



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Projecto “Veggie” - Criação de uma empresa na área da  
restauração vegetariana*

ALDA CRISTINA CANDEIAS DA SILVA

Projecto apresentado no Instituto Superior  
de Gestão para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador: Professora Doutora Sacramento  
Costa

Lisboa

2014

## **Resumo**

A ligação entre a saúde e a alimentação é um tema cada vez mais estudado. Quase todos os dias surgem estudos que ligam a nossa dieta a vários tipos de doenças e maleitas.

No entanto o nosso tipo de alimentação não tem apenas impacto na nossa saúde, tem impacto no nosso planeta, nos animais, na biodiversidade e para alguns de nós na nossa consciência.

Este projecto nasceu da junção de todos esses elementos. Da vontade de estudar em maior profundidade o impacto do consumo de produtos animais na nossa saúde e na do nosso planeta.

O objectivo deste trabalho é portanto estudar as razões pelas quais não devemos consumir produtos animais e criar um projecto de uma cadeia de restaurantes de comida exclusivamente vegetariana e *vegan* que seja uma alternativa viável à alimentação tradicional, iniciando com um restaurante piloto a instalar na zona de Oeiras.

A parte teórica deste projecto é fundamentada por diversos estudos sobre o tema. Para aferir a viabilidade do projecto foi realizado um estudo do potencial de mercado, seguindo-se o estudo de viabilidade financeira do investimento a realizar.

Os resultados do estudo de mercado, em conjunto com a análise financeira e de viabilidade permitiram concluir que o projecto é viável.

**Palavras-chave** - Saúde, Animais, Ambiente, Comida Saudável, Investimento

## **Abstract**

The link between health and nutrition is an increasingly studied topic, almost every day studies come out linking our diet to various types of diseases and ailments.

However our kind of diet does not only have an impact on our health, it has an impact on our planet, animals, biodiversity and for some of us in our consciousness.

This project was born from the junction of all these elements. The desire to study in greater depth the impact of the consumption of animal products in our health and our planet.

The aim of this project is therefore to study the reasons why we should not consume animal products and create a project of a chain of restaurants of exclusively vegetarian and *vegan* food that is a viable alternative to traditional diet, starting with a pilot restaurant installed in Oeiras.

The theoretical part of this project is supported by several studies on the topic. To assess the viability of the project, a survey of the potential market was conducted, followed by the financial feasibility study to support the investment.

The results of the market survey, together with the financial analysis and feasibility studies allowed us to conclude that the project is viable.

**Keywords** - Health, Animals, Environment, Healthy Food, Investment

## ÍNDICE

Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento teórico .....	3
1. O corpo é o nosso Templo .....	3
1.1. O Ser Humano é, em termos anatómicos e fisiológicos, naturalmente omnívoro? .....	3
1.2. Consequências na saúde de uma dieta omnívora.....	5
1.2.1 O Mito da Proteína.....	11
1.3 Contaminação biológica e o uso de antibioticos nos animais.....	12
2. Porque o ambiente conta .....	15
2.1. A produção agropecuária e os problemas associados .....	15
3. Diferenciação dos animais e outras questões éticas .....	24
3.1. Porque comemos vacas e amamos cães e gatos? .....	24
3.2. O bem-estar animal.....	26
3.3. Questões Humanitárias.....	30
Parte II - O projecto de empreendedorismo .....	31
4. Descrição do Projecto de Empreendedorismo .....	31
5. Plano de Negócios .....	33
6. Estudo de Mercado .....	35
6.1. Planeamento do estudo: objectivos, hipóteses, universo, amostra e questionário.....	35
6.2. Análise dos resultados do estudo de mercado .....	39
7. Análise do Mercado.....	51
7.1. Análise PEST .....	51
7.2. Análise Porter.....	54
7.3. Análise SWOT.....	55
8. Plano de Marketing.....	56
8.1. Análise da Situação.....	57
8.1.1. Descrição da situação no momento: aspectos legais relevantes para a constituição da empresa .....	57
8.1.2. Principais problemas que poderão afectar a empresa e perspectivas quanto ao futuro.....	58
8.2. Objectivos estratégicos e alvos para os próximos cinco anos .....	59
8.3. Marketing Mix.....	59
8.3.1. Mercado-Alvo .....	59
8.3.2. Posicionamento Nuclear .....	60
8.3.3. Oferta de Valor Total.....	60
8.3.4. Estratégia de Produto – Elementos Incorpóreos.....	60
8.3.5. Estratégia de Produto – Elementos Corpóreos.....	61

8.3.6. Estratégia de Preço.....	62
8.3.7. Estratégia de distribuição.....	63
8.3.8. Estratégia de Promoção .....	63
8.4. Planos Operacionais de Acção de Marketing .....	64
8.5. Controlos de Marketing .....	66
8.5.1. Relatórios de Desempenho .....	66
8.5.2. Auditorias de Marketing .....	66
8.5.3. Plano de contingência.....	66
Parte III - Estudo de viabilidade.....	67
9. Análise Financeira .....	67
10. Análise de Viabilidade do Projecto .....	72
11. Análise de Sensibilidade .....	74
Conclusões.....	76
Referências Bibliográficas .....	79
Anexos.....	82

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: preocupação com uma alimentação saudável.....	41
Gráfico 2: restrições alimentares.....	42
Gráfico 3: gosto por outros tipos de cozinha .....	42
Gráfico 4: consumo de carne/peixe ao almoço e jantar .....	43
Gráfico 5: consumo de proteína vegetal.....	44
Gráfico 6: provaria um menu de hambúrguer vegetariano?.....	45
Gráfico 7: razão de não provar o hambúrguer vegetariano.....	45
Gráfico 8: provaria um menu de comida caseira vegetariana?.....	46
Gráfico 9: razão de não provar o menu de comida caseira vegetariana.....	46
Gráfico 10: quanto pagaria por um menu de hambúrguer vegetariano? .....	47
Gráfico 11: quanto pagaria por um menu de comida caseira vegetariana? .....	48
Gráfico 12: considera apelativa a ideia de construir o seu hambúrguer? .....	49
Gráfico 13: com que frequência almoça no oeiras park?.....	49

## Índice de Quadros

Quadro 1: Análise dos preços de cadeias de comida rápida .....	37
Quadro 2: Caracterização da amostra .....	40
Quadro 3: Análise Porter .....	54
Quadro 4: Análise SWOT .....	55
Quadro 5: Tabela de preços .....	62
Quadro 6: produto .....	64
Quadro 7: preço .....	64
Quadro 8: distribuição .....	65
Quadro 9: promoção .....	65
Quadro 10: custos de investimento .....	68
Quadro 11: custos de exploração anuais .....	69
Quadro 12: custo unitário de referência .....	70
Quadro 13: mapa de cashflow em euros .....	72
Quadro 14: Análise de sensibilidade com aumento anual de preços de 10% ....	75

## Índice de Anexos

Anexo 1: "The Comparative Anatomy of Eating", by Milton R. Mills, M.D. ....	83
Anexo 2: Menus das cadeias de restauração analisadas .....	85
Anexo 3: Questionário .....	87

## Introdução

Todos nós, em determinada altura da nossa vida, por uma razão ou por outra, adoptámos algum tipo de dieta ou tivemos algum tipo de preocupação com a nossa alimentação. A maioria, fora dessas situações excepcionais, não se questiona sobre o tema alimentação e aceita como dado adquirido que o tipo de alimentação que sempre conheceu será o mais correcto. Nos países industrializados o regime alimentar assenta maioritariamente numa dieta à base de proteína animal.

Se nos debruçarmos um pouco sobre o assunto poderemos encontrar diferentes questões que vale a pena abordar.

No que diz respeito à saúde, será a dieta assente na proteína animal a dieta mais saudável?

Faz sentido, em termos fisiológicos incluir o Homem na categoria de Omnívoro ou estaremos nós mais próximos dos herbívoros?

Que consequências tem uma dieta omnívora para o nosso planeta? Será esta uma dieta justa e sustentável em termos humanitários e éticos? Por que razão comemos alguns animais e outros não?

As pessoas estão cada vez mais conscientes de que a sua alimentação tem uma grande influência na sua saúde. Por outro lado crescem também as preocupações ambientais e humanitárias. Partindo de três premissas, saúde, protecção ambiental e consciência humanitária surgiu a ideia de criar um projecto para uma cadeia de comida vegetariana e *vegan* que este trabalho apresenta.

O trabalho está dividido em três partes, a parte I de revisão de literatura, a parte II o desenho do projecto de empreendedorismo e a parte III do estudo de viabilidade.

A revisão da literatura divide-se em três pontos. No primeiro ponto focam-se as questões relacionadas com a saúde. Abordam-se os temas da anatomia humana, as consequências para a nossa saúde de uma dieta omnívora e a questão da contaminação biológica e do uso de antibióticos nos animais que consumimos.

O segundo ponto centra-se nas questões ambientais, nomeadamente os efeitos secundários da indústria agropecuária no meio ambiente.

O terceiro ponto é dedicado a questões éticas e de consciência. Aborda-se a questão da diferenciação dos animais, o porquê de se tratar uns com amor e de se comer outros. Abordam-se as condições em que os animais são criados e refere-se também de uma forma breve a questão humanitária.

A segunda parte deste trabalho é dedicada ao projecto de empreendedorismo. Faz-se uma breve descrição do projecto seguida do plano de negócios, estudo de mercado, análise de mercado, plano de marketing, que constam dos pontos quatro a oito.

A terceira e última parte é constituída pelas análises financeira, de viabilidade e de sensibilidade do investimento a realizar para a concretização do projecto do restaurante, que contam dos pontos nove a onze.

O objectivo deste estudo é abordar estas questões em maior detalhe e propor um modelo de negócio que constitui uma alternativa à dieta instituída em Portugal e na maioria dos países industrializados.

Este estudo nasce não só com o objectivo de concluir o curso de mestrado, mas também da vontade de dar um pequeno contributo para uma causa em que a autora acredita, uma alimentação saudável livre de produtos animais, e cujos problemas e questões associadas vão estar mais na ordem do dia nos anos vindouros do que a maioria das pessoas imagina neste momento.

## **Parte I - Enquadramento teórico**

### **1. O corpo é o nosso Templo**

“Todos conhecemos pessoas que têm cuidado com a alimentação e mesmo assim ficam doentes, e conhecemos pessoas que comem qualquer coisa velha e parecem prosperar. Mas isso altera o facto de que temos muito mais hipóteses de ter uma vida saudável e corpos vibrantes quando comemos mais conscientemente e fazemos escolhas mais saudáveis?” (Robbins J. , 2010, p. 13)

#### **1.1. O Ser Humano é, em termos anatómicos e fisiológicos, naturalmente omnívoro?**

Todos aprendemos na escola que os seres humanos se inserem na categoria de omnívoros<sup>1</sup>, e a maioria aceita-o sem questionar. Esta categorização resulta de uma observação, os seres humanos alimentam-se de plantas e de outros animais mas nem sempre terá sido assim.

De acordo com (Spencer, 2000, p. 20) a caça de animais para fins alimentares surgiu muito tarde na nossa evolução. Se pensarmos na vida de uma pessoa prestes a fazer setenta anos só nove dias antes de tal acontecer é que começou a ingerir carne, e só dois dias e meio antes é que essa carne passou a ser cozinhada. As evidências, segundo o mesmo autor, apontam no sentido de que a nossa dieta foi quase exclusivamente vegetariana durante vinte e três milhões e meio de anos. O consumo de carne teria começado nos últimos quinhentos mil anos.

Contudo, se estudarmos as características anatómicas e fisiológicas do aparelho digestivo humano e dos órgãos a ele associados, comparando com outros animais

---

<sup>1</sup> Omnívoro – adj. (do Lat. Omnivorus) Biol. Que come de tudo; que se alimenta indiferenciadamente de substâncias vegetais ou animais. (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, Academia das Ciências de Lisboa, Verbo, II Vol., 2001).

(herbívoros, carnívoros e outros omnívoros) poderemos chegar a conclusões que vão por em cheque a afirmação de que o ser Humano é omnívoro.

O médico Milton R. Mills (Mills, 2009) fez uma pequena análise sobre o tema baseada em factos conhecidos da anatomia e fisiologia animal, que resumiu num quadro comparativo, e chegou a algumas conclusões interessantes.

No referido quadro comparativo (anexo 1) encontramos comparação entre carnívoros, herbívoros, omnívoros e Humanos (aqui considerados fora de qualquer outra das categorias) ao nível da dentição, músculos faciais, maxilar e forma de mastigação, saliva, estômago, intestinos, fígado, rins e unhas. Em todos estes parâmetros o ser Humano está mais próximo dos herbívoros do que dos omnívoros.

Tomemos como exemplos ilustrativos alguns parâmetros onde a diferença é maior. A acidez do estômago, com comida, nos carnívoros e nos omnívoros é de pH1C enquanto nos herbívoros e nos Humanos é de pH4 a 5 (Mills, 2009).

O intestino delgado nos Humanos e nos herbívoros tem dez a doze vezes o comprimento do corpo enquanto que nos carnívoros e nos omnívoros tem apenas três a seis vezes. No que diz respeito ao cólon, o dos carnívoros e omnívoros é simples, curto e liso, já o dos Humanos e herbívoros é longo, complexo com pregas (Mills, 2009).

A urina Humana e dos herbívoros é de concentração moderada enquanto que nos carnívoros e nos omnívoros é extremamente concentrada

O fígado dos humanos e dos herbívoros não consegue desintoxicar-se do excesso de vitamina A ao passo que o dos carnívoros e dos herbívoros consegue (Mills, 2009).

Anos antes já tais diferenças haviam sido apontadas por Tyson (1975, p. 25). Este autor aponta várias diferenças entre o ser humano e os carnívoros, diferenças essas que se desenvolveram e persistiram por mais de 23 milhões de anos, como por exemplo o facto de o ser humano, tal como os mamíferos herbívoros, regularem a temperatura através da transpiração enquanto os carnívoros utilizam uma respiração acelerada para tal fim.

De facto, apenas um dos sessenta e dois primatas existentes, ordem à qual pertencemos, come animais de grande porte: o Homem, (Nowak, 1999). Para todos os outros primatas, a proteína animal é uma componente muito pequena da dieta.

Todas as características anatómicas e fisiológicas apontam no sentido de que o ser Humano está naturalmente formatado para ser herbívoro. A grande diferença em relação aos outros animais será a inteligência que nos permite por vezes agir contra o que é “natural”. Já os outros animais agem por instinto, estão programados para saber qual é a sua dieta ideal, o que não acontece com os Humanos porque existe o factor escolha.

A evolução da nossa inteligência permitiu-nos aprender a confeccionar a maior parte da comida que ingerimos, o que levou à expansão da nossa dieta.

A necessidade de adaptação ao meio, a escassez, sazonal ou permanente, de certos alimentos tiveram grande influência na determinação da evolução da dieta. Nas zonas mais frias do globo os alimentos disponíveis resumem-se quase exclusivamente a outros animais.

Estes aspectos não invalidam contudo as evidências de que o nosso corpo será naturalmente herbívoro.

## **1.2. Consequências na saúde de uma dieta omnívora**

É do conhecimento geral que o estilo de vida é determinante na prevenção de doenças. Actualmente o estilo de vida começa também a ser visto como tratamento. Uma das variantes de um estilo de vida saudável é a alimentação.

Como diz Robbins (2013, p. 255) infelizmente a prática da Medicina, como a conhecemos hoje, não está concebida para apoiar a saúde das pessoas. Está na verdade concebida para tratar doenças, essencialmente com medicamentos e cirurgias.

A disciplina de nutrição é, em todas as universidades portuguesas, uma disciplina semestral opcional. Os médicos adquirem muitos conhecimentos sobre medicamentos, tratamentos, cirurgias mas pouco sobre prevenção através da alimentação.

Apesar de tudo, grandes passos têm sido dados no sentido de consciencializar as pessoas de que uma alimentação saudável pode prevenir uma série de problemas de saúde e ajudar a trata-los.

De acordo com o *Centro de Controlo e Prevenção de Doenças* nos Estados Unidos da América, 75 por cento dos gastos em saúde na América vão para o tratamento de doenças crónicas, a maioria das quais podem ser prevenidas e estão ligadas à nossa dieta. Aqui inclui-se doenças do coração, diabetes e possivelmente um terço dos cancros (Robbins J. , 2012, p. xv).

O consumo de produtos animais tem sido associado com vários tipos de cancro, doenças cardiovasculares e diabetes. Contemporaneamente pesquisas médicas têm vindo a comprovar que os vegetarianos e os *vegans* não só têm menos doenças cardiovasculares mas também taxas mais baixas de cancro, hipertensão, diabetes, pedras na vesícula, problemas de rins, obesidade e doenças do cólon. Vivem em média mais seis a dez anos do que a restante população de acordo com Messina et al (1996, p. 58).

Vários estudos têm feito a ligação da dieta a determinados tipos de doenças. Contudo um dos maiores estudos de nutrição já feito foi conduzido por T. Colin Campbell e é conhecido com o *“Estudo da China”* (Campbell & Campbell, 2006). Este estudo foi feito em cooperação entre a Universidade de Cornell nos Estados Unidos, a Universidade de Oxford em Inglaterra e a Academia Chinesa de Medicina Preventiva. Este projecto pesquisou uma vasta gama de doenças, dietas e factores de estilo de vida na China rural e mais recentemente em Taiwan. No final foram encontrados mais de 8.000 associações estatísticas significantes entre vários factores da dieta e as diversas doenças.

Este estudo envolveu pessoas de 65 regiões na China, 100 indivíduos de cada região, metade de cada sexo. Foram analisadas as taxas de mortalidade de cancro e doenças crónicas entre 1973-1975. Essa informação foi depois correlacionada com questionários a amostras sanguíneas feitos entre 1983-1984. As regiões estudadas foram escolhidas porque os indivíduos tinham património genético muito semelhante e tendiam, de geração em geração, a viver e alimentar-se no mesmo lugar e da mesma forma.

Uma das conclusões do estudo foi que os indivíduos com maior consumo de produtos animais na sua dieta tinham um aumento no risco de mortalidade de doenças como cancro e cardiovasculares. Verificou-se que o oposto também se verificava, ou seja, aqueles que consumiam mais alimentos de origem vegetal viam esse risco diminuído.

Foram verificadas ligações da dieta a várias doenças:

- Cancro – Foi feita uma ligação do cancro da mama com elevadas concentrações de hormonas e elevado colesterol. Estes fatores de risco estão ligados a uma dieta rica em proteína animal, particularmente leite de vaca. As mulheres chinesas estão expostas a 35-40 por cento do estrogénio que a média das mulheres britânicas ou americanas e o seu risco de cancro da mama é apenas de um quinto do risco das mulheres ocidentais.
- Doenças Autoimunes – Verificou-se que o risco de desenvolver diabetes tipo 1 está grandemente relacionado com o consumo de leite de vaca nas crianças. Outras doenças autoimunes como esclerose múltipla e arterite reumatoide estão também relacionadas com o elevado consumo de proteína animal, especialmente leite de vaca.
- Doenças do cérebro – Os autores referem que problemas de cognição e demência, incluindo a doença de Alzheimer, estão ligados à hipertensão e colesterol elevado. Estes fatores de risco podem ser controlados com uma dieta pobre em produtos animais.
- Doenças coronárias e obesidade – Quando o estudo foi realizado a taxa de mortalidade por doença coronária era 17 vezes superior entre os homens americanos que entre os homens chineses. O consumo calórico era 30 por cento superior nos homens chineses contudo o seu peso era 20 por cento inferior. Isto devido a uma dieta pobre em proteína animal.
- Osteoporose – Ao contrário da proteína vegetal, a proteína animal acidifica os tecidos. Para combater essa acidez o nosso organismo vai buscar o cálcio dos ossos, o que faz com que estes fiquem mais fracos e sujeitos a um maior risco de fracturas.

- Pedras nos Rins – O consumo de proteína animal está relacionado com o aparecimento de pedras nos rins.

Como todos os estudos que abalam convicções enraizadas, este teve muitas críticas mas também muitos aplausos e seguidores da dieta recomenda pelo Dr. Campbell. Um desses seguidores é o ex-presidente americano Bill Clinton que em 2010 adoptou a dieta recomendada depois de viver muitos anos com problemas cardíacos.

Mais recentemente, na Europa, foi realizado aquele que é actualmente o maior estudo de nutrição envolvendo 520.000 pessoas em dez países europeus: Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Itália, Países Baixos, Noruega, Espanha, Suécia e Reino Unido.

Este estudo, chamado de *EPIC European Prospective Investigation into Cancer and Nutrition* (World Health Organization, 1992), foi desenhado para investigar a relação entre a dieta, estado nutricional, estilo de vida e envolvente ambiental e a incidência de cancro e outras doenças crónicas. Os investigadores estavam espalhados por 23 centros de investigação nos dez países.

O estudo começou com o recrutamento dos participantes em 1992. Foram recrutados indivíduos com 20 anos ou mais, os quais foram submetidos a um questionário detalhado sobre dieta e estilo de vida. Foram ainda feitas medições antropométricas e análises ao sangue.

Os primeiros resultados do estudo foram apresentados em Junho de 2001 na Conferência Europeia de Nutrição e Cancro. Muitos estudos estão ainda em curso e alguns em preparação para serem publicados mas podemos destacar alguns dos resultados com relevância para este trabalho.

Num dos estudos verificou-se um aumento do risco de cancro do cólon associado ao consumo de carnes vermelhas e/ou processadas. A mesma associação foi feita com o risco de cancro do estômago. No que diz respeito ao cancro da mama verificou-se que o excesso de peso é um factor de aumento de risco.

Robbins (2010) refere que, segundo a *American Heart Association*, as doenças do coração são a causa número um de morte nos Estados Unidos da América. Mais pessoas morrem de doenças do coração e artérias do que de todas as outras

causas juntas. O factor de risco mais importante nas doenças cardiovasculares é o colesterol elevado, que resulta maioritariamente do consumo elevado de gordura saturada presente na carne, peixe e produtos lácteos. Esta correlação é uma das mais fortes e consistentes na história da investigação médica. De acordo com Messina et al (1996, p. 18) um individuo com uma alimentação tradicional ingere em média 300-500 miligramas de colesterol por dia, num vegetariano a ingestão de colesterol desce para uma média de 150-300 miligramas diárias e num *vegan* a média é zero. Não é difícil pois aferir qual a dieta com mais probabilidades de nos causar doenças cardiovasculares.

A Universidade de Harvard corroborou estes dados num estudo publicado em 2012. Esse estudo seguiu a dieta de 120 mil pessoas durante cerca de 28 anos, concluindo que o consumo de carnes vermelhas está associado com um aumento do risco de desenvolvimento de doenças cardiovasculares e cancro.

Nos Estados Unidos da América existem programas de recuperação de doenças cardiovasculares exclusivamente assentes na mudança de dieta e estilo de vida. Um dos mais conceituados é o do médico Dean Ornish.

O seu programa assenta 5 componentes básicos:

- 1- Uma dieta baixa em gordura, assente em produtos integrais e quase *vegan*.
- 2- Meia hora de exercício diário.
- 3- Meia hora diária de alongamentos, meditação, relaxamento, redução de *stress* ou terapias semelhantes.
- 4- Grupos de apoio emocional e psicológico.
- 5- Eliminação do tabaco.

O objectivo deste programa é reduzir as intervenções cirúrgicas e eliminar a necessidade do uso de medicação. O programa tem tido tanto sucesso que mais de 40 companhias de seguros cobrem todo ou parte do programa. Praticamente 80 por cento dos pacientes com artérias severamente obstruídas, que seguem o programa do Dr. Ornish durante um ano ou mais, conseguem evitar o *bypass* ou a angioplastia (Robbins J. , 2010)

Há quarenta anos atrás a região do mundo com maior taxa de mortalidade relacionada com doenças do coração era a região do Norte Karelia na Finlândia. Os seus habitantes estavam tão preocupados com a situação que pediram ajuda ao governo. Foi então implementado um programa de reeducação alimentar, pessoas que ingeriam largas quantidades de carne e produtos lácteos foram encorajadas a inserir mais vegetais e frutos na dieta e a reduzir o consumo de produtos animais. O resultado foi uma redução de 73 por cento das mortes causadas por doenças cardiovasculares desde que o projecto começou em 1972 (BBC, 2000).

Tantamango-Bartley et all (2012) da Universidade de Loma Lima nos Estados Unidos publicaram em 2012 um estudo intitulado: *Dietas Vegetarianas e a Incidência de Cancro numa População de Baixo Risco*. Neste estudo os autores pesquisaram a associação entre padrões de alimentação (não-vegetarianos, lacto (consomem lacticínios e ovos), pescos (consomem peixe), *vegan* e semi-vegetarianos) e a incidência total de cancro nos participantes do Estudo de Saúde Adventista <sup>2</sup>. Os autores encontraram significativas associações estatísticas entre a dieta vegetariana e os cancros do sistema gastrointestinal. Quando analisadas as associações de padrões alimentares vegetarianos específicos verificou-se que a dieta *vegan* mostra uma protecção estatisticamente significativa na incidência do cancro em geral em ambos os sexos, e nos cancros femininos.

A conclusão dos autores é que as dietas vegetarianas parecem conferir alguma protecção contra o cancro.

O cancro é a primeira causa de morte no mundo de acordo com dados do GLOBCAN 2012 (World Health Organization, 2012), e a segunda causa de morte nos Estados Unidos segundo a American Cancer Society (2012). De acordo com a mesma fonte a dieta, e padrões alimentares, estão relacionados com cerca de 30% de todos os cancros nos países desenvolvidos e 20% nos países em desenvolvimento. Não é de estranhar portanto a multiplicidade de estudos que surgem sobre este tema.

---

<sup>2</sup> Os Estudos de Saúde Adventista, são uma série de pesquisas médicas da Universidade de Loma Lima nos Estados Unidos. Estudam a ligação entre estilo de vida, dieta, doença e mortalidade entre os Adventistas do Sétimo Dia. O estudo compreende 96000 participantes adventistas que, devido um padrão alimentar particular parecem ter um risco diminuído, em relação à restante população americana, de contrair doenças coronárias, diversos tipos de cancro, pressão alta, artrite e diabetes.

### 1.2.1 O Mito da Proteína

Quando alguém diz que é vegetariano a primeira pergunta que lhe colocam é: onde vai buscar a proteína. De modo que é já uma piada entre vegetarianos.

De acordo com Campbell et al. (2006, p. 29) as proteínas são os mais sagrados dos nutrientes, uma componente vital do corpo humano da qual existem centenas de milhares de tipos diferentes. Estas funcionam como enzimas, hormonas, tecidos estruturais e moléculas de transporte, que no conjunto tornam a vida possível.

As proteínas são constituídas por longas cadeias de centenas de milhares de aminoácidos, dos quais existem vinte tipos diferentes. As proteínas esgotam-se numa base regular e têm de ser substituídas, este processo consegue-se ingerindo comidas que contenham proteína.

As proteínas dizem-se de diferente qualidade dependendo de quão bem providenciam os aminoácidos essenciais. Cerca de nove aminoácidos são chamados de essenciais, são os que o nosso corpo não consegue produzir, tendo de ser fornecidos pela comida que ingerimos.

Uma proteína de melhor qualidade é aquela que depois de digerida nos fornece o tipo e a quantidade certa de aminoácidos. Tendo em conta esta definição, a melhor fonte de proteína é a carne humana. De modo que passamos à segunda melhor fonte de proteína, a carne animal.

Ser uma generosa fonte de proteína foi, historicamente, a principal mais-valia para a saúde retirada do consumo de carne e laticínios. No entanto esta mais-valia têm-se revelado um cavalo de Tróia, refere Campbell em entrevista a Robbins (2013, p. 42).

Em colaboração com Carr (2012, p. 40) Jennifer Reilly, nutricionista, explica que, embora a carne seja uma boa fonte de proteína, esta está carregada de gordura saturada e colesterol. Para além disso a carne não contém fibra, antioxidantes nem fitoquímicos, torna o nosso organismo mais ácido o que dificulta o funcionamento do sistema imunitário e compromete a saúde dos ossos.

Quando cozinhada a carne produz amino-heterocíclicos que são compostos químicos cancerígenos. Quanto mais tempo e a maior temperatura a carne for cozinhada maior é a concentração desses compostos cancerígenos.

De acordo com a mesma autora, uma dieta vegetariana rica, fornece a quantidade de proteínas que necessitamos, sendo esta muito inferior ao que pensamos. Para uma pessoa de 70kg o consumo de proteína deve ser cerca de 58g diárias. Um hamburger Big Tasty do McDonalds tem 44g de proteína por exemplo (McDonald's, 2010), num só alimento estamos a ingerir quase toda a proteína recomendada de um dia.

Entre os anos 60 e 90 Campbell (2006, p. 79) conduziu no seu laboratório diversos estudos que demonstraram a notável capacidade da caseína, a principal proteína do leite de vaca, de promover o crescimento de células cancerígenas em testes com animais. De acordo com este autor a caseína é o maior agente cancerígeno alguma vez identificado, sendo o seu efeito produzido em animais com consumo de níveis de caseína próximos do normal.

Existe abundante evidência de que um elevado consumo de productos lácteos está relacionado com taxas elevadas de fracturas ósseas e osteoporose (Robbins J. , 2013, p. 90). Tanto mais que os produtos lácteos foram retirados da pirâmide da alimentação saudável publicada pela Universidade de Harvard (Harvard University, 2011).

### **1.3 Contaminação biológica e o uso de antibióticos nos animais**

Para acompanhar a procura crescente de carne as indústrias agropecuária mudou muito o modo de criação dos animais nas últimas décadas. Hoje, em determinados países, quase não se encontram quintas onde as vacas e outros animais sejam criados no exterior e alimentados com o que é normal da sua alimentação, erva.

Como relata Robbins (2012, pp. 76-77) não se consegue engordar um bezerro dos 40 kg à nascença para 550 kg em pouco mais de um ano apenas com erva. Para atingir este ganho de peso anormal são necessárias enormes quantidades de milho, soja e suplementos à base de soja, antibióticos e outras drogas incluindo hormonas de crescimento (estas últimas são proibidas na União Europeia desde 1999).

Amontoar os animais em parques de engorda e alimentá-los com milho e outros cereais, não só é antinatural como perigoso para os animais. Tem também consequências médicas para nós quer comamos a carne dos animais ou não.

Os parques de engorda nas grandes explorações, como os conhecemos hoje, não existiriam sem o uso rotineiro de antibióticos na alimentação dos animais. Em vez de aceitar animais menos produtivos a indústria compensou a imunidade comprometida dos animais com aditivos à ração. Nos Estados Unidos são receitados, por ano, cerca um milhão de quilos de antibióticos aos seres humanos e onze milhões de quilos de antibióticos para usos não-terapêuticos aos animais. Calcula-se que seis milhões desses quilos são medicamentos actualmente proibidos na União Europeia (Foer, 2010, p. 14).

Este uso rotineiro de antibióticos na comida dos animais está directamente relacionado com o aparecimento de bactérias resistentes. Chamam-se resistentes porque sobrevivem à acção dos antibióticos. Estas bactérias têm uma grande capacidade de adaptação, por isso desenvolveram mecanismos de resistência aos fármacos de uso mais comum.

De acordo com dados do Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças as infecções resistentes aos antibióticos matam 25 mil pessoas na União Europeia todos os anos (Welle, Deutsche, 2012).

Como refere Robbins (2012, p. 77) a prática da indústria agropecuária de manter o gado em grandes explorações e alimentá-lo com cereais é responsável pelo aumento da bactéria mortal E.coli 0157:H7.

Quando o gado é alimentado com grãos o tracto intestinal, que nos ruminantes é neutro, torna-se ácido o que favorece o crescimento da bactéria E.coli que pode matar uma pessoa que coma carne infectada mal passada. Esta bactéria foi identificada no início dos anos oitenta e pode ser encontrada agora nos intestinos da maioria do gado de produções industriais nos Estados Unidos.

Antes de existirem as grandes produções industriais, os micróbios que existiam nos intestinos do gado estavam adaptados ao seu pH neutro. Mesmo que passassem para a carne que ingeríamos não havia problema pois eram destruídos no nosso estômago ácido. Com a mudança no tracto digestivo do gado, com a sua

acidificação, as bactérias adaptaram-se a viver num ambiente ácido, podendo assim sobreviver à acidez do estômago humano e em última instância matar. Como disse Pollan (2007, p. 79), ao acidificarmos o intestino das vacas com milho quebramos uma das barreiras da cadeia alimentar às infecções.

Outras bactérias potencialmente mortíferas estão presentes na carne que ingerimos. Estudos mostram que nos Estados Unidos mais de 95 por cento das galinhas estão infectadas com E.coli, sendo que 39 a 75 por cento das mesmas quando chegam às lojas ainda estão infectadas. Cerca de oito por cento estão infectadas com salmonelas e 70 a 90 por cento estão infectadas com outro patógeno potencialmente mortal, o campylobacter (Foer, 2010, p. 131).

Vários estudos têm vindo a mostrar que a resistência antimicrobiana segue rapidamente as pisadas da introdução de novos medicamentos nas criações industriais. Nos Estados Unidos, quando a *Food and Drug Administration* aprovou o uso de fluoroquinolonas em galinhas, a percentagem de bactérias resistentes a esta poderosa classe de antibióticos subiu de zero para 18% em 2002 (Foer, 2010, p. 142).

De acordo com um relatório de 2005, o *Council for Agricultural Science and Technology*, chegou à conclusão que um importante impacto da pecuária industrial é a selecção e amplificação rápida de elementos patogénicos que têm origem num antepassado virulento (com frequência através de uma mutação subtil), pelo que existe um risco acrescido para a entrada e/ou disseminação. Ora a criação de aves geneticamente uniformes e propensas a enfermidades em instalações lotadas, stressantes, infestadas de fezes e artificialmente iluminadas das produções intensivas promove o crescimento e a mutação de elementos patogénicos. O relatório conclui que o custo do aumento de eficiência é o aumento do risco global de doenças.

De acordo com Foer (2010, p. 145) o principal antepassado do recente surto de gripe suína H1N1 teve origem numa produção industrial de porcos nos Estados Unidos, disseminando-se rapidamente pelas Américas. Os cientistas encontraram pela primeira vez vírus que combinavam material genético de vírus aviários, suínos e humanos.

Estas super bactérias não conhecem fronteiras. Nos dias de hoje uma doença infecciosa propaga-se com bastante facilidade de um sítio para outro. De modo que o facto de na Europa muitos antibióticos serem proibidos nos animais, não impede que o efeito que têm na criação de super bactérias chegue até nós.

## **2. Porque o ambiente conta**

“Estamos literalmente a destruir o planeta do qual dependemos para a nossa alimentação, para a nossa economia e para as nossas vidas” (Robbins J. , 2013, p. 249)

### **2.1. A produção agropecuária e os problemas associados**

À partida pode parecer estranho que a nossa alimentação tenha influência no estado do planeta Terra. Contudo, se pensarmos na forma como a comida que pomos à boca foi produzida, e na forma como chegou até ao nosso prato, são muitos os factores que influenciam a saúde do nosso planeta.

O aumento da procura de alimentos tem tido uma grande influencia na indústria agropecuária. A pressão do consumo tem resultado numa indústria agropecuária que adoptou práticas cada vez mais poluentes, tanto do solo como do ar e da água. Práticas que levam a um aumento na erosão do solo, dependência de combustíveis fósseis importados e perda de biodiversidade.

O termo *Nutrição Ecológica* foi introduzido por nutricionistas da Universidade de Giessen na Alemanha em 1986 (Lietzmann, 2003). A nutrição ecológica é uma disciplina científica interdisciplinar que engloba toda a cadeia da nutrição, com especial foco nos efeitos da nutrição na saúde, no ambiente, na sociedade e na economia. Esta junta todos os componentes da cadeia alimentar, incluindo a produção, colheita, conservação, armazenamento, transporte, processamento, acondicionamento, comércio, distribuição, preparação, composição e consumo da comida e a posterior eliminação de resíduos.

A nutrição ecológica tem como objectivo alcançar sustentabilidade e segurança alimentar e nutricional em todo o mundo. Para atingir este objectivo, os profissionais envolvidos em toda esta cadeia, devem informar sobre os princípios de nutrição ecológica e desta forma motivar as pessoas a terem práticas alimentares mais sustentáveis.

Tendo como guia, e não só, a nutrição ecológica, muitos estudos têm sido realizados com vista a estabelecer uma relação entre a dieta e o meio ambiente.

Quando se pergunta à maioria das pessoas qual a causa número um dos gases de efeito estufa, a resposta é, na grande maioria das vezes, os transportes. Na verdade não é.

Num estudo de 2006 Eshel e Martin referem que uma dieta *vegan* é mais eficaz na redução da nossa pegada ecológica do que conduzir um carro híbrido. Segundo os cálculos destes cientistas um indivíduo que conduz um Toyota Prius e tem uma dieta com base em produtos animais contribui mais para o aquecimento global do que um indivíduo *vegan* que conduz um Hummer.

Os gases emitidos pelo gado têm grandes quantidades de metano, gás que os cientistas vêem como a maior ameaça às alterações climáticas.

Com a subida das temperaturas, o aumento do nível dos mares, o degelo dos polos, a mudanças das correntes oceânicas e os padrões climáticos, as alterações climáticas são o maior desafio que a raça humana enfrenta. Em 2006 a FAO publicou um relatório a que propositadamente chamou “A longa sombra da pecuária” (tradução do Inglês *Livestock’s long shadow*) (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2006) para aumentar a consciencialização, quer do público em geral quer da comunidade científica, da contribuição substancial da indústria pecuária nas alterações climáticas, poluição do ar, degradação do solo e da água e perda de biodiversidade.

O relatório analisou os vários impactos da indústria pecuária, o efeito no uso da superfície terrestre, o papel nas alterações climáticas e na poluição do ar, no uso da água e na poluição e o impacto na biodiversidade.

### Uso da superfície terrestre:

A indústria da pecuária é o maior utilizador do terreno agrícola, representando à data do relatório 78 por cento do terreno agrícola e 33 por cento do terreno destinado ao cultivo, o que representa 30 por cento da superfície terrestre do planeta.

É grande a influência que o sector tem no terreno cultivável, e os problemas ambientais associados à indústria pecuária não podem ser explicados sem incluir o cultivo agrícola. À medida que o sector se foi desenvolvendo a procura de terreno foi aumentando o que envolveu uma mudança na intensidade do uso e nos padrões de distribuição geográfica.

O primeiro aspecto desta transição foi a intensificação no uso do terreno, esta intensificação está relacionada com a alimentação do gado, quer directamente através de pastagens, quer indirectamente através de culturas.

O segundo aspecto da transição geográfica da indústria está relacionado com a mudança na distribuição espacial da produção. Esta e o consumo já não coincidem espacialmente, uma vez que o consumo está maioritariamente nos grandes centros urbanos ao contrário da produção. O sector adaptou-se a esta nova configuração, dividindo a cadeia produtiva e localizando os vários segmentos de produção onde os custos de produção são mais baixos. Com o desenvolvimento das infraestruturas de transporte a expedição de produtos animais tornou-se relativamente barata em comparação com outros custos de produção. De modo que a produção moveu-se para perto das pastagens e terrenos de cultivo ou para locais onde as políticas (regime fiscal, políticas laborais e ambientais) minimizem os custos de produção.

Esta mudança, apesar de trazer ganhos de eficiência no uso de recursos, desenvolve-se muitas vezes à custa de externalidades ambientais e sociais que não são tidas em conta. Como consequência as mudanças geográficas na criação de gado estão associadas a impactos ambientais substanciais. Por exemplo os custos de transporte são distorcidamente baixos e não refletem os custos sociais, a expansão do cultivo de alimentação para o gado está associado a profundos problemas de degradação dos solos. A expansão da agricultura para ecossistemas virgens, como a Amazónia, causa alterações climáticas e perda de biodiversidade.

Com a tendência actual, a pegada ecológica da criação de gado irá aumentar devido à expansão do uso do território e da degradação do solo. Para se chegar a uma situação de sustentabilidade vai ser necessário a atribuição de um valor adequado aos recursos naturais, a internacionalização das externalidades e a preservação de ecossistemas chave como por exemplo a Amazónia.

#### Papel da indústria pecuária nas alterações climáticas e na poluição do ar:

O sector da pecuária é, de acordo com este relatório, responsável por cerca de 18 por cento do total da emissão de gases de efeito estufa cuja origem tem intervenção humana, ou seja antropogénicos, derivados de cinco sectores, energia, indústria, resíduos, uso do território e desflorestação e agricultura. Esta percentagem é superior à de todos os meios de transporte juntos.

Considerando apenas os dois últimos sectores, a criação de gado, é responsável por cerca de 50 por cento das emissões. Só no sector da agricultura é responsável por cerca de 80 por cento das emissões totais.

- Dióxido de Carbono: agropecuária responsável por nove por cento do total de emissões antropogénicas.
- Metano: 30 a 40 por cento das emissões antropogénicas totais.
- Óxido Nitroso: 65 por cento do total de emissões antropogénicas. Este é o mais potente dos três gases com maior efeito estufa. Estima-se que esta percentagem irá aumentar substancialmente nas próximas décadas.
- Amoníaco: 64 por cento do total de emissões antropogénicas.

#### Impacto no uso da água e na sua poluição:

Somando todos os impactos dos diferentes sectores da cadeia de produção, o sector da agropecuária tem um enorme impacto no uso da água, na sua qualidade e nos ecossistemas aquáticos.

O total da água usada no sector agropecuário é superior em oito por cento ao total do consumo humano. A maior parte dessa água é usada na produção de comida para o gado, cerca de sete por cento do total.

Avaliar o papel da indústria agropecuária na contribuição para a escassez de água é um processo complexo. O volume de água perdida é apenas avaliável para a água evaporada pelas culturas que servem de alimento ao gado aquando a sua produção. Essa perda representa 15 por cento do total anual.

Também é clara a contribuição da indústria para a poluição dos recursos hídricos. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, a criação de gado é responsável por 55 por cento da erosão e 32 e 33 por cento, respectivamente, do nitrogénio e do fósforo nos recursos de água doce. A indústria agropecuária também contribui grandemente para a poluição da água nos Estados Unidos da América através dos pesticidas utilizados (37 por centos dos pesticidas), dos antibióticos (50 por cento do volume dos antibióticos consumidos), e metais pesados.

A criação de pasto, a utilização de estrume nas plantações, a utilização do terreno por culturas intensivas são os maiores responsáveis pela insustentável quantidade de nutrientes, pesticidas e sedimentos nos recursos hídricos do planeta. O processo de poluição é muitas vezes difuso e gradual, só se notando os impactos nos ecossistemas quando estes já são severos. E como são processos tão difusos são extremamente difíceis de controlar, especialmente nas zonas mais pobres do planeta.

A criação de gado tem impactos regionais complexos e diversos. Esses impactos podem ser medidos através do conceito de “água virtual” introduzido por J.A. Allan, definido como o volume de água necessário para produzir uma determinada mercadoria ou serviço. De acordo com este conceito são necessários 990 litros de água para produzir um litro de leite. Este exemplo dá para perceber a insustentabilidade da produção agropecuária (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2006).

#### Impactos na biodiversidade:

É difícil ser preciso quando se quantifica a perda de biodiversidade induzida pela indústria agropecuária. As perdas são resultado de uma complexa cadeia de mudanças, que ocorrem em diferentes níveis, cada um afectado por diferentes agentes.

No passado as maiores perdas de biodiversidade deviam-se ao pastoreio extensivo, na forma de fragmentação florestal/desflorestação ou introdução de plantas estranhas no ecossistema. A conversão da floresta em pastagens continua a ser um importante factor na perda de biodiversidade na América Latina.

As maiores ameaças à perda de biodiversidade são a conversão de terrenos selvagens em pastagens (incluindo desflorestação), plantação de soja para alimentação do gado, introdução de plantas exóticas não endémicas, as queimadas para gestão das pastagens, o sobrepastoreio e a perseguição dos predadores.

Cerca de dez por cento das espécies ameaçadas sofrem de perda de habitat causado pela criação de gado.

O relatório conclui a indústria agropecuária exerce uma grande pressão nos ecossistemas e no planeta como um todo. É uma das maiores fontes de emissão de gases de efeito estufa, uma das principais causas de perda de biodiversidade e a maior fonte de poluição da água nos países em desenvolvimento.

Em 2009 o prestigiado instituto Worldwatch (2009) publicou um relatório que faz o relatório da FAO parecer muito conservador. Os autores concluem que seguir uma dieta vegetariana em detrimento de uma dieta com base em produtos animais seria a estratégia mais eficaz na luta contra as alterações climáticas que a utilização de energias renováveis. Isto porque teria um efeito muito mais rápido na redução dos gases de efeito estufa e na sua concentração atmosférica, e consequentemente no ritmo a que o clima se está a alterar.

Num estudo publicado no *American Journal of Clinical Nutrition* em 2009 (Marlow, Hayes, Soret, Carter, Schwab, & Sabaté) os autores tentaram responder a algumas questões. As escolhas alimentares têm algum efeito no ambiente? Mais especificamente o consumo de produtos animais causa uma maior pegada ecológica que uma dieta vegetariana? Se sim, quais são os maiores efeitos causados e como podem ser medidos?

Estes investigadores identificam e descrevem seis grandes efeitos que as escolhas alimentares podem ter no ambiente e posteriormente usam os dados de um estudo feito na Universidade de Loma Lima nos Estados Unidos da América para quantificar os efeitos ambientais das dietas vegetarianas e não vegetarianas.

Os seis efeitos principais que a dieta pode ter no ambiente, escolhidos para este estudo foram os efeitos nos recursos hídricos, o consumo energético, o efeito do uso de fertilizantes químicos, o uso de pesticidas, produção de resíduos e a degradação dos terrenos.

Este estudo conclui por exemplo que a produção de produtos animais requer duas vezes e meia a cinco vezes mais energia do que a produção de produtos vegetais. Outra conclusão a que chegaram foi que os sete bilhões de animais criados para consumo geram 130 vezes mais resíduos poluentes que os cerca de 300 milhões de habitantes. Estes resíduos, muitas vezes por tratar, contêm altas concentrações de nitrogénio, fósforo, potássio e vestígios de metais e antibióticos, o que segundo a Organização Mundial de Saúde é um problema sério de saúde pública. Os dejectos dos animais são ainda ricos em dióxido de carbono e metano, gases associados com as alterações climáticas e o aquecimento global.

No que diz respeito ao impacto da dieta propriamente dita, os investigadores usaram os dados disponíveis dos fiéis da Igreja Adventista do Sétimo Dia que constituem o maior grupo vegetariano da Califórnia. Os dados utilizados resultaram de um estudo onde participaram cerca de 34 mil adventistas, dos quais metade eram vegetarianos. Esse estudo tinha sido desenhado de modo a aferir a relação entre o estilo de vida, em particular a dieta, e a saúde. Marlow *et al*, utilizando esses dados, estenderam a sua análise ao campo ambiental.

As conclusões do estudo de Marlow *et al* (2009) apontam no sentido de que uma dieta com base em produtos animais tem um custo ecológico muito superior em relação a uma dieta vegetariana. Sendo o consumo de água 2,9 vezes superior, é consumida 2,5 vezes mais energia, 13 vezes mais fertilizantes e 1,4 vezes mais pesticidas.

Noutro estudo de 2006 Tettamanti (Evaluating the environmental impact of various dietary patterns combined with different food production systems), compara os efeitos ambientais de três dietas diferentes (omnívora, vegetariana e *vegan*) e de dois métodos de produção (agropecuária convencional e agricultura biológica) com o objectivo de aferir se as dietas vegetarianas são menos nocivas para o ambiente.

A originalidade deste estudo reside no facto de ter sido o primeiro a utilizar uma dieta completa (quantidade total de comida consumida por uma pessoa durante uma semana) como base dos cálculos.

A pesquisa foi baseada na *Análise do Ciclo de Vida (ACV)*, um procedimento padronizado internacionalmente (ISO 140040). Uma ACV é um procedimento objectivo para a avaliação da energia e dos impactos ambientais de um processo ou actividade.

Foram preparadas três dietas idênticas em termos de nutrientes e calorias, uma omnívora, uma vegetariana e uma *vegan*. Estas três dietas foram combinadas com dois métodos de produção, biológico e tradicional, dando origem a seis variantes (omnívoro-biológico, omnívoro-tradicional, vegetariano-biológico, vegetariano-tradicional, *vegan*-biológico, *vegan*-tradicional).

Analisados os dados os autores concluíram que a dieta omnívora tradicional é a que maior impacto tem no ambiente e na saúde, no espectro oposto temos a dieta *vegan* biológica como a que menos impacto causa.

A carne bovina é a que maior impacto causa no ambiente, logo seguida do queijo, peixe e leite. Tendo em conta o uso de combustíveis fósseis por exemplo, são necessárias 40 calorias de combustível para produzir uma caloria de carne de vaca, uma caloria de leite necessita de 14 de combustível e os cereais podem ser obtidos apenas com 2,2 calorias de combustível.

Actualmente o gado é alimentado com milho e outros cereais que os humanos podem consumir, e que são muito ineficientes na conversão em carne. São necessários entre três a sete kg de cereais para produzir meio kg de carne. É o que se chama de fábrica de proteína ao contrário. Isto acontece pelo mundo em larga escala enquanto biliões de pessoas no planeta não têm comida suficiente no prato (Robbins J. , 2012, p. 74). No relatório da FAO é mencionado que o gado consome mais proteína que aquela que produz, consome cerca de 77 milhões de toneladas de proteína que podia ser consumida pelas pessoas, enquanto providencia apenas 58 milhões de toneladas de proteína (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2006).

Mais recentemente, em 2012, o Instituto Internacional da Água de Estocolmo preparou um relatório para a Semana Mundial da Água que decorreu em Estocolmo. Segundo este relatório não haverá água suficiente para produzir comida para os nove bilhões de pessoas que se estima que o planeta tenha em 2050. Isto implicará uma redução no consumo de proteína animal dos actuais 20 por cento das calorias totais para cinco por cento das calorias totais (Stockholm International Water Institute (SIWI), 2012).

A respeito da perda de biodiversidade, Robbins (2012, p. 85) refere o exemplo dos Estados Unidos da América. Em 1931 foi criado o programa “Animal Damage Control” com o intuito de proteger a indústria agropecuária dos animais selvagens considerados prejudiciais para a indústria. De acordo com o autor a agência mata indiscriminadamente qualquer animal que possa competir com ou ameaçar o gado.

Por ano são mortos com esta justificação mais de um milhão e meio de animais selvagens entre texugos, ursos pardos, lince, raposas, coiotes, guaxinins, castores entre muitos outros incluindo cães e gatos domésticos involuntariamente. Entre os métodos deste programa estão o envenenamento, armadilhas, tiroteios, tiro aéreo. Nos animais de covil, é metido querosene nas tocas e deitado fogo, queimando vivas as crias e os seus ninhos, tudo pela segurança dos bifes nos pratos dos americanos.

A perda de biodiversidade não acontece só em terra, também os mares têm sido castigados. Das 35 espécies de cavalos-marinhos identificadas, 20 estão em vias de extinção por serem involuntariamente capturados juntamente com o marisco (Foer, 2010, p. 40). A apanha de camarão por arrasto deita fora cerca de 80 a 90 por cento do que é apanhado no arrasto. Cerca de 145 espécies animais são mortas inadvertidamente na pesca moderna do atum (Foer, 2010, p. 49).

Infelizmente a maioria das pessoas não está a par dos malefícios que a indústria agropecuária traz ao ambiente.

### **3. Diferenciação dos animais e outras questões éticas**

“Todos os animais são iguais mas alguns são mais iguais do que outros” (Orwell, 2008, p. 78)

#### **3.1. Porque comemos vacas e amamos cães e gatos?**

A célebre frase de George Orweel foi dita num contexto muito diferente mas serve para ilustrar a nossa relação com os animais. Dependendo das culturas uns animais são vistos como comida, meras mercadorias, enquanto outros são alvo de todo o nosso amor e atenção. O que nos leva a fazer esta distinção?

Mahatma Gandi disse “A grandeza de uma nação pode ser julgada pela forma como os seus animais são tratados”. Estaria ele a referir-se exclusivamente aos animais de estimação?

Segundo Joy (2011, p. 13) a nossa percepção determina largamente a nossa realidade, a forma como percebemos uma situação, o significado que tiramos dela, determina o modo de como pensamos e sentimos.

Uma das razões pelas quais temos diferentes percepções da carne de vaca e da carne de cão é porque vemos esses animais de formas muito diferentes.

Para a maioria de nos o único contacto que temos com uma vaca é quando um pedaço dela está no nosso prato. No entanto com os cães mantemos relações muito semelhantes às que mantemos com pessoas. Chama-los pelo seu nome, cumprimentamo-los quando nos vamos embora e quando regressamos. Partilhamos a nossa cama com eles. Brincamos com eles e compramos-lhes presentes. Levamo-los ao médico quando estão doentes. Eles fazem-nos rir, chorar, são nossos amigos, a nossa família e amamo-los.

Comemos vaca e não cão não porque estes sejam diferentes - as vacas tal como os cães têm sentimentos, preferências e consciência – mas porque a nossa percepção deles é diferente (Joy, 2011).

Tal como a nossa percepção da carne varia conforme o animal da qual ela veio, também diferentes pessoas e culturas têm diferentes percepções dos vários animais. Os Hindus por exemplo olham para a carne de vaca como nos olhamos para a carne de cão. Estas variações na percepção estão relacionadas com o nosso esquema. O esquema é a moldura psicológica que dá forma às nossas crenças, ideias, percepções, experiências e automaticamente organiza e interpreta a informação recebida. Os esquemas actuam como um sistema de classificação mental.

Temos um esquema para cada assunto, incluindo os animais. Estes podem ser classificados por exemplo de presa, predador, animal de estimação e comida. Por outras palavras classificamos os animais como comestíveis ou não comestíveis.

É um fenómeno estranho a forma como reagimos à ideia de comer carne de cão e de outros animais não comestíveis. Ainda mais estranho será a forma como não reagimos à ideia de comer vaca e outros animais ditos comestíveis. Parece haver um hiato no nosso processo perceptivo no que toca às espécies comestíveis. Não fazemos a ligação entre o bife que está no nosso prato e a animal de onde ele veio.

As evidências sugerem que não nascemos com os esquemas, eles são construídos. Os nossos esquemas evoluíram de um sistema de crenças muito estruturado. Esses sistemas decretam que animais podemos ou não consumir e protegem-nos de sentir algum desconforto emocional ao fazê-lo. O sistema ensina-nos a não sentir, e o sentimento mais óbvio que perdemos é a repugnância. Contudo debaixo da repugnância jaz uma emoção de base do ser humano: a empatia.

Joy (2011, p. 18) explica como passamos de empatia a apatia. A ferramenta principal do sistema é o entorpecimento psíquico (tradução do Inglês *psychic numbing*), processo através do qual nos desligamos mental e emocionalmente da nossa experiência. Este é um processo normal e faz parte do nosso dia-a-dia de forma a podermos funcionar num mundo violento e imprevisível. No entanto torna-se destrutivo quando é usado para permitir a violência. Mesmo que essa violência esteja longe nas quintas de criação de animais e nos matadouros.

O entorpecimento psíquico é constituído por um conjunto complexo de defesas e outros mecanismos. Mecanismos que distorcem as nossas percepções e nos

distanciam dos sentimentos, transformando a empatia em apatia. Os mecanismos do entorpecimento psíquico incluem negação, anulação, justificação, objectivização, rotinização, dicotomização, racionalização e dissociação.

Partindo da ideia de que o vegetariano não é apenas a pessoa que não come carne, mas sim uma pessoa que escolheu não comer carne reflexo de um sistema de crenças onde matar animais para consumo humano não é ético, Joy (2011, p. 29) surge com o termo carnismo para ilustrar o oposto. No mundo industrializado comemos carne não por necessidade mas porque assim o escolhemos. Não necessitamos da carne para sobreviver, tão pouco para ser saudáveis, comemos carne porque sempre foi assim. Olhamos para essa escolha como algo natural, a forma de como as coisas sempre foram e sempre serão. Comemos animais sem pensar no que estamos a fazer e porquê, porque o sistema de crenças que suporta esse comportamento é invisível, é o carnismo.

### **3.2. O bem-estar animal**

Se a maioria de nos consegue esquecer-se do que outrora foi o pedaço de carne que agora está no seu prato, muitos não conseguem e o tema do bem-estar animal, não só dos animais de estimação, é cada vez mais discutido.

As condições em que os animais que servem de alimento, e que animais são esses, variam de país para país. O paradoxo é que as regiões onde existem menos regras em relação a este assunto, nos países em desenvolvimento, são também as regiões onde os animais vivem uma vida melhor e com mais liberdade. Nos países industrializados os animais são criados em grandes explorações e a maioria nem vê a luz do dia.

Segundo a Organização Mundial da Saúde Animal (World Organization for Animal Health) define-se bem-estar dos animais nos seguintes termos: “Um animal encontra-se em boas condições de bem-estar se for saudável, estiver confortável, for bem alimentado, estiver em segurança, puder exprimir comportamentos inatos e não sofrer dor, medo e angústia”.

Na União Europeia os animais têm talvez as melhores condições de vida do mundo industrializado, contudo muita coisa precisa ser feita. A legislação respeitante às galinhas poedeiras, a directiva 1999/74/CE de 19 de Julho de 1999, que proibiu a partir de 2012 o uso de gaiolas não melhoradas, mostrou que existem muitos problemas no que diz respeito ao bem-estar animal e que as condições em que os animais vivem são muito diferentes nos vários estados membros.

Em 2006 foi lançado um plano de acção de quatro anos sobre a protecção e bem-estar animal. Esse plano abrangeu os vários aspectos da política europeia sobre bem-estar e criação de animais com propósitos económicos.

Três anos mais tarde a Comissão pediu a uma entidade independente externa, a GHK Consulting, uma avaliação da política da UE em matéria de bem-estar dos animais. Dessa avaliação saíram onze mensagens chave:

1. A legislação analisada melhorou a vida dos animais nas quintas mas mais pode ser alcançado com o reforço da aplicação da legislação existente.
2. A legislação de protecção dos animais tem ajudado a reduzir as distorções na concorrência no mercado interno.
3. O fundo de 15 milhões anuais para pesquisa e aconselhamento em bem-estar animal, teve uma contribuição positiva na política adoptada.
4. Não é claro até que ponto as medidas de comunicação sobre responsabilidade em relação aos animais chegaram aos intervenientes e ao público em geral.
5. As iniciativas internacionais ajudaram a sensibilizar e criar um entendimento internacional comum das questões de bem-estar animal.
6. A criação de condições de mercado equivalentes entre os criadores europeus e os de países terceiros que exportam para a Europa é um projecto a longo prazo.
7. Os recursos financeiros cresceram para fazer face às crescentes necessidades de pesquisa da política da UE em matéria do bem-estar animal.
8. A política de bem-estar animal da UE parece ter conseguido encontrar um equilíbrio entre as diversas necessidades e expectativas dos cidadãos, indústria

e outros grupos num problema para o qual as ambições são diferentes nos vários países.

9. Os diferentes elementos da política de bem-estar animal da UE são, em geral complementares e consistentes, e têm (até agora) evitado grandes conflitos com outras políticas da UE, tais como políticas sobre competitividade, comércio e o meio ambiente.
10. As normas da política de bem-estar dos animais impuseram custos adicionais no sectores da pecuária, estimados em cerca de dois por cento do valor global da produção pecuária.
11. A gestão da política de bem-estar animal custa à administração pública dos estados membros um total estimado de 105 milhões de euros por ano.

Estas mensagens chave deram origem a algumas recomendações das quais destacamos a necessidade de as normas conterem requisitos detalhados e cobrirem todos os aspectos do bem-estar animal e haver um reforço na aplicação da legislação, uma melhor estratégia de comunicação e a exploração de via não legislativas para conseguir resultados complementares à legislação existente.

Em 2012 surgiu um novo plano estratégico de quatro anos adoptado a 19 de Janeiro desse ano. Segundo palavras do comissário responsável pelo plano (Dalli, 2012) o bem-estar animal é um assunto emotivo sobre o qual os cidadãos europeus se preocupam muito.

Para termos uma ideia da dimensão do tema, na União Europeia existem cerca de dois mil milhões de aves (frangos de carne, galinhas poedeiras, perus, patos e gansos) e trezentos e trinta e quatro milhões de mamíferos (gado bovino, porcos, gado caprino, etc.). O valor económico anual destes animais é de cerca de 150 mil milhões de euros. A contribuição da União Europeia para o bem-estar destes animais é cerca de 70 milhões de euros por ano. Esta contribuição é dada, por um lado, directamente aos agricultores em programas de desenvolvimento rural, por outro a actividades relacionadas com o bem-estar animal como investigação, estudos económicos, formação e educação, entre outros.

Foram identificados como os principais factores que afectam o bem-estar dos animais na UE:

1 – Ausência de aplicação da legislação comunitária pelos Estado-Membros. Várias disposições legislativas não são plenamente aplicadas não tendo deste modo o efeito pretendido em termos do bem-estar animal.

2 – Falta de informação dos consumidores sobre o bem-estar animal. Este é dos últimos factores tidos em conta na decisão da compra.

3 – Falta de conhecimentos de muitas partes interessadas sobre o assunto.

4 – Necessidade de simplificação das normas de bem-estar animal.

Tendo em conta os factores acima mencionados a estratégia do novo plano passa por avaliar a possibilidade do estabelecimento de princípios gerais em matéria de bem-estar animal e por reforçar algumas das acções já tomadas. Tem como objectivos melhorar a aplicação da legislação de UE, assegurar uma concorrência leal e aberta entre as empresas dos vários Estado-Membros, melhorar os conhecimentos no que respeita ao bem-estar animal dos vários intervenientes e melhorar a coerência das condições de bem-estar dos animais entre todas as espécies.

Apesar dos esforços ainda há muito caminho a percorrer e nem todos os países industrializados têm as mesmas preocupações. Por exemplo nos Estados Unidos a realidade é bem diferente.

Como relata Foer (2010) nos Estados Unidos, ao contrário do que se passa na Europa onde legalmente os frangos têm de estar inconscientes ou mortos antes do processo de sangramento e fervura, os frangos passam por um banho de água electrificada que os paralisa mas não os deixa insensíveis. Cerca de quatro milhões de frangos por ano chega vivo e consciente ao tanque de escaldamento e cerca de 180 milhões de frangos por ano são abatidos deficientemente. Isto depois de terem vivido numa gaiola de 320 cm<sup>2</sup> aproximadamente o tamanho de uma folha A4.

As porcas prenhas passam as dezasseis semanas de gravidez confinadas numa gaiola de gestação tão pequena que o animal não é capaz de se virar, o que faz com que ganhem chagas em várias partes do corpo.

Nos matadouros de gado bovino o atordoamento é muitas vezes ineficaz, o que faz com que muitos animais sejam sangrados, esfolados e desmembrados ainda conscientes.

Estas são apenas algumas das atrocidades que se cometem contra os animais todos os dias nos Estados Unidos e em muitos outros países.

Em crítica ao livro de Foer (2010), J. M. Coetzee diz que se alguém continuar a consumir os produtos da indústria depois de ler o livro, poderá dizer-se que não tem coração ou é insensível à razão, ou ambos.

### **3.3. Questões Humanitárias**

Uma questão geralmente esquecida quando se fala nas consequências da nossa alimentação é a questão humanitária.

A quantidade de cereais que é utilizada na alimentação dos animais destinados à alimentação é muito desproporcional em relação à quantidade de carne que se obtém, são precisos sete quilos de cereais para produzir um quilo de carne (Nicolaas G. Pierson Foundation, 2008).

Se os mesmos cereais fossem utilizados na alimentação das populações, principalmente das carenciadas, o ganho seria muito superior uma vez que 40% a 50% dos cereais produzidos são destinados à alimentação dos animais que consumimos (Nicolaas G. Pierson Foundation, 2008).

De modo que deixar, ou comer menos, carne não influencia apenas a nossa saúde mas também a das populações mais carenciadas.

## Parte II - O projecto de empreendedorismo

### 4. Descrição do Projecto de Empreendedorismo

Antes de mais cabe introduzir os conceitos *veganismo* e *vegetarianismo*. *Veganismo* é uma filosofia de vida motivada por convicções éticas com base nos direitos animais. Este termo foi introduzido na sociedade em 1944 por Donald Watson, fundador da *Vegan Society*, quando este procurava criar um movimento vegetariano livre de produtos lácteos e ovos. As pessoas que seguem este tipo de dieta não ingerem qualquer produto de origem animal. Esta filosofia de vida não se resume só à dieta mas a todo um estilo de vida livre de produtos de origem animal, no entanto, o presente estudo centra-se exclusivamente na alimentação. A oferta alimentar *vegan* na restauração é muito limitada. A maioria das comidas que não inclui carne ou peixe contém ovos, leite ou mesmo gordura de origem animal, tornando assim muito difícil e limitada a escolha para os *vegans*.

O vegetarianismo enquanto conceito assente no imperativo moral – “Não matarás para comer” – teve o primeiro impacto na história na Índia e na Grécia sensivelmente ao mesmo tempo, por volta de 500 a.C., na época de Buddha e Pitágoras (Spencer, 2000, p. xi). Os vegetarianos podem ou não ingerir productos lácteos e/ou ovos. A oferta neste caso é maior mas ainda assim muito restrita. Não se encontra muito mais do que saladas e sopas no que diz respeito à ideia de que a restauração tem da comida vegetariana, tornando a escolha alimentar muito aborrecida e algo limitada.

Este projecto visa criação de uma cadeia de restauração de comida vegetariana e *vegan*. O nome da cadeia será “Veggie”, calão em Inglês para a palavra *vegetable*.

Inicialmente está prevista a abertura de uma zona de restauração no centro comercial Oeiras Park, com possibilidade de futura expansão a outros centros comerciais da zona da grande Lisboa e Setúbal.

A escolha do Concelho de Oeiras está relacionada com o facto de muitas empresas estarem aí instaladas, cerca de cinquenta grandes empresas segundo dados do município (Oeiras).

Esta futura cadeia de restauração vem preencher uma lacuna existente. Neste momento não temos nos centros comerciais cadeias de restauração inteiramente vegetarianas/*vegan*. Também as opções *vegan* disponíveis são muito raras e resumem-se normalmente a saladas ou sopa. Não encontramos com frequência cozinha caseira *vegan*. A Veggie pretende acabar com o mito de que a comida vegetariana se resume a saladas e comida sem sabor. Existe um vastíssimo leque de opções alimentares numa dieta *vegan* ou vegetariana, sendo que o sabor, tal como na carne e no peixe, depende do condimento que se usar.

O funcionamento será semelhante ao de uma cadeia de comida rápida onde existirá uma secção de hambúrgueres vegetarianos em que cada cliente pode personalizar o seu hamburger escolhendo entre uma variedade de bases, acrescentando ingredientes extra e por fim o molho. Existirá também uma selecção de três pratos do dia, em que dois serão *vegan* e um bar de sumos de frutos e vegetais.

Visão – A nossa visão é ser a solução e a opção ao nível de comida alternativa fora de casa, liderando o mercado nacional futuramente.

Missão – A nossa missão consiste em conceber, desenvolver e produzir comida de elevada qualidade criando valor para os nossos clientes. Apoiar e incentivar iniciativas que promovam uma alimentação saudável e o desenvolvimento sustentado do planeta.

Valores – Os nossos valores são a integridade e honestidade, profissionalismo e rigor, inovação e melhoria contínua.

Em primeiro lugar vamos definir em linhas gerais o plano de negócios. De seguida será realizado um estudo de mercado e por fim a análise de mercado, o plano de marketing e o plano financeiro, estudo de viabilidade e de sensibilidade.

## 5. Plano de Negócios

No que diz respeito ao plano de negócios seguimos o proposto por Osterwalder et al (2013), o modelo de negócio assenta em nove blocos constitutivos básicos que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

### 1 – Segmentos de clientes

- Nicho de mercado: O público vegetariano, e principalmente *vegan*, que é ainda uma minoria.
- Segmentado: As motivações e necessidades de cada cliente são diferentes. Os clientes vegetarianos/*vegan* têm diversas motivações como saúde, religião, preocupação com as questões ambientais, compaixão pelos animais e pelo planeta. Queremos também chegar a um público que, apesar de não ser vegetariano/*vegan*, goste de provar coisas novas e possa incluir os nossos produtos na sua alimentação do dia-a-dia.

### 2 – Propostas de Valor

Em termos de propostas de valor a empresa pretende entregar ao cliente um produto saudável e de qualidade que vem resolver o problema da oferta limitada de comida vegetariana/*vegan* disponível nos centros comerciais. Será um produto delicioso, saudável e a um custo acessível. Actualmente não encontramos nos centros comerciais comida caseira vegetariana/*vegan*. A oferta disponível resume-se quase sempre a saladas, sanduiches e massas com vegetais, que contêm normalmente produtos lácteos, não satisfazendo o público *vegan*.

As nossas propostas de valor são:

- Novidade: Será a primeira cadeia de comida exclusivamente vegetariana/*vegan* a operar nos centros comerciais em Portugal.
- Desempenho: Aposta na qualidade e no atendimento ao cliente de modo a sermos reconhecidos pelo nosso desempenho e pela qualidade das refeições.

- Adaptação ao cliente: Um dos produtos base vai ser o hamburger vegetariano que o cliente pode compor ao seu gosto acrescentando diversos complementos e molhos vegetais.
- Preço: Será semelhante aos preços praticados pelas cadeias de comida rápida a operar nos centros comerciais.
- Conveniência: Restaurante situado num centro comercial perto de vários parques empresariais e, futuramente, com a possibilidade de entrega ao domicílio.

3 – Canais: O principal canal será próprio e indirecto, o restaurante. Teremos outro canal próprio directo, as vendas *online* com entregas ao domicílio numa fase posterior.

4 – Relações com os clientes: Na loja o modelo é de assistência pessoal do atendedor ao cliente

5 – Fluxos de rendimento: O fluxo de rendimentos provem da venda de activos, neste caso comidas e bebidas. O mecanismo de fixação de preços é um mecanismo de preços fixos onde existe uma lista de preços para cada produto.

6 – Recursos-Chave: Os nossos recursos-chave são físicos (a loja e ponto de venda, tal como todo o material de cozinha) e humanos (nossos trabalhadores).

7 – Actividades-chave: A nossa actividade-chave, aquela que nos permitirá criar e oferecer uma proposta de valor aos clientes e consequentemente obter rendimentos, é a confecção da comida vegetariana/*vegan* de qualidade.

8 – Parceiros-chave: Os nossos parceiros-chave são os nossos fornecedores, pois é na matéria-prima que podemos conseguir reduzir alguns custos com melhores contratos de fornecimento.

9 – Estrutura de custos: O nosso modelo de negócio centra-se na criação de valor, é o que chamam Osterwalder et al (2013, p. 41) uma estrutura de custos movida pelo valor. O projecto vai centrar-se na criação de valor, de refeições saudáveis de qualidade.

## 6. Estudo de Mercado

Para a avaliação do potencial de mercado realizou-se um estudo de mercado cujas fases são descritas seguidamente:

- 1 - Planeamento do estudo: objectivos, hipóteses, universo, amostra e questionário
- 2 - Análise dos resultados do estudo de mercado, erro da amostra e mercado potencial

### 6.1. Planeamento do estudo: objectivos, hipóteses, universo, amostra e questionário

O objectivo principal do questionário é medir a aceitação do público-alvo de uma cadeia de comida rápida vegetariana na localização escolhida. E também identificar o preço que estão dispostos a pagar medindo a elasticidade.

As hipóteses em investigação são:

**Hipótese 1:** É viável a instalação de um restaurante vegetariano/*vegan* no Oeiras Park se o *Veggie* tiver uma capacidade de servir 300 refeições diárias.

**Hipótese 2:** Os potenciais clientes estão dispostos a pagar um preço semelhante à média de preços de outras cadeias de comida rápida.

O **universo** de potenciais clientes é constituído pelos trabalhadores das empresas no concelho de Oeiras, que prestam serviço no Lagoas Park<sup>3</sup>. De acordo com a administração do Lagoas Park, têm escritórios no parque cerca de 80 empresas com um total de cerca de 4500 funcionários. Este número, de acordo com a própria administração está em constante mutação, sendo uma estimativa do momento.

---

<sup>3</sup> O universo poderá ser alargado com trabalhadores de outros parques industriais do concelho como o Tagus Park, no entanto esse possível alargamento não foi considerado neste estudo.

Em termos de amostra vamos utilizar o método de amostragem não aleatória intencional. De acordo com Ferreira et al (2004) este tipo de amostragem pode ser usada com êxito em situações nas quais captar ideias gerais e identificar aspectos críticos. A vantagem deste método é ser prático pois a investigação recai em unidades já disponíveis, contudo, devido ao carácter de conveniência da amostragem, os seus elementos podem não ser representativos da população.

A **amostra** foi seleccionada a partir do conjunto de trabalhadores da Cisco Systems Portugal. A dimensão final desta amostra é de 197 trabalhadores, 115 mulheres e 82 homens.

**Para validar a hipótese 1** - Tendo em conta que a amostra é de 197 pessoas, e se considerados os 4500 trabalhadores do parque será necessário que 6,66% da amostra responda afirmativamente às questões nove e doze<sup>4</sup> do questionário.

**Para validar a hipótese 2** - Recolhemos os preços de três menus de oito cadeias de comida rápida instaladas no Oeiras Park: Bifanas de Vendas Novas, H3, Loja das Sopas, McDonald's, Prego Gourmet, Go Natural, Yummi Real Food e Companhia das Sandes. Menus descritos no anexo 3.

O objectivo desta hipótese é definir a tabela de preços tendo em conta o nível de preços da concorrência e a *willingness to pay*, ou seja a elasticidade relativamente ao preço.

---

<sup>4</sup> Número calculado do seguinte modo: considerando a escala máxima de produção de refeições (300).

QUADRO 1: ANÁLISE DOS PREÇOS DE CADEIAS DE COMIDA RÁPIDA

	Menu 1	Menu 2	Menu 3	Média
<b>Bifanas de Vendas Novas</b>	4,95 €	4,20 €	5,80 €	4,98 €
<b>H3</b>	6,65 €	7,65 €	7,95 €	7,42 €
<b>Loja das Sopas</b>	6,35 €	5,40 €	5,40 €	5,72 €
<b>McDonald's</b>	5,00 €	4,95 €	5,25 €	5,07 €
<b>Prego Gourmet</b>	5,95 €	6,95 €	7,45 €	6,78 €
<b>Go Natural</b>	6,75 €	7,25 €	7,25 €	7,08 €
<b>Yummi Real Food</b>	7,45 €	5,95 €	6,45 €	6,61 €
<b>Companhia das Sandes</b>	5,99 €	5,90 €	6,55 €	6,15 €

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa realizada junto dos restaurantes indicados

A média das médias dos menus das 8 cadeias escolhidas é 6,23 €. Para validar a hipótese 2, será necessário que, das pessoas que responderam que iam provar, a maioria esteja disposta a pagar um preço semelhante à média das cadeias analisadas.

O questionário foi feito presencialmente para se obter o maior número de respostas possível e no tratamento de dados foi utilizado um *software* de utilização livre, o OpenOffice.

O questionário foi realizado durante uma semana entre 21 e 25 de Abril de 2014. Foi entregue e recolhido em mão a todos os colaboradores presentes no escritório da Cisco Portugal durante esse período.

No que diz respeito ao tipo de questões, este é um questionário de tipo misto, com questões abertas e fechadas, principalmente composto por questões de resposta pré-codificada usando escalas de Lickert ou semelhantes de 5 pontos.

O questionário é composto por três questões de caracterização da amostra (sexo, idade, habilitações literárias) e dezasseis questões relacionados com o conhecimento do mercado divididas em dois blocos (cf. anexo 3). O primeiro bloco de perguntas, do nº1 ao nº8, está relacionado com as preocupações com a saúde e nutrição e estilo de vida.

- 1- Preocupa-se em fazer uma alimentação o mais saudável possível?
- 2- Tem alguma restrição ou cuidados com a alimentação, que impliquem não consumir comida vegetariana?
- 3- Se respondeu que não pode comer algum alimento vegetariano especifique qual/quais
- 4- Gosta de experimentar outros tipos de cozinha para além da sua tradicional?
- 5- Tendo em conta o almoço, quantos dias por semana o mesmo é composto de carne ou peixe?
- 6- Tendo em conta o jantar, quantos dias por semana o mesmo é composto de carne ou peixe?
- 7- Consome produtos à base de proteína vegetal?
- 8- Caso tenha respondido nunca, raramente ou às vezes, qual a principal razão?

O segundo bloco de perguntas, do nº9 ao nº16, está relacionado com a predisposição em provar a comida vegetariana e o preço que os participantes no estudo estão dispostos a pagar.

- 9- Se encontrar uma opção vegetariana disponível, por exemplo um menu de hambúrguer vegetariano composto por hambúrguer, acompanhamento e sumo natural, a um preço semelhante aos menus de hambúrgueres tradicionais, está disposto(a) a provar?
- 10- Se respondeu não sei se vou provar, provavelmente não provarei ou certamente não provarei, na questão anterior especifique porquê.
- 11- Quanto estaria disposto a pagar pelo menu anteriormente mencionado?
- 12- Se encontrar uma opção vegetariana disponível, por exemplo um menu de prato vegetariano (lasanha, bolonhesa de soja, seitan no forno com legumes, etc.) e sumo natural, a um preço semelhante aos menus de comida tradicional, está disposto(a) a provar?

- 13- Se respondeu não sei se vou provar, provavelmente não provarei ou certamente não provarei, na questão anterior especifique porquê.
- 14- Quanto estaria disposto a pagar pelo menu anteriormente mencionado?
- 15- Considera apelativa a ideia de poder construir o seu próprio hambúrguer (escolher base de soja, lentilhas ou grão, ingredientes extra como cogumelos, salada ou outros vegetais e molhos como maionese de tremçoço, molho de tomate, húmus)?
- 16- Com que frequência costuma almoçar no Oeiras Park?

## 6.2. Análise dos resultados do estudo de mercado

### Caracterização da amostra

No quadro abaixo são apresentados os dados relativamente à caracterização da amostra.

No que se refere à variável **género** a maioria dos inquiridos é do sexo feminino, 58,38% dos inquiridos que responderam ao inquérito são mulheres.

Relativamente à variável **idade** a maior percentagem de inquiridos insere-se no intervalo dos 31 aos 25 anos com 38,07% das respostas. O segundo maior grupo etário é o dos 36 a 40 anos com 28,93% das respostas. Em conjunto estes dois grupos etários representam cerca de dois terços do total.

É uma amostra relativamente jovem uma vez que a percentagem de pessoas com 46 anos ou mais é de apenas 4,58% do total.

Em relação à variável **habilitações literárias** mais de dois terços dos inquiridos completou o ensino superior. A percentagem de pessoas com o ensino secundário é de 5,08%.

QUADRO 2: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

<b>Carcterização</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sexo</b>	
Masculino	41,62%
Feminino	58,38%
<b>Idade</b>	
De 23 a 30 anos	17,26%
De 31 a 35 anos	38,07%
De 36 a 40 anos	28,93%
De 41 a 45 anos	11,17%
De 46 a 50 anos	3,05%
De 51 a 55 anos	1,02%
Mais de 55 anos	0,51%
<b>Habilitações Literárias</b>	
Ensino Secundário	5,08%
Ensino Superior	68,53%
Mestrado	26,40%

Fonte: elaboração própria

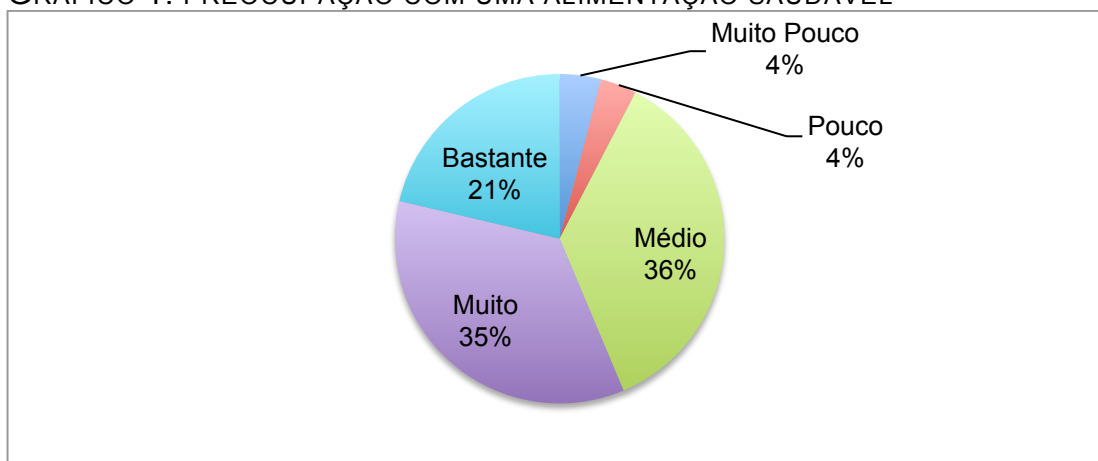
Pode considera-se esta uma boa amostragem porque engloba todo o espectro de idades. Sendo por isso uma amostra muito variada, apesar de não probabilística, acreditamos que pode ser representativa da população uma vez que a maioria das empresas instaladas no concelho de Oeiras são multinacionais que empregam maioritariamente quadros médios e superiores, maioritariamente jovens como é o caso da Cisco Portugal.

O nível de educação é também elevado, o que influencia o interesse pela nutrição.

## Primeiro bloco de perguntas

No que diz respeito à preocupação com a alimentação cerca de um terço dos inquiridos preocupa-se muito, outro terço preocupa-se bastante. Apenas 4% dos respondentes se preocupa pouco e igual percentagem se preocupa muito pouco.

GRÁFICO 1: PREOCUPAÇÃO COM UMA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

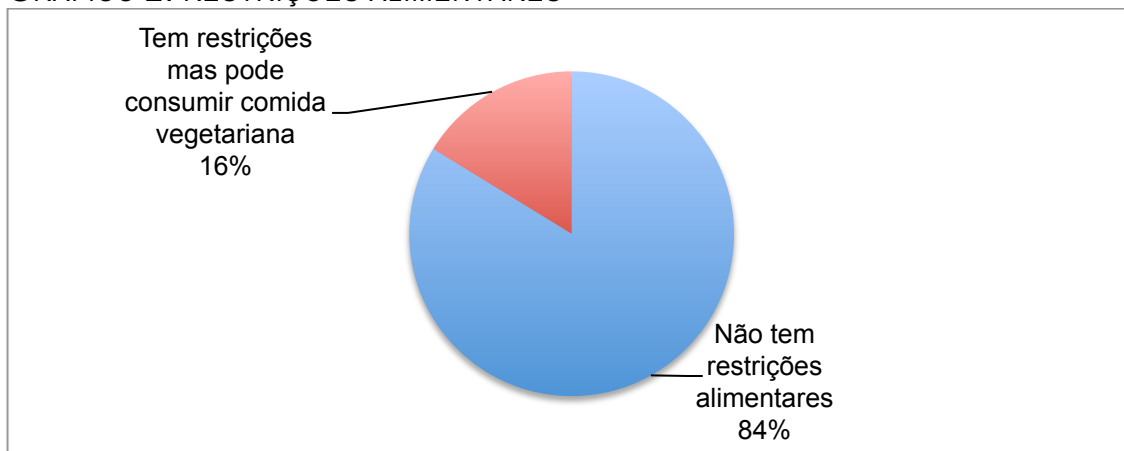


Fonte: elaboração própria

O facto de mais de dois terços dos inquiridos se preocupar com a alimentação é um bom indicador uma vez que a alimentação vegetariana começa a ser reconhecida como a mais saudável. Quanto mais preocupações houver com a alimentação saudável mais probabilidades há de os inquiridos se tornarem clientes.

Em termos de restrições alimentares, 84% dos respondentes não tem qualquer restrição alimentar e os 16% que as têm não está incapacitado de consumir alimentos vegetarianos.

GRÁFICO 2: RESTRIÇÕES ALIMENTARES

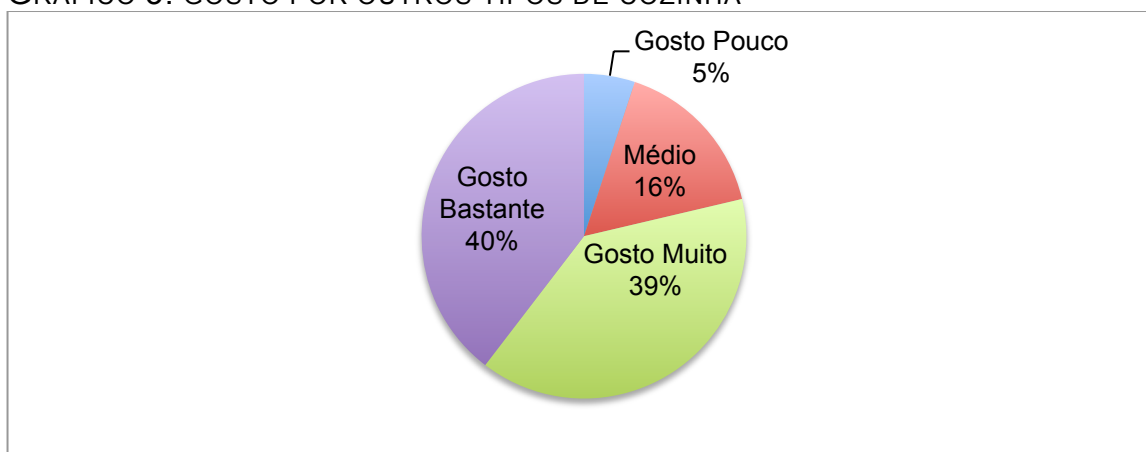


Fonte: elaboração própria

Nesta questão não existem respostas de restrições em relação a alimentos vegetarianos.

Quase 80% dos inquiridos gosta muito ou gosta bastante de provar outros tipos de cozinha para além da sua tradicional. Apenas 5% gosta pouco e ninguém respondeu que não gosta nada. A maioria da amostra está aberta a novas experiências culinárias.

GRÁFICO 3: GOSTO POR OUTROS TIPOS DE COZINHA



Fonte: elaboração própria

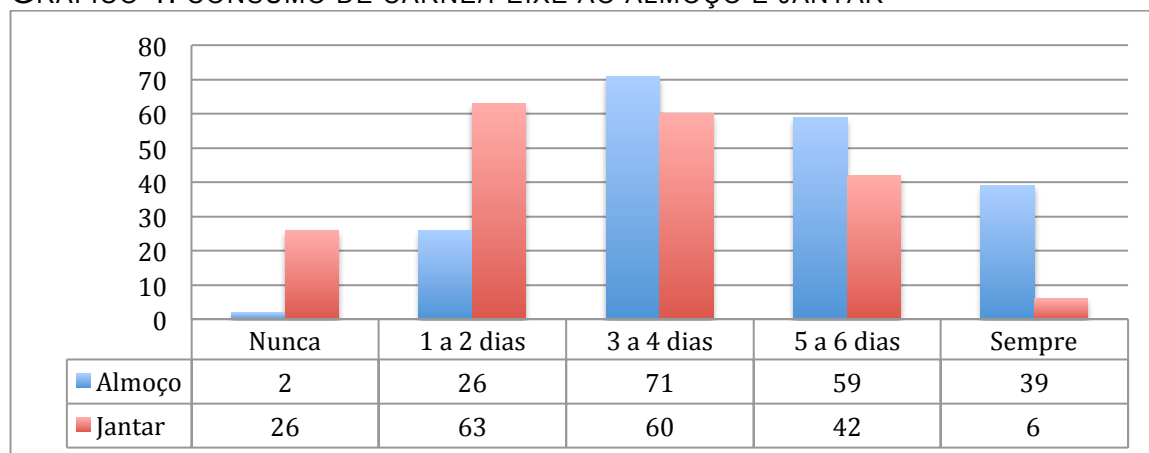
Em termos de hábitos de consumo de proteína animal verificamos que os inquiridos consomem mais carne e peixe ao almoço do que ao jantar. Ao almoço apenas 1,02% nunca consome carne ou peixe enquanto ao jantar esse número sobe para

13,20%. Um tendência semelhante verifica-se em relação às pessoas que comem sempre carne, ao almoço essa percentagem é de 19,80% enquanto que ao jantar é de 3,05%.

Cerca de um terço das pessoas consome carne e peixe tanto ao almoço como ao jantar três a quatro dias por semana.

Em termos de percentagem total é inferior no número de pessoas que nunca come carne ou peixe, 7,11%, do que aquelas que consomem sempre carne ou peixe que são 11,42%. Esta percentagem é interessante pois é um indicador de quem pode vir a obter satisfação com a comida vegetariana e ficar cliente.

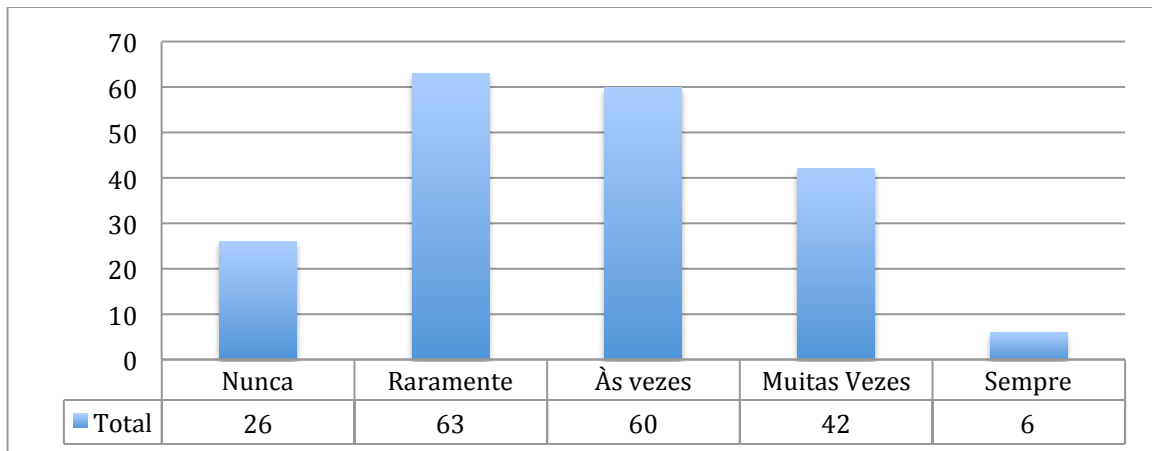
GRÁFICO 4: CONSUMO DE CARNE/PEIXE AO ALMOÇO E JANTAR



Fonte: elaboração própria

O consumo de produtos à base de proteína vegetal como seitan, tofu, soja, entre outros, não é ainda um hábito entre a população da amostra. Um terço das pessoas raramente consome tais produtos e outro terço só consome às vezes. Dos inquiridos 21,32% consome muitas vezes e apenas 3,05% consome sempre este tipo de produtos. Esta percentagem é relevante para o futuro do Veggie e pode vir a servir para ajudar a determinar o comunicado para a fidelização.

Gráfico 5: consumo de proteína vegetal



Fonte: elaboração própria

Dos inquiridos 149 responderam que nunca/raramente ou às vezes consumiam produtos à base de proteína vegetal. Das razões apontadas para o não consumir ou consumir poucos produtos à base de proteína vegetal, aquela com mais expressão foi o desconhecimento em relação à comida vegetariana com 28,86% das respostas. Para além desta razão, 5,37% disse que é difícil encontrar opções vegetarianas, outros 5,37% disseram que acham que a comida vegetariana é mais cara que a comida tradicional. 4,70% dos inquiridos respondeu estas três razões.

Outra das razões mais apontadas, com 6,04% das respostas, foi o não gostar de comida vegetariana. 5,37% dos inquiridos acha que a proteína animal é essencial para manter um corpo sudável.

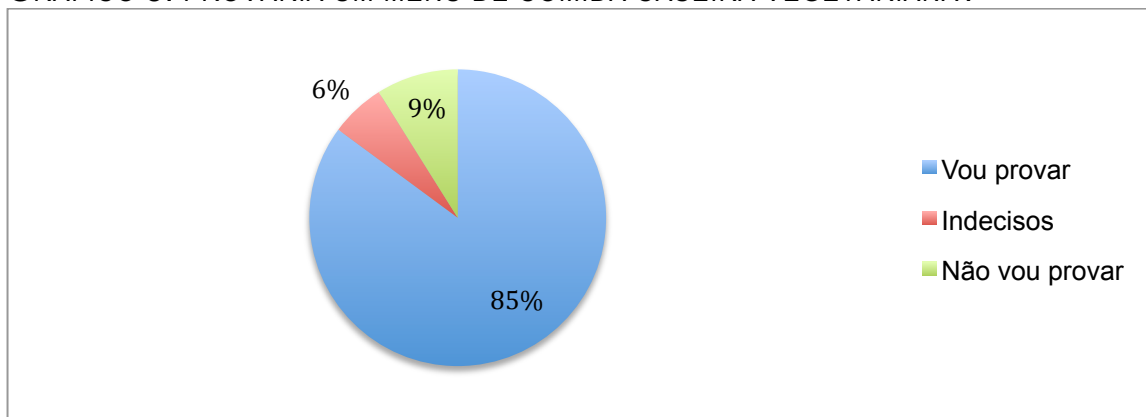
A razão mais apontada é o desconhecimento em relação à comida vegetariana o que nos permite desenvolver campanhas de marketing no sentido de divulgar o nosso produto e torná-lo tão atractivo como os produtos à base de proteína animal.

### Segundo bloco de perguntas

Quando questionados sobre se provariam um hambúrguer vegetariano 78% dos inquiridos, 153 pessoas, respondeu que certamente iria provar ou provavelmente provaria. Enquanto que 10% não tem a certeza se vai provar e 12% provavelmente ou certamente não provaria.



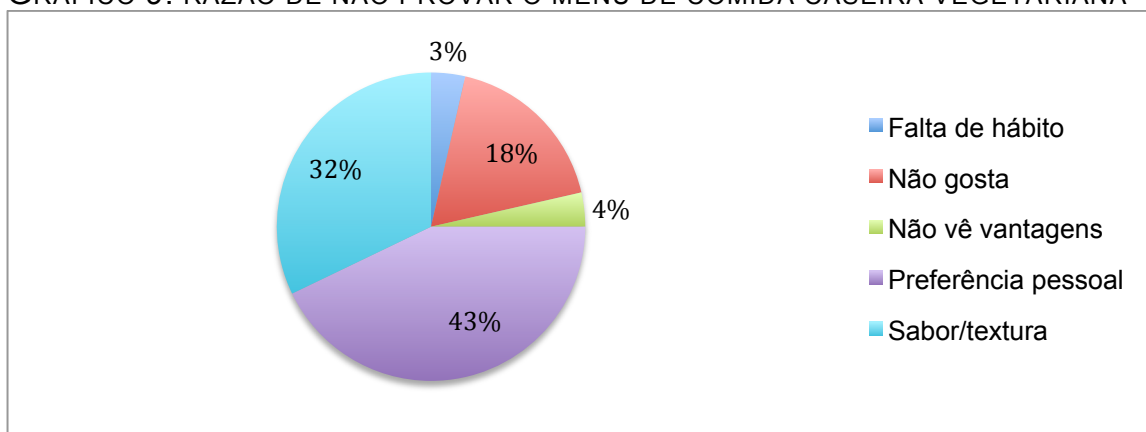
GRÁFICO 8: PROVARIA UM MENU DE COMIDA CASEIRA VEGETARIANA?



Fonte: elaboração própria

Apenas 28 pessoas inquiridas respondeu que provavelmente ou certamente não provaria um menu de comida caseira vegetariana. Mais uma vez a principal razão apresentada é a preferência pessoal com 43% das respostas seguida do sabor e texturas diferentes da carne e do peixe com 32% das respostas. Tal como em relação ao hambúrguer, 18% das pessoas que respondeu que provavelmente ou certamente não provaria um menu de comida caseira vegetariana aponta como razão o facto de não gostar de comida vegetariana.

GRÁFICO 9: RAZÃO DE NÃO PROVAVELMENTE OU CERTAMENTE NÃO PROVAVELMENTE O MENU DE COMIDA CASEIRA VEGETARIANA



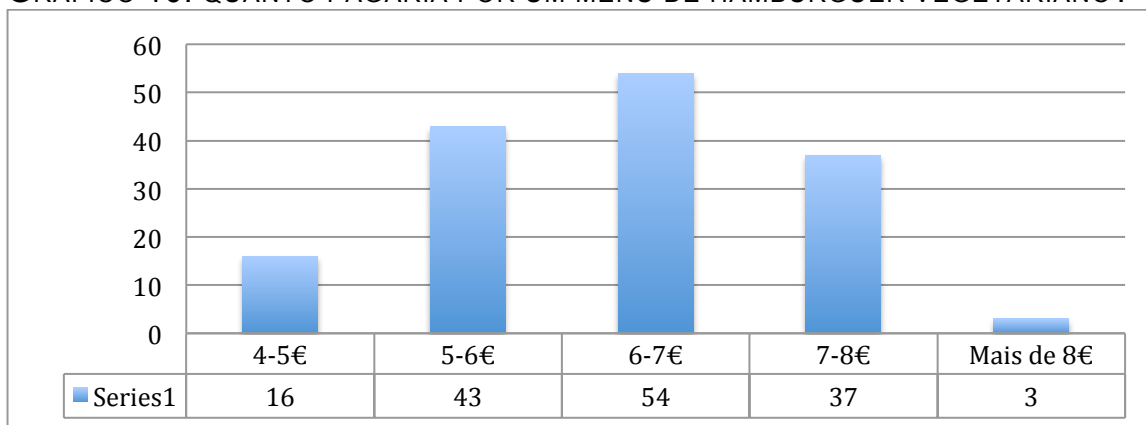
Fonte: elaboração própria

As razões apontadas mais uma vez permitem-nos desenvolver estratégias de marketing para conquistar clientes. O produto pode ser trabalhado no sentido de o

tornar mais atractivo e a textura e o sabor também podem ser melhorados com temperos semelhantes aos da carne e do peixe.

Das 153 pessoas que responderam que certamente iria provar ou provavelmente provaria, a maioria, 35,29%, pagaria pelo menu entre seis e sete euros, 43 pessoas, 28,10% pagaria abaixo do preço médio das cadeias anteriormente analisadas e 24,18% pagaria acima desse preço.

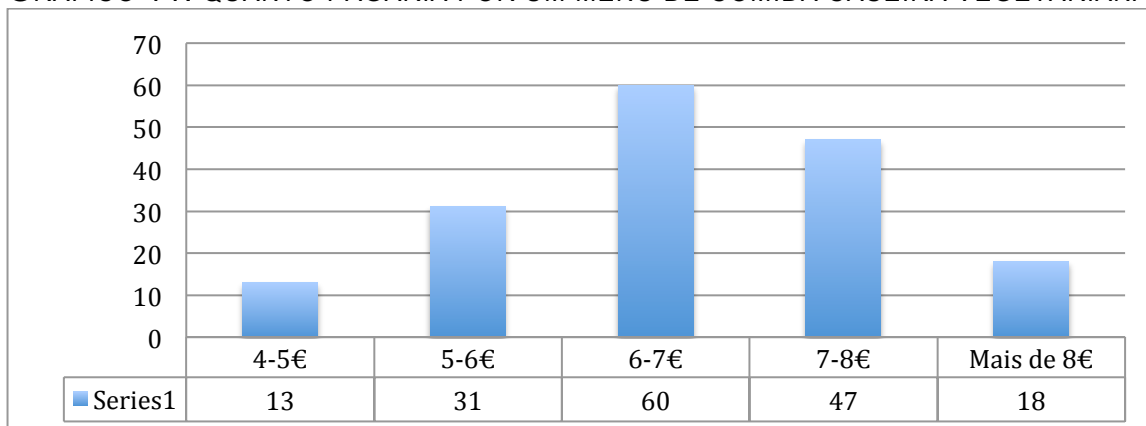
GRÁFICO 10: QUANTO PAGARIA POR UM MENU DE HAMBÚRGUER VEGETARIANO?



Fonte: elaboração própria

Em relação ao menu de comida caseira vegetariana, 169 pessoas responderam que certamente iria provar ou provavelmente provaria. Dessas pessoas a maioria, 35,50% estaria disposta a pagar entre seis e sete euros, 18,34% pagaria entre cinco e seis euros, abaixo do preço médio das cadeias analisadas e 27,81% pagaria entre 7 e oito euros, acima do preço médio das cadeias analisadas.

GRÁFICO 11: QUANTO PAGARIA POR UM MENU DE COMIDA CASEIRA VEGETARIANA?



Fonte: elaboração própria

Tanto no que diz respeito ao menu de hambúrguer como ao menu de comida caseira vegetariana tem-se uma margem de manobra em relação ao preço. Em ambos os casos quase um terço dos inquiridos estaria disposto a pagar acima do preço médio das cadeias analisadas.

**Relembrando a hipótese 2:** Os potenciais clientes estão dispostos a pagar um preço semelhante à média de preços de outras cadeias de comida rápida, tínhamos já calculado a média de preços que é de 6,23€.

Utilizando novamente os dados relacionados com a pergunta número nove, a maioria, 35,29%, pagaria pelo menu entre seis e sete euros. O que se coloca no intervalo que precisamos para validar a hipótese.

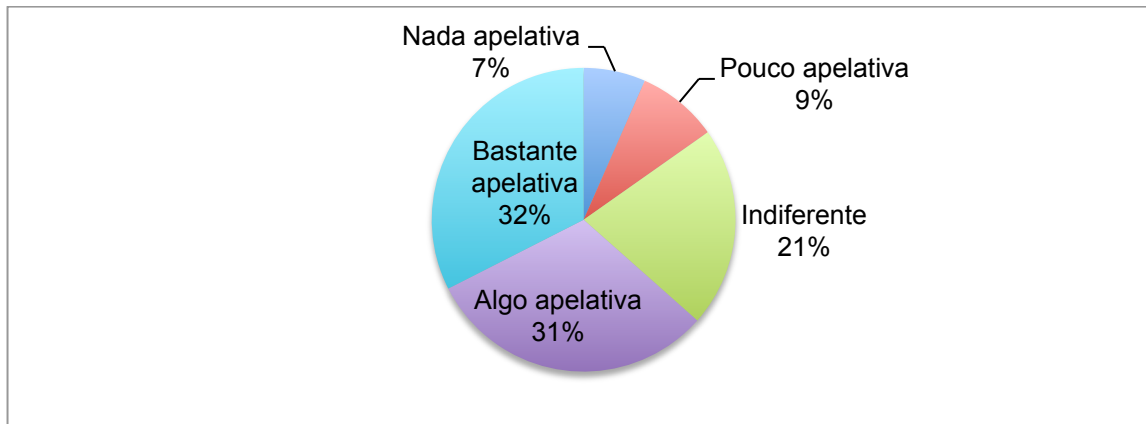
**Consideramos pois que também a hipótese 2 está validada.**

Para investigar sobre a forma de apresentação do nosso hambúrguer aos clientes, foi perguntado se a ideia de construir o seu próprio hambúrguer (escolhendo base, ingredientes extra e molhos) era apelativa.

Cerca de dois terços considera a ideia bastante ou algo apelativa, 32% considera bastante apelativa e 31% algo apelativa. Para 21% a ideia é-lhes indiferente e 16% acha a ideia nada ou pouco apelativa.

Como estratégia de apresentação e diferenciação do nosso produto esta é uma ideia a seguir uma vez que mais de 60% dos inquiridos revelou gostar da mesma.

GRÁFICO 12: CONSIDERA APELATIVA A IDEIA DE CONSTRUIR O SEU HAMBÚRGUER?

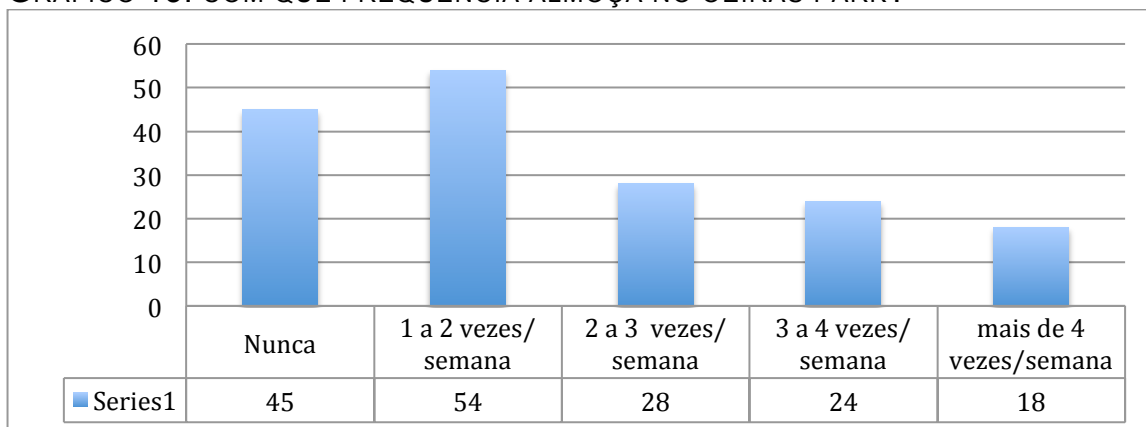


Fonte: elaboração própria

A última questão está relacionada com a frequência com que os inquiridos almoça no Oeiras Park, local onde será instalado o restaurante. Das 169 pessoas que responderam que iriam provar o menu de comida caseira vegetariana mais de metade, 58,58%, nunca almoça ou almoça uma a duas vezes por semana no Oeiras Park, 16,57% almoça neste centro comercial 2 a 3 vezes por semana, 14,20% 3 a 4 vezes a apenas 10,65% mais de 4 vezes.

Estes dados indicam que temos de estabelecer uma estratégia para atrair as pessoas ao centro e/ou desenvolver bastante as encomendas online.

GRÁFICO 13: COM QUE FREQUÊNCIA ALMOÇA NO OEIRAS PARK?



Fonte: elaboração própria

## **Erro da Amostra**

Assumindo um nível de confiança de 95%, o erro amostral é de 6,98%. A percentagem de clientes que iriam provar o menu de hambúrguer é de 78%, logo a nossa percentagem de clientes potenciais será entre 78% - 6,98% e 78% + 6,98%, ou seja entre 71,02% e 84,98%.

A amostragem deste projecto é não aleatória intencional portanto a extrapolação para o universo, tem que ser cuidadosamente considerada.

## **Definição do Mercado Potencial resultante do estudo de mercado**

Tomaram-se para este cálculo os resultados menos favoráveis de entre os prováveis aderentes a este tipo de refeição.

Assim, foram os seguintes os parâmetros considerados:

- Os potencial clientes - Todos os participantes na amostra que responderam que certamente iriam provar ou provavelmente provariam ambos os menus;
- Dos dois menus em apreciação, perguntas nove e doze, reteve-se a menor das percentagens de adesão que foi a do menu de hamburger com 78% dos inquiridos a responder que certamente iria provar ou provavelmente provaria;
- Dos respondentes acima referidos retiveram-se as respostas que caem dentro do intervalo de preços da concorrência directa, entre 6 e 7 euros. O valor médio deste intervalo é de 6,5€. Este valor médio está ligeiramente acima do preço médio da concorrência, 6,23€, conforme referido no ponto 6.1.

Deste modo o mercado de clientes potenciais encontrado na amostra é de 35,29%. Estimando-se num intervalo de confiança entre 28,31% e 42,27%, dado que o universo se estima em 4500 pessoas a extrapolação dos resultados dá uma quantidade de clientes potenciais no universo de 1273 (28,31% x 4500) na versão mais pessimista.

Sendo embora um número mínimo elevado de potenciais clientes é necessário ter em consideração algumas limitações. A mais relevantes dessas limitações é o facto de a amostra ser não aleatória como referido no planeamento e desenho do

questionário e o facto de se tratar de potenciais clientes que não se sabe se ficarão clientes ou não depois de experimentarem.

## **7. Análise do Mercado**

Em termos de análise de mercado vamos efectuar três tipos de análise. Análise PEST, análise das variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas e análise Porter como análises macro. Como análise micro, da própria empresa, vamos realizar uma análise SWOT, do Inglês *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

### **7.1. Análise PEST**

#### Variáveis Político-Legais:

Portugal é um Estado de direito democrático. O actual Presidente da República é Aníbal Cavaco Silva eleito em 2011.

A Assembleia da República é composta por 230 deputados eleitos para um mandato de quatro anos por sufrágio universal directo. As últimas eleições legislativas realizaram-se em Junho de 2011 onde o partido Social-Democrata venceu por maioria simples. O actual Primeiro-Ministro é Pedro Passos de Coelho.

Nos últimos anos temos assistido a um aumento significativo da carga fiscal, quer para os contribuintes quer para as empresas com o aumento do IRS e do IRC respectivamente. Embora trazendo mais receitas ao Estado estas medidas afectam a capacidade de consumo dos contribuintes e a competitividade das empresas. Está ser contudo estudada uma descida no IRC.

No que diz respeito à legislação laboral os últimos anos também têm-se assistido a algumas mudanças. O ano de 2012 viu alterações substanciais na legislação laboral com a entrada em vigor da Lei n.º 23/2012, de 25 de Junho que procedeu à terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.

Estas alterações foram objecto de fiscalização sucessiva de constitucionalidade pelo Tribunal Constitucional a pedido do Partido Comunista Português, do Bloco de Esquerda e dos Verdes.

Em Setembro de 2013 o Tribunal pronunciou-se através de um acórdão em que viabilizou a maioria das alterações como a eliminação de quatro feriados, cortes nas horas extraordinárias, alterações aos bancos de horas, eliminação da majoração de três dias de férias e alterações nas causas de despedimento por inadaptação ao posto de trabalho.

Mais recentemente, em Fevereiro deste ano, o Governo aprovou uma proposta de Lei que procede a alterações no Código de Trabalho no que diz respeito à cessação do contrato por extinção do posto de trabalho ou inadaptação. Propõe o Governo cinco critérios objectivos no caso de extinção do posto de trabalho, a avaliação do desempenho, menores habilitações literárias, onerosidade da manutenção do vínculo, menos experiência profissional e menor antiguidade, por esta ordem. Estas alterações ainda não se encontram em vigor.

Não tem havido alterações de fundo nas legislações comercial e de protecção ambiental.

#### Variáveis Económicas:

Portugal encontra-se há quase três anos, desde 2011, num programa de Assistência Económica e Financeira. Durante este período registaram-se grandes progressos, principalmente no que diz respeito ao reequilíbrio externo e à redução do défice orçamental primário estrutural (AICEP, 2014).

Segundo dados do Banco de Portugal (2014) espera-se para 2014 um crescimento do Produto Interno Bruto de 1,2 por cento, passando para 1,4 por cento em 2015 e 1,7 por cento em 2016. Esta projecção aponta no sentido de que a economia portuguesa venha a apresentar um ritmo de crescimento semelhante ao projectado para a área do euro.

As taxas de juro de intervenção do Eurosistema têm vindo a registar uma descida consistente. Em Dezembro de 2011 a Euribor a 3 meses registava um valor médio de 1,43 por cento tendo vindo progressivamente a descer registando um valor de

0,29 por cento em Fevereiro deste ano. A Euribor a 6 meses teve um percurso semelhante passando de 1,67 por cento de valor médio em Dezembro de 2011 para 0,39 por cento em Fevereiro deste ano (Banco de Portugal, 2014).

A inflação em Portugal é baixa, desde 2010 que tem vindo a descer e em 2013 a taxa de inflação total em Portugal era de 0,27% (Pordata, 2014).

A taxa de desemprego tem vindo a crescer nos últimos anos, de 12 por cento em 2010 estima-se que atinja um máximo de 16,8 por cento este ano, começando a descer no próximo ano com projecções a apontar para os 16,5 por cento (AICEP, 2014).

#### Variáveis Socioculturais:

Portugal é um país de desigualdades em termos de distribuição do rendimento. Em 2012 a rácio entre o rendimento familiar disponível dos 20% mais ricos em relação ao dos 20% mais pobres era de 5,8. Rácio superior ao da União Europeia que era de 5,1 no mesmo ano (Pordata, 2014).

De acordo com os dados dos Censos 2011 Portugal tem uma população envelhecida, a idade média nos homens era em 2011 de 40,3 anos e das mulheres de 43,2 anos. A taxa de crescimento da população foi nesse ano de 0,181% (INE).

O indicador de Sentimento Económico tem vindo progressivamente a aumentar, em Fevereiro de 2013 encontrava-se nos 82,5 registando um valor de 98,6 no mesmo mês de 2014 (Banco de Portugal, 2014).

#### Variáveis Tecnológicas:

De acordo com dados da Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência Portugal está a investir menos em ciência. O investimento em 2011 foi de 1,5% do PIB, o mesmo que em 2008.

Segundo a mesma fonte, em 2011 foram as empresas que mais investiram na produtividade e promoção das tecnologias industriais com 81% do investimento total feito nessa área.

O número de patentes pedidas por Portugal tem vindo a diminuir, em 2009 foram pedidas 92, em 2010 foram 84 e em 2011 o número desceu para 75 patentes.

## 7.2. Análise Porter

QUADRO 3: ANÁLISE PORTER

<b>FORÇAS</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO</b>
<b>Potencial de novas entradas</b>	Forte	O potencial de novas entradas de cadeias semelhantes é forte. Como é um conceito novo a probabilidade de ser copiado é grande
<b>Pressão de produtos substitutos</b>	Fraco	Os nossos produtos já são um substituto por si, da dieta tradicional.
<b>Poder negocial da distribuição</b>	Fraco	Existem múltiplos fornecedores e o custo de mudança não é grande.
<b>Rivalidade entre concorrentes</b>	Forte	No mercado que pretendemos entrar, comida saudável e vegetariana não existem para já concorrentes directos, no entanto o sector da restauração é um sector muito competitivo.
<b>Poder negocial dos clientes</b>	Forte	Como se trata de um conceito novo os clientes têm um grande poder negocial, influenciando principalmente o preço.

### 7.3. Análise SWOT

Dado que se trata de uma empresa ainda a constituir a análise dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças será feita tendo isso em conta.

QUADRO 4: ANÁLISE SWOT

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceito novo</li><li>• Preços dentro da média das cadeias de comida rápida</li><li>• Aposta na qualidade do produto</li><li>• Aposta na qualidade do serviço</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difícil penetração num sector saturado e muito competitivo</li><li>• Elevado custo das rendas nos centros comerciais</li><li>• Quota de mercado prevê-se baixa inicialmente</li><li>• Cobertura geográfica</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Parcerias com movimentos e instituições que promovem a saúde e bem-estar</li><li>• Estratégias de promoção agressivas</li><li>• Crescente preocupação do consumidor com a alimentação</li><li>• Rotação de menus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conjuntura económica desfavorável e a sua influência negativa no consumo das famílias</li><li>• Possível desconhecimento do consumidor em relação à comida vegetariana/vegan</li><li>• Estabilidade financeira inicial</li><li>• Entrada de novos concorrentes</li></ul>

Fonte: elaboração própria

## 8. Plano de Marketing

De acordo com Kotler (2009, p. 55) o Marketing é a arte de descobrir e desenvolver oportunidades, e de tirar partido delas. Uma oportunidade de mercado define-se como um espaço de interesse e necessidade do comprador, em que existe uma forte possibilidade de uma empresa poder actuar de maneira a satisfazer essa necessidade e lucra com isso.

Segundo o mesmo autor existem três situações que proporcionam oportunidades de mercado:

- 1 – Fornecer um artigo cuja oferta é escassa.
- 2 – Fornecer de uma forma nova ou superior artigos ou serviços já existentes.
- 3 – Fornecer um novo produto.

Neste caso é um pouco de todas, vamos fornecer um artigo cuja oferta é escassa, de uma forma nova e que no fundo é um produto novo.

Seguindo o modelo proposto por Kotler (2009, p. 206) o nosso plano de Marketing aborda os seguintes temas:

- 1 – Análise da situação
- 2 – Objectivos e alvos do marketing
- 3 – Estratégia de marketing
- 4 – Plano de acções de marketing
- 5 – Controlos de marketing

## **8.1. Análise da Situação**

### **8.1.1. Descrição da situação no momento: aspectos legais relevantes para a constituição da empresa**

O primeiro passo é a constituição da empresa. Será uma sociedade unipessoal por quotas, encontrando-se a responsabilidade do sócio único limitada ao capital social de acordo com o Decreto-Lei n.º 257/96, de 31 de Dezembro. A empresa vai ser constituída num balcão Empresa na Hora.

De acordo com o site Empresa na Hora para a constituição da empresa são apenas necessários os documentos de identificação dos sócios, neste caso sócio único. É elaborado imediatamente o pacto da sociedade e efectuado o registo comercial. A constituição da empresa tem um custo de 360€.

No que diz respeito à nossa empresa a situação será:

- Denominação social – Veggie Unipessoal Lda
- Nome comercial – Veggie
- Capital Social – 30.000,00 €

Em termos de licenciamento (Portal do Licenciamento), para se abrir um restaurante deve ser tida em conta alguma legislação. Segundo indicações do portal do licenciamento, previamente à abertura, aquando das obras de construção alteração ou modificação, deve ser seguida a Lei nº 60/2007 de 4 de Setembro que estabelece o regime jurídico da urbanização e edificação.

Passada a fase das obra e entrando na parte administrativa, o regime foi simplificado com a iniciativa “Licenciamento Zero” (Decreto-Lei nº 48/2011 de 1 de Abril) que simplifica o regime de exercício de diversas actividades económicas. Para se abrir um restaurante é apenas necessário entregar uma declaração prévia e o pagamento das taxas. A fiscalização é feita à *posteriori* pelas entidades administrativas competentes, Câmara Municipal e ASAE. O que torna ainda mais importante o conhecimento da legislação aplicável, de modo a que o estabelecimento não chumbe na fiscalização.

Outras duas normas muito importantes são a Portaria nº 215/2011 de 31 de Maio que estabelece os requisitos relativos às instalações dos estabelecimentos de restauração e bebidas, o seu funcionamento e regime de classificação e o Regulamento da Comunidade Europeia nº 852/2004 relativo à higiene dos géneros alimentícios.

Deverá ser tida também em conta legislação complementar como o Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndio em Edifícios, o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritórios e Serviços e normas sobre a gestão de resíduos.

### **8.1.2. Principais problemas que poderão afectar a empresa e perspectivas quanto ao futuro**

O sector da restauração é um sector muito competitivo e volátil, principalmente nos centros comerciais. As cadeias de restauração mais antigas tendem a resistir mas as novas têm alguma dificuldade em penetrar no mercado e angariar clientela fiel que permita um crescimento sustentado. Este será sem dúvida o nosso maior problema, entrar neste mercado competitivo e conseguir angariar a clientela que nos fará prosperar. Como referido na análise Porter.

Outro problema que nos poderá afectar, pelo menos inicialmente, é o desconhecimento da maioria das pessoas em relação à comida vegetariana e *vegan*. Para muitas pessoas a comida vegetariana é apenas saladas, o que não é de todo verdade. Poderá haver alguma relutância inicial em experimentar, como referido na análise SWOT. (Costa, 2013)

No que diz respeito às perspectivas de futuro estas não são muito animadoras relativamente à economia portuguesa o que influencia inevitavelmente o consumo das famílias. Geralmente os primeiros cortes são feitos nas coisas dispensáveis, como o almoço ou jantar fora.

## **8.2. Objectivos estratégicos e alvos para os próximos cinco anos**

O nosso principal objectivo é conseguir uma penetração no mercado que nos permitia atingir o ponto de equilíbrio, o chamado *break-even*, ao fim de um ano e meio. Para atingir esse objectivo teria de haver um crescimento gradual nas vendas.

De facto o objectivo de lançamento era o de servir entre 50 e 300 refeições diárias sendo o objetivo a cinco anos o de aumentar em 10% o número de refeições diárias. No entanto o estudo de mercado revelou um mercado potencial que nos levou a considerar a utilização total da capacidade a instalar: 300 refeições.

## **8.3. Marketing Mix**

A nossa estratégia, seguindo mais uma vez Kotler (2009, p. 208), assenta em seis linhas: mercado-alvo, posicionamento nuclear, posicionamento no preço, oferta total de valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação.

### **8.3.1. Mercado-Alvo**

Os nossos clientes primários, as pessoas que estão prontas para comprar e que têm meios e vontade de o fazer, são maioritariamente mulheres (61%), com idades entre os 31 e os 40 anos e um grau de ensino superior (69%).

Os clientes secundários, pessoas que têm o poder de compra mas estão indecisos são homens e mulheres entre os 31 e 35 anos (58%) com um grau de ensino superior (63%).

Por último os clientes terciários, aqueles que podem comprar de mas não têm interesse, são maioritariamente homens (70%) com idades entre os 36 e os 40 anos (35%) com um grau de ensino superior (64%).

O mercado alvo foi identificado através das respostas à pergunta número nove do questionário.

### **8.3.2. Posicionamento Nuclear**

Segundo Kotler (2009, p. 212) a oferta de uma empresa deve centrar-se numa ideia ou benefício nuclear.

Com a nossa oferta de comida e bebida pretendemos transmitir a ideia de Saúde, será esse o nosso posicionamento nuclear.

### **8.3.3. Oferta de Valor Total**

O *Veggie* representa uma inovação na área da restauração de centro comercial na medida em que oferece o produto mais saudável disponível a um preço competitivo.

Para além de ser a opção mais saudável disponível no centro comercial, os nossos produtos são também deliciosos, de alta qualidade e a um preço competitivo. O consumidor leva mais pelo mesmo valor. Mais saúde pelo mesmo preço de uma bifana ou de um hamburger de carne de vaca.

Assim sendo, a nossa oferta de valor total é a junção da comida saudável, de qualidade pelo preço de opções menos saudáveis.

### **8.3.4. Estratégia de Produto – Elementos Incorpóreos**

O conceito da *Veggie* é o de uma cadeia de comida rápida vegetariana e *vegan* onde existe uma parte dedicada aos hamburgers, uma parte de comida caseira, um bar de sumos naturais e sobremesas.

Os hamburgers vão ter três bases, soja, lentilhas e grão. São servidos em pão ou no prato. Ao hamburger o cliente pode juntar alguns ingredientes como cogumelos, pimento, salada, cebola, etc. Por último pode acrescentar um dos vários molhos (maionese de tremçoço, molho de tomate, húmus). Para acompanhar teremos arroz integral ou inhame frito, por serem alternativas mais saudáveis do que a tradicional batata frita.

No que diz respeito à parte da comida caseira teremos um menu por trimestre. Pretendemos iniciar com bolonhesa de soja, seitan no forno com batatas e natas de soja e tofu salteado com legumes.

No bar de sumos teremos disponíveis várias combinações de sumos de fruta e vegetais, dando preferência aos frutos e vegetais da época. Para além dos sumos naturais a única bebida disponível será água por uma questão de consistência do conceito de alimentação saudável.

As sobremesas serão *vegan*, uma fixa que será bolo de chocolate e duas rotativas por trimestre. Iremos iniciar com tarte de banana e *cheesecake* de frutos vermelhos.

A maioria da comida é *vegan*, podendo ser utilizado queijo, leite ou ovos nalgumas receitas que serão devidamente identificadas.

Estará disponível na loja um folheto com informação nutricional (custos mencionados no plano de acção de marketing).

A marca Veggie é uma marca nova no mercado. O nosso logótipo será o nome Veggie escrito a verde em que a letra V será desenhada por vegetais.

### **8.3.5. Estratégia de Produto – Elementos Corpóreos**

Através de uma boa selecção dos fornecedores queremos assegurar que a qualidade está em primeiro lugar. Iremos apostar na parceria com quintas locais de produtos biológicos como principais fornecedores.

Em termos de características os nossos hambúrgueres são refrigerados e grelhados na altura. O arroz, o inhame e a comida caseira são confeccionados diariamente. Os sumos naturais são feitos na hora, a pedido.

No que diz respeito ao serviço, teremos o serviço na loja sendo que a zona de refeição é a do centro comercial.

Existirá também um serviço de *take away* por encomenda. Será criado um site onde, depois de registado, o cliente pode fazer a encomenda online e levá-la na loja a uma hora combinada.

Está também pensado um posterior serviço de entregas na zona de Oeiras.

### 8.3.6. Estratégia de Preço

A nossa estratégia de preços é uma estratégia de Mais pelo Mesmo (Kotler, 2009, p. 81). Vamos oferecer um produto mais saudável, com maior qualidade pelo mesma média de preços dos principais concorrentes.

Com base nos resultados do questionário estabelecemos a seguinte tabela de preços:

QUADRO 5: TABELA DE PREÇOS

<b>Menus</b>	<b>Preço</b>
<b>Hambúrguer (com 3 ingredientes) + Arroz e/ou Inhame + Sumo Natural e/ou Água</b>	<b>6,5€</b>
<b>Prato + Sumo Natural e/ou Água</b>	<b>6,7€</b>
<b>Individual</b>	
<b>Hambúrguer (com 3 ingredientes)</b>	<b>4€</b>
<b>Arroz</b>	<b>2€</b>
<b>Inhame</b>	<b>2€</b>
<b>Sumo Natural (máximo 5 ingredientes)</b>	<b>2€</b>
<b>Água 0,5l</b>	<b>1€</b>
<b>Sobremesa</b>	<b>2€</b>

Fonte: elaboração própria

Estará disponível um cartão de cliente. Depois de nove refeições menu dará a oferta de um menu grátis (custos mencionados no plano de acção de marketing).

### **8.3.7. Estratégia de distribuição**

O nosso principal canal de venda é a loja no Oeiras Park. O site onde o cliente pode fazer a sua encomenda é o nosso segundo canal de vendas.

Em termos de cobertura a área abrangida é a zona de Oeiras.

### **8.3.8. Estratégia de Promoção**

A promoção de vendas será feita através de provas grátis no centro comercial, nos parques empresariais da zona (Lagoas Park, Quinta da Fonte e Tagus Park) e em clinicas médicas e de estética no concelho de Oeiras (custos mencionados no plano de acção de marketing).

A publicidade será focada nas revistas de saúde e algumas revistas femininas uma vez que esse é o nosso público-alvo. Por restrições de orçamento a publicidade será restringida à imprensa escrita (custos mencionados no plano de acção de marketing).

A internet será também um meio publicitário a explorar. Será criada uma página nas principais redes sociais e um site da marca. Tanto nas redes sociais como no nosso site teremos informação detalhada sobre os nossos produtos, preços, a origem das nossas matérias-primas e receitas (custos mencionados no plano de acção de marketing).

A selecção dos pratos trimestrais e das sobremesas poderá vir a ser feito por votação *online* dos nossos clientes.

Iremos patrocinar algumas iniciativas ligadas à saúde, como eventos de angariação de fundos para tratamento e prevenção de doenças cardiovasculares e cancro, e eventos desportivos como corridas, dando a conhecer o nosso produto através de provas grátis (custos mencionados no plano de acção de marketing).

## 8.4. Planos Operacionais de Acção de Marketing

QUADRO 6: PRODUTO

Produto			
	Detalhe	Timing	Orçamento (€)
Conceito	Investigação e teste de novas receitas para o prato de comida caseira e sobremesas	Permanente	1500
Marca	Avaliação da aceitação da marca através de questionários de opinião	Anual	1500
Qualidade	Monotorização da qualidade dos produtos dos fornecedores	Permanente	0
Serviço	Formação dos empregados	Semestral	1000

Fonte: elaboração própria

QUADRO 7: PREÇO

Preço			
	Detalhe	Timing	Orçamento (€)
Tabelas de Preços	Revisão e ajuste necessário das tabelas de preços	Anual	0
Cartão Cliente	Monitorização da utilização do cartão de cliente e estudo de outras possibilidades	Anual	0

Fonte: elaboração própria

#### QUADRO 8: DISTRIBUIÇÃO

##### Distribuição

	Detalhe	Timing	Orçamento (€)
Canais de Venda	Renegociação da renda da loja	Anual	0
	Criação e manutenção do site online	Imediato	1000
Inventário	Implementação de <i>software</i> de gestão de stock	Imediato	1500
Transporte	Investigação de possibilidades para o futuro serviço de entregas	8 meses após o início da actividade	0

Fonte: elaboração própria

#### QUADRO 9: PROMOÇÃO

##### Promoção

	Detalhe	Timing	Orçamento (€)
Promoção de Vendas	Amostras Grátis	Primeiros 3 meses após o início da actividade	1500
Publicidade	Revistas	Primeiros 6 meses após o início da actividade	2500
Relações Públicas	Patrocínio de Eventos	Depende dos eventos	3000 (anual)

Fonte: elaboração própria

## **8.5. Controlos de Marketing**

### **8.5.1. Relatórios de Desempenho**

Propomo-nos neste aspecto de controlo e acompanhamento dos níveis de desempenho:

1. Analisar a evolução das vendas através de relatórios comerciais trimestrais;
2. Analisar o impacto da nossa estratégia de comunicação, ou seja, se esta teve algum efeito nas vendas e se atingiu o nosso público-alvo através de relatórios comerciais trimestrais. Estes serão elaborados a partir de questionários curtos que estarão à disposição dos clientes cruzados com os relatórios de vendas.

### **8.5.2. Auditorias de Marketing**

Auditoria anual a realizar por auditor externo onde serão avaliados o desempenho, ambiente macro económico, a situação do mercado, avaliação da estratégia de marketing, nos aspectos concretos definidos para o projecto contantes do ponto nº5.

### **8.5.3. Plano de contingência**

Caso venham a observar-se alterações significativas nas estratégias inicialmente definidas, decorrentes dos processos de controlo, dever-se-á adoptar como planos de contingência:

1. Proceder a alterações na estratégia de comunicação caso os pontos acima referidos apresentem resultados negativos, apostando numa campanha mais agressiva durante apenas um mês, e apostar mais na divulgação do produto em mais eventos como desfiles e apresentações de moda;
2. Modificar a estratégia de promoção, através da introdução de novos métodos promocionais. Estas alterações pretendem valorizar um contacto directo e divertido entre o produto e os potenciais consumidores. Tais como sessões de

prova, *happyhours* e eventos deste género que possam funcionar bem num centro comercial.

## **Parte III - Estudo de viabilidade**

### **9. Análise Financeira**

De acordo com a Associação Empresarial Portuguesa um plano financeiro tem de responder às seguintes questões:

1. Quanto é necessário para iniciar o negócio e existe disponibilidade de recursos para isso?
2. A actividade será rentável?
3. Como poderei ter, a curto prazo, a tesouraria equilibrada?
4. Como poderei garantir a solidez financeira da empresa?

Segundo esta estrutura começamos por analisar os custos de investimento.

Segundo Barros (1991, p. 47) as rubricas mais importantes a considerar nos estudos de investimento são:

- Estudos de engenharia do projecto;
- Edifícios, instalações e equipamentos;
- Patentes, organização;
- Terrenos, recursos naturais.

Desta lista algumas rubricas não se aplicam a este projecto, vamos considerar as despesas com a remodelação das instalações, o equipamento e despesas administrativas.

QUADRO 10: CUSTOS DE INVESTIMENTO

<b>Rubrica</b>	<b>Valor</b>
Criação da empresa	360€
Licenças	3.000€
Equipamento informático	2.000€
Software	1.500€
Obras de remodelação	10.000€
Equipamento de cozinha	15.000€
Outros	2.500€
<b>Total</b>	<b>29.360€</b>

Fonte: elaboração própria com base no guia Portugal empreendedor da ANJE – Associação

Nacional de Jovens Empresários

Estimamos que os **custos de investimento** sejam de **29.360€**. Este valor será realizado com fundos próprios. Está deste modo respondida a questão nº1 atrás referida.

## QUADRO 11: CUSTOS DE EXPLORAÇÃO ANUAIS

<b>Rubrica</b>	<b>Valor</b>
Custo das mercadorias produzidas e vendidas	300 X o custo unitário a determinar (cf. Quadro 12)
Renda	14.400€
Despesas correntes	6.000€
Salários dos funcionários	48.000€
Serviços de contabilidade	2.400€
Seguros	3.000€
Licenças	600€
Higiene e segurança no trabalho	1.200€
Higiene e segurança alimentar	1.200€
Outros (incluindo plano de Marketing)	14.000€
<b>Total</b>	<b>90.800€</b>

Fonte: elaboração própria com base no guia Portugal empreendedor da ANJE – Associação

Nacional de Jovens Empresários

Estimamos que os **custos de exploração anuais** sejam de **90.800€ não incluindo ainda o custo da mercadoria produzida e vendida.**

### Escala do Investimento

A escala de produção utilizada nos cálculos é de 300 refeições diárias máximo.

Este é o valor óptimo que conseguimos com o material e os funcionários abaixo mencionados:

- Quarto trabalhadores

- Um fogão industrial com oito bicos e dois fornos
- Duas placas de grelhar industriais
- Duas arcas congeladoras industriais
- Dois frigoríficos industriais

Apesar do mercado potencial ser bastante superior, escolheu-se esta escala tendo em conta os recursos monetários disponíveis para o investimento inicial evitando o recurso ao crédito.

QUADRO 12: CUSTO UNITÁRIO DE REFERÊNCIA

Menu Hambúrguer		Menu Refeição Caseira	
Base Soja	0,50€	Lasanha de soja	2€
Base lentilhas	0,50€	Bolonhesa de soja	2€
Base grão	0,50€	Seitan no forno	2€
Cogumelos	0,50€	Sumo natural	1€
Salada	0,30€		
Mix vegetais	0,40€		
Molhos	0,10€		
Arroz/Inhame	0,70€		
Sumo natural	1€		
<b>Total</b>	<b>3,5€</b>	<b>Total</b>	<b>3€</b>

Fonte elaboração própria. Nota: considerada apenas um das bases no hambúrguer e um dos pratos no menu de comida caseira.

Para a determinação dos custos unitário de referência e das receitas utilizamos uma **escala ponderada**.

Verificou-se que das pessoas que responderam que certamente iriam provar ou provavelmente provariam, num escala ponderada, utilizando um valor intermédio

entre as 169 pessoas que certamente vão provar ou provavelmente provarão o menu de comida caseira e as 153 pessoas que certamente vão provar ou provavelmente provarão o menu de hambúrguer, 47% corresponde ao menu de hambúrguer e 53% ao menu de comida caseira.

Aplicando esta escala ponderada ao custo unitário ( $0,47 \times 3,5 + 0,53 \times 3$ ) chegamos a um valor ponderado médio de custos unitários de 3,24€.

A mesma formula aplicada às receitas ( $0,47 \times 6,5 + 0,53 \times 6,7$ ) dá-nos um valor ponderado médio de receita unitário de 6,60€.

Estes valores ponderados foram utilizados para calcular o mapa de Meios Libertos no quadro abaixo.

Nos cálculos abaixo foi utilizada uma abordagem conservadora para os valores dos proveitos, estes não foram actualizados ao longo dos cinco anos. No que diz respeito aos custos utilizou-se o método dos preços correntes, actualizando os valores à taxa de inflação de 0,27%, optando-se assim por uma abordagem relativa.

No cálculo das amortizações foi utilizado das quotas constantes que consiste em dividir o total do investimento pela sua duração previsível, no caso 6 anos (Barros, 1991, p. 49).

A resposta às perguntas 2, 3 e 4 são dadas pela análise de viabilidade que se segue.

QUADRO 13: MAPA DE MEIOS LIBERTOS EM EUROS

ANO	0	1	2	3	4	5
Proveitos		720720	720720	720720	720720	720720
Custos de exploração						
1- Fixos		22800	22862	22923	22985	23047
2- Variáveis		421808	422947	424089	425234	426382
Total		444608	445808	447012	448219	449429
Amortizações		5872	5872	5872	5872	5872
Resultados antes de IRC		270240	269040	267836	266629	265419
IRC		62155	61879	61602	61325	61046
Resultado Final de Exploração		208085	207161	206234	205304	204373
Meios Libertos		213957	213033	212106	211176	210245
Total de Recursos						
Meios Libertos		213957	213033	212106	211176	210245
Valor Residual do Activo		0	0	0	0	0
Valor Residual do Fundo de Maneio		0	0	0	0	0
Total de Recursos	0	213957	213033	212106	211176	210245
Necessidades de Investimento	29360	0	0	0	0	0
Cash Flows do Projecto	-29360	213957	213033	212106	211176	210245
Cálculo do VAL						
CashFlows do Projecto	-29360	213957	213033	212106	211176	210245
Factor de Actualização 6%	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473
Valor Actual dos Cash Flows	-29360	201847	189599	178084	167273	157116
Valor Actual dos Cash Flows Acumulados - VAL	-29360	172487	362086	540170	707443	<b>864559</b>

Fonte elaboração própria.

## 10. Análise de Viabilidade do Projecto

Depois de termos os dados da análise financeira podemos agora aferir a viabilidade do projecto e tenta validar a hipótese 1.

Em termos de ponto de *break-even*, ponto em que os proveitos do que a empresa vende iguala os custos, é atingido logo no ano um, para isso são necessárias 54 refeições.

O valor actual líquido, VAL, assenta na comparação dos *cashflows* gerados por um projecto, com o capital investido. Diz-se que um projecto de investimento é rentável quando o seu valor actual líquido é positivo ( $VAL > 0$ ) (Barros, 1991, p. 72).

Tendo em conta as actuais taxas Euribor e a média dos *spreads* bancários em vigor no sistema bancário nacional, foi decidido utilizar uma taxa de actualização de 6%.

O VAL foi calculado manualmente como se mostra no quadro nº 13, o VAL deste projecto é de 864.559 €.

A taxa interna de rentabilidade, TIR, é a taxa para a qual o valor actual líquido é igual a zero. De acordo com Barros (1991, p. 75) podemos dizer que a TIR é a taxa mais elevada a que um investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento sem perder dinheiro, ou a taxa máxima que um investidor deve pagar para não perder dinheiro.

Utilizando os valores dos cash flows actualizados à taxa de 6% na fórmula automática de cálculo do programa Excel a TIR deste projecto é de 681%.

Os três indicadores utilizados nesta análise, *break-even*, VAL e TIR, são bastante positivos o que se deve em parte à dimensão elevado do número de clientes potenciais que o estudo de mercado revelou. No entanto são apenas estimativas pois não conseguimos determinar neste momento a percentagem de retenção de clientes em relação aos que vão experimentar os menus e a sua extrapolação para o universo potencial.

Em resposta às perguntas feitas no ponto anterior pode dizer-se que a previsão é de que a actividade seja rentável e conta ter-se a tesouraria equilibrada logo no primeiro ano de actividade. A solidez financeira parece estar assegurada mas só se consegue ter dados mais concretos depois do primeiro ano de actividade, neste momento, como já referido anteriormente, não se consegue determinar a taxa de retenção de clientes.

De qualquer modo consideramos a **Hipótese 1**: É viável a instalação de um restaurante vegetariano/*vegan* no Oeiras Park servindo um máximo de 300 refeições diárias, validada.

No estudo de mercado verificou-se, utilizando os resultados da pergunta nove, que a percentagem de pessoas que estão disposta a provar o menu de hambúrguer vegetariano é de 78%, portanto muito superior aos 6,66% que tínhamos definido por extrapolação da amostra consideramos o potencial universo de 4500 clientes.

Os dados da análise de viabilidade do projecto vieram reforçar essa validação.

## 11. Análise de Sensibilidade

Na análise de sensibilidade iremos analisar o que acontece à quantidade de menus vendidos se houver uma subida no preço. Foi adoptado mais uma vez um critério pessimista ao definirmos como limite máximo 300 refeições diárias para um mercado potencial de 1273 clientes, o que representa cerca de quatro vezes mais o número de refeições que se espera servir.

Os custos não têm grandes riscos uma vez que a taxa de inflação apresenta uma tendência decrescente e nos últimos anos e consideramo-la constante numa abordagem conservadora. A quantidade de partida será sempre de 300 refeições.

Para concluir a análise de sensibilidade precisamos de calcular a elasticidade do preço da procura ( $E_{pp}$ ). Este parâmetro mede a variação percentual da quantidade procurada resultante de uma variação de 1% no preço do bem, quando todos os outros elementos são constantes. O valor é sempre negativo.

Fórmula de cálculo:  $E_{pp} = ((\Delta Q/Q)/(\Delta P/P))$

Utilizando novamente os dados referentes ao menu de hambúrguer (pergunta nove) cruzados com os dados relativos ao preço que os potenciais clientes estão dispostos a pagar (pergunta 11), chegamos aos seguintes cálculos:

$$E_{pp} = -31,48\% / 15,4\% = -2,044\%$$

A elasticidade preço da procura é neste caso de -2,044%. No quadro seguinte vamos analisar o que acontece à quantidade se o preço subir 10% todos os anos.

QUADRO 14: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE COM AUMENTO ANUAL DE PREÇOS DE 10%

	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Quantidade</b>	300	297	295	293	291	289
<b>Receitas</b>						
<b>em euros</b>	1.950	2.123	2.321	2.534	2.767	3.022

Fonte elaboração própria.

Verificamos que com uma subida anual nos preços de 10% as quantidades vendidas baixam ligeiramente mas as receitas têm um aumento gradual.

Este exercício é apenas teórico supondo de um modo pessimista que a procura iguala a escala (300 refeições) e que é constante reagindo apenas ao preço.

## Conclusões

O objectivo deste estudo, como já foi referido, era evidenciar algumas razões pelas quais não devemos consumir produtos animais e criar um projecto de uma cadeia de comida exclusivamente vegetariana e *vegan* que seja uma alternativa viável à alimentação tradicional.

De acordo com a revisão de literatura, a primeira pista de que não é suposto consumirmos produtos derivados dos animais é a nossa própria anatomia que, como estudado no ponto um do capítulo um, está muito mais próxima dos herbívoros que dos omnívoros ou carnívoros.

Para além desse facto, diversos estudos ligam a nossa dieta ao uma série de doenças. No ponto dois do capítulo um foram referidos diversos estudos que concluem quanto maior for o consumo de produtos animais maior é o risco de virmos a sofrer de doenças como diabetes, doenças autoimunes, doenças coronárias e vários tipos de cancro entre outros.

A saúde pode ser o tema que nos toca mais mas não é a única razão pela qual não devemos comer produtos de origem animal. O impacto que a indústria agropecuária tem no nosso planeta é também um tema já bastante estudado. No ponto dois referem-se vários estudos que apontam evidências de que a indústria agropecuária é responsável pela emissão de mais gases de efeito estufa do que todos os transportes combinados.

Esta indústria é também responsável pela desflorestação de muitas áreas do planeta e perda de biodiversidade.

O impacto deste sector no uso da água, na sua qualidade e nos sistemas aquáticos é também muito grande. Um dos estudos mencionados refere que não haverá água suficiente para produzir comida para os nove biliões de pessoas que se estima que o planeta tenha em 2050, o que nos vai obrigar a seguir uma dieta com menos produtos animais.

Quase se pode dizer que uma pessoa não se pode intitular de ambientalista e continuar a consumir produtos de origem animal, é um contrassenso.

Outra questão que influencia a nossa decisão de não comer produtos de origem animal são os próprios animais. O bem-estar animal é um tema cada vez mais em discussão na União Europeia e nos últimos anos vários programas têm sido implementados para melhorar as condições de vida dos animais destinados a serem consumidos.

Os estudos mencionados na parte teórica apontam todos no sentido de deixarmos de consumir, ou passarmos a consumir menos produtos de origem animal.

Com este suporte teórico passou-se à parte do projecto de empreendedorismo. A ideia base deste projecto é a criação de uma cadeia de comida vegetariana e *vegan*. Para avaliar o possível sucesso deste projecto foi realizado um estudo de mercado e a partir dos resultados procedeu-se ao estudo de viabilidade.

Os resultados do estudo de mercado foram muito positivos, com um intervalo entre 71,02% e 84,98% dos respondentes a afirmar que provaria o menu de hambúrguer vegetariano e 85% dos respondentes a afirmar que provaria o menu de comida caseira vegetariana. A amostra do questionário foi de 197 pessoas e o universo potencial são 4500. Extrapolando os dados positivos que tivemos para o universo potencial temos um potencial de clientes de 1273 clientes. Estas pessoas estão dispostas a provar a comida, a questão é se conseguem reter como clientes ou não. A resposta a esta questão só é possível depois de o restaurante entrar em funcionamento. No entanto a margem de manobra é bastante interessante mesmo considerando os dados mais pessimistas do estudo de mercado.

Dado que o número de clientes potenciais supera a capacidade a instalar, decidiu-se pela escala de produção máxima de 300 refeições diárias. Esta foi a escala escolhida para evitar o recurso ao crédito para fazer face ao investimento inicial.

Com a utilização desta escala de produção foi feita a análise financeira, de viabilidade e de sensibilidade. Todas com resultados bastante positivos o que permitiu concluir pela viabilidade do projecto com algumas cautelas, nomeadamente a questão da retenção de clientes.

Na análise de viabilidade utilizamos três indicadores, o ponto de *break-even*, o valor actual líquido e a taxa interna de rentabilidade.

Em termos de ponto de *break-even* este é atingido logo no primeiro ano. O valor actual líquido estimado é de 864.559 € e a taxa interna de rentabilidade é de 681%.

Calculou-se a elasticidade preço da procura para a análise de sensibilidade, que neste caso é de -2,044%. Conjugando este valor com uma subida de preços de 10% verificou-se que as vendas desciam ligeiramente em termos de quantidades mas as receitas aumentam gradualmente.

A retenção de clientes será principal factor crítico de sucesso deste projecto e será a principal preocupação nas actuações de marketing e comunicação em termos futuros.

## Referências Bibliográficas

- AICEP. (2014). *Portugal Global - Ficha do País*. Lisboa: AICEP.
- American Cancer Society. (2012). *American Cancer Society*. Obtido em 19 de 01 de 2014, de <http://www.cancer.org/acs/groups/content/@epidemiologysurveillance/documents/document/acspc-031941.pdf>
- Aragão, M. J. (2004). *Alimentação Vegetariana Versus Alimentação Tradicional* (3 ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Banco de Portugal. (2014). *Indicadores de Conjuntura 3 | 2014*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barros, H. (1991). *Análise de Projectos de Investimento* (2ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- BBC. (14 de 02 de 2000). *BBC News*. Obtido em 09 de 12 de 2013, de BBC News: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/642535.stm>
- Campbell, C. T., & Campbell, T. M. (2006). *The China Study: Starling Implications For Diet, Weight Lost and Long-Term Health*. Dallas: Benbella Books.
- Carr, K. (2012). *Crazy Sexy Kitchen*. New York: Hay House, INC.
- Commission, E. (2014). *European Economic Forecast Winter 2014*. Bruxelas: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee2_en.pdf).
- Costa, S. (2013). *Sebenta de Microeconomia*. Lisboa: ISG.
- Dalli, J. (19 de 01 de 2012). *Europa.eu*. Obtido em 12 de 11 de 2013, de Press Releases Database: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-12-19\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-19_en.htm?locale=en)
- Empresa na Hora. (s.d.). *Empresa na Hora*. Obtido em 23 de 03 de 2014, de <http://www.empresanahora.pt/>
- Eshel, G., & Martin, P. (2006). Diet, Energy and Global Warming. *Earth Interactions*. 10.
- Foer, J. S. (2010). *Eating Animals*. New York: Little, Brown & Company.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2006). *Livestock's Long Shadow, Environmental Issues and Options Report*. Rome: FAO.
- Foundation, N. G. (Realizador). (2008). *Meat the Truth* [Filme].
- Harvard University. (2011). *Harvard School of Public Health*. Obtido em 13 de 12 de 2013, de <http://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- INE. (s.d.). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido em 08 de 06 de 2014, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)
- Joy, M. (2011). *Why We Love Dogs, Eat Pigs and Wear Cows: An Introduction to Carnism*. San Francisco: Conari Press US.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Para o Século XXI* (5 ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Licenciamento, P. d. (s.d.). *Portal do Licenciamento*. Obtido em 17 de 02 de 2014, de <http://www.portaldolicenciamento.com/enquadramento-legislativo/legislacao.html>
- Lietzmann, C. (2003). Nutrition ecology: the contribution of vegetarian diets. *The American Journal of Clinical Nutrition* .
- Marlow, H. J., Hayes, W. K., Soret, S., Carter, R. L., Schwab, E. R., & Sabaté, J. (01 de 04 de 2009). *The American Journal of Clinical Nutrition*. Obtido em 11 de 02 de 2014, de <http://ajcn.nutrition.org/content/89/5/1699S.full>
- McDonald's. (2010). *McDonald's*. Obtido em 17 de 03 de 2014, de <http://www.mcdonalds.pt/media/43340/nutricaoonline.pdf>
- Messina, V., & Messina, M. (1996). *The Dietician's Guide to Vegetarian Diets: Issues and Applications*. Gaithersburg: Aspen Publishers.
- Mills, M. R. (21 de 11 de 2009). *Vegsource*. Obtido em 15 de 12 de 2013, de Vegsource: <http://www.vegsource.com/news/2009/11/the-comparative-anatomy-of-eating.html>
- Nowak, R. M. (1999). *Walker's Mammals of the World* (6 ed.). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Oeiras, M. d. (s.d.). *Oeiras Marca o Ritmo*. Obtido em 25 de 02 de 2014, de <http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Concelho/Paginas/AsprincipaisempresasempregadoraslocalizadasnoconcelhodeOeiras.aspx>
- Ornish, D. (s.d.). *Ornish Spectrum*. Obtido em 12 de 11 de 2013, de Ornish Spectrum: <http://www.ornishspectrum.com>
- Orwell, G. (2008). *Animal Farm*. London: Penguin Books.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Criar Modelos de Negócios* (5 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Pollan, M. (2007). *The Omnivore's Dilemma: A Natural History of Four Meals*. New York: Penguin.
- Pordata. (13 de 01 de 2014). *Pordata* . Obtido em 07 de 06 de 2014, de [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Inflacao+\(Taxa+de+Variacao+++Indice+de+Precos+no+Consumidor\)-138](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Inflacao+(Taxa+de+Variacao+++Indice+de+Precos+no+Consumidor)-138)
- PSE. (s.d.). *Produtos e Serviços de Estatística*. Obtido em 11 de 01 de 2014, de <http://www.pse.pt/processamento-de-inqueritos/>
- Robbins, J. (2012). *No Happy Cows: Dispatches From the Frontlines of the Food Revolution*. San Francisco: Conari Press US.
- Robbins, J. (2010). *The Food Revolution, 10th Anniversary Edition*. San Francisco: Conari Press US.
- Robbins, J. (2013). *Voices of the Food Revolution*. San Francisco: Conari Press US.
- Roberts, P. (2009). *The End of Food*. London: Bloomsbury Publishing PLC.
- Spencer, C. (2000). *Vegetarianism: A History*. London: Grub Street.
- Stockholm International Water Institute (SIWI). (2012). *Feeding a Thirsty World Report*. Stockholm.
- Tantamango-Bartley, Y., Jaceldo-Siegl, K., Fan, J., & Fraser, G. (20 de 11 de 2012). *Cancer Epidemiology Biomarkers & Prevention*. Obtido em 15 de 03 de 2014, de <http://cebp.aacrjournals.org/content/22/2/286.long>

tettamanti, M. (11 de 10 de 2006). *European Journal of Clinical Nutrition*. Obtido em 29 de 01 de 2014, de [www.nature.com/ejcn/journal/v61/n2/full/1602522a.html](http://www.nature.com/ejcn/journal/v61/n2/full/1602522a.html)

Tyson, J. W. (1975). *Food for a Future*. London: Thorsons Publishers Ltd.

*Vegan Society*. (s.d.). Obtido em 05 de 03 de 2014, de *Vegan Society*: <http://www.vegansociety.com/about/hall-of-fame/donald-watson.aspx>

Welle, Deutsche. (01 de 11 de 2012). *DW*. (R. Wandscheer, Ed.) Obtido em 22 de 02 de 2014, de <http://www.dw.de/proibi%C3%A7%C3%A3o-de-antibi%C3%B3ticos-na-cria%C3%A7%C3%A3o-animal-%C3%A9-tema-em-debate-na-alemanha/a-15659353>

World Health Organization. (1992). *International Agency for Research on Cancer*. (E. P. (EPIC), Produtor) Obtido em 15 de 01 de 2014, de <http://epic.iarc.fr/>

World Health Organization. (2012). *International Agency for Research on Cancer*. Obtido em 01 de 02 de 2014, de GLOBOCAN 2012: [http://globocan.iarc.fr/Pages/fact\\_sheets\\_cancer.aspx](http://globocan.iarc.fr/Pages/fact_sheets_cancer.aspx)

World Organization for Animal Health. (s.d.). *World Organization for Animal Health*. Obtido em 21 de 03 de 2014, de <http://www.oie.int/>

World Watch Institute. (2009). *World Watch Institute*. Obtido em 12 de 01 de 2014, de <http://www.worldwatch.org/>

# Anexos

**Anexo 1: "The Comparative Anatomy of Eating", by Milton R. Mills, M.D.**

<p><b>Facial Muscles</b>            CARNIVORE: Reduced to allow wide mouth gape            OMNIVORE: Reduced            HERBIVORE: Well-developed            HUMAN: Well-developed</p> <p><b>Jaw Type</b>            CARNIVORE: Angle not expanded            OMNIVORE: Angle not expanded            HERBIVORE: Expanded angle            HUMAN: Expanded angle</p> <p><b>Jaw Joint Location</b>            CARNIVORE: On same plane as molar teeth            OMNIVORE: On same plane as molar teeth            HERBIVORE: Above the plane of the molars            HUMAN: Above the plane of the molars</p> <p><b>Jaw Motion</b>            CARNIVORE: Shearing; minimal side-to-side motion            OMNIVORE: Shearing; minimal side-to-side            HERBIVORE: No shear; good side-to-side, front-to-back            HUMAN: No shear; good side-to-side, front-to-back</p> <p><b>Major Jaw Muscles</b>            CARNIVORE: Temporalis            OMNIVORE: Temporalis            HERBIVORE: Masseter and pterygoids            HUMAN: Masseter and pterygoids</p> <p><b>Mouth Opening vs. Head Size</b>            CARNIVORE: Large            OMNIVORE: Large            HERBIVORE: Small            HUMAN: Small</p>	<p><b>Saliva</b>            CARNIVORE: No digestive enzymes            OMNIVORE: No digestive enzymes            HERBIVORE: Carbohydrate digesting enzymes            HUMAN: Carbohydrate digesting enzymes</p> <p><b>Stomach Type</b>            CARNIVORE: Simple            OMNIVORE: Simple            HERBIVORE: Simple or multiple chambers            HUMAN: Simple</p> <p><b>Stomach Acidity</b>            CARNIVORE: Less than or equal to pH 1 with food in stomach            OMNIVORE: Less than or equal to pH 1 with food in stomach            HERBIVORE: pH 4 to 5 with food in stomach            HUMAN: pH 4 to 5 with food in stomach</p> <p><b>Stomach Capacity</b>            CARNIVORE: 60% to 70% of total volume of digestive tract            OMNIVORE: 60% to 70% of total volume of digestive tract            HERBIVORE: Less than 30% of total volume of digestive tract            HUMAN: 21% to 27% of total volume of digestive tract</p> <p><b>Length of Small Intestine</b>            CARNIVORE: 3 to 6 times body length            OMNIVORE: 4 to 6 times body length            HERBIVORE: 10 to more than 12 times body length            HUMAN: 10 to 11 times body length</p> <p><b>Colon</b>            CARNIVORE: Simple, short and smooth            OMNIVORE: Simple, short and smooth            HERBIVORE: Long, complex; may be sacculated</p>
---	---

<p><b>Teeth: Incisors</b>  CARNIVORE: Short and pointed  OMNIVORE: Short and pointed  HERBIVORE: Broad, flattened and spade shaped  HUMAN: Broad, flattened and spade shaped</p> <p><b>Teeth: Canines</b>  CARNIVORE: Long, sharp and curved  OMNIVORE: Long, sharp and curved  HERBIVORE: Dull and short or long (for defense), or none  HUMAN: Short and blunted</p> <p><b>Teeth: Molars</b>  CARNIVORE: Sharp, jagged and blade shaped  OMNIVORE: Sharp blades and/or flattened  HERBIVORE: Flattened with cusps vs complex surface  HUMAN: Flattened with nodular cusps</p> <p><b>Chewing</b>  CARNIVORE: None; swallows food whole  OMNIVORE: Swallows food whole and/or simple crushing  HERBIVORE: Extensive chewing necessary  HUMAN: Extensive chewing necessary</p>	<p>HUMAN: Long, sacculated</p> <p><b>Liver</b>  CARNIVORE: Can detoxify vitamin A  OMNIVORE: Can detoxify vitamin A  HERBIVORE: Cannot detoxify vitamin A  HUMAN: Cannot detoxify vitamin A</p> <p><b>Kidney</b>  CARNIVORE: Extremely concentrated urine  OMNIVORE: Extremely concentrated urine  HERBIVORE: Moderately concentrated urine  HUMAN: Moderately concentrated urine</p> <p><b>Nails</b>  CARNIVORE: Sharp claws  OMNIVORE: Sharp claws  HERBIVORE: Flattened nails or blunt hooves  HUMAN: Flattened nails</p>
---	--

## **Anexo 2: Menus das cadeias de restauração analisadas**

Os dados foram recolhidos no dia 02/04/2014 às 17:00 com autorização do Centro Comercial Oeiras Park.

### **Bifanas de Vendas Novas:**

Menu 1 – Bifana + sopa + bebida + sobremesa

Menu 2 – Duas bifanas no pão + bebida

Menu 3 – Bitoque + bebida

### **H3:**

Menu 1 – Hambúrguer grelhado com acompanhamento + bebida

Menu 2 – Hambúrguer com molho de cogumelos com acompanhamento + bebida

Menu 3 – Hambúrguer com queijo com acompanhamento + bebida

### **Loja das Sopas:**

Menu 1 – Sopa + salada + bebida

Menu 2 – Meia sopa + bebida

Menu 3 – Salada ou tarte salgada + bebida

### **McDonald's:**

Menu 1 – Hambúrguer Big Mac + batata + bebida

Menu 2 – Hambúrguer Double Cheese + batata + bebida

Menu 3 – Hambúrguer Mc Royal Bacon + batata + bebida

### **Prego Gourmet:**

Menu 1 – Prego César com acompanhamento + bebida

Menu 2 – Prego Americano com acompanhamento + bebida

Menu 3 – Prego Asiático com acompanhamento + bebida

**Go Natural:**

Menu 1 – Sandwich + sopa + bebida

Menu 2 – Massa + sopa + bebida

Menu 3 – Salada + sopa + bebida

**Yummy Real Food:**

Menu 1 – Hamburguer de vaca no prato com acompanhamento + bebida

Menu 2 – Tosta de frango com acompanhamento + bebida

Menu 3 – Tosta Veggie com acompanhamento + bebida

**Companhia das Sandes:**

Menu 1 – Baguete de carne assada + acompanhamento + bebida

Menu 2 – Tosta de frango + acompanhamento + bebida

Menu 3 – Salada de atum + bebida

### Anexo 3: Questionário

**1 – Preocupa-se em fazer uma alimentação o mais saudável possível?**

Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante

**2 – Tem alguma restrição ou cuidados com a alimentação, que impliquem não consumir comida vegetariana?**

Não tenho restrições alimentares	Tenho restrições / cuidados alimentares mas posso consumir comida vegetariana	Tenho restrições / cuidados alimentares que me impedem o consumo de alimentos vegetarianos

**3 - Se respondeu que não pode consumir algum alimento vegetariano especifique qual/quais**

\_\_\_\_\_

**4 - Gosta de experimentar outros tipos de cozinha para além da sua tradicional?**

Não gosto nada	Gosto pouco	Médio	Gosto muito	Gosto bastante

**5 - Tendo em conta o almoço, quantos dias por semana o mesmo é composto de carne ou peixe?**

Nunca	1 a 2 dias	3 a 4 dias	5 a 6 dias	Sempre

**6 - Tendo em conta o jantar, quantos dias por semana o mesmo é composto de carne ou peixe?**

Nunca	1 a 2 dias	3 a 4 dias	5 a 6 dias	Sempre

**7 - Consume produtos à base de proteína vegetal (seitan, tofu, soja, iogurtes de soja, cremes para barrar, etc.)?**

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

**8 - Caso tenha respondido nunca, raramente ou às vezes qual a principal razão?**

---

**(escolha no máximo três opções)**

Não tem muito conhecimento sobre a comida vegetariana	
É difícil encontrar opções vegetarianas	
Acha que a comida vegetariana é mais cara que a tradicional	
Pensa que a proteína animal é essencial para a sua saúde	
A família faz pressão para que haja algum tipo de proteína animal a cada refeição	
Outra (por favor especifique)	

**9 - Se encontrar uma opção vegetariana disponível, por exemplo um menu de “hambúguer” vegetariano composto por hambúguer, acompanhamento e sumo natural, a um preço semelhante aos menus de hambúrgueres tradicionais, está disposto(a) a provar?**

Certamente vou provar	Provavelmente provarei	Não sei se vou provar	Provavelmente não provarei	Certamente não provarei

**10 - Se respondeu não sei se vou provar, provavelmente não provarei ou certamente não provarei na questão anterior especifique porquê.**

---

**11 - Quanto estaria disposto a pagar pelo menu anteriormente mencionado?**

Entre 4 e 5 €	Entre 5 e 6 €	Entre 6 e 7 €	Entre 7 e 8 €	Mais de 8 €

**12 - Se encontrar uma opção vegetariana disponível, por exemplo um menu de prato vegetariano (lasanha, bolonhesa de soja, seitan no forno com legumes, etc.) e sumo natural, a um preço semelhante aos menus de comida tradicional, está disposto(a) a provar?**

Certamente vou provar	Provavelmente provarei	Não sei se vou provar	Provavelmente não provarei	Certamente não provarei

**13 - Se respondeu não sei se vou provar, provavelmente não provarei ou certamente não provarei na questão anterior especifique porquê.**

---

**14 - Quanto estaria disposto a pagar pelo menu anteriormente mencionado?**

Entre 4 e 5 €	Entre 5 e 6 €	Entre 6 e 7 €	Entre 7 e 8 €	Mais de 8 €

**15 - Considera apelativa a ideia de por construir o seu próprio hambúrguer (escolher base de soja, lentilhas ou grão, ingredientes extra como cogumelos, salada ou outro vegetais e molhos como maionese de tremço, molho de tomate, húmus)?**

Nada apelativa	Pouco apelativa	Indiferente	Algo apelativa	Bastante apelativa

**16 - Com que frequência costuma almoçar no Oeiras Park:**

Nunca	1 a 2 vezes por semana	2 a 3 vezes por semana	3 a 4 vezes por semana	mais de 4 vezes por semana

**17 - Sexo**

Feminino \_\_\_\_\_

Masculino \_\_\_\_\_

**18 - Idade**

23-30 anos	31-35 anos	36-40 anos	41 - 45 anos	46 – 50 anos	51 – 55 anos	Mais de 55 anos

**19 - Escolaridade**

Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Mestrado	Doutoramento

Muito obrigada pela sua colaboração

Alda Silva