



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS JUST ROLL IT – GELADOS TAILANDESES

ORLANDO JOSÉ PEREIRA BARROSO

NOVEMBRO - 2020

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS JUST ROLL IT – GELADOS TAILANDESES

ORLANDO JOSÉ PEREIRA BARROSO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

NOVEMBRO - 2020

Resumo

No presente documento é apresentado um plano de negócios, no qual é estudada a viabilidade económica e financeira de abrir uma geladaria com um conceito completamente inovador em Portugal. Apesar da situação pandémica atual, a *Just Roll It* procura diferenciar-se das geladarias tradicionais ao recorrer-se de uma técnica tailandesa para confeccionar os gelados à frente do cliente e apresentá-los sob a forma de vários rolinhos. A empresa irá dedicar-se exclusivamente à confeção de gelados adotando esta técnica e estará presente em festas e feiras populares; em eventos / cerimónias privadas e nos jardins da Torre de Belém. Esta, irá destacar-se com dois icónicos carrinhos de *street food* desenhados à medida para o projeto.

O projeto seguiu, na sua maioria, a metodologia de Harvard (2007). Para a tomada de decisões de gestão e perceção da aceitação do produto / serviço por parte dos potenciais consumidores foi realizado um questionário de respostas fechadas. Posteriormente foi analisada toda a envolvente externa à organização, tendo em conta todos os fatores que podem afetar ou beneficiar a empresa. Com este propósito foram também delineados planos de ação para mitigar possíveis consequências. Por fim, foi traçado o plano de marketing e elaborado o plano financeiro.

Projetado para o período de 5 anos, este negócio demonstra ter um bom potencial de expansão e crescimento. O negócio requer um baixo investimento inicial e segundo os indicadores de avaliação de projetos demonstra ser viável. Apresenta um VAL positivo em todos os cenários assumidos e de acordo com o cenário base, o investimento será recuperado na sua totalidade antes de 1 ano e 6 meses de laboração, o que traz boas perspetivas para os investidores do projeto.

Palavras-Chave: Gelados Tailandeses; Plano de Negócios; Empreendedorismo; Pandemia Covid-19

Abstract

This document presents a business plan, in which the economic and financial feasibility of opening an ice cream truck with an innovative concept in Portugal is studied. Besides the current pandemic situation, Just Roll It intends to distinguish itself from traditional ice cream by using a Thai technique in which the ice cream is made in front of the customer, rolled up and served. The scope of the company is to make ice cream using this unusual technique and present it in popular fairs, corporate events, ceremonies, or parties and in the garden city of Belém. This will be carried out with two iconic *street food* carts designed specifically for this project.

The project mainly followed the methodology of Harvard (2007). To make management decisions it is important to attend the consumer acceptance, so a closed answers questionnaire was conducted. Subsequently, the external environment of the organization was analysed, considering all factors that may affect or benefit the company. With this purpose, action plans were outlined to mitigate possible consequences. Finally, the marketing and the financial plans were drawn up.

This business has potential for expansion and growth for a designed period of 5 years. A low initial investment is required for this business and according to the project evaluation through financial indicators it proves to be quite feasible. With a positive NPV in all assumed scenarios and according to the baseline scenario it will take 1 year and 6 months of operation to fully recover the investment, which brings good prospects for the project's investors.

Keywords: Thai Rolled Ice Cream; Business Plan; Entrepreneurship; Covid-19 Pandemic

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Verga Matos, que prontamente aceitou o desafio de orientar este Trabalho de Final de Mestrado, agradeço os seus conselhos, sugestões de melhoria e sobretudo a disponibilidade demonstrada ao longo da realização deste projeto.

Aos meus pais por me terem proporcionado condições para a continuação dos estudos académicos, por todo o apoio, paciência e compreensão que estes tiveram ao longo dos anos. Quero deixar uma palavra de agradecimento e ainda dedicar este trabalho em memória da minha mãe que partiu recentemente e infelizmente não teve a possibilidade de ver em vida a conclusão dos meus estudos e concretização dos meus projetos.

À minha irmã, que apesar de mais nova se revelou fundamental nesta etapa final do mestrado ao assumir o controlo e estabilidade da casa.

Por último, um agradecimento especial à minha namorada pela forma incansável que foi ao apoiar-me durante a elaboração deste projeto, pelos seus conselhos, pelas palavras de força nos momentos mais difíceis e ainda pela disponibilidade total para ler de forma atenta e crítica todo o trabalho que havia sendo desenvolvido.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	v
Índice de Anexos	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Empreendedorismo.....	2
2.2 Plano de Negócios.....	3
2.3 O Impacto da Covid-19	5
2.4 <i>Street Food</i> – Tendências e Comportamentos dos Consumidores	6
3. Metodologia.....	8
4. Plano de Negócios	9
4.1 Sumário Executivo	9
4.2 Descrição do Negócio	9
4.2.1 <i>Enquadramento e Descrição da Ideia</i>	<i>9</i>
4.2.2 <i>Apresentação dos Promotores.....</i>	<i>10</i>
4.2.3 <i>Capital Social</i>	<i>11</i>
4.2.4 <i>Missão, Visão e Valores</i>	<i>11</i>
4.3 Análise do Ambiente.....	11
4.3.1 <i>Fatores Político–Legais</i>	<i>11</i>
4.3.2 <i>Fatores Económicos</i>	<i>12</i>
4.3.3 <i>Fatores Sociais</i>	<i>13</i>
4.3.4 <i>Fatores Tecnológicos</i>	<i>14</i>
4.4 Análise dos Concorrentes	15
4.5 Modelo das Cinco Forças de Porter	16
4.5.1 <i>Rivalidade Existente Entre Concorrentes</i>	<i>16</i>
4.5.2 <i>Poder Negocial dos Fornecedores</i>	<i>17</i>
4.5.3 <i>Poder Negocial dos Clientes</i>	<i>17</i>
4.5.4 <i>Aparecimento de Novos Concorrentes</i>	<i>18</i>
4.5.5 <i>Existência de Produtos Substitutos</i>	<i>18</i>

4.6	Plano de Marketing	19
4.6.1	<i>Público Alvo</i>	19
4.6.2	<i>Análise SWOT.....</i>	20
4.6.3	<i>Matriz de TOWS</i>	20
4.6.4	<i>Marketing Mix</i>	21
4.7	Plano Financeiro	24
4.7.1	<i>Investimento.....</i>	25
4.7.2	<i>Financiamento.....</i>	25
4.7.3	<i>Projeção de Vendas</i>	25
4.7.5	<i>Gastos com Fornecimentos e Serviços Externos.....</i>	28
4.7.6	<i>Gastos com o Pessoal.....</i>	28
4.7.7	<i>Orçamento de Tesouraria e Orçamento Financeiro</i>	29
4.7.8	<i>Demonstração de Resultados Previsional.....</i>	29
4.7.9	<i>Demonstração da Posição Financeira Previsional.....</i>	30
4.7.10	<i>Cálculo CAPM.....</i>	30
4.7.11	<i>VAL, TIR e Payback.....</i>	31
4.7.12	<i>Análise de Risco</i>	32
4.7.13	<i>Análise de Cenários.....</i>	32
4.7.14	<i>Análise de Sensibilidade.....</i>	34
4.7.15	<i>Ponto Crítico (Break Event Point)</i>	35
5.	Conclusões do Estudo	36
	Referências Bibliográficas	37
	Anexos.....	42

Índice de Tabelas

Tabela I:	Metodologias aplicadas a Plano de Negócios.....	8
Tabela II:	Análise SWOT	20
Tabela III:	Inventários Iniciais; Compras; CMVMC; Inventários finais.....	27
Tabela IV:	Elaboração de Cenários.....	33
Tabela V:	Análise de sensibilidade das Vendas e PVP - VAL (em análise).....	34
Tabela VI:	Análise de sensibilidade das Vendas e da Taxa de Atualização - VAL (em análise)	35

Índice de Anexos

Anexo I: Questionário e respetivo Resumo dos Resultados	42
Anexo II: Quadro síntese da Análise do Ambiente	44
Anexo III: Análise dos Concorrentes	45
Anexo IV: Matriz de Tows	46
Anexo V: Quadro síntese do Modelo das Cinco forças de Porter.....	46
Anexo VI: Sugestão de apresentação de Logótipo, Menu e Gelado	47
Anexo VII: Calendarização anual dos eventos a realizar pela Just Roll It.....	48
Anexo VIII: Mapa de Investimento.....	48
Anexo IX: Projeção das Vendas dos eventos realizados em quintas.....	48
Anexo X: Programa e Orçamento de Vendas	49
Anexo XI: Cálculo do custo médio consumido + Programa e Orçamento de Compras	49
Anexo XII: Orçamento de Gastos com o Pessoal.....	50
Anexo XIII: Demonstração de Resultados Previsional	50
Anexo XIV: Análise de Risco	51
Anexo XV: Análise de sensibilidade das Vendas e Taxa de Atualização Hipótese 1- VAL (em análise)	51
Anexo XVI: Identificação do <i>Break Even Point</i> e Correlação entre as Quantidades Vendidas e o Lucro Bruto.....	52

Lista de Abreviaturas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BCE	Banco Central Europeu
CAPM	<i>Capital Asset Pricing Model</i>
CMVMC	Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas
DGS	Direção Geral da Saúde
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
PIB	Produto Interno Bruto
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PN	Plano de Negócios
PVP	Preço de Venda ao Público
SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
TFM	Trabalho Final de Mestrado
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
TOWS	<i>Threats; Opportunities; Weaknesses; Strengths</i>
VAL	Valor Atual Líquido

1. Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) pretende avaliar a viabilidade de um projeto que se dedicará à confeção e comercialização de gelados artesanais adotando uma técnica tailandesa.

A mudança dos hábitos culturais e de consumo têm sido evidentes durante os últimos anos, havendo uma preocupação crescente por parte dos consumidores pela procura de produtos alimentares saudáveis e ecologicamente sustentáveis, bem como a procura incessante por novos conceitos. Estes aspetos exigiram a criatividade dos empresários para que fosse reinventada a forma como são prestados os serviços no setor alimentar, acompanhando também as novas tendências dos consumidores, que partilham frequentemente as suas refeições ou sobremesas nas plataformas digitais (Barr & Levy, 1984, citado por Watson et al., 2008). Analisando apenas a rede social Instagram é possível constatar que a *#food* já foi utilizada em mais de 414 milhões de publicações e as *hashtags* relacionadas com *street food* e *ice cream* ultrapassam na sua globalidade os 50 milhões de publicações. Dentro do contexto dos gelados, a empresa Kantar revela que tem havido um aumento generalizado do consumo destes a nível mundial, Portugal apesar de estar abaixo da média europeia ainda apresenta um consumo anual *per capita* superior a 7 litros.

Considerado o que foi referenciado anteriormente, a ambição de abrir um negócio em território nacional no setor da restauração é justificada. No decorrer de uma viagem à Tailândia surge a ideia de importar e desenvolver o conceito *rolled ice cream* em Portugal. Porém, o projeto apenas terá autorização para avançar após conhecidas as conclusões do presente estudo.

Na conceção do TFM pretende-se perceber qual a aceitação do produto / serviço por parte dos potenciais consumidores; caracterizar o setor de modo a identificar as mais e menos-valias do mesmo; definir o caminho estratégico da empresa, assim como analisar a viabilidade do negócio. Na fase inicial do TFM é efetuada a revisão de literatura, em que são abordados os tópicos que sustentam o tema escolhido para o projeto. Posteriormente são apresentadas algumas das metodologias existentes e indicada qual a que vai ser seguida neste Plano de Negócios (PN). Na elaboração do PN é efetuada a descrição da ideia, a análise às envolventes, o plano de marketing, as projeções financeiras e a análise de risco. Por último são apresentadas as conclusões, avaliando se os objetivos previamente propostos foram cumpridos.

2. Revisão de Literatura

2.1 Empreendedorismo

Yetisen et al. (2015) partilham que são designados de empreendedores todas as pessoas que têm vontade e capacidade para gerir um negócio, assumindo todos os riscos inerentes ao mesmo. Termo introduzido pela primeira vez por Cantillon (1755), que procurava diferenciar o ser empreendedor do ser capitalista. Por outras palavras, procurava distinguir a pessoa que assumia os riscos da pessoa que tinha o capital investido. Cantillon (1755) define o empreendedorismo como o processo de enfrentar a incerteza, assumindo o risco empresarial. Por sua vez, Schumpeter (1942) define empreendedorismo como sendo algo que está em constante mudança, adotando a expressão de “destruição criadora do capitalismo”.

A adoção de novas tecnologias nas organizações está a originar mudanças nos setores, fazendo com que alguns destes se fundam. Isto proporciona produtos cada vez mais evoluídos tecnologicamente e direcionados para as necessidades atuais dos consumidores, deixando outros produtos obsoletos (Prahalad et al. 2003).

De acordo com a consultora GoGetter (2020) a principal diferença entre empresário e empreendedor é que o primeiro está focado na continuação do negócio, enquanto que o outro identifica novas oportunidades para transformá-las em negócios, socorrendo-se de estratégias que criem valor para os clientes e para a sociedade. Hitt et al. (2011) demonstram que o empreendedorismo está relacionado com o reconhecimento de oportunidades, que ao serem exploradas eficientemente, retirando proveito das vantagens competitivas, acrescentam valor à sociedade. Valor este que se traduz em produtos / serviços, que nascem do resultado das imperfeições de mercado.

O empreendedorismo foi difundido por Schumpeter (1942) que o associou à componente de inovação e considerou que o empreendedor aproveita as oportunidades para a criação de negócios, reinventando a forma de usar os recursos já existentes. Em resultado da competitividade global, do aumento tecnológico das empresas e da rápida alteração dos hábitos de consumo, Madrid-Guijarro et al. (2009) consideram que a inovação é um fator de importância crescente. Os mesmos autores invocam que as entidades que não contemplem o fator de inovação na sua estratégia empresarial, correm o risco de não ser competitivas.

Segundo Stevenson & Jarillo (2007) empreendedores são pessoas que procuram oportunidades, que estão dispostas a correr riscos e que não apresentam qualquer

preocupação com os recursos a utilizar. Para além de estarem constantemente à procura de novas oportunidades de negócio, pode acrescentar-se ainda, como alguém que se foca nos objetivos a cumprir e que é criativo na forma de como os atinge (Filion 1999). O tema do empreendedorismo permanece atual, contudo a sua definição tornou-se mais complexa. Por forma a uniformizar o tema, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) define o empreendedorismo como “(...) tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como o emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM 2013). O GEM é considerado o maior estudo independente de empreendedorismo a nível mundial, o qual efetua uma avaliação periódica da atividade empreendedora, das aspirações destes, assim como das condições que promovem ou limitam as dinâmicas de empreendedorismo.

Pode-se assim subdividir o empreendedorismo em três grandes grupos: o empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo social e o empreendedorismo que conduz à criação de um negócio. Para Drucker (2002) o empreendedorismo corporativo é definido pelas pessoas com espírito empreendedor, mas que usam a estrutura da empresa onde trabalham para desenvolver as suas ideias, em vez de criarem a sua própria empresa. De acordo com o autor Dees (2001), o empreendedorismo social parte de um contexto desfavorável, adota uma missão social e cria uma estratégia com o fim de produzir mudanças no sector social, económico e comunitário. Segundo Burns (2016) o empreendedorismo é todo e qualquer negócio com atividades ligadas ao desenvolvimento de ideias inovadoras, com custos baixos de manutenção e que ofereçam uma rápida e consistente obtenção de lucros.

Quanto ao perfil dos empreendedores, Hansson (2012) descobriu que a criação de um negócio próprio diminui com a idade para o género feminino, porém, aumenta com a idade para o masculino. Além disso, descobriu que o casamento aumenta a probabilidade de estes se tornarem empresários.

2.2 Plano de Negócios

Para Fernández-Guerrero et al. (2012) o PN é um documento escrito que deve permitir determinar a posição financeira da empresa, assim como observar todos os aspetos estratégicos e operacionais que levarão a empresa a atingir os objetivos delineados. De uma perspetiva empresarial, a Deloitte (2004) define PN como um documento que tem por fim a vertente comercial, tendo como principal objetivo o de

angariar financiamento externo. Esta defende que o documento deve servir como ferramenta de apoio à gestão, e que por esse motivo deve incluir uma vertente onde são divulgados todos os dados estratégicos do negócio.

Para Ames (1989), Hindle (1997), Kahrs (1995), Maitland, (1996), citado por Honig & Karlsson (2004) o PN é considerado um instrumento indispensável para o arranque de um negócio, no qual é descrito o estado atual ou futuro de uma entidade. Delmar & Shane (2003) afirmam que antes de se iniciar qualquer processo deve ser desenvolvido o PN. Muitos são os autores a favor da elaboração de um PN, entre eles destacam-se Armstrong (1982) que considera este como um instrumento de planeamento que reduz a incerteza do negócio, ajudando no processo de tomada de decisão. Para além dos factos mencionados Brinckmann et al. (2010) acrescentam que o PN ajuda a desenvolver novas formas de atuação. Honig & Karlsson (2004) alegam que a execução do mesmo se traduz em empresas economicamente viáveis e com maiores níveis de eficiência. Esta ferramenta permite antecipar eventuais dificuldades e desde logo encontrar soluções adequadas (Varela 2008), reduzindo a probabilidade de insucesso da organização (Chwolka et al. 2012).

Na elaboração de um PN deve-se ter em consideração o contexto cultural em que o negócio está inserido, bem como a sua localização geográfica (Brinckmann et al., 2010). Outro aspeto fundamental é a definição de metas e objetivos reais, de forma a estarem enquadrados com o contexto político, económico e social vivido no momento (Papke-Shields et al., 2010). Para o uso do PN como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, os dados devem ser atualizados constantemente (Aspara et al. 2011). Importa salientar que a elaboração de um PN não oferece quaisquer garantias de sucesso do projeto (Fernández-Guerrero et al. 2012).

Crawford-Lucas (1992) e Hormozi et al. (2002) apontam que uma das grandes motivações para que seja desenvolvido um PN prende-se com a maior facilidade na captação de capital externo. Kuratko & Hodgetts (2001) citado por C. Mason & Stark (2004) apontam o PN como o documento mínimo exigido por qualquer investidor para a análise de um projeto. A maioria dos *Business Angels*¹ exigem um PN antes de considerar um investimento (Mason & Harrison, 1996). Este instrumento é o primeiro e por vezes o único contacto que um potencial investidor tem com o empreendedor (Shepherd et al.

¹ *Business Angel*: “investidor privado que realiza investimentos em oportunidades nascentes (por exemplo, *startup* ou *early stage*) e participa nos projetos com smart money, ou seja, além da capacidade financeira também contribui com a sua experiência e *network* de negócios” (Associação Portuguesa Business Angels 2020)

1998). Segundo Karlsson & Honig (2009) os empreendedores escrevem os PN como resposta às pressões externas, no entanto, muitas empresas usam-nos apenas como uma ferramenta simbólica, não tirando proveito das suas potencialidades.

Como é de prever, não existe unanimidade quanto ao conceito e utilização do PN. Vários são os autores que defendem a execução deste para o estudo de viabilidade de um projeto. Por outro lado, há autores que não reconhecem os seus benefícios para o sucesso do empreendedor (Bhide, 2000; Carter & Reynolds, 1996 citado por Delmar & Shane, 2003).

2.3 O Impacto da Covid-19

Durante a história da humanidade diversas foram as epidemias / pandemias que se fizeram sentir. No século XXI já foram identificadas quatro doenças que se difundiram a nível mundial, no entanto, nenhuma delas teve o impacto que o SARS-CoV-2 está a ter em termos sociais e económicos. Não sendo possível evitar o surgimento de novas doenças, devem ser desenvolvidas medidas contingência que permitam atenuar os seus efeitos (Donthu et al. 2020).

O SARS-CoV-2 é o nome da estirpe do vírus, conhecida no final do ano de 2019 na China e que significa “síndrome respiratória aguda – coronavírus 2”. O nome de Covid-19 representa a doença provocada pela infeção deste novo estirpe (Mehta et al. 2020). No início do ano de 2020, já haviam sido internados em hospitais chineses vários pacientes infetados com o novo coronavírus (Huang et al. 2020). Segundo os autores Li et al. (2020) o número de casos reais contrasta significativamente com número de casos divulgados, devido sobretudo ao baixo nível de testagem. De acordo com os dados recolhidos em Outubro de 2020, já haviam sido infetados, a nível mundial, 38 milhões de pessoas e o número de óbitos já ultrapassava 1 milhão e 100 mil (Johns Hopkins University 2020)

A transmissão do vírus foi desde início uma preocupação assumida pela Organização Mundial de Saúde. O facto de haver infetados assintomáticos dificulta extremamente o trabalho das entidades de saúde, uma vez que o vírus é proliferado sem que ninguém se aperceba (Bai et al. 2020). Os estudos realizados por Browne et al. (2016) afirmam que as viagens têm um papel fundamental na aceleração da disseminação de uma doença. Ainda sem existir vacina para a Covid-19, a atuação médica torna-se limitada. A estratégia adotada até ao momento passa por restrições que previnam a propagação da doença, designadas por intervenções não farmacêuticas (Gössling et al. 2020). A sua

aplicação é prejudicial para o turismo e conseqüentemente para a economia (Nicolaidis et al. 2020). Vários foram os países a exigir isolamento profilático a quem chegasse do estrangeiro, ainda que houvesse outros a optar por encerrar as suas fronteiras.

A diminuição abrupta das viagens num curto espaço de tempo fez com que várias empresas ligadas direta ou indiretamente ao setor do turismo acabassem por declarar falência, como foi o caso da companhia aérea Flybe (Business Insider 2020). Apesar da resiliência demonstrada no setor do turismo em outras crises, existem já algumas evidências que o impacto da Covid-19 não tem precedentes. Todas as previsões apontavam para um crescimento global do turismo em 2020 (Dodds & Butler, 2019). Porém, com a situação pandémica declarada, o cenário inverteu-se, o que afastou as pessoas dos principais pontos turísticos (Condé Nast Traveller, 2020)

O setor dos serviços alimentares tem igualmente sido muito prejudicado com esta pandemia, derivado às fortes medidas restritivas impostas pelos governos para conter a propagação da Covid-19. O serviço de *take-away* tornou-se numa estratégia fundamental para a sobrevivência dos negócios. Gössling et al., (2020) apontam que o levantamento de algumas restrições irá favorecer inicialmente o negócio da *street food* visto que o mesmo não necessita de se encontrar em ambientes fechados.

2.4 Street Food – Tendências e Comportamentos dos Consumidores

Independentemente do setor de atuação das empresas, as relações com os consumidores têm-se vindo a alterar. Fatores como a inovação, tendências de mercado e mudanças no comportamento dos consumidores estão na sua origem. Ottenbacher & Gnoth, (2005) apontam a inovação como algo que pode ajudar a reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço entregue aos consumidores. Por sua vez, estes são peças fundamentais para o sucesso do negócio, pelo que a empresa deve conhecer bem o seu público, de modo a desenvolver ações que vão ao encontro das necessidades ou desejos destes (Mansoor et al. 2011).

A alteração do estilo de vida das pessoas, nomeadamente nos hábitos de consumo e nas interações culturais, originou uma mudança na forma de como estas se alimentam (Cuneo, 1998 citado por Sezgin & Şanlıer, 2016). Os autores referem também que as pessoas passaram a despender de menos tempo para cozinhar, o que levou as refeições consumidas fora das residências a ganhar maior protagonismo. De acordo com Raajpoot (2002) o aumento deste consumo levou os consumidores a terem experiências

gastronómicas totalmente diversificadas, o que por consequência, fez aumentar o nível de exigência destes em relação à qualidade dos produtos.

Privitera & Nesci (2015) assumem a *street food* como uma componente fundamental, que possibilita aos consumidores provar comidas de outras culturas, usufruir de novas experiências com preços mais acessíveis. Wessel (2012) considera o conceito de *street food* uma alternativa ao tradicional, ao retirar os consumidores dos locais típicos onde são servidos produtos alimentares, transportando-os para uma outra dimensão. Os autores Simopoulos & Bhat (2000) definem *street food* como a venda de produtos alimentares, prontos a consumir, preparados em eventos ou locais públicos. Estes são atualmente servidos a partir de uma carrinha transformada ou mesmo através de equipamentos específicos desenvolvidos para o conceito. As empresas utilizam pontos de venda móveis para a criação ou complemento do negócio, apostando sobretudo em monoprodutos (Weber 2012).

Segundo Wessel (2012) o conceito da *street food* resulta da combinação dos fatores sociais e tecnológicos, sendo este último muito importante para o sucesso do projeto, uma vez que possibilita a divulgação pelas redes sociais, onde os consumidores podem encontrar os seus produtos. Segundo a revista Forbes Portugal (2016) o mercado português aderiu de forma rápida e massiva à tendência mundial, o que revela bons indicadores para a economia portuguesa. Os consumidores valorizam cada vez mais o *design* e imagem da marca, a confeção e apresentação dos produtos. De toda a forma, o conceito de *street food* traduz-se em compras por impulso. Associados a locais de grande passagem, os clientes face à informação disponível e disposta de forma bastante apelativa ficam com pouco tempo para refletir, acabando por efetuar a compra (Wells et al. 1996).

3. Metodologia

Na elaboração de um PN é imprescindível antecipar os acontecimentos e considerar os recursos necessários para atingir os objetivos delineados, assim como escolher uma metodologia que estabeleça a ordem das diversas etapas a serem executadas (Manzato & Santos, 2012). Para o desenvolvimento do PN da *Just Roll It* existem algumas metodologias, entre as quais se destacam a de Ernest & Young (2001), a de Harvard (2007), a de Kuratko (2009) e a do IAPMEI (2016). Na Tabela I encontra-se um resumo com as especificações de cada uma das metodologias.

Tabela I: Metodologias aplicadas a Plano de Negócios

Ernest & Young	Harvard	Kuratko	IAPMEI
Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Conceito do negócio	Descrição do negócio e Apresent. dos Promotores	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Historial da Empresa e Apresentação dos Colaboradores
Mercado e concorrência	Análise do Ambiente	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente
Estratégia do negócio	Análise do setor	Caracterização do Mercado	A ideia e o Posicionamento no Mercado
Estratégia operacional	Análise da concorrência	Marketing	Apresentação do negócio, produto e ideia
Gestão e organização	Plano de marketing	Plano operacional	Estratégia comercial
Informação financeira	Plano operacional	Projeções financeiras	Projeções financeiras
Perspetivas de futuro	Equipa de gestão	Análise de Risco	Gestão e controlo do negócio
Análise de risco	Plano financeiro	Modelo de gestão e Controlo do negócio	Investimento necessário
Anexos	Calendarização	Calendarização	Calendarização
	Anexos	Anexos	

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

Após uma análise cuidada da tabela acima, o presente projeto seguirá maioritariamente a metodologia apresentada por Harvard (2007), com a inclusão da secção “Análise de Risco”, por se achar essencial para o projeto. Este método por ser bastante detalhado e completo é o que se enquadra melhor no PN em questão.

Para a execução deste PN irá recolher-se informação relevante através de fontes primárias e secundárias. A realização de um questionário de respostas fechadas será fundamental para a tomada de decisões de gestão, ou seja, permitirá perceber, através de potenciais consumidores do produto / serviço, quais as suas preferências.

4. Plano de Negócios

4.1 Sumário Executivo

Inserida no setor da restauração, a *Just Roll It* apresenta-se no mercado como uma empresa jovem, dinâmica e com a ambição de oferecer a melhor experiência de gelado artesanal, utilizando uma técnica tailandesa irreverente para a sua confeção. A ideia de negócio surge através de uma sobremesa que é servida durante uma viagem de trabalho ao estrangeiro. Com a ideia em vista, rapidamente foi perceptível que o conceito originário da Tailândia poderia fazer furor no mercado português. O fator tecnológico encarregou-se de tornar o conceito viral em todo o mundo. Por si só, já é um fator importante, contudo, para que este negócio vingue em Portugal, são utilizados ingredientes de alta qualidade e estarão disponíveis sabores tipicamente portugueses.

Com a perspetiva de implementação do negócio presente, foi elaborado um questionário online, que procurou obter respostas das pessoas residentes na área metropolitana de Lisboa. O inquérito obteve 544 respostas válidas e tornou-se essencial por constituir um auxílio na tomada de decisões estratégicas. Como exemplos, ajudou a definir o tipo de estrutura a adotar no negócio, a estabelecer os locais de venda e a estipular o preço de venda dos gelados (Anexo I).

O projeto inclui dois sócios que contribuíram com um montante total de 7 500€ para a constituição do capital próprio da empresa, alavancada por 10 000€ de capital alheio, o que corresponde a 57% de financiamento. Com um investimento inicial em ativos de 23 500€ + IVA, espera-se que no final dos 5 anos (vida útil do projeto) se obtenha um VAL positivo de 84 514€ e uma TIR de 306%. Realizou-se uma análise de sensibilidade com as variáveis que se demonstraram mais incertas no futuro. Os resultados obtidos, fruto das oscilações das variáveis, revelaram-se positivos, dado que poucos cenários apresentaram um VAL negativo.

Este estudo foi realizado com a informação mais atualizada disponível à data da realização do trabalho. As decisões estratégicas tomadas têm em conta a ambição de a empresa inaugurar novos pontos de venda.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Enquadramento e Descrição da Ideia

Com o aumento do consumo de gelados a nível europeu, constata-se, através dos dados recolhidos pela empresa Kantar, que cada português consome em média 7,5 litros de gelado por ano. Em Portugal, o consumo de gelados continua a ser tipicamente sazonal.

A maior procura existe no período compreendido entre os meses de maio e setembro, caracterizados por serem os meses mais quentes do ano.

Na perspetiva de abrir um negócio em Portugal no início de 2021, várias foram as ideias que surgiram. No entanto, após um dos promotores ter realizado uma viagem à Ásia e se ter deparado com o negócio que desenvolve o conceito dos *rolled ice cream* ou *stir-fried ice cream*, achou-o interessante e decidiu implementá-lo. Tendo como base o desenvolvimento de uma técnica proveniente da Tailândia, facilmente foi perceptível o potencial que este negócio poderia vir a ter em Portugal. Graças aos seus fatores diferenciadores, entre eles, ser um gelado artesanal feito no momento e à frente do consumidor, torna-o numa experiência diferente para o cliente.

Neste contexto, estarão disponíveis várias combinações com sabores tipicamente portugueses, diversas frutas da época, bem como uma gama de chocolates e bolachas típicas, para uma conjugação de sabores única. O conceito destaca-se pela sua inovação e criatividade no mercado português que ainda se encontra muito pouco explorado.

4.2.2 Apresentação dos Promotores

Na conceção de um PN é importante dar a conhecer aos respetivos leitores, sejam estes investidores ou não, quais as pessoas que revestem o negócio em questão. Adicionalmente, devem ser conhecidas as variáveis explicativas que levaram a que os mesmos tenham investido no negócio, de maneira a terem confiança por parte dos *stakeholders*, no negócio e na respetiva envolvente (Sahlman 1997).

Com vista a criar dinamismo e diferenciação no mercado e de modo a impulsionar o sucesso de um negócio, torna-se fundamental incluir pessoas com diferentes percursos e valências. Desta forma, dois estudantes de mestrado ponderam avançar com o projeto apresentado. Orlando Barroso que desde jovem demonstrou saber o que pretendia para o seu trajeto, encontra-se atualmente no último ano do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Licenciado em Contabilidade e Finanças, foi admitido no ano de 2018 na Ordem dos Contabilistas Certificados. Apesar das capacidades financeiras familiares serem bastante limitadas, tentou sempre de alguma forma empreender. Nos dias de hoje está ligado a vários ramos de negócios e pondera agora dar novos passos no ramo da hotelaria e restauração, começando com o projeto apresentado. Patrícia Duarte, encontra-se no Mestrado Integrado em Engenharia Química e Bioquímica na Faculdade

de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Esta, sempre com ideias muito promissoras, expandiu os seus horizontes durante o mestrado ao criar um negócio online de produtos de cosmética. Derivado ao seu espírito empreendedor foi convidada a integrar o presente projeto.

O facto de os dois promotores terem percursos académicos distintos, faz com que haja uma heterogeneidade de conhecimentos e uma complementaridade única.

4.2.3 *Capital Social*

A *Just Roll It* apresenta um capital social de 7 500€. O sócio maioritário, Orlando Barroso, possui 66,6(7)% da empresa, enquanto que Patrícia Duarte detém 33,3(3)%.

4.2.4 *Missão, Visão e Valores*

A *Just Roll It* tem como missão produzir um gelado de alta qualidade, de uma forma sustentável e a um preço justo, com o objetivo de deixar uma boa memória na vida daqueles que os saboreiam. A visão da marca consiste em tornar-se numa geladaria de referência a nível nacional. Os valores da empresa baseiam-se na responsabilidade social, na ambição, no rigor, na honestidade, no empenho e na constante evolução.

4.3 Análise do Ambiente

4.3.1 *Fatores Político-Legais*

Em Portugal, ter uma empresa aberta ao público requer o cumprimento de um conjunto de deveres, nomeadamente obrigatoriedades no âmbito fiscal e legal. De forma a cumprir as disposições legais, as empresas têm de subscrever uma lista de seguros. Visto que não existe uma lista de seguros transversal a todas as empresas, cabe às mesmas perceberem e subscrever as apólices que se adequam à sua atividade. Importa frisar que o seguro de acidentes de trabalho é obrigatório e aplicável a todas, encontrando-se especificamente regulado na Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro. Não obstante, desde 1913 que é reconhecida a obrigatoriedade de as entidades empregadoras repararem as consequências dos acidentes de trabalho sofridos pelos seus funcionários (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões 2020). No setor onde a *Just Roll It* se insere, para além da obrigatoriedade do seguro anteriormente referido, torna-se necessário contratar um seguro de responsabilidade civil, o qual visa cobrir eventuais indemnizações por danos causados a terceiros.

Um dos grandes desafios do setor alimentar é o de obter a confiança dos consumidores relativamente do manuseamento e confeção dos alimentos. Esta é uma preocupação também partilhada pelos estados membros da união europeia, existindo o Regulamento (CE) nº852/2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios. As empresas do setor alimentar que se dediquem a qualquer fase da produção, transformação, armazenagem e/ou distribuição de produtos alimentares são obrigadas a desenvolver o sistema de HACCP, sigla reconhecida internacionalmente como *Hazard Analysis and Critical Control Point* (ASAE 2017). Para que haja uma maior tranquilidade por parte dos consumidores, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER) desenvolveu a certificação APCER3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração, atribuída às empresas que adotam padrões de conformidade alimentar elevados (APCER 2020).

Derivado à pandemia de SARS-CoV-2 há uma preocupação generalizada com a retoma das atividades económicas e sociais. Por esse motivo, constitui um objetivo comum restabelecer a confiança e segurança dos colaboradores, dos clientes e dos parceiros. A APCER (2020) criou assim a certificação “*Covid Safe*”, atribuída às organizações que cumprem as recomendações constantes na Orientação 023/2020 da Direção Geral da Saúde (DGS), da Autoridade para as Condições do Trabalho e da Organização Internacional do Trabalho. O Turismo de Portugal (2020) também criou o selo “*Clean and Safe*”, o qual reconhece as empresas que cumprem as recomendações da DGS para evitar a contaminação e propagação do vírus.

De forma a regular o setor da restauração, o Decreto-Lei nº113/2006 veio definir quais as entidades responsáveis pelo controlo da aplicação das normas dos regulamentos supracitados, bem como as que constam no Decreto-Lei nº113/2006. As entidades responsáveis que têm poderes de fiscalização são: a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e a Direção Geral de Veterinária.

4.3.2 Fatores Económicos

Os fatores económicos têm fortes impactos na forma de como as empresas operam e tomam as suas decisões, por esse motivo é fundamental proceder a uma análise das tendências dos últimos anos, das atuais e das perspetivas futuras.

Desde o ano de 2014 que a economia vinha a expandir-se consistentemente ao longo dos anos, apresentando no ano de 2019 um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) de 2,24% (PORDATA 2020a) . De acordo com as projeções económicas atualizadas a 6 de outubro pelo (Banco de Portugal 2020c), a economia portuguesa vai sofrer uma queda

histórica no ano de 2020, com o PIB a recuar cerca de 8,1%. Esta previsão tem como pressuposto a contenção parcial do vírus e a manutenção das restrições na atividade de alguns setores económicos (Banco de Portugal 2020b). No entanto, uma vez que há inúmeras incertezas quanto à evolução e duração da epidemia, assim como o impacto das medidas de contenção que possam vir a ser adotadas, o Banco Central Europeu (BCE) considera que num cenário adverso o PIB da zona euro poderá vir a retrair mais de 10% (BCE 2020).

Segundo o Banco de Portugal, no cenário base prevê-se que a economia portuguesa regresse ao crescimento, com uma expansão de 5,2% em 2021 e de 3,8% em 2022. Este acréscimo do PIB é suportado por uma recuperação do consumo privado, investimento e exportações. No final de 2022 espera-se que a atividade se situe num nível próximo do observado em 2019, mas consideravelmente abaixo das projeções realizadas pré-pandemia.

No que diz respeito ao rendimento médio disponível das famílias, houve uma diminuição, a nível nacional, de 5,3% em relação ao período homólogo do ano anterior. A amparar a queda abrupta dos rendimentos está o *lay-off*² e ainda o apoio extraordinário à redução da atividade económica do trabalhador independente (Banco de Portugal 2020a). Como consequência da diminuição dos rendimentos prevê-se que o consumo privado também sofra uma contração. Após uma análise da estrutura de gastos dos agregados familiares foi possível concluir que 13,5% do rendimento familiar é despendido em restaurantes e hotéis (PORDATA 2020a). Todos os fatores económicos apresentavam, até ao início da crise pandémica, bons indicadores para a criação e manutenção das várias atividades económicas. Embora esteja a haver uma retração da economia, as previsões para o futuro são animadoras e julga-se que dentro de 2 anos a normalidade seja restabelecida.

4.3.3 Fatores Sociais

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, a população portuguesa no ano de 2019 era de 10 286 263 habitantes. Depois de vários anos consecutivos com a população a decair, 2019 registou um aumento de 0,02% face ao ano de 2018 (PORDATA 2020b). Com a taxa de natalidade a manter-se estável nos 8,4

² *Lay-off*: “Redução temporária do período normal de trabalho ou suspensão temporária do contrato de trabalho de um ou mais trabalhadores, efetuada por iniciativa da entidade patronal, em razão de motivo previsto legalmente (...) com o objetivo de assegurar a viabilidade económica da empresa e a manutenção do(s) posto(s) de trabalho em questão” (Infopédia 2020).

nascimentos por cada 1 000 habitantes e com a população a ficar cada vez mais envelhecida, esta tende a diminuir durante os próximos anos. O índice de dependência de idosos, que estabelece a relação entre a população idosa (65 anos ou mais) e a população ativa (15 a 64 anos), tem vindo a crescer continuamente desde o ano de 1984, situando-se atualmente nos 34,2%. Valores inferiores a 100% significam que existem menos idosos do que pessoas em idade ativa (PORDATA 2020b).

Outro fator social de relevância é a taxa de desemprego, que atingiu o seu o seu máximo em 2013, com 16,2% da população ativa, desempregada. A evolução da economia fez com que o número de desempregados decaísse, em 2019, para os 6,5% (PORDATA 2020c). Derivado à pandemia espera-se um aumento da taxa de desemprego em um ponto percentual face ao ano de 2019. Os indicadores demográficos e sociais apresentados influenciam de forma negativa o negócio.

Os valores sociais e culturais variam geograficamente e temporalmente. Nos dias de hoje os portugueses estão mais preocupados com a saúde. De acordo com dados divulgados pela Kantar Worldpanel, os portugueses têm optado por comprar e confeccionar os alimentos de forma mais saudável, preocupando-se sobretudo com os níveis de açúcar, sal e gorduras. Os estudos realizados pela empresa indicam que os consumidores estão a ingerir produtos com menores quantidades deste tipo de compostos. É sublinhado ainda que os produtos isentos de glúten e lactose estão a ganhar expressão no dia-a-dia dos consumidores (Kantar Worldpanel 2020).

A saúde não é a única prioridade dos consumidores, havendo uma crescente procura pelos produtos ecologicamente sustentáveis. Os portugueses estão conscientes dos efeitos que o aquecimento global e o esgotamento de recursos estão a causar no planeta. De acordo com um estudo do *Oney Bank* realizado em colaboração com a *OpinionWay*, em Portugal, existem atualmente 85% dos consumidores a preocupar-se com a sustentabilidade. Destes, 92% acredita que é diariamente proactivo e que toma decisões de consumo sustentáveis (Marketeer 2020).

4.3.4 Fatores Tecnológicos

A tecnologia tem evoluído a uma velocidade sem precedentes. Com o passar dos anos esta foi-se introduzindo nos vários setores da economia, tornando-se essencial na vida das pessoas e das organizações. O avanço das tecnologias originou uma revolução nas comunicações, o fácil acesso à informação, o aumento da eficiência na execução das tarefas, bem como uma melhoria geral na qualidade de vida da população. O uso da

tecnologia nos negócios também permite analisar as informações num menor espaço de tempo, que por sua vez permite às empresas tomar atempadamente decisões estratégicas.

O aumento significativo do uso da internet alavancou as redes sociais, angariando milhões de utilizadores durante os últimos anos. O estudo realizado em 2019 pela *Marktest*, intitulado de “Os Portugueses e as Redes Sociais”, revela que 95% dos portugueses acede diariamente a uma rede social e que, em média, passam mais de 90 minutos por dia nestas plataformas (Marktest 2019). Para a *Just Roll It*, é de extrema importância ter uma presença assídua nas redes sociais, pois tem um impacto significativo no crescimento da empresa. A presença nestas plataformas ajudam no relacionamento com os clientes, bem como na criação de uma imagem de marca sólida no mercado. Por ser de fácil e rápida utilização, as empresas veem nas mesmas a possibilidade de captar a atenção de milhares de pessoas, em simultâneo (Search Engine Journal 2019).

A tecnologia no setor da restauração proporciona às empresas a possibilidade de serem mais sustentáveis a nível ambiental, prova disso, é a criação de produtos ecológicos. A *Just Roll It* optará por utilizar copos de papel e colheres de madeira, e para os serviços *delivery* utilizará embalagens feitas de cana de açúcar. De forma a tornar a experiência mais interativa para os clientes, o menu poderá ser consultado através de um *QRcode*.

- ✓ No Anexo II encontra-se um quadro síntese referente à Análise do Ambiente.

4.4 Análise dos Concorrentes

Nesta secção são analisados pormenorizadamente os principais concorrentes da *Just Roll It*. A análise efetuada baseia-se nas empresas que estão presentes no mercado a utilizar a técnica tailandesa, na região de Lisboa, e também nas que comercializam gelados nos arredores da Torre de Belém (Anexo III).

Na zona histórica de Lisboa está presente a empresa “*HeyMate*”, intitulada por ser a primeira marca portuguesa e a mais conhecida a utilizar esta técnica. Esta, possui pontos de venda próprios em Alvalade e Cascais e um quiosque no centro comercial Via Catarina no Porto, resultante de um processo de *franchising*. Também na zona de Lisboa, encontra-se a “*Ice Cream Roll*” junto ao Marquês de Pombal e a “*Ice Roll Lisboa*” situada no centro comercial do Campo Pequeno, sendo que desta última não foi possível obter qualquer outra informação. Apesar destas empresas se encontrarem na região de Lisboa, estão significativamente afastadas da zona de Belém, pelo que também importa analisar

a concorrência junto à área de atuação da *Just Roll It*. Na zona de Belém pode-se encontrar a “*Weeel*” que se dedica à venda de gelados de *yogurt* e o restaurante “*NoSolo Itália*” que vende vários tipos de sobremesas, desde gelados em taça a *waffles* e dispõe de *take away* para gelados de bola. Um pouco mais longe, localizada na Doca do Bom Sucesso é possível encontrar a gelataria “*Ciao Ciao Itália*” que comercializa gelados de bola artesanais italianos.

4.5 Modelo das Cinco Forças de Porter

Pode-se constatar que existem diversos negócios nas mais distintas áreas, no entanto, todos estes têm fatores em comum. Porter (1979) afirma que existem cinco forças competitivas que moldam a estratégia de uma empresa, sendo um instrumento que ajuda a perceber a posição desta no mercado. As cinco forças competitivas deste modelo são: a rivalidade existente entre concorrentes; o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes; a ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes e a existência de produtos substitutos. Após fazer-se uma análise cuidada a estas cinco forças é possível concluir acerca da atratividade da indústria e assim tomar decisões estratégicas que tornem a empresa menos exposta a possíveis ameaças. Adicionalmente, potencia as suas capacidades de modo a atingir uma posição de relevância no mercado e garantir o sucesso do negócio (Porter, 1979). Segundo Paixão (2013), existe uma relação inversa entre o nível de atratividade da indústria e a intensidade das cinco forças de Porter, ou seja, quanto maior for a intensidade das forças, menor será a atratividade da indústria.

4.5.1 Rivalidade Existente Entre Concorrentes

Em praticamente todos os setores, o preço tem uma importância preponderante na atração de clientes, isto porque a grande maioria dos consumidores rege-se por este. Porém a disputa por clientes, por parte das empresas, vai muito além disso, havendo outros fatores importantes tais como o tipo e qualidade do serviço prestado. Como os concorrentes diretos da *Just Roll It* têm a mesma forma de apresentação de gelados, esta pretende-se diferenciar sobretudo através da qualidade dos ingredientes e da forma de prestação do serviço.

Analisando as empresas que se dedicam ao comércio de gelados, a Unilever destaca-se com uma quota de mercado superior a 60%, através da marca de gelados OLÁ. Todavia, considera-se o efeito de rivalidade com este tipo de concorrentes atenuado, uma vez que se trata de conceitos completamente díspares. De realçar que dentro do conceito

de gelados apresentado ainda existe pouca expressão a nível nacional, surgindo recentemente as primeiras lojas no centro do Algarve, Lisboa e Porto. Assim, tendo em consideração o descrito anteriormente, há uma força média relativamente à rivalidade entre concorrentes.

4.5.2 Poder Negocial dos Fornecedores

De modo produzir os gelados apresentados no menu são necessários diversos ingredientes, que se encontram facilmente em qualquer hipermercado ou *Cash & Carry*.

A *Just Roll It* pretende melhorar as condições de negociação com os fornecedores e aumentar as suas margens de lucro. A presença de inúmeros fornecedores no mercado leva a que os preços sejam mais competitivos, provocando uma menor dependência das empresas para com estes. Na hipótese de não haver qualquer vínculo entre as partes, o custo de alteração entre fornecedores é nulo e torna-se atrativo procurar por melhores condições junto dos diversos *players* presentes no mercado.

Também é importante considerar o poder negocial que a empresa tem para com os fornecedores, na medida em que, ao adquirir um volume significativo de produtos, se exigem condições de índole financeira, nomeadamente um Prazo Médio de Pagamento (PMP) alargado. Deste modo, quanto maior for o número de empresas a oferecer os mesmos produtos, maior é a competitividade entre elas. Isto resulta num poder negocial dos fornecedores de baixa intensidade e conseqüentemente num aumento da atratividade do negócio.

4.5.3 Poder Negocial dos Clientes

O projeto em estudo divide-se em dois segmentos, sendo estes: o *business to business* (B2B) e o *business to consumer* (B2C). Em ambos os casos há um poder negocial dos clientes de intensidade média, uma vez que no B2B negocia-se uma quantidade de gelados avultada e por esse motivo está quase sempre associado um desconto de quantidade para facilitar o fecho do negócio. No que concerne ao B2C os clientes podem simplesmente optar por outro produto.

Apesar de existir um programa de fidelização, este pode não ser suficiente para assegurar os clientes. Através da quarta pergunta do inquérito (Anexo I) pode observar-se que 22,6% dos consumidores escolhe a *Just Roll It* para satisfazer a necessidade de comer um gelado. Ainda que apresente números pouco expressivos, os clientes podem

optar por um produto substituto que satisfaça a mesma necessidade e que seja mais económico. O facto de todos os cafés e restaurantes disporem de gelados, contribui igualmente, para um maior poder negocial por parte dos clientes. Por outro lado, ao apresentar-se um conceito diferente e original reduz o poder destes, equilibrando-o assim numa força média.

4.5.4 *Aparecimento de Novos Concorrentes*

Um mercado que demonstra uma tendência crescente, com boas margens de lucro e com poucas barreiras à entrada, nomeadamente a inexistência de patentes e um investimento baixo, são razões mais do que suficientes para se tornar num alvo bastante admirável pelos novos empreendedores. Pelos motivos indicados prevê-se que nos próximos anos surjam novos negócios com este conceito, o que se poderá relevar numa ameaça.

Não obstante, relativamente ao equipamento, os novos concorrentes sentirão dificuldade em obter a chapa de congelação, que constitui uma peça fundamental do negócio. Derivado ao conceito inovador do projeto, ainda não existe nenhuma empresa especializada a produzir este tipo de equipamentos em Portugal e as empresas do ramo hoteleiro que as conseguem importar, vendem-nas por valores incomportáveis para que se proceda à abertura de um negócio. Assim, é de esperar que haja um balanceamento na penetração de novos investidores no setor.

Com mais ou menos adversidades, a concorrência irá surgir e a empresa deve regularmente fazer uma introspeção e analisar os seus concorrentes para perceber que tipo de diferenciação tem face a estes, de modo a minimizar potenciais ameaças. No contexto atual, a ameaça gerada pela entrada de novos concorrentes no setor considera-se de intensidade média.

4.5.5 *Existência de Produtos Substitutos*

A *Just Roll It* disponibiliza um produto / serviço que tem como finalidade dar prazer ao cliente em saborear um gelado artesanal, confeccionado e apresentado de maneira original. Com a perspetiva de atrair sempre o maior número de clientes, a empresa irá estar atenta às novas tendências de mercado, bem como às sugestões apresentadas pelos clientes, pois são aspetos fulcrais para a continuação do negócio.

Como a empresa está presente em diferentes tipos de eventos, os produtos substitutos em cada um deles também se consideram diferentes. Para melhor

compreensão será feita uma divisão por tipo de evento. Quando se trata das festas populares existe inúmera escolha para o consumidor. Assim, considera-se como produtos substitutos todos os tipos de sobremesas doces, pois a grande maioria dos clientes opta por uma sobremesa em detrimento de outra. Neste tipo de evento há um grande número de produtos substitutos.

No ponto de venda localizado junto à Torre de Belém considera-se como produtos substitutos todo o tipo de gelados disponíveis naquela zona. Como o local de venda está situado num ponto turístico, as vendas realizadas neste são consideradas, na sua maioria, “compras por impulso”. Deste modo, a maior parte das pessoas acaba por parar, observar, achar a ideia interessante e querer experimentar os gelados. Neste local considera-se que haja uma ameaça baixa em relação a produtos substitutos.

De uma forma geral a existência de produtos substitutos é levada em conta como uma força de intensidade média.

- ✓ No Anexo V encontra-se um quadro síntese referente ao modelo das cinco forças de Porter.

4.6 Plano de Marketing

4.6.1 Público Alvo

Com base na estratégia e posicionamento da marca, a *Just Roll It* pretende atrair o maior número de pessoas que tenham interesse em degustar gelados artesanais. O tipo de produto oferecido não permite categorizar um público alvo restrito. No entanto, de acordo com a primeira pergunta do questionário (Anexo I) considera-se que os potenciais clientes se situam de grosso modo no grupo etário dos 15 aos 34 anos.

Nas festas e feiras populares calcula-se que o principal público sejam os jovens, derivado à publicidade realizada nas redes sociais. Contudo, como este tipo de festas são de âmbito familiar, espera-se conseguir despertar o interesse de outras faixas etárias. A zona de Belém, caracterizada por ser uma zona de passeio e lazer, faz com que o público aqui seja maioritariamente composto por famílias e grupos de amigos jovens.

Após o período inicial, através dos dados recolhidos para o cartão de fidelização, será realizada uma análise agrupada dos dados dos consumidores a fim de desenvolver ações para melhorar a estratégia de marketing, entre eles o público-alvo.

4.6.2 Análise SWOT

De acordo com Kotler (2000) a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada de análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*). Tendo como foco principal a síntese das análises externas e internas de uma empresa, esta é utilizada como um método de planeamento para a gestão.

Como parte integrante da análise interna têm-se as forças e as fraquezas, as quais são determinadas pela situação atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, com fatores internos. Estas são particularmente importantes para que a empresa exponencie o que tem de positivo e minimize, através de planos de ação, os seus pontos fracos. No que diz respeito às oportunidades e às ameaças, estas fazem parte da análise externa e permitem a identificação de acontecimentos que podem constituir impedimentos à concretização da estratégia ou por outro lado constituírem-se oportunidades para o negócio (Lindon, et al, 2011).

Na Tabela II é apresentada a análise SWOT da *Just Roll It*, dado que a empresa está numa fase de iniciação e crescimento, esta deve ser atualizada sempre que necessário.

Tabela II: Análise SWOT

ANÁLISE EXTERNA	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Staff jovem - Serviço de qualidade - Conceito inovador - Excelente relação de qualidade / preço - Estratégia para fidelização de clientes 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> - <u>Monoproduto</u> - Pouca experiência no sector de restauração e hotelaria - Dificuldade na obtenção de financiamento - Produto predominantemente sazonal
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da procura por produtos artesanais - Procura por experiências diferentes - Tendência de crescimento da <i>street food</i> - Zona de elevada afluência de pessoas 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Condições climatéricas adversas - Elevadas medidas de segurança alimentar exigidas no setor - Elevado número de produtos substitutos - Perigo de pragas

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.3 Matriz de TOWS

Outro método de planeamento para a gestão é a matriz TOWS (*Threats; Opportunities; Weaknesses; Strengths*) que combina as forças e as fraquezas da empresa provenientes de fatores internos, com as oportunidades e as ameaças oriundas de fatores externos. Segundo Weihrich (1982) esta matriz deve ser utilizada de forma sistemática,

de forma a criar estratégias que possam ser implementadas na organização. No anexo IV está presente a matriz de TOWS da *Just Roll It*.

4.6.4 Marketing Mix

Segundo McCarthy (1960) o produto, local, preço e promoção compõem as quatro categorias do *marketing mix*. Caracteriza-se por ser um conjunto de variáveis que influenciam a forma de como os consumidores respondem ao mercado e naquilo que a empresa pode fazer para aumentar a procura pelo seu produto ou serviço, visando assim aumentar as suas vendas e atingir os objetivos desejados. De seguida são apresentados de forma extensiva todas as componentes do *marketing mix*.

Produto

Como anunciado na análise *SWOT*, a *Just Roll It* foca-se na comercialização de um monoproduto. No Anexo VI é apresentado o logótipo da marca, assim como uma sugestão de um gelado de rolinho.

Numa altura em que as empresas procuram fazer mais e melhor pelos seus clientes, fazer simples e bem, pode ser a chave para o sucesso. Contudo, no ramo da restauração e hotelaria em concreto tem de se fazer algo mais, passando pela reinvenção da apresentação dos produtos ou mesmo a implementação de novas técnicas.

A *Just Roll It* disponibiliza aos seus clientes uma extensa variedade de gelados. Esta, aposta sobretudo na excelência dos seus produtos e foca-se numa ótica de diferenciação, sendo os seus gelados criados no momento, com a combinação magnífica escolhida pelos clientes, e apresentados sobre a forma de rolinhos.

Baseada na técnica tailandesa, o gelado de rolinho não é apenas um gelado tradicional, mas sim toda uma experiência que envolve o cliente ao produto. Estarão disponíveis diversas frutas da época, uma vasta gama de chocolates e bolachas. Apesar de o questionário apresentar uma taxa abaixo dos 7% para pessoas intolerantes à lactose e ao glúten, é de realçar que tudo será feito para acompanhar a evolução do mercado e numa fase posterior introduzir gelados isentos de lactose e de glúten.

Local

Mais uma vez a *Just Roll It* diferencia-se da concorrência ao abdicar de ter um estabelecimento de carácter fixo e permanente. A estratégia passa por participar em diversos festivais e feiras populares ao longo do ano, com ambição de fazer chegar o seu

produto / serviço a mais pessoas. Para além das feiras também está previsto a realização de inúmeros eventos, o qual se tem parceria com mais de 60 quintas. Para o público mais assíduo, pode ainda encontrar os gelados de rolinho nos jardins da Torre de Belém. No Anexo VII encontra-se a calendarização anual dos eventos a realizar pela *Just Roll It*.

A satisfação e o conforto dos clientes são aspetos muito prezados pela empresa, por esse motivo, nas áreas de atuação das empresas *Uber Eats* e *Glovo* estará disponível o serviço de entregas ao domicílio. O serviço adicional disponibilizado não acarretará qualquer custo para a empresa, uma vez que será debitado diretamente ao cliente.

Preço

Para a definição do preço têm de ser considerados diversos fatores, entre os quais, a análise dos custos inerentes à produção de cada gelado, a observação dos preços praticados pela concorrência (Anexo III) e a averiguação do preço máximo que as pessoas estão dispostas a pagar pelo produto / serviço (Anexo I).

Para a venda direta ao público, subentenda-se “feiras / festas populares e ponto de venda nos jardins da Torre de Belém” foram estabelecidos dois valores distintos para os gelados. Os gelados com o chocolate *Kinder Bueno* (*Classic* ou *White*) têm um Preço de Venda ao Público (PVP) de 3,80€ enquanto que os restantes gelados, representando cerca de 78% da oferta disponível, têm um PVP de 3,50€. Para as pessoas que pretendam é possível a adição de outros *toppings* e / ou ingredientes, sendo PVP unitário a aplicar de 0,30€ e 0,50€, respetivamente. O ingrediente *Kinder Bueno* tem PVP adicional de 0,80€.

Uma vez que se trata de um negócio de monoproduto, todo o esforço está direcionado para as vendas. Assim, a lucratividade neste tipo de negócio tende a ser exponencialmente maior, contrastando com o que ocorre em negócios de multiproduto (Santos 2013). Todavia, o preço de venda fica limitado ao valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto / serviço. De acordo com a décima segunda pergunta do questionário realizado aos potenciais consumidores (Anexo I), a maioria das pessoas reconhece o valor acrescentado que o gelado tem, estando 35,5% predispostos a despende até 4,00€ pelo mesmo. No entanto, o intervalo de valores que recolhe mais votos é o compreendido entre 3,01€ e 3,50€, com 46,1% dos votos totais.

Por haver consumidores que se dispõem a pagar até 4,00€ pelo produto e dado que o custo de produção dos gelados com o chocolate *Kinder Bueno* é superior aos restantes, foi estipulado um preço ligeiramente superior para estes, aproveitando assim o facto da procura por estas combinações ser substancialmente maior. Os restantes gelados

apesar de comportarem custos de produção diferentes entre si, foi fixado um PVP homogéneo para não dificultar a gestão e controle dos mesmos.

O menu da *Just Roll It* encontra-se disponível para consulta no Anexo VI do presente documento. Os valores apresentados já incluem o Imposto sobre Valor Acrescentado, doravante designado por IVA, no valor de 23%. Os PVP's acima indicados são os que se irão manter ao longo da vida útil do projeto.

Quando se trata da contratação de um serviço por parte de uma quinta para a realização de um evento, os valores diferem dos apresentados anteriormente. A opção passou pela criação de *Packs* para tornar todo o processo mais ágil e intuitivo para o cliente. Estará disponível o *Pack30* desde os 149€, o *Pack50* desde os 228€, o *Pack75* desde os 316€ e o *Pack100* desde os 400€. Os valores apresentados incluem IVA à taxa legal em vigor.

Promoção

O último constituinte do *marketing mix* é a promoção / comunicação da empresa. Uma boa base de comunicação é fundamental para que haja um progresso organizacional, tanto a nível interno, como externo. Para o sucesso do negócio torna-se essencial transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente acerca da empresa e da sua proposta de valor, com o fim de desenvolver e fortalecer as relações com os clientes, fomentando assim a procura (Lamb et al. 2011).

Quando se abre um negócio, é facto que ninguém o conhece. Posto isto, haverá a realização de um evento que assinala o lançamento da marca *Just Roll It*, onde serão convidados *influencers* e ainda elementos da revista *NiT e TimeOut Portugal*. Este será o primeiro contacto com o público, possibilitando uma experiência direta e em primeira mão com o produto / serviço.

Com o aumento sistemático do uso das redes sociais, existe um enorme potencial para a divulgação da marca e conceito em território nacional. A estratégia de comunicação da empresa passa sobretudo pela utilização das redes sociais *Facebook, Instagram e TikTok*. Nestas plataformas serão partilhadas fotografias e vídeos da confeção dos gelados, das presenças nos eventos e de promoções exclusivas.

No âmbito digital também é pretensão da *Just Roll It* ter visibilidade e consequentemente boas avaliações no *Zomato* e no *TripAdvisor*. Serão realizados diversos *workshops* de gelados, onde se ensina a técnica tailandesa e onde os participantes têm o privilégio de poder confeccionar o seu próprio gelado. Os locais e datas destes

eventos serão anunciados através das páginas oficiais da marca. Para além do atendimento diferenciado, dos *workshops* e das ofertas exclusivas, haverá ainda cartões de fidelização digitais como forma de recompensar os clientes mais assíduos.

A comunicação com as quintas acontece de uma forma diferente, pois não se trata de uma venda direta ao consumidor final. O objetivo é ter o maior número de parcerias com as quintas situadas na área metropolitana de Lisboa, a fim de proporcionar momentos inesquecíveis aos clientes. Estes, por intermédio das quintas, têm acesso aos vários tipos de *packs* comercializados, sendo qualquer um deles 100% personalizável ao tipo de evento.

4.7 Plano Financeiro

O plano financeiro é a forma de colocar em papel toda a estratégia da empresa, de modo a que esta atinja as metas de curto e longo prazo. Depois de relatadas e analisadas todas as variantes que compõem o negócio, surge um conjunto de pressupostos. Pressupostos estes que são fundamentais para proceder à elaboração das projeções financeiras, entre as quais, as de receitas e gastos (Neves 2002). Desta forma, o plano financeiro assume uma parte crucial no PN, sendo o culminar das várias etapas elaboradas.

Dada a complexidade do projeto, optou-se por criar folhas de cálculo de origem e personalizadas ao negócio da *Just Roll It*. Após a concretização de todos os mapas financeiros, o projeto foi avaliado pelos três principais indicadores de desempenho, sendo estes: o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e o *Payback* (Período de retorno do Investimento). Além do mencionado, foi elaborada uma análise de risco para perceber a variação do VAL perante os diversos cenários.

O conceito apresentado tem vindo a ganhar notoriedade nas redes sociais, contudo as tendências têm um espaço temporal limitado e, por esse motivo, entende-se que a vida útil mais apropriada para o projeto é de 5 anos. Sabendo, de antemão, que muitos negócios acabam por fracassar pelas previsões demasiado otimistas que os empreendedores aplicam, todas as estimativas e pressupostos realizados ao longo deste projeto foram efetuados numa ótica realista, de acordo com os dados disponíveis mais atualizados. Pretende-se desta maneira espelhar o rigor e a atualidade do mercado.

Todos os mapas financeiros podem ser consultados na íntegra em documento anexo a este.

4.7.1 Investimento

Para dar arranque ao projeto é necessário adquirir ativos fixos tangíveis e intangíveis, desta forma, a *Just Roll It* prevê um investimento inicial de aproximadamente 23 500€ + IVA. Este valor corresponde sobretudo à aquisição de equipamento básico e de equipamento de transporte. Todo o investimento é realizado no ano de arranque, não havendo qualquer reinvestimento nos outros anos do projeto (Anexo VIII). Os ativos irão ser depreciados e amortizados de acordo com o Decreto Regulamentar nº25/2009, que estabelece as taxas máximas a serem aplicadas.

4.7.2 Financiamento

Para fazer face ao investimento inicial a empresa tem de recorrer a um empréstimo de Médio Longo Prazo, pois os seus capitais próprios não são suficientes para cobrir todo o investimento previsto. O empréstimo tem o valor de 10 000€ e será reembolsado em 5 prestações com uma taxa de juro anual de 4,90% (Santander 2020). Não será necessário nenhum empréstimo de curto prazo uma vez que não se preveem necessidades de tesouraria.

Para a aquisição da viatura ligeira comercial optou-se por celebrar um contrato de *leasing* a 5 anos, dando uma entrada inicial de 3 000€. A taxa de juro inerente ao contrato é de 3,90% (Santander 2020).

4.7.3 Projeção de Vendas

O negócio da *Just Roll It* subdivide-se em três categorias: as **vendas realizadas em festas e feiras populares**; os **eventos realizados em quintas** (eventos corporativos / casamentos / batizados) e um **carrinho de *street food***, localizado nos jardins da Torre de Belém.

Para projetar as receitas das **festas e feiras populares**, foi realizada a multiplicação entre o preço de venda médio consumido e o número de gelados que se perspetiva vender. Para o cálculo do preço de venda médio consumido foi utilizada uma ponderação entre os gelados tradicionais (consumo de 65%) e os gelados de *Kinder Bueno* (consumo de 35%), do qual se obtém o valor de 3,61€ e de 2,93€ após se retirar o efeito do IVA. Para determinar ao número de gelados que se perspetiva vender são indicados, sequencialmente, os passos efetuados:

1. Averiguou-se junto das respetivas câmaras municipais / juntas de freguesia qual o número médio de pessoas presentes em edições anteriores.
2. Através da nona pergunta do questionário, foi possível perceber que 25% dos visitantes consomem algum tipo de doce / sobremesa no decorrer dos eventos. Desta percentagem, apenas 8% diz consumir gelados neste tipo de eventos.
3. Após a obtenção do número estimado de vendas de gelados para determinado evento, este foi dividido de igual forma pelo número de “lugares” destinados à venda de gelados. Apura-se, assim, o número de gelados que se perspetiva vender em cada uma das festas.

A projeção das vendas nos **eventos realizados em quintas** (Anexo IX) resulta da multiplicação entre o número de *packs* vendidos e o valor unitário dos *packs*. Com 61 quintas parceiras, assumiu-se que 45% das mesmas vão contratar um dos *packs* disponibilizados e haverá uma periodicidade na contratação de uma vez por trimestre, o que perfaz um total de 110 eventos anuais. Porém, existem vários *packs* disponíveis, pelo que, após conversa com os responsáveis das quintas, considerou-se que a probabilidade de ser contratado o *pack30* é de 20%, o *pack50* é de 30%, o *pack75* é de 30% e o *pack100* é de 20%.

No que respeita ao valor dos *packs*, estes começam a partir dos 121€ no caso do *pack30*, podendo ascender aos 325€ com o *pack100*. Os *packs* têm em consideração o número de gelados a servir, a montagem / desmontagem dos equipamentos e a deslocação (valor variável em função dos quilómetros percorridos). O preço unitário dos gelados está compreendido entre os 3,50€ para o *pack30* e os 3,09€ para o *pack100*. A montagem / desmontagem tem um valor de 16€ e, por fim, é cobrado 0,29€/km pela deslocação, o que para efeito de previsão se considera uma média de 35km de distância entre a quinta e o local de partida (Corroios). Todos os valores acima referidos encontram-se sem IVA à taxa legal em vigor.

As vendas do **carrinho de street food**, localizado nos jardins da Torre de Belém, foram obtidas através da multiplicação da estimativa das quantidades vendidas e do valor médio consumido. De modo a determinar-se a estimativa das quantidades vendidas, houve a necessidade de perceber o número de pessoas que passeiam por aquela zona. Com uma perspetiva prudente, teve-se em consideração o número de visitas anuais efetuadas à Torre de Belém (Público 2019). De seguida, foi encontrado o número de

visitantes diários e foi aplicada uma taxa de 5% que representa o número de pessoas que poderão consumir o produto. Por fim, foi multiplicado o número de vendas diárias pelo número de dias de trabalho.

No Anexo X encontram-se o programa e o orçamento de vendas, assim como a expressão que cada uma delas tem no volume de negócios total. O incremento no volume de negócios ao longo dos anos deve-se ao aumento das quantidades vendidas, pois os preços de venda mantiveram-se constantes ao longo de toda a vida útil do projeto. O conceito inovador e o valor despendido em publicidade nas redes sociais justificam o aumento consistente das vendas. Após o primeiro ano de atividade, prevêem-se aumentos de 20% para os anos de 2022 e 2023, de 10% para o ano de 2024 e uma estabilização no ano de 2025.

O montante das vendas realizadas são todas recebidas aquando da venda / prestação de serviços, não existindo qualquer prazo médio de recebimento.

4.7.4 *Compras e Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas*

Para a elaboração do orçamento de compras, a *Just Roll It* começou por apurar o custo dos seus gelados com base na média de preços de dois grossistas alimentares. De seguida, assumiu-se o mesmo pressuposto tomado no orçamento de vendas, em que existe um consumo de 65% dos gelados tradicionais e de 35% dos gelados de *Kinder Bueno*, dando assim, um custo médio de produção consumido sem IVA de 0,53€/gelado (Anexo XI). Derivado ao elevado volume de compras efetuado anualmente, foi concedido um PMP de 60 dias. Estabeleceu-se ainda que, no inventário final do ano, teriam de constar 10% do valor consumido nas vendas previstas para esse ano, com exceção do último em que não é previsto haver qualquer inventário final. No Anexo XI está presente o programa e o orçamento de compras.

No que concerne ao Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), este foi calculado através da multiplicação das quantidades vendidas no ano e o custo médio de produção consumido (0,53€). Na Tabela III estão presentes os inventários iniciais, as compras efetuadas, o CMVMC e ainda o inventário final.

Tabela III: Inventários Iniciais; Compras; CMVMC; Inventários finais

	2021	2022	2023	2024	2025
I.inicial	- €	1 085,38 €	1 302,46 €	1 562,95 €	1 719,25 €
Compras	11 939,21 €	13 241,67 €	15 890,01 €	17 348,76 €	15 473,22 €
CMVMC	10 853,83 €	13 024,59 €	15 629,51 €	17 192,46 €	17 192,46 €
I.final	1 085,38 €	1 302,46 €	1 562,95 €	1 719,25 €	- €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a análise da tabela é possível constatar que o peso do CMVMC nas vendas é de 16,63%. Sendo a Margem Bruta definida pela diferença entre as receitas e os custos de produção das mercadorias vendidas, também é uma forma de medir a rentabilidade do negócio. Assim, foi possível determinar que esta corresponde a 83,37% do valor faturado.

4.7.5 *Gastos com Fornecimentos e Serviços Externos*

Todos os FSE foram calculados meticulosamente mediante as necessidades da empresa, podendo haver reajustes ao longo dos anos. No ano de 2021 os FSE totalizam a quantia de 10 010€. Esta quantia é explicada em cerca de 50% pelas licenças e autorizações solicitadas para o normal funcionamento da atividade. Uma outra parcela significativa é a publicidade e marketing, que representa 6% do total de gastos. Nos anos seguintes existe uma ligeira diminuição no valor total dos FSE derivado ao menor consumo de ferramentas e utensílios de desgaste rápido. Para os FSE foi conseguido um PMP de 30 dias.

4.7.6 *Gastos com o Pessoal*

No Anexo XII estão refletidos todos os gastos que a empresa irá incorrer com o pessoal. A equipa tem uma pessoa a trabalhar o ano civil por completo (técnico de geladaria) e outras duas a trabalhar entre os meses de junho e novembro (*CEO e Co-funder*). Os salários brutos são de 800€/mês para o técnico de geladaria e de 1 200€/mês para os restantes membros da equipa (Meusalario 2020).

Os gastos com ordenados vão além dos salários brutos pagos aos trabalhadores, sendo necessário somar os encargos da segurança social por conta da entidade patronal e o valor a entregar ao fundo de compensação. De acordo com a legislação em vigor, para os encargos da segurança social por conta da entidade patronal aplica-se uma taxa de 23,75% para o *CEO* e para o *Co-funder* e uma taxa de 11,88% para a técnico de geladaria (Segurança Social 2020a). Esta taxa vigora durante o período de 5 anos e resulta de uma redução de 50% da taxa contributiva normal (23,75%), pois trata-se de uma jovem à procura do seu primeiro emprego (Segurança Social 2020b). Em relação ao fundo de compensação o valor a entregar corresponde a 1% do salário base dos trabalhadores (Fundos de Compensação 2013).

Na perspetiva dos trabalhadores, estes também não recebem o ordenado bruto, sendo retido pela empresa os valores para a segurança social e para IRS, que são posteriormente entregues ao estado. Para a segurança social a empresa retém 11% do

ordenado bruto do trabalhador, no caso do IRS as taxas variam consoante o estado civil, número de titulares e número de dependentes de cada trabalhador.

As remunerações e encargos por conta da entidade ascendem aos 35 500€. Este valor considera os gastos incorridos com as consultas de medicina do trabalho, com os seguros de acidentes de trabalho, com o fardamento e com os equipamentos de proteção individual para fazer face à pandemia SARS-CoV-2.

4.7.7 Orçamento de Tesouraria e Orçamento Financeiro

No orçamento de tesouraria estão listados a totalidade dos recebimentos e pagamentos efetuados, tendo em consideração os devidos prazos médios de recebimento e pagamento.

No orçamento financeiro são refletidas todas as origens e aplicações de fundos. Um dos pressupostos assumidos foi o de ter em todos os anos do projeto, nas disponibilidades finais, a quantia de 5 000€ para fazer face a alguma eventualidade.

As origens de fundo provêm do saldo de tesouraria positivo, do capital social e ainda dos financiamentos obtidos. Nas aplicações de fundos constam o pagamento dos investimentos, o reembolso e juros de todos os financiamentos obtidos e ainda as aplicações de tesouraria caso tenha havido um excedente. Quando as origens são superiores às aplicações de fundos, deve ser realizada uma aplicação de tesouraria. Pelo contrário, quando se dá o inverso deve-se vender as aplicações (caso estas existam); se ainda assim não for suficiente, tem de se recorrer a um empréstimo para equilibrar a relação entre as origens e as aplicações de fundos. Segundo o cenário apresentado não está previsto recorrer a nenhum empréstimo para fazer face a dificuldades de tesouraria, sendo realizadas aplicações de tesouraria a uma taxa bruta anual de 0,60%.

4.7.8 Demonstração de Resultados Previsional

A empresa apresenta um EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) no primeiro ano de 8 883,64€ e vai aumentando consistentemente, chegando ao último ano com 41 175,52€. O EBITDA ajuda a perceber a realidade financeira da empresa recorrendo apenas à atividade corrente, permitindo também analisar a evolução da produtividade e eficiência ao longo dos anos. Contudo, por não serem considerados os gastos de financiamento, os impostos e os gastos

de depreciação / amortização dos ativos, este indicador não representa de forma clara a situação financeira da empresa.

A *Just Roll It*, por ser considerada uma microempresa beneficia de uma taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas) de 17% para os primeiros 15 000€ de matéria coletável, sendo os restantes tributados à taxa de 21% (PWC 2019). A Derrama Municipal em vigor para o município de Lisboa é de 1,5% (Ofício Circulado nº 20218).

Através do Anexo XIII é possível verificar que, após subtraídos todos os gastos e impostos, a *Just Roll It* apresenta um resultado líquido do período no valor de 2 393,50€ para o primeiro ano e de 30 621,12€ para o último. Este acréscimo deve-se apenas ao aumento das vendas. O CMVMC aumentou na mesma proporção das vendas e os restantes gastos mantiveram-se idênticos ao longo dos anos.

4.7.9 Demonstração da Posição Financeira Previsional

Todas as tabelas desenvolvidas no projeto culminam na Demonstração da Posição Financeira Previsional.

4.7.10 Cálculo CAPM

Para que seja possível efetuar o cálculo de alguns indicadores, como por exemplo o VAL é necessário determinar os *cash flows* atualizados do projeto. Para se obter a taxa de atualização recorreu-se ao modelo do *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. Este modelo procura verificar o custo de capital próprio, com base no custo de oportunidade dos investidores. Por outras palavras, procura-se determinar a taxa de rentabilidade mínima aceite pelos investidores, como compensação pelos riscos a que estes estão expostos. O modelo é composto pela seguinte expressão:

$$CAPM = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

- ✓ O R_f representa a taxa de juro de ativos sem risco;
- ✓ O β é o risco associado ao investimento no setor em análise;
- ✓ O $R_m - R_f$ indica o prémio de risco de mercado, o qual é dado pela diferença entre a taxa de risco de mercado e a taxa livre de risco.

Para a obtenção da R_f utilizaram-se as obrigações de dívida pública alemã, uma vez que são consideradas livres de risco e mais estáveis. Procedeu-se à realização da média mensal dos últimos 5 anos (compreendidos entre 07/2015 e 07/2020) do rendimento das obrigações da dívida pública alemã a 10 anos, que totaliza 0,15% (Investing 2020).

De acordo com o site do conceituado professor Damodaran (2020), o *Beta Unlevered* para o setor da restauração cifra-se em 0,74. Recorreu-se ao *Beta Unlevered* visto que se pretende que não seja considerado o efeito da dívida da empresa, que por consequência permite uma maior eficiência aquando da comparação com o mercado em geral.

O prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$) foi obtido pelo somatório do prémio implícito para o *S&P 500* a 1 de julho de 2020 (5,23%) com o prémio de risco para o país, que, para Portugal, são 3,23%. O prémio de risco de mercado totaliza assim 8,46% (Damodaran 2020b).

Após se efetuarem os cálculos, a taxa de atualização perfaz o valor de 6,41%.

4.7.11 VAL, TIR e Payback

Partindo da premissa que um investidor tem um capital limitado para fazer investimentos, torna-se inevitável ter de fazer escolhas. Assim, os indicadores de desempenho são frequentemente utilizados para comparar os vários projetos e ideias. Ao recorrer a esses indicadores é possível evitar prejuízos, reduzir os riscos e potencializar os resultados, devendo ser priorizado o projeto que for financeiramente mais atrativo. De seguida, são analisados os indicadores de desempenho VAL, TIR e *payback*, considerados os mais relevantes para a tomada de decisões.

O VAL traduz-se na soma de todos os *cash flows* incrementais do projeto, atualizados a uma taxa de desconto, para o momento presente. Este é um indicador importante na avaliação da rentabilidade de um projeto de investimento. Neste projeto o VAL apresenta-se positivo, o que significa que teve a capacidade de recuperar o investimento, remunerar os investidores à taxa de 6,41% e ainda gerar um prémio de 84 514€. Segundo este indicador, o projeto deve ser aceite.

A TIR consiste numa taxa de desconto que, ao ser utilizada para atualizar os *cash flows* do projeto, faz com que o somatório destes tenha um valor nulo. Deste modo, para um projeto ser financeiramente viável a TIR tem de ser superior à taxa de atualização assumida no mesmo. O projeto em análise, para ter um VAL nulo, precisa de uma taxa

de atualização de 306%. Isto significa que a TIR é muito superior à taxa de atualização utilizada no projeto e, por esse motivo, deve ser aceite.

O *payback* é considerado o indicador mais simples para análise da viabilidade de um investimento. Este indica o tempo necessário que a empresa leva a recuperar o valor investido. Assim, quanto menor for esse período, menor será a exposição desta aos riscos. Segundo este indicador, para os projetos em que o *payback* seja inferior à sua vida útil, os mesmos devem ser aceites. O cálculo do *payback* teve como base os *cash flows* atualizados. A *Just Roll It* apresenta um projeto com 5 anos de vida útil e um *payback* de 1 ano, 4 meses e 26 dias, pelo que se conclui que este investimento deve ser aceite. De constatar que, após o período de recuperação do investimento, a empresa começa a lucrar.

Para a avaliação de um investimento, todos os indicadores mencionados anteriormente, são relevantes e devem ser usados de forma complementar. No entanto, em caso de conflito entre eles, o indicador que prevalece para a tomada de decisões é o VAL.

4.7.12 *Análise de Risco*

Na análise de risco, é realizada a identificação dos potenciais riscos para a atividade, quais os impactos e prejuízos para a empresa, quais as possíveis soluções para minimizar os riscos e quais as probabilidades de estes se efetivarem. No Anexo XIV apresentam-se os principais riscos para o projeto.

4.7.13 *Análise de Cenários*

Na análise de cenários foram efetuados novos cálculos para a taxa de atualização do projeto. Deste modo, foram projetados três cenários possíveis, designados posteriormente por Cenário Pessimista, Cenário Base e Cenário Otimista.

Consoante as decisões tomadas (exemplo: *Beta Unlevered* ou *Beta Levered*) para o cálculo da taxa de atualização do projeto, existe uma oscilação significativa. Para além da taxa de atualização calculada no capítulo “Cálculo do CAPM”, são apresentadas outras duas hipóteses de cálculo. Estas hipóteses serão ilustradas seguidamente.

Hipótese 1: Taxa de Atualização = 10,24%

- ✓ *R_f* : 2,03% - Respeita à média mensal dos últimos 5 anos (compreendidos entre 07/2015 e 07/2020) do rendimento das obrigações da dívida pública portuguesa a 10 anos (Investing 2020).

- ✓ β : 0,97 – Refere-se ao *Beta Levered* para o setor em estudo, ou seja, o Beta Alavancado tem em conta o efeito da dívida da empresa (Damodaran 2020a).
- ✓ $R_m - R_f$: 8,46% - Prémio de risco de mercado atribuído por Damodaran para Portugal no ano de 2020 (Damodaran 2020b).

Hipótese 2: Taxa de Atualização = 6,85%

- ✓ R_f : 1,60% - Taxa de ativos sem risco usada por empresas em Portugal para o ano de 2020 (Fernandez et al. 2020).
- ✓ β : 0,74 – Refere-se ao *Beta Unlevered* para o setor em análise (Damodaran 2020a).
- ✓ $R_m - R_f$: 7,10% - Prémio de risco de mercado utilizado por empresários em Portugal para o ano de 2020 (Fernandez et al. 2020).

O Cenário Pessimista pressupõe que tanto o PVP, como o CMVMC aumentem 10% e que as vendas decresçam 30% em relação ao Cenário Base. Neste cenário, a taxa de atualização considerada foi a calculada na Hipótese 1 (10,24%). O Cenário Otimista traduz-se na diminuição do CMVMC em 10%, o que permitiu uma redução do PVP em 10% e, assim, conseguir impulsionar as vendas em 30%. A taxa de atualização utilizada para este cenário foi a calculada na Hipótese 2 (6,85%). A Tabela IV ilustra os três cenários projetados, bem como os indicadores principais para a aprovação de um projeto.

Tabela IV: Elaboração de Cenários

	Pessimista	Base	Otimista
Vendas	-30%	x	+30%
PVP	+10%	x	-10%
CMVMC	+10%	x	-10%
Tx Atualiz.	10,24%	6,41%	6,85%
VAL	19 209 €	84 514 €	126 610 €
TIR	44%	306%	-
Payback	3 anos, 3 meses e 15 dias	1 ano, 4 meses e 26 dias	11 meses

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.7.14 *Análise de Sensibilidade*

A análise de sensibilidade procura determinar o impacto que as oscilações das variáveis terão no VAL. Desta forma fez-se oscilar as variáveis do projeto que apresentam maior incerteza para o futuro. Para um estudo mais criterioso e próximo da realidade, a sensibilidade do VAL face às variações do PVP e da procura foram analisadas de forma segregada e conjunta (Tabela V).

Tabela V: Análise de sensibilidade das Vendas e PVP - VAL (em análise)

		PVP						
		-15%	-10%	-5%	Base	+5%	+10%	+15%
Vendas	-30%	-33 931 €	-21 257 €	-8 867 €	3 108 €	15 041 €	26 760 €	38 013 €
	-20%	-9 141 €	4 544 €	18 160 €	31 346 €	44 177 €	56 901 €	69 624 €
	-10%	14 503 €	29 498 €	43 943 €	58 256 €	72 490 €	86 260 €	99 898 €
	Base	37 292 €	53 250 €	69 153 €	84 514 €	99 687 €	114 840 €	129 994 €
	+10%	59 376 €	76 648 €	93 414 €	110 083 €	126 752 €	143 398 €	159 923 €
	+20%	81 022 €	99 264 €	117 449 €	135 633 €	153 707 €	171 735 €	189 763 €
	+30%	102 084 €	121 783 €	141 482 €	161 012 €	180 542 €	200 072 €	219 602 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao PVP dos gelados, assumiram-se as variações de 5%, 10% e 15%. Como analisado anteriormente, o intervalo de preços entre 3,01€ a 3,50€, foi o que recolheu mais votos. Assim, determinou-se 15% como sendo a variação máxima do PVP, uma vez que o reduzindo nesta proporção, fica inferior a 3,01€. A variação da procura foi feita sob a forma de quantidades e assumiram-se as variações de 10%, 20% e 30%. Apesar dos estudos realizados, a procura acaba por ser imprevisível. No entanto, não é de todo expectável que venha a haver uma variação na procura superior a 30%, seja esta positiva ou negativa.

Como complemento, foi realizada uma análise idêntica à da Tabela V, mas desta vez foi verificada a sensibilidade do VAL face à variação das vendas e à taxa de atualização do projeto (Tabela VI). No Anexo XV pode-se encontrar a mesma análise que a realizada na Tabela VI, mas utilizando a taxa de atualização calculada na Hipótese 1 do Capítulo “Análise de Cenários” (10,24%). A variação da taxa de atualização fez-se em pontos percentuais.

Tabela VI: Análise de sensibilidade das Vendas e da Taxa de Atualização - VAL (em análise)

		Taxa de Atualização						
		- 3 pp	- 2 pp	- 1 pp	6,41%	+ 1 pp	+ 2 pp	+ 3 pp
Vendas	-20%	35 326 €	33 947 €	32 621 €	31 346 €	30 119 €	28 938 €	27 801 €
	-10%	63 843 €	61 908 €	60 047 €	58 256 €	56 533 €	54 874 €	53 276 €
	Base	91 702 €	89 212 €	86 818 €	84 514 €	82 297 €	80 162 €	78 105 €
	+10%	118 864 €	115 823 €	112 898 €	110 083 €	107 374 €	104 764 €	102 250 €
	+20%	146 007 €	142 414 €	138 958 €	135 633 €	132 431 €	129 348 €	126 377 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como se pode observar, a variação da taxa de atualização de um projeto tem uma relação inversa com o VAL, ou seja, à medida que se aumenta a taxa de atualização dos *cash flows*, o VAL vai reduzido. Porém, em todos os cenários considerados, o VAL exhibe valores positivos.

4.7.15 Ponto Crítico (*Break Event Point*)

Qualquer empresa necessita de vendas para a sua sobrevivência, no entanto, o objetivo primordial é a obtenção de lucro. O *break even point* é o indicador que permite saber qual a quantidade necessária de vendas para que os proveitos igualem os custos. Tal como o *payback*, este indicador será tanto melhor, quanto menor o seu valor e pode ser apresentado sob a forma de quantidades ou de valor faturado. Sendo o *break even point* um ponto de viragem, os lucros no ponto crítico são nulos, tornando-se positivos para quantidades superiores e negativos para quantidades inferiores.

No ano de 2021, a *Just Roll It* apresenta um *break even point* de 17 120 unidades, o que corresponde a um volume de faturação de 54 396€ e um lucro nulo. No Anexo XVI, para além da identificação do *break even point* anual, é apresentado um mapa que relaciona as quantidades vendidas com o lucro bruto originado.

No que diz respeito à estrutura de gastos e ao PVP, estes mantiveram-se idênticos ao longo do projeto, pelo que o *break even point* também não se alterou significativamente ao longo dos anos. Contudo, o aumento das quantidades vendidas fez com que no último ano se apresentasse um lucro de 41 176€. Estes dados revelam que, após se atingir o *break even point*, o incremento de uma unidade vendida traduz-se numa contribuição quase total para o lucro da empresa. Isto deve-se ao facto de todos os gastos fixos terem sido absorvidos pelas quantidades vendidas necessárias para chegar ao *break even point*.

5. Conclusões do Estudo

O PN apresentado teve como finalidade perceber a viabilidade económica e financeira do projeto da *Just Roll It*, a fim de executar a sua implementação, caso este tenha um parecer favorável. Para tal, procedeu-se a uma análise das envolventes internas e externas, o que permitiu perceber o potencial do negócio e dos riscos inerentes a este. Estes dados possibilitaram delinear os princípios com que a empresa se irá reger, bem como optar por desenvolver uma estratégia de diferenciação.

Para o cálculo das projeções financeiras não foi considerada qualquer inflação ou deflação. Tanto os preços unitários dos ingredientes comprados, como o preço dos produtos vendidos mantiveram-se constantes durante todo o período em análise, sendo a subida da faturação justificada pelo aumento das quantidades vendidas. Por sua vez, este incremento deve-se ao forte investimento nas redes sociais e ao aumento da procura após o período de recessão causado pela pandemia da Covid-19. Derivado à corrente situação, importa ressaltar que as estimativas, nomeadamente as da procura, tiveram uma base prudente e levaram em conta as informações mais recentes disponíveis. Apesar das dificuldades sociais e económicas sentidas no país, as projeções do Banco de Portugal são animadoras para os anos que se advêm, perspetivando-se uma melhoria para os negócios.

Foi possível concluir que as pessoas reconhecem e estão dispostas a pagar um valor superior por um produto com características diferenciadoras no setor da restauração. A aceitação do produto, por parte dos consumidores, ajudou a validar as projeções financeiras que se mostravam positivas quanto à exequibilidade do projeto. Com um VAL positivo de 84 514€ e uma TIR de 306%, os investidores tencionam implementar o negócio no ano de 2021, como previsto.

Os objetivos propostos para este trabalho dão-se como cumpridos, havendo a perspetiva ambiciosa, por parte dos investidores, em querer aumentar o número de carrinhos da *Just Roll It* noutras cidades emblemáticas de Portugal. No entanto, as adversidades acontecem e, na hipótese de o negócio não correr como o projetado, os ativos serão facilmente vendidos, dado que podem ser convertidos para servir outro tipo de negócio.

Em suma, conclui-se que o projeto apresenta um risco reduzido para os investidores, requer um baixo investimento inicial e apresenta indicadores de avaliação de projetos, nomeadamente o VAL, a TIR e o *Payback*, favoráveis à sua concretização.

Referências Bibliográficas

- APCER. (2020). Certificação. Disponível em: <https://apcergroup.com/pt/certificacao> [Acedido Junho 7, 2020].
- Armstrong, J.S. (1982). *The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research*. *Strategic management journal* 3(3): p.197–211.
- ASAE. (2017). Sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP). Disponível em: <https://www.asae.gov.pt/> [Acedido Agosto 8, 2020].
- Aspara, J., Lamberg, J., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). *Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia*. *Management Decision* 49(4): p.622–647.
- Associação Portuguesa *Business Angels*. (2020). Conceito *Business Angels*. Disponível em: <http://www.apba.pt> [Acedido Junho 6, 2020].
- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2020). Seguro de acidentes de trabalho. Disponível em: <https://www.asf.com.pt> [Acedido Junho 10, 2020].
- Autoridade Tributária. (2020). Ofício Circulado nº 20218 : Taxas de Derrama Municipal.
- Bai, Y. et al. (2020). *Presumed asymptomatic carrier transmission of COVID-19*. 323(14): p.1406–1407.
- Banco de Portugal. (2020a). Boletim Económico - Maio de 2020.
- Banco de Portugal. (2020b). Boletim Económico - Outubro 2020.
- Banco de Portugal. (2020c). Projeções Económicas. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas> [Acedido Outubro 7, 2020].
- BCE. (2020). Projeções macroeconômicas do BCE para a área do euro - Setembro 2020. Disponível em: <https://www.ecb.europa.eu/pub/projections> [Acedido Outubro 7, 2020].
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*. *Journal of business Venturing* 25(1): p.24–40.
- Browne, A., St-Onge Ahmad, S., Beck, C.R., & Nguyen-Van-Tam, J.S. (2016). *The roles of transportation and transportation hubs in the propagation of influenza and coronaviruses: a systematic review*. *Journal of travel medicine* 23(1): p.tav002.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business - Start-up, Growth and Maturity* 4.^a ed. Macmillan Education UK.
- Business Insider. (2020). *UK airline Flybe declares bankruptcy as coronavirus dooms the already struggling carrier*. Disponível em: <https://www.businessinsider.com> [Acedido Julho 18, 2020].
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général, translated by H. Higgs*. London: Frank Cass.
- Chwolka, A., & Raith, M.G. (2012). *The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective*. *Journal of business venturing* 27(3): p.385–399.

- Condé Nast Traveller. (2020). *Before and after: How coronavirus has emptied tourist attractions around the world*. Disponível em: <https://www.cntravellerme.com> [Acedido Junho 14, 2020].
- Crawford-Lucas, P.A. (1992). *Providing business plan assistance to small manufacturing companies*. *Economic Development Review* 10(1): p.54.
- Damodaran, A. (2020a). *Betas by Sector*. Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Acedido Agosto 5, 2020].
- Damodaran, A. (2020b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [Acedido Agosto 5, 2020].
- Dees, J.G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). *Does business planning facilitate the development of new ventures?* *Strategic management journal* 24(12): p.1165–1185.
- Deloitte. (2004). *The business plan: Our guide to writing a successful business plan*.
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions 1ª*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). *Effects of COVID-19 on business and research*. *Journal of business research* 117: p.284.
- Drucker, P.F. (2002). *O melhor de Peter Drucker - o Homem, a Administração, a Sociedade 2ª*. Editora Nobel.
- Ernest & Young. (2001). *Guide To Producing A Business Plan*.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). *The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success*. *The Service Industries Journal* 32(15): p.2399–2420.
- Fernandez, P., de Apellániz, E., & F Acín, J. (2020). *Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 81 countries in 2020*. *IESE Business School*: p.3–5.
- Filion, L.J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios*. *Revista de administração* 34(2): p.5–28.
- Forbes Portugal. (2017). *Comer e beber na rua*. Disponível em: <https://www.forbespt.com> [Acedido Julho 2, 2020].
- Fundos de Compensação. (2013). *Fundo de Compensação do Trabalho e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho*. Disponível em: <http://www.fundoscompensacao.pt> [Acedido Agosto 16, 2020].
- GEM. (2013). *GEM Portugal 2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*.
- GoGetter. (2020). *Want to become an entrepreneur? 10 reasons to start your project!* Disponível em: <https://gogetter.ie> [Acedido Junho 30, 2020].
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C.M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism* 29(1): p.1–20.

- Hansson, Å. (2012). *Tax policy and entrepreneurship: Empirical evidence from Sweden*. *Small Business Economics* 38(4): p.495–513.
- Harvard. (2007). *Creating a Business Plan : Expert Solutions to Everyday Challenges 1ª*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G., & Trahms, C.A. (2011). *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society*. *Academy of management perspectives* 25(2): p.57–75.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). *Institutional forces and the written business plan*. *Journal of management* 30(1): p.29–48.
- Hormozi, A.M., Sutton, G.S., McMinn, R.D., & Lucio, W. (2002). *Business plans for new or small businesses: Paving the path to success*. *Management Decision* 40(8): p.755–763.
- Huang, C. et al. (2020). *Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China*. *The lancet* 395(10223): p.497–506.
- IAPMEI. (2016). Como elaborar um Plano de Negócios: IAPMEI.
- Infopédia. (2020). *Lay-off*. Disponível em: <https://www.infopedia.pt> [Acedido Agosto 31, 2020].
- Investing. (2020). *Rates Bonds*. Disponível em: <https://www.investing.com/rates-bonds> [Acedido Agosto 5, 2020].
- Johns Hopkins University. (2020). *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering*. Disponível em: <https://gisanddata.maps.arcgis.com> [Acedido Outubro 4, 2020].
- Kantar Worldpanel. (2020). *Portugueses Cada Vez Mais Preocupados Com A Saúde*. Disponível em: <https://consumertrends.pt> [Acedido Agosto 8, 2020].
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). *Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan*. *Journal of Business Venturing* 24(1): p.27–45.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice 11th ed*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Lamb, C.W., Hair, J.F., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing 7th ed*. Cengage Learning.
- Li, R., Pei, S., & Chen, B. (2020). *Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV2)*. *Science* 368(6490): p.489–493.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). *Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs*. *Journal of small business management* 47(4): p.465–488.
- Mansoor, D., & Jalal, A. (2011). *The global business crisis and consumer behavior: Kingdom of Bahrain as a case study*. *International Journal of Business and Management* 6(1): p.104.
- Manzato, A.J., & Santos, A.B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.
- Marketeer. (2020). *Preço já não é tudo: Portugueses mais preocupados com a saúde*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt> [Acedido Agosto 8, 2020].

- Marktest. (2019). Os Portugueses e as Redes Sociais. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt> [Acedido Agosto 8, 2020].
- Mason, C., & Stark, M. (2004). *What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. International small business journal* 22(3): p.227–248.
- Mason, C.M., & Harrison, R.T. (1996). *Informal venture capital: a study of the investment process, the post-investment experience and investment performance. Entrepreneurship & Regional Development* 8(2): p.105–126.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach 3th ed. EUA: Richard D. Irwin Illinois.*
- Mehta, P. et al. (2020). COVID-19: Consider cytokine storm syndromes and immunosuppression. *The Lancet* 395(10229): p.1033.
- Meusalario. (2020). Salários profissões. Disponível em: <https://meusalario.pt> [Acedido Agosto 17, 2020].
- Neves, J.C. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios 1th ed. Mc Graw-Hill.*
- Nicolaides, C., Avraam, D., Cueto-Felgueroso, L., González, M.C., & Juanes, R. (2020). *Hand-hygiene mitigation strategies against global disease spreading through the air transportation network. Risk Analysis* 40(4): p.723–740.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). *How to develop successful hospitality innovation. Cornell hotel and restaurant administration quarterly* 46(2): p.205–222.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., & Quan, J. (2010). *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? International journal of project management* 28(7): p.650–662.
- Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2004). Regulamento (CE) N.º 852/2004.
- PORDATA. (2020a). Macroeconomia. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Macroeconomia-11> [Acedido Agosto 19, 2020].
- PORDATA. (2020b). População. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/População-1> [Acedido Agosto 9, 2020].
- PORDATA. (2020c). População Desempregada. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/População+Desempregada-9> [Acedido Agosto 9, 2020].
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2003). *The new frontier of experience innovation. MIT Sloan management review* 44(4): p.12.
- Privitera, D., & Nesci, F.S. (2014). *Globalization vs. local. The role of street food in the urban food system. Procedia Economics and Finance* 22(2015): p.716–722.
- Público. (2019). Monumentos, palácios e museus nacionais perderam quase 400 mil visitantes em 2018. Disponível em: <https://www.publico.pt> [Acedido Agosto 15, 2020].
- PWC. (2019). Guia Fiscal - IRC. Disponível em: <https://www.pwc.pt/> [Acedido Agosto 17, 2020].

- Raajpoot, N.A. (2002). *TANGSERV: A multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry*. *Journal of Foodservice Business Research* 5(2): p.109–127.
- Sahlman, W.A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review* 75(4): p.98–109.
- Santander. (2020). Créditos. Disponível em: <https://www.santander.pt/credito> [Acedido Agosto 14, 2020].
- Santos, D. (2013). Qual o impacto do processo de mudança de uma organização monoproduto para multiproduto nas equipas comerciais do grupo nabeiro.
- Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction*. Em *Capitalism, socialism and democracy*, 82–85. *Harper and Brothers*
- Search Engine Journal. (2019). *Top 9 Benefits of Social Media for Your Business*. Disponível em: <https://www.searchenginejournal.com> [Acedido Julho 23, 2020].
- Segurança Social. (2020a). Cálculo das contribuições.
- Segurança Social. (2020b). Isenção e redução do pagamento de contribuições.
- Sezgin, A.C., & Şanlıer, N. (2016). *Street food consumption in terms of the food safety and health*. *Journal of Human Sciences* 13(3): p.4072–4083.
- Shepherd, D.A., & Douglas, E.J. (1998). *Attracting Equity Investors: Positioning, Preparing and Presenting the Business Plan 1th ed*. *SAGE Publications*.
- Simopoulos, A.P., & Bhat, R.V. (2000). *Street foods 1th ed*. *Karger Medical and Scientific Publishers*.
- Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (2007). *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. *Entrepreneurship* 11(1): p.155–170.
- Turismo de Portugal. (2020). Selo *Clean and Safe*. Disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt> [Acedido Agosto 7, 2020].
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas 3th ed*. *Colombia: Pearson Educación*.
- Watson, P., Morgan, M., & Hemmington, N. (2008). *Online communities and the sharing of extraordinary restaurant experiences*. *Journal of Foodservice* 19(6): p.289–302.
- Weber, D. (2012). *The Food Truck Handbook: Start, Grow, and Succeed in the Mobile Food Business 1th ed*. *John Wiley & Sons*.
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix: A tool for situational analysis*. *Long range planning* 15(2): p.54–66.
- Wells, W.D., & Prentsky, D. (1996). *Consumer Behavior 1th ed*. *John Wiley & Sons*.
- Wessel, G. (2012). *From place to nonplace: A case study of social media and contemporary food trucks*. *Journal of Urban Design* 17(4): p.511–531.
- Yetisen, A.K. et al. (2015). *Entrepreneurship. Lab on a Chip* 15(18): p.3638–3660.

Anexos

Anexo I: Questionário e respetivo Resumo dos Resultados

Questionário

O presente questionário tem como objetivo recolher informações afim de perceber se o projeto de negócio que está a ser desenvolvido tem viabilidade económica – financeira.

A Just Roll It disponibilizará aos seus clientes uma extensa variedade de gelados, apostando sobretudo na excelência dos seus produtos e focando-se numa ótica de diferenciação, estes são criados na hora com a combinação magnífica escolhida pelos seus clientes, os quais são apresentados sobre a forma de rolinhos.

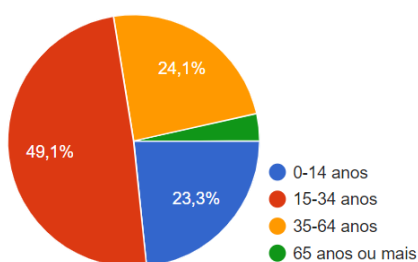
Baseada na técnica tailandesa, o gelado de rolinho não é apenas um gelado tradicional, mas sim toda uma experiência que envolve o cliente ao produto. De seguida poderá ver uma sugestão de apresentação de um dos gelados de rolinho.

Este estudo integra-se no âmbito do mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, o qual está a ser desenvolvido no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa (UL).

Trata-se de um questionário completamente anónimo pelo que garantimos a confidencialidade dos dados fornecidos. Caso queira colocar alguma questão poderá entrar em contacto através do e-mail l51310@aln.iseg.ulisboa.pt / orlandojpbarroso@gmail.com.

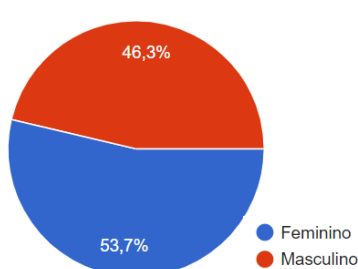
1. Idade

544 respostas



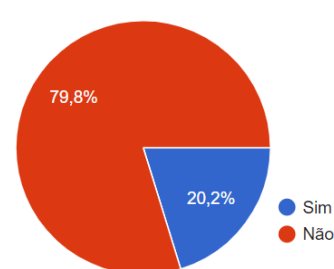
2. Género

544 respostas



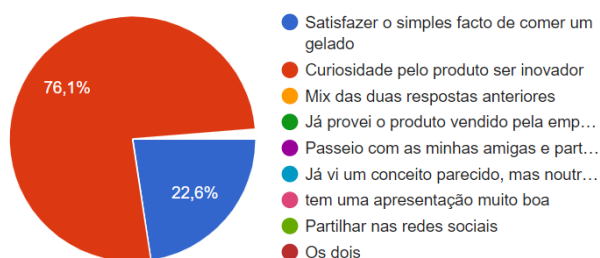
3. Conhece o conceito apresentado?

544 respostas



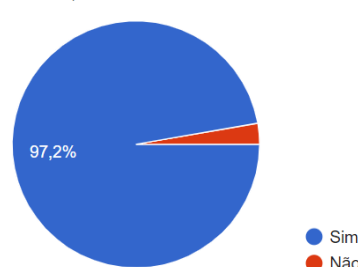
4. O que lhe levaria a adquirir o produto apresentado?

544 respostas



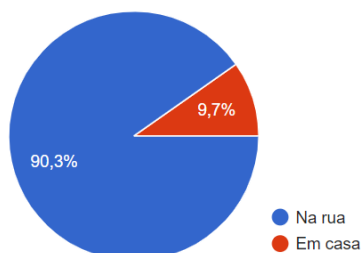
5. Acha apelativo o conceito de negócio?

544 respostas



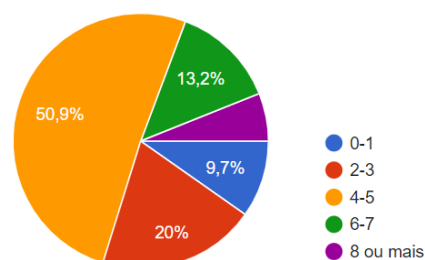
6. Em que local gosta de consumir um gelado?

544 respostas



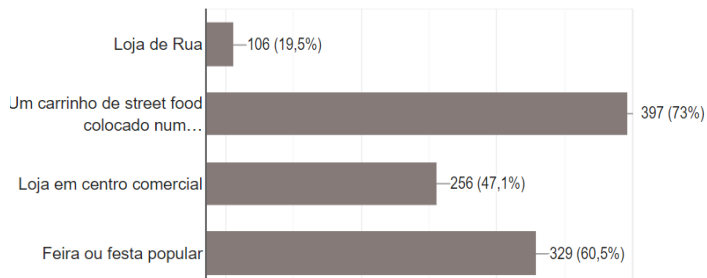
7. Quantos gelados come em média por mês?

544 respostas



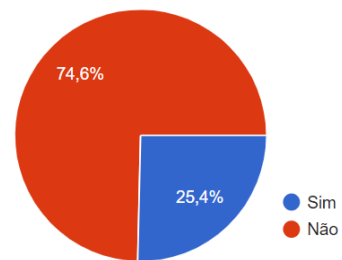
8. Seleccione o formato em que gostaria de ver o projeto ser implementado

544 respostas



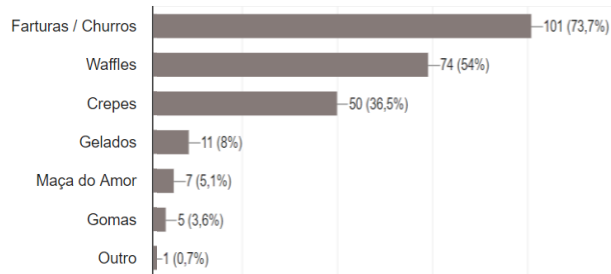
9. Quando vai a uma feira ou festa popular consome algum tipo de doce / sobremesa?

544 respostas



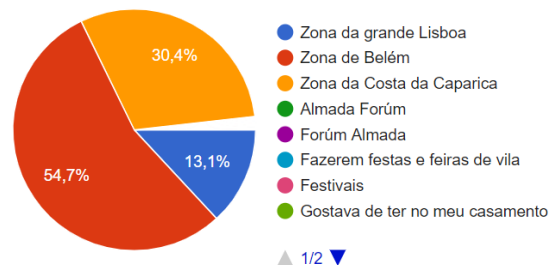
10. Caso tenha respondido "Sim" à pergunta anterior, qual o tipo de doce / sobremesa que costuma escolher?

137 respostas



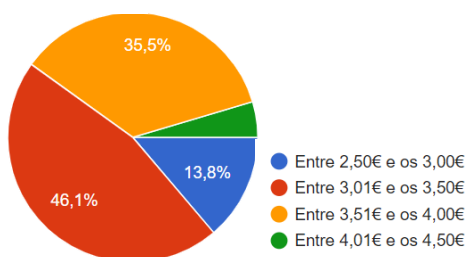
11. Em que zona acha mais propícia a implementação do projeto?
(RESPONDA APENAS CASO TENHA INCLUÍDO NA SUA RESPOSTA A HIPÓTESE 1 OU 2 NA PERGUNTA ANTERIOR)

503 respostas



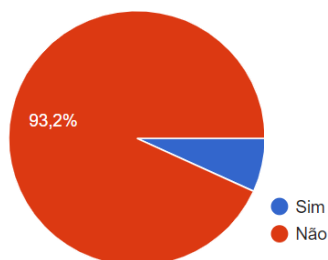
12. Qual o valor máximo que estaria disposto a despende pelo tipo de gelado apresentado?

544 respostas



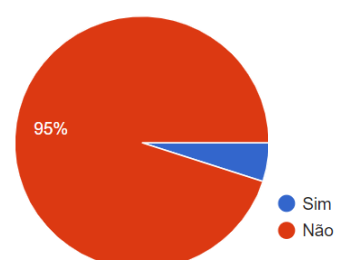
13. É alérgico à lactose?

544 respostas



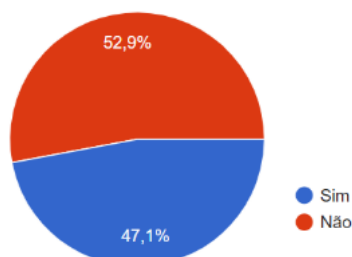
14. É alérgico ao glúten?

544 respostas



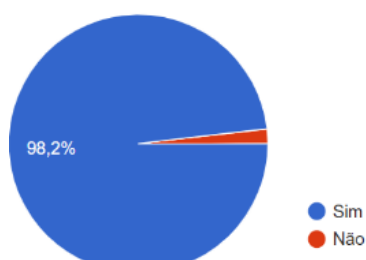
15. Considera uma mais valia a Just Roll it dispor de entregas ao domicílio?

544 respostas



16. Acha que o projeto apresentado tem potencial?

544 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo II: Quadro síntese da Análise do Ambiente**Fatores Político Legais**

- ✓ Contratação do seguro de acidentes de trabalho (Lei nº98/2009)
- ✓ Contratação do seguro de responsabilidade civil
- ✓ Obrigatoriedade de implementação do sistema HACCP (Regulamento (CE) nº852/2004)
- ✓ Certificação APCER3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração
- ✓ Certificação APCER “Covid Safe” e “Clean and Safe” atribuído pelo Turismo de Portugal
- ✓ Entidades fiscalizadoras: ASAE e DGV (Decreto-Lei nº113/2006)

Fatores Económicos

- ✓ Expansão da economia entre os anos de 2014 a 2019
- ✓ Banco de Portugal prevê recuo do PIB em 8,1%
- ✓ Num cenário adverso o BCE prevê que o PIB da zona euro decaia mais de 10%
- ✓ Banco de Portugal prevê aumento do PIB de 5,2% em 2021 e de 3,8% em 2022
- ✓ Rendimento médio disponível das famílias diminuiu 5,3%
- ✓ As famílias gastam 13,5% do orçamento familiar em restaurantes e hotéis

Fatores Sociais

- ✓ Tendência de diminuição da população portuguesa
- ✓ Baixa taxa de natalidade e aumento da população idosa
- ✓ Aumento do índice de dependência de idosos
- ✓ Previsão de aumento da taxa de desemprego no ano de 2020
- ✓ Aumento do consumo dos produtos isentos de glúten e lactose
- ✓ Aumento da procura por produtos saudáveis e ecologicamente sustentáveis

Fatores Tecnológicos

- ✓ Fácil acesso à informação;
- ✓ Aumento da eficiência na execução de tarefas
- ✓ Possibilita a tomada decisões estratégicas atempadamente
- ✓ Ajuda a empresa no relacionamento com os seus clientes
- ✓ Criação de uma imagem de marca
- ✓ Criação de produtos ecologicamente sustentáveis
- ✓ Aumento da interatividade com os clientes

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo III: Análise dos Concorrentes

Nome	Weeel	Ice Cream Roll	HeyMate	NoSolo Itália	Ciao Ciao Itália
Localização	Padrão dos Descobrimentos e Jardins da Torre	Marquês de Pombal	Alvalade / Cascais / Porto	Padrão dos Descobrimentos	Doca do Bom Sucesso
Classificação dos consumidores	3,6	4	4,4	4,1	3,6
Sazonalidade	Sim	Não	Não	Não	Não
Preço	2,70€ a 3,90€	3,90€ a 4,50€	3,80€ a 4,00€	2,80€ a 5,80€	2,00€ a 5,00€
Conceito	Gelados de yogurt (máquina)	Gelados tailandeses	Gelados tailandeses	Gelados de Bola	Gelados de Bola Artesanais Italianos
Pontos fortes	- Boa Localização; - Gelados feitos de yogurt, diferentes de toda a concorrência	- Grande leque de produtos; - Boa apresentação dos gelados	- Forte presença nas redes sociais; - Tem Website; - Boa apresentação dos gelados	- Boa Localização; - Boa apresentação dos gelados; - Tem esplanada	- Boa Localização; - Grande variedade de gelados
Pontos fracos	- Fraca visibilidade nas redes sociais; - Serviço lento; - Não existe cuidado com a apresentação dos produtos	- Pouca preocupação com a sustentabilidade; - Horário reduzido Utilização de alguns ingredientes de "marca branca"	- Baixa qualidade da base de gelado; - Os funcionários mal falam português; - Poucas variedades para o que consta no menu	- Fraca visibilidade nas redes sociais; - Preço demasiado elevado	- Gelado sem qualidade para a designação de "Italiano"; - Não dispõem de terminal multibanco

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo IV: Matriz de Tows

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - O conceito de negócio inovador aliado à forte movimentação de pessoas pelo local faz com que muitas destas parem e tenham curiosidade em experimentar - Proporcionar aos clientes uma experiência única com uma ótima relação de preço / qualidade - Dado a forte afluência de pessoas, os cartões de consumo serão uma mais valia para dar a conhecer a marca e fidelizar novos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - O facto de apenas haver um produto para venda é minimizado pela enorme afluência de pessoas na área, sendo que também é combatido pela enorme diversidade de sabores existente - Como se trata de um conceito inovador e é uma experiência nova para os consumidores, atenua a falta de experiência no setor
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - O excelente conhecimento do produto oferecido, juntamente com a estratégia de fidelização diminui significativamente a probabilidade de o cliente optar por um produto substituto - Para diminuir o risco de pragas e manter um serviço de qualidade, a empresa é sujeita a vistorias por parte de uma empresa de higiene e segurança alimentar 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando que se trata de um produto predominantemente sazonal (época de verão), ir-se-á realizar contratos com quintas de modo a realizar eventos - As dificuldades na obtenção de crédito e as elevadas medidas exigidas por parte da higiene e segurança alimentar, não possibilitam o crescimento exponencial inicial

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo V: Quadro síntese do Modelo das Cinco forças de Porter

Rivalidade Existente Entre Concorrentes – Força Média
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceito pouco explorado em Portugal ✓ Poucos concorrentes com o mesmo conceito ✓ Apresentação do produto idêntica entre os vários concorrentes ✓ Diferenciação através da qualidade dos ingredientes e da forma de como é prestado o serviço
Poder negocial dos fornecedores – Força Baixa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingredientes disponíveis em vários <i>Cash & Carry</i> ✓ Preços competitivos ✓ Baixa dependência dos fornecedores ✓ Não existindo vínculos, o custo de mudança de fornecedor é nulo ✓ Negociação de um PMP
Poder negocial dos clientes – Força Média
<ul style="list-style-type: none"> ✓ B2B: venda de um volume de gelados maior – desconto de quantidade ✓ B2C: dispõe de produtos substitutos mais económicos ✓ Inexistência de custos de mudança para os clientes ✓ Gelado diferente e original
Entrada de novos concorrentes – Força Média
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes margens de lucro ✓ Inexistência de patentes ✓ Baixo investimento ✓ Negócio facilmente reproduzido
Existência de produtos substitutos – Força Média
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A <i>Just Roll It</i> apresenta um produto único ✓ Festas Populares: considera-se produtos substitutos todos os tipos de sobremesas doces ✓ Vendas em Belém: considera-se produtos substitutos todo o tipo de gelados disponíveis naquela zona

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo VI: Sugestão de apresentação de Logótipo, Menu e Gelado

Just Roll It
▪ Menu ▪

Gelados / Ice Cream

Sweet Red - Pedacos de Morango com topping de Chantilly e Gomas	3.50€
CrossFit - Pedacos de Banana com Manteiga de Amendoim	3.50€
M&M's - 6 m&m's com topping de Caramelo	3.50€
Make a Break - 2 barritas de KitKat com topping de Morango	3.50€
Triple Sensation - 1 barra de Twix com topping de Caramelo	3.50€
Black Mouth - 2 bolachas de Oreo com topping de Nutella	3.50€
Monster Ahoy - 6 bolachinhas de Chips Ahoy com topping de Morango	3.50€
Lemony Bocaditos - 2 bolachas de Bocaditos de Limão	3.50€
Nut's Key - 1 barra de Kinder Bueno com topping de Nutella	3.80€
Nut's White - 1 barra de Kinder Bueno White com topping Especial	3.80€

Coming Soon!

Diversos / Others

Topping extra - Todos com exceção da Nutella	0.30€
Topping extra especial - Nutella	0.50€
Ingrediente extra - Todos com exceção da marca Kinder	0.50€
Ingrediente extra especial - Marca Kinder	0.80€
Água 0,5L	1.00€
Refrigerantes - Coca-Cola; Ice Tea de Pêssego e Manga	1.50€
Café	0.65€

* Todos os preços incluem Iva a taxa normal em vigor

Sugestão de apresentação do Menu



Sugestão de Logótipo



Apresentação de um Gelado

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo VII: Calendarização anual dos eventos a realizar pela *Just Roll It*

Local	Nome da Feira / Evento	Data	Duração
Oeiras	Festas do Concelho	Junho	17 dias
Seixal	Festas de S. Pedro	Junho	10 dias
Odivelas	Festas da Cidade	Julho	10 dias
Setúbal	Feira de Santiago	Julho	16 dias
Amora	Festas populares da Amora	Agosto	6 dias
Corroios	Festas de Corroios	Agosto	10 dias
Palmela	Festas das Vindimas	Setembro	6 dias
Moita	Festas da Moita	Setembro	10 dias
Elvas	Festas de São Mateus	Setembro	10 dias
Belém	Ponto Físico Sazonal	Junho - Set	120 dias

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo VIII: Mapa de Investimento

2021	
Ativos fixos Tangíveis	
Equipamento Básico	11 393,02 €
Equipamento de Transporte	10 000,00 €
Equipamento Administrativo	1 384,51 €
Outros Ativos Fixos Tangíveis	643,99 €
Total de Ativos Fixos Tangíveis	23 421,52 €
Ativos Intangíveis	
Propriedade Industrial	100,15 €
Total de Ativos Intangíveis	100,15 €
TOTAL DO INVESTIMENTO	23 521,67 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo IX: Projeção das Vendas dos eventos realizados em quintas

	30 Pess	50 Pess	75 Pess	100 Pess
€/ km	0,29 €	0,29 €	0,29 €	0,29 €
Dist. Média (km)	35	35	35	35
Preço	10,24 €	10,24 €	10,24 €	10,24 €
Montagem	16 €	16 €	16 €	16 €
Nº gelados	30	50	75	100
€/gelado	3,50 €	3,37 €	3,21 €	3,09 €
Valor dos Gelados	104,88 €	168,70 €	240,85 €	308,94 €
TOTAL	131,38 €	195,20 €	267,36 €	335,45 €

	30 Pess	50 Pess	75 Pess	100 Pess
Probabilidade	20%	30%	30%	20%
Nº de Eventos	22	33	33	22
€ dos Eventos	131,38 €	195,20 €	267,36 €	335,45 €
Total de Fat.	2 890,41 €	6 441,71 €	8 822,80 €	7 379,84 €

	%	2021
Aceitação p/ quintas	45%	27
Reincidência anual	-	4
Total de Eventos	-	110

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo X: Programa e Orçamento de Vendas

Programa de Vendas		Un: Quantidade de Gelados									
	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	TOTAL
Ponto de Venda em Belém	37%	7530	37%	9036	37%	10843	37%	11927	37%	11927	51262
Festas e Feiras	29%	6033	29%	7240	29%	8688	29%	9557	29%	9557	41075
Eventos em Quintas	34%	6985	34%	8382	34%	10058	34%	11064	34%	11064	47554
TOTAL	100%	20548	100%	24658	100%	29589	100%	32548	100%	32548	139891

Orçamento de Vendas		Un: Euros (€)									
	P. Unit (s/iva)	2021	P. Unit (s/iva)	2022	P. Unit (s/iva)	2023	P. Unit (s/iva)	2024	P. Unit (s/iva)	2025	TOTAL
Ponto de Venda em Belém	2,93 €	22 068,68 €	2,93 €	26 482,41 €	2,93 €	31 778,89 €	2,93 €	34 956,78 €	2,93 €	34 956,78 €	150 243,54 €
Festas e Feiras	2,93 €	17 683,06 €	2,93 €	21 219,67 €	2,93 €	25 463,61 €	2,93 €	28 009,97 €	2,93 €	28 009,97 €	120 386,29 €
Eventos em Quintas		25 534,76 €		30 641,71 €		36 770,05 €		40 447,05 €		40 447,05 €	173 840,62 €
TOTAL		65 286,49 €		78 343,79 €		94 012,55 €		103 413,81 €		103 413,81 €	444 470,45 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XI: Cálculo do custo médio consumido + Programa e Orçamento de Compras

Custo médio dos Gelados		
		Consumo
Gelados Tradiciona	0,46 €	65%
Gelados de Kinder	0,66 €	35%

Valor Médio de Custo Consum. s/ IVA
0,53 €

Programa de Compras		Un: Quantidade de Gelados				
	2021	2022	2023	2024	2025	
Quantidades	22603	25069	30082	32844	29293	
TOTAL	22603	25069	30082	32844	29293	

Orçamento de Compras (s/ iva)		Un: Euros (€)				
	2021	2022	2023	2024	2025	
C. médio dos gelados	0,53 €	0,53 €	0,53 €	0,53 €	0,53 €	
TOTAL	11 939,21 €	13 241,67 €	15 890,01 €	17 348,76 €	15 473,22 €	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XII: Orçamento de Gastos com o Pessoal

<i>Remunerações Brutas</i>	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Remunerações do Pessoal</i>					
Pessoal	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €
Total de Remunerações Brutas	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €	24 000,00 €
<i>Subsídio Férias e Natal</i>					
Sub. Férias	2 109,09 €	2 109,09 €	2 109,09 €	2 109,09 €	2 109,09 €
Sub. Natal	1 983,56 €	1 983,56 €	1 983,56 €	1 983,56 €	1 983,56 €
Total Subsídios	4 092,65 €	4 092,65 €	4 092,65 €	4 092,65 €	4 092,65 €
TOTAL REMUNERAÇÕES	28 092,65 €	28 092,65 €	28 092,65 €	28 092,65 €	28 092,65 €
<i>Total de Encargos por conta da Empresa</i>					
Encargos da Entidade Patronal	6 482,00 €	6 482,00 €	6 482,00 €	6 482,00 €	6 482,00 €
Fundo de compensação	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Total dos Encargos por conta da Empresa	6 722,00 €	6 722,00 €	6 722,00 €	6 722,00 €	6 722,00 €
<i>Medicina, Higiene e Segurança</i>					
Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho	97,56 €	97,56 €	97,56 €	97,56 €	97,56 €
<i>Seguro Acidentes de Trabalho</i>					
Pessoal	342,00 €	342,00 €	342,00 €	342,00 €	342,00 €
<i>EPI e Fardamento</i>					
8 Fardas Completas (tshirt + calças)	123,58 €	- €	61,79 €	- €	- €
Luvas de Nitrilo	63,90 €	63,90 €	63,90 €	63,90 €	63,90 €
Máscaras Descartáveis	97,56 €	97,56 €	97,56 €	97,56 €	97,56 €
TOTAL de Outros Gastos com o Pessoal	724,60 €	601,02 €	662,81 €	601,02 €	601,02 €
TOTAL GASTOS C/ PESSOAL	35 539,26 €	35 415,68 €	35 477,47 €	35 415,68 €	35 415,68 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XIII: Demonstração de Resultados Previsional

Entidade: Just Roll It		Unid: Euros (€)				
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODO				
		2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		65 286 €	78 344 €	94 013 €	103 414 €	103 414 €
CMVMC		- 10 854 €	- 13 025 €	- 15 630 €	- 17 192 €	- 17 192 €
Fornecimentos e serviços externos		- 10 010 €	- 9 605 €	- 9 630 €	- 9 646 €	- 9 630 €
Gastos com o pessoal		- 35 539 €	- 35 416 €	- 35 477 €	- 35 416 €	- 35 416 €
Outros rendimentos e ganhos		- €	- €	- €	- €	- €
Outros gastos e perdas		- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA		8 884 €	20 299 €	33 275 €	41 160 €	41 176 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		- 5 184 €	- 5 184 €	- 5 184 €	- 5 035 €	- 2 535 €
Resultado Operacional		3 700 €	15 115 €	28 092 €	36 125 €	38 641 €
Juros e rendimentos similares obtidos		- €	29 €	105 €	227 €	370 €
Juros e gastos similares suportados		- 763 €	- 649 €	- 530 €	- 405 €	- 274 €
Resultado antes Impostos		2 937 €	14 495 €	27 667 €	35 948 €	38 737 €
Imposto sobre o rendimento do período	17%	- 499 €	- 2 464 €	- 2 550 €	- 2 550 €	- 2 550 €
Imposto sobre o rendimento do período	21%	- €	- €	- 2 660 €	- 4 399 €	- 4 985 €
Derrama Municipal - Lisboa	1,5%	- 44 €	- 217 €	- 415 €	- 539 €	- 581 €
Resultado Líquido do Período		2 393 €	11 813 €	22 042 €	28 460 €	30 621 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XIV: Análise de Risco

Risco	Impacto	Possíveis soluções	Prob de se efetivar
Condições atmosféricas adversas	- Poucas pessoas nas festas; - Eventos cancelados ou adiados	- Recorrer a mais festas em locais fechados	Baixa
Conceito com pouca atratividade	- Vendas abaixo do esperado; - As pessoas optam por produtos substitutos	- Colocação de um ecrã com um vídeo a mostrar o conceito; - Investimento em redes sociais	Baixa
Agravamento do estado da Pandemia de SARS-CoV-2	- Diminuição do nº de pessoas nos recintos ou até mesmo o cancelamento dos mesmos por ordem da DGS	- Negociar preços das licenças; - Estabelecer mais parcerias - Direcionar as vendas para as entregas ao domicílio	Média
Apresentação de resultados negativos	- Entrar em incumprimento com os fornecedores e outras entidades credoras	- Redução da estrutura de gastos; - Recorrer a um financiamento de curto prazo	Baixa
Expansão de marcas já existentes no mercado	- Perca de notoriedade da marca Just Roll It; - Possível diminuição das vendas	- Realização de passatempos; - Parcerias com outras marcas; - Aposta forte na fidelização dos clientes	Média-Baixa

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XV: Análise de sensibilidade das Vendas e Taxa de Atualização Hipótese 1-VAL (em análise)

	Taxa de Atualização (Hipótese 1)						
	- 3 pp	- 2 pp	- 1 pp	10,24%	+ 1 pp	+ 2 pp	+ 3 pp
Vendas							
-20%	30 324 €	29 136 €	27 991 €	26 888 €	25 826 €	24 801 €	23 813 €
-10%	56 821 €	55 152 €	53 543 €	51 994 €	50 500 €	49 059 €	47 669 €
Base	82 668 €	80 519 €	78 449 €	76 454 €	74 531 €	72 676 €	70 886 €
10%	107 827 €	105 201 €	102 671 €	100 233 €	97 882 €	95 614 €	93 426 €
20%	132 967 €	129 864 €	126 875 €	123 993 €	121 215 €	118 535 €	115 949 €

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo XVI: Identificação do *Break Even Point* e Correlação entre as Quantidades Vendidas e o Lucro Bruto

$$\text{Break-even (Q*)} = \frac{\text{CF}}{\text{Pv unit} - \text{cv}}$$

Un: Unidades

	2021	2022	2023	2024	2025
Ponto crítico das vendas (Q*)	17120	16854	16836	16795	16789

$$\text{Break-even (V*)} = \frac{\text{CF}}{\text{Pv unit} - \text{cv}} \times \text{Pv unit}$$

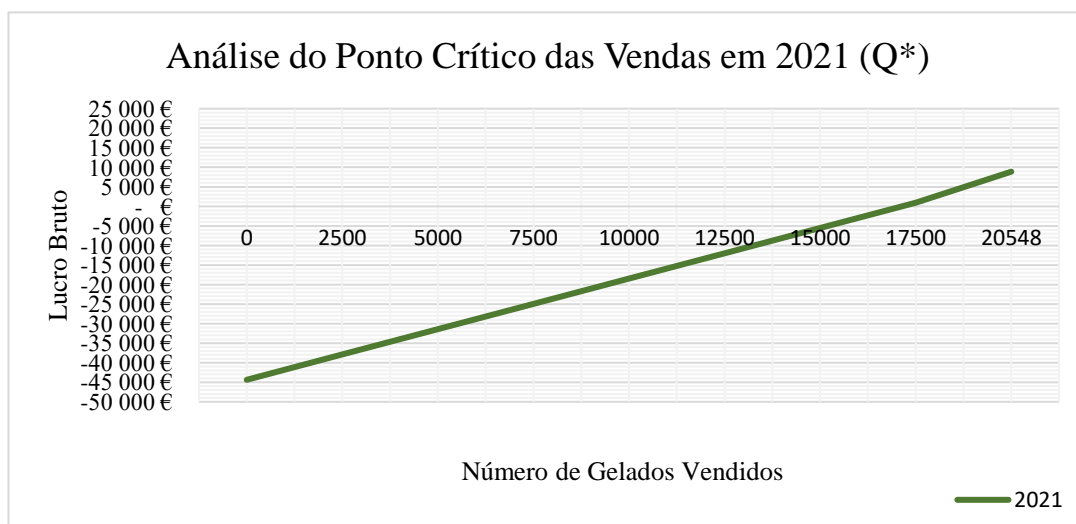
Un: Euros (€)

	2021	2022	2023	2024	2025
Ponto crítico das vendas (V*)	54 396 €	53 550 €	53 493 €	53 363 €	53 344 €



Correlação entre as Quantidades Vendidas e o Lucro Bruto Un: Euros (€)

Unidades vendidas \ Ano	2021	2022	2023	2024	2025
0	- 44 372 €	- 43 843 €	- 43 930 €	- 43 884 €	- 43 868 €
2500	- 37 892 €	- 37 340 €	- 37 407 €	- 37 352 €	- 37 336 €
5000	- 31 413 €	- 30 836 €	- 30 884 €	- 30 820 €	- 30 804 €
7500	- 24 933 €	- 24 333 €	- 24 361 €	- 24 287 €	- 24 272 €
10000	- 18 454 €	- 17 830 €	- 17 838 €	- 17 755 €	- 17 740 €
12500	- 11 975 €	- 11 327 €	- 11 314 €	- 11 223 €	- 11 207 €
15000	- 5 495 €	- 4 823 €	- 4 791 €	- 4 691 €	- 4 675 €
17500	984 €	1 680 €	1 732 €	1 841 €	1 857 €
20548	8 884 €	9 609 €	9 685 €	9 805 €	9 821 €
24658		20 299 €	20 408 €	20 543 €	20 559 €
29589			33 275 €	33 429 €	33 444 €
32548				41 160 €	41 176 €



Fonte: Elaborado pelo Autor