

+ DE 20

TESTEMUNHOS DE
EMPREENDEDORES
PORTUGUESES

START VEGGIE

O teu guia para a criação de um
negócio vegan e sustentável

Ficha Técnica

Coordenação

Ana Alvarelhão
Joana Oliveira
Nuno Alvim

Desenvolvimento

Ana Alvarelhão
Joana Oliveira
Nuno Alvim
Beatriz Albuquerque
Catarina Lopes
Sofia Pereira
Inês Coelho

Design & Ilustração

Inês Figueiredo

START VEGGIE

O TEU GUIA PARA A CRIAÇÃO
DE UM NEGÓCIO **VEGAN** E
SUSTENTÁVEL

+ DE 20

TESTEMUNHOS DE
EMPREENDEDORES PORTUGUESES

1ª Edição, 2022

Associação Vegetariana Portuguesa

Índice de Conteúdos

1. Contextualização do Mercado Veggie em Portugal	9
1.1. Flexitarianos e um mercado com enorme potencial	11
1.2. Quem é o consumidor Veggie, e o que o motiva?	12
1.3. Um mercado que acompanha a oferta?	13
1.4. Os diferentes sectores da atividade económica	13
2. A Ideia do Negócio Veggie	14
2.1. Validação da Ideia: um produto veggie “wow”	19
2.2. Apresentação da Ideia	20
2.3. Definição do Público-alvo	21
2.4. Networking	24
3. Criação do Negócio Veggie	26
3.1. Modelo de negócio	28
3.2. Plano de negócio	30
3.2.1. Principais secções do plano de negócio	31
3.3. Criação da Empresa	44
3.4. Branding	45
3.4.1. Questões frequentes sobre rótulos: “vegan”, “vegetariano” e “plant-based”	48
3.5. Marketing	50
3.5.1. Plano de Marketing	51
4. Fontes de Financiamento e Gestão Financeira	58
4.1. Financiamento Próprio	61
4.2. Financiamento Externo	62
4.3. Escolha do Financiamento	74
4.4. Gestão Financeira: Boas Práticas	77
5. Material & Ligações Úteis para o Empreendedor Veggie	80
5.1. Sugestões de Livros	82
5.2. Ligações & Ferramentas Úteis	85
Anexo	93

Lista de Negócios & Empreendedores Entrevistados

A Cozinha Verde (Delivery) + info	Filipa Range Lisboa e Online
Ao 26 (Restaurante) + info	Catarina Gonçalves Lisboa
Apuro Vegan Bar (Bar) + info	Natacha Meunier Porto
daTerra (Restaurante) + info	Filipe Pedroso Múltiplas Cidades
Dicas da Oksi (Blog) + info	Oksana Zagoruy Online
Gabriela Oliveira (Autora e Formadora) + info	Gabriela Oliveira Lisboa e Online
Green Cook (Ultracongelados Vegan) + info	Natacha de Sousa Online e Pontos de Venda Físicos
Hey Jade (Vegan Nail Studio) + info	Diana Marcelino Porto
Loja Vegetariana + info	Beatriz Batista Loja Online
Mind the Trash (Loja e Blog) + info	Catarina Matos Online
Mother Burger (Restaurante) + info	João Costa Lisboa
Muka (Alternativas Vegetais) + info	Teresa Ferreira e Manuel Vale Online e Pontos de Venda Físicos
NAE Vegan Shoes (Loja Calçado) + info	Paula Pérez Lisboa e Online

Naturally Green (Distribuidora) + info	Sérgio Horta Online
Out da Box Tattoo Club (Tattoo Studio) + info	Nuno Costah e BubbleMari Porto
Padoca (Pastelaria) + info	Filipe Cardoso Porto
Sapato Verde (Loja) + info	Alexandra Pardal Lisboa e Online
Scoop N' Dough (Pastelaria e Gelataria) + info	Darchite Kantelal Lisboa
Shaeco (Loja Cosmética) + info	Vera Maia Online
The Green Affair (Restaurante) + info	Henrique Pereira Lisboa
The Love Food (Blog) + info	Maria de Oliveira Dias Online
VeganCare (Loja e Blog) + info	Sofia Vieira Online
Venn foods (Meal Box) + info	Snider Rodrigues Porto e Online
Zouri Shoes (Loja Calçado) + info	Adriana Mano Braga e Online



De um movimento contracultura a uma tendência global e persistente na atualidade, o veganismo, a alimentação vegetariana e o flexitarianismo instalaram-se como tendências no mercado, de uma forma consolidada. Se até há pouco tempo estes termos causavam estranheza, hoje em dia já é comum nos depararmos com eles e os portugueses optarem por este tipo de alimentação ou estilo de vida.

O mercado global e nacional não tem sido indiferente a estas transformações, mostrando evidentes sinais de adaptação à mudança nas percepções e hábitos dos consumidores. Refletindo um aumento da procura dos consumidores, já são algumas as marcas e estabelecimentos que se inserem num novo mercado *plant-based* e que comercializam produtos ou disponibilizam serviços para os veggies.

Do sector do calçado aos serviços de tatuagens, [em Portugal já existe alguma oferta variada](#), mas não é exaustiva, havendo muito espaço para a inovação, e existem certamente inúmeras oportunidades de mercado a explorar, por forma a satisfazer as necessidades destes consumidores.

O guia **Start Veggie** pretende assim contribuir para a promoção da economia *plant-based* e ser útil para qualquer empreendedor que pretenda iniciar ou fortalecer um negócio com foco neste segmento de consumidores em ascensão.

O presente ebook está dividido em quatro partes. No primeiro capítulo, descrevemos o **panorama do mercado veggie** em Portugal, sendo uma breve introdução às tendências da economia *plant-based*. O segundo capítulo foca os **princípios base da criação da ideia de negócio veggie**, nomeadamente, o processo de estruturação do negócio. De seguida, no capítulo três abordamos as diferentes componentes necessárias para **tornar a ideia veggie num negócio real**, explorando, por exemplo, o modelo e o plano de negócio, fundamentais para se materializar uma ideia de negócio. Nenhum negócio pode iniciar e prosperar sem fundos de alavanca, pelo que no capítulo quatro são descritas as possíveis **fontes de financiamento** disponíveis para um novo negócio veggie e, por fim, no último capítulo, apresentamos várias **sugestões de livros, ferramentas e ligações úteis**, que permitirão enriquecer ainda mais o conhecimento sobre esta área de negócios, e equipar um empreendedor para iniciar um negócio veggie.

Ao longo de todo o guia são citados empreendedores portugueses por trás de diversos negócios veggies existentes em Portugal, os quais aceitaram dar a conhecer a sua experiência enquanto empresários nesta área em crescimento e, desta forma, contribuir para o enriquecimento do conteúdo deste guia e, consequentemente, para o crescimento da economia *plant-based*.

ALGUNS TERMOS EXPLICADOS



PLANT-BASED

Termo que designa uma alimentação constituída por alimentos minimamente processados de base vegetal, como hortícolas, frutas, cereais, sementes e leguminosas, e que exclui todos os produtos de origem animal, incluindo carne, peixe, ovos e laticínios¹.

CRUELTY-FREE

Termo usado para identificar produtos, nomeadamente de limpeza, higiene e cosméticos, cujos processos de desenvolvimento (em particular, laboratorial), fabrico e distribuição não envolveram testes em animais².

VEGGIE

Termo utilizado para identificar o grupo de consumidores alargado que inclui veganos, vegetarianos e flexitarianos. No contexto do presente e-book, veggie caracteriza qualquer âmbito de mercado centrado neste público.

VEGANO (ou “Vegan”)

Os produtos são considerados veganos (ou “vegan” em inglês) se não contiverem quaisquer partes ou matérias-primas derivadas de animais e se as respetivas etapas de produção, desenvolvimento e distribuição não tenham envolvido animais ou produtos derivados de animais. Vegano pode ainda referir-se ao estilo de vida (i.e. veganismo), o qual caracteriza-se pela procura de excluir quaisquer produtos ou serviços que tenham envolvido a exploração de animais, seja na área da cosmética, dos têxteis, vestuário e calçado, entre outras áreas de consumo³.

VEGETARIANO

Refere-se a alimentos e outros produtos que não contêm animais ou partes de animais, incluindo as respetivas etapas de produção e processamento. De notar que alimentos ou produtos cujo processo de produção envolveu animais vivos e derivados de animais (i.e. leite, ovos), cuja extração não tenha implicado o seu abate podem ser considerados vegetarianos. Em referência ao grupo alimentar, aquele que é vegetariano é frequentemente referido como sendo ovolactovegetariano (inclui ovos, leite e laticínios na sua alimentação), lactovegetariano (inclui leite e laticínios na alimentação) ou ovovegetariano (inclui ovos na alimentação)⁴.



¹ Com base na definição disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5466934/>

² Com base na definição disponível em <https://www.peta2.com/vegan-life/what-does-cruelty-free-mean/>

³ Com base nas definições disponíveis em v-label.eu e svb.org.br

⁴ Com base nas definições disponíveis em v-label.eu

1. Contextualização do Mercado Veggie em Portugal



Portugal tem também assistido a um incrível crescimento da tendência veggie. Em 2017, estimou-se que existiam, [pelo menos, 120 mil pessoas vegetarianas](#), sendo que 60.000 destas seguiam uma alimentação estritamente vegetariana. Este número quadruplicou, quando comparado com o ano 2007. Dados mais recentes [de 2021](#) sugerem que atualmente já são 180 mil as pessoas que se identificam como vegetarianas, o que representa um crescimento de 300% em apenas 4 anos.

Apesar de se encontrarem representados em todas as faixas etárias, é entre os mais jovens (18-24 anos)⁵ que nos deparamos com um maior número de veganos e de vegetarianos, sendo as mulheres as que mais optam por este estilo de vida e alimentação.

1.1 Flexitarianos e um mercado com enorme potencial

O público potencial deste mercado não se limita aos vegetarianos ou veganos. Em Portugal, um país onde tradicionalmente se come bastante carne e peixe, é cada vez maior o número de pessoas que se mostra disposta a reduzir o consumo de carne e a fazer mais refeições vegetarianas - os ditos "flexitarianos", que representam uma margem significativa da população portuguesa.

Segundo os dados recolhidos pelo II Grande Inquérito da Sustentabilidade em Portugal, do Instituto de Ciências Sociais (ICS) da Universidade de Lisboa, mais de metade (50,6%) dos portugueses manifestam predisposição para reduzir o consumo de carne e para adotar uma alimentação de base vegetal (45,1%).



⁵ Estudo ["The Green Revolution 2021 Portugal"](https://www.lantern.es/lantern-papers-pt/o-relatorio-de-analise-the-green-revolution-portugal-2021), da consultora Lantern, disponível aqui: <https://www.lantern.es/lantern-papers-pt/o-relatorio-de-analise-the-green-revolution-portugal-2021>

O movimento veggie continua a ir de força em força, atingindo 11,9% da população adulta portuguesa, contra 9% em 2019

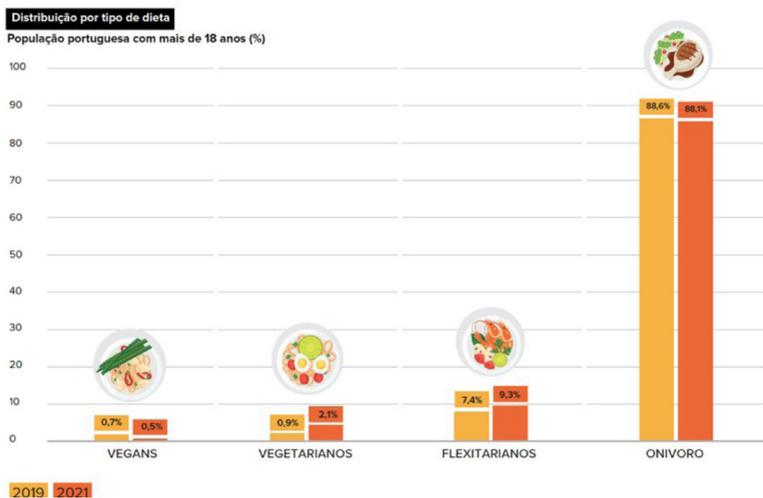


Ilustração gráfica retirada do [Relatório de Análise The Green Revolution Portugal 2021](#)

Comparando com os dados de 2019 da mesma consultora, houve um crescimento de 33% da população veggie (o que engloba veganos, vegetarianos e flexitarianos).

1.2 Quem é o consumidor Veggie, e o que o motiva?

De acordo com [estudos recentes](#), a maioria dos consumidores veggie situa-se entre os 18 e os 34 anos, sendo que o segmento que lidera são os jovens dos 25 aos 34 anos (16,8%). A tendência tem crescido sobretudo entre mulheres, sendo que uma em cada sete se assume como flexitariana, vegetariana ou vegana; no caso dos homens é apenas 1 em cada 10 que se enquadra nesta categoria. Quando se considera apenas o universo de consumidores vegetarianos e veganos, a distribuição é de 3,1% mulheres e 2,0% homens.

As motivações que levam os diferentes grupos de consumidores veggies a seguir as respetivas dietas escolhidas são diferentes. No caso dos flexitarianos, **a saúde é a motivação mais frequentemente referida** (pelo menos 68% atribui a esse motivo), seguido da preocupação com o bem-estar animal (30%), e da preocupação ambiental (29%) com menos expressão. No que toca aos vegetarianos e veganos, **a sua motivação mais prevalente é a sustentabilidade (73%) e o respeito pela senciência animal (69%)**.

1.3 Um mercado que acompanha a oferta?

O mercado mundial tem se adaptado também a este crescimento da demografia de flexitarianos e vegetarianos, procurando ir ao encontro destas novas sensibilidades de consumo. Prevê-se que o mercado das alternativas à carne (substitutos) registre um [crescimento anual de 7,7%](#) no período de 2018-2025, atingindo uma receita de cerca de 7,5 mil milhões de dólares em 2025, segundo a consultora americana Allied Market Research.

A mesma tendência verifica-se no sector das bebidas vegetais. Em Portugal, o aumento da popularidade das bebidas vegetais é notável, não sendo apenas uma opção para o consumidor vegano ou para aquele que é intolerante à lactose, mas também a escolha de uma parcela da população portuguesa em geral, preocupada com a sua saúde. Em 2015, registou-se um crescimento de 19% na venda de bebidas de soja, sendo que somente a Alpro, popular marca de alternativas aos laticínios, registou um crescimento na ordem dos 20% no mercado português.

Até mesmo os queijos de origem vegetal já gozam de um crescimento em Portugal, com inúmeras marcas a penetrarem no mercado. Estima-se que este mercado específico valha cerca de [4 mil milhões de dólares até 2024](#), registando-se uma taxa de crescimento anual de 7,6%.

Embora Portugal seja ainda um mercado pequeno e incipiente, os consumidores portugueses já demonstraram interesse na expansão da oferta de produtos e serviços vegan ou *plant-based*. Não será por acaso que o número de estabelecimentos vegetarianos ou veganos em Portugal aumentou seis vezes entre 2008 e 2018, de acordo [com um estudo](#) da Associação Vegetariana Portuguesa, com base em dados da empresa HappyCow. Só o comércio ligado com o veganismo, que incluiu lojas e restauração, aumentou 3.000% nesse período.

1.4 Os diferentes sectores da atividade económica

Muito para além do sector alimentar, a tendência *plant-based* ou *veggie*, em Portugal, também pode ser observada nos sectores do têxtil, vestuário e calçado, bem como no de cosméticos e de outros serviços (como, por exemplo, cabeleireiros).

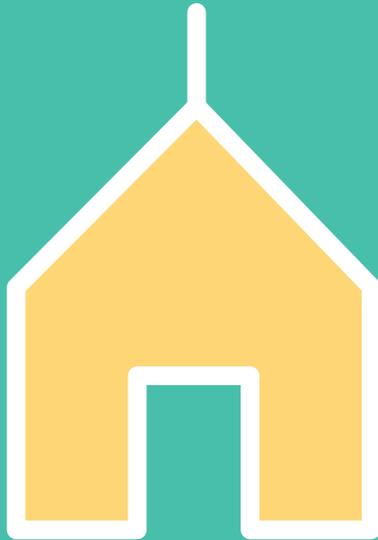
Apesar do sector alimentar representar uma grande parte da atividade económica de âmbito *plant-based*, não é o seu o único foco, pois o conceito transcende a alimentação, existindo assim uma oportunidade para a inovação disruptiva a vários níveis e em diferentes áreas da economia.

Materiais como a pele, cera de abelha, lã e qualquer derivado de origem animal são evitados pelos consumidores *veggie*, que evidenciam preocupações com o bem-estar animal. Além de se preocupar com a qualidade e o preço do produto, o consumidor *veggie* procurará produtos e serviços que não contenham nem utilizem ingredientes e materiais de origem animal.

2. A Ideia do Negócio Veggies



Search



Como vimos no capítulo anterior, a tendência de preocupação crescente com as temáticas do bem-estar animal e com a sustentabilidade têm vindo a criar necessidades que ainda precisam de resposta no mercado veggie. E a criação de um negócio deve sempre assentar numa **ideia que dá resposta a uma necessidade** identificada no mercado.

“o produto tinha que ser wow, ou seja, tinha que conquistar qualquer pessoa”.

Darchite Kantelal
(Scoop 'n Dough)

O mercado veggie não é exceção no que toca aos princípios basilares de negócio. Um deles é desde logo a criação de um produto ou serviço como sendo excepcional. Tal como nos relatou **Darchite Kantelal**, o jovem empreendedor responsável por um dos negócios vegan com mais sucesso em Portugal, a gelataria e donutaria **Scoop 'n Dough**, a regra número um que seguiram antes de avançar com o negócio e começar a investir nele seriamente, foi que o “produto tinha que ser wow, ou seja, tinha que conquistar qualquer pessoa”.

Assim, antes de se avançar, é necessário perceber se temos um protótipo que justifique um investimento considerável do empreendedor, seja em termos de tempo alocado ou dinheiro investido.

ALGUNS DOS FATORES QUE FAVORECEM A EXPLORAÇÃO DE UMA OPORTUNIDADE DE MERCADO (FIGURA 1) SÃO:

1. Análise do mercado e identificação de necessidades a colmatar;
2. Quando a atual oferta do sector em causa é escassa;
3. Se o negócio tem preparação e capacidade para oferecer produtos/serviços percebidos como superiores aos já existentes;
4. Se o negócio tem capacidade para lançar produtos/serviços inovadores e/ou capazes de criar valor ao público-alvo;
5. Se o negócio tem capacidade para ser mantido sob um relacionamento mutuamente benéfico e sustentável com o público-alvo (permitindo uma maior capacidade de retenção e de fidelização do cliente).



Figura 1 | Conceitos de marketing (Kotler, 1998)

Após uma análise das necessidades do mercado, neste caso, num segmento caracterizado pela procura por produtos vegetarianos e veganos, deve-se, por sua vez, identificar as oportunidades de intervenção (ou de negócio). Em particular, concluir sobre se os produtos a desenvolver se tratam de:

- “novos produtos”;
- “produtos melhorados”;
- e/ou “produtos complementares”.

Por “novos produtos” ou “**inovação disruptiva**” entendem-se as soluções que ainda não existem como resposta a uma necessidade do mercado. Neste caso, existe um público-alvo consumidor, cuja necessidade ainda não está satisfeita.

Por “**produtos melhorados**” ou “inovação incremental” entende-se a melhoria de soluções que já existem. Estas soluções podem ser canalizadas para satisfazer um nicho/público-alvo específico que beneficia com esta melhoria.

Para **Vera Maia**, CEO da marca de cosméticos e acessórios ecológicos e sustentáveis **Shaeco**, reconhecida, entre outros, pelo seu champô sólido vegan e fabricado em Portugal, a ideia surgiu numa altura de mudanças, quando o primeiro filho nasceu (em 2016): “O champô foi uma das primeiras [mudanças], mas não fiquei satisfeita com as opções que existiam no mercado”, refere. Com 12 anos de experiência na área de e-commerce, sempre teve vontade de ter uma marca própria, pelo que lhe fazia sentido desenvolver um champô sólido enquanto **produto melhorado** no mercado e que viria a ser, mais tarde, o produto estrela da Shaeco.

E, por fim, “**produtos complementares**” são bens associados a outros produtos existentes, que, tal como o nome indica, os complementam. Daqui resulta que se a procura de um aumentar, a do outro produto deverá aumentar também.

Tendo em conta os aspetos que fazem parte da idealização de um negócio, estar atento às necessidades do mercado é, assim, um fator determinante na escolha dos produtos e/ou serviços a serem disponibilizados. Se aliarmos este processo de identificação com as competências que detemos, e que nos podem conceder **vantagem competitiva**⁶, podemos estar perante uma oportunidade de negócio.

O fundador do **Scoop 'n Dough** deixa a dica: “o meu principal conselho é sentirem que o produto tem algo de distinto no mercado, ou seja, um **unique selling point** forte, algo que as empresas existentes não têm. Por exemplo, se pensarem em criar uma nova marca de iogurtes veganos, têm que ter em consideração que já têm concorrentes muito fortes como a Alpro ou Provamel, que já estão bem estabelecidas. E o vosso produto tem que ser muito, muito melhor que o deles, ou ter algo de diferente, para se justificar o inserirem no mercado”, relata **Darchite Kantelal**.

Mas, se por um lado, existe atualmente uma crescente oferta e procura no mercado veggie, e isso reflete-se no aumento da concorrência e na necessidade de se diferenciar na criação de valor, por outro as dificuldades derivadas da (quase) inexistência de mercado há uns anos atrás resultava em obstáculos maiores. Que o diga **Catarina Gonçalves**, fundadora do restaurante **Ao 26 – Vegan Food Project**, 100% vegetal e localizado em em Lisboa: “Há 5 anos o cenário do veganismo em Lisboa era bem diferente do atual. Parecia uma ousadia criar o Ao 26, um restaurante à carta, vegano. (...) Foi um risco que deu certo.” Como estratégia de diferenciação, mas também de captação e de retenção, o restaurante apostou e continua a apostar na qualidade e na originalidade do menu. “Chamou a atenção e a curiosidade das pessoas. Tinha a certeza que ia dar certo mas nunca pensei que desse tão certo. Sempre apostamos muito na qualidade da comida e na criatividade. Ainda hoje estamos sempre a criar coisas novas.”

Todo o processo aqui descrito, e que envolve a idealização do negócio, é fundamental a qualquer negócio, seja ele veggie ou não. Sendo que este, por sua vez, beneficia do facto de ser um mercado ainda pouco explorado, tendo em conta a crescente procura de produtos e/ou serviços nesta área, como referido no capítulo anterior.

⁶ Segundo Michael Porter, ter vantagem competitiva em relação a determinados atributos refere-se à capacidade da empresa ou marca se distinguir favoravelmente dos restantes concorrentes, ao nível desses mesmos atributos.

VANTAGEM COMPETITIVA

Ter vantagem competitiva em relação a determinados atributos refere-se à capacidade da empresa ou marca se distinguir favoravelmente dos restantes concorrentes, ao nível desses mesmos atributos.

UNIQUE SELLING POINT

Refere-se a característica do produto ou marca percebido como único pelo público-alvo e permitindo vantagem e distinção da concorrência.

2.1 Validação da Ideia: um produto veggie “wow”

A validação é o passo em que o empreendedor pode perceber se a sua ideia tem potencial e capacidade para se converter em negócio. Por outras palavras, é na validação da ideia que se mede o nível de sucesso que esta pode ter.

Por exemplo, **Darchite Kantelal**, responsável pela **Scoop 'n Dough**, descreve como testou o produto [Gelado] durante 3 anos, e “só depois de terem um produto final muito bem conseguido é que decidiram abrir as portas às pessoas [da gelataria/donuteria]”.

A validação da ideia assenta em duas perspectivas de viabilidade, ou seja, que permitam perceber se o produto ou serviço terá sucesso: a **Viabilidade Técnica** e a **Viabilidade Económica**.

Natacha de Sousa da **Green Cook** (marca de comida ultracongelada vegan) refere que a ideia do negócio foi validada recorrendo a estas duas perspetivas: “A nossa ideia de negócio foi validada através do modelo de negócio e modelo financeiro.” Acrescentou ainda que os produtos mereceram uma fase de testes: “Os produtos, em fase de testes, foram submetidos a diversos testes por amigos e família (incluindo veganos, vegetarianos, flexitarianos e até quem come carne regularmente).”

A **Viabilidade Técnica** consiste em saber se estão reunidas as condições de recursos técnicos e de know-how indispensáveis para a implementação da ideia no mercado. Na Viabilidade Técnica devem ser identificadas as seguintes condições:

- detenção do know-how, ou seja, ter os conhecimentos necessários para criar o produto ou serviço, bem como a descrição detalhada do processo de criação da solução;
- acesso aos equipamentos necessários para a criação da solução (se aplicável);
- acesso às instalações necessárias para implementar a solução (se aplicável);
- pesquisa e levantamento de empresas que podem participar na produção da solução;
- análise de capacidade da solução para competir com outras já implementadas no mercado e como os pontos fortes e fracos da solução que se quer implementar se posicionam comparativamente com a concorrência.

“Para começar um negócio tem que se dominar uma área, ou ser minimamente conhecedor. Tem que se estar seguro do que se está a fazer, ou isso transparece para o cliente. Não é acordar de manhã e decidir: eu vou fazer isto e começar a pô-lo à venda sem o ter testado... Primeiro é importante que seja um produto ou serviço sólido, já testado, já confirmado”.

Gabriela Oliveira (Autora e Formadora)

Natacha Meunier, fundadora do **Apuro**, bar vegan localizado no norte do país, concorda: “Claro que ter paixão é o que te mantém de pé, à tona. Mas se tiveres zero conhecimento do que fazes e má capacidade de gestão, as peças não vão encaixar e o puzzle não vai funcionar”.

Por sua vez, a **Viabilidade Económica** analisa se o produto/serviço tem procura suficiente e um mercado existente em crescimento. Além disso, é importante verificar se existe público interessado em aderir à solução, bem como se tem dimensão suficiente para que seja vantajoso economicamente.

Para alguns novos empreendedores, encomendar um estudo de mercado a um profissional pode não ser viável nesta fase do projeto. Mas é sempre possível fazer uma sondagem nas redes sociais, ou entre amigos, para perceber a aceitação da ideia, as suas necessidades e, deste modo, obter uma perspectiva da viabilização do projeto.

Por exemplo, **Alexandra Pardal**, fundadora da **Sapato Verde** (loja física e online que vende diferentes artigos sustentáveis e que respeitam os animais) validou a sua ideia de negócio em várias frentes. “Para além de recorrermos a amigos e familiares, fizemos uma pesquisa sobre o crescimento do vegetarianismo/veganismo em Portugal. Verificámos também que empresas veganas estrangeiras apostavam em calçado vegan produzido em Portugal, o que era sinal de que não só existia mercado para este tipo de oferta, mas que o calçado produzido em Portugal era (e é!) de facto calçado de qualidade. Outro factor importante foi a única marca vegan portuguesa na altura, a **NAE Vegan Shoes**, ter tido um crescimento considerável desde 2008, data da sua fundação”, clarifica Alexandra.

O fundador da **Scoop 'n Dough**, Darchite, deixa-nos ainda um conselho final, no que toca a validar-se o produto: “É importante ter capacidade de autocrítica e auto-reflexão. Algo que costumamos fazer é ter humildade suficiente para que, quando alguém te dá feedback que consideras válido, estares disposto a absorver e implementar estratégias para mudar a direção do produto/negócio, em função do feedback. Por exemplo, posso criar um donut que acho que é muito bom, e a minha família também diz que sim, quase por obrigação.

Mas se os clientes [ou potenciais clientes] dizem que não é nada de especial, tem que haver uma reflexão imediata e uma mudança no produto, uma pessoa não pode ser cega a isso.”

2.2 Apresentação da Ideia

A apresentação da ideia tem como finalidade transmitir àqueles a quem a solução se dirige (ao público-alvo) uma mensagem de credibilidade em relação ao potencial da ideia que se procura desenvolver, demonstrando e comprovando a viabilidade do negócio.

Os interlocutores desta apresentação podem e devem provir de diferentes grupos representativos, como potenciais parceiros de negócio, investidores ou clientes. Isto é, a apresentação de uma ideia e a defesa da viabilidade de um negócio deve ter, como audiência, os respectivos actores, também designados de **stakeholders**⁷.

⁷Freeman (1984) “qualquer indivíduo ou grupo que possa influenciar a obtenção de objetivos organizacionais ou que é afetada pelo processo de busca destes objetivos”.

Para **Henrique Pereira**, responsável pelo restaurante **The Green Affair** localizado em Lisboa, a pesquisa das principais tendências do sector alimentar é importante para a apresentação do negócio. “Há vários estudos que todos os anos vão saindo, e fui juntando todos esses estudos, criando tabelas, fazendo relações e vendo a quantidade de vezes que apareciam determinados conceitos. O “vegan” há anos que está sempre no top 5, quer nos Estados Unidos ou na Europa. É uma tendência e não uma moda, o futuro é vegetariano há bastante tempo, e acho que vai continuar a ser. O *pitch* foi um bocado por aí, ou seja, olhando para as tendências.”

PITCH

Formato de apresentação de um negócio, ideia ou projeto que se caracteriza por ser objetivo, sucinto e de curta duração.

Para que a apresentação da ideia, ou o *pitch*, consiga atingir os seus objetivos, é importante que o discurso responda os seguintes tópicos que aqui sugerimos e que podem ser usados como orientação de uma apresentação:

QUÊ?	PORQUÊ?	COMO?	QUANDO?	QUEM?
Problemas e necessidades a resolver.	Respostas do projeto aos problemas.	Como resolver.	Calendarização do projeto.	Equipa do projeto e competências.

Natacha de Sousa da **Green Cook** (marca de comida ultracongelada vegan) sugere que seja uma “apresentação breve sobre a nossa ideia de negócio e os nossos produtos, o mercado em que se insere, o que nos diferencia, a nossa visão.” Natacha acrescenta que se pode ainda apresentar outros aspetos no *pitch*, como “um road map e os nossos dados atuais de faturação, pontos de venda, prospeção de clientes/mercados, etc.”. Para concretizar o negócio recomenda “muito planeamento e aconselhamento”, sendo que, no seu caso, o que ajudou na materialização do mesmo foi “essencialmente a enorme vontade de concretizar este projeto aliado ao apoio de um programa do **IAPMEI**”.

IAPMEI

Agência pública que promove o empreendedorismo, a competitividade, o crescimento e o investimento empresarial, assegurando apoio e assistência na execução e avaliação de políticas e estratégias, no acesso ao financiamento e na gestão da inovação, entre outros domínios de intervenção.

Sendo que, mais à frente no presente ebook e em particular no Capítulo Fontes de Financiamento e Gestão Financeira, se detalham os programas de apoio existentes.

2.3 Definição do Público-alvo

Para que a criação de produtos e/ou serviços no mercado veggie seja bem sucedida, é importante que o público-alvo seja pensado, refletido e bem definido. A definição do público-alvo permite identificar os grupos de pessoas com perfil específico que mais

provavelmente se tornarão consumidores do produto ou serviço criado, bem como de terminar aqueles que não serão o foco do negócio.

O processo de definição do público-alvo não exige necessariamente a contratação de uma empresa terceira cuja atividade inclui a preparação de estudos de mercado. Em alternativa, pode-se ficar a conhecer o público-alvo simplesmente através de conversas, de troca de impressões sobre o produto/serviço, avaliando-se, deste modo, o nível de interesse de uma potencial audiência.

Teresa Ferreira, co-fundadora da marca **MUKA**, de confeção de queijos de origem vegetal, esclarece também que os vegetarianos ou veganos nem sempre são a única ou exclusiva escolha de público-alvo, no caso desta área de mercado. “O nosso público-alvo é uma população sobretudo urbana, pessoas que têm preocupações com a sua saúde e o ambiente, que procuram comprar produtos de origem biológica e estão dispostos a pagar um preço mais elevado por esses produtos. Muitos dos nossos clientes são veganos, mas diria que talvez metade dos clientes não o são.”

Teresa explica ainda que oferecem um produto de qualidade para atrair estes públicos através do sabor.

“É muito aqui que nos focamos, no sentido em que tentamos fazer um produto com qualidade suficiente para que as pessoas não veganas também o queiram comer. Só conseguimos que os não veganos também consumam se conjugarmos a qualidade e o facto de serem mais saudáveis.”

Teresa Ferreira (Muka)

A pesquisa pela definição e caracterização de um público-alvo conduz à identificação do designado **buyer persona**⁸, que retrata, de forma fictícia, o típico perfil de consumidor para o produto que se procura desenvolver e introduzir. Na criação de um negócio veggie, a matéria surge facilitada já que uma característica transversal aos diferentes perfis de consumidor é o comum interesse pela alimentação vegetariana ou produtos e serviços veganos. Contudo, outros atributos do *buyer persona* deverão ser definidos, nomeadamente:

- dados demográficos (onde vive);
- a sua faixa etária;
- a formação e ocupação profissional;
- os seus rendimentos médios;
- hábitos de consumo, entre outros.

A internet e a presente evolução ao nível da comunicação global tornaram mais importante e acessível esta especificação do público-alvo. Quão melhor se perceber as características dos potenciais consumidores, mais facilmente é realizada a comunicação do produto e mais alinhada estará a marca com a realidade e com as expectativas do público-alvo, adquirindo-se a confiança e a lealdade (ou fidelização) do consumidor.

⁸ Modelo representativo do público-alvo baseado em pesquisa para se determinar quem são os clientes, o que tentam concretizar, que objetivos influenciam o seu comportamento, como pensam, como e onde compram, o porquê e quando das suas decisões de compra. (Adaptado de: <https://tonyzambito.com/about/what-is-a-buyer-persona/>).

No caso dos **negócios veggie**, poderá, de facto, existir a tentação de querer limitar o público-alvo aos consumidores vegetarianos ou veganos, correndo-se o risco de deixar de fora uma fatia significativa dos consumidores. Basta refletir novamente sobre o facto de que, num universo de 1.020.000 pessoas (11,9% da população) que se consideram **veggies**, 9,3% são flexitarianos, um grupo de consumidores que é quase 4 vezes superior ao grupo de vegetarianos e veganos, que equivale a cerca de 2,5% da população (220.000 pessoas). Por esse motivo, é necessário avaliar se é pertinente alargar o público-alvo, de forma a acrescentar valor ao negócio.

Um excelente exemplo disto é dado por **Filipe Pedroso**, fundador e gerente do franchising de restaurantes vegetarianos **daTerra**: “Eu diria que talvez 60% dos clientes são flexitarianos [ainda comem carne e peixe], que se preocupam com a saúde, e querem sentir a frescura dos alimentos. Muitos deles também por conveniência, porque os daTerra ficam próximos dos seus locais de trabalho. Eu diria que esse é o perfil de cliente mais prevalente. Por outro lado, somente uns 30% dos nossos utilizadores são vegetarianos ou veganos”.

Para **Vera Maia**, da **Shaeco**, o cliente típico (o *persona*) é aquele que, sendo veggie ou não, está em fase de mudança e despertou recentemente para a sustentabilidade (nomeadamente para o vegetarianismo e para o veganismo). “Enquanto que algumas outras marcas têm um target muito jovem, o nosso não é assim tão jovem: são mulheres acima de 30 anos, que têm outra perspetiva e capacidade económica”, acrescenta. “São elas que fazem as compras para o lar, para a família, e que fazem também algumas destas mudanças em casa. (...) Não são aqueles que estão totalmente integrados no meio, mas também não são aqueles que estão totalmente fora e que não têm noção nenhuma da realidade”.

Conforme relata **Darchite Kantelal**, o fundador da gelataria e donuteria **Scoop 'n Dough**, “o objetivo era que não fossemos apenas um nicho de mercado, mas sim um espaço para todos, e que transmitisse uma boa imagem do que é um produto vegano”. O jovem empreendedor considera também que “estamos num mercado que não está preparado para se focar apenas nos consumidores veganos”, e que em Portugal é necessário apontar para um grupo de consumidores mais geral, como é o caso dos flexitarianos, que já descrevemos atrás, a não ser que “o produto seja exportado, e nesse caso, já é mais fácil o negócio prosperar, pois o número de consumidores vegano lá fora é maior”.

Definir um público-alvo não pode ser algo feito de forma linear, nem existe uma regra válida para todos os sectores de mercado. Conforme realça Darchite: “O produto da Scoop é fresco e tem que ser consumido no dia, e por isso não podia ser pensado para um consumidor que estivesse, por exemplo, na Alemanha. Ou seja, **o público-alvo tem muito a ver com o sector em que o negócio se insere**”.

Já a autora **Gabriela Oliveira** sublinha a ideia de que “não se deve afunilar demasiado o público-alvo”. Quando apresentamos um produto, não podemos assumir que se destina apenas a um público vegetariano ou vegano. Pode ser prioritário, mas não tem que ser somente esse. Por exemplo, o cliente pode ser alguém que, mesmo não sendo vegetariano, quer comprar o produto para oferecer a alguém. **Tem que ser um produto direcionado, mas com um potencial consumidor o mais alargado possível**”.

2.4 Networking

Networking consiste em estabelecer e alargar a rede de contactos, sejam entidades ou pessoas, que partilhem um interesse comum no negócio. Esta prática é muito importante pois permite a divulgação do negócio a potenciais colaboradores ou clientes, o que tem influência no sucesso de qualquer projeto que esteja a ser desenvolvido.

O networking deve ser interpretado no âmbito da estratégia do negócio e, como tal, deverá ser estabelecido um plano de ação em linha com a mesma.

Este plano passa, por exemplo, por:

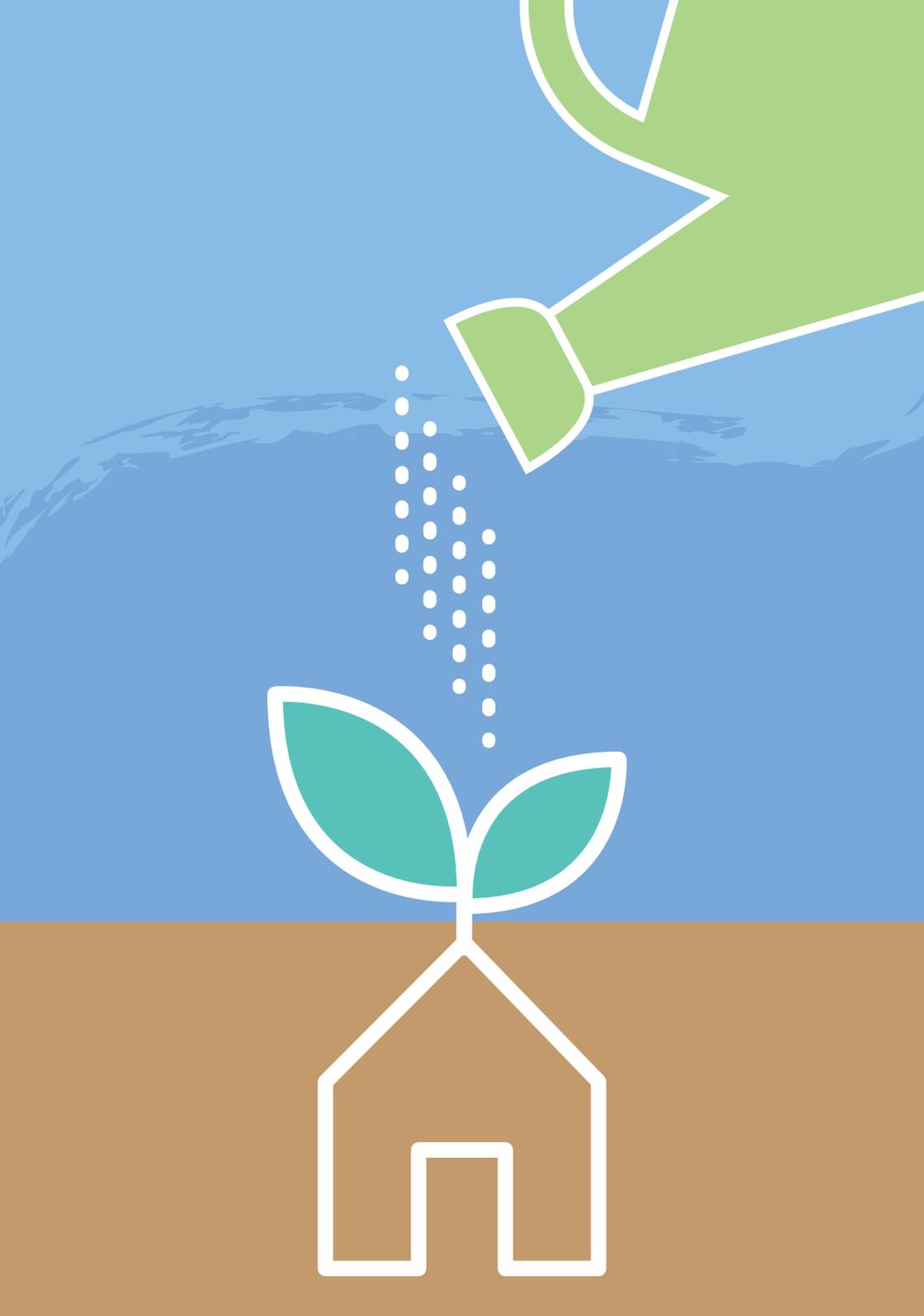
- 1. Participar em eventos como reuniões, concursos, conferências, entre outros, que promovem o networking.** A participação deve ter objetivos claros pelo que, sempre que se participa em eventos, devem ser previamente delineadas metas de atuação, como, por exemplo, qual o número de contactos a angariar.
- 2. Ter um *pitch* preparado para diferentes situações e públicos.** Por exemplo, um *pitch* mais curto (*elevator pitch*) caso uma conversa mais breve se proporcione, ou algo mais extenso caso exista a oportunidade de haver uma conversa mais longa.
- 3. Estar presente em plataformas profissionais de networking como o [LinkedIn](#), mantendo a informação atualizada.** É necessário ter especial atenção à atualização deste tipo de plataformas, algo que pode sair prejudicado nas fases iniciais do negócio derivado da habitual limitação de recursos para o efeito. O ideal será simplificar as publicações, mas manter uma certa rotina de atualização.
- 4. Estar presente em redes sociais como Facebook ou Instagram,** com conteúdo relevante e interessante, dando a conhecer o trabalho desenvolvido e beneficiando de feedback. Este tipo de plataformas tem uma grande influência na imagem que o mercado tem da empresa, pelo que devem ser geridas de forma profissional.
- 5. Definir um número alvo de conexões que se deve atingir em determinado período de tempo,** como semana ou mês, sob algum tipo de critério. Ser seletivo nos relacionamentos e contatos profissionais poupa esforço ao mesmo tempo que melhores resultados são obtidos. Porém, não devem ser excluídas outras ligações empresariais mesmo que não aparentem ser relevantes no momento, visto que qualquer contacto pode vir a ser um potencial colaborador/cliente ou outro interlocutor.
- 6. Estar preparado para responder de forma segura e assertiva** a quaisquer perguntas sobre o negócio.

A capacidade de networking pode, em muitos aspectos, relacionar-se com o marketing pessoal. Uma pessoa que seja capaz de fazer notar as suas capacidades e qualidades, de forma assertiva, confiante e por meio de uma comunicação clara e coerente, tem uma maior probabilidade de sucesso na criação e manutenção de relacionamentos profissionais e na divulgação do negócio. Porém, esta comunicação nem sempre é fácil e, por vezes, pode parecer “presunçosa”, pelo que o foco deverá estar na audiência, isto

é, nas pessoas com quem se está a tentar estabelecer uma ligação profissional. Para o efeito, alguns pontos deverão ser considerados:

1. **Manter o foco em ouvir as pessoas** com quem se está a tentar estabelecer uma conexão ao invés de manter o foco no que se vai dizer a seguir.
2. **Ser confiante e amigável**, por exemplo, tentando sempre manter um sorriso.
3. **Não olhar para cada pessoa como uma potencial cliente** que irá gerar dinheiro para a empresa, mas sim como um amigo, considerando o que se poderá oferecer para o beneficiar enquanto conexão.
4. **Estar preparado com uma breve apresentação** (*elevator pitch*) no qual seja explicado: quem é a pessoa por detrás do negócio, em que consiste a empresa, que necessidades satisfaz e como as satisfaz. Esta apresentação deve ser flexível de modo a ser adaptada a diferentes situações.
5. **Ter como objectivo recolher as informações de contacto de outros interlocutores**, ao invés de ter a preocupação de unicamente informar acerca do teu.
6. **Fazer perguntas abertas** em relação às pessoas e às suas empresas. Estas questões não devem poder ser respondidas com um simples sim ou não, mas com base em algo mais complexo que ajude a conversa a fluir e permitindo que se crie uma relação.
7. **Ter uma apresentação adequada ao contexto**, ao mesmo tempo que se evidência alguma individualidade.
8. **Ser capaz de identificar tópicos em comum** com as outras pessoas, facilitando a criação de um relacionamento mais personalizado.
9. **Dar seguimento aos contactos estabelecidos**, por exemplo por meio do envio de um e-mail ou da realização de uma chamada telefónica de follow-up, a seguir a determinado evento ou reunião.

Deter uma rede de contactos pode igualmente facilitar algumas das concretizações necessárias ao início da atividade, para além de fomentar a divulgação. **Sofia Vieira**, fundadora da marca de cosméticos veganos **VeganCare**, contactou a Faculdade de Engenharia do Porto, onde tinha estudado, o que lhe permitiu testar os produtos em laboratório. “Era um requisito legal testar a estabilidade dos produtos, fazer um relatório de estabilidade (...), essa parte eu conseguiria fazer se tivesse um espaço adequado e nada melhor que o laboratório de uma faculdade com todas as condições.”



3.1 Modelo de negócio

O **modelo de negócio** é uma ferramenta que estrutura e reflete o modo como a empresa ou marca gera e entrega valor. O modelo de negócio, ao contrário do plano de negócio (explicado na próxima secção), não procura definir como é obtido o lucro, mas sim o **funcionamento estratégico e sustentável do negócio**, capaz de gerar valor para os seus stakeholders.

Permite, assim, organizar uma ideia/opportunidade de negócio, por meio da identificação do produto ou serviço e das formas como se procederá à sua colocação e distribuição no mercado e junto do público-alvo. Neste sentido, identificam-se também os recursos, competências e parcerias que irão criar e entregar valor aos intervenientes do negócio.

3 QUESTÕES PRINCIPAIS ÀS QUAIS O MODELO DE NEGÓCIO DEVE RESPONDER:

1. O que irei vender?

Indica-se aqui a proposta de criação de valor do produto para uma determinada necessidade do mercado. O que o distingue do restante mercado: qual a sua vantagem competitiva?

2. Vou vender a quem?

Na resposta a esta questão deve-se definir o público-alvo e caracterizar o *buyer persona*.

Gabriela Oliveira, autora de livros de culinária vegetariana, partilha connosco a sua reflexão relativa ao seu público-alvo, e como é que o definiu: “Sempre tive como princípio orientador procurar que o meu produto não seja restritivo no que toca ao seu público-alvo. O livro podia ser folheado por alguém que não percebesse nada de cozinha vegetariana mas estivesse curioso. Quero mostrar que é simples, acessível, e que se pode usar ingredientes que toda a gente conhece, como as leguminosas. Ou seja, seguir o princípio que pode ser para qualquer pessoa”.

Uma ideia confirmada por **Natacha Meunier**, gerente do bar e restaurante **Apuro**, localizado no Porto. “A nossa perspectiva é que o veganismo não deve ser restrito, deve chegar a um maior número possível de pessoas. Nunca pensamos em criar um espaço de restauração exclusivo para os veganos. Ao mesmo tempo queríamos descomplicar esta cozinha, pois ainda há muitas pessoas que têm uma ideia errada de comida vegetariana”.

3. Como vou vender?

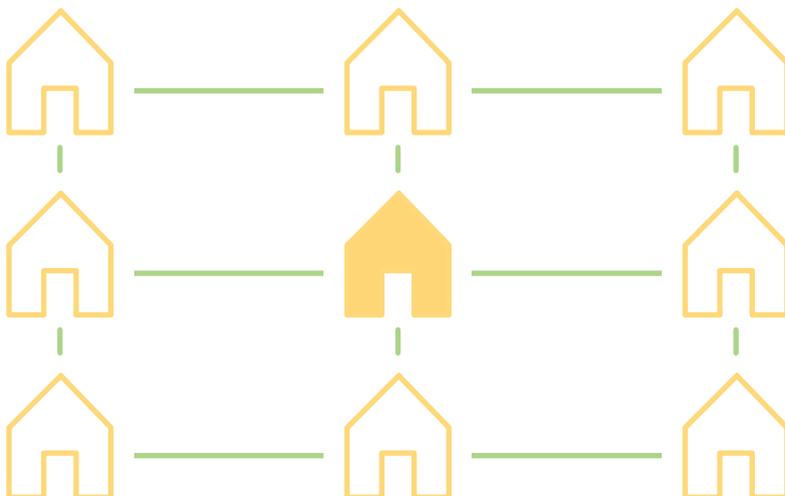
É importante definir quais as relações necessárias (parcerias, atividades e recursos) para conseguir que o produto/serviço alcance o mercado. E também estabelecer uma estratégia de distribuição e definir o modo como é comunicado no mercado. Para isto, é essencial que o ponto em cima esteja claramente definido, já que os canais de distribuição e a linguagem de comunicação adotada para fazer chegar o produto ao cliente dependem das características deste.

Para a pastelaria e restaurante 100% vegetal **Padoca**, a estratégia que adotaram na apresentação do produto passou pela retirada de legendas e termos associados ao veganismo: “Imaginando a montra de bolos, que é uma montra refrigerada grande, só tivemos durante o primeiro mês, a legenda a dizer pastel de nata “vegan”. Depois retiramos o “vegan” e tínhamos, no sítio onde estavam as duas opções [com e sem ingredientes de origem animal], ambas as opções a dizer pastel de nata.”, refere **Filipe Cardoso**, um dos fundadores da Padoca, reforçando assim a importância de “não criar manchetes” na estratégia de alcançar mais clientes. Atualmente, a Padoca já só comercializa produtos de base inteiramente vegetal e procura não rotular os seus produtos.

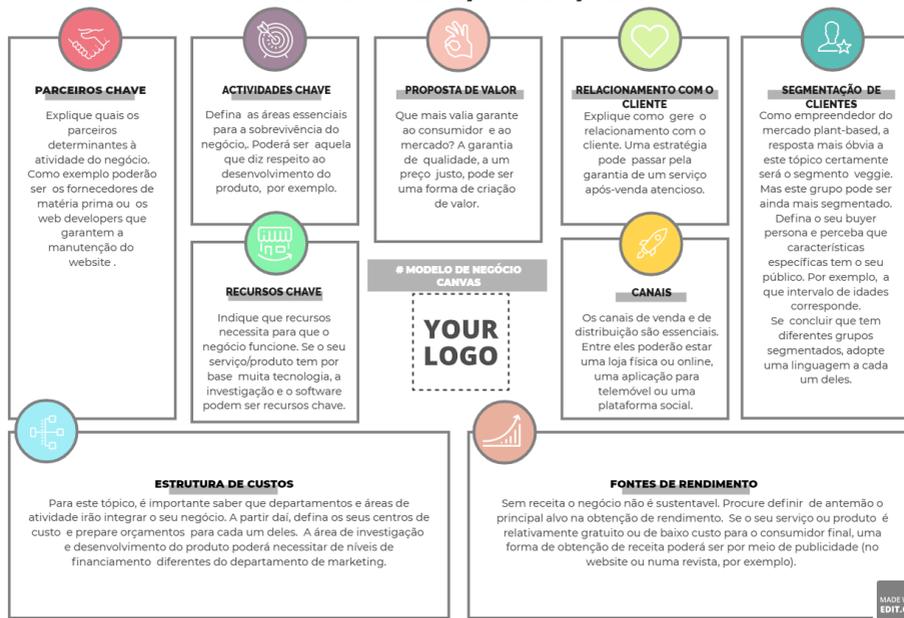
Existem **templates de modelos de negócio** que incluem uma estrutura de tópicos já definida, e que podem ajudar o empreendedor a definir o conceito geral de atuação do seu produto/serviço. Entre os mais conhecidos estão o [Modelo de Negócio “Canvas”](#) e o Modelo da “Cadeia de Valor de Porter”. No entanto, existem muitas outras fontes online onde é possível encontrar diversas sugestões de estrutura de modelo de negócio (como [Prince’s Trust](#), [Bplans](#), [Creately](#), [Bgateway](#), [Score](#)).

A tendência veggie levou também à publicação de modelos específicos a este segmento e, como tal, certamente irão servir de inspiração à criação do teu. O seguinte [Modelo de “Alternativas à Carne”](#) é exemplo disso e pode ser usado como base para a elaboração de um modelo de negócio.

Para melhor orientação na construção do modelo de negócio, agregaram-se os diferentes tópicos, com explicação breve de preenchimento, integrados naquela que é uma estrutura de modelo popularmente usada: **Modelo de Negócio “Canvas”**, que é composto por 9 blocos relacionados entre si. (segue-se um exemplo na página abaixo)



NOME DA EMPRESA/MARCA/NEGÓCIO



O exemplo acima foi criado na ferramenta [Edit.org](https://www.edit.org/), disponível a todos os utilizadores e de fácil manuseamento (ver em resolução superior no anexo do documento).

3.2 Plano de negócio

Enquanto que o modelo de negócio se foca na descrição do conceito e nos contornos de uma ideia empreendedora, o **plano de negócio** estrutura em detalhe como esta se vai materializar, enquadrando-a com a descrição da marca ou empresa e com o mercado em geral.

A elaboração de um plano estruturado e profissional é essencial para sustentar a ideia de negócio. Permite traçar a estratégia a implementar, definindo objetivos e prioridades de atuação, bem como de que forma serão estes atingidos. Procura prever problemas e propor soluções, incorporando igualmente na sua análise a perspetiva financeira. Além disso, o plano de negócio é fundamental na criação e gestão eficiente de um negócio, permitindo a diferentes stakeholders conhecer o produto ou o serviço e os canais de comunicação e distribuição, que estarão em linha com o contexto da empresa ou marca (nomeadamente, valores e missão desta). O plano deve ser simples, objetivo e completo, uma vez que poderá passar pela análise de terceiros que, não conhecendo o negócio, procuram informação concreta e sucinta.

O documento deverá incluir um **sumário executivo**, que descreve sucintamente e de forma breve todo o plano, bem como a **definição do(s) objetivo(s)**, a **descrição do negócio**, do **produto/serviço** e do **mercado**, um simples **plano de execução**, a descrição

da **equipa de gestão e análise financeira** (investimento necessário, projeção de vendas, demonstração de resultados, balanço, projeções das transações, se aplicável).

Como o primeiro plano de negócio é muitas vezes escrito sobre um negócio inexistente, a fundamentação da ideia – como se irá posicionar no mercado atual, qual a estratégia a seguir e qual a credibilidade e experiência da equipa, tanto a nível técnico como de gestão – são importantes.

Apesar de se poder ter o processo de idealização bem construído na cabeça, colocá-lo por escrito e de forma estruturada poderá revelar limitações ou vertentes do negócio que ainda não estariam clarificadas.

Existem bastantes plataformas online que dispõem de recursos úteis à montagem de um plano de negócio, e que podem ser adaptadas à ideia do empreendedor (nomeadamente o plano de negócio do [Canvas](#), do [VennGage](#), da [Microsoft](#), da [LawDepot](#), entre outros).

Se houver preferência por não utilizar um template pré-definido online, existem também guias para elaborar um plano de negócio de raiz, por exemplo, o [guia explicativo do IAPMEI](#). Além disso, o IAPMEI disponibiliza uma [ferramenta](#) de avaliação de projetos que permite aos empreendedores a avaliação da rentabilidade de novos investimentos, testando a viabilidade financeira dos mesmos. Complementarmente, é possível recorrer a outros recursos pedagógicos do IAPMEI, como é o caso do **Manual do Empreendedor** e do **Guia Prático do Empreendedor**, bem como os respetivos vídeos tutoriais.

Sugerimos, ainda, que acompanhem o Startup Boost, powered by Capacitar para Empreender, um projeto que inclui várias iniciativas de incentivo e capacitação para o empreendedorismo!

É natural que exista alguma dificuldade na elaboração deste plano, contudo, lembramos que o plano de negócio é também uma ferramenta de auxílio à estruturação interna de ideias e pode servir para consulta da equipa, mais tarde, ao longo do tempo, ou como base de orientação à elaboração de outros projetos paralelos.

Como apoio à montagem e estruturação do negócio, seguem-se alguns dos principais tópicos que deverão ser contemplados num plano.

3.2.1. Principais secções do plano de negócio

SUMÁRIO EXECUTIVO

Secção n.º 1

Recomenda-se que um plano de negócio bem estruturado inclua alguns pontos-chave essenciais que possibilitem ao interlocutor fazer uma análise objetiva e, somente com base na leitura do documento, concluir se o negócio corresponde aos seus interesses de investimento.

Em particular, no caso dos negócios que atuem no âmbito da **economia plant-based**, que é uma área de investimento relativamente nova, recomenda-se que os potenciais investidores possam constatar, de antemão, as vantagens de exploração do conceito de negócio proposto.

Para uma melhor organização, o plano de negócio deve ser iniciado por um sumário capaz de introduzir sucintamente tudo o que será transmitido e explicado ao longo do documento. Deve-se fazer menção aos seguintes pontos breves e que serão detalhados mais à frente:

- 1. A ideia de negócio:** descrição breve do negócio, que produto/serviço irá fornecer e em que mercado irá atuar (é importante ser concreto, e recordar que diferentes negócios veggies se inserem em diferentes mercados). Deve-se também indicar como o produto/serviço será vendido e a quem, bem como qual a sua vantagem competitiva. Recomendamos manter o foco num só produto ou serviço, isto é, o plano de negócio deve ser concreto na indicação de qual o seu core (principal atividade).
- 2. Descrição geral:** explicação breve da visão do negócio. Neste mercado veggie, recomenda-se mencionar a importância da associação da empresa ou marca ao bem-estar animal e/ou à sustentabilidade ambiental, entre outros.
- 3. Principais conquistas da empresa/marca:** deve-se aproveitar o sumário executivo para igualmente transmitir (a um potencial investidor) as conquistas e sucessos do negócio/marca, desta forma transmitindo confiança ao stakeholder. Entendem-se por conquistas, por exemplo, contratos e projetos relevantes concretizados no passado ou o desenvolvimento inovador de um produto (bem como resultados bem sucedidos de investigação ou patentes adquiridas).
- 4. Dados Financeiros:** perspetiva geral sobre a situação financeira corrente do negócio (por exemplo, previsão do volume de vendas ou do **Retorno sobre Investimento (ROI)**⁹). Poderá igualmente ser referido o capital necessário para iniciar e expandir o negócio, bem como de que forma este será usado.

RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI)

Métrica financeira baseada na relação entre a receita financeira (o dinheiro ganho) e o dinheiro aplicado num investimento. ROI significa "Return over Investment", em inglês.

APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO/EMPRESA

Secção n.º 2

Esta secção tem por objetivo facultar uma perspetiva geral do negócio, preocupando-se com o esclarecimento muito breve dos seguintes pontos essenciais:

⁹ O cálculo do ROI é feito com base no seguinte: $(\text{Receita} - (\text{Custos} + \text{Investimento})) / (\text{Custos} + \text{Investimento})$.

1. **Qual o nome da empresa?** Como se posiciona legalmente (por exemplo, se é uma sociedade anónima ou de responsabilidade limitada)? E quem são os seus proprietários e gestores, bem como qual o seu [pacto social](#)?
2. **Qual a visão do negócio e da empresa:** qual o seu propósito de existir? E qual a sua missão (o que se tenciona alcançar)? Por exemplo, pretende-se ser líder de mercado num determinado sector, ou reconhecido pela qualidade no atendimento ao cliente?
3. **Quais os objetivos e metas estratégicas do negócio?** Deve se fazer referência a KPIs (indicadores de desempenho) concretos e de forma sucinta, como por exemplo, taxa de conversão¹⁰ ou custo por *lead*¹¹ máximo.
4. **Quais as principais características do sector** e mercado onde se atua ou se procura atuar?
5. **Quais as principais áreas de atuação** no mercado, ou seja, qual será o core ou atividade principal, e de que forma é que se vai superar face a possível concorrência?

EQUIPA DE GESTÃO

Secção n.º 3

No desenvolvimento de um plano de negócio é fundamental transmitir uma ideia de credibilidade ao stakeholder.

É nesta secção que a **equipa de gestão** e restantes principais **recursos humanos**, devem ser descritos, tendo-se especial atenção em detalhar a **estrutura organizacional** e o perfil dos **sócios**.

Deve-se descrever quais os pontos fortes e as características de cada membro, dando ênfase ao know-how e às competências técnicas respetivas, e de que forma cada um contribui para a criação de valor dentro da empresa.

De acordo com a fundadora do bar vegan, **Apuro**, “um dos maiores desafios é gerir pessoas, sobretudo no caso de equipas mais pequenas. Na restauração há uma grande rotatividade. As margens de lucro costumam ser reduzidas, e costuma-se dizer que se trabalha muito para receber pouco. E por isso os salários são baixos e isso faz com que reduza a atratividade deste posto de trabalho”, ou seja, colocando assim uma dificuldade à retenção dos recursos humanos.

Também **Filipe Pedroso**, gerente da marca de restaurantes **daTerra**, sublinha a dificuldade na gestão da equipa, destacando que “no panorama nacional, há ainda escassez de mão de obra dispostas a trabalhar em serviços, e a escassez de mão de obra qualificada, como chefes ou cozinheiros”. E ainda mais difícil, de acordo com este, é

¹⁰ Medida utilizada para determinar a percentagem de clientes que tomaram determinada ação (por exemplo, compra, fidelização, subscrições, etc.)

¹¹ Custo associado à criação de Leads: divisão entre o valor total investido numa campanha e número de pessoas captadas.

“encontrar mão de obra que tem um alinhamento com os valores do vegetarianismo”. Mas a conjuntura tem estado a mudar, e indica que “têm conseguido se diferenciar por receber candidaturas de uma nova geração de consumidores jovens, vegan ou vegetarianos, que querem trabalhar num sítio alinhado com os seus valores”, o que considera como uma mais-valia.

Para além da estrutura interna, pode-se ainda referir que contratações externas irão contribuir para o lançamento e manutenção do negócio, e em que áreas.

ANÁLISE DE MERCADO E DO SECTOR DE ATUAÇÃO

Secção n.º 4

Definir o mercado, bem como o sector de atuação, onde se irá inserir o produto/serviço veggie, seja em termos de dimensão, de estado de desenvolvimento, e da concorrência, é imprescindível a qualquer plano de negócios robusto, pois isso irá traduzir-se na viabilização da ideia ou produto/serviço em causa. Nesta secção será importante elaborar o seguinte:

1. **Caraterização do mercado e sector** em que se insere o produto/serviço: a sua dimensão, a evolução do mesmo (e.g. se está em crescimento), que tendências existem e que potenciais necessidades/oportunidades se encontram por satisfazer.
2. **Identificação do mercado-alvo (público-alvo) e das suas necessidades**, ou seja, definir quem será o público-alvo do produto/serviço veggie e o grupo de consumidores a que o negócio se irá dirigir.
3. **Análise da competição de mercado**, nomeadamente, quais são os principais concorrentes, qual o posicionamento de mercado, e que forças e fraquezas podem ser atribuídas?
4. **Quais os fornecedores** existentes no mercado e sector, qual o poder negocial do negócio e de que forma é que se poderá assegurar as necessidades técnicas e logísticas do produto/serviço?
5. **Quais as barreiras de entrada e de saída** ao negócio veggie, nomeadamente, que fatores dificultam a inserção do produto/serviço num mercado ou num sector específico, limitando a sua capacidade competitiva, ou por outro lado, dificultam o encerramento da atividade.
6. **Que regulamentações** específicas existem, associadas a esse sector?

De seguida explicam-se cada um destes pontos de foco da análise.

No que diz respeito à **caracterização do mercado**, é importante detalhar a dimensão do mesmo, as tendências, e uma visão geral sobre o volume expetável de negócio. No caso do mercado veggie, esta é a secção ideal para fazer referência a estudos que demonstram o aumento dos consumidores interessados em produtos *plant-based*, por exemplo, ou estudos que fazem referência à crescente preocupação da popu-

lação com o bem-estar animal e com a sustentabilidade ambiental que, por sua vez, tem gerado um aumento contínuo da procura por produtos vegan/vegetarianos e por serviços mais sustentáveis.

Inúmeros negócios já existentes comprovam a tendência. Por exemplo, **Beatriz Batista**, criadora da **'Loja Vegetariana'**, refere que "grande parte dos consumidores não são vegetarianos ou vegan mas têm algumas preocupações, quer seja com o ambiente, alimentação ou até mesmo alergias alimentares."

A segmentação ou definição de um **público-alvo de consumidores** é de importância fulcral e deve ser referido e explicado no plano de negócio, podendo recorrer-se a esta secção para o efeito. Conforme detalhado no Capítulo 2.3 da Definição do Público-alvo, deve-se procurar perceber a quem se dirige o produto/serviço veggie, e de que forma é que este irá satisfazer as necessidades de um grupo de consumidores. Será igualmente importante proceder a um trabalho de segmentação de clientes alvo, nomeadamente:

- a. segmentação demográfica: definir a faixa etária, género, grau de escolaridade, estatuto sócio-económico, entre outros;
- b. segmentação geográfica: por exemplo, onde residem e trabalham;
- c. segmentação comportamental: onde procuram pelos produtos, que tipo de estilo de vida têm, etc.

É também necessário referir qual o posicionamento do consumidor e do fornecedor em termos de poder negocial. Por exemplo, se a carteira de clientes típica deste sector for muito limitada, a dependência de um número reduzido de fontes de rendimento pode aumentar o nível de risco do negócio. O mesmo se verifica com os fornecedores, reduzindo o seu poder negocial a nível de compra.

Outra parte importante é fazer uma **análise da competição de mercado**, ou seja, conhecer as restantes empresas concorrentes (com características que lhes permitem captar os clientes do teu negócio). É assim essencial questionar quem serão ou são os principais concorrentes, em concreto:

- a. que produtos e serviços já distribuem e de que forma o fazem;
- b. que preços praticam e como se comparam com os do produto/serviço do teu negócio;
- c. qual a qualidade dos produtos/serviços, incluindo o atendimento que é dado ao cliente;
- d. que forças e fraquezas apresentam os concorrentes, face ao teu negócio e perante o mercado

Para facilitar a análise, recomendamos a criação de uma tabela em que se possa mais facilmente visualizar os vários potenciais concorrentes, e de que forma se comparam com o teu negócio veggie.

Alexandra Pardal, fundadora da **Sapato Verde**, explica como esta análise foi preponderante para passar a ideia do papel para um negócio veggie na realidade, “A Sapato Verde surgiu em 2014, com o intuito de facilitar o acesso ao calçado vegan e proveniente de comércio justo. Na altura não existia nenhuma loja física com este conceito e nós próprios tínhamos dificuldade em encontrar este tipo de calçado”. Retrata ainda a atual situação de concorrência no seu sector como muito diferente da inicial, realçando-se, assim, a importância de se manter atualizado sobre novas estratégias de posicionamento. “Em 2014 não existiam lojas com este tipo de oferta, não havia muita concorrência, pelo que o destaque era mesmo esse. A procura deste tipo de produtos foi crescendo cada vez mais, e o problema de nos destacarmos surge agora.”

Uma boa análise da concorrência é meio caminho andado para se oferecer um produto/serviço de maior qualidade, pois permite facilmente identificar oportunidades e lacunas, por exemplo, ao observar-se e aprender com os seus erros e com as suas conquistas.

Ao fazer-se uma análise da concorrência é também importante ter em consideração conceitos como os **produtos substitutos e complementares**, que correspondem, respetivamente, a: **a)** bens que concorrem entre si para satisfazer a(s) mesma(s) necessidade(s) dos consumidores, sendo que se o preço de um aumentar, se espera que a procura do outro aumente, **b)** bens que se combinam para satisfazer uma necessidade e cuja procura evolui paralelamente: se a procura de um aumenta, a do outro igualmente aumenta.

Outra temática a ter em consideração nesta análise de mercado e sector recai ao nível dos **fornecedores**, nomeadamente em que âmbito atuam e que matéria-prima, produtos ou serviços prestam ou irão prestar ao negócio. É igualmente essencial referir se são escassos na área em questão (e/ou se apenas existentes no estrangeiro) e perceber se se dispõe de fornecedores credíveis que garantam a viabilidade da entrega do produto/serviço. Especificamente em relação ao negócio veggie, para **Catarina Matos**, criadora do blog e fundadora da loja online **Mind The Trash** (de produtos sustentáveis das mais diversas categorias), a criteriosidade na seleção de fornecedores pode, em geral, ser superior à da maioria dos restantes mercados cujos valores e missão não envolve a sustentabilidade e um âmbito *plant-based* e ético. Já **Filipe Cardoso**, CEO da **Padoca**, reforça essa mesma importância na seleção dos fornecedores: “Há um cuidado muito grande com os ingredientes, temos sempre que andar a pedir fichas técnicas e declarações de aditivos que as empresas têm, que podem ser de origem animal e vegetal, são processos que demoram.”

De notar que a definição de mercado difere da de sector e indústria porque o primeiro (mercado) inclui e aborda as relações comerciais. Assim, **o plano deve igualmente evidenciar as tendências do sector**, bem como as principais mudanças que este tem atravessado (por exemplo, ao nível de inovações na produção e uso de matérias-primas). No que toca a **barreiras de entrada e de saída**¹², estas correspondem a obstáculos que dificultam, respetivamente: **a)** o exercício inicial de atividade de uma empresa num determinado sector (exemplo: custos elevados de equipamento, quando existe escassez de recursos/matéria-prima, ou quando já existe elevada competitividade,

¹² De acordo com as 5 forças competitivas de Michael Porter.

como concorrentes com branding de elevada presença no mercado); **b)** o encerramento de atividade da empresa naquele sector (exemplo: restrição governamental). Por fim, o plano de negócio deve transmitir que te encontras a par das **regulamentações** que condicionam o mercado e sector, bem como das mais recentes inovações tecnológicas.

Teresa e Manel, fundadores da **Muka** (marca de queijos de origem vegetal), sublinham a importância de conhecer o sector onde se cria o negócio: “Ajuda muito tentarmos conhecer a indústria em que estamos a criar o negócio. No nosso caso, a indústria alimentar tem um série de regras que são essenciais desde o início conhecer: ler as legislações aplicáveis, fazer formações, conhecer tudo da parte burocrática. Por exemplo, montamos a nossa própria cozinha num espaço que não era uma cozinha anteriormente, tivemos todo um processo de aprendizagem para fazermos um licenciamento e de formações de segurança alimentar para termos um conhecimento dessa parte toda e de algumas regras, mesmo não oficiais da própria indústria”.

Para enriquecer esta secção, recomenda-se que se recorra à elaboração de uma componente gráfica, em particular de uma **matriz de análise SWOT**, onde se abrangem os tópicos apresentados e explicados no diagrama em baixo:

	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
FORÇAS	Vantagens competitivas do foro interno do negócio e produto comparativamente aos concorrentes.	Know-how no fabrico graças a investigação e patente obtida.
FRAQUEZAS	Desvantagens internas ao negócio e produto comparativamente aos concorrentes.	Equipa reduzida e falta de recursos humanos ou softwares de gestão menos avançados.
OPORTUNIDADES	Fatores externos que não se controla mas que beneficiam o negócio.	Nova legislação (vantajosa) em vigor ou ocorrência de feira/evento onde se poderá promover o negócio.
AMEAÇAS	Fatores externos que não se controla mas que podem prejudicar o negócio.	Perda de dados informáticos ou nova legislação (prejudicial) em vigor.

Entre as **ameaças externas** aos negócios veggie, a nível nacional, reconhecem-se, de facto, alguns entraves à sua atividade económica devido às tradicionais estruturas que existem em Portugal. **Sérgio Horta**, um dos quatro sócios da distribuidora **Naturally Green**, identifica as consequências daquilo a que se refere como lobbies da indústria alimentar na expansão do seu negócio. “Temos sentido alguns entraves e dificuldades criados por lobbies que existem de outros setores de indústria alimentar. Esta semana

fui à ASAE, porque não gostam muito que usemos palavras como “cheddar” e “mozzarella”, embora diga “sabor a cheddar” e “sabor a mozzarella”. Há cerca de uma ano houve uma mega operação da ASAE a nível nacional que andava à “caça” de produtos veganos e de irregularidades nos mesmos.” Sérgio relata ainda que tanto grandes superfícies como grandes distribuidores foram fiscalizados. “Com isto quero dizer que é uma indústria muito grande, com muitos interesses e dinheiro envolvido, com lobbies muitos fortes. Estamos num país particular em relação a determinados sectores da alimentação, como sejam os laticínios onde os lobbies são particularmente fortes. Mexer nos bolsos das pessoas incomoda sempre.”

No âmbito das **oportunidades** do mercado veggie, e conforme já referido (nomeadamente no Capítulo 1. Contextualização do Mercado Veggie em Portugal), pode-se aqui realçar que existe uma crescente procura por produtos vegetarianos e veganos a nível nacional (+33% entre 2019 e 2021), e apesar da oferta estar a tentar acompanhar este potencial, **os consumidores ainda se mostram descontentes com a quantidade e variedade de produtos veganos em Portugal** (72% dos consumidores, de acordo com um estudo de 2021 da AVP), sendo que existe ainda muito espaço para inovar e preencher lacunas de mercado, beneficiando os negócios que detêm pontos fortes que vão de encontro a esta necessidade (por exemplo, ter know-how na confeção de pastelaria vegana).

A tendência de crescimento do mercado vegano reflete-se igualmente por toda a Europa (tendo aumentado 42% em 2 anos, de acordo com estudo da Smart Protein Project e da organização não governamental ProVeg International), bem como a nível mundial, prevendo-se que o mercado global da alimentação de base vegetal cresça 451% até 2030, comparativamente a 2021 e de acordo com estudo da Bloomberg Intelligence (BI).

IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE FINANCEIRA/IDEIA

Secção n.º 5

Neste ponto, deve-se procurar descrever qual é a lacuna do mercado e de que forma a ideia de negócio vai de encontro a esta necessidade não respondida do consumidor. Tal como vimos anteriormente, é fundamental que o gestor tenha identificado a oportunidade de atuação e de que forma irá dar resposta, colmatando a necessidade que existe no mercado.

ANÁLISE DE PRODUTO (OU SERVIÇO)

Secção n.º 6

Deve-se aqui descrever o produto ou serviço, assim como o processo produtivo, em detalhe (caso aplicável), dando a entender também para que serve o produto/serviço e porque motivo o consumidor vai querer adquiri-lo.

Recomenda-se que o plano se foque unicamente num produto ou serviço já que, mesmo que a marca ou empresa tenha várias outras vertentes de atuação, um só plano deve centrar-se numa explicação objetiva e concreta sobre um só produto. Numa fase de lançamento de um negócio, isto é especialmente importante já que o know-how e investimento que permite a diversificação poderá ainda não ter sido obtido, sendo fundamental que a empresa se especialize no fabrico/distribuição de um produto ou serviço, que será o seu core. Para elaboração desta secção, deve se procurar responder às seguintes questões:

1. **Tanto ao nível da empresa/marca**, como no mercado como um todo, o produto ou serviço em causa ainda está a ser desenvolvido ou já existe (isto é, já se encontra a ser comercializado)?
2. Quais são os **unique selling points** (também designado de **unique selling proposition** ou, em português, proposta única de venda)? Ou seja, deve procurar-se deixar claro o que torna o produto ou serviço único e inconfundível. O que diferencia o produto ou serviço da concorrência? Quais as vantagens competitivas do teu negócio ao nível das características do produto/serviço? Por outro lado, que melhorias podem ser desenvolvidas para garantir posicionamento ao nível da concorrência?

“lema interno não era necessariamente sermos os melhores do mundo, mas sermos o espaço favorito dos consumidores”.

Darchite Kantelal
(Scoop 'n Dough)

Para **Darchite Kantelal**, fundador da **Scoop 'n Dough**, o “lema interno não era necessariamente sermos os melhores do mundo, mas sermos o espaço favorito dos consumidores”. De acordo com o mesmo, toda a filosofia de atendimento e de interação foi sempre pensada de forma a que o consumidor tivesse uma experiência agradável, e se sentisse em família. “Criamos um sentido de comunidade em torno da Scoop, e foi isso que nos ajudou a sobreviver à situação da pandemia, em que inclusive chegamos a ter filas à porta”.

Já de acordo com **Natacha Meunier**, responsável pelo bar vegan **Apuro**, “A experiência que se tem é o que as faz voltar. Claro que na restauração o que vão comer tem que ser bom, não pode ser uma experiência gastronómica negativa. Mas mais importante é a experiência completa, como são atendidas, como são recebidas no espaço, o conforto. Acho que o que a maioria das pessoas procura é isso, uma boa experiência.” E ainda remata: “Eu já estive em sítios em que a comida não era muito boa, mas como a experiência e a receptividade foi tão boa, tive uma boa experiência”.

Henrique Pereira, fundador do restaurante **The Green Affair**, conta como o seu negócio tentou diferenciar-se desde o início não só pela confeção e oferta de pratos, mas até no ambiente criado, por querer acima de tudo oferecer uma experiência ao cliente. “O que normalmente todos faziam na restauração era: comprar o seitan, marinar e cada um servia da sua maneira. Nós no início estávamos a pensar fazer isso. Só que depois vi uma técnica que achei interessante, partilhei com quem estávamos na cozinha na altura, fizemos e ficou espetacular. Era muito diferente, realmente.” Henrique acrescenta: “Ao ter um conceito vegan nós não estamos fechados a nenhum tipo de gastronomia - nós estamos abertos à cozinha do mundo. Não deixamos de ser vegan e misturamos coisas do médio oriente com asiáticas e portuguesas.”

-
3. **Qual o calendário e prazo** definido para lançamento do negócio, para disponibilização do produto no mercado e outros desenvolvimentos previsíveis?
-

Diana Marcelino, da **Hey Jade – Nail Artist Studio**, sublinha também a importância de planear a diversificação do serviço, considerando as especificações do produto num negócio veggie. “Desde que comecei a trabalhar nesta área que a única opção para mim seria trabalhar com produtos cruelty free e vegan. Infelizmente este tipo de produtos ainda é mais caro, o que não os torna tão acessíveis, então no início trabalhava com menos produtos, menos opções de cores etc, e à medida que o meu negócio foi crescendo pude reinvestir”.

4. **O preço** corresponde àquele que a procura (consumidor) está disposta a pagar? Acima de tudo, deve-se procurar compreender se o preço garante uma margem sustentável ao negócio.
-

5. **Quais serão os teus fornecedores?** Precisarás de contactar fabricantes para obtenção de matéria-prima ou de componentes? Estes existem e estão acessíveis?
-

Para **Catarina Matos**, da loja online **Mind The Trash**, o processo de obtenção do produto obedece a alguns critérios em linha com a preocupação da marca face à pegada ecológica: “Para selecionar um fornecedor ou produto, antes de pedirmos uma amostra para o testar, falamos com a marca para perceber os seus valores, como trabalham, de onde vem a matéria-prima, entre outras questões que achamos pertinentes, dependendo do produto que estamos a analisar.”

6. **Todo o processo de criação e/ou desenvolvimento do produto**, bem como a distribuição e entrega ao cliente final, estão de acordo com os princípios da marca e de uma economia *plant-based* e sustentável?
-

7. **Pretendes apostar numa estratégia de certificação?** Se sim, quais as entidades certificadoras e quais os requisitos? **Natacha de Sousa** da **Green Cook** (marca de comida ultracongelada vegan) partilha desta preocupação, exigindo aos seus fornecedores informações detalhadas dos seus produtos. “Todos os nossos fornecedores enviam-nos fichas técnicas dos produtos e, no caso de matérias-primas críticas em que pode haver qualquer dúvida, assinam uma declaração em como os produtos são isentos de qualquer produto de origem animal ou [incluem] o respetivo certificado vegan da V-Label.” **Sofia Vieira**, da **VeganCare**, reforça esta ideia: “A certificação vem adicionar uma certeza de que, realmente, os produtos são veganos.”
-

Diana Marcelino, fundadora da **Hey Jade – Nail Artist Studio**, explica a necessidade de uma pesquisa rigorosa sobre o produto e fornecedores; no caso específico do setor em que se insere, de beleza, cosmética e cuidados pessoais. “Considero que um dos aspetos mais importantes é fazer uma pesquisa a fundo sobre as empresas que fornecem o produto, onde e como o produzem, e se existe alguma certificação por parte de entidades como a PETA ou o programa **Leaping Bunny**”.

A **estratégia de marketing** definida no plano de negócio deve ter como base uma pesquisa bem fundamentada, resultando na capacidade de resposta às seguintes questões, de forma concreta e objetiva:

- a. **Quem é o público-alvo do produto/serviço** (segmentação), incluindo uma descrição dos seus dados demográficos (e.g. faixa etária, posição geográfica, etc.)
- b. **Como será a imagem do produto/serviço**, incluindo o logotipo, embalagem, etc.
- c. **Como se pretende posicionar o produto ou serviço perante o público-alvo** e de que forma pode ser percebido por estes.
- d. **Qual a estratégia de preço**, existindo vários fatores que podem influenciar, como os custos fixos, os preços praticados pela concorrência e o preço que o consumidor estará disposto a pagar (algo que pode obter com base em pesquisa e/ou entrevistas e questionários breves ao consumidor). Deve-se ter a preocupação de garantir que os custos são cobertos e que a meta definida para uma margem sustentável seja cumprida.
- e. **Quais os canais de venda e de distribuição** que irão ser usados, para escoar o produto/serviço? Deve-se procurar perceber como atuam as outras entidades do mercado e se tal pode ser visto como boa prática (ou possibilidade de melhoria).
- f. **Qual a estratégia promocional de captação de clientes** e de divulgação do produto, especificamente, que atividades de comunicação serão desenvolvidas. Sugerimos consultar a secção do plano de marketing (disponível na página 51, subcapítulo 3.5.1. Plano de Marketing).

Na elaboração de uma estratégia de marketing devemos ter em consideração **3 regras simples**:

1. Mencionar um problema que o cliente tem, ou fazer referência ao mesmo.
2. Oferecer uma solução (o produto ou serviço).
3. Apelar à ação (referir como podem conseguir o produto/serviço).

Snider Rodrigues, um dos fundadores da **Venn**, empresa inovadora que comercializa caixas com ingredientes *plant-based*, biológicos e sustentáveis para elaboração de receitas em casa, refere que uma das estratégias da marca para ser bem-sucedida passa por mostrar que a Venn “resolve um problema”.

“Temos que mostrar que criamos valor no que fazemos enquanto serviço de conveniência. Temos que convencer um grupo de pessoas, sejam elas vegan ou não, interessadas em experimentar esta comida, que temos algo de valor a oferecer-lhes”.

Snider Rodrigues (Venn)

Pode ser necessário dirigir o negócio a diferentes grupos dentro daquilo que é o público-alvo, pelo que é fundamental se ir adaptando a forma de comunicação mediante o pretendido no momento: as palavras, a imagem e o estilo serão diferentes ainda que o produto ou serviço seja o mesmo. Alguns negócios veggies poderão começar por limitar o foco num grupo mais restrito de potenciais consumidores, expandindo posteriormente o público-alvo.

Conforme se detalha no tópico mais à frente correspondente à elaboração concreta e prática do plano de marketing, várias ferramentas servem de auxílio à descrição dos elementos essenciais à temática do marketing, nomeadamente o modelo **Marketing Mix** (4 Ps), que identifica e caracteriza 4 variáveis relevantes à concepção do negócio: definição de preço, detalhes do produto, técnicas de promoção e processos de distribuição.

ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Secção n.º 8

É fundamental que se explique de que forma as atividades diárias do negócio se vão processar, nomeadamente **o ciclo de operação** que permite que o produto seja criado ou que o serviço seja entregue. No caso da criação do produto, o plano de negócio deve ser claro quanto à descrição geral das principais **matérias primas** necessárias ao desenvolvimento, mas não esquecendo as **competências e o know-how** que acrescentam a qualidade necessária.

Paula Pérez, da marca portuguesa de calçado vegan **NAE Vegan Shoes**, revela que o processo de fabrico do produto, envolveu conhecimento, estratégia e resiliência. “Encontrar **fornecedores de confiança** ou até explicar às fábricas, que toda a sua existência fizeram calçado com recurso a pele, que é possível fazer sapatos recorrendo a materiais ecológicos e animal-friendly, não foi um processo fácil. Foi necessária muita persistência da nossa parte.”

Em relação à **fase de lançamento**, Paula salienta: “Os maiores desafios na altura do lançamento da marca foram encontrar bons fornecedores e materiais de trabalho, e conseguir fábricas para fazer a primeira produção. Fizemos muita pesquisa e recebemos várias respostas negativas. É uma fase em que somos colocados à prova a vários níveis e muitas dúvidas surgem, mas também é nesta fase que percebemos se temos a resiliência, força e produto necessários para seguir em frente até ao primeiro sim.”

No que toca a **serviços complementares** à atividade core da empresa (por exemplo, apoio ao cliente após-venda), pode ser mais vantajoso financeiramente que a marca/

empresa recorra a um serviço via outsourcing, tornando-se mais rentável para a empresa por uma questão de especialização do trabalho¹³. Se for o caso, tal opção estratégica deve estar evidenciada no presente documento.

Uma das secções do plano de negócio deve incluir uma breve projeção e explicação da vertente financeira da empresa, numa perspetiva de médio a longo prazo. Não é necessário entrar em grande detalhe no corpo de texto do plano, considerando que eventuais instrumentos financeiros de análise que já se encontrem disponíveis (como balanço e demonstração de resultados) deverão, por sua vez, ser incluídos em formato de anexo ao documento.

Essencialmente, os seguintes tópicos poderão ser abordados nesta secção, procurando-se explicar os principais pontos acerca dos mesmos e fazendo-se referência a determinados valores:

- a. **Despesas iniciais** (referir valores aproximados) e descrição do processo de obtenção de capital para lançamento do negócio, distinguindo entre custos fixos (que não dependem do nível de bens ou serviços comercializados no âmbito da atividade) e custos variáveis (que se alteram mediante volume de produção/vendas e nível de atividade)
- b. **Estimativa de ganhos e perdas** (fazendo menção a valores gerais esperados), considerando diferentes horizontes temporais (anual, semestral e/ou trimestral).
- c. **Projeção dos fluxos de caixa** (cash-flows) também considerando diferentes horizontes temporais e como será a evolução do dinheiro em caixa da empresa/marca.
- d. **Breve abordagem sobre a demonstração de resultados**, e alguma referência aos ativos do negócio, se aplicável. Sendo essencial que o balanço patrimonial e a demonstração de resultados sejam incluídas em anexo.
- e. **Estimativa do ponto de equilíbrio financeiro do negócio (break-even point)**, isto é, qual o valor que o total da receita tem que atingir para igualar os custos, e em que data se prevê alcançar esse break-even point.

BREAK-EVEN POINT

É o momento a partir do qual uma empresa gera fluxos de caixa suficientes para justificar a sua existência. Quando se antige o break-even, o negócio começa a ser rentável. O break-even é o ponto de equilíbrio.

É frequente que investidores interessados num determinado negócio dediquem uma grande parte da sua atenção e tempo de análise às diferentes tabelas com valores e cálculos financeiros, para além da explicação dos mesmos, pelo que recomendamos

¹³ De acordo com Adam Smith (na sua obra "Riqueza das Nações", 1776), a especialização do trabalho, por parte das empresas numa atividade em particular, gera eficiência económica e aumento de produção.

especial atenção a esta secção (e às tabelas que a suportam em anexo). Em caso de necessidade, deve-se contar com o **auxílio de parceiros na área da contabilidade financeira** e/ou da auditoria financeira.

O entusiasmo e a paixão que envolvem o início de um projeto não exclui a importância de se considerarem estes aspectos do plano de negócio, por sua vez determinantes tanto na estruturação e organização interna como na captação de investidores (e outros parceiros relevantes). Portanto, constitui assim parte fundamental para que o teu negócio seja bem-sucedido.

3.3 Criação da Empresa

Existem espaços físicos de atendimento ao público que cumprem a função de atender empreendedores que tenham interesse **em criar, extinguir e transformar as suas empresas**, bem como agentes económicos que procurem informação e que queiram proceder à submissão de pedidos de apoio online, requisição de criação de empresas, registo de marcas, obtenção de certidões, entre outros. Estes espaços são as **lojas da empresa** e os **balcões do empreendedor**, respetivamente.

São espaços que oferecem uma panóplia de serviços que visam agilizar processos, como a **“Criação da Empresa na Hora”**, o **“Pedido de Certidão Permanente”**, a disponibilização de informação inerente à atividade económica e os procedimentos da criação do negócio. A **“Empresa na Hora”** (com **balcões** por todo o país) e a **“Empresa Online”** (onde é possível criar uma empresa por via eletrónica) são alguns dos processos de constituição disponíveis.

Sugerimos também a consulta ao portal [Espaço Empresa](#), um serviço gratuito provido pela agência IAPMEI que, em articulação com a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e a AMA (Agência para a Modernização Administrativa), visa apoiar na criação e na gestão do negócio. O Espaço Empresa dispõe de uma rede de pontos de atendimento presencial e disponibiliza ainda informações e serviços digitalmente.

Como em tudo, as empresas estão obrigadas ao pagamento de algumas obrigações. De forma muito sucinta explicamos quais:

Imposto de Rendimento sobre Pessoas Coletivas (IRC)

Sendo o IRC um imposto que incide sobre o rendimento das empresas com atividade de cariz comercial a trabalhar em Portugal, ou sobre rendimentos obtidos em território português, por empresas não residentes em Portugal. É um imposto direto e calculado com base nos lucros do ano anterior.

Taxa Social Única (TSU)

É uma contribuição referente às deduções das empresas em 23,75%, para a segurança social e sobre os rendimentos dos colaboradores, sendo que os colaboradores têm uma contribuição de 11%.

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Incide sobre o consumo e taxa os produtos, os serviços, as transações comerciais e as importações, variando entre os 0% e 23%, (a taxa de zero é exclusivamente aplicada aos serviços isentos de IVA).

Imposto de Selo (IS)

Incide sobre os actos, contratos, documentos, títulos, livros, entre outros sendo cobrado um valor fixo ou aplicada uma taxa ao valor do acto ou do contrato.

Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

Este imposto recai sobre o valor patrimonial tributário dos prédios urbanos (por exemplo, imóveis destinados à habitação, comércio, indústria ou serviços e terrenos de construção) e rústicos (p.e, terrenos fora dos centros urbanos que não sejam para construção e se destinem à atividade agrícola e construções afetas à produção de rendimentos agrícolas), situados em Portugal. Enquanto imposto municipal, o IMI constitui uma fonte de financiamento direta das câmaras municipais.

Pode eventualmente aplicar-se o Imposto Sobre Veículos, (ISV), que incide sobre a primeira matrícula portuguesa de um automóvel e que pretende onerar os contribuintes na medida dos custos que estes provocam nos domínios do ambiente, infraestruturas viárias e sinistralidade rodoviária.

O portal [ePortugal](#), o canal de acesso eletrónico aos serviços do Estado com mais de mil serviços públicos disponíveis online, é fundamental para consulta, gestão e esclarecimento de diversas questões obrigacionais que as empresas possam necessitar. Gerido pela [Agência para a Modernização Administrativa, IP \(AMA\)](#), este [portal](#) tem vindo a integrar cada vez mais serviços digitais de interação com o Estado.

É normal que um novo empreendedor não tenha apreensão sobre todas as exigências e especificidades de se abrir um novo negócio, pelo que recorrer a entidades de apoio ao empreendedorismo é aconselhável.

“O meu maior conselho é informarem-se muito bem. Há sempre muitas nuances, sobretudo no que toca a abrir um espaço físico. Recomendo por isso se aconselharem junto de empresas que fazem todo um processo de consultoria e que te informem sobre todos os pontos e obrigações a cumprir, para depois não ir atrás do prejuízo”.

Natacha Meunier (Apuro – Vegan Bar)

3.4 Branding

Com o potencial do mercado veggie e o seu contínuo crescimento, nunca houve melhor altura para se começar um negócio *plant-based*. Contudo, não é suficiente deter apenas um bom produto/serviço, **é necessário construir-se uma marca memorável.**

Para o efeito, é necessário definir a identidade do negócio *plant-based*, garantindo-se que os consumidores estabelecem uma ligação positiva com esta e é criada a percepção certa da mensagem que a marca transmite. Uma forma simples de se iniciar este processo é **descrever a marca somente com base em apenas três palavras** que definam de forma clara e objetiva o negócio veggie.

Para uma boa definição do negócio e construção da marca, é muito importante precisar o público-alvo, como por exemplo, definir se é constituído por vegetarianos estritos, novos vegetarianos (isto é, em processo de transição e descoberta) e/ou por adeptos do vegetarianismo, que evidenciam redução no consumo de alimentos de origem animal, mas que não seguem estritamente esta alimentação (costumam ser apelidados de **flexitarianos**).

Quanto mais definido este público-alvo estiver, mais facilmente se conseguirá construir uma marca que realmente se conecta com os consumidores pretendidos.

Com as crescentes oportunidades/necessidades que surgem no mercado vegetariano/vegano, é possível encontrar cada vez mais produtos ou serviços focados neste segmento. Por isso, é importante conhecer a concorrência e, por outro lado, o que diferencia o produto/serviço, em que sentido inova, quando comparado com outras marcas. Ter esta clara percepção ajudará a criar e a transmitir uma mensagem mais eficaz aos consumidores, aumentando o potencial de retenção.

No caso de **Beatriz Batista**, fundadora da **Loja Vegetariana**, a melhor forma que encontrou de garantir uma maior retenção foi uma aproximação aos seus clientes, com um contato personalizado. As embalagens são feitas com cuidado e tenta sempre colocar uma mensagem personalizada.

Outra forma ainda de criar maior conexão, que descreve, é contatar o cliente por telefone, para humanizar a sua loja online, e não parecer um espaço tão mecânico.

Também **Adriana Mano**, fundadora da **Zouri Shoes**, reconhece a importância da comunicação com o cliente no fortalecimento da relação com este, e na transmissão dos valores da empresa. Relata-nos que “em todas as nossas caixas de sapatos existe um papel no qual identificamos todos os produtos utilizados no fabrico daquele par [de sapatos], o nome das pessoas envolvidas na produção e comercialização, o nome das praias onde retiramos o plástico agora contido naquelas sapatilhas. Toda esta nossa política atrai clientes, clientes estes cada vez mais exigentes, exigindo transparência e justiça em todo o processo de produção do produto. Tudo isto só é capaz de atrair e nunca afastar.”

Focar a marca no que oferece, em vez do que não oferece, é uma boa estratégia para atrair mais consumidores, dentro do público-alvo, e criar ligações positivas com estes. A cadeia de restaurantes **Mother Burger** segue essa estratégia, procurando comunicar e garantir os hambúrgueres 100% vegetais “mais saborosos”, ao mesmo tempo, que se associa a uma “imagem cativante que promove a experimentação.”

Já o **The Green Affair** aposta numa abordagem mais transversal: “A estratégia é ter um produto apelativo, um bom ambiente e uma experiência acessível para todos”. De acordo com **Henrique Pereira**, é importante a empresa certificar-se que consegue influenciar o máximo de pessoas a optar por refeições sem ingredientes de origem animal. “Criar determinados perfis de pratos que sei por experiência que funcionam e certos pratos que são fáceis de compreender para quem não é vegan. Quando montamos a carta sabia que determinados pratos seriam populares por terem um perfil seguro.”

Em termos técnicos deverão definir-se alguns princípios e elementos para se avançar com o processo de criação da marca, nomeadamente:

Tipografia

O tipo de letra utilizado é muito importante porque pode passar uma mensagem ao público-alvo e influenciar na percepção que se tem sobre a marca.

Paleta de cores

As pessoas associam certas emoções a diferentes cores e, dependendo do sector e do produto/serviço, a escolha de cores é importante para uma interação mais eficaz com o público-alvo.

Voz da marca

A forma como é comunicado o produto ou serviço é fundamental para que seja construída a identidade da marca e para que, desta forma, seja possível padronizar a comunicação da mesma.

Logótipo

Um dos elementos mais importantes, para além do nome do negócio e do produto/serviço, pois reflete uma imagem que pode influenciar como a marca é reconhecida pelos consumidores.

Presença online

Um dos elementos considerados cada vez mais determinantes. Por isso, é importante assegurar que a interação online reflete adequadamente a voz, as características e as mais-valias da marca.

A criação de um guia, onde se encontram descritos todos estes processos de **branding**, é um excelente recurso para definir de forma clara a marca, permitindo que toda a equipa esteja consciente da mensagem que esta transmite e de que forma deve ser representada. Acima de tudo, a marca deve refletir os valores do seu público-alvo.

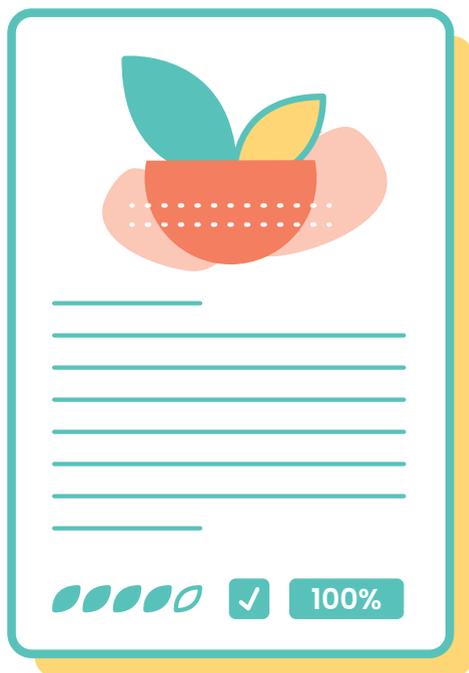
Uma outra questão que muitas marcas de negócios veggie se colocam recai sobre a escolha de se associarem a **determinadas terminologias ou rótulos**. Num primeiro momento, poderá fazer todo o sentido associar um negócio veggie a estes mesmos termos, contudo o seu uso pode não ser a melhor opção dependendo do sector em que se inserem. Vamos rever algumas delas de seguida.

3.4.1 Questões frequentes sobre rótulos: “vegan”, “vegetariano” e “plant-based”

Rotular como Vegan e Vegetariano? Sim ou não, eis a questão

Não existe uma resposta linear para esta pergunta. Enquanto que para alguns negócios pode ser vantajoso, para outros poderá não ser, e tudo tem que ver com o posicionamento, o sector de mercado e estratégia de comunicação.

Alguns especialistas do mercado veggie¹⁴ alertam que a utilização conspícua das palavras “vegan” ou “vegetariano” (“**v-words**”) poderá “afugentar” alguns clientes e consequentemente restringir o grupo de consumidores alvo, pelo que aconselham o uso de rótulos que serão alegadamente mais inclusivos, como o “*plant-based*” ou “100% vegetal”. Mas não existe consenso sobre esta matéria, e outros¹⁵ sugerem que poderá ser vantajoso rotular um produto usando a palavra “vegan” ou “vegetariano”, por exemplo, aplicando o selo na parte de trás da embalagem, de forma mais discreta, dando assim a entender que o produto é apto para esses consumidores.



Mais recentemente, alguns estudos reforçam que não existe uma estratégia infalível que seja adequada a todos os sectores e produtos veggie, sendo por isso necessário avaliar caso a caso. E os dados até sugerem que os consumidores, em geral, preferem o rótulo “vegan” ao de “*plant-based*”¹⁶.

No caso do **Scoop ‘n Dough**, gelataria e donuteria vegan, o fundador (Darchite Kantelal) relata: “Quando abrimos a Scoop em 2019, e começamos com a bandeira vegan, não correu muito bem. Os turistas locais não estavam muito receptivos ou vegan-friendly, pelo que passado 1 mês tivemos que alterar a estratégia e ocultar a palavra vegan, de modo a que descobrissem de uma forma mais indirecta.

¹⁴ Consultar em [Foodnavigator.com](https://www.foodnavigator.com)

¹⁵ Consultar em [Forbes.com](https://www.forbes.com)

¹⁶ Consultar em [Faunalytics](https://www.faunalytics.com)

Mas hoje em dia já temos uma diferente abordagem, e queremos que o vegan seja um unique selling point (USP) nosso, e de forma mais aberta, mas isto porque já temos reconhecimento internacional no toca ao vegan” (ganharam certificação de melhor negócio vegan do HappyCow).

Darchite Kantelal (Scoop 'n Dough)

A autora e formadora **Gabriela Oliveira**, por sua vez, relata que no seu caso optou-se pela palavra vegetariano porque o seu primeiro livro foi publicado há uns 10 anos [2011], e nessa altura ainda não havia receptividade ao conceito vegan. “E por isso achei que usando o termo “vegan”, algumas pessoas poderiam não entender o que significava. No entanto, mais recentemente, ao abrir a Academia Vegana”, achei que faria sentido já usar a palavra vegan, pois é exactamente isso que é, e porque hoje já há mais abertura.”

Na opinião de **João Costa**, responsável pela hamburgueria vegan **Mother Burger** (que detém, à data, quatro espaços de restauração em Lisboa), a utilização da palavra vegetariano/vegan “infelizmente afasta os consumidores que não são vegan ou vegetarianos”. O empreendedor acrescenta que se orgulha em ser um conceito de restauração assumidamente vegano mas que existe “preconceito de muitos consumidores não vegetarianos ou veganos que a alimentação “*plant-based*” é pouco saborosa”.

No entanto, os tatuadores **BubbleMari** e **Nuno Costah**, fundadores do **Out da box tattoo Club**, estúdio de tatuagens vegan, explicam que não é o que acontece na sua área. “No nosso entender, a utilização da expressão “estúdio vegan” não afasta os clientes. Antes pelo contrário, achamos que atrai mais clientes, principalmente os veganos”, explicam.

Diana Marcelino, fundadora da **Hey Jade - Nail Artist Studio**, partilha a mesma experiência. “Na minha opinião vai atrair mais clientes, porque mesmo que sejam pessoas que não são vegetarianas/vegan, muitas delas tentam fazer o máximo de escolhas *plant-based* nos dias de hoje. Então um negócio com esse rótulo só terá a ganhar, pois apela a vários tipos de público distintos”.

Natacha Meunier, fundadora do bar e restaurante **Apuro**, também considera que os tempos estão a mudar. “Neste momento acho que cada vez mais as pessoas deixaram de associar o termo vegan a um estereótipo negativo, conforme sucedia há uns anos. Cada vez mais as pessoas estão abertas a comer de uma forma diferente”.

Usar a expressão “plant-based” ou “100% vegetal”. Qual será a melhor?

As duas expressões parecem significar o mesmo, mas não têm exactamente a mesma conotação. A diferença é subtil, mas a autora **Gabriela Oliveira** ajuda a esclarecer: “Em relação ao uso do conceito *plant-based*, para mim faz mais sentido a expressão “100% vegetal”. A meu ver o conceito de “*plant-based*” tem um *handicap* [uma desvantagem], que é o facto de poder dar a entender que é maioritariamente de origem vegetal, mas não exclusivamente. Já o termo 100% vegetal indica claramente que todas as receitas são exclusivamente baseadas em ingredientes de origem vegetal”.

3.5 Marketing

O marketing e o branding são dois conceitos que trabalham de mãos dadas, tendo sido importante estabelecer o branding antes de trabalhar o marketing.

Neste capítulo apresenta-se o conceito de marketing e sobre o quão é essencial para manter o negócio “aceso”: não basta nutrir gosto pelo produto/serviço que se presta, **é preciso igualmente apostar em estratégias eficazes de marketing e de vendas**, para que a audiência tenha a mesma ligação com o produto ou serviço.

O marketing permite, assim, a criação de iniciativas especialmente direcionadas para um público-alvo. Ao identificar quem são os consumidores e ao satisfazer as suas preferências, criam-se relacionamentos comerciais (*engagement*¹⁷) e gera-se valor.

Na sua essência, o **marketing é também a partilha do amor pelo conceito do negócio** com as pessoas que procuram essa solução, enquanto a venda ajuda a resolver determinado problema do cliente e as suas necessidades são desta forma supridas. Como resultado, a ideia de negócio deverá ter em última instância a oportunidade de impactar positivamente a vida de alguém.

No caso dos negócios veggie, muito provavelmente este resulta também numa **externalidade positiva**, isto é, gera benefício a terceiros, e à sociedade em geral, de forma indireta (como é o caso, por exemplo, dos negócios que atuam de acordo com a **economia circular**¹⁸).

Recorrer ao marketing é essencial para fazer com que o produto ou serviço seja do conhecimento de potenciais clientes e, em particular, **do buyer persona do negócio**. Caso contrário, e mesmo que a ideia de negócio tenha muito potencial num dado sector, ninguém o adquirirá por não saber da sua existência. De facto, e considerando um negócio veggie em particular, é importante considerar o **impacto positivo global do mesmo e de que forma poderá beneficiar as pessoas, os animais e o planeta**. Certamente que a sua não divulgação seria um desperdício, não só para o próprio negócio em si, mas para todas estas frentes.

Como mencionado anteriormente, é importante definir o público-alvo, sendo que este deve ser específico, dentro de uma audiência alinhada com os princípios de um negócio veggie. É importante que a estratégia de marketing se foque num potencial consumidor, em vez de, e somente, no produto ou serviço.

¹⁷ *Engagement* por parte do cliente (*customer engagement*) refere-se ao processo de envolvimento e de interação emocional e cognitiva do cliente em relação à marca. Modelo económico cuja criação de valor tem como base os pilares de produção e de consumo de redução, reutilização, recuperação e reciclagem de todos os recursos envolvidos.

¹⁸ Modelo económico cuja criação de valor tem como base os pilares de produção e de consumo de redução, reutilização, recuperação e reciclagem de todos os recursos envolvidos.

3.5.1 Plano de Marketing

Criar um plano de marketing onde se detalha as diversas atividades de marketing é essencial para uma maior organização e ação interna. Na elaboração do **plano de marketing** deve-se responder a cinco perguntas fundamentais:

1. O que será feito?
2. Como será feito?
3. Quando e até quando irá decorrer?
4. Quais os meios a recorrer?
5. Como se irá mensurar os resultados?

As vantagens e os propósitos de um plano de marketing passam pela clarificação de objetivos, pela definição concreta do público-alvo e pela otimização das iniciativas e campanhas de comunicação do produto/serviço veggie (pode também conter outros detalhes, como a descrição do atual contexto do mercado ou indicadores de performance relevantes).

Enumeramos, a seguir, as principais secções que um plano de marketing deve incluir:

SUMÁRIO E DESCRIÇÃO BREVE DO DOCUMENTO

Secção n.º 1

Recomenda-se que se inicie o documento com uma **descrição breve** do negócio ou da empresa, mencionando, de forma geral, o que se irá abordar e em que contexto. No fundo, deve-se começar o plano indicando qual a principal mensagem que se visa transmitir, incluindo eventualmente o que já foi conquistado pela marca e/ou os futuros planos desta.

VISÃO, MISSÃO E VALORES

Secção n.º 2

É importante indicar e descrever a **visão, a missão e os valores** da marca ou empresa: perceber estes três pontos permite entender porque é que se vão tomar determinadas iniciativas e porque se determinam aqueles objetivos e não outros. Isto é especialmente importante quando se tratam de temas de bem-estar animal e ambiente, já que os **valores de atuação estão fortemente presentes na estratégia de marketing**.

“se houver o mesmo produto feito por uma empresa vegetariana e por uma não vegetariana, eu irei escolher o produzido pela vegetariana, é nesse negócio que escolho investir o meu dinheiro – porque partilho os mesmos valores. ...”

*Maria de Oliveira Dias
(The Love Food)*

A missão e os valores de uma empresa, que acabam por ficar salientes na forma como esta comunica com o mundo exterior, podem até ser determinantes na captação e fidelização de clientes. De acordo com a autora e consultora **Maria de Oliveira Dias**, o que para si mais valoriza um negócio é a sua diferenciação de valores. De acordo com a empreendedora, “se houver o mesmo produto feito por uma empresa vegetariana e por uma não vegetariana, eu irei escolher o produzido pela vegetariana, é nesse negócio que escolho investir o meu dinheiro – porque partilho os mesmos valores. Os princípios de base de um negócio ligam-nos às empresas e ajudam nas escolhas.”

Também Filipa Range, fundadora de A Cozinha Verde, realça que, “no que diz respeito a um negócio que assente nos princípios do veganismo, é fulcral estabelecer linhas vermelhas, mesmo que isso signifique abdicar de alguma faturação ao final do mês.” Para exemplificar, explica que “sempre recusamos pedidos de catering que incluíssem ingredientes de origem animal. Levar a sério os nossos valores enquanto empresa é essencial para a confiança do cliente.”

ANÁLISE DO MERCADO E DA CONCORRÊNCIA

Secção n.º 3

O próximo passo é enriquecer e sustentar o plano de marketing com pesquisa e contexto, ou seja, fazer uma breve **análise do mercado e da concorrência**.

Uma forma de estruturar estes conceitos é recorrendo à **análise de SWOT**, uma poderosa ferramenta que permitirá ter uma **perspetiva geral do mercado** em que se atua ou se procura atuar, em particular como os **pontos fracos e fortes** do negócio (nomeadamente as suas **vantagens competitivas**) se comportam nesse mesmo mercado e face aos seus **concorrentes**, que deves claramente identificar e acerca dos quais deves recolher a máxima informação possível.

Recorrendo à elaboração de uma matriz SWOT, conforme exemplo gráfico e explicativo que foi demonstrado e detalhado no anterior tópico da Secção nº4: Análise de Mercado e Sector, do subcapítulo 3.2 Plano de Negócio, é possível identificar as **forças internas do negócio e as suas fraquezas**, bem como quais as **oportunidades** que podem existir no **mercado e sector** em que atua ou procura atuar, e quais as principais possíveis **ameaças** inerentes a estes.

O plano de marketing deve ser claro quanto à definição do **público-alvo** e do *buyer persona* (que, em termos gerais, reflete as características frequentes da pessoa que procura o produto ou serviço). Cada tipo de negócio tem um público-alvo característico e distinto, e diferentes negócios *veggies* não são exceção. Conforme referido, para um só negócio podem existir diferentes públicos-alvos, em particular com o “amadurecimento” da marca/empresa (ver Capítulo 2.3). São vários os locais que podem servir de orientação e fundamento à definição do *persona*, de entre os quais destacamos os seguintes portais populares:



Quora

Cujo conceito de perguntas e respostas pode auxiliar na recolha rápida de informação



Facebook

Com reconhecida interatividade, nomeadamente ao nível dos Grupos temáticos



Typeform

Plataforma de construção de inquéritos e questionários, com diversas funcionalidades de edição e design apelativo

A própria análise de mercado pode providenciar informação valiosa e indispensável à definição do *persona* do negócio.

Naturalmente, o plano de marketing deve conter a indicação e a explicação do que, em última instância, se pretende atingir. Neste ponto, deve-se privilegiar valores e dados concretos em lugar de frases subjetivas e vagas. Isto é, deve-se seguir a **metodologia SMART**, cujo nome é uma sigla para as seguintes características que os objetivos devem ter:

S	SPECIFIC específicos
M	MEASURABLE mensuráveis
A	ATTAINABLE atingíveis
R	REALISTIC realistas
T	TIME-BOUND com prazo limite de realização

Por exemplo, se a marca tem como objetivo aumentar o tráfego online no website, deve mensurar com exatidão qual o número de visitas e de cliques que pretende atingir. Desta forma, vai poder avaliar se posteriormente conseguiu ou não atingir o objetivo. Deve-se igualmente estipular o prazo de cumprimento das metas.

Neste ponto do plano, deve-se procurar responder à seguinte questão: “O que vamos fazer para conseguir atingir o objetivo?” É fundamental que um plano de marketing detalhe as iniciativas que se irão desenvolver (as táticas), como é que vão ser levadas a cabo e a que canais se irá recorrer. As ações devem ser objetivas, claras e detalhadas, contendo todos os passos a desenvolver.

Podrá recorrer à elaboração de uma tabela de acordo com as estratégias do **Marketing Mix** ou **4 Ps do Marketing** (criado pelo autor E. Jerome McCarthy), enunciados na Figura 2 (na página seguinte).

De acordo com o conceito de Marketing Mix, é essencial que os seguintes quatro elementos sejam contemplados no plano de marketing: **Preço, Produto, Posicionamento e Promoção**.

Teresa e Manel, da Muka, ressaltam a necessidade de conhecer bem a regulamentação e as práticas de um mercado e sector na elaboração do Marketing Mix, em particular para definição do preço, pois tudo se trata de uma linha de aprendizagem e podem surgir surpresas no final.

“Acontece muito com muitas outras startups que começam com um preço e acabam por ter de aumentar porque há uma série de custos que não estão a contar. Mais vale começar por cima e depois baixar.”

Teresa e Manel (Muka)

De acordo com **Beatriz Batista**, fundadora da **Loja Vegetariana**, uma loja online especializada neste mercado veggie, é importante que “o negócio seja fiel aos nossos princípios”. No que toca a um negócio vegetariano, para Beatriz este é uma forma de vida, e de promover também as convicções; e acrescenta que “é necessário conhecer os produtos de raiz e entender o que eles representam.”

MARKETING MIX

PREÇO

Enquanto elemento que influencia a receita, envolve tarefas como: cálculo do mesmo considerando custos e margem, definição de formas e condições de pagamento, aplicabilidade de descontos, entre outros. Recomenda-se que seja fundamentado numa prévia análise de mercado e de concorrência, isto é, com base naquilo que o mercado pratica no momento e considerando o poder de compra do público-alvo.

PRODUTO

Integra diversos passos no que toca ao seu desenvolvimento, nomeadamente definição de características finais (e intermédias) e garantia da qualidade pretendida. Representa um elemento chave de qualquer negócio e influencia a satisfação e conseqüente retenção do cliente.

PROMOÇÃO

Dita como se irá comunicar e publicitar o core do negócio, com o objetivo de captar o público-alvo e de promover o produto nos diversos canais (definidos no ponto do posicionamento acima). Este elemento influencia as ações e as táticas de marketing.

POSICIONAMENTO

Integra todo o processo de distribuição e rede de pontos de venda do produto ou serviço. Envolve, assim, a definição dos locais e/ou dos canais (físicos e online) utilizados para que o produto seja devidamente entregue ao cliente.

Mediante as características do negócio veggie, é essencial estabelecer quais os locais de venda (exemplo: loja física ou online), a existência ou não de um armazém, que meios de distribuição irão ser usados, entre outros temas associados à logística.

Figura 2. Marketing Mix ou 4 Ps de Marketing

Afirmar os valores do negócio é importante, mas poderá ter que ser feita de forma considerada. **Filipe Pedroso**, gerente da marca de restaurantes **daTerra**, conta como uma mudança no menu, de forma a serem 100% vegetarianos, por uma questão de alinhamentos de valores, pois considerava que já não fazia sentido usar ovos ou laticínios, “não foi olhada com bons olhos por alguns dos clientes da altura [em 2017].” No entanto, este considera que “vai sempre haver alguém que fica desagradado com uma mudança, mas isso não é limitativo. O desafio é encontrar soluções que sejam igualmente sensoriais e agradáveis, e isso é o que faz com que os clientes voltem.”

Oksana Zagoruy, fundadora do blog **Dicas da Oksi**, e dinamizadora de ações como workshops, showcooking, consultoria e produção de conteúdos, partilha também a importância de conhecer todas as características do produto, no âmbito do Marketing

Mix, para uma comunicação e estratégia de marketing eficaz e bem-sucedida: “Acho que é importante pensar que outras características terão os produtos ou serviços para além do veggio. Os bolos vão ser vegan, mas também vão ser saudáveis? Sem glúten, açúcar, etc? Os sapatos vão ser vegan, mas vão ser de comércio justo? Produzidos de maneira mais sustentável, ou não? Ao definir muito bem os atributos dos nossos produtos ou serviços, vai ser mais fácil comunicá-los e construir uma estratégia de marketing a longo prazo.”

Já **Gabriela Oliveira**, autora de livros de cozinha vegetariana, afirma que, no que toca à comunicação do produto, “é também preciso ter cuidado estético, com a imagem. Se envolver fotografia, tem que ser bem cuidada, nem que seja feita pelo próprio”.

Deve-se ser claro quanto à forma de divulgação do produto ou serviço, isto é, que canais de marketing e comunicação se irão usar, considerando onde o público-alvo se encontra.

Nesse sentido, reuniram-se igualmente algumas **estratégias de atuação do marketing** de acordo com os respetivos métodos e canais de divulgação:

Inbound marketing

Foca-se na captação preferencialmente orgânica de clientes, aumentando a visibilidade online para estes usuários por meio de técnicas específicas, por exemplo por via de **ferramentas de SEO** (Otimização para Mecanismos de Busca), que melhoram a visibilidade e o posicionamento do website nos motores de busca (sem que seja por via de anúncios pagos). O inbound marketing pode igualmente envolver a criação de **landing pages**, isto é de página(s) online preparada(s) para corresponder a páginas de destino para os visitantes e usadas para efeitos de conversão de potenciais clientes (por via de táticas que motivam o utilizador a clicar em algo, a submeter um formulário, entre outros).

Outbound marketing

Ocorre essencialmente por via de anúncios pagos, como **Google Ads** ou **Facebook Ads**¹⁹, mas que também podem estar presentes noutros websites e plataformas.

Marketing de conteúdo

Procura captar **leads** (potenciais clientes) pela criação apelativa de conteúdo (que cria “urgência” em clicar) e ocorre frequentemente por meio de publicações nas redes sociais, e-mail marketing ou artigos de blog. Ou seja, uma estratégia de marketing de conteúdo para ser bem sucedida deve caracterizar-se pela capacidade de se **“conectar” com a audiência** e, por isso, recomenda-se uma linguagem mais direcionada para as necessidades do público-alvo, nos mais diversos âmbitos, dispensando-se aqui uma linguagem meramente comercial.

¹⁹ Ambos os portais operam com diferentes formatos de publicidade. Escolher a plataforma de anúncios pagos mais adequada depende da estratégia de alcance e dos objetivos da empresa.

Marketing de redes sociais

Quase obrigatório e “base de pirâmide”, garante a fundamental presença nas **redes sociais**. Recomendam-se publicações frequentes e apelativas (essencialmente visuais e gráficas, respeitando a imagem e a paleta de cores da marca e do produto/serviço). Procura estar maioritariamente presente na **plataforma social que o teu buyer persona usa**, mas o ideal é que invariavelmente se evidencie atividade naquelas que têm a maior popularidade do mercado, tendo o cuidado de adequar a linguagem usada e o **tom de comunicação** tanto ao local da partilha como ao público-alvo a quem te diriges²⁰.

Marketing tradicional

Inclui ações como publicidade em televisão, rádio, outdoors, revistas e jornais, ou por meio de ações ocasionais em eventos. Caracteriza-se por, em geral, não ser tão acessível economicamente, e de concretização imediata ou quase imediata, como as técnicas em cima referidas, que se fundamentam no digital, mas pode igualmente ser útil.

Existem muitas outras formas de, por via das variadas técnicas do marketing, fazer chegar o produto ou serviço ao cliente, sendo o ideal que de facto **chegue assertivamente onde a lead se encontra**.

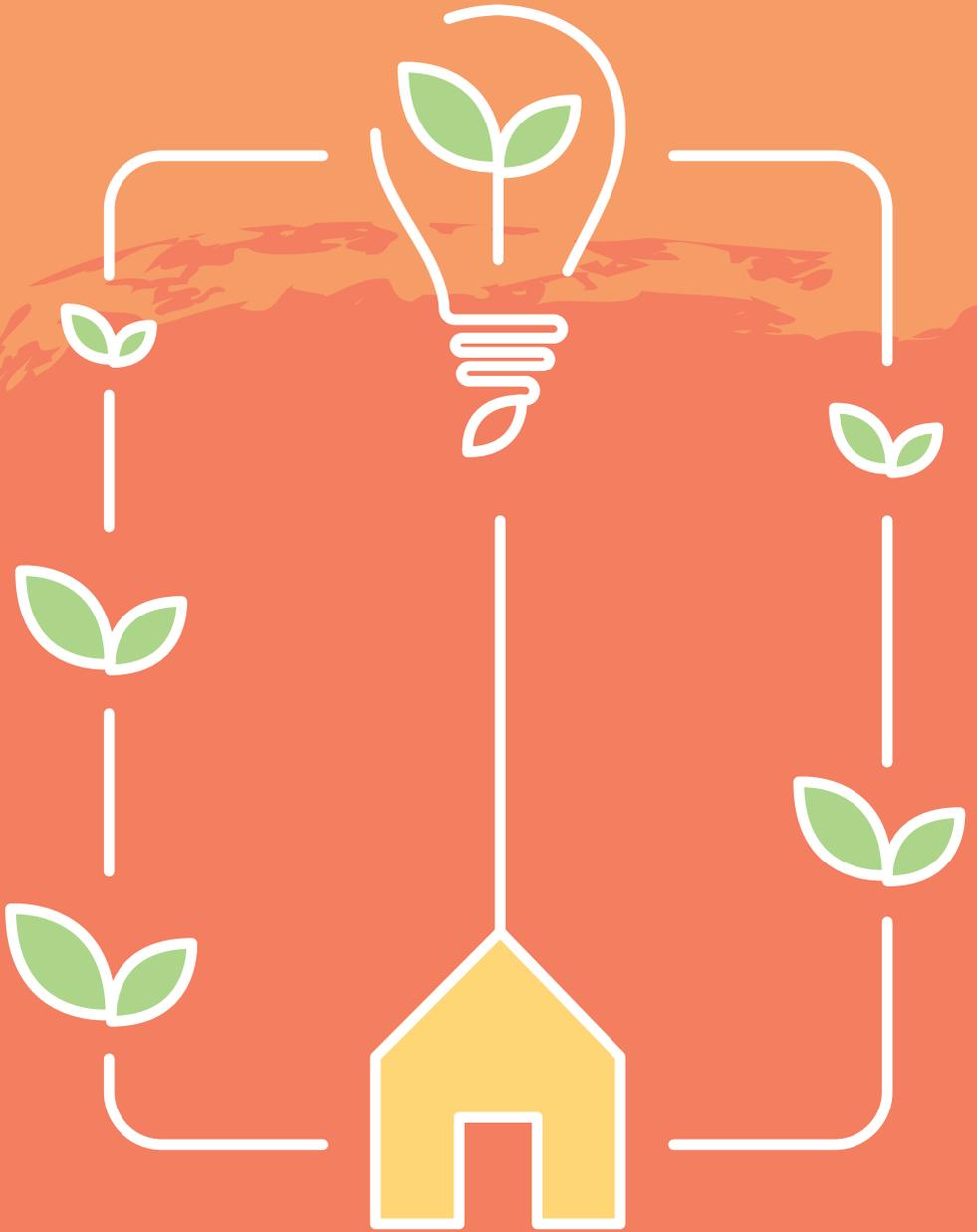
PLANO FINANCEIRO OU ORÇAMENTO

Secção n.º 7

Por último, é necessário estabelecer qual o orçamento que estará disponível para investir na área do marketing, estabelecendo-se, desta forma, os **limites financeiros para a execução do plano**. Isto pode colocar barreiras, mas também pode ajudar a perceber se é possível um maior desenvolvimento em determinadas ações, aumentando a probabilidade de estas serem bem sucedidas.

²⁰ O popular portal Hubspot pode ser uma fonte interessante em termos de guia de atuação ao nível do marketing das redes sociais.

4. Fontes de Financiamento e Gestão Financeira



Nenhuma ideia de negócio empresarial sobrevive, ou arranca, sem o apoio **e o adequado planeamento financeiro**. A capacidade de obter e gerir os meios de financiamento é, na verdade, uma maneira de prever e de avaliar o sucesso de um negócio, em particular se este se encontra numa fase inicial de lançamento ou de expansão.

Existem inúmeras formas de financiar a atividade de uma empresa, sendo que as soluções mais adequadas podem variar consoante o tipo de negócio.

É comum que a forma de financiamento por meio de empréstimo bancário seja a fonte de obtenção de capital em que muitos empreendedores pensam primeiramente, mas está longe de ser a única solução, e poderá não ser a melhor alternativa de financiamento para o negócio.

Uma forma de descobrir qual a melhor estratégia de financiamento para um negócio resulta da elaboração do plano de negócio, conforme anteriormente detalhado, que irá permitir estruturar todo o arranque da atividade (nomeadamente, custos/investimentos associados), bem como a planificação das estratégias operacionais e de marketing.

Assim, para decidires em relação ao método de financiamento, **é crucial saber quais os valores necessários** para:

1. o arranque inicial da atividade;
2. o funcionamento do negócio nos primeiros meses;
3. a dimensão esperada para o negócio e capacidade prevista de cumprimento das obrigações.

É também fundamental observar a concorrência, elaborando uma análise do que é praticado no mercado com o objetivo de perceber quais as fontes de financiamento mais comuns no sector em que se atua.

Existem diversas formas de financiamento disponíveis para aplicação no momento da criação do negócio e que, essencialmente, se dividem em dois grandes grupos: **financiamento próprio e financiamento de terceiros**.

Dentro destas duas principais classificações existem diferentes formatos de obtenção de capital (v. Quadro 1 e 2).

4.1 Financiamento Próprio

Contabilisticamente e numa perspetiva de balanço financeiro, o **capital próprio**, ou património líquido da empresa, refere-se à diferença entre tudo o que uma empresa possui (**ativo**) e o que deve a terceiros (**passivo**). Pode ser constituído pelas seguintes componentes: reservas²¹, prestações suplementares²², resultados transitados²³ e capital social²⁴, sendo que este último em particular diz respeito aos valores de entrada fornecidos pelos sócios e acionistas no momento de constituição da empresa.

FINANCIAMENTO PRÓPRIO

Poupanças Pessoais

Família, amigos, contactos informais

Capital social

Quadro 1 | Financiamento próprio

O **financiamento por via de família, amigos ou contactos informais** consiste numa forma de obtenção de recursos habitualmente mais facilitada em termos de burocracia e, geralmente, com menos pressão obrigacional. Contudo, além de não estar disponível a todos, é frequente envolver um menor volume de financiamento.

De igual modo, e se tiveres essa possibilidade, poderás usufruir de **poupanças pessoais**, anteriormente arrecadadas, para a constituição de capital com o propósito de financiar o teu negócio. Para **Teresa e Manel**, da **Muka**, a opção de financiamento tem sido esta: “Até agora foi tudo financiado com capitais próprios e vendas que foram sendo geradas. (...) Já tivemos contacto com alguns investidores interessados mas queremos ter controlo total do negócio. No futuro, logo veremos.”

Se a empresa é uma sociedade, naturalmente irá necessitar da alocação inicial de recursos por parte dos sócios, para formação do capital próprio no momento do arranque no negócio. O **capital social** (montante inicial fornecido por sócios ou acionistas da empresa) é fundamental para assegurar o funcionamento da atividade nos seus primeiros meses de vida, até ganhar estabilidade em termos de faturação e fluxo de caixa.

Um negócio de cariz sustentável e ético, com fundamentos *plant-based*, não difere substancialmente dos restantes inseridos noutras áreas de atividade, no que toca ao financiamento.

²¹ Reservas são a diferença entre o capital próprio e o capital social, ou seja, todos os ganhos de valor conservados na sociedade (por exemplo, retenção de lucro), por imposição legal (reserva legal não inferior a 5%), mas também por imposição dos sócios (reservas livres) ou contratual. As reservas poderão ser de vários tipos: de lucro, ocultas, de capital, técnicas, entre outras.

²² As prestações suplementares são investimentos adicionais realizados durante a vigência do negócio pelos sócios, muitas vezes com a finalidade de dar garantia aos credores numa situação de empréstimo bancário, por exemplo. Estas prestações aumentam o capital próprio, sem necessidade de aumento do capital social.

²³ Resultados (positivos ou negativos) gerados em períodos anteriores.

²⁴ Capital social corresponde ao valor de entrada com que os sócios contribuíram para iniciar a atividade de uma empresa.

Contudo, pode evidenciar até mais facilidade na obtenção de capital, já que o crescimento acelerado da comunidade veggie (33% em apenas 2 anos), e consequente maior preocupação com questões de sustentabilidade ambiental e respeito animal, têm tornado este mercado relativamente mais atrativo, na perspetiva dos investidores e entidades financeiras.

“É necessário ter as condições necessárias para avançar. Não se pode saltar etapas”.

*Gabriela Oliveira
(Autora e Formadora)*

Pensar na sustentabilidade financeira do negócio veggie é crucial, nesta etapa inicial de preparação do mesmo. **Gabriela Oliveira**, a autora portuguesa de livros de cozinha vegetariana com mais sucesso em Portugal, assinala que “no caso de autores de livros, por exemplo, a receita financeira costuma aparecer apenas 1 ano após a publicação do livro, nem se sabe sempre bem qual será a receita. Por esse motivo, não se pode iniciar um projecto e esperar ter logo resultados imediatos. Não se deve começar um projecto de qualquer maneira.

4.2 Financiamento Externo

FINANCIAMENTO EXTERNO (alheio)

Empréstimos bancários, Microcrédito

Leasing, ALD (aluguer de longa duração), Factoring e Renting

Contas Correntes Caucionadas e Descobertos bancários

Crowdfunding

Business Angels

Capital de Risco

Programa de incentivos

Incubadoras

Outros programas de financiamento e apoio

Quadro 2 | Financiamento de Terceiros

A forma de financiamento por empréstimo bancário está entre os formatos de obtenção de capital mais populares entre as pequenas e médias empresas em Portugal.

Consiste na **obtenção de uma determinada quantia acordada junto de um credor**, nomeadamente de um banco, sendo que sob esse montante se contratualiza não só a **obrigação de restituir todo o capital obtido**, como também de **pagamento de juros** (fixados a uma determinada taxa) e de eventuais comissões (nomeadamente de gestão do banco).

Os empréstimos bancários são especialmente adequados quando se pretende aplicar o capital emprestado num **investimento de longo-prazo**, isto é, cujos cash-flows inerentes não serão imediatos mas a perspetiva de retorno é bastante certa de vir a acontecer. Ou seja, deve-se preferencialmente optar por financiamento via empréstimo bancário caso se pretenda, por exemplo, adquirir equipamento (como máquinas de fabrico) ou instalações (como um novo imóvel). Nestes dois exemplos, existe perspetiva de expansão e lucro para o negócio, bem como uma garantia colateral (e mais-valia futura). Isto contribui para que o banco se encontre mais seguro para emprestar dinheiro: aumenta a probabilidade da avaliação de risco que o banco realiza a favor do negócio.

No pedido de empréstimo bancário ao banco, recomenda-se também, para além do colateral em cima referido, **que se detenha um plano de negócio, devidamente estruturado e completo**, conforme abordado no capítulo anterior. Lembramos que este plano constitui o documento de apresentação do negócio e inclui dados financeiros e de estratégia fundamentais para que o banco decida quanto à viabilidade de conceder o empréstimo.

Quando a entidade que está por trás da criação do negócio é recente no mercado e ainda não possui registo significativo de receita nem de experiência, pode ser mais complicado obter o crédito. Um empréstimo bancário é habitualmente concebido, sob melhores condições (taxas de juro mais baixas), a empresas que já possuam um sólido histórico de atividade, bons resultados financeiros e (muito importante) que não se encontram excessivamente endividadas e têm cumprido as suas obrigações fiscais para com o Estado.

Assim, o empréstimo bancário pode ser mais indicado caso já se exerça atividade no mercado há algum tempo, e caso se tenha uma demonstração de resultados robusta, e se pretenda agora capital para expandir o negócio (por exemplo, no âmbito de um processo de internacionalização).

Alguns dos factores determinantes no momento de pedir um empréstimo ao banco para o teu negócio:

Ter claramente **definido o montante necessário** e o objetivo/plano de investimento desse mesmo montante;

Disponer do **último balanço financeiro**, através do qual deves mostrar capacidade para amortizar a dívida que solicitas;

Deter um **plano de negócio** bem estruturado e completo, nomeadamente contendo todos os atuais documentos contabilísticos da empresa e a análise do sector e de mercado em que se insere;

Possuir **outras informações relevantes** e devidamente organizadas. Por exemplo, poderás ter interesse em mostrar uma projeção financeira que comprove que o investimento em determinado equipamento irá resultar em cash-flows de determinado montante.

Eis uma lista de documentos concretos que se deverá apresentar ao banco para obtenção de empréstimo bancário (de acordo com o banco [Caixa Geral de Depósitos](#)):

- Cartão de Identificação de Pessoa Coletiva
- Código de acesso à Certidão Permanente
- Último balancete e certidões de não dívida à Segurança Social e Autoridade Tributária e outros elementos contabilísticos
- Escritura pública da constituição, com estatutos, atas da Assembleia Geral, identificação de titulares dos órgãos de gestão
- Organograma da empresa (para o caso de ser de média dimensão)
- Apresentação e histórico de crescimento da empresa
- Possível certificação IAPMEI, ou seja a Declaração Electrónica IAPMEI comprovativa da dimensão da empresa, obrigatória para micro, pequenas e médias empresa
- Certificação PME, que comprova o estatuto micro, pequena e média empresa, e possível de obter no [respetivo portal](#) do IAPMEI
- Relatório & Contas do ano imediatamente anterior
- Caso seja uma ENI, declaração de início de atividade
- Orçamentação para o investimento que está a solicitar

A. Microcrédito

Sistema implementado pela Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), em 1999, que consiste num **empréstimo bancário de valor mais reduzido**. Tem como finalidade apoiar aqueles que apresentam mais dificuldade no acesso ao formato tradicional do crédito bancário, reunindo, não obstante, as condições de atividade por conta própria (tratando-se de um profissional individual ou de uma microempresa).

Alexandra Pardal, fundadora da **Sapato Verde**, recorreu a um microcrédito para financiar o arranque do projeto. “Elaboramos um plano de negócios em 2014 e como estava

desempregada, a forma mais fácil de iniciar este projeto seria obter um microcrédito.” A empreendedora confessa que a utilização da palavra “vegan” não foi bem recebida pelos credores da Sapato Verde. “No início do lançamento do meu projeto, a palavra “vegan” foi um entrave para pedir o microcrédito. De tal forma que tive que apresentar uma proposta sem sequer poder referir “calçado vegan”, alterando o nome para “calçado ecológico”. Nos últimos anos, felizmente essa postura mudou drasticamente e um artigo vegan é muito bem aceite pelos nossos clientes”, esclarece Alexandra Pardal.

CONTAS CORRENTES CAUCIONADAS OU DESCOBERTOS BANCÁRIOS

A. Contas Correntes Caucionadas

As contas correntes caucionadas permitem **cobrir eventuais necessidades de liquidez da empresa, nomeadamente de tesouraria**. Na prática, através da conta caucionada, o banco disponibiliza à empresa o rápido acesso a um determinado montante, adicional ao saldo bancário à ordem e caso esta precise.

Todo o capital extra utilizado pela empresa (mas somente aquele que é realmente utilizado) está sujeito ao pagamento de taxas de juros e de comissão bancária. Recomenda-se, assim, o recurso a uma conta corrente caucionada se tal for usado para fundo de maneio, por exemplo para ir de encontro a necessidades súbitas que surjam inerentes aos primeiros momentos de atividade do negócio, e não para financiar investimentos. Isto porque a conta caucionada, apesar de ser flexível e de fácil e rápido acesso, tem um elevado custo, em particular no que toca às taxas de comissionamento que, em parte, são cobradas mesmo que a conta caucionada não seja utilizada.

B. Descobertos bancários autorizados

Os descobertos bancários autorizados permitem que a empresa tenha gastos que excedam o saldo bancário. Um descoberto autorizado junto do banco irá possibilitar que se efetuem pagamentos ou levantamentos mesmo que o saldo da conta esteja a zero.

Para acordar um descoberto bancário autorizado com o banco, é necessária a contratação de um serviço adicional ao de abertura de conta. Deve-se ter em conta que os descobertos bancários implicam o pagamento de taxas de juro e de comissionamento, bem como de outras despesas inerentes (todos estes **custos habitualmente mais elevados** que os restantes produtos de financiamento). Estarão também associados a várias condições de reembolso, sobre as quais te deves informar junto da tua instituição bancária.

LEASING, ALD (ALUGUER DE LONGA DURAÇÃO), FACTORING E RENTING

Pode ser útil recorrer a outras diversas linhas de crédito, que se caracterizam por serem mais flexíveis, de utilização temporária e que permitam cobrir pontuais necessidades de liquidez/tesouraria.

É o caso do instrumento de financiamento **factoring**, através do qual se pode solicitar, ao banco ou a outra instituição financeira, o **adiantamento de um crédito que se tem a receber**, como por exemplo, pagamentos pendentes de clientes. A desvantagem é que tem inerente um custo e, conseqüentemente, reduz o valor das vendas do negócio (receita).

Existem, ainda, operações de financiamento que podem ser úteis se estiveres a precisar de utilizar um bem de equipamento, como, por exemplo, um veículo, mas não é adequado dispensares liquidez na sua aquisição imediata e total. As soluções para estes casos podem ser: **renting**, **leasing** ou **ALD** (aluguer de longa duração).

O contrato de **renting**, ou o aluguer operacional de viaturas (AOV), é um serviço de aluguer de automóvel contabilizado como uma prestação de serviços, associado a um período de tempo e quilometragem pré-determinados, mediante o pagamento de uma mensalidade **fixa** (onde estarão incluídos todos os custos de utilização da viatura). Esta solução é recomendada para quem não tenciona ficar com o automóvel no final do contrato, sendo que não terá de se preocupar com os custos e serviços técnicos e burocráticos relativos à detenção de uma viatura.

No contrato de **leasing**, o locador (o financiador, podendo este ser o teu banco) é o proprietário do equipamento que a empresa utiliza (o locatário). Em troca, este último efetua o pagamento de uma prestação periódica, à qual acrescem juros. No final podes optar por adquirir o bem ao locador mediante o pagamento de um valor residual. Podes, por outro lado, optar por cessar o acordo e a utilização do bem durante a vigência do contrato de leasing.

O contrato de **ALD** é semelhante ao de leasing, exceto que, no caso do ALD, o locatário está obrigado a comprar o bem no final do contrato.

Ambos **leasing** e **ALD** têm a vantagem de ter taxas de juro mais baixas que outras modalidades de financiamento (por exemplo, crédito automóvel tradicional) pelo que deverão ser consideradas na compra ou utilização de determinados bens.

BUSINESS ANGELS E CAPITAL DE RISCO

O financiamento por via de business angels tem ganho especial popularidade nos últimos anos e pode ser uma excelente solução de alavancagem para novas empresas, em particular para startups com menos de 3 anos de vigência.

Os **business angels são investidores privados** que aplicam capital em determinados negócios emergentes, em troca de uma participação social desse mesmo negócio. Vale dar nota de que, para além do montante que investem no negócio, também podem contribuir com conhecimento (em especial se o business angel em questão tiver know-how no sector do teu negócio) e facilitar acordos com terceiros, derivado da maior rede de network que possivelmente possuem, o que potencia o crescimento do negócio.

O responsável pela marca **Mother Burger**, **João Costa**, aponta os business angels como uma solução de financiamento a ponderar em Portugal: "O sistema de financiamento

em Portugal é muito conservador e de difícil acesso para startups. Ou há um histórico da empresa e a banca e investidores fazem a sua análise com base nesse histórico, ou é preciso um Business Angel que acredite na ideia de negócio e aceite financiá-lo.”

Em outubro de 2021, ocorreu a [fusão](#) das duas associações portuguesas de investidores, Federação Nacional de Business Angels (FNABA) e Associação Portuguesa de Business Angels (APBA), resultando na APIES (Associação Portuguesa de Investidores Early Stage – Investors Portugal). Segundo a APIES, um dos focos de investimento reside nas empresas do sector tecnológico, pelo que se o negócio unir o conceito *plant-based* a uma forte componente tecnológica, o recurso a business angels pode ser uma opção particularmente boa a considerar. De notar que:

- Os business angels têm preferência por oportunidades de investimento que se caracterizem por elevado potencial de retorno;
- Os montantes de financiamento aplicados não são, geralmente, muito elevados;
- É frequente que o business angel exerça posteriormente, de forma ativa, o seu direito de participação nas decisões do negócio, pelo que o empreendedor deve estar ciente disso.

Por seu turno, e sob um contexto semelhante ao do business angel, existe a possibilidade de recorrer ao **capital de risco**, no âmbito do qual sociedades ou fundos de capital de risco subscrevem participações de capital na empresa, geralmente minoritárias e de curta ou média duração. O capital de risco dirige-se particularmente a empresas com elevado potencial de crescimento e de retorno futuro e que, mais uma vez, incluam elevada componente tecnológica na sua atividade. A [Portugal Ventures](#) é um conhecido exemplo de sociedade gestora de fundos de capital de risco, “[focada em soluções de investigação e desenvolvimento \(I&D\), tecnológicas e escaláveis](#)”.

Uma das diferenças do recurso ao capital de risco comparativamente ao de business angel, é que um investidor de capital de risco não tende a revelar preferência por negócios emergentes e por startups.

Também no processo de obtenção de capital por meio de investidores que irão adquirir uma parcela de capital do teu negócio, é necessário que os convenças a fazê-lo. Novamente, **realça-se a importância de um plano de negócio bem estruturado** e completo, de uma boa estratégia de *pitch*, entre outros aspetos relevantes.

CROWDFUNDING

O recurso ao financiamento por crowdfunding pode ser uma solução no caso de ideias de negócio que aliam a mensagem da ética e da sustentabilidade a um conceito inovador, capaz de **captar a atenção das massas**. Como tal, organizações e associações que atuem no setor social podem ser especialmente indicadas para recorrer a esta prática.

O crowdfunding funciona por meio da **captação de fundos provenientes de um grupo de pessoas** que disponibiliza, individualmente, uma quantia monetária em prol do de-

envolvimento de determinado negócio ou projeto, e frequentemente recebendo em troca o acesso em primeira mão a esses bens, ou outro tipo de recompensas (“perks”).

Este tipo de financiamento colaborativo é, de facto, muito usado por negócios que se associam a uma “boa causa” (capaz de transmitir uma mensagem que vai além do objetivo económico), podendo aqui enquadrar-se muitos **negócios veggies**.

Para desenvolver uma iniciativa de crowdfunding, necessitas de o fazer **por meio de uma plataforma específica** para o efeito. Na prática, terás que expor o conceito, os valores e a missão da ideia de negócio (de forma apelativa) na plataforma de crowdfunding escolhida, estipulando publicamente o valor que pretendes atingir e durante quanto tempo a campanha deverá estar ativa e a receber financiamento.

Em geral, no final desse mesmo período, e caso se tenha atingido o valor que se objetivou, recebe-se a totalidade do dinheiro dos financiadores, pagando uma percentagem do montante à plataforma. Caso não se tenha conseguido o valor definido como meta, pode-se optar por devolver respetivamente cada quantia a quem contribuiu, não tendo que se efetuar qualquer pagamento à plataforma online.

Vale dar nota que o crowdfunding segue um enquadramento legal. De acordo com a [Lei n.º 102/2015](#) e [Lei n.º 3/2018](#), para que o crowdfunding seja considerado como tal é necessário que este se processe por meio de plataformas eletrónicas online específicas, pelo que demais métodos de angariação de fundos não são considerados como crowdfunding. Caso se opte pelo crowdfunding de capital e por empréstimo, deve-se então ter a certeza de que está a recorrer a uma das [plataformas reguladas](#) pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

Existem diversas formas de obtenção de financiamento por meio do crowdfunding, nomeadamente por donativo, por recompensa, por capital ou por empréstimo.

A. Crowdfunding de Donativo

No caso do **crowdfunding de donativo**, normalmente associado a causas sociais, humanitárias, ambientais, éticas, entre outras, o financiador apoia monetariamente o projeto não esperando nada em troca. Sendo que este método pode ser aplicado, entre outros, no âmbito de um conceito de *plant-based* e de economia circular. Um exemplo é o [GoFundMe](#), considerada uma das maiores plataformas de angariação de fundos via crowdfunding para campanhas de cariz social.

B. Crowdfunding de Recompensa

Se estiveres a recorrer ao **crowdfunding por via da recompensa**, o promotor da campanha normalmente compromete-se a oferecer contrapartidas, em troca do apoio financeiro de dezenas ou centenas de pessoas que se identificam com o projeto ou produto. Estas contrapartidas são frequentemente designadas de recompensas (ou “perks”, em inglês), e são usadas para atrair apoiantes²⁵. Por exemplo, se o empreende-

²⁵ Para mais informação, consultar portal [Economias.pt](#)

dor planear lançar um novo design de calçado vegan e sustentável poderá transmitir esta informação numa plataforma popular de crowdfunding e publicitar nas suas redes sociais, comprometendo-se a oferecer um par desse calçado em troca do apoio financeiro (habitualmente, este apoio financeiro tem um valor mais baixo do que o futuro preço de mercado).

Dependendo da quantia investida, diferentes contrapartidas são oferecidas, isto é, **quanto mais alto o valor investido, melhor se recomenda que seja a recompensa.**

A plataforma de crowdfunding de recompensa portuguesa mais conhecida e popular é a [PPL](#)²⁶, que foi fundada em 2011, e já permitiu a vários projetos portugueses a angariação de mais de 4 milhões de euros. No caso de haver preferência por alcançar um público mais abrangente, recomenda-se o uso de plataformas de crowdfunding como [Indiegogo](#), [Kickstarter](#), ou [Vegan Launch](#) (especificamente direcionada para o conceito vegan).

Sofia Vieira, fundadora da marca **VeganCare**, recorreu à plataforma internacional [Indiegogo](#), em 2017, para o lançamento de uma campanha de crowdfunding que permitisse o lançamento da sua empresa, tendo conseguido angariar mais de 30.000€. A empreendedora alerta que existe um trabalho moroso até ser possível lançar uma campanha de crowdfunding, que envolve bastantes ações preparatórias. A opção recaiu sobre uma plataforma americana pelo facto de esta estar mais acessível a um público mais receptivo ao conceito de doação e à mensagem de sustentabilidade transmitida pela VeganCare (em particular na altura).

Sofia salienta também o extenso trabalho de manutenção durante a vigência da campanha, para além da morosidade na preparação até poder ser lançada publicamente. Adicionalmente, deixa um alerta: “A partir do momento em que estamos numa plataforma de crowdfunding, somos aliciados por outras empresas através de marketing ou da cedência de bolsas de contactos de possíveis investidores. Existe um grande aliciamento à volta das campanhas de crowdfunding, pelo que é preciso algum cuidado”.

C. Crowdfunding de Capital

Semelhante ao crowdfunding por recompensa, o método de **crowdfunding por participação de capital** requer que, finda a campanha, se aloque uma quota dos dividendos ou dos lucros do negócio aos investidores, recomendando-se este caso se se estiver interessado na possibilidade de angariar sócios. Neste sentido, é importante notar que o investidor torna-se parte da estrutura de acionistas da empresa, assumindo direitos e deveres como sócio capitalista. Em Portugal a única plataforma que oferece o serviço de financiamento colaborativo de capital, regulada pela CMVM, é a [Seedimo](#).

D. Crowdfunding de Empréstimo

Em caso de **crowdfunding de empréstimo**, estipula-se o pagamento de juros aos financiadores. A vantagem desta modalidade são os juros mais baixos quando se compara aos empréstimos tradicionais bancários. Exemplos bastante conhecidos destas plataformas, reguladas pela CMVM, são a [Raize](#) e a [GoParity](#).

²⁶ Website: [PPL.pt](#)

A possibilidade de concorrer a **fundos europeus para financiamento de um negócio** é aliciante e pode representar uma boa opção, caso se encontre um programa que se ajuste ao que se procura, que responda às necessidades de investimento que o projeto precisa e se estiver preparado para reunir esforços no cumprimento e entrega dos vários requisitos exigidos.

No entanto, notamos que **não dispensa o capital de investimento inicial inerente à criação de um negócio**, já que: **a)** o apoio do incentivo só será recebido depois da empresa já ter incorrido em alguns gastos e despesas e **b)** os programas exigem que a empresa tenha, por si só, capacidade de autofinanciamento.

Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento atuam em cinco domínios: **investigação e inovação, tecnologias digitais, apoio à economia hipocarbónica, gestão sustentável dos recursos naturais e PME**. Estes domínios desagregam-se em diferentes divisões com o objetivo de fomentar empresas com necessidades distintas.

Os programas podem corresponder a:

- a. Incentivo Não Reembolsável**, onde o financiamento se processa a fundo perdido, desde que todos os requisitos contratualizados sejam cumpridos;
- b. Incentivo Reembolsável**, que funciona como um empréstimo, mas com ou sem juros (pode beneficiar de perdão de dívida parcial ou total), também sobre determinadas condições de reembolso definidas no contrato;
- c. Outros Incentivos financeiros**, onde existe diminuição das taxas de juro.

As áreas onde estes fundos europeus se aplicam diferem de país para país, sendo que em Portugal as diferentes temáticas de intervenção podem ser consultadas, enquanto histórico no website do já terminado [Portugal 2020](#), ou nos novos programas de fundos em vigor, o [Plano de Recuperação e Resiliência](#) (PRR) e o [Portugal 2030](#). A candidatura deve considerar não só a área de intervenção à qual se concorre, mas também a zona territorial onde o negócio exerce atividade, entre outros.

Considerando os negócios que atuam em prol da ética e da sustentabilidade, e o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão, destacam-se os seguintes âmbitos, conforme a [informação já aprovada](#) pela legislação da União Europeia:

- a. Fundos de Coesão;**
- b. Desenvolvimento rural (Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural - FEADER);**
- c. Âmbito social europeu (Fundo Social Europeu - FSE).**

Em particular ao nível do Portugal 2030, este atua por intermédio de doze programas, aos quais acrescem os Programas de Cooperação Territorial Europeia:

- a. Quatro do foro temático – Demografia, qualificações e inclusão; Inovação e transição digital; Ação climática e sustentabilidade e Mar (cujo tema pode ser pertinente no âmbito dos negócios veggie e sustentáveis);
- b. Cinco regionais com atuação ao nível das NUTS II do continente;
- c. Dois com atuação ao nível das regiões autónomas;
- d. Um do foro da Assistência Técnica.

Por sua vez, o PRR assenta nos seguintes pilares: Resiliência, Transição Digital e Transição Climática. Sendo que reforçamos este último âmbito, e o facto de existirem mais incentivos com alocação ao nível das alterações climáticas face ao que se verificava no Portugal 2020.

No processo de candidatura, existem inúmeras normas e regulamentação que se terá que seguir e cumprir para que se seja bem sucedido na aprovação ao fundo.

Primeiramente, deves conhecer bem o projeto ao qual te candidatas, e que metas concretas pretendes atingir, de modo a selecionar o programa de incentivos que mais se adequa ao que procuras. Depois, um dos passos iniciais passa pelo registo no portal designado para o efeito (como foi o caso do [Balcão 2020](#), através do qual as candidaturas aos fundos têm sido processadas). Os documentos a serem submetidos nesta fase são, essencialmente, os de identificação da empresa (como é o caso da certidão permanente).

Recomendamos a consulta da [Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2020](#) que, apesar de ter simplificado o processo de candidatura aos fundos de investimento para o período de 2021-2027, estipula uma série de normas que requerem especial atenção.

Deves também verificar, previamente à candidatura, e igualmente no balcão online de gestão do processo, toda a demais documentação que será exigida para efeitos de obtenção do fundo, nomeadamente ao longo do registo. Para além de informação corporativa da empresa, são solicitados orçamentos de terceiros (que representem futuros gastos que se irá enfrentar no âmbito do projeto onde o fundo é aplicado), planos orçamentais, eventuais comprovativos de licenciamento, o plano de negócio, estudos de viabilidade, entre outros.

Na organização e preparação de toda a informação necessária, que, geralmente, tem que ser enquadrada numa projeção atual e futura, pode ser necessário requisitar/contratar **os serviços externos de consultoria especializada** (e/ou dispor de um recurso interno para o efeito).

De facto, a candidatura aos fundos europeus, em particular se estes forem a fundo perdido, pode ser bastante apelativa. Contudo, se um programa adequado ao teu projeto estiver a

aceitar candidaturas, os esforços para que a candidatura seja aprovada são significativos. **Realçamos os seguintes pontos importantes** a ter em conta antes e durante a candidatura:

- Consultar todas as normas e a regulamentação associadas;
- Adequar o domínio e a temática do programa de incentivo ao que realmente se pretende atingir para o negócio;
- Preparar documentação clara acerca dos objetivos, missão, valores e estratégias do negócio (ressalta-se a importância do plano de negócios e da comunicação dos objetivos SMART);
- Estar preparado para a possibilidade de alocar recurso(s) humano(s) somente afeto(s) à elaboração da candidatura;
- Atentar nos prazos limite da candidatura.

Inclusive, recomenda-se que se prepare um dossier específico com toda esta análise e documentação, exclusivo para efeitos de candidatura ao Programa.

Mesmo após a aprovação do projeto, e caso o seja, receberás financiamento durante os primeiros meses. Mas o **acompanhamento** e a verificação **de cumprimento da atividade financiada continua em vigor durante algum tempo** (no caso do Portugal 2020, permanece até final de 2023, esperando-se uma execução de [100%](#) dos fundos findo este programa nesta data).

Recomenda-se que se tenha em mente o que se terá que atingir, ao longo de toda a vigência do projeto, enquanto estiver a preparar o orçamento e a restante documentação nas primeiras fases de candidatura.

INCUBADORAS

Uma outra possível forma de financiamento para negócios que se encontrem em fase inicial de desenvolvimento pode ocorrer por intermédio de incubadoras.

Sendo possível concorrer com um projeto ou ideia, sem que necessariamente já se tenha a empresa criada.

Os **centros de incubação** são entidades cujo objetivo é a prestação de serviços de **apoio técnico e de assessoria a empresas em estado inicial** de desenvolvimento e que, geralmente, se inserem na classificação de startup. As incubadoras apoiam de diversas maneiras, desde a disponibilização de um espaço de trabalho e de uma equipa especializada em diversas matérias (marketing, contabilidade, assuntos jurídicos, entre outros) a uma rede de networking entre empreendedores. Todas estas mais-valias, que estão habitualmente disponíveis a um preço bastante competitivo, podem ser determinantes no crescimento sustentável de um negócio em fase inicial de vida (ou quando ainda apenas se trata de uma ideia veggie). O **IAPMEI** disponibiliza uma **lista-gem de incubadoras** certificadas, que pode ser consultada [aqui](#).

Catarina Gonçalves, do Ao 26, recomenda que se procure esse mesmo apoio em termos de know-how, durante a fase de arranque do negócio, ao relatar que, para além do dinheiro, a falta de conhecimento inicial foi igualmente um desafio.

“Não tinha muita experiência na área e fui cometendo alguns erros. O dinheiro foi ultrapassado com as poupanças e um empréstimo. O conhecimento pela pior forma, a de as coisas correrem menos bem a ter tido de ir resolvendo e aprendendo. Conselho: existem pessoas capazes de apoiar a montagem de um negócio. O que pode ser um investimento pode minimizar erros e sofrimento.”

Catarina Gonçalves (Ao 26)

Também **Maria de Oliveira Dias**, autora e apresentadora, reforça a ideia da utilidade de incubadoras ou outros serviços de apoio ao empreendedorismo quando nos relata que “é preciso pedir ajuda quando for necessário, porque ninguém sabe tudo sobre tudo”.

Para concorrer ao apoio de uma incubadora, física ou virtual (no caso de não pretender usufruir dos espaços de trabalho), é habitualmente necessário o preenchimento de uma ficha inicial de candidatura e a entrega do plano de negócios.

De notar que, à data do presente documento, os centros de incubação têm a possibilidade de concorrer aos [vales incubadoras](#), apoio financiado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e destinado a incubadoras e aceleradoras de startups. O programa prevê contar com [5 milhões de euros](#) em 2022 e, por conseguinte, colocar mais oportunidades de apoio à disposição dos empreendedores. A lista de incubadoras certificadas pode ser visualizada [aqui](#).

As incubadoras representam, assim, **soluções para alavancar novos projetos** inovadores, que preferencialmente assentem numa base tecnológica, por meio da prestação de apoios fundamentais à consolidação e crescimento de uma ideia ou negócio embrionário.

OUTROS PROGRAMAS DE FINANCIAMENTO E APOIO AO EMPREENDEDORISMO

Existem ainda outros programas, de vigência pontual e periódica, que podem ser provenientes de diversas entidades, sejam elas agências públicas (como é o caso do **IAPMEI**) ou de organizações sem fins lucrativos (exemplo é a Startup Portugal).

Recomendamos que se esteja atento aos vários portais que anunciam estas medidas e programas, através da visita regular aos seguintes websites de informação útil, entre outros:

- Portal de serviços públicos [ePortugal](#);
- Portal criado no âmbito do objetivo nacional de transformação digital [Portugal Digital](#);
- Conjunto de iniciativas promotoras do empreendedorismo lançadas pela agência de competitividade nacional [IAPMEI](#);

- Conjunto de programas e iniciativas no âmbito da Investigação e Desenvolvimento e Inovação, igualmente promovidos pela agência [IAPMEI](#), que prestam apoio na identificação de oportunidades, gestão de inovação e investimento;
- Programas lançados pela organização sem fins lucrativos [Startup Portugal](#).

De notar que irão abrir as candidaturas, no primeiro trimestre de 2022, para o [programa “Voucher para Startups – Novos Produtos Verdes e Digitais”](#), dirigido a startups com modelos de negócio digitais e forte componente de sustentabilidade (nomeadamente associados à economia circular e eficiência no uso de recursos que resultem num impacto positivo ambiental), representando, assim, uma potencial mais-valia para os negócios veggie. Este programa conta com [90 milhões](#) de euros para entregar (em fundos não reembolsáveis) a três mil startups por concurso e é financiado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). O apoio irá recair nas seguintes temáticas: **atividades de I&D** (investigação e desenvolvimento), aquisição de serviços de incubação, aceleração ou consultoria e contratação de recursos altamente qualificados.

4.3 Escolha do financiamento

A escolha do financiamento mais adequado para o teu negócio veggie depende de diversos fatores, como estado de desenvolvimento, sector e mercado em que atua, conjuntura atual e disponibilidade de fundos e capitais próprios.

Empréstimo Bancário

Pode parecer a opção imediatamente mais acessível, exigindo apenas que nos dirijamos ao nosso banco habitual e a um gestor de conta que, possivelmente, já conhecemos de antemão. Contudo, para além do financiamento bancário estar associado ao pagamento de juros, existem critérios para que seja aprovado. Conforme referido, **recomenda-se que a forma de financiamento por empréstimo bancário seja ponderada por empresas com alguma maturidade**, que detenham um plano de negócios relativamente sólido e algum histórico de receitas (naturalmente refletida nos diversos documentos contabilísticos, como demonstração de resultados e balanço). O empréstimo bancário pode igualmente ser útil no caso de investimentos de longo-prazo, a partir dos quais se esperam obter cash-flows futuros (por exemplo, na aquisição de uma nova máquina de produção).

Business Angels

Podem ser uma opção viável para **projetos inovadores, em fase inicial de desenvolvimento** mas com elevado potencial de crescimento e que, preferencialmente, estejam assentes numa base tecnológica e digital. É exetável que um business angel represente uma mais-valia em termos de know-how técnico e de networking. Contudo, os montantes financiados são geralmente reduzidos e a contribuição com capital existe em troca de participação no negócio (o que pode não se alinhar com os objetivos de alguns empreendedores).

Crowdfunding

Para além de permitir a obtenção do financiamento objetivado, tem a vantagem de poder igualmente representar uma forte componente de marketing já que alguns projetos de crowdfunding acabam a ter elevada exposição nas plataformas sociais e internet em geral. Pode ser o ideal para **negócios veggie que estão a iniciar, mas já possuem uma rede estável de base de dados de contactos**. Apesar de parecer uma forma de financiamento de fácil e rápido acesso, existe trabalho de montagem e de manutenção.

Programas de Incentivos

De origem associada a fundos europeus, e restantes **programas de apoio ao empreendedorismo** que contam com o apoio governamental, podem constituir uma opção favorável e a considerar, caso o negócio tenha algum capital prévio para início e manutenção da atividade inicial (já que os fundos são essencialmente transferidos após algum desenvolvimento do projeto), se se tiver disponibilidade de tempo e/ou de recursos para preparar todo o processo de candidatura, que envolve dedicação e rigor, e se o projeto se inserir nalgum dos âmbitos alvo dos programas em vigor.

A verdade é que existe um leque abrangente de possibilidades de financiamento, podendo por vezes ser confuso decidir sobre qual o que mais se adequa ao teu negócio. Procura ter sempre o plano de negócio em dia, seja em que fase de maturação o negócio estiver, e mantém-te atento ao mercado e às suas tendências. Por fim, deve-se conhecer bem a empresa ou marca e ter presente os objetivos que se pretende atingir.



Na página seguinte apresenta-se um mapa para simplificar o processo de decisão de financiamento.

MAPA DE DECISÃO PARA FINANCIAMENTO EXTERNO



4.4 Gestão Financeira: Boas Práticas

A gestão financeira adequada conduz a uma maior eficácia e eficiência a todos os níveis do negócio, permitindo **ações de planeamento estratégico e organizacional e o controlo da atividade**. Boas práticas de gestão financeira otimizam, assim, a utilização dos fundos disponíveis, permitem a identificação e o aproveitamento de oportunidades de investimento e contribuem para uma maior garantia de margem lucrativa (em grande parte, devido ao controlo de despesas e gastos face aos recursos disponíveis).

De forma breve, apresentam-se, de seguida, quatro exemplos de boas práticas de gestão financeira.

1. Criar e seguir um orçamento

Elaborar um orçamento financeiro para os diferentes centros de custo, correspondentes a cada um dos departamentos (recursos humanos, informática, logística...) **permite ter uma perspetiva atempada dos gastos, despesas e necessidades de investimento** que cada área requer, face ao capital e à receita disponível. Ao longo do período, permite igualmente um controlo mais bem-sucedido da situação financeira do negócio, em linha com o plano estratégico e de negócio, e um balanço de contas mais equilibrado e expectável.

2. Definição de indicadores de performance (KPIs)

Os KPIs (sigla que designa do termo Key Performance Indicator) representam **indicadores-chave de performance** de elevada utilidade na definição e cumprimento de objetivos estratégicos. São estes indicadores que, através de **métricas**, permitem perceber, de forma concreta e quantificável, se se atingiu ou não os resultados esperados, respetivamente em cada âmbito e com base em métricas distintas.

O KPI, que deve ser **objetivo** e passível de ser **verificável** na prática, permite, assim, a **mensuração** dos dados e o **acompanhamento** dos resultados de performance em cada uma das áreas de atividade, campanhas e ações operacionais.

Contribuem e influenciam as **decisões futuras** do gestor (por exemplo, permitem perceber se determinada campanha, face ao investimento alocado, não está a criar leads suficientes de acordo com o objetivo, devendo ser ajustada).

A importância da gestão e monitorização de indicadores é realçada por **Filipe Pedroso**, gestor da marca **daTerra**. Em entrevista, relata que “do ponto de vista da gestão, é fundamental ter uma capacidade analítica e financeira. No caso da restauração, ter uma ideia de custos de comida, custos com pessoal, etc. No início não tinha muita experiência e geria um pouco ‘à merceeiro’, e diria que 70% dos pequenos negócios gerem desta forma. Só olhava para um balancete e perguntava ao contabilista “isto dá lucro ou não?”. Mas temos que seguir os custos de forma muito presente, para ter melhores resultados. É preciso trabalhar, por exemplo, o rácio do pessoal em função da faturação, ou o rácio da matéria-prima em função do movimento do restaurante. São indicadores de gestão extremamente importantes”. Entre inúmeros KPIs possíveis de considerar no negócio, apresentam-se os seguintes três exemplos:

Índice de Rotatividade

No âmbito da área de recursos humanos: Quantidade de colaboradores que entram na empresa a dividir pelos que saem;

Taxa de Cliques ou CTR (Click-through rate)

No âmbito do marketing digital: Número de cliques em determinada hiperligação dividido pelo total de utilizadores que a visualizaram;

Índice de Retenção de Clientes

No âmbito da gestão comercial e de clientes: Quota/peso do total de clientes que se tem no final de determinado período, subtraído do número de clientes que destes são novos, a dividir pelo número de clientes que se tinha inicialmente.

3. Otimização da gestão de inventário

Se o negócio detém **stock** e necessidade de **movimentação de itens** para venda, uma adequada gestão de inventário é fundamental. Permitirá que se reduza custos, já que, entre outros aspetos, permite **adequar as encomendas ao nível de procura** de determinado item e evitar desperdícios por motivos de obsolescência de produtos. Desta forma, o negócio estará em linha com o **método de custeio das saídas de armazém** que mais se adequa à sua área de atividade (podendo identificar e mensurar estes ativos na sua Demonstração de Resultados): FIFO, LIFO ou Custo Médio Ponderado.²⁷

4. Fundo de maneio (“almofada financeira”)

Contabilisticamente, fundo de maneio refere-se à **diferença entre ativo corrente e passivo corrente**. Ou seja, retrata a situação de **liquidez** da empresa, correspondendo ao valor que esta detém no final do período, quando, a partir do que se dispunha em receita corrente, já se realizaram todos os pagamentos e despesas necessários ao curso das atividades do negócio (como pagamento a fornecedores ou de salários). Garantir a positividade do fundo de maneio ao longo de vários períodos, e, desta forma, um **equilíbrio patrimonial** constante, é uma mais-valia para o sucesso e sustentabilidade do negócio, já que permite evitar que se recorra a um aumento do capital próprio (por exemplo, por via de suprimentos dos sócios) ou ao financiamento externo de terceiros (por exemplo, por via de conta caucionada, sujeitando-se ao pagamento de juros e taxas de comissionamento).

O fundo de maneio funciona como uma **“almofada financeira”**, possibilitando que em situações de emergência, derivadas, por exemplo, de ameaças externas e alheias ao controlo do gestor, se recorra ao fundo para cobrir despesas essenciais à sobrevivência do negócio.

A autora e formadora **Gabriela Oliveira** destaca a importância desta boa prática. “O maior desafio foi gerar o meu novo negócio, o da academia, após surgir a pandemia. Tive que reinventar o negócio e transformá-lo para o formato online. No caso de aulas

²⁷ São vários os locais online que orientam nesta matéria, de entre os quais destacamos o seguinte link útil: [https://www.infopedia.pt/\\$fifo-\(first-in-first-out\)](https://www.infopedia.pt/$fifo-(first-in-first-out)).

online, não permite às pessoas provar a comida. Portanto, foi desafiante aguentar o negócio numa situação completamente improvável, que ninguém esperava, e reinventar, para não fechar”. Gabriela destaca a mais-valia de ter um fundo de maneio positivo nessa altura, permitindo-lhe ser maleável. “É importante ter uma almofada financeira para as situações difíceis.”

5. Diversificação do negócio & adaptação

Uma outra boa estratégia de gestão financeira poderá passar pela diversificação do negócio e das fontes de receita financeira. Conforme a pandemia covid-19 veio demonstrar de forma contundente, por vezes existem transformações sócio-económicas completamente inesperadas que obrigam a uma adaptação do negócio, e a dependência única e exclusiva sobre uma única fonte de receita poderá colocar a sustentabilidade desse negócio em risco.

Ademais, a diversificação pode também assegurar que existem complementos de receita que acabam por fazer diferença no final do mês, ou do ano. Na opinião de **Maria de Oliveira Dias**, criadora da marca **The Love Food**, e apresentadora do programa de televisão Veggie, depender de uma só coisa, por exemplo, de um blogue, poderá não ser uma boa estratégia. “Para que um blog seja de facto rentável é necessária uma constante busca de parcerias e marcas, e neste “nicho” não existem assim tantas, muito menos que estejam dispostas a investir. Eu prefiro escolher outra forma de rentabilizar o meu negócio de maneira a poder escolher a dedo as marcas com quem trabalho, que têm de estar alinhadas com os meus princípios. Para além disso, um blogue implica um investimento muito grande de tempo e trabalho que não tem um retorno imediato, o que se pode tornar muito desencorajador. Eu vejo os livros e o blogue (assim como as redes sociais) como um veículo honesto para informar e ajudar, embora seja da opinião que se devem usar todas as maneiras possíveis de rentabilizar o nosso tempo.”

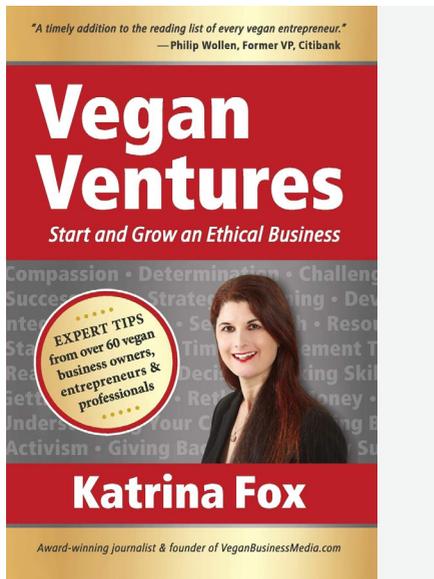
Filipe Pedroso, fundador do **daTerra**, também realça que é importante, num negócio, “ser uma pessoa ágil, criativa, dinâmica. É uma questão de tentativa e erro.” E essas qualidades são fundamentais para “não ser engolido pela dinâmica do mercado, do teu negócio, e dos teus problemas. Tens que ter mais energia que os teus problemas e dificuldades”.

5. Material & Ligações Úteis para o Empreendedor Veggie



Este Ebook foi pensado como um material útil em si, que ajude o empreendedor veggie. Mas, obviamente, não cabe nele toda a sabedoria do mundo. Nesta secção partilhamos alguns dos recursos úteis em que nos inspiramos para desenvolver este livro, assim como várias ligações para ferramentas e plataformas online que irão ajudar o empreendedor a criar o seu negócio veggie.

5.1. Sugestões de Livros



Vegan Ventures: Start and Grow an Ethical Business

Autora | Katrina Fox

A sonhar em começar um negócio vegetariano? Ou a fazer a gestão de um negócio vegano e à procura de formas de o desenvolver? Este livro é o guia definitivo sobre como iniciar e desenvolver um negócio gerido com base em princípios veganos. Escrito pela premiada jornalista Katrina Fox, apresenta ideias e conselhos de mais de 60 proprietários de empresas veganas, empresários, profissionais de marketing, relações públicas e crescimento empresarial nos EUA, Canadá, Austrália e Reino Unido.

STARTUP – Comece a sua empresa por 100€

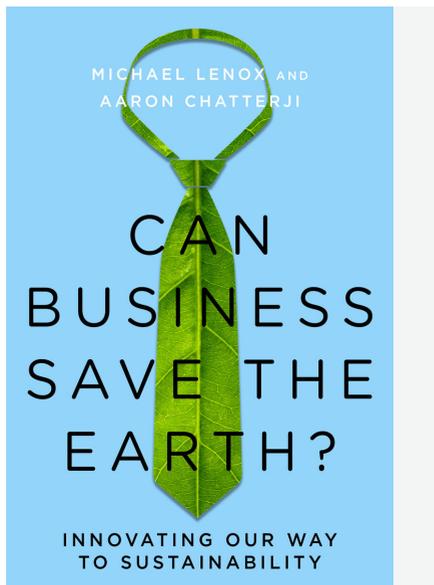
Autor | Chris Guillebeau

Com trinta anos, Chris já visitou mais de 175 países -, porém nunca teve um «emprego» ou um ordenado fixo.. Nas suas viagens já identificou mais de 1.500 pessoas que, tal como ele, lançaram negócios com investimentos bastante modestos (muitas vezes 100 euros ou menos) mas que lhes rendem cerca de 40.000 euros anuais. Desse grupo, decidiu destacar os 50 estudos de caso mais representativos. Este livro condensa lições preciosas daqueles que conseguiram.

De Zero a Um

Autor | Peter Thiel

Em “De Zero a Um”, Peter Thiel, um dos fundadores do Paypal, nos traz aos olhos conceitos inéditos muito interessantes. Segundo ele, a matéria-prima do sucesso é a inovação.



Can Business Save the Earth? Innovating Our Way to Sustainability

Autor | Michael Lenox, Aaron Chatterji

Cada vez mais, os líderes empresariais sentem necessidade de desenvolver novos produtos, serviços e modelos empresariais que minimizem o impacto ambiental, e que ao mesmo tempo impulsionam o crescimento da economia verde. Neste livro, os autores explicam como o sector privado pode conduzir o esforço para se tornar verde.

Uma Tribo de Mentores:

Conselhos para melhorar a sua vida vindos dos melhores do mundo

Autor | Tim Ferriss

Para encontrar o seu próprio mentor, o autor de quatro bestsellers Tim Ferriss juntou um conjunto eclético de mais de 100 especialistas para ajudar, a ele, a si e aos outros leitores, a navegar pela vida. Descubra como os conselhos de Maria Sharapova, Kelly Slater, Jimmy Fallon, David Lynch, Ariana Huffington, Ben Stiller, Neil Gaiman, Steve Aoki ou Dita von Teese, entre outros, podem melhorar a sua vida.

Ser Digital

Autor | Carolina Afonso e Sandra Alvarez

Se dúvidas restassem, a pandemia veio mostrar que o digital veio mesmo para ficar. Mas o desafio vai além dos bits, dos bytes e dos algoritmos. Afinal, uma presença digital sólida e capaz de impulsionar uma ideia é muito mais do que isso. Carolina Afonso, diretora de marketing da Konica Minolta, e Sandra Alvarez, diretora-geral da PHD Media, sabem-no e explicam tudo, "trocando por miúdos" os temas que deves dominar para arrancares de forma eficaz – e com o máximo impacto – com o teu projeto.

Trabalhe 4 Horas por Semana

Autor | Timothy Ferriss

Este livro ensina como viver mais e trabalhar menos. Tim Ferriss passou mais de cinco anos a aprender os segredos dos «novos ricos», uma subcultura em rápida expansão que abandonou o «plano de vida-protelada», ou seja, trabalhar que nem um escravo, poupar e reformar-se, e tornou-se mestre na utilização das novas moedas – tempo e mobilidade – para criar estilos de vida luxuosos no aqui e agora.



A Arte da Startup: Como Transformar Uma Boa Ideia numa Empresa de Sucesso no Século XXI

Autor | Guy Kawasaki

Este é o guia bestseller de gestão e empreendedorismo de Guy Kawasaki, o conhecido guru da Apple e conselheiro de Steve Jobs. Um manual completo para lançar um novo produto ou serviço, transformando boas ideias em negócios vencedores. Aspirantes a empresários, proprietários e gestores de pequenas empresas, empreendedores e líderes de organizações sem fins lucrativos: este livro é para vocês!

Riqueza das Nações

Autor | Adam Smith

Publicado em 1776 pela primeira vez, esta obra de Adam Smith foi uma das primeiras obras literárias a descrever de que forma se constrói o enriquecimento das nações. O livro inclui tópicos de análise e pensamento econômico que são hoje considerados pontos de referência na disciplina, descrevendo temáticas como eficiência do mercado, divisão do trabalho, produtividade, entre outros.

Pai rico, pai pobre

Autores | Robert Kiyosaki e Sharon Lechter

Esta obra, escrita por Robert Kiyosaki e Sharon Lechter, sublinha a importância da literacia financeira na realização de investimentos em ativos, no arranque e gestão de um negócio e na criação de riqueza em geral. Ressalva que a inteligência financeira permite-nos ter controlo sobre o dinheiro que chega até nós e, desta forma, mais sabedoria para ultrapassar os obstáculos do dia-a-dia. Robert Kiyosaki e Sharon Lechter transmitem ainda a mensagem de que devemos passar este mesmo conhecimento aos nossos filhos, pois mais ninguém o fará.

5.2 Ligações & Ferramentas Úteis

CRIAÇÃO DE EMPRESAS OU MARCAS

Empresa na Hora

<https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>

Instituto dos Registos e do Notariado (IRN)

<https://www.irn.mj.pt/sections/empresas>

Espaço Empresa - ePortugal

<https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa>

APOIO AO EMPREENDEDORISMO

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

<https://www.iapmei.pt/>

Portal de financiamento - IAPMEI

<https://financiamento.iapmei.pt/inicio/home>

Programas e iniciativas de apoio à inovação e à competitividade - IAPMEI

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas.aspx>

Portal de informação sobre incentivos e financiamento - IAPMEI

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Incentivos-e-financiamento.aspx>

Espaço Empresa - IAPMEI

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Espaco-Empresa.aspx>

Academia de PME

<https://academiapme.iapmei.pt/>

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

<https://www.anje.pt/>

Portugal Digital

<https://portugaldigital.gov.pt/>

APOIO À EXPORTAÇÃO

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

<https://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

Portugal Exporta

<https://www.portugalexporta.pt/>

GOVERNO, CONTABILIDADE, JUSTIÇA E EMPREGO

Autoridade Tributária e Aduaneira

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>

Instituto do Emprego e Formação Profissional

<https://www.iefp.pt/>

Segurança Social

<https://www.seg-social.pt/inicio>

Fundo de Compensação

<http://www.fundoscompensacao.pt/o-fct>

Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)

[https://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](https://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)

Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)

<https://www.asae.gov.pt/>

Portal da República Portuguesa

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21>

Portal da Justiça

<https://www.citius.mj.pt/portal/default.aspx>

Ordem dos Contabilistas Certificados

<https://www.occ.pt/pt/>

DADOS & ESTATÍSTICAS

Instituto Nacional da Estatística

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

PorData - Banco de Dados Portugal

<https://www.pordata.pt/>

FERRAMENTAS DE DESIGN E PRESENÇA DIGITAL

Snappa (design e imagem)

<https://snappa.com/>

Stencil (design e imagem)

<https://getstencil.com/>

Domínios.pt (registo de domínio e alojamento de site)

<https://www.dominios.pt/>

GoDaddy (registo de domínio e alojamento de site)

<https://pt.godaddy.com/>

Wix (templates de criação de site e alojamento)

<https://pt.wix.com/>

SquareSpace (templates de criação de site e alojamento)

<https://pt.squarespace.com/>

Wordpress (templates de criação de site e alojamento)

<https://wordpress.com/>

Canva (design e imagem)

<https://www.canva.com/>

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Google Meet

<https://apps.google.com/meet/>

Slack

<https://slack.com/intl/pt-pt/>

Microsoft Teams

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software>

Zoom

<https://zoom.us/>

APOIOS FINANCEIROS

Recuperar Portugal

<https://recuperarportugal.gov.pt/>

Financeiro Europeu

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro_pt

Portal dos Incentivos

<https://www.portaldosincentivos.pt/>

Plano de Recuperação e Resiliência (PRR 2030)

<https://prr2030.pt/>

Portugal 2030

<https://portugal2030.pt/>

Apoios à Contratação - IEFP

<https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao>

Trello

<https://trello.com/>

Monday

<https://monday.com/>

Asana

<https://asana.com/>

ActiveCollab

<https://activecollab.com/>

Referências/Bibliografia

Ana Rute Silva (2015, 13 de Setembro). Consumo de bebidas alternativas ao leite disparou 19% num ano.

Disponível em: <https://www.publico.pt/2015/09/13/economia/noticia/consumo-de-bebidas-alternativas-ao-leite-disparou-19-num-ano-1707611#gs.NbtJ0NM7>

Associação Vegetariana Portuguesa (2020, 4 de Março). Mercado de alimentação vegetariana em Portugal aumentou 514% nos últimos dez anos.

Disponível em: <https://www.avp.org.pt/mercado-de-alimentacao-vegetariana-em-portugal-aumentou-514-nos-ultimos-dez-anos/>

Associação Vegetariana Portuguesa (2017, 10 de Outubro). 120.000 Vegetarianos em Portugal, número quadruplicou numa década.

Disponível em: <https://www.avp.org.pt/120-000-vegetarianos-em-portugal-numero-quadruplicou-numa-decada/>

Carla B. Ribeiro (2019, 12 de Dezembro). Nem vegetarianos nem vegans. O que mais cresce em Portugal é a dieta flexitariana.

Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/12/12/impar/noticia/vegetarianos-ve-gans-cresce-portugal-dieta-flexitariana-1896969>

Deanna deBara (2020). Vegan branding: the complete guide to creating a thriving vegan brand.

Disponível em: <https://99designs.pt/blog/logo-branding/vegan-branding/>

IAPMEI (2022, última atualização 10 de janeiro). Manual do Empreendedor.

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

IAPMEI (2022, última atualização 10 de janeiro). Guia Prático do Empreendedor.

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

IAPMEI (2022, última atualização 10 de janeiro). Como elaborar um Plano de Negócios.

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

Katrina Fox (2015). Vegan Ventures: Start and Grow an Ethical Business. 1ª Edição. Editora: Vegan Business Media.

Lantern (2020). The Green Revolution Portugal: Entendendo a expansão da onda veggie.

Disponível em: https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e863/5fbd3c27ce689acc9c90399a_2020%20Estudo%20The%20Green%20Revolution%20Portugal%20Lantern_compressed.pdf

Lantern (2021). Relatório de Análise The Green Revolution Portugal 2021.

Disponível em: <https://www.lantern.es/lantern-papers-pt/o-relatorio-de-analise-the-green-revolution-portugal-2021>

Laura Wood (2020, 18 de Dezembro). \$4.42 Billion Vegan Cheese Market - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2021-2027.

Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20201218005220/en/4.42-Billion-Vegan-Cheese-Market---Global-Opportunity-Analysis-and-Industry-Forecast-2021-2027---ResearchAndMarkets.com>

Nitish Chouhan, HimanshuVig , RoshanDeshmukh (2021). Meat Substitute Market by Product Type (Tofu-Based, Tempeh-Based, TVP-Based, Seitan-Based, Quorn-Based, and Others), Source(Soy-Based, Wheat-Based, Mycoprotein, and Others), and Category (Frozen, Refrigerated, and Shelf Stable): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2027.

Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/meat-substitute-market>

Nuno Alvim (2019, 19 de Fevereiro). A pensar em investir? Boas razões para apostar no mercado vegano.

Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/02/19/p3/cronica/pensar-investir-boas-razoes-apostar-mercado-vegano-1862397>

Philip Kotler (2008). Marketing 4.0: Technology for Humanity. 2ª Edição. Editora: Actual Editora

Rafael Correia (2021, 19 de Novembro). Veggies já são mais de 1 milhão em Portugal.

Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/veggies-ja-sao-mais-de-1-milhao-em-portugal/>

The Good Food Institute (2019). THE GOOD FOOD STARTUP MANUAL: An all-you-can-read buffet on planning, launching, and growing a good food business.

Disponível em: <https://gfi.org/resource/startup-manual/>

Websites Consultados

Startup Portugal startupportugal.com

Infopedia infopedia.pt

PMEPortugal pmeportugal.pt

Banco Caixa Geral de Depósitos cgd.pt

Banco Santander santander.pt

Banco Millenium BCP millenniumbcp.pt

Portal Gestão portal-gestao.com

Vendus vendus.pt

Partners Finances partners-finances.pt

Associação para o Progresso da Direção apd.pt

Expert Hub experthub.info

Inc inc.com

Gillian Perkins gillianperkins.com

Neil Patel neilpatel.com

Rock Content rockcontent.com

Anexo

NOME DA EMPRESA/MARCA/NEGÓCIO



PARCEIROS CHAVE

Explique quais os parceiros determinantes à atividade do negócio. Como exemplo poderão ser os fornecedores de matéria prima ou os web developers que garantem a manutenção do website .



ATIVIDADES CHAVE

Defina as áreas essenciais para a sobrevivência do negócio. Poderá ser aquela que diz respeito ao desenvolvimento do produto, por exemplo.



PROPOSTA DE VALOR

Que mais valia garante ao consumidor e ao mercado? A garantia de qualidade, a um preço justo, pode ser uma forma de criação de valor.



RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Explique como gere o relacionamento com o cliente. Uma estratégia pode passar pela garantia de um serviço após-venda atencioso.



SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Como empreendedor do mercado plant-based, a resposta mais óbvia a este tópico certamente será o segmento veggie. Mas este grupo pode ser ainda mais segmentado. Defina o seu buyer persona e perceba que características específicas tem o seu público. Por exemplo, a que intervalo de idades corresponde. Se concluir que tem diferentes grupos segmentados, adopte uma linguagem a cada um deles.



RECURSOS CHAVE

Indique que recursos necessita para que o negócio funcione. Se o seu serviço/produto tem por base muita tecnologia, a investigação e o software podem ser recursos chave.

MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

YOUR LOGO



CANAIS

Os canais de venda e de distribuição são essenciais. Entre eles poderão estar uma loja física ou online, uma aplicação para telemóvel ou uma plataforma social.



ESTRUTURA DE CUSTOS

Para este tópico, é importante saber que departamentos e áreas de atividade irão integrar o seu negócio. A partir daí, defina os seus centros de custo e prepare orçamentos para cada um deles. A área de investigação e desenvolvimento do produto poderá necessitar de níveis de financiamento diferentes do departamento de marketing.



FONTES DE RENDIMENTO

Sem receita o negócio não é sustentável. Procure definir de antemão o principal alvo na obtenção de rendimento. Se o seu serviço ou produto é relativamente gratuito ou de baixo custo para o consumidor final, uma forma de obtenção de receita poderá ser por meio de publicidade (no website ou numa revista, por exemplo).

www.avp.org.pt

 @associacaovegetarianaportuguesa

 @associacaovegportuguesa

 Associação Vegetariana Portuguesa