



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE
UM CAFÉ SER RAIZ**

ANDREIA INÊS LOPES DE CARVALHO

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE
UM CAFÉ SER RAIZ

ANDREIA INÊS LOPES DE CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR PEDRO VERGA MATOS

PROFESSOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO - 2018

Resumo

A consciência de que um maior equilíbrio entre corpo e mente é possível através da alimentação, leva a que as sociedades prestem cada vez mais atenção ao que comem e como comem. A alimentação vegetariana tem sido uma opção para muitos que procuram um estilo de vida mais saudável, aliando a prática de exercício físico, como o yoga e, combatendo assim, o stress da vida diária e o aparecimento e desenvolvimento de doenças.

Com o presente trabalho final de mestrado pretende-se a elaboração de um plano de negócios para aferir a viabilidade da abertura de um café vegetariano em Torres Vedras, incluindo ainda uma sala para a prática de yoga, a realização de workshops e serviços de personal chef.

O plano de negócios consiste num dos passos fundamentais para a capacitação, concretização e desenvolvimento de projetos empresariais, pelo que o presente plano foi desenvolvido segundo uma metodologia de trabalho que permitirá a avaliação dos fatores internos e externos inerentes à implementação do negócio; a definição da estratégia a adotar e as ações a tomar para a sua concretização; a análise económico-financeira do projeto e a decisão de investimento.

O Café Ser Raiz será pioneiro em Torres Vedras, num mercado que se encontra em franca expansão em Portugal.

Palavras Chave: Alimentação vegetariana, Plano de negócio, Restauração, Yoga

Abstract

Being mindful that an equilibrium between body and mind is possible through food has made society aware of what we eat. Vegetarian food has been an option for those looking for a healthier lifestyle by connecting yoga with physical exercise and thus living stress and disease free.

The goal of this master thesis and business plan is to prove the feasibility of opening a vegetarian café located in Torres Vedras that would also include a yoga room, a personal chef service and workshops.

The business plan includes one of the fundamental steps for the concretization and development of business projects and it was developed according to a work methodology that will allow the evaluation of internal and external factors inherent to the business plan implementation; the strategy definition and how to achieve it; the economic-financial analysis of the project and the decision to invest in it.

Café Ser Raiz will be the first of its type in Torres Vedras and it is part of a fast-growing market in Portugal.

Keywords: Vegetarian food, business plan, food sector, yoga

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Prof. José Dias Lopes e Prof. Pedro Verga Matos, por todo o apoio prestado ao longo do projeto.

Aos meus amigos, em especial ao Carlo, ao Fábio, à Maria e à Madalena, pelas suas contribuições para o desenvolvimento deste projeto.

Ao Gonçalo e à minha família pelas horas de conversa, apoio e motivação.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 <i>O Empreendedorismo</i>	2
2.2 <i>O Plano de Negócios – características e relevância</i>	2
2.3 <i>O impacto do plano de negócios no sucesso do empreendedor</i>	3
3. Metodologia	5
4. Historial e Promotores	7
4.1 <i>Descrição do Negócio</i>	8
4.2 <i>Características dos produtos/serviços</i>	9
5. Sustentabilidade	10
6. Análise Setorial	10
7. Análise Concorrencial	12
8. Mercado e tendências.....	13
9. Plano de Marketing	16
9.1 <i>Análise SWOT</i>	16
9.2 <i>Segmentação de Mercado</i>	17
9.3 <i>Marketing-Mix</i>	17
10. Plano das Operações	21
11. Plano de Gestão	23
12. Plano Financeiro.....	23
9.1 <i>Pressupostos Gerais</i>	24
9.2 <i>Volume Negócios</i>	24
9.3 <i>CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	25
9.4 <i>FSE - Fornecimentos e Serviços Externos</i>	26
9.5 <i>Gastos com Pessoal</i>	26
9.6 <i>Investimento</i>	27
9.7 <i>Demonstração de Resultados</i>	27
9.8 <i>Balanço</i>	27
9.9 <i>Principais Indicadores</i>	28
9.10 <i>Viabilidade económico-financeira</i>	28
9.11 <i>Análise do Risco</i>	28

13.Conclusão e Considerações Finais	29
14.Referências bibliográficas	31
Anexos	35

Índice de Tabelas

Tabela I - Metodologias de estrutura de um plano de negócio	6
Tabela II - Modelo 5 Forças de Porter Setor Restauração	11
Tabela III - Modelo 5 Forças de Porter Setor Yoga	12
Tabela IV - Análise SWOT	17
Tabela V - Cadeia de Valor.....	23
Tabela VI - Pressupostos Gerais	24

Índice de Figuras

Figura I - Processos.....	20
Figura II - Planta do projeto.....	22
Figura III - Organograma da empresa.....	22

1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a abertura de um café, o “Ser Raiz”, localizado em Torres Vedras. A ideia nasceu da vontade de partilhar os efeitos e benefícios de uma alimentação consciente, do alinhamento entre corpo, mente e espírito, através da alimentação vegetariana, mais precisamente *raw food*, ou comida vegetariana crua, alimentação baseada em alimentos de origem vegetal, não processados, refinados ou cozinhados acima dos 42°C. O espaço terá ainda de uma sala para a prática de yoga e meditação, serviço de personal chef e workshops, destinados não só à culinária, mas também à partilha da ideologia deste tipo de alimentação.

Com este projeto, pretende-se criar, para além de um café, um espaço descontraído que proporcione a todos os seus clientes um ambiente tranquilo e harmonioso, onde seja possível atingir o equilíbrio entre corpo e mente.

Os planos de negócio constituem uma ferramenta valiosa de gestão, facilitando o desenvolvimento de um novo negócio e a avaliação da sua viabilidade económico-financeira. Nesse sentido, o plano de negócio desenvolvido permitirá aferir a viabilidade do projeto, mas também o desenvolvimento de uma estrutura que servirá de suporte ao modelo do negócio. Para o seu desenvolvimento será realizada uma breve revisão de literatura de suporte à realização do mesmo, seguindo-se uma abordagem à metodologia utilizada, integrando as várias seções do plano de negócio, como a análise setorial e de mercado, o plano de marketing, o plano das operações e a análise financeira, apresentando-se, por fim, as principais conclusões e limitações.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta o enquadramento teórico do trabalho. Ele encontra-se dividido nas seguintes três secções: O Empreendedorismo; O Plano de Negócios – características e relevância; e O impacto do plano de negócios no sucesso do empreendedor.

2.1 O Empreendedorismo

A atividade empreendedora requer energia e paixão na criação e implementação de novas ideias e soluções. (Kuratko & Audretsch, 2009). Movido por várias razões, pessoais e/ou profissionais, o empreendedor é aquele que faz acontecer, que tem sensibilidade para os negócios e capacidade para identificar novas oportunidades (Chiaveneto, 2007). É aquele que reconhece a oportunidade, onde os outros vêem a confusão e o caos (Kuratko, 2005). Pressupõe correr riscos calculados, formar uma equipa, organizar os recursos necessários e desenvolver um plano de negócios sólido (Kuratko & Audretsch, 2009).

Para tornar o sonho realidade é necessário transformá-lo em ações concretas, reais e mensuráveis, através do planeamento do negócio (Dornelas, 2014). O planeamento realizado antes da entrada da empresa no mercado, permite ao empreendedor não só perceber antecipadamente se será ou não um bom negócio, mas possibilita também a avaliação de ações alternativas e aperfeiçoar estratégias (Chwolka & Raith, 2012).

A atividade do empreendedor tem impacto em todos os setores de atividade e níveis da sociedade, principalmente no que refere à inovação, competitividade, produtividade, geração de riqueza, criação de emprego e de novas indústrias (Kurakto, et al., 2015).

2.2 O Plano de Negócios – características e relevância

O plano de negócios está intimamente ligado ao ambiente empresarial e à sua evolução (Brad, 2014). De facto, um dos passos fundamentais para a capacitação, concretização e desenvolvimento de projetos empresariais consiste na criação de um plano de negócios (IAPMEI, 2016).

Um Plano de Negócios consiste num documento escrito que descreve o estado atual e futuro de uma organização (Honing & Karlsson, 2004), preparando, assim, as empresas para os desafios futuros (Delmar & Shane, 2003). Na sua elaboração devem ser descritas as várias partes do novo negócio, como a organização, a gestão e os objetivos, bem como a análise do mercado onde irá operar, integrando ainda outros importantes fatores a ter em consideração como a análise financeira e os planos de marketing. Deste modo, possibilita ao empreendedor tomar decisões e transformar objetivos abstratos em etapas operacionais, reduzindo a probabilidade de risco. (Guta, 2014).

O plano de negócios deverá ser um guia para o empreendedor (Santos & Silva, 2012), bem como um instrumento para atrair investidores, fornecedores e parceiros (Chiaveneto, 2007). Sendo o plano de negócios o documento exigido por qualquer entidade de financiamento, este deve ser personalizado consoante a instituição onde se pretende financiar, sejam bancos (ênfases nas questões financeiras dando pouca ênfase ao mercado e ao empreendedor), fundos de capital de risco (ênfases nas questões de mercado e finanças) ou *business angels* (para além das questões de mercado e finanças têm em consideração as questões do empreendedor e do investimento) (Mason & Stark, 2004).

Uma ferramenta que permita ao empreendedor mostrar a viabilidade e probabilidade do sucesso do negócio, através de uma linguagem clara que todos os leitores do plano compreendam. Não deve, no entanto, focar apenas a questão financeira, mas sim todos os indicadores que mostrem a capacidade da empresa em alavancar os seus resultados financeiros no futuro (Dornelas, 2014).

2.3 O impacto do plano de negócios no sucesso do empreendedor

Nos últimos anos, tem-se verificado um crescimento exponencial de elaboração de planos de negócio, tendo escolas e universidades dedicado tempo e recursos ao desenvolvimento de cursos sobre o tema (Sahlman, 1997), assumindo-se que são essenciais para o sucesso dos empreendedores e dos seus novos negócios (Karlsson & Honing, 2009), uma vez que facilitam a análise sistemática de múltiplas variáveis que permitem ao empreendedor compreender melhor a

relação entre intenção, ação e desempenho (Gruber, 2007). Para ser bem-sucedido, um empreendedor deve saber gerir o seu negócio, isto é, deve saber planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. (Chiaveneto, 2007).

Os planos de negócio constituem uma ferramenta valiosa, mesmo em ambientes instáveis como o da criação de uma empresa, uma vez que contribuem para o desenvolvimento do produto, das atividades da empresa e para a redução do risco de encerramento da mesma, aspetos essenciais para a constituição de um negócio (Delmar & Shane, 2003). O planeamento facilita, assim, o desenvolvimento de um novo negócio, pois fornece uma estrutura onde as ações tomadas são planeadas facilitando a prossecução dos objetivos (Sahlman, 1997). Leva também a um maior compromisso das pessoas para com a empresa, permite tomar decisões de uma forma mais rápida através da identificação de informação em falta sem se comprometer com os recursos, fornece ferramentas de gestão da procura e oferta dos recursos de forma a evitar constrangimentos nos prazos de entrega, e identifica as ações que permitem atingir os objetivos em tempo útil (Delmar & Shane, 2003).

Segundo Gruber (2007), os planos de negócio têm um efeito positivo no desempenho da empresa. No entanto, esse efeito varia consoante diversos fatores: o ambiente onde operam, o tipo de atividades, o esforço dedicado à realização dessas atividades e o tempo dedicado ao planeamento. Deste modo, em ambientes mais dinâmicos o plano deve estar focado em atividades específicas como a recolha de informação, o marketing-mix e o planeamento da relação com o cliente, pelo que o tempo despendido com o plano de negócios é compensado pelos benefícios obtidos com o planeamento de atividades específicas, uma vez que os empreendedores devem saber exatamente o que planejar para obter melhores resultados. Em ambientes menos dinâmicos, os planos devem seguir uma abordagem mais abrangente, de forma a obter melhores resultados.

Os estudos de Brinckmann et al. (2010), confirmam que os planos de negócio contribuem para o desempenho de pequenas empresas, sejam elas novas ou já estabelecidas, embora o efeito seja mais positivo em pequenas empresas já estabelecidas. Contingentes como a incerteza, a informação limitada, a falta de

estruturas e procedimentos nos planos de negócio poderão contribuir para um menor efeito positivo no desempenho das novas empresas.

A falta de planeamento por parte de empreendedores, muitas vezes por questões de sobrevivência, leva a que descurem fatores importantes para o sucesso ou fracasso do negócio. (Santos & Silva, 2012) A inexperiência dos empreendedores na elaboração dos elementos que constituem um plano de negócios conduz também ao fracasso, pelo que é necessário que os empreendedores encarem o plano de negócios como uma ferramenta útil de gestão, com informação disponível para todos os intervenientes e revisto periodicamente, não devendo ser esquecido após a sua implementação (Dornelas, 2014).

A elaboração de um plano de negócios não pode ser considerada uma garantia de sucesso, mas contribui largamente para o sucesso do mesmo, principalmente se for bem planeado (Dornelas, 2014).

3. Metodologia

Os dados de suporte na elaboração do plano de negócios proveem de duas fontes. Para a obtenção de dados primários foi lançado um questionário, através da plataforma Google Forms e submetido via online, com o principal objetivo de aferir as refeições fora de casa feitas pelos vegetarianos, bem como o preço médio gasto por refeição. Adicionalmente, foi questionado se praticam yoga, e se sim, onde.

Os dados secundários, relativos à evolução do mercado de comida vegetariana em Portugal, foram obtidos a partir de um estudo do Centro Vegetariano “120 000 Vegetarianos – Número quadruplica em 10 anos”, comparando a sua evolução no período compreendido entre 2010 e 2017.

Relativamente à metodologia de trabalho, foram analisadas várias metodologias, uma vez que um plano de negócios deve ser elaborado segundo algumas regras básicas, com secções padronizadas para facilitar o seu entendimento, mas essas regras não devem ser estáticas de forma a permitir ao empreendedor enfatizar os aspetos que melhor vão de encontro ao seu público-alvo. (Dornelas, 2014).

Embora existam várias estruturas de plano de negócios, um bom plano deve seguir uma estrutura onde devem ser identificados vários fatores independentes críticos para qualquer novo negócio: as pessoas, a oportunidade, o contexto, o prémio e o risco (Sahlman, 1997). Nesse sentido, foram analisadas as metodologias de Kuratko (Kuratko, 2005) e do IAPMEI (IAPMEI, 2016). Para uma escolha mais assertiva foram também analisadas as metodologias de Harvard (Publishing, 2004) e Ernst & Young (Young, Ernest &, 2001). Para uma maior facilidade e compreensão, foi elaborada uma tabela com uma estrutura do plano de negócios defendida por cada uma das metodologias analisadas. Uma descrição mais pormenorizada dos elementos a desenvolver em cada tópico das secções que constituem os planos encontra-se no anexo I.

Tabela I - Metodologias de estrutura de um plano de negócio

Kuratko (2009)	IPAMEI (2016)	Harvard (2007)	Ernst & Young (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumário executivo ➤ Descrição do negócio ➤ Sustentabilidade ➤ Plano de marketing ➤ Plano das operações ➤ Plano de gestão ➤ Financiamento ➤ Risco ➤ Calendarização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumário executivo ➤ O histórico da Companhia e/ou dos promotores ➤ O mercado subjacente ➤ A nova ideia e o seu posicionamento no mercado ➤ O Projeto/ Produto/ Ideia ➤ Estratégia Comercial ➤ Gestão e controlo do negócio ➤ Investimento necessário ➤ Projeções Financeiras / Modelo Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumário executivo ➤ Descrição do negócio ➤ Análise da envolvente ➤ Indústria ➤ Análise competitiva ➤ Análise de mercado ➤ Plano de marketing ➤ Plano de operações ➤ Equipa de gestão ➤ Plano financeiro ➤ Calendarização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumário executivo ➤ Background ➤ Produto ou serviço ➤ Análise de mercado ➤ Marketing e vendas ➤ Equipa de gestão ➤ Financiamento ➤ Projeções financeiras ➤ Análise do risco ➤ Plano de ação e objetivos ➤ Alianças estratégicas

Fonte: (Kuratko, 2009), (IAPMEI, 2016), (Harvard, 2007), (Ernst & Young, 2001)

A escolha da metodologia de Kuratko, em detrimento das restantes, é justificada pela sua abrangência e pelo desenvolvimento de algumas secções, nomeadamente do plano de marketing. Tem ainda como pressuposto base a sustentabilidade do planeta, focando a importância do impacto do negócio para o meio ambiente, o que vai de encontro aos valores do projeto Ser Raiz. O modelo financeiro aplicado foi o disponibilizado pelo IPAMEI.

4. Historial e Promotores

“Take care of your body. It’s the only place you have to live”

Jim John

“Ser Raiz” nasce da vontade de partilhar os efeitos e benefícios de uma alimentação consciente, do alinhamento entre corpo, mente e espírito, através da “raw food”, ou comida vegetariana crua. O projeto surge, assim, da paixão de uma das promotoras, MP, pela cozinha saudável e toda a sua ideologia envolvente, e do incentivo da outra promotora, AC, para a materialização do mesmo, por sempre ter acompanhado e partilhado o entusiasmo e a evolução da MP nesta área.

Desde muito cedo que MP sempre procurou entender os efeitos de cada alimento, combinação e sabor no corpo humano. Licenciou-se em Marketing, mas a busca constante pelo equilíbrio entre o corpo e a mente levou-a a abraçar outros projetos relacionados com a alimentação, nomeadamente, a alimentação vegetariana. No Rio de Janeiro, onde residiu durante alguns anos, teve o primeiro contacto mais sério com a cozinha, através de um projeto que lhe permitiu adquirir conhecimentos sobre comida saudável, orgânica, ayurvedica e vegan. Acima de tudo, concluiu que não existem regras, o importante é que estejamos atentos e conectados com o corpo e a mente, obviamente tendo por base o conhecimento da nutrição holística. O projeto Ser Raiz, resulta de todas as suas experiências de vida, realizou workshops em Bali, estudou Ayurveda na Índia e começou a cozinhar em retiros de yoga. Inevitavelmente, o yoga e a meditação assumiram também um importante papel na sua vida, como complemento essencial para um maior equilíbrio entre o corpo e a mente.

A elaboração do plano de negócios ficará a cargo de AC, realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais.

As promotoras são de áreas profissionais distintas, e a falta de experiência da equipa na área de negócio da restauração poderá constituir uma fraqueza. No

entanto, as competências de cada uma acabam por se complementar neste projeto, constituindo uma mais-valia para o mesmo, uma vez que a gestão da cozinha ficará a cargo de MP e a gestão do espaço a cargo de AC.

4.1 Descrição do Negócio

“Ser o espaço de referência local onde o cliente possa encontrar o equilíbrio entre corpo e mente” é a visão do Ser Raiz. “Proporcionar um espaço de harmonia a todos os seus clientes, através da confeção de refeições vegetarianas e de aulas de yoga”, é a sua missão, com base nos valores “Respeito pela natureza e pelo próximo, sustentabilidade e excelência na qualidade do serviço prestado”.

Ser Raiz consistirá num projeto onde se poderá obter a combinação entre alimentação e um espaço dedicado ao yoga e à meditação. Localizado no Parque da Várzea, em Torres Vedras, será um café onde o cliente poderá disfrutar de diversos produtos de base vegetariana, nomeadamente “*raw food*”, ou seja, comida vegetariana não processada ou cozinhada acima dos 42°C. Serão disponibilizados almoços e refeições ligeiras como pequenos-almoços e lanches, que constituirão o *core business* do projeto, e serão confeccionadas por MP, com produtos sempre frescos e receitas inovadoras e nutritivas. As bebidas serão essencialmente sumos de frutas naturais e da época, águas, chás e café biológico.

“Ser Raiz” disponibilizará ainda outros serviços adicionais como workshops e personal chef. Os workshops serão realizados no café, fora do horário dos almoços, enquanto os serviços de personal chef serão realizados em local e horário a acordar com o cliente e as refeições serão preparadas com base nas suas preferências pessoais.

Será dedicado também um espaço à prática de yoga e meditação, com profissionais contratados para o efeito, numa sala à parte, de forma a garantir as condições necessárias para as aulas individuais ou em grupo.

O público-alvo será essencialmente constituído por pessoas vegetarianas, de todas as idades, que têm por hábito fazer refeições fora de casa.

4.2 Características dos produtos/serviços

Em Portugal, o número de vegetarianos quadruplicou nos últimos anos (Vegetariano, 2017). No entanto, o conceito de *raw food* é um pouco incipiente, pelo que este projeto permitirá explorar o conceito, alertando para os benefícios deste tipo de alimentação, como a melhoria de energia, saúde e vitalidade, desintoxicação geral do corpo, melhores digestões, as unhas e o cabelo ficam mais fortes, melhoria em processos inflamatórios, perda ou regulação de peso, mas acima de tudo uma melhor perceção das necessidades físicas e energéticas do corpo, atingindo assim, uma maior equilíbrio entre corpo e mente (Correia, 2016).

A grande maioria dos alimentos oferecidos pelo Ser Raiz são crus, não refinados nem enlatados, processados quimicamente ou aquecidos acima dos 42°C, pois acima desta temperatura algumas enzimas naturais dos alimentos são destruídas, como por exemplo, os tomates perdem cerca de 10% do seu teor de vitamina C quando cozidos apenas por dois minutos. Nestes casos, o organismo tem uma sobrecarga pela produção das enzimas adicionais necessárias, esgotando assim, a sua energia. (Food, 2017). Para além disso, os alimentos confeccionados serão sempre biológicos, locais e da época, dando assim, preferência aos produtos de origem regional.

Os serviços de personal chef bem como os workshops são serviços complementares ao negócio, com o objetivo de proporcionar aos clientes um maior contacto com este tipo de alimentação e a sua ideologia.

Nos workshops serão apresentados os fundamentos da medicina Ayurveda e *raw food*, de forma a tornar mais acessível o conhecimento sobre a alimentação consciente, saudável e extremamente nutritiva. Além das demonstrações os alunos serão incentivados a colocar as mãos na massa, pelo que serão disponibilizados dois tipos de workshops: privados e personalizados de acordo com o interesse do aluno, e para pequenos grupos com interesses em comum.

Com o serviço de personal chef pretende-se proporcionar experiências únicas no universo da gastronomia saudável e nutritiva. Seja em eventos como brunch/jantar e/ou pequenos caterings. O Ser Raiz preparará tudo, desde as

compras à confeção das refeições. Para tal, serão disponibilizados menus personalizados para pequenos eventos de acordo com os desejos do cliente.

A prática de yoga e meditação no mesmo espaço oferecem a possibilidade de o cliente reunir no mesmo local os ingredientes necessários para o equilíbrio entre corpo e mente. Para principiantes ou para experientes, cada cliente poderá, simultaneamente, disfrutar dos benefícios da prática de yoga e meditação e de uma alimentação saudável, ao seu ritmo e de acordo com as suas necessidades.

5. Sustentabilidade

A sustentabilidade ambiental é inerente ao projeto. Estar em equilíbrio consigo próprio é estar também em equilíbrio com o meio ambiente, o que só será possível através de práticas sustentáveis. Os produtos e/ou serviços oferecidos são pensados e desenvolvidos tendo por base o conceito de sustentabilidade, de forma que a sua atividade de hoje não tenha um impacto negativo nas gerações futuras. Para tal, serão implementadas várias estratégias, tais como a utilização de produtos biológicos, materiais recicláveis, plástico biodegradável, incluindo as palhinhas, e reciclagem do lixo.

6. Análise Setorial

O setor da restauração e similares em Portugal tem apresentado uma evolução positiva nos últimos anos. De acordo com o estudo (Portugal, 2016), o setor de alojamento, restauração e similares representava, em 2015, 10% do total das empresas em Portugal, 8% do número total de pessoas ao serviço e 3% do volume de negócios, o que representa um aumento de 0,5 pontos percentuais (pp) e 0,3 pp, respetivamente, comparativamente ao estudo realizado em 2011. No entanto, a restauração e similares apresentou uma maior relevância no setor atendendo à repartição por segmentos de atividade das empresas (83%), ao volume de negócios (64 %) e ao número de pessoas ao serviço (74%), embora o setor do alojamento tenha verificado um aumento, comparativamente a 2011 (AHRESP, 2015).

Também a nível mundial, o setor da restauração liderou, em termos de procura, representando 34% de aberturas de empresas no primeiro semestre do ano de 2017. Registou-se um aumento significativo, por parte dos consumidores, da

procura de alimentos mais saudáveis, sejam vegetarianos, vegan, baixos em calorias, sem glúten ou frescos e biológicos. Mais do que isto, os consumidores pretendem desfrutar deste tipo de alimentos, dentro e fora de casa. (Wakefield, 2017).

Em Portugal, a Lei n.º 7-A/2016, veio alterar as taxas do IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) aplicadas ao setor da restauração e bebidas. De acordo com a presente lei, algumas verbas, nomeadamente as que respeitam a refeições prontas a consumir, passam a estar sujeitas à taxa intermédia, 13% no continente, 12% na ilha da Madeira e 10% nos Açores. Como resultado, o emprego no setor restauração e similares alcançou um crescimento de 6,7% no 2º semestre de 2016, em relação ao ano anterior, e a remuneração mensal dos trabalhadores do setor registou um aumento de 3%, superior ao 1% alcançado em termos globais (Ministério do Trabalho, 2017).

Para uma melhor compreensão da atratividade do setor, neste caso, ajustado ao contexto geográfico do projeto, Torres Vedras, foi elaborado o modelo das 5 Forças de Porter, onde são avaliados 5 critérios de forma a obter informações sobre a intensidade competitiva, a ameaça dos produtos substitutos, clientes, fornecedores e concorrentes do setor. De acordo com a tabela seguinte é possível afirmar que o setor se encontra ainda em expansão, com um nível de atratividade médio/elevado.

Tabela II - Modelo 5 Forças de Porter Setor Restauração

	Nível	Justificação
Intensidade Competitiva	Baixo	O conceito encontra-se ainda na fase inicial do ciclo de vida, não existindo concorrência
Poder negocial fornecedores	Médio-baixo	Existência de fornecedores suficientes para que não haja dependência
Poder negocial clientes	Baixo	Não existe nenhum concorrente direto no Concelho de Torres Vedras
Produtos substitutos	Médio	Oferta cada vez maior de produtos vegetarianos e biológicos nos mercados e grandes superfícies
Ameaça novos concorrentes	Alta	Existem poucas barreiras à entrada de novos concorrentes

O Yoga, com origem na Índia Antiga, é praticado atualmente na maioria dos países do mundo e por milhões de pessoas. De acordo com os últimos dados, em Portugal, o número de praticantes tem vindo a aumentar, estimando-se que em 2012, tenha atingido os 100.000 praticantes, com um valor de mercado na ordem dos 4.800.000 € (Yoga, 2012). Esta tendência é confirmada pela Confederação Portuguesa do Yoga (44 centros de yoga espalhados pelo país) que refere que o número de praticantes de yoga tem vindo a aumentar nos últimos anos, não tendo sido um setor afetado pela crise, uma vez que os valores cobrados variam consoante o grau de necessidade das pessoas. Também o Centro Português do Yoga afirma que a crise não afetou a área do yoga, defendendo que a pressão social até poderá ser um motivo para levar mais pessoas a procurar o yoga (Lusa, 2011).

Tabela III - Modelo 5 Forças de Porter Setor Yoga

	Nível	Justificação
Intensidade Competitiva	Média	Concorrência moderada, mas com pouca diferenciação
Poder negocial fornecedores	Médio	Oferta moderada
Poder negocial clientes	Alto	Custos de mudança baixos
Produtos substitutos	Médio	Contudo, o número de centros de yoga encontra-se em crescimento
Ameaça novos concorrentes	Alta	Existem poucas barreiras à entrada de novos concorrentes

7. Análise Concorrencial

Para a análise concorrencial foram analisados os concorrentes diretos e os indiretos, que de alguma forma poderão oferecer produtos/serviços substitutos aos oferecidos pelo Ser Raiz.

Concorrência Direta

Em Torres Vedras o conceito é único e inovador, não existindo concorrência direta. No entanto, quando analisados individualmente os diversos serviços, é possível verificar uma concorrência direta nos serviços de yoga (existem 4 espaços para prática de yoga,) e nos workshops, embora esporádicos,

realizados pelo “Celeiro”. No serviço de personal chef não existe concorrência direta.

Concorrência Indireta

Os principais concorrentes indiretos do serviço de café são o Café Império, com elevada notoriedade em Torres Vedras e com um preço médio de 4€ por pequeno-almoço e lanche, e o Celeiro, com opção de menu pequeno-almoço e menu pausa, com um preço médio de 3€.

Como concorrentes indiretos foram ainda considerados os restaurantes que servem também refeições vegetarianas. O Organic Burger Art Bar, cuja especialidade são hamburgers e com um preço médio por refeição de 12,5€, o Roots Restaurante, com um preço médio 15€, e o Celeiro, localizado no Centro Comercial de Torres Vedras e com um preço médio de 7,49€ por refeição.

Como principais concorrentes indiretos de yoga existem cerca de 4 espaços, com preços variáveis entre os 19 e 60 € por mês, sendo que um deles está integrado num ginásio e localizado no Centro Comercial de Torres Vedras.

Em anexo, entra-se uma descrição mais detalhada, sobre os concorrentes, diretos e indiretos (anexo II).

8. Mercado e tendências

Em Portugal, os hábitos alimentares inadequados constituem o principal fator de risco para a obesidade, o maior problema de saúde pública, e para a perda de anos de vida saudável (DGS, 2017). Comparando as recomendações padronizadas pela Roda dos Alimentos o consumo alimentar da população portuguesa encontra-se aquém do exatável: o consumo de frutas e hortícolas encontra-se abaixo dos valores recomendados (-6% e -12% respetivamente), enquanto que o consumo de carne, pescado e ovos, encontram-se acima dos valores padrão (+10%). Segundo o mesmo documento esta situação poderá ser revertida através de uma alimentação saudável, tendo sido considerada como uma das principais metas para 2017-2020 o aumento em 5% da percentagem

da população portuguesa que consome diariamente frutas e hortícolas (cerca de 47%).

No entanto, os consumidores têm atualmente uma maior consciência alimentar, reconhecendo a alimentação como método de prevenção de futuras doenças. É uma tendência global, que se reflete no crescimento do consumo de alimentos saudáveis (Nielsen, 2016). São os resultados do estudo “*What's in our food and on our mind*” realizado pela Nielsen (2016). Este estudo teve por objetivo perceber as tendências mundiais no que respeita à alimentação e revelou importantes conclusões: mais de metade dos inquiridos evita alimentos artificiais, com hormonas ou modificados geneticamente, optando por alimentos não processados ou pouco processados; 54% seguem uma alimentação vegetariana, sendo que 5% são europeus, e 68% admite que estão dispostos a pagar mais por produtos que não contenham ingredientes indesejáveis.

Como resultado, as vendas de produtos vegetarianos, vegans, biológicos e sem glúten ou açúcares adicionados têm disparado. Em Portugal, o consumo anual destes produtos ronda os 206€ por habitante, valor, no entanto, muito aquém quando comparado com outros países europeus, como a Finlândia, com um consumo *per capita* de 873€ (Silva, 2016).

Em Portugal, o número de vegetarianos quadruplicou nos últimos 10 anos, de acordo com o estudo “120 000 Vegetarianos – Número quadruplica em 10 anos” realizado pela Nielsen, para o Centro Vegetariano Português. Tendo por base comparativa, um estudo realizado em 2007 “Portugal: 30 mil vegetarianos” (Nielsen, 2007) pelos mesmos promotores e com os mesmos pressupostos e objetivos, é possível verificar um aumento de 0,9% dos portugueses que adotaram uma dieta vegetariana, passando assim, de 0,3% em 2007 para 1,2% em 2017. Do total de vegetarianos inquiridos, 0,6% seguem uma alimentação vegana (não consomem carne, peixe, lacticínios ou ovos), o que sugere uma tendência da população portuguesa para uma alimentação de base vegetal.

Do estudo mais recente, são possíveis retirar outras conclusões como a redução do consumo frequente de carne e peixe, de 79% para 77% e de 76% para 70%, respetivos aos anos de 2007 e 2017. As mulheres e os jovens entre os 25-34 anos de idade são os que menos consomem carne, peixe, ovos e lacticínios. No

entanto, 95% dos portugueses mantêm o consumo de carne, peixe, laticínios e ovos na sua alimentação.

Outro estudo (Nielsen, 2017), para o Centro Vegetariano Português, revelou uma maior abertura da população portuguesa à alimentação vegetariana. Cerca de 42% da população inquirida concorda que uma alimentação vegetariana fornece todos os nutrientes essenciais à saúde, sendo que 39% dos inquiridos indicou conhecer pelo menos uma pessoa com alimentação vegetariana.

Também o setor dos produtos biológicos se encontra em franca expansão, resultante dos fatores de contexto e tendências que têm vindo a alterar os padrões de consumo alimentar em Portugal, de acordo com o estudo Deloitte (2017). Segundo o mesmo, a preocupação com a saúde e o bem-estar, assim como a confiança nas empresas produtoras assumem-se como duas das tendências com maior impacto nos hábitos de consumo dos cidadãos: 60% dos portugueses afirma que a saúde e o bem-estar refletem-se nas escolhas do quotidiano, evitando alimentos de menor valor nutricional e apostando em alimentos biológicos e funcionais; 45% dos portugueses estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços prestados por empresas com um impacto ambiental positivo.

Para avaliar a viabilidade e aceitação do projeto foi realizado um estudo de mercado através da aplicação de um questionário online, com o principal objetivo de aferir as refeições feitas fora de casa pelos vegetarianos. Adicionalmente, pretendeu-se saber se praticam yoga.

Foram obtidas apenas 36 respostas válidas aos inquéritos, (uma amostra que não corresponde à população vegetariana de Torres Vedras), permitindo chegar às seguintes conclusões:

- A amostra é maioritariamente feminina (77,8% mulheres e 22,2% homens), encontrando-se a maior parte na faixa etária entre os 19 e os 39 anos.
- 38,9% dos inquiridos são ovo-lato-vegetarianos, 38,9% são vegan e 22,2% são ovo-vegetariano. Não se registou numa resposta para lato-vegetariano.

- A refeição que mais fazem fora de casa é o almoço (55,6%), 1 a 3 vezes por semana (66,7%), sendo os restaurantes o local onde mais fazem refeições (61,1%).
- O preço foi selecionado como o fator mais importante na escolha do local da refeição, (19 respostas numa amostra de 36), seguindo-se a qualidade dos produtos e a qualidade do serviço prestado com 14 respostas para cada um dos itens.
- 2 a 5€ é o preço médio que maioritariamente gastam por pequeno-almoço (91,7%), e por lanche (88,9%).
- Apenas 41,7% dos inqueridos praticam yoga, sendo que 75% o pratica como uma filosofia de vida.
- 40 % dos inquiridos praticam yoga 1x/ por semana, 26,7% praticam 2x/ por semana, 13,3% 3x/ por semana e os restantes 20% todos os dias.
- Apenas 26,7 % pratica yoga em centros de yoga, considerando os professores e a localização os fatores mais importantes na escolha do espaço, pagando uma mensalidade abaixo dos 30€.

O inquérito e os resultados do mesmo, encontram-se nos anexo III e IV, respetivamente, do presente do documento.

9. Plano de Marketing

O Ser Raiz apresentar-se-á como um conceito inovador, no mercado geográfico onde se irá inserir, conciliando a alimentação vegetariana com a prática de yoga. Deste modo, a sua estratégia assentará na diferenciação, com uma oferta de produtos com características únicas, que vão de encontro às necessidades dos clientes de um mercado cada vez mais em expansão.

9.1 Análise SWOT

Para uma análise mais realista do ambiente onde o projeto se estrategicamente, foi elaborada irá inserir, e de forma a posicioná-lo uma análise SWOT - análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Tabela IV - Análise SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceito inovador ➤ Localização ➤ Sustentabilidade ➤ Diversidade das receitas ➤ Relação de proximidade com o cliente ➤ Não utilização de açúcar nas receitas doces ➤ Produtos biológicos ➤ Alimentação saudável 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de experiência das promotoras na gestão do negócio ➤ Baixa procura ➤ Custo mais elevado
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado em expansão, tanto de comida vegetariana como do yoga, decorrente de uma maior procura de estilos de vida saudáveis ➤ Maior consumo de produtos biológicos ➤ Redução do IVA em alguns produtos de restauração 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poucas barreiras à entrada de novos concorrentes ➤ Baixa fidelização dos clientes

9.2 Segmentação de Mercado

O mercado foi segmentado de acordo com os seguintes critérios: psicográficos (consumidores que seguem uma alimentação vegetariana e praticam yoga), geográficos (o projeto será implementado em Torres Vedras) e benefícios (todos os produtos são biológicos, o que lhes confere um valor adicional). Neste sentido, o público-alvo a que se pretende chegar serão todos os vegetarianos e/ou que pratiquem yoga.

Deste modo, o Ser Raiz, apresenta-se como um conceito inovador, através do qual pretende ocupar uma posição de liderança, beneficiando do facto de ser pioneiro no mercado geográfico onde irá atuar.

9.3 Marketing-Mix

Produto

Os produtos oferecidos são vegetarianos, biológicos, frescos, da época, saudáveis e nutritivos. Os menus de almoço serão variáveis, com receitas inovadoras, assim como os produtos de pequeno-almoço e lanche. No entanto,

terá algumas receitas permanentes como o *super easy brownie*, *muffins* veganos, *vegan hazelnut fudge*, *tarde de coco*, tudo sem açúcar. Terá também as tapiocas de brócolos com *tahini* e limão e de abobrinha grelhada com cogumelos, ou o pãozinho da baroa. Os menus Ser Raiz encontram-se no anexo V.

Os serviços de *Workshop* serão disponibilizados individualmente e em grupo. Os de grupo serão agendados uma vez por mês com diferentes temas e os individuais de acordo com a disponibilidade do cliente. Ambos decorrerão fora do horário da refeição de almoço. O serviço de *personal chef* estará sempre disponível, sujeito também a disponibilidade da chef e do cliente.

O espaço para meditação e yoga será devidamente isolado do ruído para que não existam perturbações no decorrer das aulas e sessões.

Preço

Os preços a praticar resultarão de vários fatores, como os custos de produção, a sensibilidade ao preço resultante da aplicação de inquéritos (fator considerado o mais importante na escolha do local de refeição) e a realidade do mercado.

Refeições: tendo em conta a diversidade de produtos e preços, foi definido um *ticket* diário de 5€ por pessoa (IVA incluído) para os produtos de pastelaria e 8€ por pessoa para o almoço (IVA incluído).

Workshops: os valores foram definidos tendo em conta a sua duração e o número de pessoas. Para grupos de 6 pessoas e com uma duração de 3 horas terão um custo médio de 35 € por pessoa. Para individuais terão um preço médio de 45€, também com a duração de 3 horas. Os produtos confeccionados durante os workshops são assegurados pelo Ser Raiz e para consumo dos alunos no final da sessão.

Personal chef - os preços praticados serão de 12€ por pessoa, ajustáveis quando necessário, à variação do preço das ementas.

Yoga – serão praticados vários preços para várias modalidades: livre-trânsito 50€ por mês; 35€ 2 vezes por semana; 20€ 1 vez por semana; 7€ para aulas avulso.

Comunicação

Tendo em conta que o conceito é novo em Torres Vedras, a comunicação institucional será fundamental. Sendo o produto/serviço dirigido ao consumidor final, o marketing B2C será efetuado através de canais físicos, mas essencialmente através dos canais online. Serão criadas: uma página de Facebook, uma conta no Instagram e um site, atualizados diariamente, com a descrição dos produtos, mas também com dicas de confeção dos alimentos disponíveis para os clientes. A inauguração do espaço será divulgada no jornal local, na rádio local, num outdoor estrategicamente colocado com grande visibilidade diária e através da distribuição de flyers com desconto.

Periodicamente, serão desenvolvidas pequenas campanhas promocionais, extensíveis a todos os produtos e serviços (refeições, workshops e aulas gratuitas, por exemplo) através das redes sociais, de forma a dinamizar as páginas e reforçar a relação com o cliente.

Distribuição

Os produtos oferecidos serão sempre frescos, sazonais e biológicos, pelo que a distribuição será implementada através de uma estratégia vertical indireta (Produtor > Ser Raiz > Cliente), de forma a assegurar que os produtos chegam sempre ao local certo e à hora exata aos clientes.

Para tal, é necessário o estabelecimento de uma boa relação com os fornecedores. Inicialmente, o canal de distribuição (Produtor > Ser Raiz) terá uma dimensão reduzida, cerca de 4 fornecedores.

Pessoas

As pessoas e as suas competências são essenciais para o sucesso de qualquer negócio. Para o sucesso do Ser Raiz, serão essenciais tanto as competências técnicas como as interpessoais da sua equipa, no *front office* como no *back office*. Deste modo, a/o professor de yoga e o/a ajudante de cozinha serão recrutados tendo em conta as suas competências técnicas e pessoais, mas também pela sua identificação com a visão e missão do projeto.

A formação é fundamental para o desempenho de qualquer colaborador, pelo que esta também será assegurada, não só a obrigatória por lei (nº7/2009, 2016)

mas também a que for considerada importante para o melhor cumprimento das funções de todos os colaboradores.

Através da participação do cliente será possível obter um *feedback* imediato, sendo tomadas medidas de ajustamento às suas necessidades sempre que se considerar adequado.

Processos

Os procedimentos a implementar pelo Ser Raiz estarão divididos em várias fases:

Figura I – Processos



Tendo sempre em conta questões de sustentabilidade, todas as sobras de comida serão entregues à Refood Torres Vedras.

Evidência Física

O espaço será projetado com o objetivo de proporcionar aos clientes um ambiente familiar, de tranquilidade e harmonia. Deste modo, será o mais funcional possível e de forma a aproveitar o máximo de luz natural, pelo que as janelas do café, bem como da sala de yoga, serão de vidro. O mobiliário será de madeira clara, que contrastará com o resto da decoração (quadros alusivos a receitas com bastantes tons vivos, bem como a loiça será escolhida de forma a realçar a cor dos alimentos confecionados). Os plásticos ficam de fora, bem como todos os “utensílios” não recicláveis.

A área total de 125 m² tem capacidade para 60 lugares, 30 lugares sentados e 30 lugares de esplanada, e uma sala de yoga com capacidade máxima de 10 alunos.

10.Plano das Operações

O Ser Raiz será localizado no Parque Verde da Várzea, em Torres Vedras. O local foi escolhido estrategicamente, tendo em conta dois importantes fatores:

Potenciais clientes: proximidade das escolas secundárias e do centro da cidade, o Parque da Várzea é muito frequentado para passeio e atividades desportivas, e possui uma grande área para estacionamento.

Fornecedores: vários fornecedores a menos de 20km. Fácil acesso sem constrangimentos para o descarregamento de mercadorias.

Horário de Funcionamento

Café – das 9h00 às 20h00, de segunda a sábado.

Centro Yoga – aulas às terças e quintas-feiras (20h00 às 21h00); Sábados das 10h30 às 11h30.

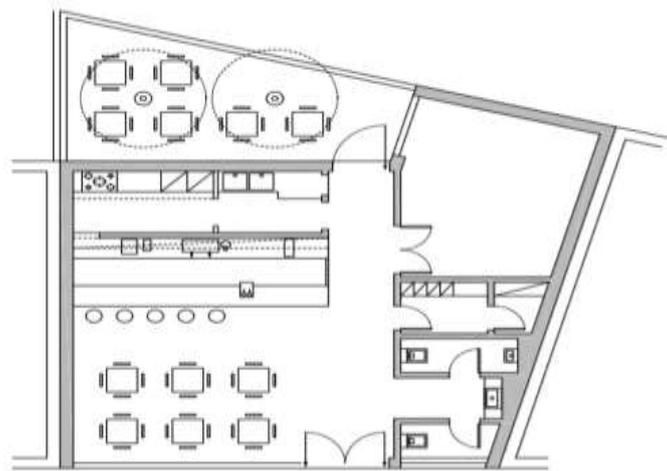
Estrutura legal

Ser Raiz será constituído legalmente através de uma sociedade por quotas, com um capital social de 5.000€, dividido pelas duas sócias, que deterão 50% cada uma. A constituição da sociedade será criada através do serviço “Empresa Online”, com um custo de 220€.

Layout

O espaço terá uma área total de 125 m², divididos por uma sala com capacidade para 30 lugares, e uma sala de yoga com vestiário para homens e mulheres. Conterá ainda com um espaço exterior, uma esplanada com capacidade máxima de 30 lugares. A esplanada será protegida de forma a ser utilizada também durante o inverno.

Figura II - Planta do projeto



Plano de Pessoal

Os recursos humanos serão constituídos por cinco elementos, especializados nas diferentes áreas do negócio. A gestão do espaço, operacional e administrativa, ficará a cargo de uma das sócias. A gestão da cozinha e os workshops a cargo da outra sócia, com o apoio de três colaboradores, um na cozinha e dois no atendimento ao público. As aulas de yoga e a comunicação ficarão a cargo de colaboradores externos.

Figura III - Organograma da empresa



11.Plano de Gestão

Cadeia de Valor

O desenvolvimento da cadeia de valor permite identificar o custo real de cada atividade, bem como uma maior compreensão do desenvolvimento do modelo de negócio. Deste modo, a cadeia de valor desenvolvida teve em conta as atividades principais e de suporte do negócio que sustentarão o desenvolvimento e sucesso do mesmo.

Tabela V - Cadeia de Valor

ATIVIDADES DE SUPORTE	Infra-estrutura/Gestão da empresa: Gestão financeira e administrativa, gestão da cozinha				
	Gestão de Recursos Humanos: Formação, avaliação desempenho e sistema de recompensas				
	Desenvolvimento tecnológico: Projeto desenvolvido tendo em conta o meio ambiente				
	Compras: Qualidade dos produtos, negociação com fornecedores para obtenção do melhor preço/qualidade				
Logística de entrada: Pedido e receção de mercadoria, controlo e gestão do stock	Operações: Manutenção dos equipamentos e do espaço, confeção das refeições, receção dos clientes do café e yoga. Agendamento e realização de workshops	Logística de saída: Entrega direta do produto ao cliente	Marketing e vendas: Promoção dos produtos e serviços no espaço físico e online	Serviço pós-venda: Cartões de cliente Vouchers oferta para os workshops mediante passatempos	
ATIVIDADES PRINCIPAIS					

12.Plano Financeiro

Para a elaboração do plano financeiro, foi utilizada a ferramenta de avaliação de projetos do IAPMEI, para 5 anos de exploração, através do qual se procedeu a uma estimativa das vendas, dos custos associados, dos *Free Cash-flows* e ao

cálculo do Valor Atualizado Líquido (VAL) de modo a aferir a viabilidade do projeto.

9.1 Pressupostos Gerais

O projeto terá início no ano de 2019, tendo sido considerados os seguintes pressupostos gerais:

Tabela VI - Pressupostos Gerais

Pressuposto	Indicador	Observações
Prazo médio de recebimentos	1 dia	Pagamento no ato do consumo
Prazo médio de pagamentos	30 dias	Pagamento a fornecedores a 30 dias
Prazo médio de armazenagem	7 dias	Encomendas semanais
Taxa IVA – Vendas	13%	Taxa IVA em vigor em 2018
Taxa IVA – Prestação de serviços	23%	Taxa IVA em vigor em 2018
Taxa média IRS	12,7%	Média das duas taxas IRS aplicadas (14,8% e 10,6%) em 2018
Taxa IRC	21%	Taxa IRS em vigor 2018
Taxa aplicações financeiras a curto prazo	0,05%	Taxa obtida através da consulta do site do Banco Millennium BCP – Particulares – Comparativo depósitos a prazo
Taxa de atualização	10,46%	Custo Médio Ponderado Capital (Capital Próprio – 7,96% + Capital Alheio – 2,50%)

9.2 Volume Negócios

A previsão do volume de negócios foi estimada com base nos dados recolhidos para o efeito, (base estatística PORDATA e inquérito realizado). Deste modo, chegaram-se às seguintes conclusões:

- Estima-se que residam no Concelho de Torres Vedras cerca de 942 vegetarianos (valor estimado com base na proporcionalidade direta entre o número de vegetarianos residentes em Portugal e no concelho de Torres Vedras) (dados obtidos através do estudo “120 000 Vegetarianos – Número quadruplica em 10 anos”, realizado pela Nielsen, e da base estatística (PORDATA, 2017).
- A refeição que os vegetarianos mais fazem fora de casa é o almoço, (média 2 vezes por semana), em restaurantes e gastando em média 6 a 10 euros por refeição;
- o pequeno almoço e o lanche são as refeições que menos fazem fora de casa (1 vez por semana), com um custo entre 2 a 5 euros.

Tendo em conta a diversidade dos produtos oferecidos, estimou-se um ticket médio de 4,42 euros (sem IVA) para os produtos de pastelaria e 7,08 euros (sem IVA) por almoço. Uma vez que existe apenas um único concorrente a operar no mercado geográfico definido, pretende-se capturar 20% do mercado no primeiro ano, estimando-se um aumento de 10% ao ano, durante os cinco anos do projeto, pelo que definiu um número médio de 63 almoços e 31 tickets diários.

Para a previsão do volume de negócios dos serviços, estimaram-se os seguintes valores:

- **aulas de yoga** - estimou-se que residam no Concelho de Torres Vedras aproximadamente 788 praticantes de yoga. (valor estimado com base na proporcionalidade direta entre o número de praticantes residentes em Portugal e no concelho de Torres Vedras). Os dados obtidos no inquérito revelam que a maioria dos inquiridos pratica yoga 1 a 2 vezes por semana. Tendo em conta que a capacidade da sala é para cerca de 10 alunos estimou-se uma média de 5 alunos por aula, 15 alunos por mês com uma mensalidade média de 26,95 euros;
- **workshops** - 6 alunos por workshop/mês com um custo unitário de 26,95 euros (valor mínimo estimado para a realização de um workshop);
- **personal chef** - um serviço por mês, a 9,24 euros por pessoa (valor estimado por refeição/serviço, para um número mínimo de 12 pessoas).

No quadro infra está representado o volume de negócios global durante os anos de exploração do projeto.

Tabela V - Volume negócios global

VENDAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produtos cafetaria	36 173	40 268	44 826	49 901	55 550	61 838
Almoços	117 755	131 084	145 923	162 442	180 830	201 300
Yoga	4 851	5 336	5 870	6 457	7 102	7 813
Workshops	1 940	2 134	2 347	2 582	2 840	3 124
Personal Chef	1 331	1 331	1 331	1 331	1 331	1 331
TOTAL	162 050	180 154	200 298	222 712	247 653	275 406

Fonte: Autor

9.3 CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Para o cálculo das CMVMC foram aplicadas fichas técnicas, cedidas por um profissional da área da restauração, que permitem estimar o custo de uma

refeição, contemplando todos os custos, incluindo impostos. Procedeu-se à estimativa do custo de uma refeição de almoço e um produto de pastelaria, e, conseqüentemente foram estimadas as margens de brutas, de 70% para os produtos de pastelaria e 60% para os almoços.

Tabela VI – CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produtos cafetaria	70,00%	10 852	12 080	13 448	14 970	16 665	18 551
Almoços	60,00%	47 102	52 434	58 369	64 977	72 332	80 520
TOTAL		57 954	64 514	71 817	79 947	88 997	99 071

Fonte: Autor

9.4 FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Na tabela infra encontram-se os FSE globais do projeto. Tendo em conta que o aumento dos gastos varáveis (água, luz, matérias de desgaste rápido e os honorários da professora de yoga) resultam do aumento das vendas, mas não de uma forma proporcional, foi considerada uma taxa de crescimento de 3,5% em cada ano do projeto.

As taxas de IVA foram aplicadas de acordo com a legislação em vigor.

Tabela VII- FSE

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidade e propaganda	1 800,00	1 863,00	1 928,21	1 995,69	2 065,54	2 137,84
Vigilância e segurança	360,00	372,60	385,64	399,14	413,11	427,57
Honorários	2 880,00	2 980,80	3 085,13	3 193,11	3 304,87	3 420,54
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	240,00	248,40	257,09	266,09	275,41	285,04
Material de escritório	240,00	248,40	257,09	266,09	275,41	285,04
Eletricidade	4 560,00	4 719,60	4 884,79	5 055,75	5 232,70	5 415,85
Água	1 800,00	1 863,00	1 928,21	1 995,69	2 065,54	2 137,84
Rendas e alugueres	9 600,00	9 936,00	10 283,76	10 643,69	11 016,22	11 401,79
Comunicações	360,00	372,60	385,64	399,14	413,11	427,57
Seguros	240,00	248,40	257,09	266,09	275,41	285,04
Limpeza. Higiene e conforto	1 200,00	1 242,00	1 285,47	1 330,46	1 377,03	1 425,22
TOTAL	23280,00	24094,80	24938,12	25810,95	26714,34	27649,34

Fonte: Autor

9.5 Gastos com Pessoal

Nos gastos com pessoal, estão incluídas as remunerações de pessoal, os encargos com as remunerações, seguros de acidente de trabalho e doenças

profissionais, gastos com ação social (subsídio de alimentação) e outros gastos com pessoal (formação profissional) dos cinco elementos da equipa. Não foram considerados aumentos nos vencimentos para os cinco anos de exploração.

Tabela VIII – Gastos com pessoal

<u>QUADRO RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais	33 600	33 600	33 600	33 600	33 600	33 600
Pessoal	37 800	37 800	37 800	37 800	37 800	37 800
Encargos sobre remunerações	16 958	16 958	16 958	16 958	16 958	16 958
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	2 142	2 142	2 142	2 142	2 142	2 142
Gastos de ação social	6 864	6 864	6 864	6 864	6 864	6 864
Outros gastos com pessoal	500	500	500	500	500	500
TOTAL	97 864					

Fonte: Autor

9.6 Investimento

O investimento será realizado no ano de 2019, englobando o investimento inicial para a implementação do projeto, como obras, material de cozinha, de sala e de escritório (anexo VI).

9.7 Demonstração de Resultados

Através da DR é possível verificar que o EBIDTA é positivo apenas no terceiro ano de atividade. (Anexo VII) O financiamento é feito a partir de capital próprio, pelo que não houve necessidade de recorrer a financiamento nem a pagamentos de juros decorrentes do mesmo.

9.8 Balanço

O balanço do projeto reflete a situação económico-financeira do mesmo durante os vários anos de exploração, onde se pode verificar a situação patrimonial da empresa, o ativo e o passivo necessários à implementação e desenvolvimento do projeto (Anexo VIII).

9.9 Principais Indicadores

Para a análise financeira do projeto foram contemplados vários indicadores que permitem avaliar e interpretar o desempenho da empresa ao longo dos anos de exploração. No entanto, na tabela infra estão identificados apenas os dois indicadores considerados mais importantes.

O indicador de liquidez corrente > 1 em todos os anos de exploração permite concluir que o projeto não apresenta problemas de tesouraria, tendo capacidade para cumprir as suas obrigações. O indicador de autonomia financeira > 30% permite concluir que o projeto é sempre financiado por capital próprio.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	1,45	1,30	1,65	2,76	3,49	4,30
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	68%	61%	63%	72%	75%	78%

9.10 Viabilidade económico-financeira

Para aferir a viabilidade do projeto foram tidos em consideração os indicadores: VAL (Valor Atualizado Líquido) – indicador que permite tomar as melhores decisões de mercado e resulta dos valores atualizados de investimento, dos cash-flows de exploração e do valor de mercado; TIR (Taxa Interna Rendibilidade) – se for superior à taxa de custo do capital o projeto é viável; *Payback Period* ou período de retorno do investimento, em anos.

Para o cálculo do VAL foi considerada uma taxa de atualização de 10,46% resultante dos indicadores económico-financeiros: taxa de juro de ativos sem risco Prémio de risco de mercado de 7,96% (Damodaran, 2018); Taxa de crescimento do setor - Beta 1, média entre beta “*entertainment*” (1,15) & beta “*restaurant*” (0,85), uma vez que não existe um beta específico “*entertainment & restaurante*” (Damodaran, 2018). Foi obtido um m VAL de 21.889,00€. A TIR de 22,45% permite confirmar a viabilidade do projeto, prevendo-se atingir o *Payback Period* no quinto ano de exploração do projeto.

9.11 Análise do Risco

Para a análise do risco foram consideradas variações no preço e na procura, variações essas entre os 10% e 15%, de acordo com o cenário base na tabela infra:

Tabela IX – Análise do Riso

		Quantidades Cenário Base				
		-15%	-10%	0%	10%	15%
Preço Cenário Base	-15%	-108.783	-96.279	-54.150	-11.061	10.487
	-10%	-97.240	-74.426	-28.803	16.817	39.631
	0%	-54.150	-28.803	21.889	72.581	97.928
	10%	-11.061	18.064	72.581	128.345	156.228
	15%	10.487	39.631	97.928	156.228	185.371

13. Conclusão e Considerações Finais

Após a elaboração do presente trabalho foi possível aferir a viabilidade do projeto, concretizando o objetivo proposto. Nesse sentido, foram percorridos todos os tópicos das secções que constituem um plano de negócios. Foi identificada a metodologia de suporte à elaboração do plano, procedendo-se à análise setorial, de mercado, à elaboração do plano de marketing, ao plano das operações, à projeção das vendas e custos associados, bem como do investimento e financiamento necessários.

Da análise setorial e de mercado foi possível verificar que o mercado se encontra em franca expansão, o negócio segue as tendências nacionais e internacionais no que respeita à alimentação e ao estilo de vida e hábitos saudáveis, tendo por base a sustentabilidade do planeta, uma preocupação cada vez mais constante na vida de cada indivíduo.

A elaboração do plano de marketing permitiu criar a visão e missão do projeto bem como definir toda a estratégia a implementar para que seja possível ocupar a posição de liderança que se pretende. O plano das operações permitiu definir o modelo de negócio a adotar.

A projeção das vendas, os custos de implementação, o investimento em recursos humanos e materiais, e o montante de financiamento permitiram aferir a viabilidade económico-financeira do projeto, de acordo com os indicadores económicos referidos anteriormente na análise financeira do projeto. O projeto é

viável, uma vez que apresenta um VAL positivo, apesar do EBITDA só ser positivo no terceiro ano e o *Pay Back Period* ocorrer apenas no quinto ano de exploração.

Embora se tenha mostrado viável, apresentam-se, de seguida, algumas limitações que surgiram ao longo da elaboração do projeto, e que de alguma forma contribuirão para o enviesamento de alguns dados: a análise setorial permitiu comprovar a potencialidade do mercado, contudo, não foi possível chegar a essa conclusão através dos inquéritos aplicados, pois as respostas obtidas não foram suficientes para confirmar a dimensão do mercado geográfico onde se pretende desenvolver o projeto.

O projeto será pioneiro no mercado, o que por um lado, constitui uma vantagem competitiva, mas por outro, contém um maior grau de risco e incerteza, de acordo com a análise de sensibilidade realizada, uma vez que se as quantidades e o preço baixarem 10% o projeto torna-se inviável do ponto de vista económico financeiro.

No entanto, conclui-se de que o projeto apresenta indícios de sucesso, uma vez que será pioneiro no mercado geográfico onde se pretende inserir, favorecido pela crescente preocupação com as questões de saúde e ambientais por parte dos consumidores.

14.Referências bibliográficas

- AHRESP, 2015. *AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal*. [Online]
Available at: www.ahresp.com/article.php?id=1383
[Acedido em 13 janeiro 2018].
- BCP, M., 2018. *Comparativo de Depósitos a Prazo*. [Online]
Available at: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Particulares/savings/Pages/Comp_DP.aspx
[Acedido em outubro 2018].
- Brad, I., 2014. Business Plan - Major Management Tools in Development of a Business. *Agricultural Management*, Volume XVI (2), pp. 214-2017.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D., 2010. Should Entrepreneurs Plan or just Storm the Castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 25, pp. 24-40.
- Chiaveneto, I., 2007. *Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Chwolka, A. & Raith, M. G., 2012. The Value of Business Planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* , Volume 27, pp. 385-399.
- Correia, A., 2016. *Raw Experience*. [Online]
Available at: <https://rawveganexperience.com/quais-sao-os-beneficios/>
[Acedido em 1 dezembro 2017].
- Damodaran, A., 2018. *Betas by Sector*. [Online]
Available at: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
[Acedido em outubro 2018].
- Damodaran, A., 2018. *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [Online]
Available at:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
[Acedido em outubro 2018].
- Delloitte, 2017. *Have you met the new consumer?*. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/consumo-2017-press-release.html>
[Acedido em 9 março 2017].
- Delloitte, 2017. *Have you met the new consumer?*. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/consumo-2017-press-release.html>
[Acedido em 9 março 2017].
- Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does Bussiness Planning Facilitate the Development of New Ventures?. *Startegic Management Journal*, Volume 24, pp. 1165-1185.
- DGS, 2017. *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*. [Online]
Available at: <https://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp/wp->

[content/files_mf/1507564169PNPAS_DGS2017.pdf](#)

[Acedido em 24 fevereiro 2018].

DGS, 2017. *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*. [Online]

Available at: https://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp/wp-content/files_mf/1507564169PNPAS_DGS2017.pdf

[Acedido em 24 fevereiro 2018].

Dornelas, J., 2014. *Entendendo a Finalidade e Eficácia do Plano de Negócios*. [Online]

Available at: <http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>

Europeu, P., 2016. *Human health implications of organic food and organic agriculture*. [Online]

Available at: <http://www.agrobio.pt/pt/wst/files/l1328->

[EPRSXSTUX2016X581922XENXESTUDOXSOBREXEFEITOSXDAXAB.PDF](#)

[Acedido em 27 fevereiro 2018].

Food, E. B. G., 2017. *BBC - Good Food*. [Online]

Available at: <https://translate.google.pt/translate?hl=pt->

<PT&sl=en&u=https://www.bbcgoodfood.com/howto/guide/power-raw&prev=search>

[Acedido em 1 dezembro 2017].

Gruber, M., 2007. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 22, pp. 782-807.

Guta, A. J., 2014. The Role and Importance of the Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, Volume 14 (2), pp. 119-126.

Honing, B. & Karlsson, T., 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, Volume 30, pp. 29-48.

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

Karlsson, T. & Honing, B., 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, Volume 24, pp. 27-45.

Kuratko, D. F., Morris, M. M. & Schindehutte, M., 2015. Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, Volume 45 (1), pp. 1-13.

Kuratko, D. F., 2005. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 29 (5), pp. 577-598.

Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B., 2009. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Baylor University*, pp. 1042-2587.

Lusa, A., 2011. [Online]

Available at: <http://noticias.sapo.pt/info/artigo/1163384>

[Acedido em 20 janeiro 2018].

Mason, C. & Stark, M., 2004. What do Investors Look for in a Business Plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, Volume 22 (3), pp. 227-248.

Ministério do Trabalho, S. e. S. S., 2017. *Gabinete do Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*. [Online]

Available at: <https://www.portugal.gov.pt/media/30369548/20170630-mtsss-restauracao.pdf>
[Acedido em 7 julho 2018].

Nielsen, 2016. *What's in our food and on our mind*. [Online]

Available at:

[http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Global%20Ingredient%20and%20Out-of-Home%20Dining%20Trends%20Report%20FINAL%20\(1\).pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Global%20Ingredient%20and%20Out-of-Home%20Dining%20Trends%20Report%20FINAL%20(1).pdf)

[Acedido em 27 janeiro 2018].

Nielsen, 2007. *"Portugal: 30 mil vegetarianos"*. [Online]

Available at: <http://www.centrovegetariano.org/Article-451-Portugal-quantos-Vegetarianos-30-mil.html>

[Acedido em 16 dezembro 2017].

Nielsen, 2017. *4 em cada 10 portugueses considera a alimentação vegetariana nutritiva*.

[Online]

Available at: <https://www.centrovegetariano.org/Article-621-Mais-4-em-10-portugueses-considera-alimentacao-vegetariana-nutritiva.html>

[Acedido em 2 fevereiro 2018].

Nielsen, 2017. *Centro Vegetariano Português*. [Online]

Available at: <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>

[Acedido em 16 dezembro 2017].

Nielsen, 2017. *Centro Vegetariano Português*. [Online]

Available at: <http://www.centrovegetariano.org/Article-621-Mais-4-em-10-portugueses-considera-alimentacao-vegetariana-nutritiva.html>

[Acedido em 2 janeiro 2018].

Nielson, 2007. *Centro Vegetariano Português*. [Online]

Available at: <http://www.centrovegetariano.org/Article-451-Portugal-quantos-Vegetarianos-30-mil.html>

[Acedido em 16 dezembro 2017].

Nielson, 2017. *Centro Vegetariano Português*. [Online]

Available at: <https://www.centrovegetariano.org/Article-621-Mais-4-em-10-portugueses-considera-alimentacao-vegetariana-nutritiva.html>

[Acedido em 2 fevereiro 2018].

PORDATA, 2017. *População Residente, Estimativas a 31 de Dezembro*. [Online]

Available at:

<https://www.pordata.pt/Municipios/População+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro-120>

[Acedido em 22 setembro 2018].

Portugal, B. d., 2016. *Análise setorial do alojamento, restauração e similares - 2011-2016*.

[Online]

Available at: <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos->

relacionados/nie_estudo_5_2011.pdf

[Acedido em 13 janeiro 2018].

Publishing, H. B. S., 2004. *Creating a Bussiness Plan*. [Online]

Available at:

<https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/yaKnDxCuRvoiHj6AIW2O1gVjZgGvyWyzTcSSZ7cg6vygi0QbL.pdf>

[Acedido em 2 12 2017].

Sahlman, W. A., 1997. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, pp. 98-108.

Santos, E. A. & Silva, C. E., 2012. Os Modelos de Plano de Negócios e sua Relevância para Sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Volume III, pp. 38-62.

Silva, A. R., 2016. *Jornal Público*. [Online]

Available at: <https://www.publico.pt/2016/12/05/economia/noticia/sonae-lanca-supermercados-biologicos-com-a-marca-go-natural-1753674>

[Acedido em 27 fevereiro 2018].

Trabalho, L. n. -. C. d., 2016. *Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12*. [Online]

Available at: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230300/73439892/diploma/indice>

[Acedido em 18 maio 2019].

Vegetariano, C., 2017. [Online]

Available at: <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>

[Acedido em 1 dezembro 2007].

Wakefield, C. &., 2017. *The Global Food & Beverage Market*. [Online]

Available at: <https://propertywheel.co.za/wp-content/uploads/CW-Research-report-Global-Food-Beverage-Market-Summer-2017.pdf>

[Acedido em 13 janeiro 2018].

Yoga, F. P. d., 2012. *Estimativa do Valor do Mercado do Yoga em Portugal*, Santarém : s.n.

Young, Ernest &, 2001. *Guide to Producing a Bussiness Plan*. [Online]

Available at: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf

[Acedido em 2 dezembro 2017].

Anexos

Anexo I - Metodologias de estrutura de um plano de negócios

Tabela I - Metodologias de estrutura de um plano de negócios

Kuratko (2009)	IAPMEI (2014)	Harvard (2007)	Ernst & Young (2004)
<p>➤ Sumário executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição dos Valores, visão e missão ▪ Breve descrição dos ativos e meio de financiamento dos mesmos ▪ Estratégias de financiamento 	<p>➤ Sumário executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nome do negócio, área de atividade e missão ▪ Âmbito do negócio e mercado potencial para os produtos ▪ Razão pela qual constitui uma proposta inovadora e vencedora ▪ Recursos humanos e financeiros necessários e prazo previsto para começar a apresentar lucros ▪ Pontos fortes e fracos do projeto ▪ Referências e experiência relevante para o projeto concreto 	<p>➤ Sumário executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição global da empresa e missão ▪ Indústria e mercado ▪ Identificação da oportunidade de mercado e estratégias chave para o sucesso no negócio ▪ Potencial financeiro, risco e retorno ▪ Equipa de gestão ▪ Fontes de financiamento 	<p>➤ Sumário executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão e proposta do plano de negócios ▪ O mercado, objetivos e soluções para resolução do problema ▪ O produto e/ou serviço ▪ Operações de negócio, alianças estratégicas e estratégia de vendas e marketing ▪ Equipa de gestão ▪ Calendarização ▪ Projeções financeiras e do risco Fontes de financiamento
<p>➤ Descrição do negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição geral do negócio ▪ Indústria ▪ Objetivos e potencial do negócio ▪ Características únicas do produto/serviço 	<p>➤ O histórico da companhia e/ou dos promotores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como surgiu o projeto e como foi introduzido na companhia. É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que se decidiu criar uma ▪ Contribuição da experiência passada e atual dos empresários para o sucesso do projeto ▪ Pontos fortes e os pontos fracos do projeto na ótica dos seus promotores 	<p>➤ Descrição do negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso da equipa para com o negócio ▪ Características diferenciadoras do negócio e do produto ou serviço ▪ Tipo de mercado e público-alvo 	<p>➤ Background</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Breve descrição do negócio, do desenvolvimento da ideia e da empresa até à data e do investimento prévio
<p>➤ Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação do conceito ao negócio ▪ Definição de estratégias de sustentabilidade do negócio 	<p>➤ O mercado subjacente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensão do mercado, estádios de desenvolvimento, tipos de clientes e concorrentes 	<p>➤ Análise da envolvente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indústria e concorrentes da indústria ▪ Tipos de clientes e mercado 	<p>➤ Produto ou serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características principais do produto ou serviço ▪ Fatores críticos de sucesso e dos riscos
<p>➤ Plano de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado e tendências ▪ Concorrência ▪ Estratégia de Marketing ▪ Branding ▪ Estratégia de vendas 	<p>➤ A nova ideia e o seu posicionamento no mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto/serviço e posicionamento no mercado ▪ Recursos físicos e de produção necessários 	<p>➤ Indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos ou serviços similares ▪ Principais tendências ▪ Barreiras à entrada 	<p>➤ Análise de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características do mercado e posicionamento da empresa no mercado ▪ Clientes e potenciais clientes

	▪Capacidade de gestão do negócio dos promotores		
Kuratko (2009)	IAPMEI (2014)	Harvard (2007)	Ernst & Young (2004)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano de gestão <ul style="list-style-type: none"> ▪Competências da equipa de gestão ▪Estrutura global da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estratégia Comercial <ul style="list-style-type: none"> ▪Plano das ações a desenvolver, forças de vendas a envolver, distribuidores, agentes, formas de aconselhamento e produção de meios publicitários adequados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise de mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪Mercado, dimensão e crescimento ▪Público alvo ▪Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipa de gestão <ul style="list-style-type: none"> ▪Equipa de gestão e descrição das suas competências relevantes para o projeto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamento <ul style="list-style-type: none"> ▪Necessidades de financiamento ▪Estratégias de financiamento que permitam a avaliação por parte dos investidores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão e controlo do negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪Informação de controlo periódica nas áreas de vendas, produção e informação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano de marketing <ul style="list-style-type: none"> ▪Marketing-mix ▪Publicidade, promoções, venda direta através de telemarkting ou correio eletrónico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamento <ul style="list-style-type: none"> ▪Investimento necessário, fonte de financiamento e como será aplicado no negócio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise do risco <ul style="list-style-type: none"> ▪Todas as possíveis variáveis de risco ▪Plano de contingência 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investimento necessário <ul style="list-style-type: none"> ▪Tipo de financiamento necessário: capital próprio ou alheio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano operacional <ul style="list-style-type: none"> ▪Plano das operações críticas para o sucesso do negócio ▪Breakeven point 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeções financeiras <ul style="list-style-type: none"> ▪Projeções mais relevantes do negócio. As projeções detalhadas devem constar nos anexos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estratégias de implementação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeções Financeiras <ul style="list-style-type: none"> ▪Projeções financeiras de vendas, cash-flow e rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipa de gestão <ul style="list-style-type: none"> ▪Competências e experiência da equipa de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise do risco <ul style="list-style-type: none"> ▪Principais fatores de risco, como a concorrência, entrada no mercado, equipa de gestão ou tendências tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calendarização <ul style="list-style-type: none"> Plano calendarizado com as várias fases de implementação do projeto 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano financeiro <ul style="list-style-type: none"> ▪Necessidades de financiamento ▪Projeções financeiras, risco e retorno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plano de ação e objetivos <ul style="list-style-type: none"> ▪Calendarização das várias etapas do negócio e descrição do estado de cada uma
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calendarização <ul style="list-style-type: none"> ▪Calendarização das fases mais importantes do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alianças estratégicas <ul style="list-style-type: none"> ▪Alianças estratégicas benéficas para o negócio

Anexo II - Análise Concorrencial

Tabela II - Concorrência Direta

Cafés	Localização	Preço médio	Classificação Zoomato
Café Império	Torres Vedras	4€	3.4
Celeiro	Torres Vedras	3€	

Tabela III - Concorrência Direta

Restaurantes	Localização	Preço Médio	Classificação Zoomato
Organic Burger Art Bar	Torres Vedras	12,5€	3.6
Roots Restaurante	Torres Vedras	15€	3.7
Celeiro	Torres Vedras	7,49€	-

Tabela IV - Concorrência Direta

Espaços para prática de yoga	Localização	Preços
Espaço Corpo e Mente	Torres Vedras	25€ 1x/semana; 35€ 2x/semana; 50€ 3x/semana; aula avulso – 7€; livre trânsito – 60€/mês; sessões individuais – 25€/sessão
Ginásio Kalorias	Torres Vedras	Aulas incluídas na mensalidade – 40€/mês;
ATV	Torres Vedras	1x/semana 19€ para sócios e 22€ para não sócios
Yoga Surya Tree	Torres Vedras	35€/mês

Anexo III – Inquérito e resultados

28/10/2018

Inquérito

Inquérito

O presente inquérito foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão, e tem como principal objetivo aferir as refeições feitas fora de casa pelos vegetarianos.

Adicionalmente, pretende-se saber se praticam yoga.

Os dados recolhidos são confidenciais. Desde já agradecemos a sua disponibilidade. As questões assinaladas com * são de caráter obrigatório.

*Obrigatório



1. 1. Freguesia e concelho de residência: *

2. 2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- < 18
 19 a 29
 30 a 39
 40 a 49
 > 50

3. 3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

4. 4. Que tipo de vegetariano é: *

Marcar apenas uma oval.

- Ovo-lato-vegetariano (consome laticínios e ovos)
 Lato-vegetariano (consome laticínios mas não ovos)
 Ovo-vegetariano (consome ovos mas não laticínios)
 Vegano (não consome qualquer produto de origem animal)

5. 5. Há quanto tempo é vegetariano? *

6. 6. Com que frequência semanal faz refeições fora de casa? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- 1 a 3 refeições
- 4 a 6 refeições
- > 7 refeições

7. 7. Qual a refeição que mais faz fora de casa? *

Marcar apenas uma oval.

- Pequeno-almoço
- Almoço
- Lanche
- Jantar

8. 8. Onde faz com maior frequência as suas refeições: *

Marcar apenas uma oval.

- Cafés
- Restaurantes
- Restauração em Centros Comerciais

9. 9. Classifique a importância dos seguintes fatores na escolha do local de refeição: *

Considere a escala: 1 - pouco importante; 5 - muito importante

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Produtos Biológicos	<input type="radio"/>				
Produtos nacionais	<input type="radio"/>				
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>				
Qualidade do serviço prestado	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Tempo dispendido por refeição	<input type="radio"/>				

10. Quanto gasta em média por refeição?

10. 10.1 Pequeno Almoço *

Marcar apenas uma oval.

- 2 a 5 €
- 6 a 10 €
- > 10 €

11. 10.2 Almoço **Marcar apenas uma oval.*

- < 5 €
- 6 a 10 €
- 11 a 15 €
- > 15 €

12. 10.3 Lanche **Marcar apenas uma oval.*

- 2 a 5 €
- 6 a 10 €
- > 10 €

Yoga**13. 11. Pratica Yoga? ****Marcar apenas uma oval.*

- Não (o seu questionário termina aqui. Obrigada!)
- Sim

14. 12. Como encara a prática de yoga?*Marcar apenas uma oval.*

- Como filosofia de vida
- Apenas como um tipo de exercício físico

15. 13. Pratica yoga com que regularidade?*Marcar apenas uma oval.*

- 1x/semana
- 2x/semana
- 3x/semana
- 4x/semana
- Todos os dias

16. 14. Onde pratica yoga? **Marcar apenas uma oval.*

- Em casa
- Num centro de yoga
- Outros - _____

17. 15. Classifique a importância dos seguintes fatores na escolha do espaço de yoga:

Considere a escala: 1 - pouco importante; 5 - muito importante
Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Localização	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Condições do espaço	<input type="radio"/>				
Decoração do espaço	<input type="radio"/>				
Professores	<input type="radio"/>				

18. 16. Quanto paga mensalmente?

Marcar apenas uma oval.

- < 30 €
 31 a 40 €
 41 a 50 €
 > 50 €

Inquérito

36 respostas

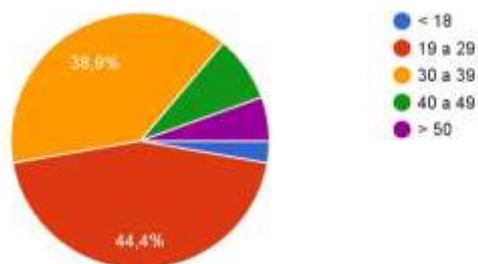
1. Freguesia e concelho de residência:

36 respostas



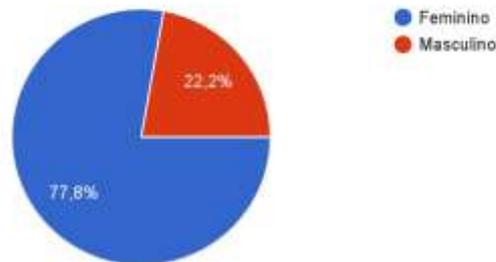
2. Idade

36 respostas



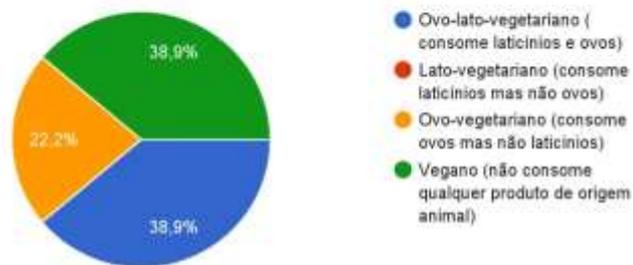
3. Sexo

36 respostas



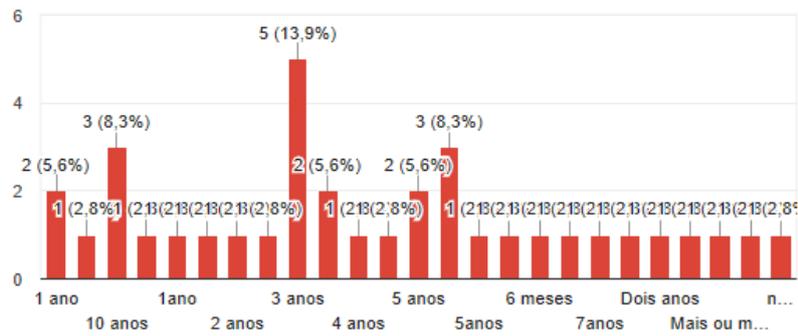
4. Que tipo de vegetariano é:

36 respostas



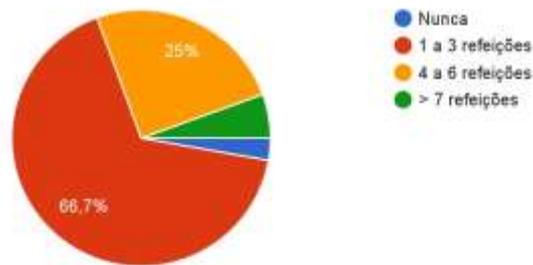
5. Há quanto tempo é vegetariano?

36 respostas



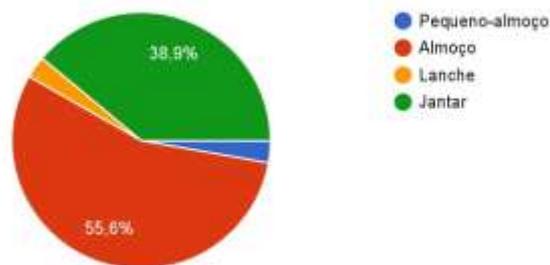
6. Com que frequência semanal faz refeições fora de casa?

36 respostas



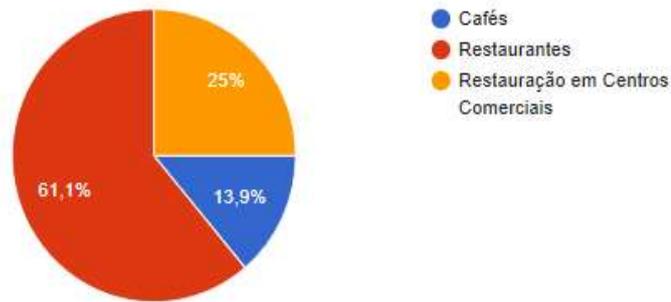
7. Qual a refeição que mais faz fora de casa?

36 respostas

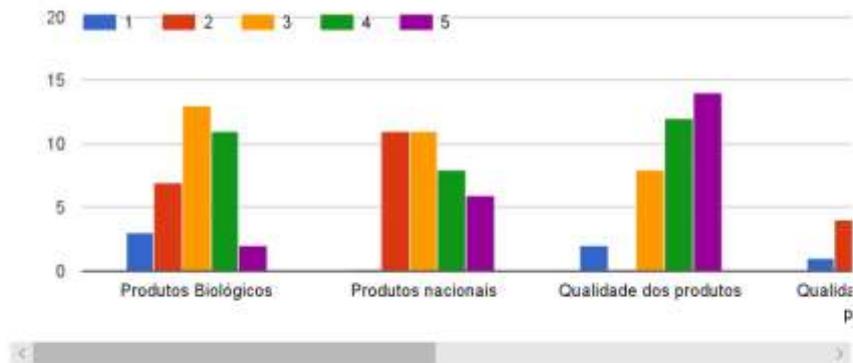


8. Onde faz com maior frequência as suas refeições:

36 respostas



9. Classifique a importância dos seguintes fatores na escolha do local de refeição:

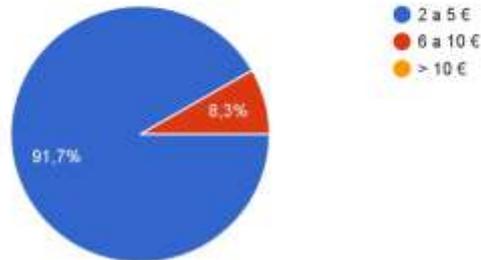


10. Quanto gasta em média por refeição?

https://docs.google.com/forms/d/19ZsV71uG_FSJpZMMpoB8f2W0rDs62UWA2vQ... 29/10/2018

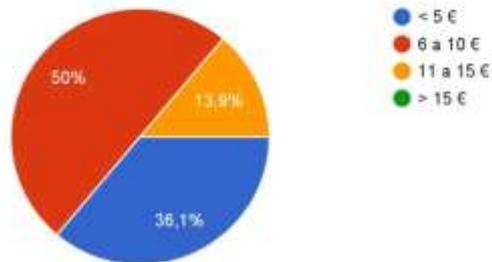
10.1 Pequeno Almoço

36 respostas



10.2 Almoço

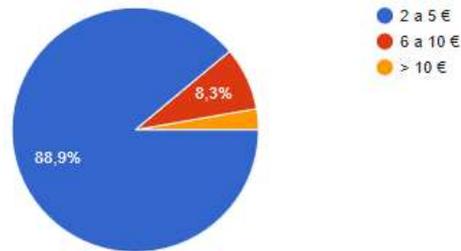
36 respostas



10.3 Lanche

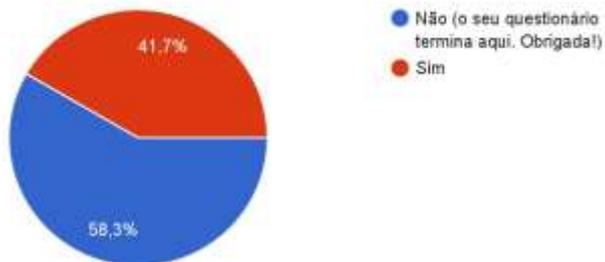
36 respostas

https://docs.google.com/forms/d/19ZsV71uG_F8JpZMMpoB8f2W0rDs62UWA2vQ... 29/10/2018



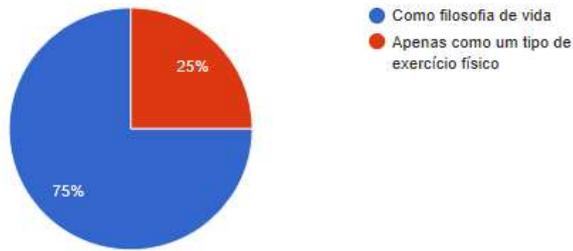
11. Pratica Yoga?

36 respostas



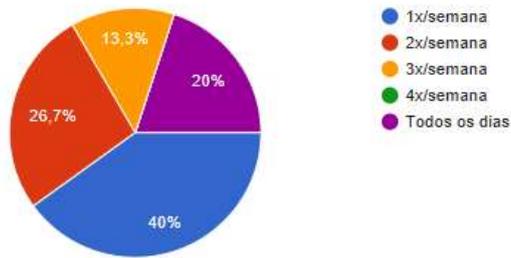
12. Como encara a prática de yoga?

16 respostas



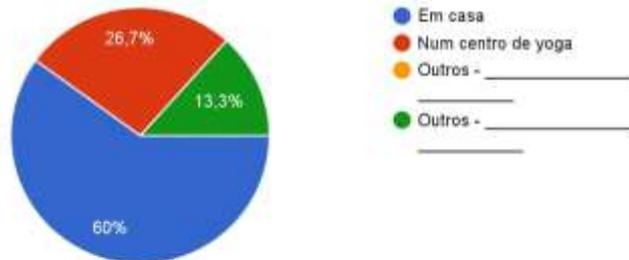
13. Pratica yoga com que regularidade?

15 respostas

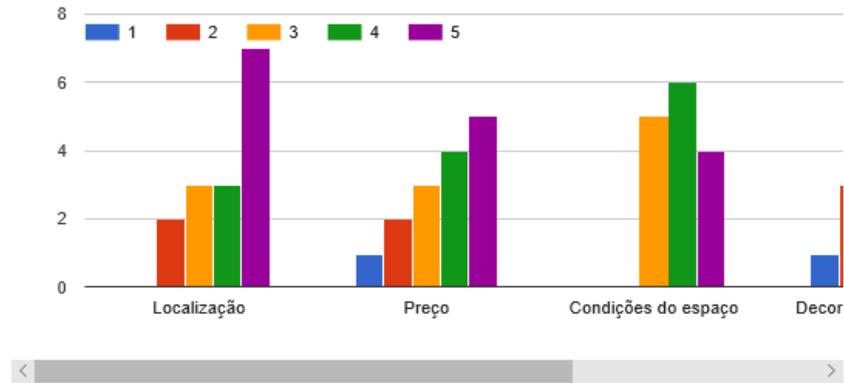


14. Onde pratica yoga?

15 respostas

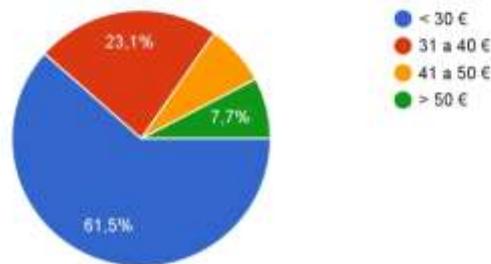


15. Classifique a importância dos seguintes fatores na escolha do espaço de yoga:



16. Quanto paga mensalmente?

13 respostas



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais

Google Formulários

https://docs.google.com/forms/d/19ZsV71uG_F8JpZMMpoB8f2W0rDs62UWA2vQ... 29/10/2018

Anexo V – Menu “Ser Raiz”

Figura V

ser raiz		ser raiz	
Menus		Pãozinho da baroa	3€
Pequeno-Almoço	5€ (inclui pão, fatia de bolo, sumo natural)	Tapiocas.....	5€
Almoço	8€ (inclui refeição, bebida e café)	Super easy brownie.....	2,5€
		Rawnola.....	3,5€
		Coolove truffles.....	3€
		Muffins veganos.....	3€
		Vegan hazelnut fudge.....	2,5€
		Tarte de coco.....	3€
		Sumos naturais.....	2,5€
		Chá biológico.....	1,5€
		Café biológico.....	1€

Anexo VI – Investimento

Tabela V - Investimento

Investimento por ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Edifícios e Outras construções	10 000					
Equipamento Básico	10 700					
Equipamento Administrativo	958					
Programas de computador	750					
Total Investimento	22 408					

Tabela VII – Investimento em equipamento de cozinha

Equipamento cozinha	Quantidades	Preço unitário	Preço Total
Facas chef	2	14,99 €	29,98 €
Faca legumes	2	14,99 €	29,98 €
Faca multiusos	2	14,99 €	29,98 €
Faca para pão	1	19,99 €	19,99 €
Faca para descascar	3	1,50 €	4,50 €
Trituradora	1	24,83 €	24,83 €
Máquina de sumos	1	35,99 €	35,99 €
Fogão e forno	1	1 500,00 €	1 500,00 €
Armário refrigeração	1	700,00 €	700,00 €
Tábua corte	2	4,99 €	9,98 €
Bancada Frigorífica	1	959,00 €	959,00 €
Exaustor	1	900,00 €	900,00 €
Bancada cozinha	2	159,00 €	318,00 €
Armários	2	400,00 €	800,00 €
Máquina lavar loiça	1	400,00 €	400,00 €
Panela com tampa	2	13,99 €	27,98 €
Frigideira saltear com tampa	1	16,99 €	16,99 €
Wok com tampa	2	17,99 €	35,98 €
Tacho com tampa	2	39,99 €	79,98 €
Panos cozinha	15	0,99 €	14,85 €
Balança eletrónica	1	249,00 €	249,00 €
Desidratador de frutas, legumes, ervas	1	139,00 €	139,00 €
Batedeira	2	39,00 €	78,00 €
Esterilizador de facas por infravermelhos	1	68,99 €	68,99 €
Travessa forno	6	7,99 €	47,94 €
Recipientes para alimentos	10	2,49 €	24,90 €
Medidores (conjunto de 4)	1	0,99 €	0,99 €
Jarro para medir	4	2,99 €	11,96 €
Suporte utensílios cozinha	4	4,99 €	19,96 €
Utensílios cozinha (conjuntos)			30,00 €
Total			6 608,75 €

Tabela VIII – Investimento em equipamento de sala

Equipamento sala	Quantidades	Preço	Preço Total
Mesas	12	90,00 €	1 080,00 €
Cadeiras (1pack*4)	12	48,99 €	587,88 €
Bancos Altos	4	50,00 €	200,00 €
Candelários	5	50,00 €	250,00 €
Prato normal	50	0,59 €	29,50 €
Prato fundo	50	0,59 €	29,50 €
Prato bambu	10	6,99 €	69,90 €
Vitrine	2	250,00 €	500,00 €
Prato sobremesa	50	1,00 €	50,00 €
Copos	6	2,99 €	17,94 €
Ardósias	10	9,51 €	95,10 €
Travessa	20	1,99 €	39,80 €
Faqueiro (72peças)	3	29,99 €	89,97 €
Taças	40	1,25 €	50,00 €
Colheres de salada	10	3,99 €	39,90 €
Garrada com tampa	10	1,50 €	15,00 €
Taças salada	20	8,90 €	178,00 €
Garrafa de mesa	20	0,99 €	19,80 €
Chávena café	60	0,89 €	53,40 €
Chávena chá e pires	30	1,99 €	59,70 €
Bule chá	20	4,00 €	80,00 €
Frascos especiarias (conjunto 4)	8	4,99 €	39,92 €
Decoração			500,00 €
TOTAL			4 075,31 €

Anexo VII

Tabela IX- Demonstração de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	162 050	180 154	200 298	222 712	247 653	275 406
CMVMC	57 954	64 514	71 817	79 947	88 997	99 071
Fornecimento e serviços externos	23 280	24 095	24 938	25 811	26 714	27 649
Gastos com o pessoal	97 864	97 864	97 864	97 864	97 864	97 864
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-17 047	-6 319	5 679	19 091	34 079	50 822
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 179	2 179	2 179	1 929	1 929	1 738
EBIT (Resultado Operacional)	-19 227	-8 498	3 500	17 162	32 149	49 084
Juros e rendimentos similares obtidos	1	1	4	14	32	55
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-19 226	-8 497	3 504	17 176	32 181	49 139
Imposto sobre o rendimento do período					5 279	10 319
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-19 226	-8 497	3 504	17 176	26 902	38 820

Anexo VIII – Balanço

Tabela X - Balanço

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Activo Não Corrente	20 229	18 050	15 871	13 942	12 013	10 275
Activos fixos tangíveis	10 129	8 600	7 071	5 542	4 013	2 675
Propriedades de investimento	9 600	9 200	8 800	8 400	8 000	7 600
Activos Intangíveis	500	250				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	17 771	18 228	25 088	45 498	81 057	128 263
Inventários	1 127	1 254	1 396	1 555	1 730	1 926
Clientes	511	568	631	702	780	868
Caixa e depósitos bancários	16 133	16 405	23 060	43 242	78 546	125 468
TOTAL ACTIVO	38 000	36 277	40 958	59 440	93 070	138 538
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	45 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Reservas		-19 226	-27 723	-24 219	-7 044	19 859
Resultado líquido do período	-19 226	-8 497	3 504	17 176	26 902	38 820
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	25 774	22 277	25 781	42 956	69 859	108 679
PASSIVO						
Passivo corrente	12 226	14 001	15 178	16 484	23 211	29 859
Fornecedores	7 629	8 323	9 090	9 937	10 873	11 909
Estado e Outros Entes Públicos	4 596	5 678	6 088	6 547	12 338	17 950
TOTAL PASSIVO	12 226	14 001	15 178	16 484	23 211	29 859
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	38 000	36 277	40 958	59 440	93 070	138 538