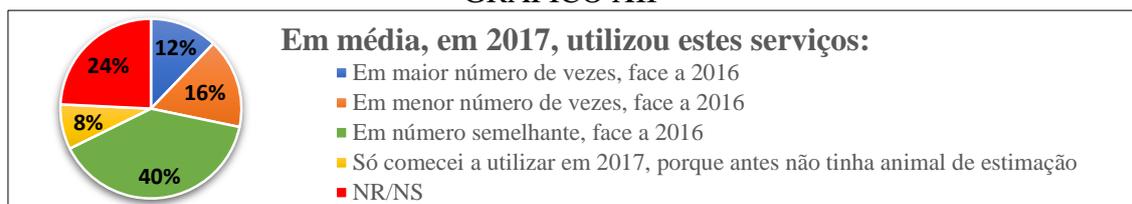


GRÁFICO XIII

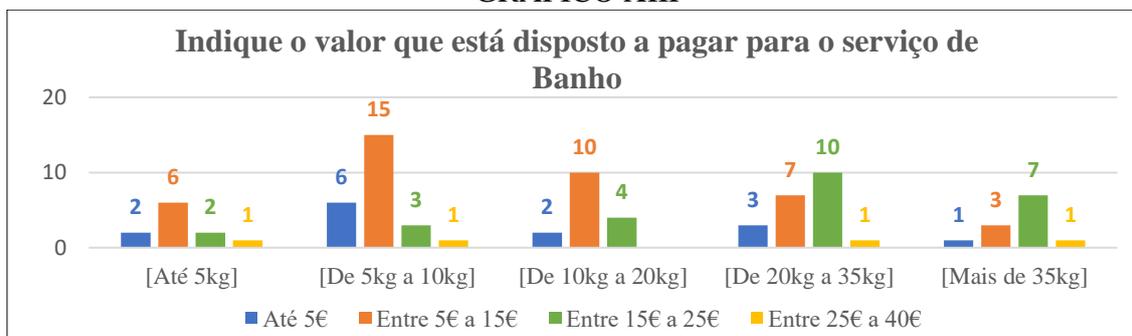


GRÁFICO XIV

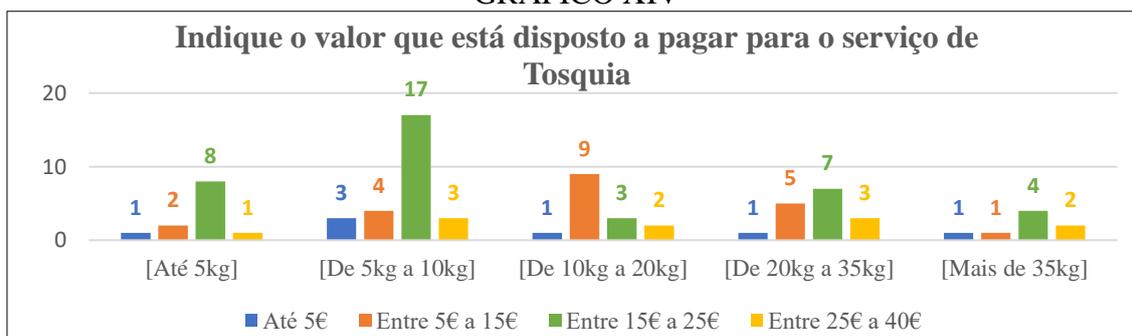


GRÁFICO XV

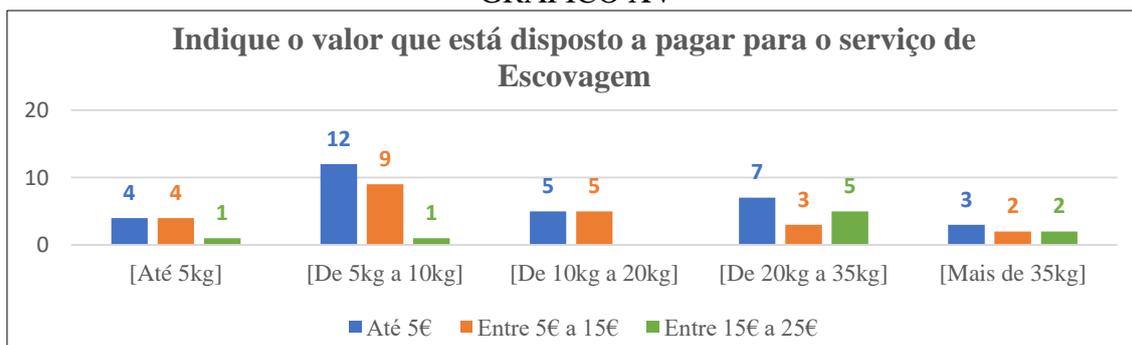


TABELA I

Valor disposto a pagar para cada um dos serviços:

Peso do Animal	Média Ponderada		
	Banho	Tosquia	Escovagem
Até 5kg	12,59 €	17,96 €	8,00 €
De 5kg a 10kg	10,42 €	18,02 €	6,64 €
De 10kg a 20kg	11,63 €	14,53 €	6,50 €
De 20kg a 35kg	14,83 €	18,16 €	10,07 €
Mais de 35kg	17,13 €	19,75 €	9,86 €

TABELA II

Frequência com que utiliza serviços de animais de companhia nas seguintes localizações (Considere a escala de 1 “nada frequente” e de 5 “muito frequente”)

	Média Ponderada
Próximo da área de residência	3,63
Próximo do local de trabalho	1,67
Próximo da casa de familiares	1,85

GRÁFICO XVI



GRÁFICO XVII



GRÁFICO XVIII

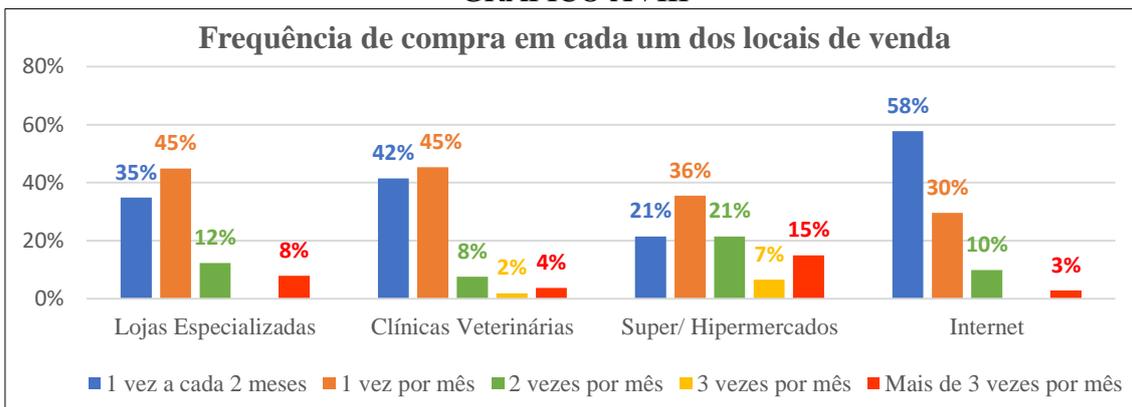


GRÁFICO XIX

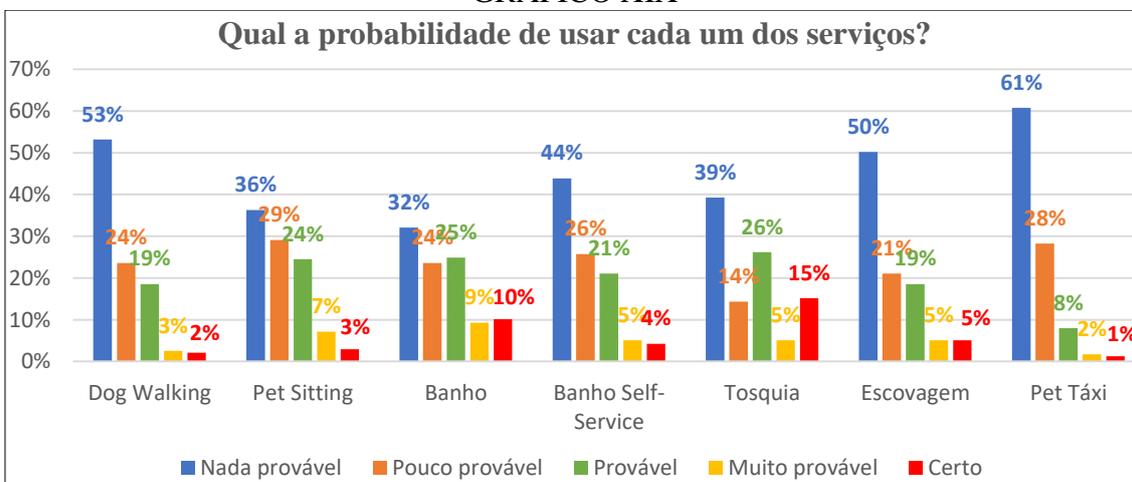


GRÁFICO XX

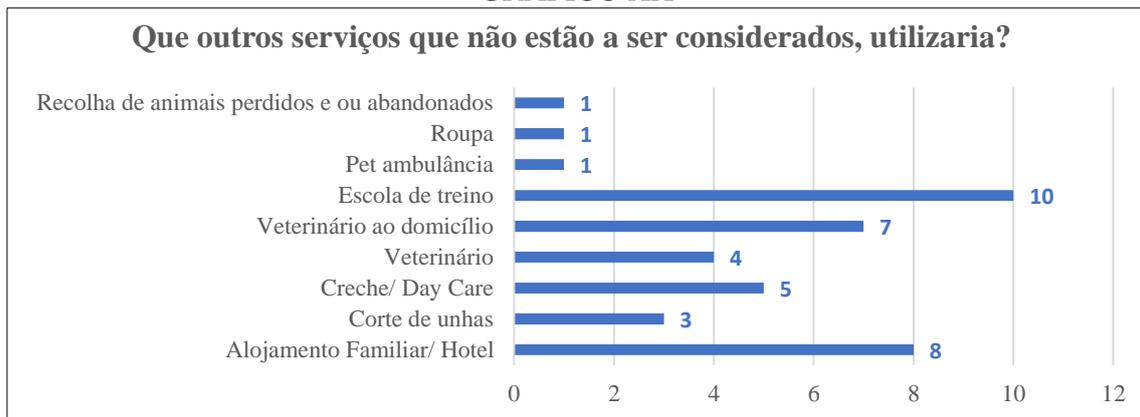


GRÁFICO XXI



GRÁFICO XXII



GRÁFICO XXIII



GRÁFICO XXIV

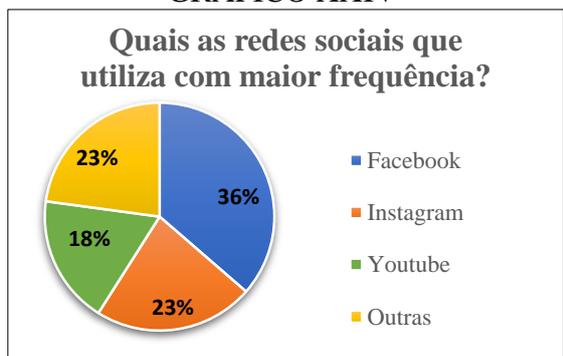


GRÁFICO XXV

Qual o dispositivo que utiliza com maior frequência para acesso à internet?

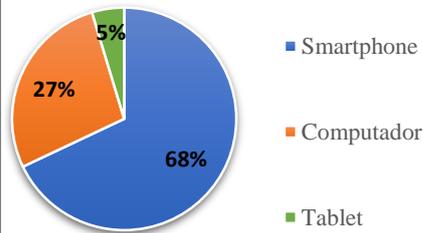


GRÁFICO XXVI

Com qual das frases se identifica mais?



GRÁFICO XXVII

Última vez que fez uma compra relacionada com animais de companhia na internet

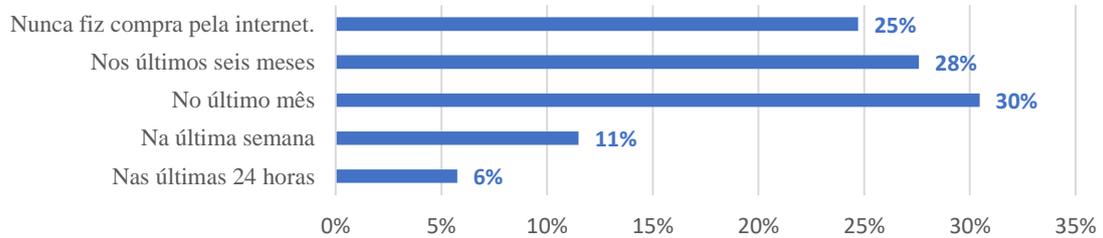


GRÁFICO XXVIII

Que tipos de artigos compra online?

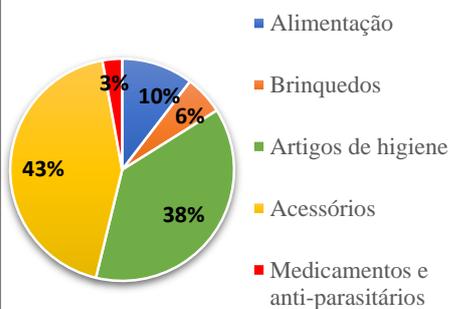


GRÁFICO XXIX

Peso de cada tipo de meio de pagamento

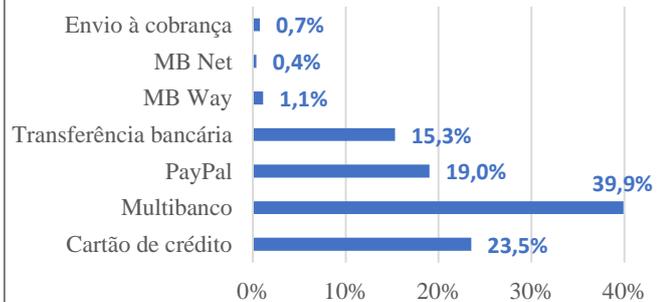
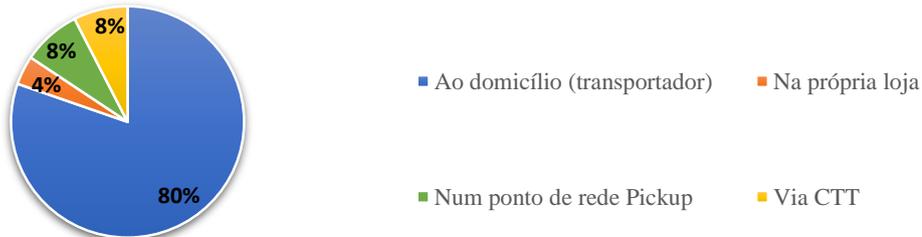


GRÁFICO XXX

Qual o método de entrega que prefere?



ANEXO VI – EVIDÊNCIA FÍSICA

FIGURA I – FARDA DE LOJA



FIGURA II – FARDA DE EXTERIOR



ANEXO VII – LOCALIZAÇÃO, LAYOUT E EQUIPAMENTO

TABELA I - AQUISIÇÕES

Materiais	Unidades	Preço Unitário	Preço Total	Materiais	Unidades	Preço Unitário	Preço Total	Materiais	Unidades	Preço Unitário	Preço Total
Receção				Trela horizontal	2	12 €	23 €	- Calças XS	2	19 €	39 €
Secretária/ bancada	1	380 €	380 €	Açaimo duro - tam 3	1	8 €	8 €	- Calças S	2	19 €	39 €
Terminal POS	1	452 €	452 €	Açaimo duro - tam 4	1	11 €	11 €	Corta-unhas pequeno	1	4 €	4 €
Vitrine frigorífica	1	685 €	685 €	Açaimo duro - tam 5	1	10 €	10 €	Corta-unhas grande	1	5 €	5 €
Expositores	1	1.500 €	1.500 €	Açaimo duro - tam 6	1	11 €	11 €	Corta-unhas gato	1	2 €	2 €
Portátil	1	812 €	812 €	Açaimo rede - XS - S	1	5 €	5 €	Pinça orelhas	1	9 €	9 €
Secção Banho e Tosquia + Self-Service				Açaimo rede - S - M	1	6 €	6 €	Pinça orelhas curva	1	10 €	10 €
Banheira	1	1.592 €	1.592 €	Açaimo rede - M - L	1	6 €	6 €	Cadeira	1	65 €	65 €
Banheira	1	792 €	792 €	Açaimo rede - L	1	6 €	6 €	Compartimentos arrumação	2	48 €	96 €
Chuveiros	2	18 €	36 €	Açaimo rede - XL	1	7 €	7 €	Secção Petsitting e Fitness			
Mesas de apoio	2	893 €	1.786 €	Açaimo gato (peg / méd / grande)	3	3 €	10 €	Boxes	2	57 €	115 €
Mesa de apoio	1	132 €	132 €	Pente gigante	1	8 €	8 €	Boxes	1	34 €	34 €
Expulsor potente	1	364 €	364 €	Pente	1	3 €	3 €	Armário de arrumação	1	162 €	162 €
Secador e expulsor box	1	299 €	299 €	Pente para corte	1	10 €	10 €	Passadeira	1	1.550 €	1.550 €
Secador e Expulsor	1	941 €	941 €	Cardadeira dupla	1	5,78	5,78	Passadeira Mini	1	350 €	350 €
Máquina de tosquia	2	138 €	277 €	Cardadeira peles sensíveis	1	4 €	4 €	Casa de banho			
Máquina de tosquia acabamento	1	63 €	63 €	Cardadeira	1	4 €	4 €	Cacifos	1	135 €	135 €
Caixa arrumação lâminas	1	10 €	10 €	Escova	2	8 €	16 €	Outros			
Lâminas				Cardadeiras gatos	2	11 €	21 €	Ar condicionado	4	500 €	2.000 €
- 10	4	21 €	84 €	Corta-nós	2	5 €	9 €	TOTAL			
- 7F	3	27 €	82 €	Tesouras	1	116 €	116 €	16.156 €			
- 4F	3	28 €	84 €	Tesoura curva	1	90 €	90 €	Propriedade Industrial	1	130,00	130,00
- 40	2	21 €	42 €	Tesoura curva pontas achatadas	1	33 €	33 €	Abertura empresa	1	500,00	500,00
Boxes	2	38 €	75 €	Tesoura corte	1	189 €	189 €	Domínio Web	1	20,00	20,00
Toalhas	12	6 €	68 €	Tesoura tubarão	1	134 €	134 €	ERP	1	4.500,00	4.500,00
Toalhas	12	7 €	88 €	Vestuário				Site	1	7.500,00	7.500,00
Telas para banho	2	11 €	22 €	- Casaco XS	2	27 €	53 €	Obras	1	10.000,00	10.000,00
Trela vertical	2	10 €	21 €	- Casaco S	2	27 €	53 €	TOTAL			
A transportar			10.686 €	A transportar			11.542 €	22.650 €			
								38.806 €			

FIGURA I - LAYOUT



Legenda:

- 1 – Receção e venda de produtos
- 2 – Sala de banho e tosquia
- 3 – Sala de banho *self-service*
- 4 – Casa de banho
- 5 – Zona de *pet sitting e fitness*
- 6 – Armazém

ANEXO VIII – PLANO FINANCEIRO
TABELA I – FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

FSE	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Serviços especializados							
Trabalhos especializados	200 €	2.400 €	2.436 €	2.473 €	2.510 €	2.547 €	2.585 €
Publicidade e propaganda	100 €	2.200 €	1.218 €	1.236 €	1.255 €	1.274 €	1.293 €
Vigilância e segurança	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
Materiais							
Material de escritório	10 €	120 €	122 €	124 €	125 €	127 €	129 €
Consumíveis	10 €	120 €	122 €	124 €	125 €	127 €	129 €
Energia e fluidos							
Eletricidade	160 €	1.920 €	2.436 €	3.091 €	3.764 €	4.394 €	5.129 €
Combustíveis	130 €	1.560 €	1.979 €	2.511 €	3.059 €	3.570 €	4.167 €
Gás	85 €	1.020 €	1.294 €	1.642 €	2.000 €	2.334 €	2.725 €
Água	140 €	1.680 €	2.132 €	2.704 €	3.294 €	3.845 €	4.488 €
Deslocações, estadas e transportes							
Deslocações e Estadas	15 €	180 €	183 €	185 €	188 €	191 €	194 €
Serviços diversos							
Rendas e alugueres	1.100 €	13.200 €	13.398 €	13.599 €	13.803 €	14.010 €	14.220 €
Seguro contra incêndio/roubo	150 €	1.800 €	1.827 €	1.854 €	1.882 €	1.910 €	1.939 €
Seguro automóvel	45 €	540 €	548 €	556 €	565 €	573 €	582 €
Limpeza, higiene e conforto	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
Outros serviços							
Wi-fi	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
Manutenção site	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
Manutenção ERP	200 €	2.400 €	2.436 €	2.473 €	2.510 €	2.547 €	2.585 €
Despesas bancárias	50 €	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
TOTAL		32.140 €	33.175 €	35.663 €	38.217 €	40.635 €	43.398 €
FSE + IVA		35.672 €	36.815 €	39.723 €	42.709 €	45.534 €	48.766 €

TABELA II – GASTOS COM PESSOAL

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção	1.200 €	1.218 €	1.236 €	1.255 €	1.274 €	1.293 €
Vendedor / TACHA	900 €	914 €	927 €	941 €	955 €	970 €
Vendedor / TACHA	600 €	609 €	618 €	627 €	637 €	646 €
Groomer			1.100 €	1.117 €	1.133 €	1.150 €
QUADRO RESUMO						
Remunerações						
Órgãos Sociais	16.800 €	17.052 €	17.308 €	17.567 €	17.831 €	18.098 €
Pessoal	21.000 €	21.315 €	37.035 €	37.590 €	38.154 €	38.727 €
Encargos sobre remunerações	8.398 €	8.524 €	12.309 €	12.494 €	12.681 €	12.871 €
Seguros Acidentes de Trabalho	473 €	480 €	679 €	689 €	700 €	710 €
Gastos de acção social	3.463 €	3.463 €	4.617 €	4.617 €	4.617 €	4.617 €
Outros gastos com pessoal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	50.133 €	50.833 €	71.948 €	72.958 €	73.983 €	75.024 €

TABELA III – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	159.788 €	202.731 €	257.215 €	313.288 €	365.685 €	426.846 €
CMVMC	84.641 €	107.337 €	136.119 €	165.715 €	193.341 €	225.575 €
Fornecimento e serviços externos	32.140 €	33.175 €	35.663 €	38.217 €	40.635 €	43.398 €
Gastos com o pessoal	50.133 €	50.833 €	71.948 €	72.958 €	73.983 €	75.024 €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-7.127 €	11.386 €	13.485 €	36.398 €	57.725 €	82.849 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7.448 €	7.448 €	7.932 €	3.925 €	3.925 €	3.011 €
EBIT (Resultado Operacional)	-14.574 €	3.938 €	5.553 €	32.472 €	53.800 €	79.838 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	7 €	11 €	28 €	48 €	76 €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-14.574 €	3.944 €	5.564 €	32.500 €	53.848 €	79.915 €
Imposto sobre o rendimento do período	0 €	986 €	1.391 €	8.125 €	13.462 €	19.979 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-14.574 €	2.958 €	4.173 €	24.375 €	40.386 €	59.936 €

TABELA IV – FUNDO DE MANEIO

FUNDO DE MANEIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inventários	10.580 €	13.417 €	17.015 €	20.714 €	24.168 €	28.197 €
Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	11.330 €	14.167 €	17.765 €	21.464 €	24.918 €	28.947 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	11.648 €	14.070 €	17.262 €	20.545 €	23.612 €	27.185 €
Estado	1.603 €	2.744 €	3.659 €	4.231 €	4.699 €	5.241 €
TOTAL	13.251 €	16.813 €	20.922 €	24.776 €	28.311 €	32.427 €
Fundo Maneio Necessário	-1.921 €	-2.646 €	-3.157 €	-3.312 €	-3.393 €	-3.480 €
Investimento em Fundo de Maneio	-1.921 €	-725 €	-511 €	-155 €	-81 €	-86 €

TABELA V – MAPA DE CASH FLOWS

CASH-FLOW	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aquisição de Capital Fixo	-38.806 €	0 €	-3.876 €	0 €	0 €	0 €
Venda de Capital Fixo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CASH FLOW de Investimento	-38.806 €	0 €	-3.876 €	0 €	0 €	0 €
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-14.574 €	2.953 €	4.165 €	24.354 €	40.350 €	59.879 €
Depreciações e amortizações	7.448 €	7.448 €	7.932 €	3.925 €	3.925 €	3.011 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio	1.921 €	725 €	511 €	155 €	81 €	86 €
CASH FLOW de Exploração	-5.206 €	11.127 €	12.608 €	28.435 €	44.357 €	62.976 €
Free cash-flow (FCF)	-44.011 €	11.127 €	8.732 €	28.435 €	44.357 €	62.976 €
FCF acumulado	-44.011 €	-32.885 €	-24.153 €	4.282 €	48.639 €	111.615 €

TABELA VI – AVALIAÇÃO

Na perspectiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-44.011 €	11.127 €	8.732 €	28.435 €	44.357 €	150.541 €
Taxa de juro de activos sem risco	3,05%	3,05%	3,05%	3,05%	3,05%	3,05%
Prémio de risco de mercado	8,90%	8,90%	8,90%	8,90%	8,90%	8,90%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u*(R_m-R_f)$	7,95%	7,95%	7,95%	7,95%	7,95%	7,95%
Factor actualização	1,000	1,079	1,165	1,258	1,358	1,466
Fluxos Actualizados	-44.011 €	10.308 €	7.494 €	22.607 €	32.670 €	102.717 €
Valor Actual Líquido (VAL)	131.784 €					
Taxa Interna de Rentabilidade	53,95%					
Pay Back Period (anos)	4,00					

GRÁFICO I – ANÁLISE DE BREAK-EVEN

