

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA



TRABALHO FINAL

PLANO DE NEGÓCIOS – PEGADA LEVE

Aluna: Lucilene Caetano da Silva – 20210232

Professor Orientador: Professor Rui Dantas

Composição do Júri:

Prof. Doutor João Rita– Presidente

Prof. Doutor José Moleiro Martins- Arguente

Prof. Especialista Rui Dantas – Vogal

Lisboa, 20 de dezembro de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA

TRABALHO FINAL

PLANO DE NEGÓCIOS – PEGADA LEVE

Aluna: Lucilene Caetano da Silva – 20210232

Professor Orientador: Professor Rui Dantas

Composição do Júri:

Prof. Doutor João Rita– Presidente

Prof. Doutor José Moleiro Martins- Arguente

Prof. Especialista Rui Dantas – Vogal

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Rui Dantas, Professor de Introdução em Empreendedorismo.

RESUMO

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para um restaurante de comida saudável, tendo como base os conceitos de empreendedorismo e suas características. A elaboração do plano de negócios é essencial para proporcionar uma estrutura sólida e viável para o empreendimento. A estrutura inclui diferentes áreas, iniciando pela definição do conceito e do público-alvo do restaurante. Foi fundamental realizar uma análise de mercado completa, identificando concorrentes, demanda, oportunidades e desafios no segmento de alimentação saudável. Além disso, o estudo de viabilidade financeira foi crucial, levando em consideração os custos, estimativas de receitas e projetos de lucratividade para o negócio. As estratégias operacionais são abordadas, como a seleção de fornecedores de ingredientes frescos e de qualidade, o desenvolvimento de um cardápio atrativo e a definição da equipe de colaboradores. A estratégia de marketing também desempenha um papel importante, com ações para atrair e fidelizar os clientes, por meio de divulgação efetiva e parcerias estratégicas. No contexto do empreendedorismo, são exploradas características como visão estratégica, habilidades de liderança, inovação, capacidade de adaptação e gestão de riscos. Essas características são fundamentais para o sucesso e progresso do negócio ao longo do tempo. O resultado esperado deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios sólido e viável, fornecendo diretrizes claras para o estabelecimento e a operação bem-sucedida de um restaurante de comida saudável.

Palavras-chave: plano de negócios, comida saudável, empreendedorismo, características empreendedoras.

ABSTRACT

This final master's thesis aims to develop a business plan for a healthy food restaurant, based on entrepreneurship concepts and their characteristics. The creation of a business plan is essential to provide a solid and viable structure for the venture. The structure encompasses various areas, starting with the definition of the restaurant's concept and target audience. Conducting a comprehensive market analysis was crucial, identifying competitors, demand, opportunities, and challenges in the healthy food segment. Additionally, the financial feasibility study played a crucial role, considering costs, revenue estimates, and profitability projections for the business. Operational strategies were addressed, including selecting suppliers of fresh and quality ingredients, developing an appealing menu, and defining the staff team. The marketing strategy also played an important role, with actions aimed at attracting and retaining customers through effective promotion and strategic partnerships. Within the context of entrepreneurship, characteristics such as strategic vision, leadership skills, innovation, adaptability, and risk management were explored. These characteristics are fundamental for the success and progression of the business over time. The expected outcome of this work is a solid and viable business plan, providing clear guidelines for the successful establishment and operation of a healthy food restaurant.

Keywords: business plan, healthy food, entrepreneurship, entrepreneurial characteristics.

Índice

1 – Introdução	9
1.1 – Objetivos	10
1.1.1 – Objetivos Específicos	10
1.2 – Metodologia	10
1.3 – Estrutura do Trabalho	11
2 – Referencial Teórico	13
2.1 - Definição e Características do Empreendedorismo	13
2.2 – Tipos de Empreendedorismo	15
2.2.1 – Empreendedorismo Corporativo	16
2.2.2 – Empreendedorismo Social	17
2.2.3 – Empreendedorismo de Start-ups	18
2.2.4 – Empreendedorismo Feminino	21
2.3 – Processo Empreendedor	23
2.4 – Competências Empreendedoras	28
2.5 – A Importância do Plano de Negócio	29
2.5.1 – Tipos de Planos de Negócios	31
2.6 – Modelo de Negócio	35
3 – Plano de Negócio	36
3.1 – Estrutura do Plano de Negócios	36
3.2 – Resumo Executivo	36
3.3 – Histórico da Ideia e suas Promotoras	37
3.4 – Missão, Visão e Valores	38
3.4.1 – Missão	38
3.4.2 – Visão	39
3.4.3 – Valores	39
3.5 – O Mercado	39
3.5.1 – Potencial do Mercado	39
3.5.2 – Público-Alvo	40
3.5.3 – Análise da Concorrência	41
3.5.4 – Perfil do Cliente	41
3.5.5 – Dimensão do Mercado	42
3.5.6 – Viabilidade do Negócio	42
3.6 – Análise Estratégica	43

3.6.1 – Análise SWOT	43
3.6.2 – Análise PEST	45
3.6.3 – Análise VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização ...	45
3.7 – A Ideia	46
3.7.1 – Produto/Serviço e seu Mercado	47
3.7.2 – Recursos Físicos e de Produção Necessários	47
3.7.3 – Capacidade de Gestão das Promotoras	47
3.7.4 – Organograma	49
3.8 - O Projeto, Produtos e a Produção	50
3.8.1 – O Projeto	50
3.8.2 – Produtos	50
3.8.3 – A Produção	52
3.9 – Estratégia Comercial	54
3.9.1 – Segmentação de mercado	54
3.9.2 – Posicionamento	54
3.9.3 – Canais de venda	54
3.9.4 – Desenvolvimento de imagem e comunicação	54
3.9.5 - Parcerias estratégicas	54
3.9.6 – Campanhas de marketing	55
3.9.7 – Participação em eventos	55
3.9.8 – Monitorização e análise	55
3.10 – Gestão e Controlo do Negócio	55
3.11 – Investimento Necessário	57
3.12 – Projeções Financeiras	57
4 – Conclusão	60
Referências Bibliográficas	62
Apêndice 1 – Ficha Técnica dos Pratos	76
Apêndice 2 – Pressupostos.....	81
Anexo I – Análise Financeira.....	87

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 3.5.1 - ANÁLISE SWOT.....	43
TABELA 3.7.2 - PRODUTOS	50

1 – Introdução

Este trabalho de mestrado aborda o tema do empreendedorismo e a elaboração de um plano de negócios.

A escolha deste objeto de estudo se deu devido à relevância do empreendedorismo como impulsionador do desenvolvimento económico e social, além da importância estratégica do plano de negócios como ferramenta para o sucesso de uma empreitada empresarial.

Este plano de negócios tem como foco a criação de um restaurante de comida saudável e a escolha desse objeto de estudo baseia-se na crescente demanda por opções alimentares mais saudáveis e na busca por uma alimentação equilibrada, que atenda às necessidades dos consumidores portugueses.

A escolha de um restaurante de comida saudável como objeto de estudo para este plano de negócios é justificada por diversos motivos.

Em primeiro lugar, há uma crescente consciencialização por parte dos consumidores em relação à importância de uma alimentação saudável e equilibrada. Cada vez mais pessoas estão preocupadas com a qualidade dos alimentos que consomem e procuram opções que sejam nutritivas e benéficas para a saúde.

Além disso, a procura por opções alimentares mais saudáveis tem aumentado significativamente nos últimos anos. As pessoas estão cada vez mais interessadas em cuidar da sua saúde e bem-estar, e a alimentação desempenha um papel fundamental nesse processo. Um restaurante de comida saudável pode satisfazer essa procura, oferecendo refeições saborosas e nutritivas.

Outro ponto importante é que a oferta de restaurantes de comida saudável ainda é relativamente limitada, especialmente em determinadas regiões. Muitas vezes, as opções disponíveis são restritas a saladas e pratos sem graça. Um restaurante de comida saudável bem elaborado e com um menu diversificado pode destacar-se neste mercado e atrair um público fiel.

Além disso, o setor da restauração é um dos mais promissores em termos de empreendedorismo. A abertura de um restaurante pode ser uma oportunidade de negócio

lucrativa, desde que seja bem planeada e executada. Um plano de negócios detalhado e estratégico é essencial para garantir o sucesso do empreendimento.

Por fim, a escolha deste tipo de negócio também está alinhada com os interesses e habilidades das empreendedoras envolvidas. É importante escolher um negócio que esteja alinhado com os valores e paixões das empreendedoras, pois isso aumenta as chances de sucesso e satisfação pessoal.

Portanto, a escolha de um restaurante de comida saudável como objeto de estudo para este plano de negócios é justificada pela procura crescente por opções alimentares mais saudáveis, pela oportunidade de negócio lucrativa, pela oferta limitada neste mercado e pelos interesses e habilidades das empreendedoras envolvidas.

1.1 – Objetivos

O objetivo principal deste plano de negócios é apresentar uma proposta de restaurante de comida saudável, que ofereça alternativas nutritivas, diversificadas e saborosas aos clientes que frequentam o ginásio e trabalham no Centro Comercial do Conselho de Almada.

1.1.1 – Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, temos os seguintes:

- a. Identificar a demanda e o perfil dos potenciais clientes de comida saudável em Portugal;
- b. Analisar os principais concorrentes e as tendências do mercado de alimentos saudáveis;
- c. Definir o conceito, o cardápio e as ofertas especiais do restaurante;
- d. Estabelecer estratégias de marketing e comunicação para atrair e fidelizar os clientes;
- e. Elaborar um plano financeiro viável e sustentável para o negócio.

1.2 – Metodologia

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem mista, combinando pesquisa de mercado, estudos de caso e entrevistas com potenciais clientes. Serão consultadas fontes como relatórios de mercado disponibilizados no pordata, estatísticas sobre hábitos alimentares e pesquisas sobre preferências dos consumidores. A análise dos estudos de caso permitirá identificar boas práticas e estratégias eficazes já adotadas por restaurantes

similares. As entrevistas com potenciais clientes ajudarão a compreender suas necessidades e expectativas em relação ao restaurante.

1.3 – Estrutura do Trabalho

Este trabalho final abrange várias áreas, começando com a definição do conceito do restaurante e do público-alvo. É realizada uma análise de mercado abrangente, identificando concorrentes, oportunidades e desafios no segmento de comida saudável. O estudo de viabilidade financeira é crucial, considerando custos, estimativas de receita e projeções de lucratividade. Estratégias operacionais são discutidas, incluindo a seleção de fornecedores de ingredientes frescos e de qualidade, desenvolvimento de um menu atrativo e definição da equipe de funcionários. A estratégia de marketing desempenha um papel significativo, com ações voltadas para atrair e reter clientes por meio de promoção efetiva e parcerias estratégicas. O trabalho também explora características do empreendedorismo, como visão estratégica, habilidades de liderança, inovação, adaptabilidade e gestão de riscos. O resultado esperado do livro é um plano de negócios sólido e viável que forneça diretrizes claras para o estabelecimento e operação bem-sucedidos de um restaurante de comida saudável.

A estrutura do trabalho é dividida em quatro capítulos:

a. Capítulo 1: Introdução

- Apresentação dos objetivos
- Metodologia utilizada
- Estrutural do trabalho

b. Capítulo 2: Referencial Teórico

- Definição e características do empreendedorismo
- Tipos de empreendedorismo
- Processo empreendedor
- Competências empreendedoras
- A importância do plano de negócios
- Modelo de negócio

c. Capítulo 3: Plano de Negócios

- Resumo executivo

- Histórico das ideias e suas promotoras
- Missão, Visão e Valores
- O mercado
- Análise estratégica
- A ideia
- O projeto, produtos e a produção
- Estratégia comercial
- Gestão e controlo do negócio
- Investimento necessário
- Projeções financeiras

d. Capítulo 4: Conclusão

- Síntese dos principais pontos abordados no trabalho
- Recomendações finais

Espera-se que o resultado seja um plano de negócios sólido e viável que forneça diretrizes claras para o estabelecimento e operação bem-sucedidos de um restaurante de comida saudável.

2 – Referencial Teórico

No referencial teórico do trabalho final, serão abordados os conceitos e teorias essenciais para compreensão do empreendedorismo e da elaboração de um plano de negócios. Será apresentada o conceito do empreendedor, destacando suas características, habilidades e competências necessárias para o sucesso nos negócios. Serão abordados os diversos tipos de empreendedorismo, desde o tradicional até o social, ressaltando suas particularidades e impactos. Além disso, será apresentada a importância e a função crucial do plano de negócios como instrumento estratégico para a gestão eficiente de um empreendimento. Serão detalhadas suas etapas fundamentais, como análise de mercado, definição de produtos ou serviços, estratégias de marketing, recursos humanos e projeções financeiras.

2.1 - Definição e Características do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido amplamente estudado e debatido ao longo dos anos, e sua compreensão evoluiu através de diferentes abordagens e influências teóricas (Franco & Gouvêa, 2016a).

A abordagem comportamental foi uma das primeiras a surgir, investigando as características individuais do empreendedor e analisando por que algumas pessoas têm maior propensão a iniciar seu próprio negócio (Franco & Gouvêa, 2016b; Collins & Moore, 1970a). No entanto, essa abordagem foi considerada limitada na análise econômica.

No século XX, o empreendedorismo ganhou destaque como um campo digno de interesse acadêmico e debate, graças às contribuições dos economistas Baumol, Kirzner e Schumpeter (Testas & Moreira, 2014a). Eles auxiliaram na compreensão do empreendedorismo como um fenômeno impulsionador da inovação e do crescimento econômico. No entanto, ainda não há um consenso acadêmico sobre o significado exato do conceito de empreendedorismo, pois fatores culturais e sociais, como origem familiar e normas sociais, desempenham um papel significativo na influência das percepções dos alunos sobre empreendedorismo e suas intenções de se tornarem empreendedores (Nazir & Ramzan, 2014).

Além disso, o empreendedorismo também tem sido objeto de estudo no contexto do ensino superior. Pesquisas indicam que o grau de ensino frequentado pelos alunos está relacionado ao tipo de emprego que eles preferem, sugerindo que a educação e o ambiente acadêmico podem influenciar o empreendedorismo (Testas & Moreira, 2014b).

É relevante destacar que o empreendedorismo vai além do contexto educacional. (Fontenele, 2010a) ressalta a importância do empreendedorismo para a competitividade e o crescimento econômico. Estudos empíricos demonstram que a presença de empreendedores e empresas inovadoras está associada a um maior desenvolvimento econômico.

O conceito de empreendedorismo tem sido objeto de estudo e debate ao longo dos anos. Diferentes abordagens, como a comportamental e a econômica, contribuíram para uma compreensão mais ampla desse fenômeno (Franco & Gouvêa, 2016c; Collins & Moore, 1970b; Testas & Moreira, 2014c). Além disso, o empreendedorismo tem sido explorado no contexto do ensino superior (Testas & Moreira, 2014d), e sua importância para a competitividade e o crescimento econômico é respaldada por estudos empíricos (Fontenele, 2010b).

O empreendedorismo pode ser definido como o processo de identificar oportunidades e criar valor por meio da busca pela inovação, disposição para assumir riscos e proatividade (Drucker, 2016a). Envolve indivíduos que estão dispostos a correr riscos calculados e aproveitar seus recursos para transformar ideias em empreendimentos de sucesso (Schumpeter, 1911).

Uma característica essencial do empreendedorismo é a habilidade de identificar oportunidades. De acordo com Sarasvathy (2008), empreendedores bem-sucedidos possuem um forte senso de observação e estão constantemente atentos ao ambiente em busca de lacunas ou necessidades não atendidas que possam ser supridas por meio de soluções inovadoras. Essa capacidade de identificar oportunidades de mercado é um aspecto fundamental para o sucesso empreendedor.

O empreendedorismo não é determinado apenas por características individuais ou oportunidades externas, mas sim pela interação entre ambos (Shane, 2003a). Se propõe um referencial teórico que integra traços individuais, como habilidades cognitivas, traços de personalidade e experiências prévias, com fatores externos, como condições de mercado e avanços tecnológicos (Shane, 2003b).

A relação indivíduo-oportunidade é um processo dinâmico que envolve a identificação, avaliação e exploração de oportunidades. Também, enfatiza a importância dos processos cognitivos, como percepção, atenção e tomada de decisão, no reconhecimento e avaliação de oportunidades empreendedoras. Além disso, destaca o papel do conhecimento e da

experiências anteriores na formação da capacidade dos indivíduos de identificar e explorar oportunidades de forma eficaz (Shane, 2003c).

As redes sociais fornecem aos empreendedores acesso a recursos, informações e apoio, o que pode melhorar sua capacidade de identificar e explorar oportunidades. O autor sugere que os empreendedores devem buscar ativamente e cultivar relacionamentos com indivíduos e organizações que possam fornecer recursos e conhecimentos valiosos. (Shane, 2003d).

O empreendedorismo está intimamente ligado à busca pela inovação. Empreendedores não estão satisfeitos com a situação atual, eles procuram ativamente por novas ideias e as transformam em realidade por meio de pensamento criativo e solução de problemas (Drucker, 2016b). Eles desafiam normas e paradigmas existentes, introduzindo produtos, serviços e modelos de negócios inovadores no mercado (Christensen, 1997).

Outra característica do empreendedorismo é a disposição para assumir riscos. Empreendedores entendem que o caminho para o sucesso muitas vezes é incerto e pode envolver possíveis falhas. Eles têm coragem e resiliência para correr riscos calculados, sabendo que o fracasso não é o fim, mas uma valiosa oportunidade de aprendizado (Knight, 1921).

Além disso, a proatividade é um traço-chave observado em empreendedores bem-sucedidos. Eles são proativos na moldagem do próprio destino, assumindo a iniciativa e impulsionando mudanças em vez de apenas reagir a circunstâncias externas (Covey, 2004). Essa mentalidade proativa permite que os empreendedores aproveitem as oportunidades e superem desafios de maneira eficaz (Shane & Venkataraman, 2000).

Em conclusão, o empreendedorismo engloba a identificação de oportunidades, a busca pela inovação, a disposição para assumir riscos e uma mentalidade proativa. Essas características, como apoiado por Drucker (2016c), Schumpeter (1911) e outros acadêmicos, formam a base do empreendedorismo e contribuem para o sucesso dos negócios empreendedores.

2.2 – Tipos de Empreendedorismo

Existem diversos tipos de empreendedorismo que abrangem diferentes contextos e objetivos. Alguns dos principais tipos de empreendedorismo são o empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo social, o empreendedorismo de start-ups e o empreendedorismo feminino.

2.2.1 – Empreendedorismo Corporativo

O empreendedorismo tem sido tradicionalmente associado à abertura de novos empreendimentos, mas nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo corporativo ganhou destaque.

O empreendedorismo corporativo refere-se à busca de inovação e novas oportunidades de negócios dentro das organizações existentes.

A vantagem competitiva é crucial para os empreendedores corporativos, pois eles buscam implementar novas ideias e soluções dentro de suas organizações Zahra e George, (2002).

Empreendedores corporativos precisam de liberdade para explorar novas oportunidades, acesso a recursos e alinhamento com a estratégia geral da organização para implementar com sucesso ideias inovadoras Burgelman, (1983).

O empreendedorismo corporativo é um tema de grande relevância no contexto empresarial atual (Boas & Santos, 2014a). Refere-se à manifestação de iniciativas empreendedoras dentro de empresas consolidadas. Pesquisadores têm estudado esse fenômeno, identificando práticas de gestão que promovem o empreendedorismo corporativo em várias organizações (Boas & Santos, 2014b).

No estudo realizado por Boas e Santos (2014c), foram analisadas cinco empresas atuantes no Brasil, que foram reconhecidas como empreendedoras em seus respectivos setores. Utilizando o método de estudo de caso, os pesquisadores identificaram práticas de gestão que promovem o empreendedorismo corporativo nessas empresas. Algumas das principais práticas identificadas incluem: recompensas, incentivo e reconhecimento; disponibilização de recursos; tolerância ao erro resultante de esforços de busca da inovação e desenvolvimento de novos negócios; apoio da alta administração; estruturação da empresa; e autonomia concedida aos empresários corporativos na condução do trabalho.

É importante ressaltar que o empreendedorismo corporativo pode ser impulsionado pela cultura organizacional (Lago et al., 2019a). A cultura organizacional pode influenciar o comportamento empreendedor dos colaboradores e promover a inovação dentro da empresa (Lago et al., 2019b). Uma cultura que valoriza a autonomia, a criatividade e o aprendizado contínuo pode estimular o empreendedorismo corporativo. Além disso, a cultura organizacional também pode influenciar a forma como a empresa lida com o erro e a experimentação, fatores essenciais para o desenvolvimento de novos negócios.

Em suma, o empreendedorismo corporativo é impulsionado por práticas de gestão que promovem a inovação e o desenvolvimento de novos negócios dentro das empresas. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental para estimular o comportamento empreendedor dos colaboradores (Lago et al., 2019c).

2.2.2 – Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social, por sua vez, tem como objetivo principal a busca por soluções para problemas sociais. Os empreendedores sociais identificam necessidades e oportunidades de impacto social e desenvolvem projetos e negócios que visam beneficiar comunidades e causas sociais (Yunus et al., 2011).

O empreendedorismo social é um campo de atividade que tem ganhado destaque nos últimos anos devido à sua abordagem única para enfrentar desafios sociais e ambientais (Peredo & McLean, 2006a). Trata-se de uma forma de empreendedorismo que busca criar soluções inovadoras e sustentáveis para problemas socioambientais, com o objetivo de gerar impacto positivo nas comunidades e na sociedade como um todo.

Ao contrário do empreendedorismo tradicional, que se concentra principalmente em gerar lucro, o empreendedorismo social coloca a resolução dos problemas sociais e ambientais como sua principal motivação (Dees, 1998a). Os empreendedores sociais identificam questões importantes em suas comunidades e desenvolvem abordagens inovadoras para enfrentá-las, criando negócios e projetos que equilibrem a geração de impacto social com a sustentabilidade financeira.

Uma das características distintivas do empreendedorismo social é a busca por uma mudança sistêmica e duradoura (Peredo & McLean, 2006b). Os empreendedores sociais não apenas abordam os sintomas superficiais dos problemas, mas procuram entender suas causas profundas e promover soluções que ataquem essas raízes. Isso muitas vezes envolve a colaboração e o engajamento de diversos atores, como governo, empresas, organizações da sociedade civil e comunidades locais.

No empreendedorismo social, a inovação desempenha um papel fundamental (Mair & Marti, 2006). Os empreendedores sociais estão constantemente procurando novas formas de abordar problemas sociais e ambientais, indo além das soluções tradicionais existentes. Eles exploram novos modelos de negócios, tecnologias e estratégias de implementação para encontrar soluções mais eficazes e escaláveis.

Além disso, o empreendedorismo social também envolve a busca pela sustentabilidade financeira de longo prazo (Dees, 1998b). Os empreendedores sociais procuram construir modelos de negócios que tenham um impacto social positivo, mas também sejam economicamente viáveis e sustentáveis a longo prazo. Isso requer uma abordagem cuidadosa para a captação de recursos e a gestão financeira, buscando fontes de financiamento que possam apoiar a missão social do empreendimento.

No contexto atual, o empreendedorismo social tem mostrado sua importância e relevância. A crise socioambiental que enfrentamos demanda ações inovadoras e soluções transformadoras, e os empreendedores sociais estão na vanguarda dessa mudança. Eles estão desenvolvendo projetos que buscam abordar questões como desigualdade, pobreza, acesso à educação, saúde, proteção ambiental e muito mais.

2.2.3 – Empreendedorismo de Start-ups

O empreendedorismo de start-ups é caracterizado pelo lançamento de novos negócios inovadores e escaláveis. Os empreendedores de start-ups focam na criação de produtos ou serviços disruptivos, geralmente baseados em tecnologia, que têm potencial para causar grande impacto no mercado (Morais et al., 2015).

Esses tipos de empreendedorismo representam distintas abordagens e objetivos empreendedores, porém todos têm em comum o fato de envolverem a busca por inovação e criação de valor. A compreensão desses diferentes tipos de empreendedorismo pode ajudar na identificação de oportunidades e na definição de estratégias adequadas para cada contexto empreendedor.

As start-ups têm ganhado atenção significativa nos últimos anos devido à sua natureza inovadora e empreendedora. Estas jovens empresas são conhecidas pela sua capacidade de revolucionar as indústrias tradicionais e trazer novas ideias para o mercado. O sucesso das start-ups é frequentemente atribuído às suas configurações organizacionais e estratégias de inovação únicas.

Um estudo realizado por Silva et al. (2022a) analisou a influência das configurações organizacionais no desempenho das start-ups e descobriu que diferentes configurações podem levar a níveis semelhantes de desempenho, destacando o conceito de equifinalidade. Ao examinar as configurações que alcançaram melhor desempenho, os gestores podem identificar sua própria configuração e tomar ações para melhorar a taxa de sucesso de suas

start-ups. O estudo utilizou análise de cluster para determinar as configurações e empregou testes de qui-quadrado e análise de covariância para avaliar o efeito das configurações organizacionais no desempenho da start-up. Os resultados apoiaram os pressupostos da abordagem da configuração, enfatizando a interdependência dos imperativos na explicação do desempenho organizacional.

Em outro estudo, Costa et al. (2015) focaram nas estratégias de inovação de start-ups nascidas globalmente. Eles constataram que essas empresas ainda estão nas fases iniciais do processo de internacionalização, mas estão se esforçando para estabelecer condições de escalabilidade. O modelo de receitas e a estratégia de expansão dessas start-ups visam incorporar padrões inovadores para garantir o sucesso futuro. Este estudo destaca a importância da inovação no crescimento e desenvolvimento de start-ups. Além de fatores internos, as start-ups também contam com fontes externas para seu crescimento e sucesso.

Vieira et al. (2015) examinaram o papel das fontes externas no processo de inovação em start-ups e descobriram que essas colaboram frequentemente com parceiros externos, como universidades, instituições de investigação e outras empresas, para aceder a recursos, conhecimento e experiência. Essas fontes externas desempenham um papel crucial no reforço das capacidades de inovação e no aumento de suas probabilidades de sucesso.

Em resumo, o sucesso das start-ups é influenciado por vários fatores, incluindo configurações organizacionais, estratégias de inovação e colaborações externas. Compreender esses fatores e seu impacto no desempenho das start-ups pode ajudar empreendedores e gestores a tomar decisões informadas e aumentar as chances de sucesso de suas start-ups.

2.2.3.1 – Empreendedorismo Por Necessidade

O empreendedorismo por necessidade é uma forma de empreendedorismo motivada pela falta de oportunidades de emprego ou pela necessidade de buscar alternativas de renda (Barros & Pereira, 2008a; Pinheiro & Carrilho, 2010a). É uma abordagem empreendedora impulsionada pela urgência de suprir as demandas financeiras ou socioeconômicas, em contraste com o empreendedorismo por oportunidade, que se baseia em identificar e aproveitar oportunidades de negócios.

O restaurante Pegada Leve pode ser considerado um exemplo de empreendedorismo por necessidade, apesar de ter ideias inovadoras em sua embalagem de vidro e seleção

diversificada (Barros & Pereira, 2008b; Pinheiro & Carrilho, 2010b). Embora possua elementos empreendedores, como inovação em seus produtos e serviços, é importante considerar que a motivação principal para a criação do restaurante foi suprir uma necessidade específica no mercado e gerar renda para os empreendedores.

No contexto de Portugal, onde o mercado de restaurantes é altamente competitivo (Barros & Pereira, 2008c), buscar alternativas de negócios, como a criação de um restaurante com diferenciais de entrega e cardápio, pode representar uma oportunidade de geração de renda e sustento.

Desta forma, o restaurante Pegada Leve exemplifica como o empreendedorismo por necessidade pode ocorrer mesmo em setores com intensa competição e apresentar elementos empreendedores, como a busca pela inovação e diferenciação nos produtos e serviços oferecidos.

2.2.3.2 – Empreendedorismo Por Oportunidade

O empreendedorismo por oportunidade é objeto de estudo em diversos contextos, incluindo Portugal. A literatura destaca que o empreendedorismo por oportunidade está associado a um conjunto de fatores, como o crescimento económico, a inovação, a percepção de oportunidades e a educação empreendedora (Barros & Pereira, 2008d; Rocha, 2016a; Pinho e Thompson, 2016a; Júnior e Sato, 2019; Souza & Filho, 2020a). Em Portugal, a pressão para o fomento do empreendedorismo pode ser justificada pelo perfil empreendedor inexpressivo do país e pela cultura de baixa tolerância a riscos (Souza, 2022). Além disso, estudos apontam que o aumento da educação influencia positivamente a probabilidade de crescimento do empreendedorismo em Portugal (Morais et al., 2022).

O empreendedorismo por oportunidade está relacionado à percepção de oportunidades e à capacidade de inovação (Rocha, 2016b; Souza & Filho, 2020b). A literatura destaca que a relação direta entre o empreendedorismo por oportunidade, a criatividade e a inovação pode ser um fator determinante para o desempenho desse tipo de empreendedorismo no desenvolvimento dos

países (Rocha, 2016c). Além disso, a educação e formação em empreendedorismo contribuem para o desenvolvimento de oportunidades que potencializam o desenvolvimento de um “mindset” propício à criação do próprio emprego (Pinho & Thompson, 2016b).

No contexto do empreendedorismo social, a percepção de oportunidades não é de fácil compreensão, pois foge do tradicional sistema de exploração de oportunidades que tem por objetivo final a mera obtenção de lucros (Leal et al., 2014). Por outro lado, o empreendedorismo social se destaca por seu foco num conjunto diferente de possibilidades, com metas sociais gerais ou específicas (Bonfim et al., 2022).

Portugal tem implementado políticas públicas para fomentar o empreendedorismo e a inovação, adaptando e adotando políticas de sucesso de outros países (Niwa, 2019a). Além disso, a literatura destaca a importância da educação empreendedora no despertar dos agentes sociais para as oportunidades e no ensino das técnicas de empreendedorismo para o desenvolvimento dos negócios (Fiorentin et al., 2020).

Em suma, o empreendedorismo por oportunidade em Portugal está relacionado a fatores como crescimento económico, inovação, percepção de oportunidades, educação empreendedora e políticas públicas de fomento ao empreendedorismo. A compreensão desses fatores é essencial para o desenvolvimento e fortalecimento do empreendedorismo por oportunidade em Portugal.

2.2.4 – Empreendedorismo Feminino

Considerando que estamos apresentando um plano de negócios para um restaurante formado por quatro sócias mulheres, é importante destacar brevemente o empreendedorismo feminino.

Nos últimos anos, o empreendedorismo feminino tem ganhado destaque à medida que mais mulheres procuram criar e administrar seus próprios negócios. Isso reflete uma mudança significativa na sociedade, na qual as mulheres estão superando barreiras e assumindo papéis de liderança no mundo dos negócios. No entanto, o empreendedorismo feminino ainda enfrenta desafios únicos e requer um ambiente propício para prosperar.

Estudos mostram que as mulheres enfrentam desafios específicos ao ingressar no mundo dos negócios. Um estudo conduzido por Jonathan (2011a) destaca que as mulheres empreendedoras tendem a construir redes sociais e exercer poder com outras pessoas, em vez de sobre elas. Além disso, enfrentam dificuldades na escolha do empreendedorismo, nas motivações para empreender e nas estratégias para lidar com as exigências empresariais. Esses desafios podem ser atribuídos a fatores culturais, como a falta de apoio familiar e

barreiras históricas que dificultam a participação das mulheres nos negócios e na gestão (Barreto et al., 2021).

Apesar dos obstáculos, o empreendedorismo feminino apresenta potencialidades significativas e impactos positivos. Empreendedoras sociais, por exemplo, utilizam seu poder em benefício de outras mulheres, buscando capacitá-las e promover sua inclusão profissional e social (Jonathan, 2011b). Além disso, o empreendedorismo feminino tem o potencial de promover mudanças sociais, econômicas e culturais, contribuindo para a igualdade de gênero e o desenvolvimento sustentável.

Para promover o empreendedorismo feminino, é crucial criar um ambiente de apoio e inclusivo. Isso envolve implementar políticas e programas que promovam a igualdade de oportunidades, acesso ao financiamento e capacitação empreendedora para mulheres (Silva & Guimarães, 2018a). Fatores como políticas governamentais, condições socioeconômicas, habilidades empreendedoras, apoio financeiro e não financeiro desempenham um papel significativo no desenvolvimento do empreendedorismo e podem ser fundamentais para apoiar mulheres empreendedoras (Gnyawali & Fogel, 1994; Silva & Guimarães, 2018b).

No entanto, as mulheres empreendedoras enfrentam desafios únicos, como conflitos no trabalho, conflitos entre trabalho e família e conflitos entre trabalho e exigências pessoais (Jonathan & Silva, 2007). As universidades também desempenham um papel crucial no incentivo a negócios de base tecnológica e na criação de um ecossistema empreendedor, fornecendo apoio, recursos e orientação para ajudar as mulheres empreendedoras a superar esses desafios e ter sucesso em seus empreendimentos (Silva & Guimarães, 2018c).

Além de enfrentar os desafios específicos das mulheres empreendedoras, é essencial combater os estereótipos de gênero e aumentar a conscientização sobre os benefícios do empreendedorismo feminino para a sociedade como um todo (Silva & Guimarães, 2018d).

É importante reconhecer o impacto positivo do empreendedorismo das mulheres na inovação de negócios, pois elas trazem novas perspectivas e soluções inovadoras para o mercado, impulsionando o crescimento econômico e promovendo a igualdade de gênero (Silva & Guimarães, 2018e).

Ao fornecer treinamento e apoio às mulheres empreendedoras, é possível aumentar sua confiança e motivação para buscar oportunidades empreendedoras (Silva et al., 2019).

Promover o empreendedorismo feminino requer a criação de um ambiente favorável e inclusivo por meio de políticas, programas e mecanismos de apoio. Isso inclui abordar os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras, combater os estereótipos de gênero e aumentar a conscientização sobre os benefícios do empreendedorismo feminino. Ao fazê-lo, capacitamos as mulheres a terem sucesso em seus empreendimentos e contribuimos para o crescimento econômico e a igualdade de gênero.

2.3 – Processo Empreendedor

O processo empreendedor consiste em várias etapas que os empreendedores seguem para transformar uma ideia em um empreendimento de sucesso. Essas etapas incluem identificar uma oportunidade, criar um plano de negócios, arrecadar fundos, implementar o negócio e gerenciá-lo continuamente.

A **primeira etapa** é identificar uma oportunidade, o que requer observação cuidadosa do mercado e busca por lacunas, problemas não resolvidos ou novas tendências (Filion & Lima, 2009).

Para identificar uma oportunidade no empreendedorismo, os indivíduos devem possuir a capacidade de reconhecer e capitalizar potenciais perspectivas para novos empreendimentos de negócios. Essa habilidade é considerada fundamental para o sucesso do empreendedorismo (DeTienne e Chandler, 2004). O processo de identificação de oportunidades é influenciado por vários fatores, como conhecimento prévio, orientação para o aprendizado e possíveis recompensas financeiras (Shepherd & DeTienne, 2005). Além disso, a heterogeneidade do conhecimento da equipe e o uso de mídias sociais desempenham papéis significativos na identificação de oportunidades empreendedoras (Park et al., 2017; Huang et al., 2022). Assim como a identificação de oportunidades sustentáveis é crucial para o sucesso a longo prazo das pequenas e médias empresas (PME) (Choongo et al., 2016). Entre os fatores que facilitam a identificação de oportunidades de negócios para o desenvolvimento sustentável estão a interação dos determinantes e o processo de empreendedorismo (Eller et al., 2020). O papel da tecnologia da informação e da visão empreendedora também são essenciais para aprimorar a identificação de oportunidades (Nasrulloh & Putra, 2020; Hajizadeh, 2022).

A identificação de oportunidades não se limita aos setores empresariais tradicionais, mas também se estende ao empreendedorismo social. Ressalta-se que a identificação de

oportunidades de empreendedorismo social deve receber a mesma atenção que o setor empresarial, especialmente no que diz respeito ao desempenho organizacional (Wu et al., 2022). Além disso, o papel dos facilitadores do empreendedorismo e das políticas governamentais na redução da pobreza é crucial para a criação de um ambiente propício à identificação e exploração de oportunidades (Aziz, 2021). O ecossistema empreendedor, composto por políticas governamentais, financiamento e redes, desempenha um papel vital na oferta de oportunidades para empreendedores (Fkun et al., 2023).

O processo de identificação de oportunidades no empreendedorismo é multifacetado e influenciado por diversos fatores internos e externos. Envolve reconhecer potenciais perspectivas, alavancar o conhecimento prévio, utilizar as mídias sociais e considerar o desenvolvimento sustentável. Além disso, o papel das políticas governamentais, financiamento e redes, bem como o impacto do empreendedorismo social, são cruciais para promover um ambiente propício à identificação e exploração de oportunidades.

Na **segunda etapa**, os empreendedores criam um plano de negócios que descreve a visão do negócio, estratégia, modelo de negócios, análise de mercado e projeções financeiras (Carmona et al., 2020). Esse plano serve como um guia e apoia a obtenção de financiamento e parcerias.

A elaboração de um plano de negócios é uma etapa crucial no processo empreendedor, pois permite a estruturação e visualização das estratégias e metas do empreendimento. Em Portugal, assim como em outros países, a compreensão do processo empreendedor e a elaboração do plano de negócios são fundamentais para o sucesso das iniciativas empresariais (Silva et al., 2009a). A literatura destaca que a formação em empreendedorismo, pode desempenhar um papel significativo no desenvolvimento das competências necessárias para a elaboração de um plano de negócios (Neco et al., 2022a).

A pesquisa realizada por Silva e colaboradores (2009) comparou a orientação empreendedora entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal, evidenciando a importância de compreender as particularidades do contexto empreendedor em Portugal para a elaboração de planos de negócios eficazes (Silva et al., 2009b). Além disso, estudos sobre sistemas de atividades empreendedoras destacam que o trabalho do empreendedor consiste principalmente em definir contextos e estruturas de trabalho, o que ressalta a relevância de um plano de negócios bem estruturado (Filion, 2000a).

A influência das aceleradoras de startup na tomada de decisão dos empreendedores, conforme abordado por (Matsuda & Terra, 2019a), também é um aspecto relevante a considerar na elaboração do plano de negócios, uma vez que essas instituições podem impactar a heurística de tomada de decisão dos empreendedores (Matsuda & Terra, 2019b). Ademais, a literatura destaca a importância de políticas públicas e do ambiente de mercado na determinação da taxa de empreendedorismo num país ou região, o que pode influenciar a elaboração e implementação de planos de negócios em Portugal (Santos et al., 2017).

A compreensão das características pessoais, sociológicas, organizacionais e ambientais que interferem na formação do processo empreendedor, conforme evidenciado por Filho e colaboradores (2015), é crucial para a elaboração de um plano de negócios que leve em consideração os diversos fatores que impactam o empreendedorismo (Silva et al., 2015). Além disso, a sustentabilidade e a missão social das organizações, conforme discutido por (Estivalet et al., 2016a), são aspectos que devem ser considerados na elaboração de planos de negócios, especialmente no contexto atual de preocupações com a sustentabilidade (Estivalet et al., 2016b).

A elaboração de um plano de negócios como etapa no processo empreendedor em Portugal requer uma compreensão aprofundada do contexto empreendedor no país, das influências externas, das características pessoais dos empreendedores e do suporte oferecido por instituições como aceleradoras de startups. A integração desses elementos na elaboração do plano de negócios pode contribuir significativamente para o sucesso das iniciativas empreendedoras em Portugal.

A **terceira etapa**, arrecadação de fundos, é crucial e pode envolver recursos pessoais, investidores, empréstimos ou programas de aceleração de start-ups (Braun & Nassif, 2018). Nessa fase, habilidades de planejamento financeiro e negociação são necessárias para garantir os recursos necessários.

No contexto do empreendedorismo, o processo de captação de recursos desempenha um papel crucial no desenvolvimento e sustentabilidade de novos empreendimentos. No caso de Portugal, compreender a dinâmica de mobilização de recursos é essencial para o sucesso empresarial. O ecossistema de empreendedorismo português enfrenta várias barreiras, identificadas por meio de modelização estrutural interpretativa, que podem impactar o processo de angariação de fundos (Banha et al., 2017). Essas barreiras podem incluir limitações de recursos financeiros, conhecimentos técnicos e pessoal. Além disso, a

evolução dos níveis de inovação nas pequenas empresas é influenciada por fatores como a dificuldade em obter recursos financeiros (Fortes et al., 2017).

O desenvolvimento dos ecossistemas empreendedores em Portugal depende de fatores como a visão dos futuros atores sociais, a capacidade financeira e o acesso a financiamento, incluindo recursos da União Europeia (Alvares et al., 2021). A gestão dos recursos financeiros, particularmente no âmbito do sistema portuário português, tem sido um tema de interesse, com a alocação de fundos públicos para fazer face aos défices financeiros (Araújo et al., 2020). Isso destaca a importância da gestão financeira e da alocação de recursos dentro da infraestrutura económica do país.

A influência dos empreendedores familiares no potencial empreendedor dos estudantes tem sido estudada, revelando efeitos indiretos sobre os desejos dos estudantes de trabalhar de forma independente e a sua capacidade de criar negócios (Carvalho et al., 2019). Isso ressalta a interação entre influências familiares e aspirações empreendedoras individuais, o que também pode impactar os esforços de captação de recursos de aspirantes a empreendedores.

No contexto da mobilização de recursos, é essencial considerar as diversas fontes de financiamento, incluindo parcerias com atores locais e agências de fomento nacionais e internacionais (Lopes et al., 2021). Esta abordagem multifacetada à angariação de fundos está alinhada com as características do panorama empresarial português, onde diversos recursos e colaborações contribuem para a sustentabilidade financeira dos empreendimentos.

O processo de angariação de fundos no contexto empresarial português é influenciado por vários fatores, incluindo barreiras identificadas através da modelização estrutural, a influência dos empresários familiares, a alocação de fundos públicos e a importância de diversas fontes de financiamento. Entender essas dinâmicas é crucial para empreendedores que buscam navegar no cenário financeiro e garantir recursos para seus empreendimentos.

A **quarta etapa**, após garantir o financiamento, é a implementação do negócio, a qual ocorre envolvendo o desenvolvimento do produto ou serviço, estabelecimento de parcerias, contratação de funcionários e estabelecimento de processos (Neco et al., 2022b). Essa etapa requer habilidades eficazes de gestão e coordenação para uma implementação bem-sucedida.

Para compreender a implementação do negócio como uma etapa do processo empreendedor em Portugal, é essencial considerar os processos distintos, mas complementares, de empreendedorismo e gestão (Filion, 2000b). As atividades empresariais envolvem a definição de contextos e estruturas de trabalho, cruciais para a implementação de

empreendimentos empresariais (Filion, 2000c). Além disso, a orientação cultural e empreendedora dos indivíduos, evidenciada por um estudo comparativo entre empreendedores no Brasil e em Portugal, destaca a importância do trabalho de campo na compreensão dos objetivos dos empreendimentos empresariais (Silva et al., 2009). Isso enfatiza a importância de insights práticos sobre a implementação de negócios em diferentes contextos culturais.

A análise do processo de aprendizagem por meio de erros dos empreendedores que participaram do programa “*Shark Tank*” Brasil fornece “*insights*” valiosos sobre os desafios e transformações vivenciados pelos empreendedores na fase de implementação dos seus empreendimentos (Silva, 2020). Compreender o processo de aprendizagem e a capacidade de adaptação a partir de tais experiências é crucial para a implementação bem-sucedida do negócio.

No contexto de Portugal, é também importante avaliar os programas de educação e formação para o empreendedorismo, bem como desenvolver sistemas de aconselhamento de carreira durante a transição da escola para o trabalho (Mendes, 2007). Isso destaca a importância do apoio educacional e da orientação para os aspirantes a empreendedores na implementação das suas ideias de negócios.

Além disso, a associação de ferramentas como o Business Model Canvas (BMC) e o Life Cycle Canvas (LCC) demonstra como esses frameworks podem ser complementares e instrumentais na promoção de uma implementação de negócios bem-sucedida (Filho et al., 2018). Isso ressalta a aplicação prática das ferramentas de gestão no processo empreendedor.

O impacto da capacidade de absorção de conhecimento na orientação empreendedora e na sustentabilidade no setor hoteleiro enfatiza a importância da gestão do conhecimento na implementação bem-sucedida de empreendimentos empresariais (Begnini et al., 2023). Isso destaca o papel da utilização do conhecimento na fase de implementação dos negócios.

No contexto de Portugal, a análise de políticas e programas públicos, como o “Programa +e+i”, reflete os esforços do governo para promover o empreendedorismo e a inovação, enfrentando os desafios de competitividade económica e inovação do país (Niwa, 2019b). Isto demonstra a importância dos quadros políticos para facilitar a implementação de iniciativas empresariais.

A implementação do negócio como um passo crucial no processo empreendedor em Portugal requer uma compreensão abrangente de fatores culturais, educacionais e políticos, bem como

a aplicação prática de ferramentas de gestão e a absorção de conhecimento para empreendimentos empresariais sustentáveis.

Por fim, a gestão contínua é essencial, envolvendo o monitoramento das operações, acompanhamento financeiro, busca por melhorias e adaptação às mudanças no ambiente de negócios (Rossoni & Teixeira, 2008). Essa fase requer avaliação e adaptação constantes para garantir o sucesso contínuo do empreendimento.

Em resumo, o processo empreendedor envolve um conjunto de etapas que os empreendedores seguem, desde a identificação de oportunidades até a gestão contínua do negócio. Cada etapa requer habilidades específicas e conhecimento para navegar com sucesso. Ao seguir esse processo, os empreendedores aumentam suas chances de transformar suas ideias em empreendimentos de sucesso.

2.4 – Competências Empreendedoras

Competências empreendedoras são habilidades e conhecimentos que os empreendedores desenvolvem para identificar oportunidades, tomar decisões, inovar e gerenciar seus negócios de forma eficaz. Essas competências são essenciais para o sucesso no mundo dos negócios e podem ser adquiridas e aprimoradas por meio de processos de aprendizagem empreendedora, os quais contribuirão para o desenvolvimento dos empreendedores que precisam alcançar o sucesso nos seus negócios.

A educação empreendedora desempenha um papel fundamental no desenvolvimento dessas competências. Silva e Patrus (2017) destacam que a educação empreendedora requer métodos de ensino que promovam a aprendizagem prática e o desenvolvimento de habilidades e técnicas empreendedoras. Essa abordagem pedagógica permite que os estudantes experimentem situações reais de negócios e adquiram as competências permitidas para empreender.

As universidades têm a importância do empreendedorismo na formação dos estudantes e incorporam a educação empreendedora nos seus currículos.

Parreira et al. (2016) discutem as representações sociais do empreendedorismo e o papel da educação e da formação na aquisição de competências empreendedoras. Eles enfatizam a necessidade de programas educacionais que se concentrem no desenvolvimento de competências e conhecimentos empresariais. Os autores sugerem que investir na educação para o empreendedorismo pode contribuir para aumentar os níveis de inovação e crescimento

económico. Estas referências apoiam a ideia de que o desenvolvimento de competências empreendedoras é crucial para o sucesso no empreendedorismo. Eles destacam a importância da aprendizagem, educação e treinamento contínuos na aquisição e aprimoramento dessas competências, pois desenvolvem competências como criatividade, capacidade de resolução de problemas, pensamento estratégico, liderança, construção de relacionamentos e resiliência, entre outras.

A criatividade permite que os empreendedores identifiquem oportunidades inovadoras e encontrem soluções únicas para os desafios que enfrentam (Amabile, 1988).

Os empreendedores enfrentam desafios diários e precisam ser capazes de analisar problemas, identificar suas causas e encontrar soluções eficazes. A capacidade de resolver problemas de forma rápida e eficiente é uma competência fundamental para os empreendedores (Barney & Hesterly, 2011). Também devem ser capazes de pensar de forma estratégica e planejar o futuro de seus negócios. O pensamento estratégico envolve a capacidade de avaliar planos, tomar decisões fundamentadas e definir metas e objetivos claros (Porter, 1996).

Desenvolver a habilidade de liderança é fundamental para motivar e guiar equipes, pois os empreendedores devem ser capazes de inspirar seus colaboradores, delegar tarefas, tomar decisões difíceis e resolver conflitos (Kotter, 1996). Também precisam se relacionar bem com uma variedade de pessoas, incluindo clientes, fornecedores, parceiros e investidores. A habilidade de se comunicar de forma clara e eficaz, ouvir atentamente, construir relacionamentos sólidos e negociar são competências importantes (Cavalcante et al., 2018).

Os empreendedores enfrentam adversidades e fracassos ao longo de suas jornadas. A resiliência é a capacidade de se recuperar de desafios, aprender com os erros e persistir na busca dos objetivos (Cardador & Dane, 2012).

Desenvolver competências é essencial para que os empreendedores tenham sucesso num ambiente de negócios dinâmico e competitivo, pois a busca por educação, treinamento e experiência prática pode aumentar muito as suas chances de sucesso.

2.5 – A Importância do Plano de Negócio

O plano de negócios desempenha um papel crucial no planejamento e gestão estratégica. Ele serve como uma ferramenta para orientar os gestores na implantação e manutenção de um negócio, ajudando a esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento geral (Moraes, 2020a). Um plano de negócios bem desenvolvido pode potencializar o sucesso de

um negócio ao fornecer um cálculo claro e objetivo do retorno do investimento (Moraes, 2020b).

Além disso, o plano de negócios também auxilia os empreendedores a identificar potenciais parcerias e avaliar riscos (Moraes, 2020c). Ele se torna essencial para o empreendedor, pois exige que ele desenvolva diversas habilidades, como planejamento, formação de equipes, liderança, negociação e resolução de problemas (Santos & Pinheiro, 2017a). Serve como um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa e torna-se uma ferramenta de gestão fundamental que pode levar ao sucesso desejado ou indicar que o momento não é favorável para o negócio desejado, evitando assim surpresas futuras (Santos & Pinheiro, 2017b).

Os investidores também consideram de grande importância um plano de negócios, principalmente no contexto de start-ups. Eles valorizam elementos como equipe empreendedora, mercado-alvo e modelo de negócio (Geraldo & Gama, 2019a). Além disso, os investidores buscam informações claras e concisas, análises da concorrência e estratégias de crescimento em um plano de negócios (Geraldo & Gama, 2019b). Entender o que os investidores priorizam em um plano de negócios pode ser benéfico para empreendedores que buscam investimentos para suas start-ups, pois fornece insights sobre os elementos que os investidores consideram importantes (Geraldo & Gama, 2019c).

Elaborar um plano de negócios é crucial para um planejamento e gerenciamento estratégico eficazes. Ele auxilia na orientação dos gestores na implementação e manutenção de um negócio, esclarecendo objetivos, definindo metas e monitorando o crescimento geral. Além disso, exige que os empreendedores desenvolvam diversas competências e serve como um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. Os investidores consideram um plano de negócios de grande importância, especialmente no contexto de start-ups, pois fornece-lhes informações valiosas para tomarem decisões de investimento informadas (Geraldo & Gama, 2019d; Moraes, 2020d; Santos & Pinheiro, 2017c).

A estrutura de um plano de negócios é essencial e desempenha um papel fundamental para uma gestão eficiente e para o sucesso de uma empresa. Conforme destacado por Moraes (2020e), o plano de negócios é uma valiosa ferramenta que auxilia no processo de planejamento estratégico de uma organização. Ao envolver etapas externas de investigação, elaboração e avaliação de fatores tangíveis às previsões financeiras e às necessidades do

mercado, este instrumento permite ao empreendedor coordenar de forma mais eficaz um plano de ação que garanta a sustentabilidade do negócio.

Um exemplo prático da importância de um plano de negócios bem elaborado é apresentado no estudo de caso realizado por Behling et al. (2019) sobre a empresa Ocean Drop. Nesse caso, é evidenciado como a ausência de validação de uma ideia junto ao mercado pode comprometer a efetividade de um empreendimento. Os empreendedores da Ocean Drop elaboraram um plano de negócios para explorar uma oportunidade, porém, ao não validar sua ideia junto ao mercado, enfrentaram dificuldades na fase inicial da empresa. Tal situação ilustra o quão crucial é contar com um plano de negócios bem estruturado e alinhado com as demandas do mercado.

Adicionalmente, é de extrema importância que o plano de negócios esteja alinhado com o plano de tecnologia de informação da empresa. Brodbeck e Hoppen (2003) propõem um modelo de alinhamento estratégico entre esses dois planos, garantindo que a empresa utilize a tecnologia de forma eficiente e estratégica, de acordo com os objetivos e metas definidos no plano de negócios.

Em suma, a estrutura de um plano de negócios é de suma importância para uma gestão empresarial eficiente e o sucesso do empreendimento. Isso inclui as etapas iniciais de investigação, elaboração e avaliação de fatores relacionados às projeções financeiras e ao ambiente de mercado. Além disso, é crucial assegurar a coerência e o alinhamento do plano de negócios com o plano de tecnologia de informação da empresa. Dessa forma, a empresa poderá utilizar os recursos tecnológicos de forma estratégica e eficiente, em conformidade com os objetivos e metas estabelecidos.

2.5.1 – Tipos de Planos de Negócios

Existem vários tipos de planos de negócios, cada um com suas características específicas. Alguns dos tipos mais comuns são:

2.5.1.1 – Mini Planos

Mini planos de negócios são documentos concisos que resumem as principais características e intenções de uma empresa num formato de 5 a 10 páginas. Eles são comumente usados por empreendedores para comunicar sucintamente a essência das suas ideias de negócios. No entanto, devido à sua natureza resumida, os mini planos podem não fornecer informações

detalhadas o suficiente para negócios mais complexos ou robustos que exigem uma análise mais aprofundada para uma gestão eficaz.

Pesquisas têm mostrado que, embora o planejamento formal de negócios não seja amplamente praticado por proprietários de pequenas empresas, a menos que necessário para fins de financiamento, dúvidas têm sido lançadas sobre o valor do planejamento e a melhoria do desempenho (Blackburn et al., 2013a). Além disso, a capacidade dos gestores de desenvolver planos detalhados tem sido questionada (Blackburn et al., 2013b). No entanto, os resultados sugerem que o planejamento empresarial, a contratação adequada de funcionários, a entrada adequada de capital e as parcerias são cruciais para a viabilidade e o sucesso das pequenas empresas (Hyder & Lussier, 2016). Além disso, a conclusão de planos de negócios e o estabelecimento de uma entidade jurídica no início da vida de um novo empreendimento são vantajosos, pois facilitam a transição para outras atividades de organização da empresa (Liao & Gartner, 2006).

O impacto dos programas de educação empreendedora sobre as competências e intenções empreendedoras tem sido explorado, revelando benefícios específicos para os alunos derivados de tais programas (Sánchez, 2013). Além disso, a literatura sugere que o planejamento empresarial é um dos principais fatores determinantes da viabilidade e do sucesso de pequenos negócios em países em desenvolvimento (Tipu, 2019). No entanto, é importante notar que a precisão dos planos de negócios em prever o retorno do investimento em empresas mais jovens tem sido questionada (Eschker et al., 2017).

Em conclusão, embora os mini planos de negócios sirvam como ferramentas valiosas para comunicar ideias de negócios de forma concisa, as suas limitações em fornecer informações detalhadas para negócios complexos devem ser reconhecidas. Os resultados enfatizam a importância do planejamento empresarial, da contratação de pessoal, dos fluxos de capital e das parcerias para o sucesso das pequenas empresas, ao mesmo tempo, em que destacam as deficiências potenciais dos planos de negócios na previsão de retornos para as empresas mais jovens.

2.5.1.2 – Plano Inicial

Na fase inicial do planejamento empresarial, é fundamental definir a ideia de negócio, incluindo o tipo de empresa, produtos ou serviços a serem oferecidos, e a equipa de gestão (Melo e Alcântara, 2012). Além disso, a gestão nas cadeias de suprimentos desempenha um

papel significativo na formulação de planos de negócios, pois envolve a previsão da demanda futura com base nas condições económicas e competitivas, planos de ‘marketing’, vendas, produção e logística (Melo e Alcântara, 2011).

A sustentabilidade é um aspeto integral do planeamento empresarial moderno, especialmente na gestão de projetos. Integrar a sustentabilidade ambiental nos portfólios de projetos e alinhar a gestão de projetos aos princípios de sustentabilidade são essenciais para o sucesso e a viabilidade de longo prazo das iniciativas empresariais (Carvalho et al., 2022; Abadia e Carvalho, 2018; Pinheiro et al., 2019; Abadia e Carvalho, 2017; Dias, 2017).

Em conclusão, o plano de negócios inicial não deve apenas abranger os aspetos fundamentais da ideia de negócio, produtos/serviços e equipe de gestão, mas também considerar a gestão do projeto e os princípios de sustentabilidade para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

2.5.1.3 – Plano para Expansão ou Crescimento do Negócio

Para um plano de negócios com foco na expansão ou crescimento, é crucial considerar a estratégia financeira e a sustentabilidade do empreendimento. Santos & Pinheiro (2017) destacam a importância do plano de negócios como ferramenta estratégica para empreendedores, ressaltando a necessidade de estudos de caso para compreender a aplicabilidade prática. Além disso, Moraes (2020) enfatiza a relevância do plano de negócios para uma gestão eficiente, abordando a importância das demonstrações financeiras para embasar as decisões de expansão.

Ao considerar a busca por novos financiamentos, é essencial avaliar o impacto financeiro e a autossustentabilidade do negócio. Barki (2015) discute os negócios de impacto e sua busca por resultados financeiros para garantir a autossustentabilidade, o que ressalta a importância de um plano de negócios sólido para sustentar a expansão. Além disso, Régis e colaboradores (2021) destacam a relevância de um plano de negócio abrangente na tomada de decisão sobre empreendimentos, enfatizando a necessidade de informações relevantes para embasar escolhas estratégicas.

No contexto de crescimento interno, é fundamental considerar a capacitação da equipe e a gestão eficiente. Machado (2016) aborda o crescimento de pequenas empresas, ressaltando a importância da capacitação e do desenvolvimento de estratégias para impulsionar o crescimento. Além disso, Soler e colaboradores (2021) destacam as características de

personalidade dos empreendedores, enfatizando a importância da capacidade de gestão e do estabelecimento de metas para otimizar ações no trabalho.

Portanto, ao elaborar um plano de negócios para a expansão ou crescimento, é crucial considerar a sustentabilidade financeira, a busca por autossustentabilidade e a capacitação da equipe, embasando as decisões estratégicas em informações relevantes e demonstrações financeiras sólidas.

2.5.1.4 – Plano para Restruturação e Reorganização da Empresa

Para a elaboração de um plano de negócios para reestruturar e reorganizar uma empresa, é crucial compreender as preferências dos investidores relativamente aos elementos que devem compor esse documento (Geraldo & Gama, 2019e). Além disso, a reestruturação empresarial pode envolver a automação, a reengenharia administrativa e a flexibilização de funções, como observado num estudo sobre um banco estatal em Minas Gerais, Brasil (Silva et al., 2007). A estrutura financeira das corporações também desempenha um papel determinante na reorganização institucional-corporativa, influenciando a montagem de cadeias de valor e a busca por resultados globais positivos (Bahia et al., 2022).

A gestão de risco pode ser uma ferramenta valiosa na elaboração do planeamento organizacional, contribuindo para a criação de um escopo adequado às necessidades institucionais (Ramos et al., 2019). Além disso, a transferência de tecnologia é um desafio importante a ser considerado durante a reestruturação, pois envolve a internalização de novos bens, serviços, conhecimentos e técnicas pela população selecionada (Gomes et al., 2019).

A reestruturação produtiva é um processo social que afeta diferentes agentes e requer modificações nos posicionamentos no espaço social (Robertt, 2007). Além disso, a responsabilidade socioambiental das empresas é um aspeto relevante a ser considerado durante a reestruturação, buscando manter uma gestão eficiente dos impactos ambientais e envolvendo as temáticas ambientais com os stakeholders (Alcântara et al., 2017).

Ao elaborar um plano de negócios para reestruturação e reorganização empresarial, é essencial considerar as preferências dos investidores, a automação e reengenharia administrativa, a estrutura financeira das corporações, a gestão de risco, a transferência de tecnologia, os aspetos sociais da reestruturação produtiva e a responsabilidade socioambiental das empresas.

2.6 – Modelo de Negócio

O desenvolvimento de um Modelo de Negócios antes do Plano de Negócios é essencial (Antunes et al., 2019a). Essa ferramenta fornece uma compreensão clara de como o negócio cria, entrega e captura valor, pois define elementos importantes, como mercado-alvo, proposta de valor, fluxos de receita e estrutura de custos (Antunes et al., 2019b). Além disso, o Modelo de Negócios ajuda os empreendedores a testar e validar suas suposições sobre o mercado e os clientes, identificar riscos e tomar decisões informadas sobre a viabilidade da ideia de negócio (Antunes et al., 2019c).

O alinhamento estratégico é fundamental para o sucesso do Plano de Negócios, e o Modelo de Negócios fornece uma estrutura para essa tomada de decisões estratégicas (Antunes et al., 2019d). Ele permite que os empreendedores identifiquem e priorizem atividades, parcerias e recursos-chave para alcançar os objetivos globais de negócios. Além disso, o Modelo de Negócios facilita a comunicação eficaz da ideia de negócio aos investidores, parceiros e colaboradores, proporcionando uma representação visual e concisa de como o negócio criará valor e gerará receita (Antunes et al., 2019e).

Outra vantagem do Modelo de Negócios é sua capacidade de fornecer uma estrutura para o desenvolvimento e crescimento contínuo do negócio (Antunes et al., 2019f). Ele permite o ajuste e refinamento do modelo com base no feedback e nas mudanças do mercado, garantindo que o negócio se mantenha competitivo e aproveite novas oportunidades (Antunes et al., 2019g).

Em resumo, o desenvolvimento de um Modelo de Negócios sólido é crucial antes do Plano de Negócios. Ele auxilia na tomada de decisões estratégicas, validação da ideia de negócio, alinhamento de recursos e atividades, comunicação eficaz e adaptação contínua ao mercado. Assim, os empreendedores devem priorizar essa etapa como parte fundamental do planejamento de negócios.

3 – Plano de Negócio

3.1 – Estrutura do Plano de Negócios

Este plano de negócios está estruturado em diversas seções, que abordarão desde a análise do mercado até a projeção financeira para o restaurante de comida saudável. A estrutura contemplará os seguintes elementos:

- a) Resumo Executivo;
- b) Histórico da Ideia e Suas Promotoras;
- c) Missão, Visão e Valores;
- d) Análise Estratégica;
- e) A Ideia;
- f) O Projeto, Produtos e a Produção;
- g) Estratégia Comercial;
- h) Gestão e Controle de Negócio; e
- i) Investimentos Necessários e Projeções Financeiras.

Cada seção fornecerá informações detalhadas sobre o plano de negócios, contribuindo para a compreensão do modelo de restaurante de comida saudável proposto e sua viabilidade no mercado português.

3.2 – Resumo Executivo

A Pegada Leve é um restaurante de comida saudável localizado em Almada, Portugal, que oferece uma variedade de pratos saudáveis e saborosos para clientes preocupados com a saúde. O destaque do restaurante é a inovação das saladas servidas em potes de vidro retornáveis, promovendo a sustentabilidade ambiental.

O negócio é liderado por uma equipe com experiência em gestão de negócios e conhecimentos sólidos em alimentação saudável. As sócias possuem habilidades complementares, abrangendo a gestão geral, desenvolvimento de produtos, atendimento ao cliente e marketing.

O mercado em Almada é favorável para o restaurante, com uma população preocupada com a saúde e uma crescente demanda por opções de comida saudável. A localização estratégica próxima a um ginásio e a um centro empresarial proporcionará uma base de clientes variada,

incluindo frequentadores do ginásio, profissionais com estilo de vida agitado e pessoas em busca de perda de peso ou alimentação equilibrada.

A estratégia comercial do restaurante inclui segmentação de mercado, posicionamento como uma opção saudável e conveniente, canais de venda através de serviços de *delivery* e *take-away*, desenvolvimento de imagem e comunicação através de identidade visual e marketing online, parcerias estratégicas com o ginásio e o centro empresarial, campanhas de marketing e participação em eventos.

A gestão e controle do negócio serão conduzidos de forma eficiente, com as sócias assumindo responsabilidades específicas e o suporte de profissionais externos para contabilidade. A contratação de profissionais qualificados será realizada progressivamente para atender às necessidades do negócio.

O investimento necessário para iniciar o restaurante é de 25 mil euros, que será utilizado para locação do espaço, decoração, equipamentos, estoque inicial e marketing.

Com base na análise financeira, o projeto é viável e apresenta níveis de rentabilidade satisfatórios. O retorno do investimento é estimado em menos de 1 ano.

A Pegada Leve tem potencial para se tornar uma referência em alimentação saudável em Almada, oferecendo refeições deliciosas e nutritivas para clientes preocupados com sua saúde e bem-estar.

3.3 – Histórico da Ideia e suas Promotoras

A Pegada Leve, especializada em alimentação saudável, rápida, descomplicada e acessível, foi fundada entre os anos de 2019 e 2020 no Rio de Janeiro, Brasil. Durante esse período, a empresa atingiu um grande público, oferecendo uma alternativa saudável para pessoas que não tinham tempo para se alimentar corretamente devido à correria e ao stress do dia-a-dia.

Durante sua estadia no Rio de Janeiro, as fundadoras da Pegada Leve estiveram envolvidas em todos os aspetos do desenvolvimento da empresa de restauração, desde a elaboração dos cardápios até a confeção dos alimentos, montagem dos pratos, entrega, compras, controle de estoque e estratégias de marketing, entre outros.

Devido ao sucesso alcançado no Rio de Janeiro e ao desejo das fundadoras de migrarem para o mercado europeu, foi elaborado um projeto estratégico, do qual Portugal foi escolhido como destino para continuar suas atividades empresariais com êxito.

A empresa chegou a Portugal em 2021, no entanto estará consolidada em 2023, e tem como objetivo ser uma referência em alimentação saudável, rápida, descomplicada e acessível. A Pegada Leve tem uma história bem-sucedida no Brasil e está pronta para crescer e atender a uma base de clientes cada vez maior em Portugal.

As promotoras responsáveis pelo projeto da Pegada Leve possuem uma vasta experiência na gestão de negócios, com conhecimentos sólidos em áreas como finanças, administração e marketing. Essa experiência será um fator chave para o sucesso do negócio, permitindo que essas implementem estratégias eficazes de gestão, controle de custos e gerenciamento de pessoal.

Além disso, as promotoras possuem conhecimento em profundidade sobre o ramo de alimentação saudável, trabalhando no setor há vários anos. Elas têm um profundo entendimento das necessidades e preferências dos consumidores na busca por alimentos nutritivos e de qualidade.

Os pontos fortes do projeto incluem a qualidade das refeições oferecidas, a instalação dentro do ginásio, o serviço de entrega ao domicílio e a capacidade de atender os clientes no local. O componente de *bistrô* da instalação também é um grande atrativo para os clientes que desejam ter uma experiência completa de alimentação saudável em um ambiente acolhedor e aconchegante.

No entanto, as promotoras também reconhecem alguns pontos fracos no projeto, como a necessidade de um grande investimento inicial para o preparo do espaço alugado, a alta concorrência no setor de alimentação saudável e a possibilidade de flutuações na demanda devido à sazonalidade e à pandemia de COVID-19.

Com base em sua experiência e conhecimentos, as promotoras da Pegada Leve estarão prontas para abordar e superar esses desafios e tornar o negócio um sucesso duradouro.

3.4 – Missão, Visão e Valores

3.4.1 – Missão

Criar e fornecer alimentação saudável, saborosa e acessível, com ingredientes naturais e um processo de produção e distribuição sustentáveis. Nosso objetivo é promover uma melhor qualidade de vida para nossos clientes, oferecendo um cardápio original e livre de ingredientes industrializados.

3.4.2 – Visão

Alcançar e manter a fidelidade máxima de nossos clientes, ampliando nossa presença no mercado. Acreditamos em conscientizar as pessoas de que é possível desfrutar de uma variedade de alimentos de forma saudável, transformando sua percepção sobre a alimentação.

3.4.3 – Valores

Sustentabilidade é um valor central para nós, buscamos promover uma abordagem consciente em relação à comida e à rotina alimentar das pessoas. Nosso compromisso é oferecer uma alternativa saudável e sustentável, respeitando o meio ambiente e promovendo um estilo de vida equilibrado.

3.5 – O Mercado

A população de Portugal, assim como do resto do mundo, possui uma crescente e acelerada necessidade de optar por produtos que atendam às expectativas de saúde e promovam um bom relacionamento com o meio ambiente. Com isso em mente, a Pegada Leve oferece produtos com combinações de alimentos saudáveis, objetivando atender ao paladar da população e desenvolver hábitos alimentares que proporcionem uma maior qualidade de vida a curto e longo prazo.

Para realizar uma análise apropriada do mercado no qual a Pegada Leve pretende se inserir, serão abordados tópicos essenciais que envolvem o conhecimento do potencial de sucesso do empreendimento, o entendimento concreto do público-alvo, a capacidade de crescimento do negócio e o correto posicionamento da empresa no mercado.

A base da nossa pesquisa foi fundamentada no público-alvo, dados demográficos, análise da concorrência e relatórios de mercado. Focamos nossas informações na região de Almada, onde iniciaremos nossas atividades.

3.5.1 – Potencial do Mercado

O setor da restauração possui uma importante posição na economia portuguesa, refletindo os hábitos sociais do país e impulsionando uma cadeia de produção que vai desde a agricultura até os serviços de logística e transporte.

Mesmo durante a pandemia de COVID-19, o setor da restauração recebeu especial atenção do governo, que buscou garantir, dentro do possível, a continuidade das atividades. Nesse sentido, a Pegada Leve está inserida em um ramo da gastronomia valorizado e com um público fiel, apresentando grande potencial de crescimento e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Cada vez mais, as pessoas estão em busca de alimentos preparados de forma sustentável, saudáveis e que não contenham componentes industrializados. A Pegada Leve possui toda a expertise necessária para se destacar nesse setor.

De acordo com um estudo realizado pela *TheFork* em 2022, publicado no site Viver Saudável, 64% (sessenta e quatro) dos portugueses estão dispostos a pagar mais por comida saudável. Esse dado ressalta o aumento da preocupação com a alimentação e um estilo de vida mais saudável após a pandemia.

3.5.2 – Público-Alvo

Almada é conhecida por ser um local acolhedor e em contato com a natureza, o que está alinhado com os valores de uma vida saudável e sustentável. A Câmara Municipal de Almada busca incentivar o setor de restauração e promover o consumo de comida saudável na região. Para apoiar empreendimentos nessa área, a câmara realiza eventos gastronômicos, como o concurso Sabores de Almada à Prova, e disponibiliza informações valiosas sobre alimentação saudável em seu site oficial. Essas iniciativas visam encorajar escolhas alimentares saudáveis, construir uma comunidade engajada nesse segmento e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de negócios de comida saudável em Almada.

Com sua localização estratégica, próxima a Lisboa, Almada atrai tanto os moradores locais quanto os visitantes da região metropolitana. O público-alvo em Almada é bastante variado e inclui pessoas interessadas em cuidar da saúde, adotar uma alimentação equilibrada e buscar opções de refeições saudáveis. Considerando que iniciaremos nosso negócio próximo a um ginásio, nosso público será mais específico e terá as seguintes características conforme relacionadas abaixo.

3.5.2.1 – Praticantes de atividades físicas

Pessoas frequentadoras do ginásio ou envolvidas em práticas esportivas que buscam uma alimentação adequada para apoiar seu desempenho físico e recuperação.

3.5.2.2 – Profissionais com estilo de vida agitado

Indivíduos que têm pouco tempo para cozinhar e preferem opções saudáveis, rápidas e convenientes para suas refeições. Eles terão a opção de levar as refeições para casa após os treinos.

3.5.2.3 – Pessoas que buscam perder peso ou manter uma alimentação equilibrada

Indivíduos que buscam opções de refeições que atendam às suas necessidades alimentares específicas, como dietas de perda de peso, controle de calorias ou restrições alimentares.

3.5.3 – Análise da Concorrência

Para entender o ambiente competitivo, é essencial examinar a concorrência existente no setor de comida saudável em Almada. Destacamos dois concorrentes diretos:

- a) Vitaminas: Localizado no Almada Fórum, o restaurante serve refeições nutricionalmente equilibradas e permite ao cliente personalizar as saladas e sanduíches de acordo com seu desejo.
- b) Mundi Green House: O restaurante aposta em alimentos naturais e oferece opções para todos os gostos, incluindo alternativas veganas e vegetarianas.

Com a análise da concorrência, podemos concluir que a Pegada Leve possui poucos concorrentes que oferecem uma dieta 100% natural e sustentável aos residentes de Almada.

3.5.4 – Perfil do Cliente

O perfil do cliente em Almada é predominantemente composto por indivíduos entre 25 e 45 anos, preocupados com a saúde, o bem-estar e uma alimentação equilibrada. Esse público inclui vegetarianos, veganos, pessoas com restrições alimentares (glúten, lactose) e aqueles que buscam opções saudáveis de maneira geral. Eles têm interesse em sustentabilidade, qualidade dos ingredientes, comodidade e praticidade.

A localização estratégica próxima a um dos maiores ginásios de Almada e a um grande centro empresarial permitirá que o restaurante atraia tanto alunos do ginásio quanto funcionários das empresas locais, interessados em complementar seus treinos com uma dieta rica em alimentos saudáveis.

3.5.5 – Dimensão do Mercado

A dimensão do mercado de comida saudável em Almada pode ser avaliada com base em diferentes fatores, como o número de residentes, o poder de compra da população e o crescimento da consciência sobre alimentação saudável. Alguns dados relevantes são:

- a) População de Almada: Segundo dados de 2021 do Pordata, a população de Almada é estimada em 177.238 habitantes.
- b) Poder de Compra: Em 2019, o poder de compra da população residente de Almada era de 109,2%, acima da média nacional.
- c) Tendências de consumo: Embora os dados do Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física de 2015-16 indiquem que os portugueses consumiram menos hortícolas, leguminosas e frutas em 2016 do que em 1965, um estudo da Nielsen em 2016 mostrou que os portugueses estão mais preocupados com a saúde na escolha dos alimentos. Há uma crescente procura por opções de comida saudável, com preferência por alimentos frescos, orgânicos e sustentáveis.
- d) Consciência sobre sustentabilidade: Existe uma preocupação crescente com o meio ambiente, o que pode impulsionar o interesse por opções de comida saudável em embalagens retornáveis.

3.5.6 – Viabilidade do Negócio

Com base nas informações coletadas, a abertura de um negócio que ofereça saladas em potes de vidro retornáveis em Almada é considerada uma oportunidade promissora. As principais vantagens desse modelo de negócio são:

Sustentabilidade: O uso de embalagens retornáveis está alinhado com as preocupações ambientais e pode atrair clientes conscientes. Além disso, cumpre o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12 - Produção e Consumo Sustentáveis, uma vez que as embalagens retornáveis substituem as descartáveis, que têm um maior impacto ambiental.

Comodidade: As saladas em potes de vidro são práticas e fáceis de transportar, permitindo que os clientes desfrutem de refeições saudáveis em qualquer lugar.

Diferenciação: Esse formato de embalagem se destaca da concorrência, oferecendo uma experiência única aos clientes.

3.6 – Análise Estratégica

3.6.1 – Análise SWOT

A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é um método amplamente utilizado para avaliar os fatores internos e externos que podem impactar uma organização, projeto ou atividade empresarial (Gürel & Tat, 2017a). Ele fornece uma estrutura estruturada para avaliar esses fatores e é comumente usado em planejamento estratégico e processos de tomada de decisão (Lima et al., 2021).

A análise SWOT envolve a identificação dos pontos fortes e fracos dentro do ambiente interno da entidade em análise, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo (Gürel & Tat, 2017b). Esse método é de natureza subjetiva, pois requer uma ponderação subjetiva da importância de diferentes fatores (Benzing e Schmidt, 2018). É uma ferramenta valiosa para identificar possíveis gargalos, priorizar estratégias de desenvolvimento e formular estratégias de negócios (Bottero et al., 2020).

Tabela 3.5.1 - Análise SWOT

FONTE: elaborado pelo autor

S <i>Strenghts/Forças</i>	W <i>Weaknesses/Fraquezas</i>	O <i>Opportunities/oportunidades</i>	T <i>Threats/Ameaças</i>
1. Menu variado, com pratos originais, feitos com produtos naturais e artesanais; 2. Preços acessíveis; 3. Rapidez no preparo e na entrega; 4. <i>know-how</i> e <i>expertise</i> das sócias; e 5. Experiência no setor de restauração e no nicho de mercado de comida saudável. 6. Recipiente de vidro para saladas retornável	1. A área inicialmente idealizada para atendimento no local é pequena; 2. O menu não segue uma especialidade regional; e 3. Conhecimento teórico do mercado local.	1. Desenvolver pratos autênticos, segundo a procura local; 2. Ampliação da equipa; 3. Ampliar a abrangência para outras unidades/filiais; e 4. Forte aumento de procura por produtos saudáveis.	1. Sazonalidade e/ou dificuldade na obtenção de determinados produtos; 2. Concorrentes com a mesma proposta de negócio; e 3. Eventual dificuldade de recrutamento de pessoal.

Estratégia SO – Ganhar vantagem competitiva sustentável usando a força de ter pratos variados para aumentar a procura por produtos saudáveis, sem as restrições vegan e vegetariana, para quem quer ser saudável, mas gosta de comer de tudo.

Estratégia ST – Usar o *Know-how* das sócias para evitar recrutar profissionais sem perfil para trabalhar em ambientes que valorizam a qualidade de vida, através da alimentação saudável, e que tenha disponibilidade para receber conhecimento da gestão do restaurante.

Estratégia WO – Minimizar a escassez de pratos saudáveis regionais no cardápio, desenvolvendo pratos conforme a cultura portuguesa, através da participação em formações regionais para capacitação culinária no país, e assim ganhar vantagem competitiva.

Estratégia WT – Minimizar a falta de conhecimento teórico no mercado local para evitar um avanço mais acelerado da concorrência com a mesma proposta de negócio.

3.6.2 – Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de análise ambiental que examina os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem impactar uma organização ou projeto (Verma & Bhattacharyya, 2017). Ela permite identificar e compreender as influências externas que podem afetar as operações e estratégias de uma empresa, auxiliando na tomada de decisões informadas e na formulação de planos de ação (Borodiyenko et al., 2022a). Além disso, a análise PEST pode ser aplicada em diversos setores, como agricultura, turismo, saúde e educação, para avaliar o ambiente externo e identificar oportunidades e ameaças (Gagić et al., 2021; Borodiyenko et al., 2022b).

P (Forças políticas-legais): Portugal investe na implementação de políticas de apoio ao empreendedorismo. No entanto, o processo ainda é burocrático, mas progressivo.

E (Forças económicas): A moeda euro em Portugal é forte e estável, trazendo segurança financeira para a empresa. O país também oferece disponibilidade de financiamento de Business Angels e subsídios para investidores, sendo favorável economicamente.

S (Forças socioculturais): A cultura empreendedora em Portugal é pouco orientada para a promoção da atividade empreendedora, o que pode ser uma vantagem competitiva para a Pega Leve. A empresa precisa adaptar-se aos costumes dos consumidores portugueses e estabelecer uma relação formal com eles.

T (Forças tecnológicas): Portugal possui uma tecnologia adequada, com sistemas de automação avançados e atualizados. A Pega Leve deve estar atenta às mudanças tecnológicas do mercado para obter vantagem competitiva.

Portugal é considerado um país com uma estrutura favorável em termos de ambiente societal, de acordo com a análise das forças PEST.

3.6.3 – Análise VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

A análise VRIO é uma ferramenta de avaliação estratégica que examina os recursos internos de uma organização para determinar se eles oferecem uma vantagem competitiva sustentável. O acrônimo VRIO representa quatro perguntas-chave: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Essa abordagem foi inicialmente proposta por Barney (1991)

e tem sido amplamente utilizada na literatura de estratégia empresarial para avaliar os recursos e capacidades de uma organização. A análise VRIO é útil para as organizações identificarem seus recursos estratégicos e determinarem como utilizá-los de forma eficaz para obter uma vantagem competitiva sustentável.

Valor: A Pega Leve tem competências distintivas que proporcionam uma vantagem competitiva, pois oferece cardápios saudáveis sem as restrições alimentares normalmente associadas a esse conceito. Eles acreditam que é possível comer todo o tipo de comida de forma saudável, com uma dieta equilibrada.

Raridade: Os concorrentes não possuem competências semelhantes à Pega Leve, já que geralmente associam o saudável a alimentos sem origem animal. Isso faz com que muitos clientes não se interessem em consumir comida saudável.

Imitabilidade: A ideia da Pega Leve não é inovadora, pois existem concorrentes que oferecem refeições com a mesma proposta. Portanto, não é dispendioso para os concorrentes imitar essas competências.

Organização: A Pega Leve está organizada para explorar seus recursos, com sócias experientes que colaboram nas operações e tomada de decisões. A empresa valoriza a pesquisa e a inovação, buscando ideias criativas que sejam aceitas pelos clientes.

Conclusão: Após considerar o VRIO, concluímos que a Pega Leve possui paridade competitiva, mas não uma vantagem competitiva. Eles precisam usar recursos valiosos, raros e dispendiosos de imitar para obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

3.7 – A Ideia

O objetivo deste plano de negócios é apresentar uma ideia inovadora para um restaurante de comida saudável localizado em um centro empresarial em Almada, onde existe um grande ginásio. Além dos pratos saudáveis feitos com ingredientes frescos e sem conservantes, a grande proposta é vender as saladas em potes de vidro retornáveis, permitindo que os clientes levem suas refeições para casa e retornem o recipiente no dia seguinte.

Foram avaliados os aspectos não financeiros dessa ideia, incluindo o produto/serviço e seu mercado, os recursos físicos e de produção necessários, e a capacidade de gestão dos promotores, conforme apresentaremos a seguir.

3.7.1 – Produto/Serviço e seu Mercado

O restaurante oferecerá uma variedade de pratos saudáveis, incluindo saladas, bebidas energéticas, sumos, sandes, quiches, entre outros, preparados com ingredientes frescos e de qualidade. A venda das saladas em potes de vidro retornáveis é uma proposta inovadora, que busca oferecer aos clientes uma opção conveniente para levar as refeições para casa. O mercado-alvo inclui pessoas que trabalham no centro empresarial, frequentadores do ginásio e famílias que buscam opções saudáveis de alimentação. O crescimento da conscientização sobre uma alimentação saudável e a demanda por refeições prontas e saudáveis oferecem uma oportunidade promissora para o negócio.

3.7.2 – Recursos Físicos e de Produção Necessários

O restaurante contará com espaços de preparação de alimentos, áreas de armazenamento refrigeradas para ingredientes frescos, equipamentos de cozinha, como fogões, fornos e refrigeradores, e uma área de refeições para os clientes. A venda das saladas em potes de vidro retornáveis exige a aquisição de recipientes adequados, além de um sistema eficiente para a gestão e limpeza dos potes retornáveis. Também será garantido um fornecimento constante de ingredientes frescos e de qualidade, estabelecendo parcerias com fornecedores confiáveis.

3.7.3 – Capacidade de Gestão das Promotoras

As promotoras do projeto demonstram habilidades de gestão necessárias para o sucesso do restaurante. Isso inclui conhecimento na área de alimentos e bebidas, habilidades de liderança, capacidade de gerenciar uma equipe, conhecimento em marketing e capacidade de inovação. A experiência anterior em restaurantes no Rio de Janeiro é uma vantagem. Além disso, a capacidade de se adaptar às demandas do mercado, identificar tendências e manter um alto padrão de qualidade são elementos essenciais que essas possuem para o sucesso desse empreendimento, conforme o perfil de cada uma, demonstrado abaixo:

3.7.3.1 – Barbara Sacramento Magalhães

É uma apaixonada pela culinária e sempre teve o desejo de empreender na área alimentar, desenvolvendo as suas habilidades gastronômicas. Iniciou a sua jornada no final dos anos 1990 como entregadora de marmitas e fornecedora de refeições para empresas. Ao longo

dos anos, ampliou o seu cardápio, incluindo opções como bolos, tortas e refeições congeladas. Buscou especializações em comida saudável e funcional, participando de workshops sobre sopas saudáveis, bolos de vitrine, confeitaria vegana, massas sem glúten e queijos veganos. Com a sua experiência e conhecimentos adquiridos, acredita que a Pegada Leve será capaz de estabelecer-se e crescer em Portugal, junto com a sua equipa.

3.7.3.2 – Larissa Magalhães Valiengo

Descobriu o seu interesse em publicidade durante os seus anos de ensino secundário no Brasil, onde participou de um grupo de divulgação de eventos escolares. Em 2019, com o surgimento da equipa do restaurante no Rio de Janeiro, além de auxiliar na cozinha, tornou-se responsável por fotografar os pratos e divulgá-los nas redes sociais. Com o sucesso das divulgações e o prazer em desempenhar essa função, decidiu aprofundar os seus conhecimentos cursando Publicidade e Propaganda a partir de 2021. Com a sua experiência e paixão pela divulgação, Larissa pretende transmitir aos clientes o objetivo da marca: proporcionar uma alimentação saudável e conveniente, mesmo com a rotina agitada, sem a necessidade de um grande investimento financeiro.

3.7.3.3 – Louise Magalhães Valiengo

Sempre priorizou o seu bem-estar, buscando formas de melhorar a sua qualidade de vida através da prática de desporto e de uma alimentação saudável. Influenciada pela sua mãe e sócia (Barbara), despertou o interesse em cozinhar de forma saudável e saborosa. Durante a adolescência, percebeu a escassez de opções saudáveis na sua região, o que a levou, em 2019, a juntar-se à equipa do restaurante no Rio de Janeiro e começar a vender saladas em pote, oferecendo refeições completas e práticas. Desde então, Louise tem dedicado o seu tempo a aprimorar as suas receitas e garantir a excelência do produto. Atualmente, acredita estar preparada para contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população de Portugal.

3.7.3.4 – Talita Ribeiro Marques

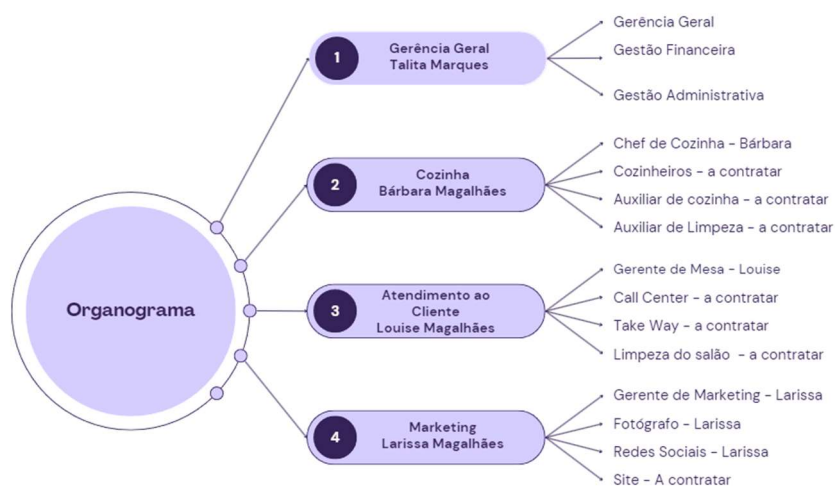
Desde a adolescência, sempre demonstrou interesse por marketing e vendas, percebendo que esse era o ramo que gostaria de seguir. A sua primeira experiência com vendas foi aos quinze anos, com marketing multinível. Durante três anos (2013, 2014 e 2015), vendeu produtos de uma empresa do ramo de alimentação saudável e bem-estar (*Herbalife*), participando de

aulas e palestras sobre vendas, vantagens do produto, apresentação atrativa, publicidade e divulgação nas redes sociais, adquirindo conhecimentos relacionados ao empreendedorismo. Ao ingressar na faculdade, teve que focar nos estudos e se afastar do marketing multinível, mas essa experiência trouxe a certeza de que gostaria de trabalhar com um produto desenvolvido por ela mesma, com valores e missão alinhados aos seus desde o início de 2019, com ideia de abrir um restaurante Rio Janeiro, Talita viu a oportunidade de criar um negócio que não apenas promovesse o emagrecimento, mas ajudasse as pessoas a adotarem um estilo de vida saudável, independentemente da rotina e da condição física. Desde então, ela tem estudado e adquirido conhecimentos sobre marketing e gestão de restaurantes. Talita está otimista quanto à abertura da empresa em Portugal, visto que o mercado de alimentação saudável no país está em crescimento. Com base na experiência no Brasil e adaptando-se às demandas de Portugal, acredita que obterá ótimos resultados.

3.7.4 – Organograma

Nos primeiros meses de funcionamento do restaurante, as atividades descritas no organograma serão desempenhadas pelas sócias, Barbara Sacramento Magalhães, Larissa Magalhães Valiengo, Louise Magalhães Valiengo e Talita Ribeiro Marques. Elas assumirão as responsabilidades e funções necessárias para operar todas as áreas do restaurante, incluindo a cozinha, atendimento ao cliente e marketing.

Figura 3.7.4 – Organograma FONTE: elaborado pela autora



3.8 - O Projeto, Produtos e a Produção

3.8.1 – O Projeto

O projeto está focado na criação de um restaurante de comida saudável que oferece opções deliciosas e saudáveis para os clientes, com preços acessíveis e com sabor, onde o cliente pode comer de tudo, bolos, pães, entre outros, mas de forma saudável e com um cardápio criativo e atraente. Isso inclui utilizar ingredientes frescos e naturais, evitando o uso de aditivos químicos ou conservantes prejudiciais à saúde.

Além disso, o projeto busca ser sustentável, explorando formas de minimizar o impacto ambiental, como a utilização de embalagens recicláveis e a promoção da redução do desperdício de alimentos.

Comida é algo que pode ser imitado por qualquer concorrente, pois isso, nesse caso, não serão feitos registros de patentes, mas somente da marca “Pegada Leve”, para garantir a exclusividade do nome, bem como a obtenção de licenças necessárias para operar dentro dos regulamentos e requisitos legais.

3.8.2 – Produtos

Os produtos oferecidos são uma opção alimentar que permite às pessoas desfrutarem de uma variedade de alimentos sem restrições, enquanto se alimentam de forma saudável e saborosa. O destaque do restaurante é a inovação das saladas servidas em potes de vidro retornáveis, promovendo a sustentabilidade ambiental.

Em termos de Marketing, podemos analisar esses produtos de acordo com duas classes básicas:

- a) *Market pull* (demanda do mercado): Nesse caso, o restaurante de comida saudável atende a uma demanda crescente por opções de alimentação saudável e equilibrada. Com a preocupação crescente com a saúde e o bem-estar, muitas pessoas estão buscando alternativas saudáveis para suas refeições. O restaurante oferece uma variedade de pratos saudáveis e saborosos para atrair e satisfazer essa demanda.
- a) *Product push* (produtos inovadores): A inovação das saladas servidas em potes de vidro retornáveis é uma estratégia de destaque para atrair e conquistar clientes. Essa abordagem não apenas oferece uma opção prática e conveniente para consumir saladas, mas também demonstra um compromisso com a sustentabilidade e o cuidado

com o meio ambiente. Essa característica diferenciada pode ser um fator-chave na decisão dos clientes em escolher o restaurante de comida saudável em detrimento de outras opções.

No geral, o restaurante atrairá os clientes com a oferta de alimentos saudáveis e saborosos, atendendo à demanda de um público preocupado com a saúde. Além disso, a inovação dos potes de vidro retornáveis demonstra um posicionamento sustentável, o que pode aumentar ainda mais o interesse e a preferência dos consumidores pelo estabelecimento.

Tabela 3.7.2 – Produtos

FONTE: elaborado pelo autor

Nome do Prato	Custo do Prato	Markup	Impostos	Total de Custos	Preço Final	Margem de Lucro	Impostos
Crepioca de Banana com Queijo muzzarela	1,37 €	160%	13%	1,83 €	3,56 €	1,73 €	0,46 €
Crepioca de Fiambre com Queijo muzzarela	2,24 €	60%	13%	2,70 €	3,58 €	0,88 €	0,47 €
Ovos mexidos com banana	1,00 €	250%	13%	1,46 €	3,51 €	2,05 €	0,46 €
Pão de queijo	0,39 €	110%	6%	0,44 €	0,82 €	0,38 €	0,05 €
Bolinho	0,47 €	110%	13%	0,60 €	0,99 €	0,39 €	0,13 €
Tapioca energética	0,64 €	370%	13%	1,03 €	3,01 €	1,98 €	0,39 €
Bolinho energético	0,17 €	800%	13%	0,37 €	1,53 €	1,16 €	0,20 €
Creme de abacate	1,39 €	160%	13%	1,86 €	3,61 €	1,75 €	0,47 €
Café energético	0,31 €	390%	13%	0,51 €	1,52 €	1,01 €	0,20 €
Batido energético	0,50 €	700%	13%	1,02 €	4,00 €	2,98 €	0,52 €
Batido pós treino	1,49 €	170%	23%	2,42 €	4,02 €	1,61 €	0,93 €
Bomba pós treino	1,57 €	120%	13%	2,02 €	3,45 €	1,43 €	0,45 €
Ovos cozido com batata doce	1,34 €	200%	13%	1,86 €	4,02 €	2,16 €	0,52 €
Pastel de forno - salmão	2,05 €	170%	13%	2,77 €	5,54 €	2,77 €	0,72 €
Quiche	2,45 €	220%	13%	3,47 €	7,84 €	4,37 €	1,02 €
Sandes	5,25 €	51%	13%	6,28 €	7,93 €	1,65 €	1,03 €
Agua 1,5L	0,65 €	130%	13%	0,84 €	1,50 €	0,65 €	0,19 €
Agua 33	0,09 €	562%	13%	0,17 €	0,60 €	0,43 €	0,08 €
Agua 50	0,26 €	207%	13%	0,36 €	0,80 €	0,43 €	0,10 €
Água Pedras Salgadas 25	0,41 €	265%	23%	0,75 €	1,50 €	0,74 €	0,34 €
Café	0,40 €	100%	13%	0,50 €	0,80 €	0,30 €	0,10 €
Meia de leite	0,45 €	188%	13%	0,62 €	1,30 €	0,68 €	0,17 €
Capuccino	0,45 €	233%	13%	0,64 €	1,50 €	0,85 €	0,19 €
Why not soda	1,20 €	108%	23%	1,77 €	2,50 €	0,72 €	0,57 €
Fritz	1,40 €	115%	23%	2,09 €	3,01 €	0,92 €	0,69 €
Chá da casa	0,30 €	400%	13%	0,50 €	1,50 €	1,01 €	0,20 €
Sumo Laranja	0,50 €	500%	23%	1,19 €	3,00 €	1,81 €	0,69 €
Salada com Massa e Frutos do Mar	4,69 €	156%	13%	6,25 €	12,00 €	5,75 €	1,56 €
Salada de Ricota com Espinafre	1,90 €	350%	13%	3,01 €	8,55 €	5,54 €	1,11 €
Salada de Salmão com Manga	2,68 €	273%	13%	3,98 €	10,00 €	6,02 €	1,30 €
Pote de Vidro	0,31 €	221%	23%	0,54 €	1,00 €	0,46 €	0,23 €

3.8.3 – A Produção

O processo de produção dos produtos de comida saudável será realizado internamente, com fabricação própria. Para garantir a eficiência e qualidade na produção, serão utilizadas máquinas e equipamentos específicos para cada etapa do processo.

O processo de produção envolve as seguintes etapas:

3.8.3.1 – Recebimento e armazenamento de matéria-prima

A matéria-prima como: frutas, legumes, grãos, carnes e demais ingredientes naturais, será recebida e armazenada em locais adequados, seguindo as normas de segurança alimentar.

Para o armazenamento correto, serão utilizados refrigeradores, freezers e prateleiras apropriadas.

3.8.3.2 – Preparação e processamento dos alimentos

Os alimentos serão preparados e processados seguindo rigorosos padrões sanitários. Serão utilizados equipamentos como cortadores de legumes, processadores de alimentos, liquidificadores, extratores de suco, panelas, fornos e fogões, de acordo com cada receita.

3.8.3.3 – Montagem e embalagem dos produtos

Após o processamento, os alimentos serão montados de acordo com as diferentes opções de refeições e embalados de forma adequada para garantir a qualidade e a conservação. Serão utilizadas máquinas de embalagem a vácuo, seladoras e etiquetadoras.

3.8.3.4 – Armazenamento e controle de estoque

Os produtos serão armazenados em local com temperatura controlada, garantindo a frescura e a qualidade. O controle de estoque será realizado de maneira sistemática, acompanhando o prazo de validade dos alimentos e mantendo um equilíbrio entre a demanda e a oferta.

3.8.3.5 – Fornecedores

Os fornecedores principais serão o supermercado *Makro* e o *Recheio*, conhecidos pela variedade e qualidade dos produtos oferecidos. Serão estabelecidos contratos comerciais com esses fornecedores para garantir um suprimento constante e confiável de matérias-primas frescas.

3.8.3.6 – Tempo de entrega

Após a ordem de compra, o prazo de entrega será de 24 horas. Isso significa que os produtos serão produzidos, embalados no ponto de venda ou aos clientes dentro desse período.

Todo o processo de produção será conduzido por uma equipe qualificada e comprometida com os padrões de higiene, qualidade e eficiência. A supervisão constante e o controle de qualidade serão implementados para assegurar que os produtos de comida saudável atendam às expectativas dos clientes em relação ao sabor, à qualidade e aos benefícios para a saúde.

3.9 – Estratégia Comercial

3.9.1 – Segmentação de mercado

O mercado está segmentado para o público-alvo de clientes de faixa etária entre 25 e 45 anos, frequentadores de ginásios e do centro empresarial em Almada.

3.9.2 – Posicionamento

O restaurante será posicionado como uma opção saudável e saborosa para quem busca refeições equilibradas.

Será destacada a variedade do cardápio e a disponibilidade de opções sem restrições.

3.9.3 – Canais de venda

Serão utilizados os serviços de *delivery* do *UBerEats*, *Bolt* e *take-away* para atingir uma variedade de clientes e aumentar a conveniência.

As embalagens serão atrativas e sustentáveis para garantir a qualidade das refeições nos serviços de *delivery*, com destaque para o vidro da salada.

3.9.4 – Desenvolvimento de imagem e comunicação

Utilização do logotipo e identidade visual que representam a proposta de comida saudável e sabores variados, tanto nas embalagens, no local de atendimento e nas redes sociais.

Serão produzidas fotografias de alta qualidade dos pratos para divulgação nas redes sociais, site e aplicativos de *delivery*.

A linguagem de comunicação será clara, ressaltando os benefícios nutricionais e a diversidade de sabores.

3.9.5 - Parcerias estratégicas

Serão estabelecidas parcerias com o ginásio local e o centro empresarial em Almada, onde serão oferecidos descontos exclusivos para esses colaboradores e alunos e promover o restaurante como uma opção saudável e conveniente para refeições pré ou pós-treino.

3.9.6 – Campanhas de marketing

Realização de campanhas de marketing online, incluindo anúncios segmentados nas redes sociais, *Google Ads* e e-mail marketing com promoções sazonais, como descontos em combos de refeições, para incentivar os clientes a experimentarem diferentes opções do cardápio.

3.9.7 – Participação em eventos

Participação em eventos locais relacionados à saúde, bem-estar e alimentação para aumentar a visibilidade do restaurante.

Promover degustações gratuitas em eventos para que os potenciais clientes possam experimentar a qualidade e o sabor dos pratos oferecidos.

3.9.8 – Monitorização e análise

Acompanhamento regular dos resultados das ações realizadas, por meio de indicadores como número de pedidos, taxa de conversão e feedback dos clientes.

Adaptar a estratégia de vendas e marketing com base nos resultados obtidos e nas tendências do mercado.

O plano de vendas e marketing será revisado e ajustado ao longo do tempo, levando em consideração as necessidades e preferências dos clientes, bem como as mudanças no mercado.

3.10 – Gestão e Controlo do Negócio

O processo de gestão e controlo do negócio será conduzido de forma eficiente, com base nas responsabilidades atribuídas às sócias e no suporte de sistemas e ferramentas adequadas.

A sócia Talita Marques, na posição de Gerente Geral, desempenhará um papel essencial na gestão do restaurante. Ela será responsável pelo controlo geral do negócio, incluindo o sistema de faturação, controlo de estoques, clientes, fornecedores e contas a pagar. Talita garantirá que todos esses aspectos operacionais sejam devidamente gerenciados, mantendo a organização financeira do restaurante em ordem.

A sócia Barbara Magalhães assumirá a responsabilidade pelo desenvolvimento dos produtos e gestão da cozinha. Ela irá criar e aprimorar os pratos do restaurante, acompanhar a

qualidade dos alimentos e garantir a eficiência dos processos na cozinha. Bárbara trabalhará em colaboração com a equipe de cozinha para garantir a excelência dos pratos servidos.

A sócia Louise será a responsável pelo serviço de atendimento ao cliente. Para melhorar a performance desses atendimentos, ela utilizará ferramentas de formação e treinamento da equipa, visando proporcionar uma experiência excepcional aos clientes. Louise estará atenta às necessidades dos clientes e buscará constantemente aprimorar o atendimento e a satisfação do público.

O marketing do restaurante será coordenado pela sócia Larissa. Ela desenvolverá e implementará estratégias eficazes de marketing e divulgação para promover o restaurante, aumentar a visibilidade e atrair um público maior. Larissa será responsável por criar campanhas publicitárias, manter presença nas mídias sociais, estabelecer parcerias e promover eventos especiais para atrair clientes.

Os serviços de contabilidade serão terceirizados para um contabilista certificado. Essa abordagem permitirá que a gestão financeira do restaurante seja realizada de forma profissional e em conformidade com as regulamentações fiscais. O contabilista certificado será responsável pela elaboração de relatórios financeiros, pagamento de impostos e orientação em questões contábeis.

Conforme o negócio crescer e se estabelecer, as sócias planejam contratar profissionais qualificados para preencher os cargos mencionados no organograma. Isso permitirá a especialização em cada área, otimizará as operações e possibilitará um atendimento de alta qualidade aos clientes.

A contratação de um gerente geral para supervisionar todas as operações do restaurante será uma das prioridades. Além disso, cozinheiros/as, auxiliares de cozinha, garçons/atendentes e profissionais de marketing serão contratados progressivamente, à medida que a demanda e as necessidades crescerem.

Essa estratégia de contratação permitirá que as sócias se concentrem em estratégias de crescimento e gestão do negócio, garantindo que o restaurante de comida saudável em Almada se torne uma referência na área, ao oferecer uma excelente experiência culinária e atendimento aos clientes.

Em resumo, o processo de gestão e controle do negócio será conduzido com foco nas atribuições de cada sócia e no suporte de sistemas e ferramentas apropriados.

3.11 – Investimento Necessário

Destaca-se que o investimento necessário para iniciar o restaurante de comida saudável em Almada é de 25 mil euros. Esse investimento será utilizado para custear diversos aspectos do negócio, incluindo:

- a) **Localização e Aluguel:** Será reservada uma parte do investimento para a locação de um espaço adequado para o restaurante em uma área estratégica de Almada, o qual está a custa 800 euros mais IVA, mensal, no ginásio do Centro Empresarial.
- b) **Decoração:** Uma parte do investimento será destinada à decoração do espaço, a fim de criar um ambiente atraente e confortável para os clientes com um custo aproximado de 3.500 euros.
- c) **Equipamentos e Mobília:** Serão adquiridos equipamentos de cozinha, como fogões, fornos e geladeiras, bem como mobília, como mesas, cadeiras e balcões, para o bom funcionamento do restaurante com um custo estimado inicial de 10.700 euros.
- d) **Estoque Inicial:** Será reservada uma parte do investimento, no valor de 2.000 euros para a compra de um estoque inicial de ingredientes frescos e saudáveis, garantindo assim a disponibilidade dos produtos para atender à demanda dos clientes.
- e) **Marketing e Publicidade:** Será destinada uma parcela de 3500 euros do investimento para estratégias de marketing e publicidade, como a criação de um website, materiais de divulgação e anúncios em mídias locais, a fim de atrair clientes e aumentar a visibilidade do restaurante.

É importante ressaltar que esses valores de investimento do plano atual conta com o registo até dezembro de 2028.

3.12 – Projeções Financeiras

As projeções financeiras foram desenvolvidas com base na ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. no Anexo I desse documento.

Considerou-se um horizonte temporal de 05 anos, sendo 2023 o primeiro ano de atividade/constituição. O estudo de viabilidade económico-financeiro da Pegada Leve teve por base o volume de negócios projetado pela empresa.

As vendas com uma projeção de 5 anos, sendo o primeiro ano a partir de agosto de 2023, tiveram uma estimativa de 64.295 euros para o primeiro ano. É importante ressaltar que a projeção para esse ano considera apenas 5 meses de venda.

Para o ano de 2024, a projeção de vendas é de um crescimento de 240% em relação ao ano anterior. Considerando que o primeiro ano contempla apenas 5 meses de venda, espera-se um impulso significativo no segundo ano completo de operação.

A partir do segundo ano e anos seguintes, é previsto um crescimento mais conservador, com uma taxa de aumento de 5% nas vendas anualmente. Essa abordagem mais cautelosa reflete a intenção de um crescimento sustentável e a consolidação do negócio no mercado.

Evitando o cálculo individualizado do inventário de matérias-primas e subsidiárias calcula-se o consumo de matérias-primas na proporção da quantidade vendida, conforme ferramenta do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. disponibilizada no Anexo 1.

Após cálculo do consumo de matérias-primas na proporção da quantidade vendida, chegou-se ao percentual de 32% das CMV – Custo das Mercadorias Vendidas.

O fornecimento e serviços externos, FSE, indica-nos os gastos suportados mensalmente pela empresa no âmbito do desenvolvimento do projeto. Optou-se pela manutenção de um custo de serviços constante ao longo dos 05 anos usados como horizonte temporal.

Em relação a Demonstração de Resultado Previsional, verifica-se que já no primeiro ano a empresa encontra o ponto de equilíbrio.

Sobre o Balanço Previsional, a empresa possui capital próprio positivo e progressivo no decorrer de todo o projeto.

No que se refere à viabilidade económico-financeira, a considerar somente o cenário com capital próprio, o projeto obteve um VAL - Valor Atual Líquido superior a 939.617,00€ sendo possível concluir que este é um projeto viável. O período do retorno do investimento indica que o capital investido é recuperado em cerca de 1 ano, ou seja, inferior à vida útil do projeto.

Podemos afirmar que o projeto apresenta níveis de rentabilidade bastante satisfatórios, que sustentam a viabilidade e sustentabilidade do mesmo.

O desenvolvimento de toda a análise financeira, assim como os seus pressupostos, poderão ser verificados na Ferramenta do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. no Anexo I e no Apêndice 2 desse documento.

4 – Conclusão

O empreendedorismo é um conceito que envolve a capacidade de identificar oportunidades de negócio, criar e gerenciar empresas ou projetos, assumindo riscos e buscando o desenvolvimento económico e social. No contexto atual, em que a inovação e a adaptabilidade são essenciais para o sucesso empresarial, o empreendedorismo tem se tornado cada vez mais importante.

Existem diferentes tipos e perfis de empreendedores. Alguns são mais focados na criação de startups e na introdução de soluções inovadoras no mercado, enquanto outros se destacam na gestão eficiente de negócios estabelecidos. Além disso, a personalidade e características individuais influenciam no perfil empreendedor, sendo possível identificar traços como proatividade, visão estratégica, coragem e persistência.

Na parte prática deste trabalho final de mestrado, foi desenvolvido um plano de negócios para um restaurante de comida saudável em Almada. Essa escolha se baseia na crescente demanda por uma alimentação mais equilibrada e em sintonia com os conceitos de saúde e bem-estar. O plano de negócios incluiu a definição da visão e missão do restaurante, identificação do público-alvo, análise de concorrência e estratégias de marketing para atrair e fidelizar clientes. Também foram considerados aspectos financeiros, como investimentos, custos operacionais e projeções de receitas.

Ao longo da elaboração desse plano de negócios, foi possível perceber as oportunidades e desafios presentes no mercado de alimentos saudáveis em Almada. As oportunidades incluem a crescente conscientização dos consumidores em relação à importância de uma alimentação equilibrada, assim como a demanda por refeições práticas, saborosas e nutritivas. Por outro lado, os desafios envolvem a concorrência acirrada no setor alimentício e a necessidade de oferecer um diferencial relevante aos clientes.

Espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento do empreendedorismo na região de Almada, estimulando a abertura de novos negócios que promovam uma alimentação saudável. Além disso, por meio desse plano de negócios, são fornecidas orientações práticas para empreendedores interessados em ingressar no ramo de alimentos, enfatizando a importância do planejamento estratégico e da análise de viabilidade.

Concluindo, o empreendedorismo é um campo dinâmico e desafiador, no qual diferentes tipos e perfis de empreendedores encontram oportunidades para desenvolver negócios bem-

sucedidos. O estudo e a compreensão desse conceito são essenciais para quem busca criar e gerenciar empresas de forma inovadora e sustentável.

O plano de negócios desenvolvido para um restaurante de comida saudável em Almada representa a aplicação prática das teorias do empreendedorismo, fornecendo orientações valiosas para aqueles que desejam investir no setor alimentício de forma consciente e estratégica.

Referências Bibliográficas

- Abadia, L. and Carvalho, M. (2017). Panorama da sustentabilidade em gestão de projetos.. <https://doi.org/10.5151/cbgdp2017-064>.
- Abadia, L. and Carvalho, M. (2018). Sustentabilidade na literatura de gestão de projetos: temas centrais, tendências e lacunas. *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, 13(4), 52. <https://doi.org/10.15675/gepros.v13i4.1971>.
- Alcântara, V., Macedo, A., Silva, E., Ferreira, A., & Mendes, A. (2017). Modelo de avaliação da responsabilidade ambiental empresarial aplicado a cadeia produtiva do agronegócio: análises, considerações e críticas. *Revista De Administração Da Ufsm*, 10(3), 493-523. <https://doi.org/10.5902/1983465912613>.
- Alvares, D., Daniel, A., Varum, C., & Botelho, A. (2021). Estratégias de formação de ecossistemas de empreendedorismo e inovação: framework conceitual a partir de casos portugueses. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 11(4), 101-126. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i4p101-126>.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Antunes, L., Araújo, G., & Almeida, K. (2019). Estabelecendo o modelo de negócio de incubadoras. *Revista De Administração Sociedade E Inovação*, 6(1), 5-23. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.1.318>.
- Araújo, L., Barbosa, A., & Sousa, E. (2020). Port efficiency in the management of financial resources. *Rinterpap - Revista Interdisciplinar De Pesquisas Aplicadas*, 1(1), 25-43. <https://doi.org/10.47682/2675-6552.v1n1p25-43>.
- Aziz, O. (2021). Entrepreneurship facilitators and their role in poverty alleviation.. <https://doi.org/10.32920/14652711.v>.
- Bahia, L., Poz, M., Levcovitz, E., Costa, L., Mattos, L., Andrietta, L., ... & Travassos, C. (2022). Financeirização do setor saúde no brasil: desafios teóricos e metodológicos à investigação de empresas e grupos empresariais. *Cadernos De Saúde Pública*, 38(suppl 2). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00004420>.

Banco de Portugal. (2023). Portal do Banco de Portugal [Web Site]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2023>

Banha, F., Almeida, H., Rebelo, E., & Orgambídez-Ramos, A. (2017). The main barriers of portuguese entrepreneurship ecosystem: interpretive structural modeling (ism) approach. *Tourism & Management Studies*, 13(2), 60-70. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13206>.

Barki, E. (2015). Negócios de impacto: tendência ou modismo?. *Gv-Executivo*, 14(1), 14-17. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183>.

Barney, J., & Hesterly, W. S. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage* (4^a ed.). London: Pearson College Div.

Barreto, R., Figueroa, A., Urrutia, V., Nunes, H., & Lima, S. (2021). Empreendedorismo e suporte familiar em estudantes de enfermagem do Brasil e Chile. *Acta Paulista De Enfermagem*, 34. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021ao00652>.

Barros, A. & Pereira, J. (2008). Empreendedorismo por Necessidade: Uma análise da sua importância no contexto português. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 6(2), 29-44.

Barros, A. and Pereira, C. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista De Administração Contemporânea*, 12(4), 975-993. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552008000400005>.

Begnini, S., Rossetto, C., & Carvalho, C. (2023). O impacto da capacidade de absorção do conhecimento na orientação empreendedora e na sustentabilidade no setor hoteleiro. *Turismo - Visão E Ação*, 25(1), 22-50. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p22-50>.

Behling, G., Pereira, D., & Marinho, S. (2019). Uma gota no oceano e vários desafios para a ocean drop. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 436-453. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170378>.

Benzing, V. and Schmidt, M. (2018). Exergaming for children and adolescents: strengths, weaknesses, opportunities and threats. *Journal of Clinical Medicine*, 7(11), 422. <https://doi.org/10.3390/jcm7110422>.

- Blackburn, R., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>.
- Boas, E. and Santos, S. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no brasil. *Revista De Administração*, 49(2), 399-414. <https://doi.org/10.5700/rausp1154>.
- Boas, L. H. T., & Santos, S. L. (2014). Empreendedorismo Corporativo: uma Análise em Empresas de Atuação Diversa. *Revista de administração contemporânea*, 18(4), 420-441.
- Bonfim, G., Parisotto, I., & Miranda, R. (2022). Os estágios do empreendedorismo social no projeto gastromotiva. *Revista De Gestão E Secretariado*, 13(2), 127-147. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1256>.
- Borodiyenko, O., Зленко, A., Malykhina, Y., Kim, K., & Diachkova, N. (2022). Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 464-473. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3673>.
- Bottero, M., D'Alpaos, C., & Marelllo, A. (2020). An application of the a'wot analysis for the management of cultural heritage assets: the case of the historical farmhouses in the aglié castle (turin). *Sustainability*, 12(3), 1071. <https://doi.org/10.3390/su12031071>.
- Braum, L., & Nassif, V. (2018). Estrutura intelectual da produção científica sobre propensão ao empreendedorismo: uma análise à luz das cocitações. *Administração Ensino e Pesquisa*, 19(3), 422-468. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n3.1047>.
- Brodbeck, Â. and Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 9-33. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000300002>.
- Burgelman, R. A. (1983). Um modelo de processo de empreendimento corporativo interno na diversificada grande empresa. *Ciências Administrativas Trimestral*, 28(2), 223-244.
- Cardador, J. M., & Dane, E. (2012). Moral character and executive honesty: Advancing the commercial case for integrity-based leadership. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 217-231.

- Carmona, V., Martens, C., & Freitas, H. (2020). Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 71. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1411>.
- Carvalho, C., Mónico, L., Silva, I., & Parreira, P. (2019). A influência dos familiares empresários no potencial empreendedor dos estudantes. *Psychologica*, 62(1), 207-231. https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_11.
- Carvalho, Y., Scafuto, I., & Silva, L. (2022). A sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos. *Revista Competitividade E Sustentabilidade*, 25-40. <https://doi.org/10.48075/comsus.v9i2.29308>.
- Cavalcante, M. L., Fernandes, H. M., & Calado, T. M. (2018). Competências empreendedoras: Conceitos e tendências em estudos recentes. *Revista de Administração da UEG*, 8(1), 32-54.
- Choongo, P., Burg, E., Paas, L., & Masurel, E. (2016). Factors influencing the identification of sustainable opportunities by smes: empirical evidence from zambia. *Sustainability*, 8(1), 81. <https://doi.org/10.3390/su801008>.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (1ª ed). Boston: Harvard Business Review Press.
- CM de Almada. (2023). Portal da Câmara Municipal de Almada [Web Site]. Disponível em: <https://www.cm-almada.pt/sabores-de-almada-a-prova>
- CM de Almada. (2023). Portal da Câmara Municipal de Almada [Web Site]. Disponível em: <https://www.cm-almada.pt/viver/saude/vamos-ser-mais-saudaveis/alimentacao>
- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs* (1ª ed.). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Costa, L., Ribeiro, C., Silva, J., Júnior, V., & Pires, R. (2015). Estratégias de inovação das startups global borns: um estudo comparativo com empresas incubadas. *Empíricabr - Revista Brasileira De Gestão Negócio E Tecnologia Da Informação*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2015.3326>.
- Covey, S. R. (2004). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* (2ª ed). Rio de Janeiro: BestSeller.

Dees, J. G. (1998). The meaning of 'social entrepreneurship'. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 31-37.

DeTienne, D. and Chandler, G. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 242-257. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242103>.

Diário de Notícias. (2023). Portal do Diário de Notícias [Web Site]. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/banco-de-portugal-melhora-previsao-da-inflacao-para-52-este-ano-16538518.html>

Dias, J. (2017). Gestão de projetos: origens e trajetória para o alinhamento com a sustentabilidade ambiental. *Mostra de Iniciação Científica*, 6(2017), 1-15. <https://doi.org/10.18226/35353535.v6.2017.69>.

Drucker, P. F. (2016). *Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios* (1ª ed). São Paulo: Cengage Learning.

Eller, F., Gielnik, M., Wimmer, H., Thölke, C., Holzapfel, S., Tegtmeier, S., ... & Halberstadt, J. (2020). Identifying business opportunities for sustainable development: longitudinal and experimental evidence contributing to the field of sustainable entrepreneurship. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1387-1403. <https://doi.org/10.1002/bse.2439>.

Eschker, E., Gold, G., & Lane, M. (2017). Rural entrepreneurs: what are the best indicators of their success?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/jsbed-07-2016-0112>.

Estivaleta, V., Andrade, T., Costa, V., & Faller, L. (2016). Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do brasil e de portugal. *Revista De Administração Da Ufsm*, 9, 8-24. <https://doi.org/10.5902/1983465921548>.

Filho, A., Silva, R., Silva, D., & Medeiros, M. (2018). O processo empreendedor: associando o business model canvas (bmc) ao life cycle canvas (lcc). *Exacta*, 16(4), 35-44. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n4.7991>.

Filion, L. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista De Administração De Empresas*, 40(3), 2-7. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300013>.

Filion, L., & Lima, E. (2009). As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. *Revista de Negócios*, 14(1), 89. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2009v14n2p89-107>.

Fiorentin, B., Santos, E., & Santos, J. (2020). Empreendedorismo social e protagonismo juvenil: uma revisão sistemática à luz da psicologia. *Research Society and Development*, 9(9), e527996940. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.6940>.

Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A., Putri, Z., & Harahap, M. (2023). Entrepreneurial ecosystem: interaction between government policy, funding and networks (study on entrepreneurship in west java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77-88. <https://doi.org/10.58812/jekws.v1i02.248>.

Fontenele, A. (2010). Empreendedorismo e desenvolvimento económico: Uma discussão teórica. *Economia Ensaios*, 24(1), 219-250.

Fontenele, R. (2010). Empreendedorismo, competitividade e crescimento económico: evidências empíricas. *Revista De Administração Contemporânea*, 14(6), 1094-1112. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700007>.

Fortes, G., Matos, D., Batista, F., & Ornelas, M. (2017). The evolution of the level of innovation in small businesses: a study from the evolution of the radar of innovation. *Itegam-Journal of Engineering and Technology for Industrial Applications (Itegam-Jetia)*, 3(10). <https://doi.org/10.5935/2447-0228.20170023>.

Franco, J. and Gouvêa, J. (2016). A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 5(3), 144. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i3.360>

Franco, M. L. P., & Gouvêa, M. A. (2016). Empreendedorismo: Uma análise comportamental e sociopsicológica da atividade empreendedora. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), 42-59.

Gagić, V., Holding, M., Venables, W., Hulthen, A., & Schellhorn, N. (2021). Better outcomes for pest pressure, insecticide use, and yield in less intensive agricultural

landscapes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(12). <https://doi.org/10.1073/pnas.2018100118>.

Geraldo, J. and Gama, P. (2019). O que os investidores procuram no plano de negócios de uma startup?. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 8(3), 231. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1365>.

Geraldo, J. and Gama, P. (2019). O que os investidores procuram no plano de negócios de uma startup?. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 8(3), 231. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1365>.

Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43-62.

Gomes, M., Kovaleski, J., Pagani, R., & Zammar, G. (2019). Transferência de tecnologia na política de offset: o caso do plano de expansão da radioterapia. *Navus - Revista De Gestão E Tecnologia*, 9(1), 182-191. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p182-191.812>.

Gürel, Ş. and Tat, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

Hajizadeh, A. (2022). Entrepreneurial foresight: role of foresight in entrepreneurial opportunity recognition.. <https://doi.org/10.32920/14649198>.

Huang, C., Sun, L., Liu, Q., Yan, Y., & Li, C. (2022). The impact of team knowledge heterogeneity on entrepreneurial opportunity identification: a moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 71-82. <https://doi.org/10.2147/prbm.s337464>.

Hyder, S. and Lussier, R. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82-100. <https://doi.org/10.1108/jeee-03-2015-0020>.

IAPMEI (2023). Portal do IAPMEI [Web Site]. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Guias-e-Manuais-de-Apoio.aspx)

IAPMEI (2023). Portal do IAPMEI [Web Site]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

Jonathan, E. (2011). Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. *Psicologia Clínica*, 23(1), 65-85. <https://doi.org/10.1590/s0103-56652011000100005>

Jonathan, E., & Silva, T. (2007). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 77-84. <https://doi.org/10.1590/s0102-71822007000100011>.

Júnior, D. and Sato, C. (2019). Influência da educação empreendedora na identificação de oportunidades de negócios. *Revista De Administração Imed*, 9(2), 3. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3335>.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit* (1ª ed.). Carmel: Library of Economics and Liberty.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change* (1ª ed.). Harvard Business Review Press.

Lago, E., Jacometti, M., Nascimento, T., Bonfim, L., & Oliveira, L. (2019). Estratégias de empreendedorismo institucional numa rede de empresas de turismo. *Revista Eletrônica De Estratégia & Negócios*, 11(3), 136. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e32018136-168>

Lago, I., et al. (2019). Empreendedorismo corporativo: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(2), 214-232.

Leal, A., Freitas, A., & Coelho, S. (2014). A percepção de oportunidades no contexto do empreendedorismo social. *Revista Brasileira De Administração Científica*, 5(3), 236-251. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2014.003.0014>.

Liao, J. and Gartner, W. (2006). The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics*, 27(1), 23-40. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0020-0>.

Lima, E., Nascimento, M., Alencar, D., Nascimento, M., Júnior, J., & Silva, A. (2021). Swot analysis implemented with fuzzy inference to support decision making. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(9), 712-734. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss9.3368>.

Lopes, D., Silva, S., Almeida, C., & Martins, L. (2021). An entrepreneurial education ecosystem's analysis based on the case of a Brazilian public institution. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*. <https://doi.org/10.14211/regepe.e2018>.

Machado, H. (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. <https://doi.org/10.1590/0104-530x1759-14>.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Matsuda, P. and Terra, G. (2019). A influência das aceleradoras de startup na tomada de decisão dos empreendedores. *Revista Latino-Americana De Inovação E Engenharia De Produção*, 7(11), 4. <https://doi.org/10.5380/relainep.v7i11.60220>.

Melo, D. and Alcântara, R. (2011). A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão & Produção*, 18(4), 809-824. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2011000400009>.

Melo, D. and Alcântara, R. (2012). Proposição de um modelo para a gestão da demanda: um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, 19(4), 759-777. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000400008>.

Mendes, A. (2007). Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, 285-298. https://doi.org/10.14195/1647-8614_41-3_14.

Moraes, I. (2020). A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, 172-181. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plano-de-negocios>.

Moraes, I. (2020). A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, 172-181. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/plano-de-negocios>.

Morais, D. D., Franco, M. B. D. S., & Luciano, E. M. (2015). Empreendedorismo de Startups no Brasil. *RAHE-Revista de Administração Hospitalar e Economia em Saúde*, 15(2), 105-121.

Morais, M., Emmendoerfer, M., Vitória, J., & Mendes, W. (2022). Socioeconomic determinants of the individual micro-entrepreneur (ime). *Regepe - Revista De*

Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas.
<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2070>.

Nasrulloh, M. and Putra, Y. (2020). The role of information technology in handicraft and entrepreneurship subjects on the students' entrepreneurial interest..
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200108.003>.

Nazir, S., & Ramzan, M. (2014). The role of entrepreneurship education in developing entrepreneurial intentions and attitudes among students: Evidence from Pakistan. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 2(5), 63-76.

Neco, M., Soares, J., & Basaglia, M. (2022). Empreendedorismo e secretariado executivo: um estudo de caso da abertura de um empreendimento por uma graduanda em secretariado executivo da universidade do oeste do paraná (unioeste). *Revista Expectativa*, 21(2), 91-115.
<https://doi.org/10.48075/revex.v21i2.28748>.

Niwa, T. (2019). Exercício de análise de políticas públicas: o programa estratégico para o empreendedorismo e inova o do governo de portugal (programa +e+i). *Revista Brasileira De Políticas Públicas E Internacionais - Rppi*, 3(2), 29-58.
<https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2018v3n2.36882>.

Park, J., Sung, C., & Im, I. (2017). Does social media use influence entrepreneurial opportunity? a review of its moderating role. *Sustainability*, 9(9), 1593.
<https://doi.org/10.3390/su9091593>.

Parreira, P., Pereira, F., Sena, C., Gomes, A., Marques, S., Melo, R., ... & Salgueiro, A. (2016). Representa es sociais do empreendedorismo: o papel da forma o na aquisi o de competências empreendedoras. *Revista Ibero-Americana De Saúde E Envelhecimento*, 1(3), 266. [https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1\(3\).266](https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1(3).266).

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.

Pinheiro, M., Froio, P., Jugend, D., & Battistelle, R. (2019). Integrando sustentabilidade ambiental ao portfólio de projetos: estudo de caso no setor de constru o. *Mix Sustentável*, 5(2), 165-175. <https://doi.org/10.29183/2447-3073.mix2019.v5.n2.165-175>.

Pinheiro, R., & Carrilho, T. (2010). Empreendedorismo por necessidade vs empreendedorismo por oportunidade. *Revista Portuguesa de Gestão*, 10(1), 9-24.

- Pinho, J. and Thompson, D. (2016). Condições estruturais empreendedoras na criação de novos negócios: a visão de especialistas. *Revista De Administração De Empresas*, 56(2), 166-181. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160204>.
- Pordata. (2023). Portal do Pordata [Web Site]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela/5835870>
- Pordata. (2023). Portal do Pordata [Web Site]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela/5835872>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://edisciplinas.usp.br/mod/url/view.php?id=3113871>
- Ramos, V., Lima, J., Andrade, R., & Vasconcelos, G. (2019). Uma proposta de utilização de gestão de risco para o planejamento acadêmico de uma universidade pública. *Revista De Gestão E Projetos*, 10(1), 81-91. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.11000>.
- Robertt, P. (2007). Reestruturação negociada e flexibilização em uma empresa industrial uruguaia. *Caderno CRH*, 20(51), 479-495. <https://doi.org/10.1590/s0103-49792007000300008>.
- Rocha, E. (2016). Oportunidade ou necessidade? um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico. *Revista Gestão Em Análise*, 3(1/2), 31. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v3i1/2.p31-46.2014>.
- Rossoni, L., & Teixeira, R. (2008). A interação dos relacionamentos com os recursos e a legitimidade no processo de criação de uma organização social. *Cadernos Ebape BR*, 6(4), 01-19. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512008000400008>.
- Sánchez, J. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 447-465. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12025>.
- Santos, E., Barreto, R., & Guzmán, S. (2017). Modelo estrutural para os fatores determinantes da oferta de empreendedores criativos: ilhéus e itabuna. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 6(1), 160-195. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i1.391>.
- Santos, P. and Pinheiro, F. (2017). O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana De Inovação E Engenharia De Produção*, 5(8), 150. <https://doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55161>

- Santos, P. and Pinheiro, F. (2017). O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana De Inovação E Engenharia De Produção*, 5(8), 150. <https://doi.org/10.5380/relainep.v5i7.5516>.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Criando Negócios a partir do que Temos*. ECEDI.
- Schumpeter, J. (2022). *A Teoria do Desenvolvimento Económico (1ª ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Shane, S. (2003). Uma Teoria Geral do Empreendedorismo: A Relação Indivíduo-Oportunidade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 5-28.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). O promissor campo de pesquisa em empreendedorismo. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 119-140.
- Shepherd, D. and DeTienne, D. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00071.x>.
- Silva, C. B., et al. (2021). Empreendedorismo Social no Contexto da Pandemia: Análise nas Universidades Federais de Minas Gerais. *Revista Mineira de Ciências da Administração*, 1(1), 25-42.
- Silva, C., Querino, F., Anjo, J., Andrade, D., & Ribeiro, F. (2021). Ações das universidades federais de minas gerais para o enfrentamento da pandemia do covid-19. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - Gual*, 25-44. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e78435>
- Silva, J. (2020). Aprendendo e empreendendo com os erros: significados e transformações de empreendedores participantes do programa shark tank brasil.. <https://doi.org/10.14211/xi-egepe-118156>.
- Silva, J. and Patrus, R. (2017). O “bê-á-bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 6(2), 372-401. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i2.563>.
- Silva, J., & Guimarães, L. (2018). Ecosistema empreendedor: análise do papel da universidade no fomento a negócios de base tecnológica. Retrieved from <https://doi.org/10.17648/egepe-2018-83967>.

- Silva, J., Tavares, M., Jesus, D., & Merlin, H. (2019). Empreendedorismo feminino no Brasil: teorias, políticas e tendências. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 6(3), 30-46. <https://doi.org/10.32888/cge.v6i3.27311>.
- Silva, L., Pinheiro, T., & Sakurai, E. (2007). Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em minas gerais, brasil. *Cadernos De Saúde Pública*, 23(12), 2949-2958. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2007001200016>.
- Silva, M., Gomes, L., & Correia, M. (2009). Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no brasil e em portugal. *Revista De Administração Contemporânea*, 13(1), 57-71. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000100005>.
- Silva, M., Gomes, L., & Correia, M. (2009). Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no brasil e em portugal. *Revista De Administração Contemporânea*, 13(1), 57-71. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000100005>.
- Silva, R., Marques, K., Faia, V., & Lavarda, C. (2022). Influência de configurações organizacionais no desempenho de startups. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20211415.pt>.
- Silva, W., Fonseca, R., & Araújo, E. (2015). Comportamento empreendedor e trajetória empresarial de fundadores de mpes em barão de cocais/mg. *Regepe - Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas*, 4(2), 33. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.177>.
- Soler, Z., Jericó, M., & Valença, F. (2021). Empreendedorismo inovador do enfermeiro brasileiro: será preciso reinventar-se a partir de 2021!?. *Enfermagem Brasil*, 19(6), 456-458. <https://doi.org/10.33233/eb.v19i6.4557>.
- Souza, H. (2022). O ensino do empreendedorismo em portugal e algumas reflexões críticas. *Research Society and Development*, 11(12), e104111234136. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34136>.
- Souza, R. and Filho, A. (2020). Inovação tecnológica e empreendedorismo: representação no contexto brasileiro entre os anos 2011 a 2019. *Revista Brasileira De Administração Científica*, 12(1), 1-8. <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2021.001.0001>.

- Testas, A., & Moreira, L. R. O. (2014). Empreendedorismo: Uma revisão dos principais tópicos de pesquisa. In Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 1-12.
- Testas, C. and Moreira, F. (2014). O empreendedorismo no ensino superior. *Gestão E Desenvolvimento*, (22), 139-163. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.261>
- Tipu, S. (2019). Business plan competitions in developed and emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(1), 81-97. <https://doi.org/10.1108/jeee-12-2017-0102>.
- Verma, S. and Bhattacharyya, S. (2017). Drivers and inhibitors of big data as a service adoption in india. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 68-85. <https://doi.org/10.1177/2394901517696606>.
- Vieira, K., Prado, J., Alcântara, V., & Bermejo, P. (2015). Fontes externas no processo de inovação aberta: fatores potencializadores e restritivos em startups de base tecnológica. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 6(3), 3. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2015v6i3p3-28>.
- Viver Saudável. (2023). Portal do Viver Saudável [Web Site]. Disponível em: <https://www.viversaudavel.pt/64-dos-portugueses-dispostos-a-pagar-mais-por-alimentos-e-pratos-saudaveis/>
- Wu, J., Zhang, Y., & Qiao, D. (2022). Path and boundary of the influence of social entrepreneurial opportunity identification on the growth of commercial startups. *Frontiers in Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1027093>.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2011). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 44(6), 308-325.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Capacidade absorptiva: uma revisão, reconceituação e extensão. *Academia de Gestão Review*, 27(2), 185-203.

Apêndice 1 – Ficha Técnica dos Pratos

Prato: Crepioca de Banana com Queijo mozzarella

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Tapioca	500	gramas (gr)	12%	0,35 €
Ovo	1	unidade	100%	0,18 €
Manteiga	1	kilo (kg)	1%	0,07 €
Queijo mozzarella fatiado	1	Kilo (kg)	9%	0,52 €
Banana	1	Kilo (kg)	20%	0,24 €
Custo total do Prato				1,37 €

Prato: Crepioca de Fiambre com Queijo muzzarela

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Tapioca	500	gramas (gr)	12%	0,35 €
Ovo	1	unidade	100%	0,18 €
Manteiga	1	kilo (kg)	1%	0,07 €
Queijo mozzarella fatiado	1	Kilo (kg)	17%	0,98 €
Fiambre	500	gramas (gr)	16%	0,59 €
Tomate Cereja	1000	gramas (gr)	0%	- €
Tomate	1	Kilo (kg)	4%	0,06 €
Custo total do Prato				2,24 €

Prato: Ovos mexidos com banana

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Ovo	1	unidade	300%	0,54 €
Tomate	1	Kilo (kg)	10%	0,15 €
Manteiga	1	kilo (kg)	1%	0,07 €
Banana	1	Kilo (kg)	20%	0,24 €
Custo total do Prato				1,00 €

Prato: Pão de queijo

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Polvilho azedo	500	gramas (gr)	4%	0,10 €
Polvilho doce	500	gramas (gr)	1%	0,03 €
Leite sem lactose	6000	Mililitros (ml)	1%	0,07 €
Óleo de coco	500	gramas (gr)	1%	0,05 €
Ovo	1	unidade	8%	0,01 €
Queijo ralado mozzarella	1	Kilo (kg)	2%	0,12 €
Fermento	900	gramas (gr)	0%	- €
Custo total do Prato				0,39 €

Prato: Bolinho

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Aveia	1000	gramas (gr)	1%	0,03 €
Fubá	1	Kilo (kg)	1%	0,01 €
Polvilho doce	500	gramas (gr)	2%	0,05 €
Fermento	900	gramas (gr)	0%	- €
Cenoura	3000	Gramas (gr)	1%	0,05 €
Ovo	1	unidade	40%	0,07 €
Óleo de coco	500	gramas (gr)	1%	0,05 €
Açúcar de coco	1000	gramas (gr)	2%	0,16 €
Essência de baunilha	200	Mililitros (ml)	1%	0,03 €
Sal	1000	gramas (gr)	1%	0,00 €
Custo total do Prato				0,47 €

Prato: Tapioca energética

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Tapioca	500	gramas (gr)	15%	0,44 €
Amendoim	1000	gramas (gr)	2%	0,07 €
Frutos Vermelhos	1	Kilo (kg)	3%	0,13 €
Custo total do Prato				0,64 €

Prato: Bolinho energético

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Banana	1	Kilo (kg)	5%	0,06 €
Aveia	1000	gramas (gr)	1%	0,03 €
Amendoim	1000	gramas (gr)	1%	0,04 €
Cacau em pó	1	kilo (kg)	1%	0,05 €
Custo total do Prato				0,17 €

Prato: Creme de abacate

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Abacate	1000	gramas (gr)	30%	1,11 €
Mel	1	Kilo (kg)	3%	0,14 €
Leite sem lactose	6000	Mililitros (ml)	1%	0,07 €
Essência de baunilha	200	Mililitros (ml)	1%	0,04 €
Amendoim	1000	gramas (gr)	1%	0,04 €
Custo total do Prato				1,39 €

Prato: Café energético

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Café	1	unidade	100%	0,20 €
Óleo de coco	500	gramas (gr)	1%	0,06 €
Canela em pó	750	Gramas (gr)	1%	0,05 €
Custo total do Prato				0,31 €

Prato: Batido energético

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Banana	1	Kilo (kg)	10%	0,12 €
Frutos Vermelhos	1	Kilo (kg)	2%	0,08 €
Leite sem lactose	6000	Mililitros (ml)	3%	0,21 €
Cacau em pó	1	kilo (kg)	1%	0,08 €
Custo total do Prato				0,50 €

Prato: Batido pós treino

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Banana	1	Kilo (kg)	10%	0,12 €
Aveia	1000	gramas (gr)	1%	0,03 €
Leite sem lactose	6000	Mililitros (ml)	2%	0,14 €
Whey protein	1	unidade	100%	1,20 €
Custo total do Prato				1,49 €

Prato: Bomba pós treino

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Amendoim	1000	gramas (gr)	1%	0,04 €
Banana	1	Kilo (kg)	10%	0,12 €
Aveia	1000	gramas (gr)	2%	0,06 €
Whey protein	1	unidade	100%	1,20 €
Cacau em pó	1	kilo (kg)	2%	0,15 €
Custo total do Prato				1,57 €

Prato: Ovos cozidos com batata doce

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto de Ingrediente
Ovo	1	unidade	300%	0,54 €
Batata doce	600	gramas (gr)	40%	0,79 €
Sal	1000	gramas (gr)	1%	0,00 €
Custo total do Prato				1,34 €

Prato: Pastel de forno - Salmão

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Farinha de aveia	1	Kilo (kg)	1%	0,03 €
Farinha de arroz	500	gramas (gr)	5%	0,04 €
Polvilho doce	500	gramas (gr)	2%	0,05 €
Creme fraiche	500	gramas (gr)	8%	0,24 €
Salmão	1000	gramas (gr)	12%	1,56 €
Creme fraiche	500	gramas (gr)	4%	0,12 €
Custo total do Prato				2,05 €

Prato: Quiche

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Grão de bico	2,6	Kilo (kg)	2%	0,07 €
Farinha de amêndoa	1	Kilo (kg)	5%	1,27 €
Farinha de aveia	1	Kilo (kg)	5%	0,14 €
Ovo	1	unidade	100%	0,18 €
Azeite	1000	Mililitros (ml)	6%	0,36 €
Frango	5	Kilo (kg)	1%	0,30 €
Espinafre	3000	gramas (gr)	0%	- €
Creme fraiche	500	gramas (gr)	2%	0,06 €
Queijo Ralado mozzarella	1	Kilo (kg)	1%	0,06 €
Espinafre	3000	gramas (gr)	0%	- €
Custo total do Prato				2,45 €

Prato: Sandes

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Farinha de arroz	500	gramas (gr)	30%	0,27 €
Fécula de batata	1	kilo (kg)	8%	0,32 €
Polvilho doce	500	gramas (gr)	15%	0,38 €
Goma xantana	60	gramas (gr)	10%	0,55 €
Açúcar de coco	1000	gramas (gr)	3%	0,25 €
Fermento biológico	18	gramas (gr)	28%	0,84 €
ovo	1	unidade	300%	0,54 €
Óleo de coco	500	gramas (gr)	10%	0,54 €
logurte	5	Kilo (kg)	4%	0,47 €
Salmão	1000	gramas (gr)	5%	0,65 €
Creme fraiche	500	gramas (gr)	10%	0,31 €
Azeite	1000	Mililitros (ml)	2%	0,12 €
Alface	500	gramas (gr)	2%	0,03 €
Custo total do Prato				5,25 €

Prato: Salada com Massa e Frutos do Mar

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Massa Pene Integral Bio	500	gramas (gr)	20%	0,40 €
Polvo	1800	gramas (gr)	4%	0,67 €
Lula	1000	gramas (gr)	7%	1,47 €
Camarão	1000	gramas (gr)	7%	1,51 €
Coentro	100	gramas (gr)	5%	0,07 €
Pimenta do Reino Preta	100	gramas (gr)	1%	0,02 €
Cebola Roxa	1000	Gramas (gr)	1%	0,02 €
Tomate cereja	1000	gramas (gr)	1%	0,04 €
Rúcula	100	gramas (gr)	20%	0,29 €
Azeite	1000	Mililitros (ml)	1%	0,03 €
Sal	1000	gramas (gr)	0%	0,00 €
Cenoura	3000	Gramas (gr)	1%	0,04 €
Azeitona preta	165	gramas (gr)	3%	0,06 €
Pimento amarelo	1000	gramas (gr)	1%	0,04 €
Pimento vermelho	1000	gramas (gr)	1%	0,03 €
Custo total do Prato				4,69 €

Prato: Salada de Ricota com Espinafre

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Ricotta	250	gramas (gr)	80%	1,50 €
Espinafre	3000	gramas (gr)	2%	0,04 €
Tomate Cereja	1000	gramas (gr)	2%	0,07 €
Cenoura	3000	Gramas (gr)	1%	0,03 €
Beterraba	1000	gramas (gr)	3%	0,04 €
Mix de Folhas	175	gramas (gr)	14%	0,20 €
Cebola Roxa	1000	Gramas (gr)	1%	0,02 €
Custo total do Prato				1,90 €

Prato: Salada de Salmão com Manga

Ingrediente	Quantidade	Unidade Medida	Quantidade Necessária	Total Gasto com Ingredientes
Salmão	1000	gramas (gr)	15%	1,95 €
Manga	1000	gramas (gr)	4%	0,19 €
Limão	1000	gramas (gr)	4%	0,05 €
coentro	100	gramas (gr)	5%	0,07 €
Mix de Folhas	175	gramas (gr)	29%	0,40 €
Tomate Cereja	1000	gramas (gr)	1%	0,02 €
Custo total do Prato				2,68 €

Apêndice 2 – Pressupostos

A. Pressupostos		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Plano de Negócio - Pegada Leve								
1. Gerais								
Pressupostos Gerais								
CAE Principal	Restaurante							
Tipo de Atividade	Comercial							
Unidade Monetária	EUR							
Ano de início de investimento	2023							
Ano cruzeiro	2026							
nº de meses de exploração		5	12	12	12	12	12	
nº dias funcionamento ano		152	365	365	365	365	365	
Fiscalidade								
IRC	17,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020. Verificar situação concreta pela natureza e localização.						
Derrama Municipal	1,20%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IRS	15,00%	Estimar a taxa média a aplicar para todos os salários						
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
TSU Empresa	23,75%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
TSU Colaboradores	11,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Fundo de compensação - Encargos	0,08%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
IVA taxa normal	23,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA taxa intermédia	13,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA taxa reduzida	6,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA isento/não sujeito	0,00%	Nota: IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias						
Prejuízos Fiscais								
Reporte (nº de anos)	5	Nota: 2020 o reporte são 12 anos para micro entidades						
Inflação								
Taxa de inflação		5,20%	3,30%	2,10%	2,10%	2,00%	2,00%	
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal		1,80%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
2. Vendas e Serviços prestados								
<i>Colocar botão para indicar o nº de rendimentos</i>		Nota: Este botão permite que se adicione o nº de rendimentos necessários para além do existente: Mercadorias, Produtos ou Serviços.						
<i>Colocar botão possibilitar a eliminação de rendimentos</i>		Nota: Este botão permite que se elimine o último nº de rendimento.						
Total de Vendas e Serviços prestados		64 295	541 470	580 717	622 558	666 759	714 099	
Total IVA Vendas e Serviços prestados		8 952	75 398	80 861	86 687	92 842	99 434	
Vendas de Mercadorias		64 295	541 470	580 717	622 558	666 759	714 099	
IVA Vendas de Mercadorias		8 952	75 398	80 861	86 687	92 842	99 434	
Vendas de Produtos		-	-	-	-	-	-	
IVA Vendas de Produtos		-	-	-	-	-	-	
Serviços Prestados		-	-	-	-	-	-	
IVA Serviços Prestados		-	-	-	-	-	-	
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Crepioca de Banana com Queijo e Muzzarela	1925	16 038	17 193	18 432	19 741	21 142
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	250	2 085	2 235	2 396	2 566	2 749
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Crepioca de Fiambre com Queijo Muzzarela	1155	9 623	10 316	11 059	11 845	12 685
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	150	1 251	1 341	1 438	1 540	1 649
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Ovos Mexidos com Banana	1925	16 038	17 193	18 432	19 741	21 142
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	250	2 085	2 235	2 396	2 566	2 749
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Pão de Queijo	2 200	18 544	20 114	21 563	23 094	24 734
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	286	2 411	2 615	2 803	3 002	3 215
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			2 200	17 952	18 850	19 792	20 782	21 821
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Bolinho do Dia	1 650	13 908	14 910	15 985	17 120	18 335
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	215	1 808	1 938	2 078	2 226	2 384
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			1 650	13 464	14 137	14 844	15 586	16 366
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Tapioca Energética	3 300	27 817	29 821	31 969	34 239	36 670
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	429	3 616	3 877	4 156	4 451	4 767
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			660	5 386	5 655	5 938	6 235	6 546
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			5	5	5	5	5	6
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias								
IVA aplicável	% Exportação	Bolinho Energético	220	1 854	1 988	2 131	2 283	2 445
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%	29	241	258	277	297	318
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)			110	898	942	990	1 039	1 091
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)			2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)			0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Creme de Abacate	2 200	18 544	19 881	21 313	22 826	24 447
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		286	2 411	2 584	2 771	2 967	3 178
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Café Energético	1 760	14 836	15 904	17 050	18 261	19 557
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		229	1 929	2 068	2 217	2 374	2 542
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				880	7 181	7 540	7 917	8 313	8 728
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Batido Energética	1 320	11 127	11 928	12 788	13 696	14 668
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		172	1 446	1 551	1 662	1 780	1 907
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Batido Pós Treino	880	7 418	7 952	8 525	9 130	9 779
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		114	964	1 034	1 108	1 187	1 271
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				220	1 795	1 885	1 979	2 078	2 182
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Ovos Cozidos com Batata Doce	2 200	18 544	19 881	21 313	22 826	24 447
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		286	2 411	2 584	2 771	2 967	3 178
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Pastel de Fono de Salmão	3 300	27 817	29 821	31 969	34 239	36 670
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		429	3 616	3 877	4 156	4 451	4 767
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				6	6	6	6	7	7
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Quiche	4 400	37 089	39 761	42 626	45 652	48 894
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		572	4 822	5 169	5 541	5 935	6 356
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				8	8	8	9	9	9
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Sande Salmão	4 400	37 089	39 761	42 626	45 652	48 894
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		572	4 822	5 169	5 541	5 935	6 356
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				8	8	8	9	9	9
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Águas 1,5	2 200	18 544	19 881	21 313	22 826	24 447
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		286	2 411	2 584	2 771	2 967	3 178
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				1 100	8 976	9 425	9 896	10 391	10 910
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Água 33	2 200	18 544	19 881	21 313	22 826	24 447
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		286	2 411	2 584	2 771	2 967	3 178
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				2 200	17 952	18 850	19 792	20 782	21 821
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Água 50	1 100	9 272	9 940	10 656	11 413	12 223
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		143	1 205	1 292	1 385	1 484	1 589
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				1 100	8 976	9 425	9 896	10 391	10 910
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Água das Pedras Salgada	2 200	18 544	19 881	21 313	22 826	24 447
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		286	2 411	2 584	2 771	2 967	3 178
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				1 100	8 976	9 425	9 896	10 391	10 910
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Café	3 300	27 817	29 821	31 969	34 239	36 670
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		429	3 616	3 877	4 156	4 451	4 767
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				3 300	26 928	28 274	29 688	31 173	32 731
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	Meia de Leite	1 650	13 908	14 910	15 985	17 120	18 335
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		215	1 808	1 938	2 078	2 226	2 384
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				1 100	8 976	9 425	9 896	10 391	10 910
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Capuccino	1 100	9 272	9 940	10 656	11 413	12 223
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		143	1 205	1 292	1 385	1 484	1 589
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Why Not Soda	1 650	13 908	14 910	15 985	17 120	18 335
IVA Vendas de Mercadorias	23,00%	0,00%		380	3 199	3 429	3 676	3 938	4 217
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				3	3	3	3	3	3
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Fritz	1 650	13 908	14 910	15 985	17 120	18 335
IVA Vendas de Mercadorias	23,00%	0,00%		380	3 199	3 429	3 676	3 938	4 217
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				3	3	3	3	3	3
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Sumo de Laranja	1 650	13 908	14 910	15 985	17 120	18 335
IVA Vendas de Mercadorias	23,00%	0,00%		380	3 199	3 429	3 676	3 938	4 217
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				550	4 488	4 712	4 948	5 195	5 455
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				3	3	3	3	3	3
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Salada de Massa e Frutos do Mar	3 960	33 380	35 785	38 363	41 087	44 004
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		515	4 339	4 652	4 987	5 341	5 721
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				12	12	13	13	13	13
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Salada de Ricota com Espinafre	2 970	25 035	26 839	28 772	30 815	33 003
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		386	3 255	3 489	3 740	4 006	4 290
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				9	9	9	10	10	10
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Salada de Salmão com Manga	3 300	27 817	29 821	31 969	34 239	36 700
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		429	3 616	3 877	4 156	4 451	4 767
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				10	10	11	11	11	11
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Pote de Vidro	990	8 345	8 946	9 591	10 272	11 001
IVA Vendas de Mercadorias	23,00%	0,00%		228	1 919	2 058	2 206	2 363	2 530
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				990	8 078	8 482	8 906	9 352	9 819
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				1	1	1	1	1	1
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Bomba Pós Treino	880	7 418	7 952	8 525	9 130	9 779
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		114	964	1 034	1 108	1 187	1 271
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				220	1 795	1 885	1 979	2 078	2 182
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				4	4	4	4	4	4
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Esportação	Chá da Casa	660	5 563	5 964	6 394	6 848	7 334
IVA Vendas de Mercadorias	13,00%	0,00%		86	723	775	831	890	953
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				330	2 693	2 827	2 969	3 117	3 273
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				2	2	2	2	2	2
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	240,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

3. Gastos Operacionais

3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

Total CMVMC	20 574	173 271	185 829	199 218	213 363	228 512
Total Compras	28 691	193 636	187 894	201 419	215 688	231 002
Total IVA Compras	3 730	25 173	24 426	26 185	28 039	30 030
Total Inventários finais	8 117	28 483	30 547	32 748	35 073	37 564

Mercadorias

Custo Mercadorias Vendidas (CMV)	32,00%	20 574	173 271	185 829	199 218	213 363	228 512
IVA Compras	13,00%	3 730	25 173	24 426	26 185	28 039	30 030
Compras		28 691	193 636	187 894	201 419	215 688	231 002
Inventários iniciais Mercadorias		0	8 117	28 483	30 547	32 748	35 073
Inventários finais Mercadorias		8 117	28 483	30 547	32 748	35 073	37 564

3.2 Fornecimentos e Serviços Externos				12 887	31 949	32 620	33 305	33 972	34 651
Total FSE				2 850	7 067	7 215	7 367	7 514	7 664
IVA dos FSE									
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Subcontratos	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	2 893	7 172	7 323	7 477	7 626	7 779
Trabalhos Especializados	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	23,00%	100,00%	250	1 315	3 260	3 329	3 399	3 466	3 536
Vigilância e Segurança	23,00%	0,00%	100	526	1 304	1 331	1 359	1 387	1 414
Honorários	23,00%	100,00%	200	1 052	2 608	2 663	2 719	2 773	2 829
Comissões	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	1 052	2 608	2 663	2 719	2 773	2 829
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	0,00%	150	789	1 956	1 997	2 039	2 080	2 121
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	20	105	261	266	272	277	283
Material de Escritório	23,00%	100,00%	30	158	391	399	408	416	424
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	2 367	5 868	5 991	6 117	6 240	6 364
Electricidade	23,00%	100,00%	150	789	1 956	1 997	2 039	2 080	2 121
Combustíveis	23,00%	0,00%	200	1 052	2 608	2 663	2 719	2 773	2 829
Água	6,00%	0,00%	100	526	1 304	1 331	1 359	1 387	1 414
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	684	1 695	1 731	1 767	1 803	1 839
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal	23,00%	100,00%	80	421	1 043	1 065	1 088	1 109	1 131
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%	50	263	652	666	680	693	707
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	4 576	11 345	11 584	11 827	12 063	12 305
Rendas e Aluguers	23,00%	100,00%	800	4 208	10 432	10 652	10 875	11 093	11 315
Comunicação	23,00%	100,00%	50	263	652	666	680	693	707
Seguros	0,00%	100,00%	20	105	261	266	272	277	283
Royalties	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	1 315	3 260	3 329	3 399	3 466	3 536
Outros Serviços	23,00%	100,00%	250	1 315	3 260	3 329	3 399	3 466	3 536

3.3 Gastos com Pessoal				16 639	79 475	81 065	82 396	84 044	85 535
Gastos com o Pessoal									
Nº Trabalhadores				2	4	4	4	4	4
Gerência				1	1	1	1	1	1
Administrativo					1	1	1	1	1
Comerciais									
Operacionais				1	2	2	2	2	2
Outros									
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	% C. Fixo	Valor Mensal		10 732	50 694	51 708	52 742	53 797	54 873
Gerência		1000		5 833	14 280	14 566	14 857	15 154	15 457
Administrativo		650		-	12 136	12 381	12 628	12 881	13 139
Comerciais		650		-	-	-	-	-	-
Operacionais		650		4 958	24 276	24 762	25 257	25 762	26 277
Outros				-	-	-	-	-	-
Subsídio de Alimentação Total	% C. Fixo	Valor Diário		1 229	6 405	6 533	6 374	6 501	6 501
Subsídio de Alimentação		6,5		1 229	6 405	6 533	6 374	6 501	6 501
Outras Remunerações (Opcional)	% C. Fixo	Valor Mensal		-	-	-	-	-	-
Gerência				-	-	-	-	-	-
Administrativo				-	-	-	-	-	-
Comerciais				-	-	-	-	-	-
Operacionais				-	-	-	-	-	-
Outros				-	-	-	-	-	-
Segurança Social	% C. Fixo			3 750	17 616	17 968	18 328	18 634	19 068
TSU Empresa				2 563	12 040	12 281	12 526	12 777	13 032
TSU Colaboradores				1 187	5 576	5 688	5 802	5 918	6 036
IRS				1 619	7 604	7 756	7 911	8 070	8 231
IRS				1 619	7 604	7 756	7 911	8 070	8 231
Fundos de Compensação				8	38	39	40	40	41
Fundos de Compensação				8	38	39	40	40	41
Seguros de Acidente de Trabalho				108	507	517	527	538	549
Seguros de Acidente de Trabalho				108	507	517	527	538	549
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)	IVA		Valor Mensal	2 000	9 792	9 988	10 188	10 391	10 539
Formação	23%		100	410	2 007	2 048	2 088	2 130	2 173
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	13%		50	1 000	4 896	4 994	5 094	5 196	5 300
Equipamento Especializado Individual (EPI)	23%		50	500	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Outros	0%			-	-	-	-	-	-

4. Outros Rendimentos e Gastos							
Subsídios à Exploração			3 Aplicável				
Impairidade de Inventários (Perdas/Reversões)				-	-	-	-
Impairidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)				-	-	-	-
Outros Rendimentos				-	-	-	-
Outros Gastos				-	-	-	-
5. Fundo de Maneio							
Fundo de Maneio	Dias						
PMR - Clientes	1		PMR - Prazo Médio de Recebimento				
DM - Inventário de Mercadorias e Matéria Prima	60		DM - Duração Média de Inventário				
DM - Inventário de Produtos Acabados	1		DM - Duração Média de Inventário				
FMP - Fornecedores	15		FMP - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores				
Investimento em Fundo de Maneio				2 232	6 334	1 372	892
						1 041	1 024
6. Investimento em capital fixo (CAPEX)							
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				10 700	200	1 200	-
IVA				2 461	46	276	-
Ativo fixo tangíveis				10 700	-	1 200	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%		Valor Amort. Mensal				
Edifícios e outras construções	0,00%		0				
Equipamento básico	23,00%	5	100	6 000			
Equipamento ligeiro	23,00%	2	83	2 000			
Equipamento de transporte	23,00%	5	25	1 500			
Equipamento administrativo	23,00%	3	100	1 200		1 200	
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%		-				
Ativos intangíveis				-	200	-	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%		-				
Programas de Computador	23,00%		-				
Propriedade Industrial	23,00%	5	3		200		
Outros Ativos Intangíveis	23,00%		-				
7. Necessidades Totais de Financiamento							
Total Investimento FM e CAPEX				12 932	6 534	2 572	892
Investimento em Fundo de Maneio				2 232	6 334	1 372	892
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				10 700	200	1 200	-
							2 241
							1 024
8. Tesouraria							
Valor correspondente ao Limiar máximo de Tesouraria							
Taxa de juro de aplicações financeiras de curto prazo (+ excedentes de tesouraria)	3,75%		Fonte: Seguro Banco de Portugal				
Remuneração das aplicações de tesouraria				-	891	8 797	17 695
Necessidades de Tesouraria (Segurança Mínima)							27 671
Valor mínimo a contratar se Tesouraria < Tesouraria de Segurança							38 805
Taxa de juro de Financiamentos obtidos de curto prazo (necessidades de Tesouraria)							
9. Fontes de Financiamento							
Estrutura de Capital no momento de constituição	CP: Dívida (%)						
Capital Próprio	100,0%		Nota: Valor indicativo para a constituição inicial de capital próprio no momento 0				
Capitais Alheios	0,0%						
Necessidades capital próprio (mínimo)				12 932	6 534	2 572	2 241
Incentivos Não Reembolsáveis ao Investimento							
Incentivos não reembolsáveis							
Ajustamento sobre incentivo (IRC)				-	-	-	-
Imputação anual	5			-	-	-	-
Imputação anual acumulada				-	-	-	-
Ajustamento sobre a imputação anual (IRC)				-	-	-	-
9.1 Capitais Próprios							
Capital Próprio				25 000	6 534	2 572	892
Capital Social				25 000			
Incentivo não reembolsável				-			
Prestações Suplementares				0	6 534	2 572	892
Necessidades de Injeção de Capital (Artº 35 do Código das Soc. Comerciais)			Ver nota cotejo 0				
Capital Social							
Prestações Suplementares							
Distribuição de Resultados							
Dividendos							
Reservas legais							
Resultados Transitados				100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

9.2 Capitais Alheios: Serviço de Dívida

--

Valor mínimo de Capital Alheio (Financiamento Bancário, ...)	
--	--

-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---

Total de Financiamento Bancário	
--	--

-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---

Financiamento Bancário	CP
-------------------------------	-----------

Ano do contrato	
-----------------	--

Capital contratualizado	
-------------------------	--

Período de reembolso de capital (anos)	1,0
--	-----

Período de carência de capital (anos)	
---------------------------------------	--

Taxa de juro anual	
--------------------	--

Taxa aplicável a cada financiamento obtido em concreto (negociada com entidade financiadora)

Financiamento Bancário	CP
-------------------------------	-----------

Em caso de existir apenas um empréstimo (campos preenchidos anteriormente), deve colocar no "0" no campo "Capital contratualizado" referente ao segundo Financiamento Bancário, e deixar todos os outros campos em branco.

Ano do contrato	
-----------------	--

Capital contratualizado	
-------------------------	--

Período de reembolso de capital (anos)	1,0
--	-----

Período de carência de capital (anos)	0
---------------------------------------	---

Taxa de juro anual	
--------------------	--

Taxa aplicável a cada financiamento obtido em concreto (negociada com entidade financiadora)

9.3 Custo de Capital: WACC

Custo do Capital	
-------------------------	--

Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	12,03%
--	---------------

$WACC = r_{CP} \times R_{cp} + r_{CA} \times (R_{ca} \times (1-t))$

Custo do capital próprio (Rcp)	4,00%
---------------------------------------	--------------

Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rr)	0,50%
--	-------

Sugestão de Fonte: Bloomberg, Banco Central Europeu, Danodiana "Obrigações de Tesouro"

Beta unlevered (Bu)	100,00%
---------------------	---------

Sugestão de Fonte: Bloomberg, Banco Central Europeu, Danodiana ou Beta=100% se não conhecer outra referência

Taxa de remuneração de mercado (Rm)	4,00%
-------------------------------------	-------

Sugestão de Fonte: Banco de Portugal

Prémio de risco do país (Pp)	0,00%
------------------------------	-------

Sugestão de Fonte: Bloomberg, Banco Central Europeu, Danodiana ou considerer 0%

Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	0,00%
--	--------------

Taxa de juro de referência (Rca)	0,00%
----------------------------------	-------

Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças "Créditos obtidos MPL"

9.4 Taxa Crescimento perpetuidade

Taxa de crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	
--	--

Fonte: Dependendo da Indústria

Anexo I – Análise Financeira



Anexo%20I%20-%20
Ferramenta%20IAPV