Plano de Negócio da Empresa Vida Leve

Naíma Larissa Pereira Lopes Delgado

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Professor Doutor José Carlos Lopes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim

Bragança, julho, 2024

Plano de Negócio da Empresa Vida Leve

Naíma Larissa Pereira Lopes Delgado

Orientação:

Professor Doutor José Carlos Lopes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim

Bragança, julho, 2024

Resumo

A ideia do presente plano de negócio foi elaborada para o empreendimento Vida Leve que é uma empresa de preparação e de fornecimento de refeições saudáveis, que tem o intuito de trazer melhor bem-estar e qualidade de vida para os cabo-verdianos, através de uma nova opção de comida saudável com opções vegetarianas e veganas. O elemento que diferenciação de valor de este negócio dos outros que operam neste mesmo mercado, tem a ver principalmente com o facto de a empresa ser apenas *takeaway* diferente dos demais. A visão é tornar-se uma referência na gastronomia cabo-verdiana, estar à frente de qualquer concorrente que possa surgir, sempre procurando acompanhar a evolução no ramo da alimentação saudável, e liderando o segmento do mercado. O propósito deste trabalho é avaliar a viabilidade económica e financeira do negócio em questão a fim de dinamizar o setor de alimentação saudável no mercado supramencionado, dar mais opções às pessoas que requisitam estes serviços com preços mais competitivos e disponibilidade imediata, estimular o crescimento económico do país através de novos empregos e possibilitar o crescimento profissional dos técnicos que operam neste setor. Tendo em consideração os propósitos acima referidos foi feita uma análise relativa ao empreendimento Vida Leve para compreender melhor a repercussão que este negócio pode ter no mercado, as mais-valias que pode trazer, assim também como os possíveis riscos que poderão advir deste investimento. A realização deste projeto pode ser considerada uma mais-valia para o setor em que opera assim, como um impulso ao crescimento económico do país. O investimento que se pretende fazer neste negócio apresenta indicadores económicos e financeiros favoráveis uma vez que apresenta um Valor Atual Líquido de 189.784€, uma TIR de 98% considerando uma taxa média ponderada de capital e um PRI de 2,29 anos. Porém apresenta alguns riscos. Posteriormente a empresa pretende alargar o negócio e criar uma rede de espaço de refeições saudáveis, estendendo as suas instalações a outras ilhas de Cabo Verde.

Palavras-Chave: Alimentação saudável, bem-estar, plano de negócio, *takeaway*.

Abstract

The idea for this business plan was developed for the Vida Leve enterprise, which is a company that prepares and supplies healthy meals, which aims to bring better well-being and quality of life to Cape Verdeans, through a new healthy food option with vegetarian and vegan options. The element that differentiates the value of this business from others operating in the same market must do mainly with the fact that the company is just a different takeaway from the others. The vision is to become a reference in Cape Verdean gastronomy, to be ahead of any competitor that may arise, always seeking to follow developments in the healthy eating sector and leading the market segment. The purpose of this work is to evaluate the economic and financial viability of the business in question to boost the healthy food sector in the market, give more options to people who request these services with more competitive prices and immediate availability, stimulate the economic growth of the country through new jobs and enabling the professional growth of technicians operating in this sector. Considering the purposes mentioned above, an analysis was carried out around the Vida Leve venture to better understand the repercussion that this business could have on the market, the added value it could bring, as well as the possible risks that could arise from this investment. The completion of this project can be considered an added value for the sector in which it operates as well as a boost to the country's economic growth. The investment intended to be made in this business presents favorable economic and financial indicators as it has a Net Present Value of 189.784€, an PRI of 98% considering a weighted average rate of capital and a PRI of 2.29 years. However, it presents some risks. Subsequently, the company intends to expand the business, create a network of healthy dining spaces, and create facilities on other islands in Cape Verde.

Keywords: Healthy eating, well-being, business plan, takeaway.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, sem eles não seria possível concluir o meu mestrado, foi graças a eles que consegui chegar até aqui, eles sempre foram o meu incentivo e o meu apoio.
E também foi graças a força divina e a ajuda inestimável de Deus e pela minha fé que tenho nele que consegui concluir com grande satisfação. Agradeço e dedico esse plano de negócio a eles.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais Gregório Delgado e Marisia Lopes, sem eles nada seria possível, não tenho palavras para mostra o quanto sou grata e serei eternamente. Agradeço aos meus orientadores professores doutore José Carlos Lopes e a professora doutora Ana Sofia Cardim Barata pela excelente orientação, disponibilidade, ajuda e paciência, a todos os meus professores do mestrado pela dedicação e ensinamento. Agradeço o meu namorado Dennis Lopes pelo incentivo, pela força que me deu em cada etapa e por não me deixar desistir de o fazer, pela paciência e pelo apoio emocional que foi essencial e animador nos dias difíceis. Agradeço também aos meus avos Francisco Lopes que infelizmente já não esta entre nós e a Lídia Lopes, que participaram nessa trajetória até chegar aqui, agradeço o meu irmão Igor Delgado pela participação e pelo apoio. E por fim agradeço a todos os meus familiares que de uma forma ou outra participou nessa caminhada e aos meus amigos de Bragança que tenho como família e que estiveram juntos na minha trajetória, grata por tudo.

Abreviaturas e Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BCV - Banco de Cabo Verde
BAD - Banco Africano de Desenvolvimento
CE - Comunidade Europeia
CAE- Classificação da Atividades Económicas
DGS - Direção Geral de Saúde
ERIS - Entidade Reguladora Independente de Saúde
FSE - Fornecimentos e Serviços Externos
HACCP - *Hazard Analysis Critical Control Point*
IGAE - Inspeção-Geral das Atividades Económicas
IMC - Índice de Massa Corporal
IPB - Instituto Politécnico de Bragança
INECV - Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde
IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação
PAIGC - Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde
PESTEL- *Political, Economical, Social, Technological, Environmental and legal*
PIB*pc*- Produto Interno Bruto *per capita*
PIB - Produto Interno Bruto
PRI - Prazo de Retorno do Investimento
EU - União Europeia
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
SMART - *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timebound*
SHST - Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade
VAL - Valor Atual Líquido

Lista de figuras

Figura 1: Mapa da República de Cabo e sua localização no continente africano e no globo. 3
Figura 2: Mapa das ilhas de cabo verde, com divisão por grupos de ilhas. 4
Figura 3: Importações de Cabo Verde por grupos de produtos, 2022. 6
Figura 4: Importações de Cabo Verde por mercado de proveniência, 2022. 7
Figura 5: Exportações de Cabo Verde por grupos de produtos, 2022. 7
Figura 6: Exportações de Cabo Verde por mercado de destino, 2022. 8
Figura 7: Roda dos alimentos. 10
Figura 8: Valores da empresa Vida leve. 21
Figura 9: Organigrama da empresa Vida leve. 35

Lista de tabelas

Tabela 1: Diferenças no comportamento e alimentação. Comparação entre a pré-história e a atualidade. 14
Tabela 2: Principais dados de atividade da Vida Leve. 16
Tabela 3: Descrição dos serviços a prestar pela empresa Vida Leve. 19
Tabela 4: Segmentação do público-alvo. 25
Tabela 5: Sistematização da concorrência indireta. 28
Tabela 6: Quadro de pessoal previsto para a empresa Vida Leve. 36
Tabela 7: Quadro de formação do pessoal previsto para a empresa Vida Leve, para os anos de 2025 e 2026. 37
Tabela 8: Lista de equipamentos/investimentos. 40
Tabela 9: Análise SWOT da empresa Vida Leve. 42
Tabela 10: Business Model Canvas da Vida Leve. 43
Tabela 11: Volume de vendas (quantidades vendidas e preços de venda estimados). 45
Tabela 12: Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) da empresa Vida Leve. 46
Tabela 13: Gastos com o pessoal da empresa Vida Leve. 47
Tabela 14: Investimento necessário para o projeto Vida Leve. 48
Tabela 15: Demonstração de resultados. 49
Tabela 16: Balanço previsional da empresa Vida Leve. 50
Tabela 17: Mapa previsional dos fluxos de caixa da Vida Leve. 51
Tabela 18: Indicadores económico-financeiros. 52
Tabela 19: Ponto crítico. 53
Tabela 20: Avaliação do projeto. 53
Tabela 21: Variação dos resultados face a um cenário otimista. 54
Tabela 22: Variação dos resultados face a um cenário pessimista. 54
Tabela 23: Análise da variação dos indicadores VAL, TIR e PRI atendendo aos distintos cenários. 55

Índice

Resumo i

Abstract i

Agradecimentos iii

Abreviaturas e Acrónimos v

Lista de figuras vi

Lista de tabelas vii

Introdução 1

1. Contextualização teórica 3

1.1. Apresentação da República de Cabo Verde 3

1.2. Características económicas da República de Cabo Verde 5

1.3 Estudo sobre alimentação saudável 9

1.4 Informação sobre alergénicos 11

1.5 Evolução da alimentação 13

1.6 Empreendedorismo e criação de negócios 14

2. Plano de negócio 16

2.1. Identificação da empresa 16

2.2. Sumário executivo 17

2.3. Descrição da empresa 17

2.3.1 Apresentação da promotora 18

2.3.2 Produtos e serviços 19

2.3.3 Missão, visão e valores 20

2.3.4 Objetivos 22

2.4. Análise do mercado 22

2.4.1 Análise das Cinco Forças de Michael Porter 22

2.4.2 Analise PESTAL 23

2.4.3 Mercado-alvo *25*
2.4.4 Segmentos de mercado *26*
2.4.5 Evolução do mercado *27*
2.4.6 Concorrência *28*
2.4.7 Vantagens competitivas e vantagens para os clientes *29*
2.5. Marketing/Estratégia de vendas **29**
2.5.1 Estratégia de marketing *31*
2.5.2 Pricing *31*
2.5.3 Promoção e publicidade *32*
2.5.4 Estratégia das vendas *32*
2.5.5 Distribuição *33*
2.6. Recursos humanos e operações **34**
2.6.1 Organigrama da empresa *34*
2.6.2 Pessoal *35*
2.6.3 Plano de formação do pessoal *36*
2.6.4 Saúde, higiene e segurança no trabalho *38*
2.6.5 Análise dos recursos técnicos e produtivos *39*
2.6.5.1 Instalações *39*
2.6.5.2 Descrição dos equipamentos *40*
2.6.5.3 Planeamento e gestão da produção *41*
2.7 Análise SWOT *42*
2.8 Business Model Canvas *43*
2.9. Plano financeiro **44**
2.9.1 Pressupostos *44*
2.9.2 Vendas *44*
2.9.3 Fornecimentos e serviços externos *45*
2.9.4 Gastos com o pessoal *46*
2.9.5 Investimentos *47*
2.9.6 Demostração de resultados *48*
2.9.7 Balanço *49*
2.9.8 Mapa dos fluxos de caixa / Demostração dos fluxos de caixa *50*

2.9.9 Avaliação *52*
2.9.9.1 Indicadores financeiros *52*
2.9.9.2 Avaliação do projeto *53*
2.9.10 Avaliação de cenários *53*
2.9.10.1 Cenário otimista *54*
2.9.10.2 Cenário pessimista *54*
Conclusões **56**
Referências **57**
Apêndices **59**
Exemplo de ficha técnica – Sopa de legumes **59**
Exemplo de ficha técnica – Lasanha de legumes e cogumelos **60**

Introdução

A presente dissertação apresenta o plano de negócios desenvolvido no âmbito do curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) para abertura de um estabelecimento em Cabo Verde, o qual tem o propósito de fomentar um conceito de saúde, bem-estar e qualidade de vida, oferecendo, aos seus clientes, uma experiência diferenciada por meio do paladar, cujo nome será Vida Leve.

Um pouco por todo o mundo cresce a preocupação sobre a qualidade da alimentação das populações, uma vez que somos aquilo que comemos, e a medicina é unânime a defender estilos de vida saudáveis que passam, invariavelmente, por diversas dimensões, entre as quais a alimentação. A alimentação saudável é importante para o funcionamento do organismo, devendo a mesma ser realizada de modo saudável, aliada a exercícios físicos, contribuindo assim para a qualidade de vida. Neste sentido, apresenta-se o projeto sobre a empresa Vida Leve, uma empresa de refeições saudáveis, que tem o objetivo e a missão de trazer os benefícios de uma alimentação saudável e, consequentemente, melhor bem-estar e qualidade de vida para os cabo-verdianos. Assim, a empresa irá oferecer uma nova opção de comida rápida e saudável, com opções vegetarianas e veganas para quem tem pouco tempo para se alimentar, ou não tem tempo para preparar a sua própria comida saudável.

A Vida Leve vai proporcionar um serviço de preparação e confeção de alimentos saudáveis, um menu que vai desde sopa, salada, prato principal e sobremesa, com orientação de uma nutricionista, que irá definir um conjunto de orientações e regras, desde a compra dos alimentos, à sua conservação e preparação para se obter uma comida saudável e com a máxima qualidade. O nosso serviço será apenas de entrega para os nossos clientes, sendo a nossa proposta constituída pela oferta de um menu muito variado, que vai sendo alterado semanalmente, de forma a procurar sempre satisfazer as necessidades dos clientes. Adicionalmente, também teremos uma opção para os clientes que querem fazer o próprio menu de acordo com a sua dieta e necessidade, ou seja, uma opção à medida. Para estes clientes, encontra-se prevista a cobrança de uma taxa extra, para que a nossa nutricionista possa elaborar um plano nutricional e alimentar, que pode ir de uma semana a um mês.

Alem de estreitar a relação com os clientes pretende-se criar um ambiente familiar, com menus que abranjam toda a família, principalmente as crianças que por vezes revelam algumas dificuldades em comer determinado tipo de alimentos saudáveis, mas que necessitam dos mesmos para ter um crescimento rápido e saudável.

De destacar também que o primeiro passo do atual projeto será a instalação do espaço físico, em Cabo Verde, na ilha de São Vicente, na cidade de Mindelo. A promotora percecionou uma oportunidade de negócio nesta área, uma vez que não existe um negócio igual, considerando que o mesmo terá muita procura.

Assim, o presente projeto, encontra o seu fundamento nas noções de empreendedorismo e inovação, pois esta é a linha que orienta cada um dos passos apresentados em cada secção do presente documento.

Nas próximas secções, encontra-se a descrição do serviço e produtos que lhe estão associados, cuja introdução no mercado se encontra planeada para este projeto, bem como os aspetos cruciais para a criação de um negócio, tais como, a missão e a visão, a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) deste plano, um breve resumo da análise *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and legal* (PESTEL) e os objetivos gerais inerentes à implementação da globalidade do projeto.

Apresentam-se também todas as secções que envolvem a análise do mercado, que são aspetos fundamentais, tendo por base a análise das Cinco Forças de Michael Porter. Nesta secção ainda será possível conhecer o público-alvo deste projeto, bem como o mercado no qual o mesmo será implementado. Será também estudada a potencial evolução de mercado na qual será possível compreender todos os direcionamentos do projeto Vida Leve e as previsões para implementação do espaço, e também a estratégia para lidar com a concorrência e com as condicionantes inerentes ao próprio mercado.

De seguida apresenta-se toda a parte inerente à estratégia de marketing e vendas do projeto Vida Leve, tais como, promoção e publicidade, e questões de cunho legal, ressaltando a imensa importância que cada um destes itens tem para conquista e, principalmente, para a fidelização dos clientes do presente projeto.

Seguidamente, aborda-se a dimensão dos recursos humanos e operações, com especial evidência para o organograma inicial da empresa, descrevendo-se as funções do pessoal e o plano de formação da equipa. Sequencialmente, este plano de negócio culminará num ponto extremamente importante que é o plano financeiro, sendo apresentando de forma minuciosa todos os pressupostos, as demonstrações de resultados, o balanço, o mapa dos fluxos de caixa, o Valor Atual Líquido (VAL) e a taxa Interna de Rentabilidade (TIR), evidenciando-se a viabilidade do mesmo.

Por fim, serão apresentadas as principais conclusões e limitações ao projeto desenvolvido.

1. Contextualização teórica

1.1. Apresentação da República de Cabo Verde

Cabo Verde, ou como é designada, República de Cabo Verde, tornou-se um estado independente no ano de 1975, depois de um conflito armado do partido africano para Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), contra o colonialismo português, iniciando assim o caminho em direção à sua independência. Após a independência de Cabo Verde, instalou-se um governo de transição, constituído por um parlamento democrático e moderno, que se encontra em funcionamento até ao momento presente, tornando Cabo Verde um exemplo de um país democrático com estabilidade e paz social.

Cabo Verde, é um arquipélago que fica no oceano Atlântico central, a 500 quilómetros da costa ocidental Africana, sendo um país tropical com um clima quente, que predomina quase o ano inteiro, sendo constituído por dez ilhas vulcânicas, das quais, apenas nove são habitadas, com uma área de terra de cerca de 4.033 km². Essas ilhas ficam a 850 km da costa ocidental Africana, mais precisamente do Senegal, fazendo parte da Macaronésia, tal como se evidencia na figura seguinte (Figura 1).

Figura 1: Mapa da República de Cabo e sua localização no continente africano e no globo.

Fonte: *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA, 2024).

De acordo com o recenseamento da população de 2021, o país tem cerca de 491.233 habitantes espalhados pelas nove ilhas habitadas.

A população de Cabo Verde é descendente de africanos, livres e escravos, e de europeus que na grande maioria eram portugueses. Os cabo-verdianos são misturas de várias etnias africanas, como os Fulani, os Balante e os Madyako, e de habitantes de vários países europeus como Portugal, Itália, França e Espanha.

A língua falada em Cabo Verde é o crioulo e o português, sendo o crioulo a língua materna e falada por toda a população no seu dia-dia para se comunicarem, e o português a língua oficial usada nas escolas, nas redes de comunicação, como na televisão, rádio e jornal e nos documentos oficiais.

O crioulo de Cabo Verde tem duas variantes, que é dividida entre o sul e o norte. Assim, no Sul predomina o crioulo de sotavento que inclui as variantes das ilhas de Fogo e Brava, e o crioulo das ilhas de Maio e Santiago. No Norte prevalece o crioulo de Barlavento, que inclui as variantes de Santo Antão, São Vicente, São Nicolau, Sal e Boa Vista. O crioulo varia de ilha para ilha, cada um com suas características que as diferencia, mas são muito parecidas e compreendidas por toda a população de Cabo Verde. A ilha de sotavento tem mais influências africanas, que se refletem na linguagem, no comportamento, crenças, hábitos e até mesmo na aparência, cor de pele e feições mais africanas, e as ilhas do barlavento tem mais influências europeias, hábitos, crenças, hábitos e também características físicas mais europeias. A figura seguinte (Figura 2) reflete a divisão das ilhas que pertencem ao barlavento e ao sotavento.

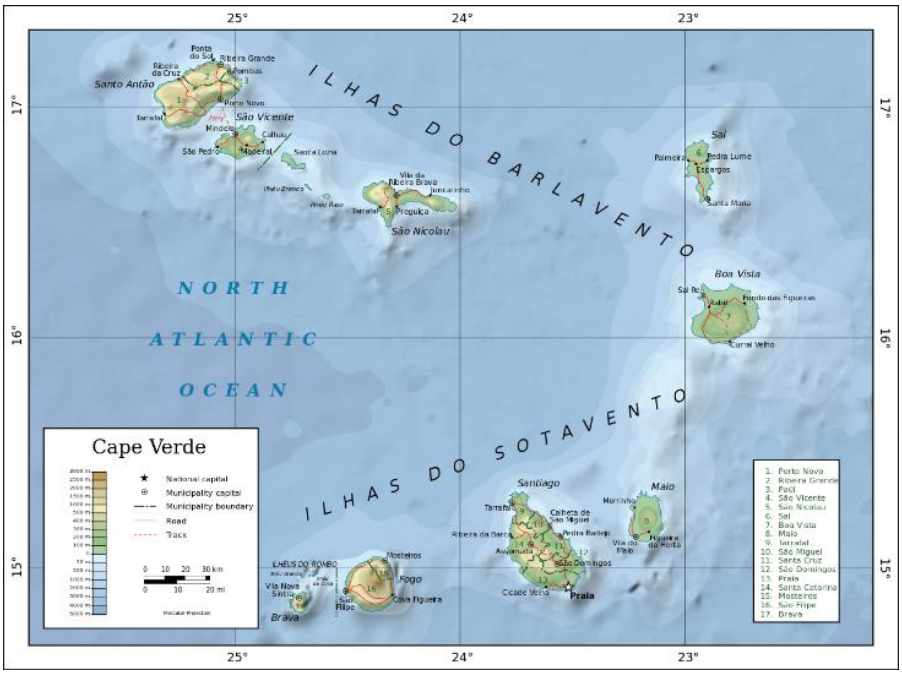

Figura 2: Mapa das ilhas de cabo verde, com divisão por grupos de ilhas.

Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabo_Verde#/media/Ficheiro:Topographic_map_of_Cape_Verde-en.svg

A população de Cabo Verde é na sua maioria composta por jovens segundo a estrutura etária, a esperança media de vida é de 71 anos para os homens e 75 anos para mulheres. A taxa de crescimento da população depende da taxa de emigração, já que aproximadamente metade dos cabo-verdianos estão emigrados devido à escassez de recursos naturais e à pobreza, tornando a emigração uma saída para os cabo-verdianos. Quanto aos agregados familiares, estes são constituídos em média por 4,9 elementos.

1.2. Características económicas da República de Cabo Verde

O Produto Interno Bruto *per capita* (PIB_{pc}) foi de 3.597 euros, no ano de 2022, segundo o Banco Mundial. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (INECV), registou-se uma redução no nível de pobreza, revelando os dados que a taxa de pobreza passou de 22,2% para 20,2%, ou seja, verificou-se uma queda significativa de dois pontos (INECV 2023).

Cabo Verde, sendo um país em vias de desenvolvimento, conta com parceiros que contribuem para o seu desenvolvimento, como a União Europeia (UE), essencialmente com os países como Portugal e Espanha, o Fundo Global, o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), o Sistema das Nações Unidas e o Banco Mundial.

Cabo Verde apresenta o PIB *per capita* mais elevado da África ocidental. A sua localização geográfica e a sua estabilidade política, social e económica, diferencia o país de outros países africanos, nos quais ainda prevalecem conflitos e desajustamentos sociais. A estabilidade de Cabo Verde atrai muita ajuda externa, nomeadamente investidores, principalmente provenientes de Portugal, que é um importante investidor no país. Também e no que respeita ao turismo, muitos turistas escolhem Cabo Verde para passar as suas férias, contribuindo para o setor.

A economia depende muito da exportação de pescado, já que Cabo Verde, pela sua forma geográfica tem uma grande ligação com o mar, que se reflete numa grande diversidade no sector de pesca. No entanto, a maioria dos bens alimentares são importados, uma vez que o país tem uma grande escassez de recursos naturais, incluindo recursos hídricos, em parte devido à falta de chuva que faz com que haja grandes períodos de seca tornando o solo pouco fértil em várias ilhas, mesmo que 32% da população viva em zonas rurais.

Assim, a economia do país, assenta num maior peso do sector dos serviços que representa 67% do PIB (ano de 2023). No ano de 2023, o PIB teve uma descida de 4,5% depois de ter crescido 17,7% em 2022 devido ao reforço da atividade turística, estimando-se um crescimento de 4,8% em 2024. Este crescimento está diretamente relacionado com o aumento do turismo, das energias renováveis e do consumo privado. Estima-se também uma diminuição da taxa de inflação para 2,2%.

A figura seguinte (Figura 3) apresenta as principais importações de Cabo Verde por grupos de produtos, no ano de 2022 (último ano para o qual se encontraram dados disponíveis). Como se pode observar, o

principal grupo de produtos importados são os produtos agrícolas que correspondem a aproximadamente 22% do total de importações (correspondem a 185 milhões de USD); seguindo-se os combustíveis minerais, com 19% (correspondendo a 155 milhões de USD); e os produtos alimentares com 12% (correspondendo a 99 milhões USD). Na sua globalidade, as importações ascenderam a 832 milhões de USD, nesse mesmo ano (2022).

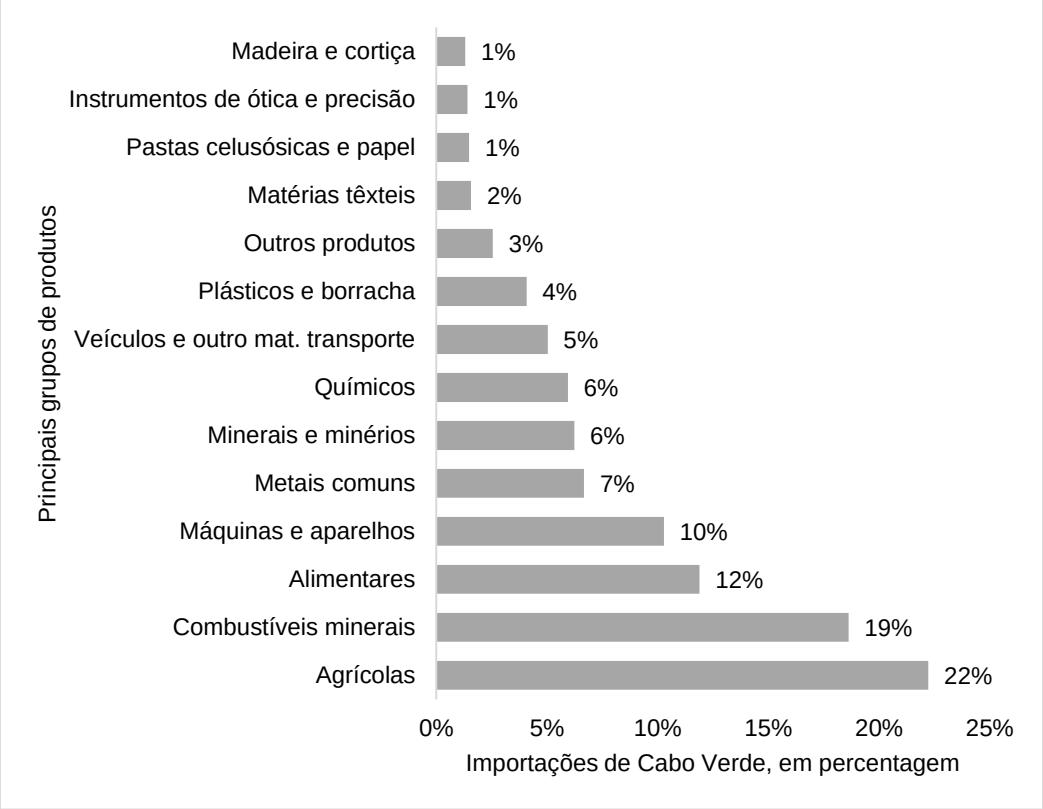

Figura 3: Importações de Cabo Verde por grupos de produtos, 2022.

Fonte: AICEP (2024).

De destacar que nos três principais grupos de produtos se encontram os produtos agrícolas e os produtos alimentares, o que evidencia a insuficiência do país na produção de determinados produtos inseridos nestas duas categorias.

A figura seguinte (Figura 4) destaca também as importações, mas por mercado de proveniência. Facilmente se observa que Portugal é o principal mercado da proveniência das importações de Cabo Verde. Assim, as importações provenientes do mercado português com destino a Cabo Verde representavam no ano de 2022 aproximadamente 49% (correspondendo a 376 milhões de USD). Com uma representatividade muito menor, de apenas 9% (correspondendo a 71,3 milhões de USD), segue-se o mercado espanhol e depois Togo com 7% (correspondendo a 55,5 milhões de USD).

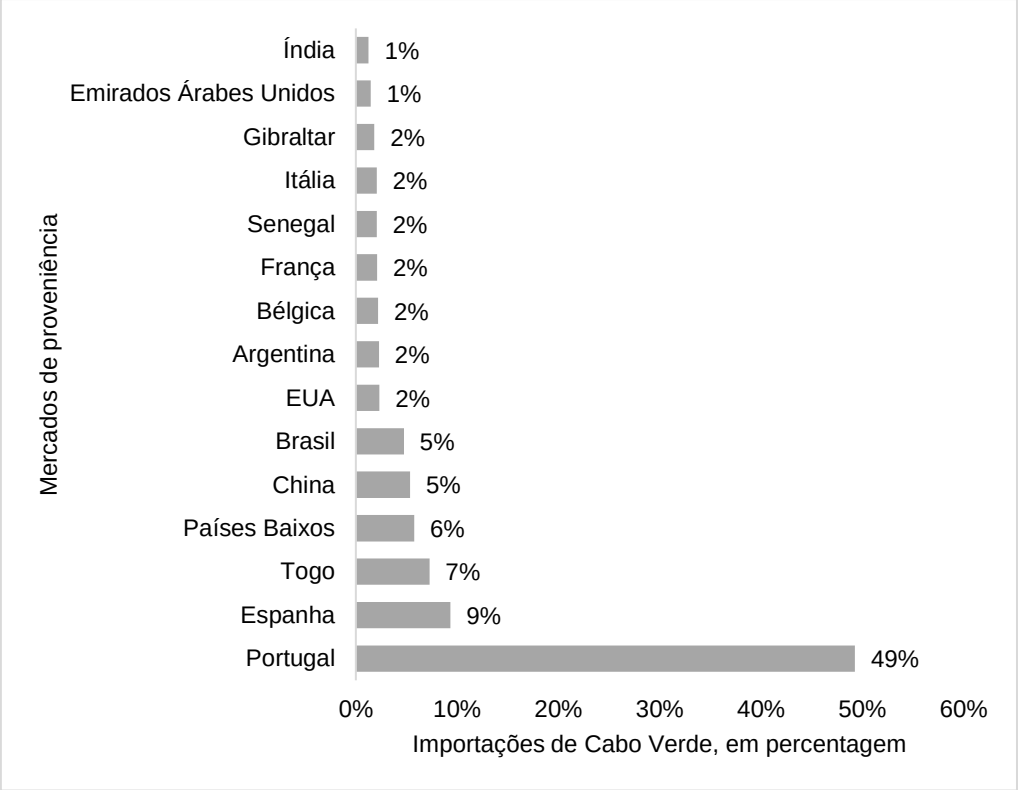

Figura 4: Importações de Cabo Verde por mercado de proveniência, 2022.

Fonte: AICEP (2024).

No que respeita às exportações, a figura seguinte (Figura 5) detalha os principais grupos de produtos exportados pelo mercado cabo-verdiano. A totalidade das exportações de Cabo Verde ascendeu a 45 milhões de USD, no ano de 2022.

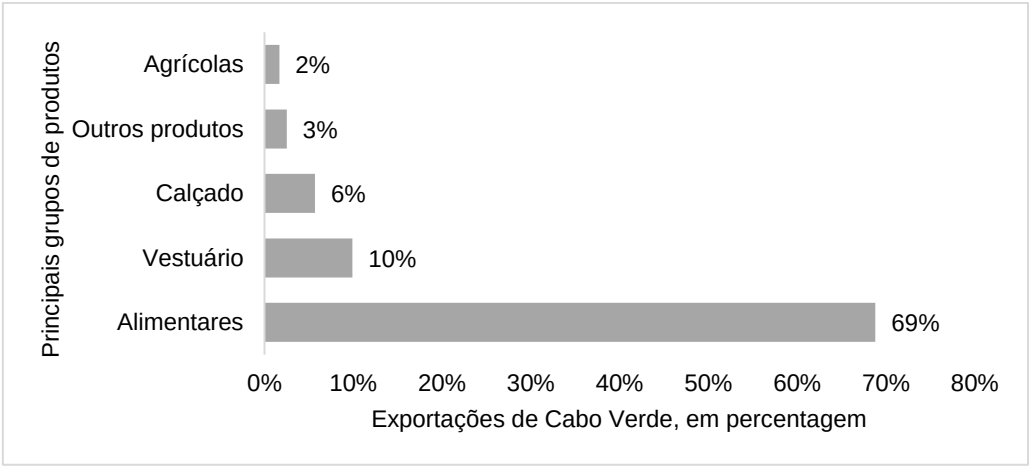

Figura 5: Exportações de Cabo Verde por grupos de produtos, 2022.

Fonte: AICEP (2024).

É possível verificar, através da análise da figura anterior que os principais grupos de produtos exportados são os produtos alimentares, que representam 69% no total dos produtos exportados (correspondendo a 32,7 milhões de USD), seguidos dos bens de vestuário, que representam 10% to total das exportações (correspondendo a 4,7 milhões de USD), e do calçado, que representa 6% (correspondendo a 2,7 milhões de USD).

Na figura seguinte (Figura 6) encontram-se representadas as exportações por país de destino, encontrando-se representados apenas os quatro principais mercados, uma vez que os restantes têm uma representação pouco significativa.

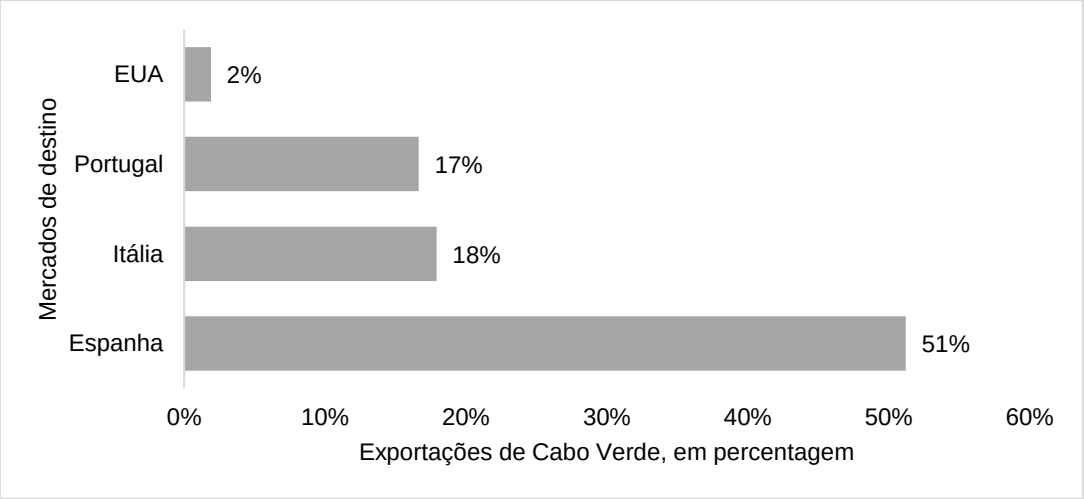

Figura 6: Exportações de Cabo Verde por mercado de destino, 2022.

Fonte: AICEP (2024).

Da análise da figura, constata-se que o principal mercado de destino é Espanha, que representa 51% do total das exportações cabo-verdianas (correspondendo a 24,3 milhões de USD), seguido de Itália, que representa 18% (corresponde a 8,5 milhões de USD). Portugal é o terceiro mercado de destino das exportações de Cabo Verde, com uma quota de 17% do total das exportações (correspondendo a 7,9 milhões de USD). Os mercados de Cuba, Argélia, países Baixos, Grácia e Líbia são também mercados de destino das exportações cabo-verdianas, mas por terem uma representação inferior 1% não se constam da figura.

Com a implementação de novos critérios no que respeita ao acompanhamento fiscal, conjuntamente com a supervisão realizada pelo Banco de Cabo Verde (BCV), foi possível determinar um conjunto de grandes contribuintes (que é integrado pelas empresas com volume de negócios igual ou superior a 300 milhões de escudos), assim como as empresas com atividade de produção e distribuição de eletricidade, água e telecomunicações (Portaria 55 de 2013).

Em 2021 (último ano para o qual se encontram dados disponíveis), Cabo Verde bateu o recorde de empresas ativas de cerca de 11.404 empresas em atividade, o que consequentemente, levou ao aumento do número de trabalhadores. Assim, e través da informação extraída do inquérito realizado pelo Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (INECV) nesse ano as empresas ativas por todo o arquipélago de Cabo Verde (11.404) representavam um aumento de 2,6% comparativamente ao ano anterior, e um aumento de 2% em relação ao ano de 2019.

No que respeita ao número de trabalhadores, também no ano de 2021, e de acordo com a mesma fonte, as empresas empregavam 72.940 de trabalhadores, o que corresponde a um aumento de 2,2% comparativamente ao ano de 2020. No que respeita ao volume de negócios, verificou-se um aumento para cerca de 248 mil milhões de escudos, que representa mais 6,6%, relativamente ao ano de 2020.

1.3 Estudo sobre alimentação saudável

A alimentação saudável, consiste no conhecimento que permite á pessoa alimentar-se de forma adequada, ou seja, garantindo que o organismo receba todos os nutrientes necessários que precisa, preferencialmente, de forma prazerosa. Ter uma alimentação saudável não é apenas fazer várias refeições, não se esperando também que a comida não tenha de ter um sabor agradável. Uma alimentação saudável consiste sim, em consumir alimentos de forma equilibrada, variada, que tenham sabor, qualidade e segurança.

Fazer uma alimentação saudável, a par de realizar exercício físico e de ter um sono adequado, é fundamental para a saúde, bem-estar e qualidade de vida (Silva et al., 2024). Assim, através de mudanças simples, no dia a dia, e uma adequada alimentação pode-se mudar a vida de uma pessoa e prevenir futuramente eventuais problemas. Diferentemente do que muitos pensam, uma alimentação saudável não é fazer restrições, limitações, comer pouco ou muito, ou comer comida sem sabor.

Uma alimentação inadequada pode estar associada a várias doenças e a problemas de saúde, tais como a obesidade, a diabetes, a hipertensão, e mesmo alguns tipos de cancro, entre outras doenças (Silva et al., 2024). Uma alimentação desequilibrada pode causar desnutrição que pode ser chamada também de má nutrição. A má nutrição consiste num desequilíbrio de nutrientes no organismo, que se verifica entre os nutrientes que o corpo precisa e os que obtém. Considera-se uma pessoa como desnutrida, uma pessoa magra, isto é, com um Índice de Massa Corporal (IMC) menor entre 14 e 18 (por exemplo uma pessoa que pesa 50kg e mede 1,70 de altura e o seu cálculo IMC é de 17,20, abaixo do IMC normal é considerada desnutrida).

A sigla IMC criado no século XIX pelo matemático Lambert Quetelet, permitindo o seu cálculo, determinar se uma pessoa está, ou não, com o seu peso ideal. Normalmente quando uma pessoa inicia uma dieta ou começa uma atividade física, procura saber o seu IMC, para saber qual o seu peso

adequado, e se se encontra em estado de obesidade ou de magreza, sendo este indicador fundamental par que se possa traçar um plano alimentar, para que a pessoa atinja o peso desejado.

É importante considerar, ao calcular o IMC, se a pessoa é uma criança, pessoa mais velha ou atleta, pois, por exemplo, para uma pessoa que pratica musculação, o IMC muitas vezes não corresponde à realidade, não podendo este indicador ser interpretado da mesma maneira, quando se trata de uma pessoa sedentária ou atleta.

Cada vez há mais erros na alimentação, sendo uma alimentação desajustada cada vez mais comum nos dias de hoje, devido, entre muitos outros fatores, à falta de tempo para preparar e apreciar as refeições, fazendo com que cada vez mais exista a necessidade de usar alimentos pré-confecionados, enlatados e, consequentemente, muito processados, que são pouco saudáveis. Alguns dos erros mais comuns na alimentação são os que se descrevem de seguida:

- Consumir muito sal nos alimentos;
- Usar muito açúcar;
- Fazer pratos pouco variados;
- Não incluir legumes, verduras e frutas na dieta diária;
- Não beber a quantidade de água adequada no dia a dia;
- Não fazer todas as refeições necessárias.

De acordo com o sítio da Direção Geral de Saúde (DGS) portuguesa a roda dos alimentos, que se encontra na figura seguinte (Figura 3), consiste numa representação visual em formato circular, dividida em segmentos de variados tamanhos, conhecidos como grupos, os quais agrupam alimentos com características nutricionais similares.

Figura 7: Roda dos alimentos.

Fonte: Direção Geral de Saúde (2024).

A roda dos alimentos foi criada para apresentar de forma gráfica os grupos de alimentos que devem fazer parte da nossa alimentação diária. Os alimentos encontram-se organizados por grupos, sendo a dimensão de cada porção proporcional à quantidade que deve ser diariamente ingerida desse grupo de alimentos. A roda dos alimentos não mostra, no entanto, a dieta a ser seguida, não sendo essa a sua finalidade, mas antes servir de orientação geral para a população das necessidades alimentares. Aponta também para uma diversidade alimentar e para a condição de variedade e de equilíbrio, que é necessário manter na alimentação. Assim, esta imagem orienta sobre os nutrientes que devem estar na dieta, e nela está representada oito grupos distintos de alimentos.

Para ter uma alimentação saudável é também necessário seguir, entre outras as seguintes ações:

1. Fazer, aproximadamente, seis refeições num dia, pequeno-almoço, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde, jantar e ceia.
2. Fazer seis porções todos os dias que inclua os cereais e tubérculos, de forma menos processada possível e sem açúcares incluídos.
3. Comer todos os dias verduras e legumes, divididas nas refeições diárias.
4. Comer até três peças de fruta por dia, não mais do que isso.
5. Incluir nas refeições diárias no mínimo numa refeição o feijão e porção de leite e os seus derivados e também de carne, peixe e ovos.
6. Consumir em pouca quantidade óleos vegetais, manteiga e azeite, dando preferência a gorduras saudáveis, de que é exemplo, o azeite.
7. Ter atenção aos rótulos dos alimentos embalados e enlatados, as quantidades de gordura e açucares, essencialmente, nos alimentos que são processados.
8. Evitar consumir doces, sobremesas industrializadas e guloseimas.
9. Diminuir o consumo de sal nas refeições.
10. Beber pelo menos seis oito copos de água diariamente.
11. Praticar atividade física, evitar bebidas alcoólicas e tabaco.

Um adulto saudável deve consumir entre 1500 e 2500 calorias diariamente. No entanto, essa quantidade pode variar, dependendo do estilo de vida da pessoa (por exemplo, se pratica ou não desporto), idade e problemas de saúde que possam estar associados. Variam também em função do sexo; assim no caso das mulheres o consumo calórico diário poderá variar entre 1500 e 1800 calorias e, no caso dos homens, entre 2000 e 2500 calorias. Já no caso das crianças, varia também em função da sua idade e atividade física praticada (Alves & Cunha, 2020).

1.4 Informação sobre alergénicos

Os alergénicos são substâncias de origem alimentar ou ambiental que podem levar a uma reação alérgica ou hipersensibilidade nas pessoas que são alérgicas a determinadas substâncias. A pessoa ao

estabelecer contacto com a substância, o organismo reconhece o alérgeno como uma substância estranha e alheia, havendo uma resposta.

Enquanto intolerância alimentar são diversas as reações que o organismo pode dar como resposta ao sistema imune a um alimento. Nas últimas décadas, as intolerâncias alimentares aumentaram cerca de 18% em adultos e 50% em crianças, estimando-se que em média 8 em cada 100 crianças tenha uma alergia alimentar ou intolerância alimentar. A reação alérgica não é a mesma em todas as pessoas, nem em todos os momentos, podendo essa reação ser muito grave em alguns casos, chegando mesmo a causar a morte.

O Decreto-Lei 26/2016 de 9 de junho

> "assegura a execução e garante o cumprimento, na ordem jurídica interna, das obrigações decorrentes do Regulamento (UE) n.º 1169/2011, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2011, relativo à prestação de informação aos consumidores dos géneros alimentícios, e do Regulamento de Execução (UE) n.º 1337/2013, da Comissão, de 13 de dezembro, no que respeita à indicação do país de origem ou do local de proveniência da carne fresca, refrigerada e congelada de suíno, de ovino, de caprino e de aves de capoeira, e transpõe a Diretiva n.º 2011/91/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro."

Este documento, fixa as normas de prestação de informação relativas aos géneros alimentícios não pré-embalados, ou seja, os géneros alimentícios apresentados para venda ao consumidor final ou aos estabelecimentos de restauração coletiva sem acondicionamento prévio, aos estabelecimentos de restauração coletivos, os pré-embalados para venda direta e os embalados nos pontos de venda a pedido do comprador designadamente no que respeita ao modo de indicação.

Neste sentido, a carta ou menu de um restaurante devem indicar de forma clara aos clientes os alergénicos, para que estes saibam os alimentos que podem ou não consumir. Os alergénicos mais comuns são os que de seguida se listam:

- Cereais com glúten;
- Peixe;
- Tremoços;
- Sésamo;
- Aipo;
- Ovos;
- Soja;
- Moluscos;
- Mostarda;

- Amendoins;
- Frutos de casca rija;
- Leite;
- Dióxido de enxofre e sulfitos;
- Crustáceos.

É obrigatório que nos estabelecimentos alimentares se encontrem as informações sobre o que contém a comida e a presença de alergénicos e que sejam sempre fornecidos aos consumidores, que são 14 alergénicos que devem estar declarados na rotulagem.

1.5 Evolução da alimentação

Há milhares de anos atras, os povos nómadas alimentavam-se de plantas, raízes, frutos, consumiam peixe e carne de caça, alimentando-se dos poucos recursos que a que tinham acesso. A evolução da alimentação é paralela à história do ser humano. O ser humano ao observar os animais, que se alimentavam do que a natureza lhes oferecia (plantas, raízes e frutos), inicia-se na caça e na pesca, assim dando início ao consumo de carne de animais.

De seguida, os nómadas evoluíram de coletores e caçadores para agricultores, fazendo o cultivo de frutas, hortaliças e tubérculos, deixando de ser nómadas e passando a ser sedentários, começando também a domesticar animais. Essa evolução, libertou as sociedades primitivas de uma dependência exclusiva da natureza. Mesmo com o início da agricultura, o ser humano não se tornou vegetariano, concentrando a criação de animais nas terras menos férteis para o cultivo. Com o passar dos tempos, percebeu que poderia guardar o resultado das suas colheitas para o ano inteiro. Com a evolução do desenvolvimento dos sentidos, paladar e olfato, o ser humano foi distinguindo novos odores e sabores, o que o levou a experimentar e desejar alimentos diferentes e isso desempenhou um papel importante no desenvolvimento da alimentação.

A revolução industrial teve também um grande papel na mudança dos hábitos alimentares, uma vez que as pessoas começaram a deixar os campos para trabalhar em indústrias de diversos setores de atividade. Com a mudança no trabalho e com o progressivo êxodo rural, as populações começaram a consumir cada vez mais alimentos ricos em gordura, alimentos congelados, já confecionados ou pré-confecionados, repletos de sal, açúcar refinado e gorduras, mas pobres em carboidratos complexos, e fibras. A crescente industrialização, o aumento da dimensão das cidades e a impossibilidade de se ter terras para cultivar os alimentos, tem conduzido à crescente falta de tempo para o cultivo e a preparação dos alimentos. Adicionalmente, o trabalho também foi mudando de forma progressiva, passando a assentar num cada vez menor esforço físico e tornando as pessoas cada vez mais sedentárias.

Todo este processo de transformação trouxe como consequência as mudanças da saúde devido ao sedentarismo. Atualmente, existem cada vez mais pessoas sedentárias, que cada vez precisam de

realizar um esforço físico menor para o seu próprio sustento. No entanto, não fazem coisas simples como cozinhar em casa, não se esforçam para procurar alimentos saudáveis, comem cada vez mais fora de casa e procuram cada vez mais comida rápida e pronta. O consumo excessivo de produto alimentares altamente processados e o sedentarismo tem conduzido ao aumento de doenças, nomeadamente, cardiovasculares, diabetes, entre outras. Da tabela seguinte (Tabela 1), constam algumas diferenças da pré-história para os dias atuais.

Tabela 1: Diferenças no comportamento e alimentação. Comparação entre a pré-história e a atualidade.

Pré-história	Atualidade
Não tinham doenças como: obesidade, diabetes, colesterol e hiperatenção.	Muitas pessoas com doenças como: obesidade, diabetes, colesterol e hiperatenção.
Não consumiam alimentos industrializados.	Consumo excessivo de alimentos industrializados.
Não existia consumo de cereais e derivados.	Dieta baseada em cereais e açucares e consumo excessivo.
Ocorria o consumo de proteínas de carnes magras.	Grande consumo de proteínas, carne vermelhas e com muita gordura.

Fonte: Elaborado pela autora.

1.6 Empreendedorismo e criação de negócios

Um empreendedor é uma pessoa capaz de ver uma oportunidade de negócio, é uma pessoa que tem propósito social num projeto ou empresa. Um empreendedor deve ser capaz de ver oportunidades de negócio, ser empreendedor é pensar numa ideia de negócio, criar, pôr em prática e desenvolver a ideia. O conceito empreendedor tem sido muito debatido assim como o conceito empreendedorismo, pelo que diversas investigações têm sido conduzidas de forma a mostrar as características, atitudes e comportamentos do empreendedor, não existindo uma definição única relativamente ao conceito de empreendedor.

Assim, o conceito de empreendedor tem uma grande diversidade de significados. Efetivamente, sobre ele, McClelland (1972) considera que o empreendedor está relacionado com a necessidade do sucesso, de ser reconhecido e de controlo e poder, considerando a necessidade de realização com a vontade que as pessoas tem de se superar e de se diferenciar. Considera ainda que um empreendedor reúne um conjunto de caraterísticas e comportamentos psicológicos, gosto pelo risco, desejo de reconhecimento como fatores intrínsecos de motivação.

Segundo Schumpeter (1978) o empreendedor é um inovador, constituindo-se como uma fonte dinâmica para as mudanças económicas e, consequentemente, sociais. Para este autor, o empreendedor tem o

sonho de encontrar o seu reino onde pode ter o poder da sua independência, ser bem-sucedido, criar a sua própria empresa e ver a sua evolução. O empreendedor, ou a empreendedora, é considerada aquela pessoa que mantém o funcionamento e o andamento do negócio criando produtos, novas estratégias de negócio, inovando, através de competências que contribuem para o desenvolvimento do seu empreendimento. O conceito de empreendedorismo está ligado diretamente com a criação de empresas, de produtos, serviços e modelos de negócio, podendo residir na ideia de um empreendedor ou num plano de negócios, para solucionar problemas num determinado mercado, ou seja, uma ideia para solucionar um problema, ou responder a uma necessidade seja com um produto ou um serviço (Souza, 2001).

Para a criação de novos negócios deve-se fazer primeiro a identificação de oportunidades, criar fontes de ideias entre o empreendedor e o mercado, criando assim oportunidades de negócios, com base em um novo conceito ou necessidades dos consumidores, observando as tendências, explorando *hobbies* e criando um negócio a partir de um novo conceito, através do desenvolvimento da capacidade inovadora.

A criação de negócio pode ser realizada a partir de um conceito existente, não precisando necessariamente de ser realizada a partir de um bem ou serviço totalmente inovador, mas antes, já inexistente no mercado. Assim, o empreendedor pode usar um conceito já existente, mas num mercado que ainda não foi explorado. A necessidade dos consumidores deve ser identificada pelo empreendedor, e este deve procurar as carências, ouvindo e prestando atenção às reclamações e aos hábitos, aperfeiçoando o negócio, através de uma avaliação contínua do mesmo.

2. Plano de negócio

2.1. Identificação da empresa

Na tabela seguinte (Tabela 2) encontram-se os principais dados de atividade do projeto/empresa.

Tabela 2: Principais dados de atividade da Vida Leve.

Nome da promotora	Naíma Larissa Pereira Lopes Delgado
Localização da sede	Cabo Verde
Tipo de empresa	Sociedade Unipessoal, Lda.
CAE REV. 3.0	56106 Confeção de refeições prontas a levar para casa
Descrição da atividade	Compreende a confeção e venda em estabelecimentos de refeições prontas a levar para casa (*takeaway*)
Ano previsto para o início de atividade	2025
Volume de negócios previsto para o 1º ano	276.480€
Dimensão	Microempresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a Entidade Reguladora Independente de Saúde (ERIS)[1], junto dos estatutos publicados através do decreto-Lei nº 03/2019, de 10 de janeiro impõem-se atribuições previstas no regime jurídico das entidades reguladoras independentes, dispondo a ERIS de atribuições transversais, assim como atribuições específicas para cada sector regulado. Assim, no sector alimentar, as atribuições da ERIS são exclusivas, nomeadamente:

- Supervisionar as atividades do ciclo dos alimentos para que sejam consumidas pelos humanos e os alimentos com propriedades funcionais e novos alimentos, também suplementos e aditivos;
- Garantir a segurança alimentar através da definição dos instrumentos de regulação com objetivo de garantir a segurança sanitária;
- Ser um ponto de contacto de códex Alimentarius;
- Agir como uma entidade nacional que avalia e comunica os riscos na cadeia alimentar e no controlo dos produtos alimentares.

[1] https://eris.cv/.

2.2. Sumário executivo

O projeto consiste numa empresa de refeições saudáveis. Assim, a Vida Leve tem como principal atividade a confeição de alimentos saudáveis e vai ser criada em Cabo Verde, ilha de São Vicente, na cidade de Mindelo. A ideia de negócio foi criada com o propósito de preencher uma lacuna que existe no mercado de restauração, percecionada pela promotora do projeto, Naíma Delgado.

Os principais clientes para este empreendimento são pessoas ativas, desde os mais jovens (que podem ser ainda estudantes), até aos adultos trabalhadores, que têm uma família, a pessoas com mais idade, que já se encontram reformadas, que pretendem uma alimentação saudável, mas que não têm tempo de o fazer ou não sabem como realizar, necessitando de acompanhamento especializado.

Assim, a ideia de negócio consiste na oferta de valor agregado à venda de comida saudável, proporcionando mais saúde, mais bem-estar e melhor qualidade de vida. A empresa tem uma visão para o futuro, que contempla, nos próximos anos, a abertura de novos estabelecimentos em outras ilhas.

2.3. Descrição da empresa

A criação de uma nova empresa e de pequenos negócios permite o crescimento económico do país, criando oportunidades de emprego, que gera receitas ao Estado através dos impostos pagos pelas empresas e pelos seus trabalhadores. Novas empresas no mercado vão promover o desenvolvimento social e a igualdade, contribuindo para o crescimento económico e para o desenvolvimento económico, uma vez que a geração de emprego e a de receitas, tanto privadas (por exemplo, os salários), como públicas (por exemplo, os impostos), conduzem a um maior número de oportunidades na educação e na saúde, contribuindo para o desenvolvimento do país.

A empresa Vida Leve, pretende constituir-se e afirmar-se como uma empresa de preparação e de fornecimento de refeições saudáveis, que tem o intuito de trazer melhor bem-estar e qualidade de vida para os cabo-verdianos, através de uma nova opção de comida saudável com opções vegetarianas e veganas. A ideia de criação desse negócio surgiu através de uma pesquisa, a partir da qual se percecionou uma oportunidade e, consequente necessidade de criação desse negócio, uma vez que existe uma grande procura deste tipo de produto/serviço, para o qual a oferta é praticamente inexistente. Assim, a empresa Vida Leve, assume-se como uma empresa cabo-verdiana de refeições saudáveis que tem como objetivo e missão trazer bem-estar e qualidade de vida para os cabo-verdianos, através da oferta de novas opções no âmbito da oferta de comida saudável, na qual se incluem opções vegetarianas e veganas. A empresa direcionará os seus serviços/produtos para todas as pessoas que têm pouco tempo para preparar as suas refeições, mas que dispõem de pouco tempo para confecionarem as mesmas.

A Vida Leve vai proporcionar um serviço de preparação e confeções de alimentos saudáveis, no qual se inclui um menu que vai desde a sopa ou a salada, passando pelo prato principal, até à sobremesa. Os menus ou refeições, serão elaborados com a orientação de uma nutricionista, que irá definir um conjunto de orientações e regras, desde a compra dos alimentos, à sua forma de conservação e preparação, de forma a obter-se comida saudável e de elevada qualidade.

O serviço prestado pela empresa será de confeção e entrega aos clientes. A consiste na confeção de refeições rápidas, mas muito saudáveis, proporcionando um menu muito variado, que vai ser alterado semanalmente, de forma a procurar satisfazer as necessidades dos clientes. Encontrar-se-á também disponível, uma opção para os clientes que pretendam fazer o próprio menu, de acordo com a sua dieta e necessidade. A estes clientes será cobrada uma taxa extra, para que a nutricionista possa elaborar um plano, cuja duração poderá variar entre uma semana a um mês.

Alem de estreitar a relação com os clientes pretende-se criar um ambiente familiar, através de uma oferta de menus que abranjam toda a família, principalmente as crianças que, por vezes, têm alguma dificuldade em comer alimentos saudáveis.

As instalações da empresa serão constituídas por grande armazém, que se encontrará dividido em diferentes secções, nomeadamente, as que de seguida se descrevem:

- Área de escritório, uma pequena sala onde estará a gestão;
- Sala/gabinete para a nutricionista, devidamente equipada para fazer os planos alimentares e fazer a consulta aos clientes que pretendam personalizar o seu menu a longo prazo;
- Balneários para os trabalhadores, com equipamento adequado para fazer a sua higienização, na qual lhes serão disponibilizados diversos equipamentos necessários, tais como, a roupa completa de cor branca, calçado adequado, toucas, luvas, óculos e máscaras, com a devida identificação, para que se equipem devidamente, antes de entrarem na área de produção/confeção dos alimentos;
- Área de produção/confeção dos alimentos, que apetrechada por equipamentos tais como fornos, fogões, áreas de refrigeração adequada (frio positivo e frio negativo) e com separação por áreas de alimentos, embaladores a vácuo, reguladores de temperatura, lava-louças, arrefecedores, fabricadores de gelo, mesas de preparação, batedores, panelas e acessórios e utensílios de cozinha. Todos estes equipamentos serão industriais.

2.3.1 Apresentação da promotora

A principal promotora desta ideia de negócio é Naíma Delgado, de nacionalidade cabo-verdiana, aluna do Mestrado de Empreendedorismo e Inovação da Escola superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB).

A promotora concluiu a Licenciatura em Relações Internacionais no ano de 2020. Apesar de não possuir muita experiência em termos de mercado de trabalho, a promotora encontra-se muito envolvida no desenvolvimento do atual projeto, encontrando-se a realizar toda a investigação necessária que lhe permita transformar a sua ideia de negócio numa empresa com viabilidade.

Apaixonada pelo relacionamento interpessoal, ou seja, no contacto direto com o cliente e com o público, assim como no desenvolvimento de um estilo de vida saudável, algo que considera ser algo fundamental numa sociedade com um estilo de vida cada vez mais pautado pelo crescente urbanismo, falta de tempo, stress e sedentarismo, a promotora pensa que a sua ideia de negócio irá efetivamente contribuir para uma mudança dos hábitos de vida dos habitantes de Cabo Verde, em direção a um estilo de vida mais saudável.

Numa fase inicial da constituição da empresa, a promotora não conta estabelecer uma sociedade. No entanto, conta com um conjunto de parceiros que serão requisitados, como nutricionistas, e clínicas de nutrição que, através do estabelecimento de parcerias, irão prestar serviços de acordo com as necessidades e o fluxo de clientes.

2.3.2 Produtos e serviços

Tal como anteriormente descrito, o modelo de negócio proposto pela promotora do presente projeto, reside na prestação de serviços de confeção de comida saudável, através de um serviço de personalização da alimentação, de acordo com as necessidades dos clientes. Assim, estes dois serviços constituem a base da atividade a desenvolver pela empresa Vida Leve. De seguida, na tabela seguinte (Tabela 3), descrevem-se os serviços prestados pela empresa Vida Leve aos seus clientes, evidenciando também a sua forma de execução/realização.

Tabela 3: Descrição dos serviços a prestar pela empresa Vida Leve.

Tipo de serviço	Descrição	Modo de execução
Menu	O menu inclui sopa, prato principal e sobremesa, escolhidos pelo cliente de acordo a sua necessidade. São oferecidos menus variados (vegano, vegetariano, peixe ou carne).	O menu é elaborado semanalmente. Cada dia da semana terá um menu diferente, dependendo da necessidade do cliente. Todos os dias terá quatro opções à escola: vegano, vegetariano, peixe ou carne.

Plano alimentar	Consiste em criar um plano alimentar para o cliente de acordo com as suas necessidades.	É feito através de uma consulta com o nutricionista, a partir da qual irão ser definidos todos os procedimentos necessários, incluindo quais as necessidades nutricionais do cliente. A partir dessa consulta, será elaborado um plano personalizado de alimentação que será enviado à nossa equipa de produção/confeção que elaborará o menu, de acordo com as orientações do nutricionista.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.3 Missão, visão e valores

A missão é o motivo pela qual uma empresa existe. Quando se refere a missão de uma empresa, deve-se observar diversos aspetos que pode levar ao sucesso ou fracasso da empresa, ou seja, é o motivo pelo qual os trabalhadores, sócios e donos se esforçam e trabalham. A missão deve ser a identidade da empresa, devendo mostrar e esclarecer o que a empresa efetivamente faz, de forma clara e objetiva (Irigaray et al., 2016).

Já a visão é onde a empresa pretende chegar, isto é, onde se pretende posicionar num futuro próximo, por exemplo, num horizonte temporal de cinco anos. A visão é o que a empresa quer ser futuramente, ou seja, é uma projeção da empresa e dos limites da mesma para um determinado período.

Por outro lado, os valores de uma empresa, afirmam-se como a sua forma de estar e de agir, ou seja, de forma a empresa desenvolve a sua ação no mercado, pautando os seus comportamentos. Os valores devem ser seguidos por todos os trabalhadores e pessoas que se encontram envolvidas na atividade da empresa. Face ao exposto, devem ser criados em conjunto entre sócios e trabalhadores, para que se possam traduzir numa linha de pensamento e de atuação comuns.

De forma resumida, a missão, a visão e os valores da empresa, devem resultar num comprometimento da mesma e de todos os sócios e trabalhadores que a integram, de forma a passar uma imagem consistente para o exterior da organização. De seguida apresenta-se a missão, visão e valores preconizados para a empresa Vida Leve.

Missão

A empresa Vida Leve tem a missão de proporcionar experiências únicas através do paladar, ultrapassando as barreiras nutricionais, de que comer saudável sem perder tempo é difícil e caro, trazendo aos clientes qualidade de vida, bem-estar e saúde, valorizando os aspetos nutritivos e proporcionando o prazer de comer bem e de forma saudável.

Visão

A Vida Leve tem como visão ser uma referência na gastronomia cabo-verdiana, estar à frente de qualquer concorrente que possa surgir, sempre procurando acompanhar a evolução no ramo da alimentação saudável, e liderando o segmento do mercado. Pensa-se que a um horizonte temporal de três a cinco anos ter uma rede de empresa espalhadas em todas as ilhas de Cabo Verde, de forma a liderar o mercado.

Valores

Os valores da Vida Leve são a satisfação dos seus clientes como forma de garantia da sua existência e do seu crescimento, que é conseguido através de responsabilidade no cumprimento das cláusulas assinadas para com os clientes, prestação de serviços de qualidade e disponibilidade para o bem-estar do mesmo, assumindo os pressupostos inerentes à máxima segurança alimentar, tal como mostra a figura seguinte (Figura 8).

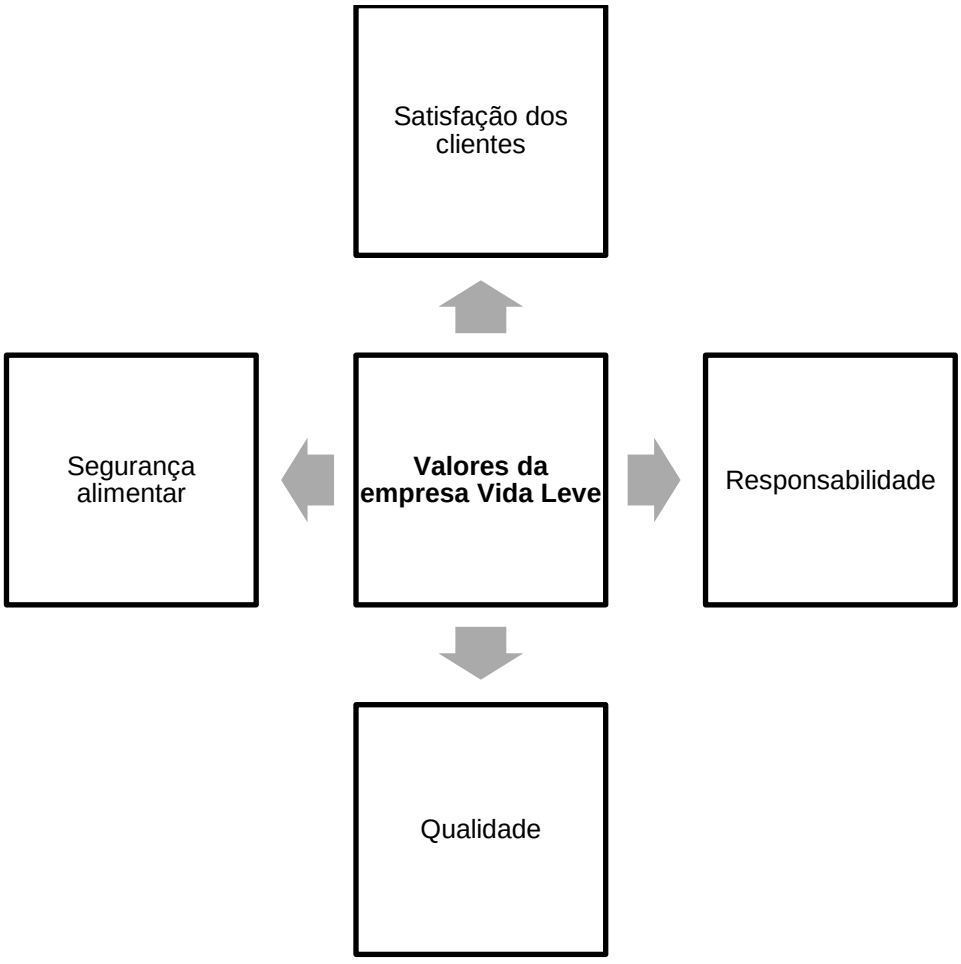

Figura 8: Valores da empresa Vida Leve.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.4 Objetivos

Objetivos é o termo usado para definir uma meta a ser atingida, ou alvo definido em metas. Definir os objetivos de forma clara é extremamente importante para uma empresa que se pretenda expandir no mercado. Sendo assim, a empresa Vida Leve pretende definir alguns objetivos a serem alcançados de forma específica, mensurável, atingível, relevante e temporal, ou seja, de forma *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Relevant* e *Time bound* (SMART), que são os que se descrevem de seguida:

- Ter a empresa em funcionamento e operacional a partir do mês de setembro de 2025.
- Crescer organicamente, de um para nove estabelecimentos (abrindo um estabelecimento em cada ilha de Cabo Verde) até ao final de 2028.
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes para 95% até ao fim do primeiro ano de início das atividades da empresa. Esta ação irá ser realizada através da área de cliente, no site da empresa, no qual será implementado um sistema de *feedback* para que os clientes possam dar a sua opinião.
- Aumentar 15% as vendas da empresa nos seis primeiros meses do ano da abertura, investindo na capacitação da equipa de venda com formações de técnicas avançadas, e em campanhas de *marketing* ajustadas e direcionadas ao público-alvo.
- Ser reconhecida no mercado pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos.
- Aumentar a fidelização dos clientes em 90% em um ano.
- Tornar-se uma referência quando se fala de bem-estar, qualidade de vida e comida saudável.
- Sensibilizar e incentivar os cabo-verdianos sobre a alimentação saudável, mostrando a facilidade de implementar mudanças na alimentação.

2.4. Análise do mercado

Na análise do mercado podem ser utilizados diferentes modelos de análise. No caso do presente projeto, recorreu-se aos seguintes instrumentos: Modelo das Cincos Forças de Michael Porter e análise designada em inglês por *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and legal* (PESTEL), que de seguida se apresentam.

2.4.1 Análise das Cinco Forças de Michael Porter

Segundo Porter (1980) as Cinco Forças competitivas são as seguintes:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos;

- Poder de negociação de clientes;
- Poder de negociação de fornecedores;
- Ameaça de novos concorrentes no mercado.

Para a empresa Vida leve estas Cinco Forças definem da forma a seguir descrita.

Rivalidades entre os concorrentes

No caso da Vida Leve, o número de concorrentes encontrado no mercado é, no momento, muito baixo ou mesmo nulo, uma vez que não se encontrou nenhum restaurante, ou empresa, que ofereça os serviços que a empresa vai oferecer, o que se torna numa grande vantagem a mesma.

Ameaça de produtos substitutos

A ameaça da possível existência de produtos substitutos é baixa. A análise da ameaça de produtos substitutos pretende medir a atratividade do posicionamento de uma empresa num dado mercado, segundo a existência ou não, de muitos produtos substitutos, relativamente ao produto comercializado pela empresa em questão.

Poder de negociação dos clientes

A empresa deve ter consciência da grande capacidade dos seus clientes na hora de defender os seus próprios interesses, influenciando a marca e o preço, inclusive, reduzir a sua receita. No caso particular da empresa Vida Leve, o cliente não terá grande poder de negociação, uma vez que (no momento presente) não foram identificados concorrentes ou produtos substitutos.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores perdem poder de negociação, quando existe uma grande diversidade de empresas fornecedoras, com as quais exista a possibilidade de se trabalhar. Uma vez que a empresa Vida leve não irá trabalhar com matérias-primas exclusivas, considera-se que existe um elevado número de fornecedores com os quais a empresa possa trabalhar e, como tal, assume-se que o poder de negociação dos fornecedores seja baixo.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

Neste tipo de negócio, existe uma elevada possibilidade da entrada de novos concorrentes, devido é elevada procura deste tipo de produtos e carência do lado da oferta, que se verifica existir atualmente no mercado. Assim, considera-se como elevado, o risco da entrada de novos concorrentes.

2.4.2 Analise PESTAL

Na realização da análise do mercado podem ser utilizadas diferentes matrizes de análise, tendo sido selecionadas as Cinco Forças de Porter e a análise PESTEL cujo acrónimo se encontra em inglês

(*Political, Economic, Social, Technological, Environmental and. Legal*), e que em português corresponde à análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL). Este instrumento representa uma análise em cada uma das dimensões apresentadas, relativamente a um conjunto de variáveis consideradas relevantes para o negócio ou empresa em questão, neste caso, a empresa Vida Leve. Assim, de seguida, apresenta-se a análise PESTAL, considerando as variáveis mais importantes para a empresa.

Fatores Políticos

Cabo Verde, sendo um país democrático, tem um parlamento democrático e moderno e que até hoje funciona, tornando o país um exemplo de democracia, estabilidade e paz social. Até ao momento, o país tem uma boa estabilidade política, boa governação, dando condições para o exercício do poder da cidadania, e levando aos cidadãos cabo-verdianos a liberdade, paz e de justiça, favorecendo a entradas de novas empresas no mercado Através de Inspeção-geral das Atividades Económicas (IGAE).

Fatores Económicos

Cabo Verde sendo um país em vias de desenvolvimento, as principais atividades económicas são o turismo a pesca e a agricultura de subsistência. Economicamente, Cabo Verde ainda está em processo de crescimento, contando com muita ajuda externa de países com os quais tem acordos e boas relações económicas e comerciais. Potenciais investidores observam o país como sendo um bom local para realizarem investimento, uma vez que a pressão fiscal é pequena, sendo fácil o processo de constituição de empresas. De destacar ainda que a moeda local é o escudo de cabo Verde, que tem uma taxa fixa com o euro e variável com dólar.

Fatores Sociais

Cabo Verde tem uma mistura de culturas europeia e africana, com uma população local bastante jovem e com uma taxa de escolarização em constante crescimento, o que leva a conscientização da população sobre os direitos e deveres dos cidadãos, que tende a acompanhar as novas tendências e a evolução do mundo, e contribuindo para a dinâmica da economia.

Fatores Tecnológicos

Cabo Verde tem estado na linha da frente dos países da região ocidental africana em termos de desenvolvimento tecnológico, apesar de ser um país em vias de desenvolvimento a velocidade dos avanços tecnológicos permite que todos os países evoluam mesmo que seja a ritmo distintos. Cabo Verde quer tornar-se numa nação digital, criando incentivos para que tal seja possível.

Fatores Ambientais

Atualmente leva-se em consideração os fatores ambientais em tudo, incluindo-se os mesmos no sector da economia, já que existe uma cada vez maior sensibilização a nível global, para esta dimensão. Cabo

Verde não fica atrás, sendo de referir que tanto as empresas que já estão no mercado, como as novas que vão entrando consideram todas as questões relacionadas com a sustentabilidade ambiental.

Fatores Legais

Cabo verde é um Estado de direito democrático que permite o exercício de atividades económicas para qualquer cidadão, seja nacional ou estrangeiro, havendo uma grande facilidade na criação de empresas, uma vez que que o Governo criou leis, que facilitam a entrada tanto a investidores estrangeiros, como a investidores nacionais, como a jovens empreendedores para promover o desenvolvimento do país, dando assim oportunidade de trabalho aos jovens desempregados. Considera-se esta situação com uma grande vantagem para o projeto Vida leve.

2.4.3 Mercado-alvo

O mercado alvo refere-se ao grupo de pessoas para o qual as atividades do negócio são direcionadas. Para definir corretamente o mercado-alvo de uma organização ou empresa, é necessário definir, planear e estudar os clientes, ou potenciais clientes.

A empresa Vida Leve não tem um mercado-alvo específico, uma vez que os seus serviços poderão ser contratados por pessoas de todas as idades. Assim, considera-se que o objetivo da empresa é atingir o público em geral. No entanto, reconhece-se que uma empresa, antes de entrar no mercado, deve definir de forma clara quem são os seus potenciais clientes e identificar e compreender as suas necessidades, para que possa oferecer um serviço que vá ao encontro dessas necessidades identificadas.

Assim, considera-se como mercado-alvo da empresa Vida Leve, a população adulta dos 18 aos 65 anos (jovens, adultos e idosos), pessoas ativas e empregadas, tal como se evidencia na tabela seguinte (Tabela 5), que indica a segmentação do público-alvo.

Tabela 4: Segmentação do público-alvo.

Faixa etária	Caracterização	Público-alvo atual
0 – 18 anos	Essa faixa etária de bebés, crianças e adolescentes não se encontra incluída no público-alvo nos primeiros anos da abertura da empresa. No entanto, futuramente será incluído, pois a empresa Vida Leve pretende incluir todos os púbicos das diferentes faixas etárias.	Não
19 – 25 anos	Essa faixa etária é a que integra estudantes, mas também as pessoas que já se encontram pessoas ativas e empregadas, ou seja, pessoas que trabalham, estudam, fazem exercício físico.	Sim

Faixa etária	Caracterização	Público-alvo atual
	Assim, pretende-se numa primeira fase de desenvolvimento da empresa alcançar este grupo de jovens adultos, já que é um grupo de risco, devido ao facto de apresentar um baixo consumo de leguminosas, frutas e hortícolas e alto consumo de açúcar, bebidas açucaradas, e comida pronta (*fast food*). Os jovens adultos são normalmente estudantes, trabalhadores, praticantes de exercício, mas que não têm muito tempo para ter uma alimentação regrada, de acordo com as suas necessidades e com o seu estilo de vida.	
26 – 65 anos	Nesta faixa, enquadram-se os adultos trabalhadores, que têm uma família. O grupo de pessoas que se inclui nesta faixa etária tem de conciliar o tempo com as tarefas do seu dia-a-dia o que dificulta a implementação de mudanças na alimentação.	Sim
Mais de 65 anos	Nesta faixa etária enquadram-se as pessoas mais velhas, muitas vezes já aposentadas, que por motivos de saúde e de idade têm de praticar uma alimentação saudável e de proceder a mudanças no estilo de vida, para a prevenção de doenças já que são mais vulneráveis e têm a saúde mais fragilizada por causa da idade.	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Futuramente, é intenção da promotora, face ao desenvolvimento do negócio, alargar esse mercado-alvo, incluindo as crianças. A inclusão do grupo das crianças, poderá incluir o início da introdução alimentar, assim como o acompanhamento da implementação de novos alimentos na sua dieta alimentar, de acordo com as sucessivas faixas etárias.

2.4.4 Segmentos de mercado

Segmentar o mercado é identificar um grupo de consumidores, com necessidades homogéneas, para onde a empresa pode direcionar a venda dos seus produtos ou prestar serviços. Segundo Kotler e Armstrong (2000), o segmento do mercado é constituído por um grupo de potenciais compradores, com caraterísticas comuns, identificados num determinado mercado. O processo requer que se identifiquem os fatores sobre os quais incidem as decisões dos compradores.

Destaca-se aqui a importância da inclusão da perspetiva dos clientes, pois é através deles que que identificam os segmentos de mercado, as medidas para o sucesso da empresa no segmento definido. A identificação dos fatores que são importantes para compreender os clientes, estão diretamente relacionadas com fatores como o tempo e a apetência pela qualidade e o desempenho do produto ou serviço oferecido pela empresa.

Segundo Hermann et al. (2009) o mercado não é totalmente homogéneo, porque é constituído por milhares ou milhões de pessoas, de empresas que são diferentes umas das outras e esta diferença tem por base alguns fatores como é o caso da localização, o poder de compra, a cultura, o *status* socioeconómico, as preferências de compra, estilo e personalidade. Efetivamente, toda esta diversidade torna difícil implementar um esforço de pesquisa para todo mercado, e isto ocorre por duas razoes, o elevado custo e uma possível lacuna ao nível da obtenção de um resultado desejado. Por isso Hermann et al. (2005) consideravam que por causa destas razões surgiu a necessidade de dividir o mercado em grupos, com certas características comuns, que permite que os empresários possam definir estratégias para implementar um conjunto de *marketing* direcionado para cada um dos grupos.

Segundo Hill e Jones (2011), conclui-se que o segmento de mercado se refere à maneira pela qual uma empresa opta por agrupar os clientes com base em diferenças significativas em suas necessidades ou referências, visando obter uma vantagem competitiva.

A empresa Vida Leve tem alguns segmentos já definidos que são direcionados para o público de idade compreendida entre 18 e 65 anos, homens e mulheres, compreendendo o grupo-alvo de pessoas ativas empregadas.

2.4.5 Evolução do mercado

O mercado de alimentação saudável ou comida saudável está em constante crescimento e evolução, sendo essa tendência com as receitas e imagens e vídeos de comida saudáveis, sem lactose, sem glúten biológicos e orgânicos incentivada através de conteúdos digitais partilhados através de diversas redes sociais. As empresas tentam dar resposta a essa vontade de se realizar uma alimentação saudável, investindo cada vez mais neste sector já que o mesmo se encontra em crescimento.

Apesar de estar em crescimento, ter um restaurante de comida saudável, orgânica e natural tem as suas desvantagens, é muito mais cara, mas mesmo assim, é possível ter sucesso se alguns fatores forem considerados. Um facto é que, atualmente, para os restaurantes conseguirem atrair clientes devem pensar em ter menus mais saudáveis, adaptar as novas tendências, novos hábitos já que é um estilo de vida cada vez mais global, e é fundamental saber as necessidades e as motivações para os clientes, sendo o ideal diversificar para satisfazer todos os gostos dos clientes.

Em Cabo Verde, como outros países, a mentalidade está a mudar para um estilo de vida mais saudável, e os fabricantes e distribuidores estão a aproveitar esta oportunidade de negócio, proporcionando uma maior e mais variada oferta aos cabo-verdianos, que se estão aos poucos a consciencializar e a apostar em estilos de vida mais saudáveis, algo que não era tao visível há uma década. A gastronomia cabo-verdiana é integrada por pratos ricos e diversificados, sendo este um povo acostumado com pratos fartos, e sem uma preocupação com a alimentação saudável e equilibrada. No entanto, com esta maior consciencialização à escala global, o país tem acompanhando essa evolução e com mais informação

que é difundida nas escolas e nas redes sociais, pensa-se que se traduza numa influência positiva dos hábitos alimentares.

De forma adicional, também a restauração em Cabo Verde tem vindo a evoluir, adaptando-se às novas tendências, algo que não era visível antigamente. Atualmente, considera-se que mais de metade da população tem uma alimentação equilibrada, juntando-se a prática de exercícios físicos e de atividades desportivas. Enteando os nutricionistas consideram que os cabo-verdianos estão ainda atrasados no que respeita à promoção da alimentação saudável, defendendo que se devem implementar mais medidas para melhorar os hábitos alimentares.

2.4.6 Concorrência

O modelo de negócio da empresa Vida Leve está a ser pensado com o objetivo de se constituir como uma alternativa às pessoas que requisitam os serviços de *takeaway* de comida saudável, pelo que a promotora identifica como concorrentes os restaurantes que podem possuir um menu vegano ou vegetariano e um menu saudável sendo, no entanto, esta oferta muito limitada, uma vez que oferece pouca variedade (por exemplo, apenas um prato vegetariano).

A promotora não identifica quaisquer concorrentes diretos, uma vez que não existe nenhuma empresa que ofereça um produto/serviço semelhante ao que a Vida leva se propõe a vender/prestar. No entanto, são identificados pela promotora, os seguintes concorrentes indiretos, que são os restaurantes no centro da cidade do Mindelo e muito conhecidos e frequentados pelos são-vicentinos, como o restaurante o Sabor, o restaurante Caravela, o restaurante Ouril Hotel e o restaurante Kalimba. Assim, consideram-se estes como os concorrentes indiretos, uma vez que apesar de não fornecerem os mesmos produtos ou serviços, acabam por atingir o mesmo público-alvo, estando no mercado há mais tempo e possuindo notoriedade associada ao seu nome/marca, assim como uma clientela fidelizada. A tabela seguinte (Tabela 6) contém a sistematização sobre os principais concorrentes indiretos da empresa Vida Leve, identificados pela promotora, incluindo as vantagens e desvantagens do tipo de oferta que têm para com os seus clientes.

Tabela 5: Sistematização da concorrência indireta.

Empresas	Vantagens	Desvantagens
O Sabor	• Bem consolidada. • Boa localização. • Muita experiência. • Com reconhecimento.	• Preços elevados.

Empresas	Vantagens	Desvantagens
Caravela	• Muita experiência. • Com reconhecida. • Boa localização.	• Preços elevados. • Pouca variedade.
Ouril Hotel	• Com reconhecimento.	• Novo no mercado. • Preços elevado.
Kalimba	• Bem consolidada. • Muita experiência. • Com reconhecimento.	• Pouca variedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.7 Vantagens competitivas e vantagens para os clientes

A vantagem da oferta proposta pela empresa Vida leve, comparativamente com à oferta proposta pelos concorrentes de uma área de atividade semelhante, é o seu ponto de diferenciação, residindo no facto de ser criado algo que não existe no mercado de Cabo Verde. A promotora identifica assim, uma necessidade no mercado de Cabo Verde, que faz com que a empresa Vida Leve tenha o privilégio de ser a primeira a iniciar a sua atividade nessa área de negócio.

Desta forma, os clientes têm uma vantagem enorme com a entrada desta empresa no mercado. Em primeiro lugar porque a introdução desta empresa no mercado traz consigo mais opções de escolha associadas à qualidade dos serviços prestados e do tipo de produtos oferecidos. De seguida porque permite uma disponibilidade imediata dos serviços devido à localização da empresa, e ainda porque permite a possibilidade de os clientes obterem um preço mais competitivo em resultado de não ser necessário efetuarem deslocações.

2.5. Marketing/Estratégia de vendas

A empresa Vida Leve tendo um público-alvo alargado que vai desde o conjunto de jovens ativos, com uma vida saudável e que praticam exercício, mas que trabalham e têm pouco tempo para preparar as

suas refeições, e que estão sempre atualizados através das redes sociais, até ao conjunto de pessoas com mais idade, já reformadas, que necessitam de manter um estilo de vida saudável, por causa da sua saúde e da sua idade, mas que não utilizam redes sociais, utilizando apenas meios de comunicação considerados mais antigos e tradicionais, tais como, o jornal em papel, a rádio e a televisão.

Assim, o objetivo de marketing da empresa, numa primeira instância, será dar a conhecer os seus serviços/produtos, aos seus potenciais clientes de todas as formas, bem como colocar em evidência, as suas vantagens e benefícios, mostrando a esses potenciais clientes, que será uma mais-valia o consumo dos seus produtos, em virtude da sua qualidade, eficácia, rapidez e pela ética com que são confecionados.

Para definir uma estratégia é preciso criar uma conformidade com os clientes, produtos e mercado, pelo que a empresa irá concentrar os seus esforços no controlo de custos e na diferenciação do seus produto/serviço face aos que são oferecidos pela concorrência indireta já identificada na subsecção anterior. A promotora pensa que desta forma esteja a conseguir uma diferenciação positiva, tornando a empresa competitiva.

A estratégia de uma empresa consiste num conjunto de planos e decisões que orientam as suas ações para alcançar objetivos de longo prazo e atender às necessidades do mercado. Habitualmente, a estratégia envolve a definição dos objetivos da empresa, a análise do ambiente externo e interno, a identificação de oportunidades e ameaças, a alocação de recursos e a formulação de planos para atingir metas específicas.

O posicionamento da empresa Vida leve, no que se refere à sua competência principal, além da rentabilidade do negócio no longo prazo, revela o desempenho desta, possibilitando assim as decisões e escolhas certas. Considerando essas ideias, a estratégia de marketing trata-se de um plano a desenvolver, para atingir os objetivos da empresa, baseado em políticas, condutas e ações que se integram objetivando o melhor posicionamento da organização no cumprimento da sua missão.

A criação desse negócio foi pensada para as necessidades do mercado com o fim de dar a possibilidade empresa oferecer um produto/serviço com qualidade e a preço competitivo. Nesse sentido, a empresa irá recorrer a uma estratégia de marketing de relacionamento, uma vez que os potenciais clientes se encontram bem identificados. A empresa vai explorar a satisfação e a avaliação dos clientes, bem como divulgar os seus produtos/serviços, com recurso a ferramentas digitais (via Internet), tais como plataformas das redes sociais com o Facebook, Instagram e Youtube, mas também meios de comunicação utilizados por pessoas de faixas etárias mais elevadas, como a rádio e a televisão. Através destes canais, pretende-se divulgar a importância da alimentação saudável com o objetivo de promover a bem-estar e qualidade de vida.

A empresa irá recorrer aos quatro P do marketing, que são, *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Distribuição) e *Promotion* (Promoção). Esta é uma análise que é ainda bastante utilizada na atualidade,

em áreas setores de atividade muito diversificados, e que permite à empresa a definição de um conjunto de ações positivas, no que respeita a estas quatro componentes que integram a estratégia de marketing. Destacam-se os recentes trabalhos de Zhao et al. (2024), aplicado ao setor das comunicações móveis; Huang et al. (2024), aplicado com adaptação à integração no mercado de trabalho de estudantes na área da agricultura; ou mesmo de Rainatto et al. (2024) aplicado à economia circular.

2.5.1 Estratégia de marketing

A empresa Vida Leve pretende tempo satisfazer os clientes da melhor forma possível para, em consequência desta política, conseguir maximizar as suas receitas e os seus lucros. A estratégia das vendas da empresa consiste em produzir bens com associação ao serviço, ir até aos clientes e levá-los a comprar, através de um padrão de comunicação assertiva. Trata-se da ação e efeito de vender, realizar uma transação, onde se transfere algo próprio para domínio alheio, uma operação bilateral.

Para atingir os objetivos propostos, será necessário estruturar a estratégia das vendas porque são fundamentais no processo para atingir as metas e alcançar os objetivos, através de uma dinâmica direcionada para o mercado-alvo. Desta forma, uma vez que os clientes-alvo da empresa Vida Leve se encontram devidamente identificados (por faixas etárias) pretende-se a divulgação com propósito de ter uma comunicação célere.

2.5.2 *Pricing*

O *Pricing* (Preço) da empresa Vida Leve será definido com base em pesquisas de mercado e de acordo com os preços dos fornecedores e dos gastos em geral da empresa, considerando também os custos fixos, com posterior análise dos preços praticados pelos concorrentes (indiretos, como já indicado), do mesmo segmento. A precificação é aparentemente simples, pois mesmo para as empresas mais competitivas no mercado, o preço é definido pelo mercado e pelas suas variações os gerentes de negócios respondem a uma série de perguntas: jurídicas, de pessoal, regulatórias e entre outras.

A empresa precisa de um número para colocar na etiqueta que acompanha o produto para que o consumidor possa decidir se compra ou não o produto a esse preço, pelo que esse número (preço), tem de ser o melhor para capturar mais consumidores e fazer mais vendas, caso contrário, a empresa de ficará sem lucro. O que cobrar, como precificar o produto, é uma das dimensões mais difíceis de um negócio, uma vez que nem sempre é claro para o empreendedor quanto as pessoas estão dispostas a pagar por determinado um produto. Esta situação é válida tanto para produtos existentes quanto para novos produtos. No primeiro caso (produtos que já existem no mercado), o preço de mercado atual pode não ser o melhor. Assim, os profissionais de marketing baseiam os seus planos de marketing nos P do marketing, um mnemónico inteligente para as principais ferramentas disponíveis para o marketing. A

estratégia de preços é considerada através da relação dos atributos estratégicos da empresa com o mercado e, nesse sentido, o *Pricing* deve considerar fatores como os que de seguida se enumeram:

- Custos em geral da empresa.
- Segmento onde a empresa atua.
- Ponto de equilíbrio.
- Capacidade de pagamento dos clientes.
- Preços praticados pelos concorrentes.

Resumidamente, podemos dizer que o *Pricing* é o mecanismo que define o preço dos produtos ou serviços de uma empresa, que atende as necessidades e capacidades dos consumidores ou clientes.

2.5.3 Promoção e publicidade

A promoção e publicidade deste projeto vão ser realizadas pela promotora Naima Delgado, com auxílio de outra pessoa competente que prestará serviço nesse contexto, devido à formação que possui e aos conhecimentos adquiridos através das suas diversas vivências com publicidade e redes sociais. A forma de divulgação vai ser feita de forma a atingir todo o público-alvo, e nesse sentido pretende-se desenvolver materiais com uma imagem corporativa unificada, com a devida adaptação ao mercado cabo-verdiano.

A publicidade será feita nas redes sociais para o público mais jovem, integrando conteúdos de vídeo no Youtube, nomeadamente, e a título exemplificativo:

- Vídeos com processos de preparação da comida;
- Vídeos motivacionais mostrando os benefícios da alimentação saudável e incentivando as pessoas a consumir o produto da empresa Vida Leve.
- Etc.

Também será aberta uma página no Instagram onde serão publicados diariamente os menus do dia, e também serão elaboradas publicações com frases motivacionais incentivando as pessoas a comer de forma saudável. Estas publicações serão elaboradas com recurso ao apoio de um nutricionista.

No caso do público mais velho, serão realizadas campanhas de divulgação na rádio, televisão e jornais, de forma a dar a conhecimento dos produtos e serviços da empresa e assim abrangendo todo o público-alvo.

2.5.4 Estratégia das vendas

A estratégia de vendas é um plano de ação detalhado que uma empresa desenvolve para atingir as suas metas de vendas e aumentar sua participação no mercado, envolve um conjunto de decisões e de atividades direcionados para atrair clientes, fechar negócios e aumentar o volume de vendas.

Neste sentido, é fundamental estruturar a estratégia das vendas porque esta é fundamental no processo para atingir as metas e alcançar os objetivos, e para que isso seja possível a empresa Vida Leve antes de planear os próximos passos procurou conhecer as fases da estratégia de vendas, que se elencam de seguida:

- Localizar e atrair clientes.
- Ganhar a confiança do cliente.
- Ganhar a fidelização dos clientes ou investir na sua fidelização.
- Vender mais aos clientes ativos.
- Saber como desenvolver publicidade de forma estratégica.

Nesta perspetiva, e uma vez que os clientes-alvo da empresa Vida Leve se encontram devidamente identificados por diversas faixas etárias, pretende-se realizar uma abordagem direta, realizada através dos diversos canais já identificados.

2.5.5 Distribuição

Existe uma crescente procura de comida com entrega ao domicílio (*delivery*) e *takeaway*, que traz maior comodidade aos clientes. Durante a pandemia causada pela Covid-19 mais pessoas passaram a encomendar comida para entrega em casa (*delivery*) ou mesmo para a recolha no estabelecimento, tendo-se verificado um aumento significativo da procura de serviços de *delivery* e de *takeaway* (Poon & Tung, 2022). A tendência para realizar compras e encomendas desta forma tem sido uma constante, mesmo após a pandemia. Muitas pessoas que não estavam habituadas a fazer compras online, passaram a fazê-lo de forma regular, tendo esse hábito sido incorporado na forma de fazer compras.

De forma a dar resposta a esse aumento da procura, os restaurantes foram obrigados a adaptar a sua forma de atuar, e passaram a incluir como serviço as opções de *delivery* e de *takeaway*, que dão a oportunidade aos clientes de fazer encomendas sem ter de sair de casa. Esta é uma forma cómoda de pedir comida, do seu restaurante favorito sem ter de sair de casa ou mesmo de outro lugar qualquer que a pessoa pode estar (por exemplo, a partir do local onde se encontra a trabalhar).

A empresa Vida Leve, sendo um estabelecimento que funcionara só com *takeaway* e *delivery* procederá à implementação das condições para que tal aconteça de forma rápida e organizada, pelo que os clientes poderão fazer o pedido de forma autónoma através de um sistema de logística próprio da empresa, a partir do qual o cliente tem a possibilidade de fazer o seu pedido pelas plataformas digitais, nomeadamente, as seguintes:

- Contacto via telefone ou WhatsApp;
- A partir da App.

Assim, a partir destes dois canais de comunicação com o cliente, o mesmo poderá escolher se quer recolher no estabelecimento (takeaway) ou se pretende uma entrega (delivery), ou seja, a entrega em casa ou em outro lugar. Por este serviço será cobrada uma taxa da entrega. De seguida, o pedido será preparado e quando ficar pronto, dependendo da escolha do cliente, o pedido será entregue no balcão do estabelecimento da Vida Leve, ou será recolhido pelos estafetas da empresa com todas as condições para que a comida chegue bem e quente à casa dos clientes. Os estafetas poderão deslocar-se ao local pretendido pelo cliente de bicicleta, mota ou carro.

2.6. Recursos humanos e operações

As organizações são compostas não apenas pelos recursos materiais e financeiros, mas também pelos Recursos Humanos, que através dos seus esforços individuais e coletivos permitem que a missão e os objetivos organizacionais e pessoais sejam atingidos. Desta forma, as organizações permitem que os seus trabalhadores possam atingir objetivos que dificilmente seriam alcançáveis apenas com esforço pessoal isolado de cada um, pelo que estas aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

Para o desenvolvimento da sua atividade operacional, a empresa vai contar com dez trabalhadores nos primeiros três anos da sua existência, nomeadamente um gerente e sócio, um assistente administrativo um nutricionista e sete trabalhadores. A partir do quarto ano da sua existência, encontra-se prevista a contratação de mais quatro trabalhadores, de forma a reforçar a equipa no terreno.

As tarefas do assistente administrativo vão estar ligadas diretamente ao gerente e ao nutricionista, que estará ligado diretamente com os trabalhadores encarregues da produção, para permitir uma dinâmica e velocidade na comunicação e na execução das tarefas, bem como na confeção das refeições.

2.6.1 Organigrama da empresa

Na figura que se segue (Figura 9), encontra-se o organigrama da empresa Vida Leve.

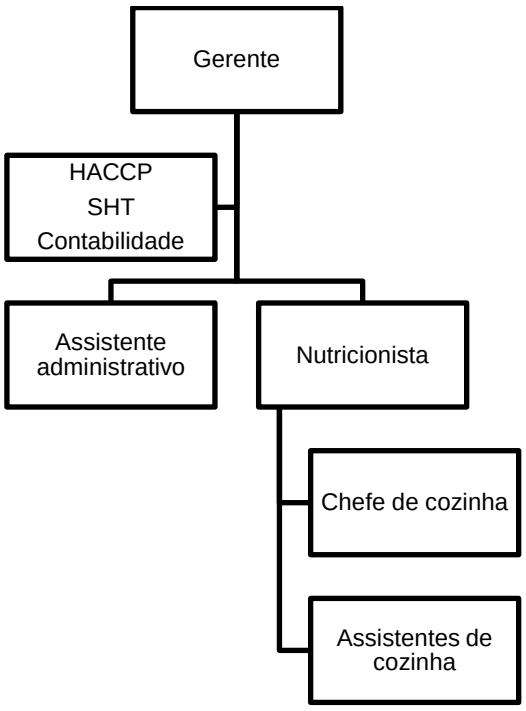

Figura 9: Organigrama da empresa Vida Leve.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6.2 Pessoal

De seguida encontram-se descritas as principais funções do pessoal que integram os Recursos Humanos da empresa e as respetivas competências esperadas para cada trabalhador. De acordo com o organigrama da empresa, definiu-se que o quadro de pessoal seria composto pelos seguintes trabalhadores:

- A gerente da empresa, que será a promotora, Naíma Delgado. Ao assumir esta função, será responsável pela implementação do projeto. Deverá ter experiência comprovada na área, assim como um bom domínio de administração e gestão.
- Um assistente administrativo, que terá como responsabilidade prestar todo o apoio administrativo ao gerente, atendimento ao público, responder à correspondência, organizar reuniões, entre outras responsabilidades no escritório da empresa. Esta pessoa deve ter competências na área da administração, secretariado e contabilidade.
- Um nutricionista, que será responsável pelo plano de elaboração da comida e responsável pela criação dos menus, numa base semanal e que tratará também da elaboração dos planos alimentares personalizados, de acordo com cada cliente e as suas necessidades. Esta pessoa trabalhará diretamente o chefe de cozinha e restantes responsáveis pela confeção da comida, supervisionando toda a confeção alimentar, bem como a própria aquisição de matérias-primas.

- Um chefe de cozinha, que será a pessoa responsável pela cozinha e respetiva organização. Em conjunto com o nutricionista vai elaborar semanalmente as ementas e menus, orientando os restantes trabalhadores que são os/as assistentes de cozinha.
- Assistentes de cozinha, que são os responsáveis pela confeção da comida, sob supervisão do chefe de cozinha, em conjunto com o nutricionista. Serão responsáveis por preparar os alimentos e montar e embalar as marmitas, assim, como pelas entregas.

Apresenta-se ainda o quadro de pessoal previsto para a empresa, para os primeiros três anos de atividade (Tabela 6).

Tabela 6: Quadro de pessoal previsto para a empresa Vida Leve.

Nome	**Função**	**Habilitações**	**Experiência Profissional**
Naíma Delgado	Gerência	Mestrado em Empreendedorismo e Inovação	Experiência em restauração e gestão
Trabalhador 2	Assistente administrativo	Licenciado em Gestão ou áreas afins	Experiência em gestão de empresas
Trabalhador 3	Nutricionista	Licenciado em Nutrição	Experiência na elaboração de planos alimentares e em alimentação saudável
Trabalhador 4	Chefe de cozinha	Formação em Chefe de Cozinha	Experiência como chefe de cozinha em restaurantes
Trabalhadores 5 e 6	Assistentes de cozinha	Ensino Secundário Preferencial Curso Profissional na área	Experiência na restauração e cozinha

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6.3 Plano de formação do pessoal

A formação aumenta as competências dos trabalhadores, das equipas e das organizações, explorando novas áreas e dando mais conhecimento para o bom funcionamento da empresa, aumentando a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, através de uma liderança humanizada e acelerando a produtividade da empresa.

Um plano de formação ajustado às necessidades da organização, ajuda a contribuir para os objetivos e os resultados da empresa, servindo também de base ao conhecimento necessário para a

implementação e o desenvolvimento de determinadas estratégias. Considera-se que um plano de formação adequado, reforça as competências dos trabalhadores e o seu desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional, ajudando-os a ser mais eficazes nas suas tarefas. Para ter um bom plano de formação e de sucesso é preciso seguir quatro passos, que de seguida se descrevem:

- Realizar um diagnóstico, ou seja, analisar as principais necessidades de formação dos trabalhadores da empresa, considerando os seus objetivos e as condições que existem e os recursos tecnológicos disponíveis, conhecendo também o perfil dos trabalhadores, bem como as funções que os mesmos desempenham.
- Definir as ações que vão ser realizadas e os prazos da sua execução, assim como definir que trabalhadores devem frequentar cada ação de formação. No âmbito de cada ação é também necessário definir os objetivos e os conteúdos teóricos e práticos e o orçamento que é necessário.
- Implementar as ações, ou seja, colocar em prática e disponibilizar os recursos humanos necessários.
- Avaliar os resultados obtidos com a formação. Nesta, que é a última etapa, deve ser realizada uma análise, que é fundamental para a verificação da formação e se foram cumpridos os objetivos propostos, bem como se os mesmos se materializaram efetivamente em novas competências para os trabalhadores.

Na tabela seguinte (Tabela 7) apresenta-se o plano de formação para a empresa Vida Leve, contemplando os dois primeiros anos de atividade para a empresa, que são 2025 e 2026.

Tabela 7: Quadro de formação do pessoal previsto para a empresa Vida Leve, para os anos de 2025 e 2026.

Nome	**Função**	**Formação a realizar em 2025 | N.º horas**	**Formação a realizar em 2026 | N.º horas**
Trabalhador 2	Assistente administrativo	Gestão de Empresas | 50h	Inovação em Vendas | 50h
Trabalhador 3	Nutricionista	Planos Alimentares | 50h	Segurança Alimentar | 50h
Trabalhador 4	Chefe de cozinha	Alimentação Saudável | 50h	Segurança Alimentar | 50h
Trabalhadores 5,6	Assistentes de cozinha	Atendimento ao Cliente | 50h	Segurança no Trabalho | 50h

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6.4 Saúde, higiene e segurança no trabalho

A Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) é um procedimento obrigatório para as empresas de todos os setores de atividade. No que respeita ao setor alimentar, desde o abastecimento das matérias-primas até à entrega do produto final que chega ao cliente, é o compromisso e o objetivo de a empresa, cumprir os requisitos não apenas da SST, mas também da *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP), que em português tem tradução literal para Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos, procedimento de implementação também obrigatória para todas as empresas que trabalham com o ramo alimentar, de acordo com o Regulamento (CE) nº 852/2004, de 29 abril, que tornou obrigatória a implementação de um sistema de segurança alimentar baseado nos princípios do HACCP, a partir de janeiro de 2006. O HACCP aplica-se no ramo alimentar desde a fase primaria da produção até à chegada do produto final ao consumidor, e é guiado pelas evidências científicas de risco para a saúde dos seres humanos.

Para a empresa Vida Leve, uma empresa alimentar, que integra como trabalhadores diversos manipuladores de alimentos, a responsabilidade pela higiene na preparação das refeições tem de ser totalmente assegurada e sem falhas, para garantir a qualidade e bem-estar dos clientes.

Sendo definidos por uma empresa a contratar para o efeito, os objetivos principais serão assegurar o cumprimento das boas praticas de higiene, bem como o cumprimento da legislação e normas em vigor, bem como propor e implementar as medidas. De forma regular, está contemplada a recolha de amostras dos alimentos e nos utensílios para análises microbiológicas.

Para minimizar os riscos irá ser desenvolvido um Manual de Procedimentos de Boas Práticas de Higiene e Segurança Alimentar, considerando a legislação em vigor, mas adaptado à estrutura e realidade da empresa. Esse manual vai servir de base para a formação (interna) e para consulta diária dos trabalhadores, devendo ser elaborado com uma linguagem clara e acessível, para que exista uma boa compreensão dos seus conteúdos por parte de todos aquando da consulta do mesmo.

Em relação à receção dos produtos e controlo, será necessário verificar a higiene e cuidado no transporte de alimentos e produtos para evitar uma possível contaminação, assim como a temperatura dos alimentos, de forma a evitar o desenvolvimento de microrganismos, ver o estado das embalagens para evitar alterações dos produtos, a data de validade e a duração dos alimentos.

O procedimento de controlo de temperatura é importante para evitar a proliferação de bactérias, sendo necessário o equilíbrio entre a combinação de tempo e temperatura pois qualquer descontrolo pode levar ao crescimento microbiano. Este tipo de controlo é um dos princípios da segurança alimentar, pelo que a temperatura deve ser controlada desde a preparação, confeição até à distribuição do produto final. Estas medidas seguintes são fundamentais para manter a segurança alimentar:

- Definição dos procedimentos de higienização;
- Identificação dos produtos para a realização da desinfestação e limpeza;

- Atualização das fichas e manuais que contêm dados para a segurança dos produtos;
- Identificação da frequência com que deve ser realizada a desinfeção e limpeza;
- Identificação do local, forma e periodicidade de utilização dos produtos de limpeza, ou seja, as suas instruções.

A organização das atividades de SHST assegura o cumprimento das regras previstas no artigo 98.º da Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro, que estabelece o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Assim, a SHST é uma preocupação constante da Vida Leve, que pretende garantir que todos os procedimentos legais sejam cumpridos.

2.6.5 Análise dos recursos técnicos e produtivos

2.6.5.1 Instalações

O estabelecimento vai dispor de uma infraestrutura básica de fornecimento de água, eletricidade e rede de esgoto com as ligações gerais na rede, e no caso de ter alguma falta ou corte, o estabelecimento vai dispor de reservatórios de água próprios com capacidade de satisfazer as necessidades do momento. Contará com um gerador também para cobrir as necessidades correntes dos serviços que a empresa presta, caso ocorra alguma falha no fornecimento de eletricidade, tanto para que os alimentos da zona de frio não se estraguem, como para que a atividade da empresa decorra dentro da normalidade.

A área de serviço de acesso reservado ao pessoal da empresa, vai ser exclusiva para o pessoal sendo proibida a entrada de pessoas de fora, animais vivos e crianças. Esta zona compreende as seguintes áreas:

- Receção e armazenamento de géneros alimentícios;
- Cozinha, copa e zona de fabrico.
- Balneários para o pessoal se equipar.

A área de serviço estará completamente separada da área acessível ao público, sendo que os fornecimentos vão ser realizados pela entrada de serviço, e só serão feitas fora do horário de serviço.

A zona de cozinha corresponderá à zona de preparação e confeção de alimentos e a empratamento, embalagem e saída para distribuição. Ainda na área da cozinha, vai existir uma zona de preparação distinta da zona de confeção e embalagem da comida, que de seguida vai a zona de distribuição.

A copa vai dividir-se em duas subáreas, a copa limpa e a copa de limpeza. A copa limpa vai corresponder à zona de embalamento e de distribuição, podendo servir de área de apoio à preparação se necessário, e a copa de limpeza corresponde à zona de lavagem da louça e utensílios, local onde se vai encontrar a cuba de lavagem equipada com máquina de lavar a louça, água quente e frio.

A cozinha vai ser perto da zona das zonas de fabrico equipadas com lavatórios e torneiras com sistema de acionamento a higienização das mãos. A área de produção/confeção dos alimentos vai ser apetrechada por equipamentos tais como fornos, fogões, áreas de refrigeração adequada (frio positivo e frio negativo) e com separação por áreas de alimentos, embaladores a vácuo, reguladores de temperatura, lava-louças, arrefecedores, fabricadores de gelo, mesas de preparação, batedores, panelas e acessórios e utensílios de cozinha. Todos estes equipamentos serão industriais.

A área de serviços vai conter armários e locais reservados para guardar os equipamentos pessoais dos trabalhadores e balneários, com equipamento adequado para estes fazerem a sua higienização. Irão ser disponibilizados diversos equipamentos, tais como, a roupa completa de cor branca, calçado adequado, toucas, luvas, óculos e máscaras, com a devida identificação, para que se equipem devidamente, antes de entrarem na área de produção/confeção dos alimentos.

A área de escritório consiste numa pequena sala onde estará a gestão, sala/gabinete para a nutricionista, devidamente equipada para fazer os planos alimentares e fazer a consulta aos clientes que pretendam personalizar o seu menu a longo prazo.

2.6.5.2 Descrição dos equipamentos

Existem alguns itens essenciais que não podem faltar num estabelecimento com a tipologia da empresa Vida Leve, para garantir que a sua funcionalidade. Na tabela seguinte (Tabela 8), listam-se esses equipamentos:

Tabela 8: Lista de equipamentos/investimentos.

Designação	**Preço**
Fogão industrial	5000 €
Forno Industrial	5000 €
Frigorífico comercial	2000 €
Refrigerador	3000 €
Micro-ondas	700 €
Chapa	2000 €
Exaustor	2000 €
Liquidificador industrial	1500 €
Balança	500 €
Processador de alimentos	400 €
Mesa Inox	1500 €
Estante e prateleiras	500 €
Máquina de vácuo	300 €

Designação	Preço
Monitor	100 €
Teclado	20 €
Rato	10 €
Cadeiras de escritório	120 €
Armário de escritório	90 €
Secretaria de escritório	250 €
Bloco de gavetas	50 €
Balcão de receção	200 €
Cacifos	100 €
Câmara de segurança	100 €
Cofre	90 €
Pasta de arquivos	20 €
Calculadora	25 €
Balança de banheiro	20 €

Fonte: Elaborado pela autora, com base em informação recolhida no site da Worten.

2.6.5.3 Planeamento e gestão da produção

O planeamento e gestão da produção servem para garantir a rentabilidade do processo reduzindo o tempo de produção, assegurando o cumprimento dos compromissos. Para garantir o bom planeamento e gestão dos produtos a ficha técnica será essencial para o controlo, qualidade e custos dos produtos que vão ser produzidos na empresa, permitindo a padronização, e o controlo das mercadorias. A ficha técnica dos produtos é o documento que tem todos os materiais que são utilizados e essa ficha inclui as quantidades, medidas e unidades, ou seja, a receita dos produtos.

Existirá uma nomenclatura e codificação de produtos, um processo necessário para evitar prejuízos. A codificação é a criação de um código que pode ser criado por letras ou dígitos para cada produto armazenado e de acordo com o tipo de item ou produto e a necessidade da empresa, o propósito é identificar produtos e ajudar na logística, e também facilitar na localização dos mesmos, tornando a produção mais eficiente e evitando perdas operacionais.

2.7 Análise SWOT

A analise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), em português, análise de Forças e Fraquezas (referindo-se à análise interna da organização), Ameaças e Oportunidades (referindo-se à análise externa à organização), foi criada por Kanneth Anndrews e Roland Kristensen. Trata-se de um sistema simples de avaliação e verificação da posição estratégica de uma empresa, constituindo-se também com uma ferramenta de marketing, devendo ser revista pelo menos uma vez por ano na empresa. De seguida apresenta-se a análise SWOT da empresa Vida Leve, encontrando-se a mesma na tabela seguinte (Tabela 9).

Tabela 9: Análise SWOT da empresa Vida Leve.

Análise interna	
Forças	**Fraquezas**
• Empresa única no ramo. • Qualidade do serviço/produto oferecido. • Preços competitivos. • Profissionais experientes no ramo. • Equipa dinâmica com visão do futuro. • Rapidez na entrega. • Serviço *takeaway*.	• Falta de divulgação do serviço. • Inexistência de um espaço para os clientes. • Custo da mão-de-obra dos trabalhadores. • Custo elevados das matérias-primas e do espaço. • Pouco reconhecimento da empresa, já que é novo no mercado. • Necessidade de uma grande estratégia de marketing.
Análise externa	
Oportunidades	**Ameaças**
• Possibilidade de abertura de novos espaços em outras ilhas. • Fidelização dos clientes. • Possibilidade de abertura de espaço ou de um restaurante para os clientes terem oportunidade de comer no local. • Modernização do espaço e na oferta.	• Possibilidade de abertura de novas empresas nesse ramo (aumento da concorrência). • Poder de compra dos cabo-verdianos. • Conjuntura económica e financeira, que poderá ser desfavorável.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.8 Business Model Canvas

A tabela seguinte (Tabela 10) reflete o Business Model Canvas da empresa/projeto Vida Leve.

Tabela 10: Business Model Canvas da Vida Leve.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Parceiros
• Produtores.
• Distribuidores.</td>
<td>Atividades-chave
• Preparação e confeção de refeições saudáveis.

Principais recursos
• Equipamentos de cozinha.
• Nutricionista.
• Trabalhadores.</td>
<td rowspan="2">Proposta de valor
• Variedade.
• Qualidade.
• Rapidez.
• Relação qualidade/preço.</td>
<td>Relação como o cliente
• Assistência personalizada através do telefone, presencial ou através da página Internet.

Canais
• Página da Internet.
• Redes sociais (Instagram, Facebook).
• Telefone.</td>
<td rowspan="2">Segmentos de clientes
• Pessoa ativas.
• Trabalhadores.
• Desportistas.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estrutura de custos
• Gastos com o pessoal.
• Matéria-prima.
• Fornecimentos e serviços externos.</td>
<td colspan="2">Fluxos de receitas
• Vendas.</td>
</tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora.

2.9. Plano financeiro

Ter um plano financeiro, bem como fazer um planeamento financeiro adequado é fundamental para o sucesso de qualquer empresa (Capel & Martins, 2012). No decorrer deste trabalho foram abordados vários assuntos relacionados com diversos aspetos do projeto Vida Leve.

Nesta secção vai ser abordado o plano financeiro e analisada a viabilidade económica e financeira, cuja elaboração foi realizada com recurso à folha de cálculo do IAPMEI (Finicia) como ferramenta de avaliação de negócio. Para tal, considerou-se o período compreendido entre 2025 e 2030. Para conceituar o termo plano financeiro, de acordo com Capel e Martins (2012), o planeamento é um processo que define com antecedência o que será traçado, englobando os meios e os recursos para alcançar metas e objetivos de uma organização.

2.9.1 Pressupostos

Para efetuar o plano financeiro de uma empresa é necessário estimar alguns pressupostos, os quais devem ser aproximados da realidade empresarial. Assim, os pressupostos estão relacionados com os diferentes aspetos a serem levados em consideração neste plano financeiro, desde a classificação da atividade económica de acordo com as normas portuguesas, mas também os impostos e as suas respetivas taxas, a unidade monetária em que estão feitos os cálculos, o ano cruzeiro, que é o ano em que se espera que o negócio venha a conhecer o seu pleno funcionamento, o número de meses de atividade da empresa durante os primeiros seis anos de atividade. A empresa tem como CAE 56106 Confeção de refeições prontas a levar para casa. Compreende a confeção e venda em estabelecimentos de refeições prontas a levar para casa (*takeaway*), contando-se dar início de atividade no ano de 2025, sendo considerado o ano cruzeiro 2028.

2.9.2 Vendas

A demonstração dos resultados apresenta de forma resumida, as operações realizadas pela empresa durante o exercício social, de forma a destacar os resultados líquidos dum determinado período Gonçalves (1996). A demonstração de resultados inclui as vendas e os gastos, que serão explicitados de seguida.

Na tabela seguinte (Tabela 11) encontra-se o volume dos produtos vendidos e os seus respetivos preços. A determinação dos preços teve por base os estudos feitos no terreno sobre os custos dos produtos que serão utilizados e, através da ficha técnica (ver os exemplos que se encontram no Apêndice, Tabela A1 e Tabela A2), que permite calcular o custo da receita ou da porção. Nesta tabela pode observar-se um exemplo de cálculo relativo à opção do produto escolhido pelo cliente, por exemplo, um menu do dia, que é o menu feito para o dia que varia a cada dia da semana e inclui sopa

ou salada, prato principal e sobremesa; ou o menu personalizado, que é o prato feito especialmente para o cliente seguindo o seu plano alimentar de acordo com as suas necessidades e inclui prato principal sopa ou salada e sobremesa.

Para o menu do dia cobra-se o valor de 8,00 € por menu e estima-se uma quantidade de 17.280 menus vendidos ao ano, que leva à estimativa de 138.240,00 € brutos no primeiro ano e este valor vai aumentando no decurso dos anos até atingir os 408.872,00 € no sexto ano (correspondendo a 42.008 menus vendidos). Para os menus personalizados cobra-se o valor de 12,00 €, estima-se um volume de vendas de 11.520 menus vendidos no primeiro ano, que leva a uma estimativa de 138.240,00 € brutos neste ano, crescendo até aos 214.658,00 € no sexto ano.

Tabela 11: Volume de vendas (quantidades vendidas e preços de venda estimados).

Total de Vendas e Serviços prestados		**276 480**	**438 497**	**478 839**	**522 892**	**570 998**	**623 530**
Total IVA Vendas e Serviços prestados		**41 472**	**65 775**	**71 826**	**78 434**	**85 650**	**93 530**
Vendas de Produtos		**276 480**	**438 497**	**478 839**	**522 892**	**570 998**	**623 530**
IVA Vendas de Produtos		41 472	65 775	71 826	78 434	85 650	93 530
Vendas de Produtos	Menu do dia	138 240	287 539	313 993	342 880	374 425	408 872
IVA Vendas de Produtos		20 736	43 131	47 099	51 432	56 164	61 331
Quantidade vendida		17 280	34 560	36 288	38 102	40 008	42 008
PVP		8	8	9	9	9	10
Taxa crescimento Vendas		0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Produtos	Menu P.	138 240	150 958	164 846	180 012	196 573	214 658
IVA Vendas de Produtos		20 736	22 644	24 727	27 002	29 486	32 199
Quantidade vendida		11 520	12 096	12 701	13 336	14 003	14 703
PVP		12	12	13	13	14	15
Taxa crescimento Vendas		0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta do IAPMEI.

2.9.3 Fornecimentos e serviços externos

Os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) encontram-se na tabela seguinte (Tabela 12) sendo que, esta categoria de custos inclui os valores relativos a subcontratos, serviços especializados, publicidade e propaganda, vigilância e segurança, honorários, artigos para oferta, energia e fluidos, eletricidade, água, equipamentos de cozinha, material de escritório, serviços diversos, comunicação, seguros, contencioso e notariado, limpeza, higiene conforto e outros serviços diversos.

O controlo dos FSE é fundamental para as diversas áreas da organização, nomeadamente, no que respeita à definição da relação qualidade e preço entre os serviços contratados e materiais diversos adquiridos pela empresa. O controlo desta categoria de custos contribui ainda para a sustentabilidade económico-financeira da empresa, sendo este um dos três grandes pilares da sustentabilidade.

Tabela 12: Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) da empresa Vida Leve.

Total FSE	43 659	45 405	47 222	49 110	51 075	53 118
IVA dos FSE	6 379	6 634	6 899	7 175	7 462	7 761
Subcontratos	**3 780**	**3 931**	**4 088**	**4 252**	**4 422**	**4 599**
Subcontratos	3 780	3 931	4 088	4 252	4 422	4 599
Serviços Especializados	**4 536**	**4 717**	**4 906**	**5 102**	**5 306**	**5 519**
Trabalhos Especializados	0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	1 008	1 048	1 090	1 134	1 179	1 226
Vigilância e Segurança	378	393	409	425	442	460
Honorários	1 890	1 966	2 044	2 126	2 211	2 299
Comissões	0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	1 260	1 310	1 363	1 417	1 474	1 533
Materiais	**1 638**	**1 704**	**1 772**	**1 843**	**1 916**	**1 993**
Ferramentas e Utensílios de Desgaste R	1 260	1 310	1 363	1 417	1 474	1 533
Livros e Documentação Técnica	0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	378	393	409	425	442	460
Artigos para Oferta	0	0	0	0	0	0
Energia e Fluidos	**11 970**	**12 449**	**12 947**	**13 465**	**14 003**	**14 563**
Eletricidade	5 040	5 242	5 451	5 669	5 896	6 132
Combustíveis	5 040	5 242	5 451	5 669	5 896	6 132
Água	1 890	1 966	2 044	2 126	2 211	2 299
Deslocações, Estadas e Transportes	**1 890**	**1 966**	**2 044**	**2 126**	**2 211**	**2 299**
Deslocações e Estadas	1 890	1 966	2 044	2 126	2 211	2 299
Transportes de Pessoal	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos	**19 215**	**19 984**	**20 783**	**21 614**	**22 479**	**23 378**
Rendas e Alugueres	12 600	13 104	13 628	14 173	14 740	15 330
Comunicação	1 260	1 310	1 363	1 417	1 474	1 533
Seguros	2 520	2 621	2 726	2 835	2 948	3 066
Royalties	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	315	328	341	354	369	383
Despesas de Representação	0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	2 520	2 621	2 726	2 835	2 948	3 066
Outros Serviços	**630**	**655**	**681**	**709**	**737**	**766**
Outros Serviços	630	655	681	709	737	766

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

2.9.4 Gastos com o pessoal

De acordo com o organigrama da empresa (Figura 9), encontra-se o quadro de pessoal o qual é composto pela gerente, que é a promotora, Naíma Delgado, responsável pela implementação do projeto que auferirá 1.000,00 € de salário bruto; um assistente administrativo, que será responsável pelo apoio

administrativo à gerente, atendimento ao público, resposta à correspondência, organização de reuniões, entre outras responsabilidades no escritório da empresa, com uma remuneração de 900,00 €; um nutricionista, que será responsável pela elaboração do plano nutricional e pela criação dos menus, numa base semanal e que tratará também da elaboração dos planos alimentares personalizados, de acordo com cada cliente e as suas necessidades, e terá uma remuneração de 950,00 €; um chefe de cozinha, que será a pessoa responsável pela cozinha e respetiva organização que em conjunto com o nutricionista vai elaborar semanalmente as ementas e menus, e terá um salário de 850,00 €; dois assistentes de cozinha, responsáveis pela confeção da comida, sob supervisão do chefe de cozinha, em conjunto com o nutricionista, com um salário de 750,00 €.

Os valores totais das remunerações variam desde 123.678,00 € no primeiro ano de atividade aos 157.848,00 € euros, em função de um aumento de 8% considerado para os ordenados. Esta informação encontra-se refletida na tabela seguinte (Tabela 13).

Tabela 13: Gastos com o pessoal da empresa Vida Leve.

Nº Trabalhadores	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**
Gerência	1	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1	1
Comerciais						
Operacionais	3	3	3	3	3	3
Outros	1	1	1	1	1	1
Remuneração Base Total	**75 600**	**79 380**	**83 349**	**87 516**	**91 892**	**96 487**
Gerência	14 000	14 700	15 435	16 207	17 017	17 868
Administrativo	12 600	13 230	13 892	14 586	15 315	16 081
Comerciais	-	-	-	-	-	-
Operacionais	35 700	37 485	39 359	41 327	43 394	45 563
Outros	13 300	13 965	14 663	15 396	16 166	16 975

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta do IAPMEI.

2.9.5 Investimentos

A empresa necessita de efetuar um investimento em capital fixo no montante de 55.000,00 €, correspondendo a equipamento de cozinha, equipamento administrativo, materiais de escritório, equipamento de transporte e equipamento básico, a outros fixos tangíveis, também na adaptação do espaço físico, no qual são preparadas as encomendas, 25.000,00 € de equipamento básico, como por exemplo, fogão industrial, forno industrial, micro-ondas, frigorífico, equipamentos administrativos como computadores mesas cadeiras entre outro equipamentos essências para o andamento da empresa, mais 25.000,00 € para aquisição de um automóvel para o transporte tanto de mercadoria e do *takeaway*

de comida saudável. Esta informação encontra-se na tabela seguinte (Tabela 14), que evidencia o investimento inerente ao projeto Vida Leve.

Para além do investimento em capital fixo, a empresa necessita de efetuar investimento em fundo de maneio para assegurar o seu normal funcionamento. Este investimento foi determinado com base um prazo médio de recebimento de 30 dias, considerando-se que a empresa não irá trabalhar com inventários de matérias-primas e de mercadorias uma vez que desenvolvendo a sua atividade no âmbito da alimentação saudável, irá trabalhar apenas com produtos frescos, que serão entregues todos os dias e de acordo com as necessidades e encomendas previstas evitando o desperdício.

Tabela 14: Investimento necessário para o projeto Vida Leve.

Vida Leve, Sociedade Unipessoal, Lda.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades de Fundo de Maneio	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber						
Recursos de Fundo de Maneio	**25 602**	**36 716**	**38 265**	**39 879**	**41 562**	**43 316**
Fornecedores	19 636	27 125	28 238	29 398	30 605	31 862
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	5 967	9 591	10 027	10 481	10 957	11 454
IRS	1 620	1 701	1 786	1 875	1 969	2 068
IVA	837	4 205	4 371	4 543	4 721	4 906
TSU	3 510	3 686	3 870	4 063	4 266	4 480
FCT	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar						
Fundo de Maneio	(25 602)	(36 716)	(38 265)	(39 879)	(41 562)	(43 316)
Variação Fundo de Maneio	(25 602)	(11 114)	(1 549)	(1 614)	(1 683)	(1 754)

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

2.9.6 Demostração dos resultados

A previsão da demonstração de resultados permite-nos analisar a rentabilidade do negócio e é crucial para a decisão de análise. Um negócio sem lucros ou lucratividade razoáveis (ainda que previsionais) não deve ser iniciado. De acordo com as premissas anteriores e respetivos cálculos auxiliares, o lucro e o lucro líquido são apresentados nas demonstrações de resultados, que se encontram na tabela seguinte (Tabela 15).

O EBITDA da Vida Leve é de -29.097€ em 2025 e aumentará para 151.678€ em 2030. Outros custos precisam de ser considerados, como é o caso dos gastos com a depreciação e amortização e imposto de rendimento. Após descontar essa parte, é contabilizado o lucro líquido. O líquido o lucro do primeiro ano de atividade é de -40.014€ e aumentando a cada ano até chegar a 111.419€ em 2030.

Tabela 15: Demonstração de resultados.

Vendas e Serviços prestados	276 480	438 497	478 839	522 892	570 998	623 530
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	(138 240)	(219 249)	(239 420)	(261 446)	(285 499)	(311 765)
FSE	(43 659)	(45 405)	(47 222)	(49 110)	(51 075)	(53 118)
Gastos com o Pessoal	(123 678)	(129 862)	(136 355)	(143 173)	(150 331)	(157 848)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	3 074	13 268	24 067	36 453	50 878
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	(29 097)	47 055	69 111	93 229	120 546	151 678
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(10 917)	(11 750)	(12 583)	(13 417)	(8 000)	(8 833)
EBIT (Resultado Operacional)	(40 014)	35 305	56 527	79 813	112 546	142 844
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(40 014)	35 305	56 527	79 813	112 546	142 844
Imposto	-	(2 330)	(9 070)	(17 559)	(24 760)	(31 426)
IRC	-	(2 330)	(9 070)	(17 559)	(24 760)	(31 426)
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(40 014)	32 975	47 457	62 254	87 786	111 419

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

2.9.7 Balanços

O balanço corresponde ao conjunto dos bens, direitos e obrigações de uma empresa num período, através da diferença entre o ativo (bens e direitos) e o passivo (obrigações), evidenciando a situação líquida da empresa. De acordo com Marion (1998), o balanço patrimonial reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim de um tempo prefixado, ou ao fim de um ano.

A tabela seguinte (Tabela 16) apresenta o balanço previsional da empresa Vida Leve ao longo dos anos em análise, um dos principais mapas contabilísticos da empresa, sendo a principal fonte de informação para a avaliação da situação económica e financeira da empresa em vários níveis, uma vez que identifica o investimento realizado com as fontes de financiamento próprias ou alheias.

Da análise deste documento contabilístico, constata-se que, assumindo os pressupostos considerados, o total dos ativos da empresa está a aumentar ao longo dos anos, decorrente do aumento das

disponibilidades, em resultado do autofinanciamento obtido através dos resultados líquidos, deduzindo as depreciações e amortizações. De destacar ainda que a empresa apresenta um balanço previsional com um peso significativo do ativo não corrente, o que em termos de gestão é bastante positivo dado que é este ativo o maior responsável pela rentabilidade da empresa.

Tabela 16: Balanço previsional da empresa Vida Leve.

Vida Leve, Sociedade Unipessoal, Lda.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	**44 083**	**37 333**	**29 750**	**21 333**	**18 333**	**14 500**
Ativos fixos tangíveis	44 083	37 333	29 750	21 333	18 333	14 500
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	**40 739**	**142 678**	**250 666**	**374 532**	**518 783**	**637 795**
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	40 739	142 678	250 666	374 532	518 783	637 795
Total do Ativo	**84 822**	**180 012**	**280 416**	**395 865**	**537 117**	**652 295**
Capital Próprio	**59 986**	**142 961**	**240 419**	**352 673**	**490 459**	**601 877**
Capital Social	100 000	150 000	200 000	250 000	300 000	300 000
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-
Resultados Transitados	-	(40 014)	(7 039)	40 419	102 673	190 459
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Liquido	(40 014)	32 975	47 457	62 254	87 786	111 419
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	**24 836**	**37 050**	**39 997**	**43 192**	**46 658**	**50 418**
Fornecedores	19 668	27 492	29 679	32 053	34 629	37 426
EOEP	5 167	9 558	10 317	11 139	12 029	12 992
Financimentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	24 836	37 050	39 997	43 192	46 658	50 418
Total Capital Próprio + Passivo	84 822	180 012	280 416	395 865	537 117	652 295

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

2.9.8 Mapa dos fluxos de caixa / Demostração dos fluxos de caixa

A demonstração de fluxos de caixa é um elemento de extrema importância para a gestão financeira, uma vez que demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa num determinado período e o resultado do fluxo do mesmo.

A tabela seguinte (Tabela 17) evidencia a análise de seis anos onde a empresa teve no final do primeiro ano de atividade no seu caixa uma quantia de 41.505 €, que é o resultado da diferença entre o fluxo de

entrada operacional, de investimento e de financiamento e o fluxo de saída destes mesmos, este valor transitou para o início do segundo ano e vai assim alterando no final de cada ano até atingir os 495.886 € no final do sexto ano que é o último ano em análise neste plano de negócio.

Tabela 17: Mapa previsional dos fluxos de caixa da Vida Leve.

Vida Leve, Sociedade Unipessoal, Lda.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cash Flow operacional	**4 755**	**53 017**	**50 071**	**53 177**	**59 354**	**67 511**
Inflow	317 952	499 156	528 723	558 789	589 990	622 668
Ano corrente						
Clientes	317 952	496 005	515 845	536 479	557 938	580 256
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	3 151	12 877	22 309	32 052	42 412
Ano anterior						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	313 197	446 138	478 652	505 612	530 637	555 157
Ano corrente						
Fornecedores	219 264	302 892	315 326	328 273	341 755	355 794
Gastos com Pessoal	58 968	61 916	65 012	68 263	71 676	75 260
EOEP						
IRC						
IRS	9 720	10 206	10 716	11 252	11 815	12 405
IVA	4 184	21 025	21 854	22 714	23 606	24 532
TSU	21 060	22 113	23 219	24 380	25 599	26 878
FCT	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	19 636	27 125	28 238	29 398	30 605
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	-	2 384	5 809	12 465	16 307	18 725
IRS	-	1 620	1 701	1 786	1 875	1 969
IVA	-	837	4 205	4 371	4 543	4 721
TSU	-	3 510	3 686	3 870	4 063	4 266
FCT	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	**100 000**	**50 000**	**50 000**	**50 000**	**50 000**	**0**
Inflow	100 000	50 000	50 000	50 000	50 000	0
Capital e Prestações Suplementares	100 000	50 000	50 000	50 000	50 000	0
Financiamentos	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	-	-	-	-	-
Financiamentos						
Amortização de dívida	-	-	-	-	-	-
Dividendos e juros						
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Investimento	**(63 250)**	**(5 750)**	**(5 750)**	**(5 750)**	**(5 750)**	**(5 750)**
Inflow						
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos fixos	63 250	5 750	5 750	5 750	5 750	5 750
Cash no inicio do ano	**0**	**41 505**	**138 773**	**233 094**	**330 521**	**434 124**
Cash no final do ano	**41 505**	**138 773**	**233 094**	**330 521**	**434 124**	**495 886**

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

Trata-se de um instrumento relevante na gestão porque permite perceber a necessidade de caixa da empresa, evidencia o confronto entre o fluxo de entrada e de saída do caixa, permitindo a perceção da situação do caixa por parte dos gestores, a fim de poderem decidir com antecedência as medidas a serem tomadas com os recursos existentes.

No mapa de tesouraria é possível ver que os Cash Flows operacionais são positivos assim como o inflow, quando se trata do todo e o outflow também é positivo. Quando se centra no Cash Flow de financiamento, constata-se que no ano inicial está positivo, e nos anos seguintes se mostra positivo também quanto ao inflow deste ponto ele se apresenta positivo no ano inicial e segue positivo.

O Cash Flow de Investimento aparece negativo e nos seguintes anos também. Finalizamos verificando que o Cash de início do ano, no primeiro ano é de zero, mas nos anos seguintes é positivo e crescente e o final de cada ano, apesar de ser negativo no primeiro ano, nos próximo se mantém positivo e com um aumento significativo.

2.9.9 Avaliação

2.9.9.1 Indicadores financeiros

Para completar a análise financeira da empresa são apresentados os índices económico-financeiros e indicadores (Tabela 18). Considerando a viabilidade da empresa Vida Leve, estes indicadores são muito positivos, uma vez que de acordo com a sua análise se perceciona que os mesmos mostram uma grande taxa de crescimento dos negócios nos próximos 6 anos. A Rentabilidade do Capital Investido (ROIC) varia de 18% em 2026, sendo de 17% em 2030, último ano da análise.

Tabela 18: Indicadores económico-financeiros.

Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional		11%	14%	18%	21%	24%
Margem líquida		8%	10%	12%	15%	18%
Rentabilidade do Ativo		18%	17%	16%	16%	17%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	326%	244%	171%	132%	106%	96%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)		18%	17%	16%	16%	17%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)		23%	20%	18%	18%	19%
Liquidez						
Liquidez geral	164%	385%	627%	867%	1112%	1265%
Financeiros						
Autonomia Financeira	71%	79%	86%	89%	91%	92%
Endividamento	29%	21%	14%	11%	9%	8%
Solvabilidade	342%	486%	701%	917%	1151%	1294%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

Além dos indicadores económico-financeiros para garantir a sustentabilidade do negócio, o ponto de equilíbrio operacional previsto foi analisado (Tabela 19). A margem de contribuição mostra que o número de serviços esperados permite à empresa cobrir os seus custos fixos.

Tabela 19: Ponto crítico.

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Total custos Fixos e Variáveis	394 516	422 996	453 729	486 905	522 731
Total custos fixos	32 563	33 866	35 221	36 629	38 095
Total custos variáveis	361 952	389 130	418 509	450 276	484 636
Vendas anuais	438 497	478 839	522 892	570 998	623 530
Ponto Crítico de Vendas (valor)	186 544	180 766	176 432	173 252	171 016
Margem de segurança (valor)	251 953	298 073	346 460	397 747	452 514

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

2.9.9.2 Avaliação do projeto

Relativamente à avaliação final do projeto, e no que respeita ao Valor Atual Líquido (VAL), obteve-se um valor de 189.784€ para este indicador. No que respeita à Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), este indicador, considerando os pressupostos mencionados, é de 98%. É ainda expectável que o payback seja de 2,29 anos. Esta informação encontra-se descrita na tabela seguinte (Tabela 20).

Tabela 20: Avaliação do projeto.

ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/ Valor Residual**
VAL	**189 784**
TIR	**98%**
Payback	**2,29**

Fonte: Elaborado pela autora, com base na ferramenta Finicia do IAPMEI.

Desta forma, conclui-se positivamente sobre a viabilidade do projeto, atendendo aos pressupostos considerados.

2.9.10. Avaliação de cenários

Para avaliar o possível impacto de condições mais desfavoráveis ou favoráveis que possam eventualmente decorrer, no âmbito da atividade da empresa Vida Leve foi conduzida a análise de

cenários incluindo a com a alteração das premissas descritas de seguida e que incluem um cenário otimista e um cenário pessimista.

2.9.10.1 Cenário otimista

Assim, e para efeitos de análise de sensibilidade num cenário pessimista, foram adotadas as seguintes premissas considerado um aumento das quantidades vendidas em 10%. Os resultados obtidos podem ser observados na tabela seguinte (Tabela 21).

Tabela 21: Variação dos resultados face a um cenário otimista.

Vida Leve	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Resultado líquido	-26.190€	40.396€	52.249€	71.383€	98.280€	123.445€
Salário do promotor	14.000€	14.700€	15.435€	16.207€	17.017€	17.868€
Resultado líquido + salário da promotora	-12.190€	55.096€	67.684€	87.590€	115.297€	141.313€

Fonte: Elaborado pela autora.

Face ao exposto, considerando os lucros e os salários obtidos, os principais benefícios variam de -12.190€ em 2025 até 141.131€ em 2030.

2.9.10.2 Cenário pessimista

Para efeitos de análise de sensibilidade num cenário pessimista, foram adotadas as seguintes premissas considerado a diminuição das quantidades vendidas em 10%. Os resultados obtidos podem ser observados na tabela seguinte (Tabela 22).

Tabela 22: Variação dos resultados face a um cenário pessimista.

Vida Leve	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Resultado líquido	-74.574€	-6.147€	6.996€	21.384€	44.230€	59.394€
Salário do promotor	14.000€	14.700€	15.435€	16.207€	17.017€	17.868€
Resultado líquido + salários da promotora	-60.574€	8.553€	22.431€	37.591€	61.247€	77.262€

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando os lucros e os salários obtidos, os principais benefícios variam de -60.574 € em 2025 até 77.262 € em 2030.

Para uma melhor compreensão do comportamento dos indicadores foi elaborada a tabela seguinte (Tabela 23), que é a tabela da análise de cenários. Nesta tabela encontra-se a análise aos indicadores Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo do Retorno de Investimento (PRI), tomando em consideração estes três seguintes cenários, neutro, otimista e pessimista.

Tabela 23: Análise da variação dos indicadores VAL, TIR e PRI atendendo aos distintos cenários.

Células de resultado	Cenário pessimista	Cenário otimista	Cenário neutro
VAL	34.042€	204.168€	189.784€
TIR	13%	146%	98%
PRI	4,93	1,87	2,29

Fonte: Elaborado pela autora.

No cenário neutro e com os valores atuais, o VAL é de 189.784 €, a TIR é de 98% e o PRI é de 2,29 anos. No cenário pessimista com o VAL passa para 34.042 €, a TIR é de 13% e o PRI é de 4,93 anos. Já no cenário otimista, o VAL chega os 204.168 €, a TIR é de 146% e o PRI é de 1,87 anos.

Conclusões

No início deste projeto para criação de um plano de negócios de um estabelecimento de confeção de comida saudável, *takeaway*, foi assumido o compromisso de conhecer o mercado de atuação, o público-alvo de ambos os empreendimentos, aprofundar o máximo possível neste cenário comercial, abrangendo setores como marketing, região de instalação e finanças.

Após uma breve revisão de literatura, descreve-se a história e benefícios da alimentação saudável, conceitos e definições de empreendedorismo e inovação. Indica-se ainda as boas orientações sobre recursos humanos e gestão de pessoas, estratégias de vendas, estratégias de marketing e de relacionamento onde se incluem análises como a SWOT e PESTEL, história sobre a evolução da perceção dos consumidores, entendimentos sobre pequenas e médias empresas, conceitos sobre missão e visão empresarial, finanças empresariais e contabilísticas, técnicas de atendimento personalizado, entre diversas outras dimensões.

O público-alvo do presente projeto é vasto, desde um jovem estudante ou trabalhador a uma pessoa mais velha já aposentado, o que aumentou o leque de potenciais consumidores, pois a idade dos mesmos ficou mais alargada.

Conclui-se também que as questões de marketing e publicidade serão fundamentais para atração e fidelização dos clientes e os meios digitais serão fundamentais nesta ação. Afinal, a decisão de consumo está ligada com a geração de interesse da marca para com os seus clientes.

Para finalizar observa-se que o plano financeiro tomou como base dados previsionais de mercado e apresentou resultados positivos e incentivadores, pois quando se fala de restauração, confeção de alimentação saudável só em *takeaway*, sem espaço para os clientes pode ter menos aderência, mas pelo contrário, segundo o plano financeiro o rendimento é muito positivo.

Deste modo, o investimento apresenta bons indicadores de viabilidade uma vez que o VAL é igual a 189.784€, a TIR igual a 98%, esperando-se uma recuperação do investimento em 2,29 anos.

Referências

Alves, G. M., & Cunha, T. C. (2020). A importância da alimentação saudável para o desenvolvimento humano. *Humanas. Sociais & Aplicadas*, *10*(27), 46-62.

Capel, H., & Martins, L. M. (2012). A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama*, *13*(1), 29-40.

Gonçalves, E. C. (1996). *Escrituração. In Contabilidade Geral*. Atlas, São Paulo.

Herrmann, A., Heitmann, M., Morgan, R., Henneberg, S. C., & Landwehr, J. (2009). Consumer decision making and variety of offerings: The effect of attribute alignability. *Psychology & Marketing*, *26*(4), 333-358.

Herrmann, R., Anders, S., & Thompson, S. (2005). Excessive advertising, market segmentation and regional-origin labelling: a theoretical analysis.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. Sexta Edición, México, DF.

Huang, T., Kanjanarat, K., & Khan, S. (2024). Application of 4P Marketing Theory to Improve the Employment Rate of Guangxi Vocational University of Agriculture. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 187, p. 04033). EDP Sciences.

Irigaray, H. A. R., Cunha, G. X., & Harten, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela? *Cadernos EBAPE. BR*, *14*, 920-933.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

Marion, J. C. (1998). *Contabilidade Empresarial*. Atlas São Paulo.

McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva realização e progresso social*. Expressão e Cultura. Rio de Janeiro Ed. Expressão e Cultura.

Poon, W. C., & Tung, S. E. H. (2024). The rise of online food delivery culture during the COVID-19 pandemic: an analysis of intention and its associated risk. *European Journal of Management and Business Economics*, *33*(1), 54-73.

Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, *36*(4), 30-41.

Rainatto, G. M., de Sousa Jabbour, A. B. L., Machado, M. C., Jabbour, C. J. C., & Tiwari, S. (2024). How can companies better engage consumers in the transition towards circularity? Case studies on the role of the marketing mix and nudges. *Journal of Cleaner Production*, *434*, 139779.

Schumpeter, J. A. (1978). *A Teoria do desenvolvimento Económico*. Oxford: University Press.

Silva, L. R., Uliano, G., Bertacco, R. T. A., & Marques, A. Y. C. (2024). Associação do tempo e da qualidade de sono com índice de massa corporal em pacientes com doenças crônicas não transmissíveis. *RBONE-Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento*, *18*(113), 248-256.

Souza, E. D. (2001). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. *Brasília: Anprotec*.

Zhao, J., Luo, X., Wu, J., & Wang, J. (2024). Marketing Strategy Analysis Based on Consumer Behaviour. *Frontiers in Business, Economics and Management*, *14*(1), 230-235.

Apêndices

Exemplo de ficha técnica – Sopa de legumes

Tabela A1: Ficha técnica - Sopa de legumes.

Ingredientes	Medida caseira	Quantidade	Unidade medida	Preço
Alho	1 dente de alho		Unidade	0,05
Azeite	Uma colher de sopa		1dl	0,10
Cebola		10	kg	0,15
Sal		1	kg	0,02
Alho francês		10	kg	0,20
Abóbora		50	kg	0,08
Cenoura		50	kg	0,08
Curgete		50	kg	0,20
Água		300	L	
Custo total		0,88		
Porção por pessoa		1 Porção		

Fonte: Elaborado pela autora.

Exemplo de ficha técnica – Lasanha de legumes e cogumelos

Tabela A2: Ficha técnica – Lasanha de legumes e cogumelos.

Itens insumo	Quantidade	Unidade medida	Custo
Massa de lasanha	12	Folhas	2,69
Cogumelos	250	kg	1,55
Espinafre	150	Kg	0,15
Beringela	200	kg	1,00
Courgette	100	kg	0,50
Cebola	1	Unidade	0,30
Alho	2 dentes	Unidade	0,10
Tomate	3 (250)	Unidade	0,50
Azeite	0,3	L	0,20
Orégãos	0,22	kg	0,05
Sal	0,2	kg	0,04
Pimenta	0,1	kg	0,02
Queijo	120	kg	1,20
Total	8,30		
Porção por pessoa	4		

Fonte: Elaborado pela autora.