



JORGE DANIEL
RIBEIRO LOURENÇO

APLICAÇÃO DO MODELO CANVAS PARA O PROJETO MUNIK

Relatório de projeto do Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADOR

Professora Teresa Costa

Professor Agostinho Bucha

Dezembro 2022

Agradecimentos

Um especial agradecimento à Professora Teresa Costa e ao Professor Agostinho Bucha, pelo acompanhamento incansável e a motivação que me proporcionaram para a elaboração do projeto.

Aos meus pais, por acreditarem sempre na minha formação académica.

À Margarida pelo apoio e ajuda neste projeto, assim como todos aqueles que de alguma maneira me ajudaram ou motivaram.

Obrigado!

Resumo

O presente projeto, denominado de MUNIK, aplica o modelo Canvas num negócio a implementar na área da restauração, na cidade de Setúbal. Para tal, foi necessária investigação do nível de atratividade da cidade para este tipo de empreendimento e perceber a razão da escolha deste modelo de negócios. Após a revisão de vários autores, optou-se pelo modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur devido à sua simplicidade na construção e visualização para futura implementação. Para a construção deste modelo, realizou-se um questionário à população da respetiva cidade, de forma a perceber qual o comportamento do consumidor e prever a atratividade do negócio. Adicionalmente, foram utilizados instrumentos de análise (PESTEL, modelo das 5 forças de Porter e SWOT) para recolher informação adicional associada ao contexto do projeto e aplicá-la ao modelo Canvas.

Assim sendo, o presente documento tem como principal finalidade reunir informação de forma a aplicá-la no modelo Canvas e ao negócio que se pretende implementar, MUNIK.

Este projeto move-se pela oportunidade de criar uma marca portuguesa, um estabelecimento pioneiro na cidade de Setúbal, onde se visa a excelência de serviço, o espaço diferenciador e os possíveis produtos a serem comercializados.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Canvas, Cafetaria, Setúbal

Abstract

This project, called MUNIK, applies the Canvas model in a business to be implemented in the restaurant area, in the city of Setúbal. For this, it was necessary to investigate the level of attractiveness of the city for this type of enterprise and understand the reason for choosing this business model. After reviewing several authors, it was chosen the Canvas model of Osterwalder and Pigneur due to its simplicity in construction and visualization for future implementation. To build this model, a survey was conducted among the population of the respective city, in order to understand consumer behaviour and predict the attractiveness of the business. Additionally, analysis tools were used (PESTEL, Porter's 5 forces model and SWOT) to collect additional information associated with the context of the project and apply it to the Canvas model.

Therefore, the main purpose of this document is to gather information in order to apply it to the Canvas model and to the business that is intended to be implemented, MUNIK.

This project is moved by the opportunity to create a Portuguese brand, a pioneering establishment in the city of Setúbal, where the excellence of service, the differentiating space, and the possible products to be marketed are aimed.

Keywords: Entrepreneurship, Canvas, Coffeehouse, Setúbal

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Ser empreendedor e empreendedorismo.....	3
1.2. Tipos de empreendedorismo.....	3
1.3. Empreendedorismo em Portugal	5
1.4. Planos de Negócio e Modelo de Negócio.....	6
2. Objetivos e Metodologia.....	13
2.1. Objetivos.....	13
2.2. Metodologia.....	13
2.3. Análise Documental	13
2.4. Questionário.....	14
3. Empresa MUNIK.....	20
3.1. Localização do projeto.....	20
3.2. Resultados do questionário	21
3.3. Apresentação do Projeto	29
3.4. Missão, Visão, Valores e Imagem	29
3.5. Moodboard MUNIK	30
4. Modelo de Negócios MUNIK.....	32
4.1. Análise PESTEL	33
4.1.1. Fatores Políticos.....	33
4.1.2. Fatores Económicos	36
4.1.3. Fatores Socioculturais	38
4.1.4. Fatores Tecnológicos	39
4.1.5. Fatores Ecológicos	40
4.1.6. Fatores Legais	41
4.2. Análise da Indústria (Modelo de 5 forças de Porter).....	42
4.2.1. Poder negocial dos fornecedores	44
4.2.2. Poder negocial dos clientes	45
4.2.3. Ameaça de produtos substitutos.....	45
4.2.4. Rivalidade entre concorrentes.....	46
4.2.5. Entrada de novos concorrentes	46
4.3. Análise SWOT.....	47
4.4. Aplicação do Modelo Canvas.....	54
4.4.1. Segmento de clientes.....	54

4.4.2.	Proposta de valor.....	54
4.4.3.	Canais.....	55
4.4.4.	Relação com os clientes	55
4.4.5.	Fluxos de rendimentos	56
4.4.6.	Recursos chave.....	56
4.4.7.	Atividades chave	57
4.4.8.	Parcerias chave.....	57
4.4.9.	Estrutura de custos	58
	Conclusão	60
	Limitações e Propostas de Investigação Futuras.....	63
	Referências Bibliográficas	64
	ANEXOS.....	67
	Anexo 1.....	67

Índice de Figuras

Figura 1- Representação gráfica do modelo Canvas.....	10
Figura 2- Processo de decisão de compra de consumidores	18
Figura 3- Vista satélite da cidade de Setúbal	20
Figura 4- Pergunta 1 do questionário.....	22
Figura 5- Pergunta 2 do questionário.....	22
Figura 6- Pergunta 3 do questionário.....	22
Figura 7- Pergunta 4 do questionário.....	23
Figura 8- Pergunta 5 do questionário.....	23
Figura 9- Pergunta 6 do questionário.....	24
Figura 10- Pergunta 7 do questionário.....	25
Figura 11- Pergunta 8 do questionário.....	25
Figura 12- Pergunta 9 do questionário.....	26
Figura 13- Pergunta 10 do questionário.....	27
Figura 14- Pergunta 11 do questionário.....	27
Figura 15- Pergunta 12 do questionário.....	27
Figura 16- Logótipo MUNIK	30
Figura 17- Moodboard MUNIK.....	31
Figura 18- Modelo das 5 forças de Porter	43
Figura 19- Análise SWOT	47
Figura 20- Localização das lojas Starbucks.....	52
Figura 21- Localização das lojas Jeronymo	52

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tipos de Empreendedorismo	4
Tabela 2- Tipos de planos de negócios.....	7
Tabela 3- Estrutura estandardizada de plano de negócios.....	8
Tabela 4- Pontos fortes de um plano de negócios.....	9
Tabela 5- Os blocos do modelo Canvas	11
Tabela 6- Métodos de amostragem de um questionário	14
Tabela 7- Tipos de perguntas de um questionário	15
Tabela 8- Tipos de questionário	16
Tabela 9- Fatores da análise PESTEL.....	33
Tabela 10- Impostos a novos negócios	35
Tabela 11- Produto Interno Bruto	36
Tabela 12- Poder de compra	37
Tabela 13- Aspeto legais de um negócio	41
Tabela 14- Análise SWOT de MUNIK.....	48
Tabela 15- Proveitos totais de alojamentos turísticos	50
Tabela 16- Dormidas totais nos alojamentos turísticos	51
Tabela 17- Proposta de valor de MUNIK	54
Tabela 18- Recursos chave de MUNIK	56
Tabela 19- Parcerias chave de MUNIK.....	58
Tabela 20- Modelo Canvas MUNIK.....	59
Tabela 21- Pontos negativos (PESTEL, 5 Forças de Porter, SWOT).....	61
Tabela 22- Pontos positivos (PESTEL, 5 Forças de Porter, SWOT).....	61

Lista de Acrónimos

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

EURIBOR - Euro Interbank Offered Rate

EURONEXT - European New Exchange Technology

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IVA - Imposto sobre Valor Agregado

NASDAQ - National Association of Securities Dealers Automated Quotations

PESTEL – Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Ecológico e Legal

PIB -Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TA – Tributação Autónoma

Introdução

A definição de *coffeehouse* (ou cafetaria, em português) consiste num espaço de restauração onde são servidas bebidas quentes ou frias, sendo o café a “principal estrela”, aliado a uma atmosfera acolhedora e propícia para indivíduos se juntarem a nível formal ou informal. Produtos complementares como queques, brownies e semelhantes são usualmente disponibilizados para venda¹. Os exemplos paradigmáticos deste tipo de estabelecimento são: o *Starbucks* ou a cadeia de cafés *Jeronymo*, casos de estudo da presente investigação.

Na cidade de Setúbal existem inúmeros cafés e pastelarias que oferecem o mesmo tipo de produto e serviço ao cliente, não existindo estabelecimentos deste tipo com características semelhantes aos casos de estudo acima referidos.

Identificada esta lacuna, nasce a ideia deste projeto MUNIK.

Nasce a ideia de desenvolver um projeto inovador, pioneiro e diferenciador na cidade, com ambição de se tornar uma marca referência no setor de mercado correspondente.

A estrutura deste projeto está dividida em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura, onde se encontra uma breve revisão dos conceitos principais neste projeto: empreendedorismo, planos e modelo de negócio, recorrendo a autores seminais na área.

O segundo capítulo estabelece o objetivo principal do projeto e a metodologia aplicada. Para a investigação, foi utilizada a seguinte metodologia: realização da análise PESTEL, análise da indústria (modelo de cinco forças de Porter) e a análise SWOT. Para encontrar os dados mais fidedignos possíveis, foi efetuado um inquérito destinado a uma amostra alvo para perceber o comportamento do consumidor.

No terceiro capítulo, são revelados os resultados obtidos do inquérito disponibilizado, a identificação da possível localização para o projeto e uma breve apresentação da ideia de negócio a implementar.

¹ <https://www.delightedcooking.com/what-is-a-coffeehouse.htm>

O capítulo seguinte (quarto capítulo) engloba a utilização dos instrumentos de análise referidos anteriormente para a recolha de informação relativa ao setor de mercado onde o projeto se insere. Culmina com a aplicação da informação recolhida no modelo Canvas.

Por último, são apresentadas as conclusões finais da presente investigação, assim como as limitações encontradas e possíveis investigações futuras de modo a implementar este projeto num futuro próximo.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Ser empreendedor e empreendedorismo

Barot (2005) define o empreendedorismo como um conceito que se preocupa em criar oportunidades de emprego e contribuir para o desenvolvimento económico, sendo este o principal objetivo. Aliado ao conceito, o sujeito que ambiciona ser empreendedor deverá possuir um conjunto de características de forma a constituir uma base empreendedora, entre as quais se destacam o reconhecimento de oportunidades de negócio, deter conhecimentos sobre o setor de mercado onde pretender atuar, etc. (Hessels & Naudé, 2019).

Um maior crescimento económico surge quanto mais empreendedores existem, visto que projetos empreendedores estão associados à inovação e sustentabilidade (Hessels & Naudé, 2019).

Para além dos autores enunciados anteriormente, atribui-se a Jean Baptist Say o papel de mencionar a importância do empreendedor e a sua capacidade de coordenar recursos de modo a responder às necessidades que não são colmatadas no mercado (Praag, 1999).

Em suma, um indivíduo empreendedor pode ser considerado alguém que deseja satisfazer uma necessidade existente, num setor de mercado onde possui conhecimentos e tem a vontade e a capacidade para desenvolver uma ideia que contribuía para o desenvolvimento económico onde tenciona implementar o seu negócio.

1.2. Tipos de empreendedorismo

Em primeira instância, é de reconhecer que existem vários tipos de empreendedorismo presentes na sociedade. Os diferentes tipos de empreendedorismo podem ser caracterizados segundo o momento em que o empreendedor se envolve no processo de criação da sua ideia de negócio. Das inúmeras formas de organização possíveis das tipologias, apresenta-se a seguinte sistematização:

Tabela 1- Tipos de Empreendedorismo

Tipo de Empreendedorismo	Descrição	Autores	Semelhanças entre tipos de empreendedorismo
Oportunidade	Parte da identificação de uma oportunidade de negócio.	Barot (2015)	Aproxima-se da tipologia corporativa.
Necessidade	Criação de modelo de negócio por necessidade de subsistência.	Barot (2015); Gries & Naudé (2011)	
Inovação	Motivado pelo desejo de inovação.	Aulet & Murray (2013)	
Local	Este tipo assenta na ideia de tradição. É mais local.	Aulet & Murray (2013)	
Corporativo	O empreendedorismo corporativo é caracterizado por potenciar a revitalização de empresas existentes. Este tipo é alcançado pela inovação e comportamento pró-ativo e competitivo do indivíduo empreendedor.	Guth & Ginsberg (1990)	A principal diferença com o empreendedorismo de oportunidade está relacionada com o facto deste tipo necessitar que o empreendedor faça parte da empresa onde pretende implementar a sua ideia.
Social	Estabelecer uma missão para criar e sustentar valores sociais	Dees (1998)	

Ecológico	Negócios relacionados com o meio ambiente	Bennett (1992)	Como descrito acima, este tipo detém vários pontos em comum com o empreendedorismo social. No entanto, este apresenta uma vertente mais ecologista, preocupada com a natureza.
------------------	---	----------------	--

Fonte: elaboração própria

Assim, podemos verificar inúmeros pontos em comum entre as tipologias identificadas por vários autores do campo do empreendedorismo. De seguida será enquadrado o empreendedorismo na realidade portuguesa, dado que é nela que se situa o objeto de estudo.

1.3. Empreendedorismo em Portugal

Ao longo dos últimos anos tem sido crescente a utilização do termo “empreendedor” e “empreendedorismo” por terras lusitanas, assim como os inúmeros projetos associados. Podemos constatar que o empreendedorismo em Portugal obteve uma forte aderência devido à crise financeira de 2008², onde se verificou um desempenho acima da média da União Europeia. Neste período, o empreendedorismo apresentou-se como uma opção de vida para muitos cidadãos de forma a criarem o seu próprio emprego, gerarem riqueza e atraírem novos investidores para território nacional.

Relativamente às Pequenas e Médias Empresas (PME) presentes em Portugal, desde 2010 que podemos verificar um aumento do número de PME existentes em território nacional. No mesmo ano existiam 1.167.168 empresas com estas características; em 2020 existiam 1.314.944 organizações³.

Não só é de constatar o aumento do número de PME existentes em Portugal, como também somos o berço de empresas que são denominadas de “unicórnios” no mundo do

² <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/empreendedorismo.aspx> (02/01/2022)

³ <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>

empreendedorismo, como a Farfetch, Talkdesk, Outsystems e Feedzai⁴ e por Lisboa ter-se tornado a “casa” do WebSummit, desde 2015. Este evento é considerado um dos mais importantes a nível mundial em termos de tecnologia e empreendedorismo.

Em 2019⁵, o cenário empreendedor em Portugal representou 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e as suas exportações atingiram 1,9% do total de exportações nacionais. Não só se constatou este crescimento económico e de exportações, mas também o seu contributo para a criação de postos de trabalho, visto que cerca de 25.000 empregos estão associados a projetos empreendedores.

No ano seguinte⁶, bateu-se de novo o recorde de criação de novas empresas, tendo como principal catalisador as sociedades unipessoais. O setor de mercado que mais cresceu foi o setor dos transportes, aliado à promulgação da Lei 45/2018, que regula a atividade de transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de uma plataforma eletrónica, nomeadamente, sociedades unipessoais que criaram parcerias com a Uber, Bolt, entre outras.

Presentemente em Portugal, existem incentivos e apoios à cultura do empreendedorismo e à criação de negócios. O Instituto do Emprego e Formação Profissional oferece vários apoios no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego e do Empreende XXI⁷ e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) também apresenta apoios, não só financeiros, mas também apoios relativos a formação de novos empreendedores⁸

Em suma, existem inúmeros incentivos à cultura do empreendedorismo e oportunidades de negócio em território nacional. Portugal parece ser uma boa aposta para a criação de novos negócios empreendedores e verifica-se um crescimento propício para futuros investimentos.

1.4. Planos de Negócio e Modelo de Negócio

É imperativo esclarecer o que é, teoricamente, um plano de negócios e um modelo de negócios, que será implementado nos capítulos posteriores.

O primeiro passo para a idealização/construção de um negócio é identificar uma oportunidade ou lacuna no mercado. É essencial que o empreendedor analise todos os indicadores necessários

⁴ <https://observador.pt/2021/09/21/empreender-mais-do-que-sortir-um-processo/>

⁵ <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/> (06/02/2022)

⁶ <https://observador.pt/2020/01/07/ano-2019-bate-recorde-de-criacao-de-novas-empresas-em-portugal/> (06/02/2022)

⁷ [Empreendedorismo - IEFP, I.P.](#)

⁸ [IAPMEI](#)

para poder construir uma visão na sua mente, nomeadamente a seleção do mercado, o conhecimento da concorrência, etc.

Um plano de negócios é uma ferramenta que distingue principais objetivos de um determinado negócio e preocupa-se em torná-lo financeiramente sustentável. O plano deve ajudar o empreendedor a estar a par de todos os processos de desenvolvimento da ideia de negócio e tomar as decisões corretas para que o risco se torne reduzido, visto que o risco estará sempre presente na elaboração de um projeto económico. (Simoneaux & Stroud, 2011) É, por isso, um instrumento fulcral, para captar potenciais investidores. Deverá ser construído de forma clara e concisa para ser interpretado eficazmente. (Ferreira e al, 2010)

Existem tipos diferentes de planos de negócio, sendo os mais utilizados os seguintes:

Tabela 2- Tipos de planos de negócios

Plano inicial “Start-up Plan”	Este tipo de plano, sendo o mais comum, é utilizado para idealizar novas ideias de negócio
Plano de crescimento ou expansão “Later Stage Plan”	Caracterizado por ser um plano destinado para expandir a empresa na comercialização de novos produtos/serviços.
Plano de reestruturação “Turn around Plan”	O plano de reestruturação foca-se na identificação de problemas e proporcionar soluções para viabilizar a empresa.

Fonte: baseada no documento disponibilizado em http://www.oestecim.pt/_uploads/ROE/Toolkit/OManual_PlanoNegocio.pdf no dia 30/10/2021

Em seguida, descreve-se duas estruturas de planos de negócio e uma estrutura de modelo de negócio: primeiramente, Estrutura de Plano de Negócios segundo Simoneaux & Stroud (2011), o Plano de Negócios na perspetiva de Sahlman (1997) pela sua simplicidade, e por último, o modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2016): aquele que será desenvolvido no presente projeto.

A abordagem de Simoneaux & Stroud (2011) foca-se na estrutura clássica. Implica definir os principais objetivos e determinar qual a principal direção que a organização irá tomar para poder definir-se um orçamento real e de risco diminuído, reforçando que um plano de negócios

eficiente serve como ferramenta para tomar decisões financeiras que equilibrem os objetivos com o orçamento estimado.

A estrutura apresentada por Simoneaux & Stroud (2011) é a seguinte:

Tabela 3- Estrutura estandardizada de plano de negócios

Sumário Executivo	Este capítulo servirá para identificar todos os aspetos mais importantes do plano de negócios em questão. Geralmente é o último capítulo a ser elaborado.
Objetivo Empresarial	Principal caracterização da empresa, onde apresentará os principais objetivos, a equipa que constituirá a mesma e definirá a missão principal a ser seguida durante o processo de crescimento, evolução e maturação da organização.
Produtos e Serviços	Descrição dos produtos/serviços que a empresa irá vender/prestar e futuras ideias que possam ser implementadas. Também deve-se caracterizar o público-alvo e como irá beneficiá-lo.
Concorrência	Definir o meio envolvente externo da organização, identificando oportunidades e ameaças. Esta secção deve incluir uma descrição do segmento de mercado presente na localização alvo e informação sobre possível concorrência.
Estratégia Empresarial	Deve-se abordar o posicionamento que a organização irá fazer com os seus produtos/serviços. É importante identificar os pontos fortes e fracos da organização, elaborando uma estratégia com estrutura sustentável e de forma a responder a necessidades futuras.
Estratégia de Recursos Humanos	Identificação da equipa de gerência e do capital humano que irá constituir a organização. Serve também para estabelecer um plano de recursos

	humanos para que possa responder de forma eficaz a eventuais obstáculos que poderão aparecer.
Análise Financeira	Uma análise financeira que deverá respeitar o ciclo de vida do futuro negócio. Nesta análise deverão constar aspetos como a previsão de vendas, investimento necessário, respetivo fundo de maneio e o devido risco associado a estas operações para que se possa tomar decisões mais adequadas consoante as etapas de desenvolvimento e implementação.

Fonte: Simoneaux & Stroud (2011)

Os planos mais clássicos (como a abordagem de Simoneaux & Stroud (2011)), são baseados mais em “números”, projeções e possíveis retornos e muitas vezes os investidores não consideram essa informação relevante para a elaboração da ideia de negócio. Esta premissa não é de todo incorreta, mas, no entanto, a informação vital para os investidores é muitas vezes pouco descritiva.

A abordagem de Sahlman (1997) reduz a estrutura do plano de negócios em quatro pontos essenciais, contrapondo com as sete apresentadas por Simoneaux e Stroud na sua estrutura de plano de negócio. Sendo assim, podemos verificar que Sahlman (1997) propõe um plano mais simplificado.

De seguida, é possível analisar a tabela com as variantes da abordagem de Sahlman (1997):

Tabela 4- Pontos fortes de um plano de negócios

Pessoas	Considerar todas as pessoas envolvidas no plano de negócios: sócios, contabilistas, fornecedores, etc. É fulcral identificar estas pessoas e quais as suas principais características.
Oportunidade	Apresentar o que se irá comercializar e a que tipo de cliente está destinado, demonstrar como será o crescimento da ideia de negócio e de que forma pode ser expandido, reconhecendo todos os obstáculos.
Contexto	Este aspeto está interligado com um estudo de mercado efetuado ao meio envolvente externo, ou seja, conhecer a população alvo,

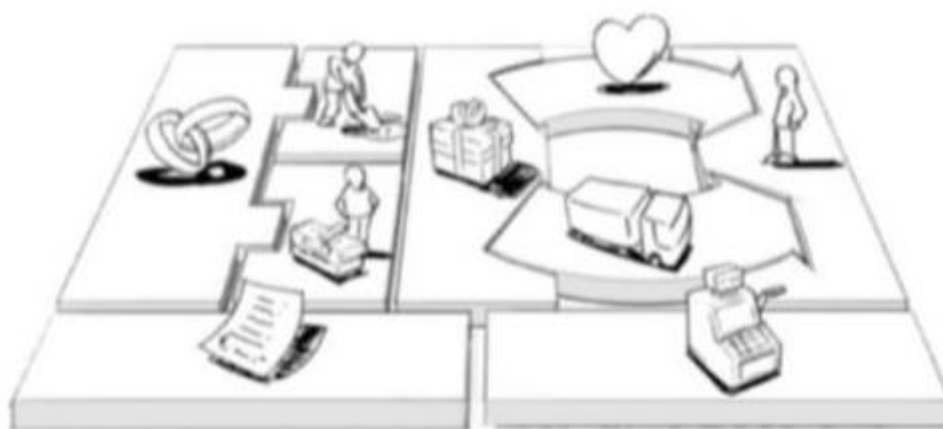
	identificar o nível de procura pelo negócio em questão, o custo de vida no local onde é desejado fazer a implementação da ideia.
Riscos e Ganhos	Avaliar todos os riscos e ganhos e, de forma eficiente, responder a qualquer aspeto que esteja relacionado com riscos e ganhos.

Fonte: Sahlman (1997)

Um dos modelos mais utilizados pelos empreendedores e de fácil compreensão para possíveis investidores é o modelo de negócio Canvas. Este modelo é descrito como uma ferramenta de gestão estratégica para a criação de novos negócios (Osterwalder & Pigneur, 2016) e tem como principal particularidade facilitar a criação visual de um novo negócio.

O modelo é caracterizado por possuir nove blocos que se interligam entre si. O bloco principal é a Proposta de Valor e os blocos que o rodeiam devem ser pensados de forma congruente para que essa mesma proposta seja concretizada pelo projeto a desenvolver.

Figura 1- Representação gráfica do modelo Canvas



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2016), pp 18-19

Os blocos são descritos da seguinte forma:

Tabela 5- Os blocos do modelo Canvas

Segmentos de clientes	Segundo os autores, o segmento de clientes é chave fundamental para qualquer negócio – sem clientes, não existem vendas e consequentemente não existe negócio. O empreendedor terá de identificar que tipo de cliente deseja alcançar para que possa implementar o seu negócio de forma adequada para obter os resultados esperados. Como tal, pode agrupar os clientes em cinco categorias distintas: mercado de massas (o modelo de negócio não distingue entre segmentos de clientes diferentes); nicho de mercado (segmentos de clientes específicos e especializados como por exemplo a relação entre fornecedor-comprador); segmentado (segmentos de mercado com necessidades e problemas ligeiramente diferentes como por exemplo uma empresa de chips que fornece o mesmo produto a empresas diferentes de tecnologia); diversificado (modelo de negócios que serve dois segmentos de clientes sem relações entre si e com necessidades diferentes); e plataforma multilaterais (modelos de negócio que juntam dois ou mais segmentos de clientes distintos, mas interdependentes como por exemplo Google).
Proposta de valor	São os clientes que analisam a proposta de valor de cada negócio/estabelecimento e optam pela que lhes preenche as necessidades. É da responsabilidade do empreendedor apresentar uma proposta de valor diferenciadora. Como tal, deve combinar elementos quantitativos e qualitativos orientados para o cliente alvo. Esses elementos são: novidade, desempenho, adaptação ao cliente, “fazer o trabalho”, design, marca, preço, redução de custos, redução de risco, acessibilidade e conveniência.
Canais	Os canais no modelo Canvas têm o propósito de contactar/alcançar o cliente, disponibilizando assim a proposta de valor do negócio. Estes canais podem ser caracterizados como diretos ou indiretos. Os canais diretos visam uma relação entre o negócio e o cliente mais próxima, obtendo assim maiores margens de lucro. Os canais indiretos estão associados a parceiros, obtendo menor lucro, mas a expansão do negócio é significativa comparativamente ao canal direto.

Relação com clientes	Osterwalder e Pigneur afirmam que as relações com os clientes têm como principal foco a aquisição de clientes, a retenção dos mesmos e como resultado o aumento das vendas. As relações com clientes possuem várias categorias: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, autosserviços, serviços automatizados, comunidades e cocriação.
Fluxos de rendimento	O bloco de fluxos de rendimento representa o dinheiro que a empresa consegue gerar a partir do segmento de clientes escolhido.
Recursos chave	São os ativos mais importantes para garantir o funcionamento do modelo de negócio. Estes recursos ajudam a criar e oferecer a proposta de valor. Podem ser recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
Atividades chave	Como o nome indica, este bloco serve para descrever as atividades do modelo de negócio essenciais para o seu funcionamento. Estas atividades são categorizadas como produção, resolução de problemas ou plataforma/rede.
Parcerias chave	As parcerias chave são definidas entre a empresa a implementar o negócio com os fornecedores e entidades na zona envolvente ao negócio. Estas podem ser alianças estratégicas, relações comprador-fornecedor, <i>joint ventures</i> ou cooperações e são celebradas com base em três motivações: otimização e economias de escala, redução do risco e da incerteza e aquisição de recursos e atividades específicas.
Estrutura de custos	O bloco onde estão presentes todos os custos envolvidos na operação do projeto a ser desenhado no modelo de negócios. Devem ser minimizados em qualquer modelo de negócios. Pode-se caracterizar dois tipos de modelo baseado neste bloco: modelo de negócios centrado em minimizar custos e modelo de negócios centrado na criação de valor. Para além das classes, pode-se também determinar as seguintes características à estrutura de custo: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de âmbito.

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2016)

2. Objetivos e Metodologia

2.1. Objetivos

Este projeto tem como objetivo a apresentação de uma ideia de negócio, utilizando métodos de investigação apropriados para o efeito e aplicar a informação recolhida num modelo de negócios. O modelo de negócios utilizado para o projeto será o Modelo Canvas. No entanto, anteriormente à investigação, são colocadas questões iniciais que servirão de pilares para o projeto:

- Será a cidade de Setúbal um local de investimento atrativo para um estabelecimento do estilo *coffeehouse*?
- Identificar o modelo de negócio apropriado para *coffeehouse* MUNIK.

2.2. Metodologia

As técnicas utilizadas para a realização deste projeto foram a análise documental e inquérito por questionário. Estes foram aplicados para obter o máximo de informação objetiva e relevante para responder às questões/objetivos colocados. A principal zona de ação é a cidade de Setúbal para a utilização das ferramentas de investigação. O autor do projeto é natural da cidade e possui uma experiência profissional ligada ao setor de mercado e, como tal através da experiência profissional, considera o local escolhido como uma base robusta para a aplicação da metodologia.

2.3. Análise Documental

No presente projeto são utilizadas várias técnicas de forma a conseguir os resultados mais conclusivos possíveis. No que diz respeito à parte teórica, foi realizada uma revisão de literatura de forma a contextualizar o campo de investigação, nomeadamente o empreendedorismo. Este tipo de análise abrange o reconhecimento, verificação e avaliação de documentos que possuem um propósito característico e tem como principal objetivo o reflexo da fonte original e o enquadramento da realidade em determinado momento.

A totalidade do processo de investigação desenvolveu-se para que fosse possível culminar com a aplicação do modelo Canvas. O objetivo principal da escolha desta contextualização teórica, e posteriormente a aplicação do modelo Canvas, assenta na planificação de um futuro empreendimento. Sendo assim, foi necessário investigar a natureza do empreendedorismo,

contemplando o cenário português; compreender a origem da ação empreendedora; o comportamento do consumidor; e a importância de um plano de negócios.

As referências utilizadas ao longo da investigação são na sua maioria de autores seminais das áreas retratadas. Não menos importante, as bases de dados do INE, PORDATA, por exemplo, tornaram-se de extrema importância para entender as estatísticas da população.

2.4. Questionário

O questionário insere-se na categoria de estudos quantitativos que é utilizado para conhecer os comportamentos, as motivações, as atitudes ou processo de decisão de compra dos consumidores, segundo Dionísio & Rodrigues (2018). Na perspetiva dos autores, é fundamental estipular uma população alvo (amostragem).

Existem quatro métodos de seleção da amostra que podem ser enumerados na tabela abaixo:

Tabela 6- Métodos de amostragem de um questionário

Método de amostragem	Características
Amostragem aleatória	A variante mais simples consiste em estabelecer uma lista exhaustiva de todas as unidades de sondagem e proceder a um sorteio entre elas. É o método mais caro e nem sempre aplicável, dado que a lista deve ser completa e sem duplicação dos indivíduos. As vantagens só são obtidas se na realização ulterior do inquérito for respeitado um rigor extremo, também ele oneroso.
Amostragem por quotas	Considera que, se a amostragem é representativa da população estudada, do ponto de vista dos critérios estabelecidos, também o será do ponto de vista das características sobre as quais o inquérito incide “hábitos, comportamentos, opiniões, etc.”. É económico, mas, se o número de critérios estabelecidos for insuficiente, há maior risco de enviesamentos na amostragem. Se for demasiado elevado torna-se mais difícil encontrar quem os satisfaça.
O método dos itinerários	Utiliza-se para limitar a arbitrariedade dos entrevistadores, por vezes, isoladamente ou em

	combinação com o método das quotas. Tenta-se reproduzir as condições de um sorteio fixando aos entrevistadores regras estritas de seleção das pessoas a entrevistar. De rigor aparente, este método é, na prática, de difícil aplicação e dificilmente respeitado pelos entrevistadores. Serve, sobretudo, para evitar uma grande concentração geográfica dos entrevistados.
Amostragens arbitrárias	A constituição da amostra é intuitiva e arbitrária, servindo, por exemplo, para saber quais são os principais tipos de composição de pequeno-almoço, sem procurar medir a frequência na população, tendo como única preocupação respeitar uma certa variedade geográfica, demográfica e social.

Fonte: retirado de Dionísio & Rodrigues (2018, p. 124)

A elaboração do questionário deve ter em conta a dimensão e estrutura do mesmo. A extensão do questionário vai definir o número de pessoas a responder, ou seja, o mesmo deverá ser apelativo e de fácil compreensão para obter o máximo de respostas verídicas (Dionísio & Rodrigues, 2018). Relativamente à estruturação deve compreender uma lógica pois pode influenciar nos resultados obtidos. Normalmente inicia-se pelas questões mais simples e menos invasivas e termina-se com as questões mais pessoais.

As principais categorias de perguntas a ponderar na estruturação de um questionário são as seguintes:

Tabela 7- Tipos de perguntas de um questionário

Perguntas	Conceito	Vantagens	Desvantagens
Abertas	O interrogado tem toda a liberdade quanto à forma e à extensão da resposta	Menor influência sobre a pessoa interrogada	A interpretação posterior é mais complexa dada a diversidade e imprecisão de respostas.

Fechadas	O entrevistado opta por um número reduzido de respostas possíveis	Simplicidade na resposta e no tratamento das mesmas.	Não abrangem o estudo de comportamentos, opiniões e atitudes.
Pré-formatadas	Neste caso o inquirido responde a perguntas de escolha limitada de respostas, mas tem a oportunidade de expressar a sua opinião	Não apresenta vantagens.	Existe a possibilidade de os entrevistados darem respostas desadequadas.
Escalas de atitude	A pessoa interrogada escolhe numa escala o seu grau de acordo ou desacordo com uma afirmação.	Permite regular a opinião dos interrogados face a vários atributos do produto em estudo.	Pode existir a dificuldade em avaliar a opinião da pessoa em questão e transpor a opinião qualitativa numa escala numérica.

Fonte: retirado de Dionísio & Rodrigues (2018, p 125)

Em relação ao método de realização dos questionários, é possível identificar cinco métodos para a realização do mesmo.

Tabela 8- Tipos de questionário

Métodos de realização	Caracterização
Inquéritos face a face	Sendo o tipo de inquérito mais seguro, caracteriza-se pela realização do questionário a indivíduos que pertencem à amostra. Este tipo de inquérito está diretamente relacionado com a extensão do questionário. Se o questionário for simples e objetivo, poderá ser realizado na rua. Se for mais complexo deverá ser realizado no

	domicílio do entrevistado, havendo mais disposição do mesmo.
Inquéritos postais	Também são efetuados a pessoas que pertencem à amostra. As pessoas são entrevistadas por correio e geralmente são prometidas recompensas a quem responde. É um método muito económico, mas só é aplicado em situações muito simples, onde a leitura do próprio questionário não tenha peso importante nas respostas do inquirido.
Inquéritos por telefone	São caracterizados por serem bastante económicos, rápidos e facilmente controla-se o entrevistado. É necessário existir ligação por telefone, os questionários devem ser curtos e não necessitam de suporte de apresentação. Apresenta uma grande probabilidade de recusa da entrevista.
Inquéritos por observação	Neste tipo de inquérito não pressupõe a recolha de informação através de questões, mas por via de observação conduzida por meios mecânicos ou entrevistadores.
Inquéritos pela Internet	Como o nome indica, são inquéritos efetuados a partir da Internet e requer por parte do entrevistador credibilidade, objetividade e facilidade de comunicação. Em contrapartida exige que o entrevistado tenha Internet disponível para ser abordado.

Fonte: elaborada com base em Dionísio & Rodrigues (2018, p. 126-127)

Para a elaboração do questionário presente neste projeto, as perguntas terão como objetivo perceber qual o comportamento do consumidor e como obter informações de como influenciá-lo no processo de decisão. Esta abordagem (Jisana, 2014) tem como principal papel o de angariar os clientes para o negócio. Como tal, a imagem abaixo, sendo concetual, auxilia-nos a perceber os pontos necessários a estudar no comportamento do cliente.

```
graph LR; C[Consumidor] --> N[Necessidade]; N --> R[Reconhecimento da necessidade]; R --> P[Pesquisa de informação]; P --> A[Avaliação de alternativas]; A --> CR[Critérios de avaliação]; CR --> CP[Comportamento pós-compra]; CP --> C; F[Fatores: Culturais, Pessoais, Sociais, Psicológicos] --> C; CR --> CR2[Preço, Qualidade, Publicidade, Marca, Acesso, País de origem, Oferta, Serviço Pós Venda, Custo de uso, Packaging, Atributos do produto, Reputação do fabricante];
```

O modelo acima explica de forma sucinta e objetiva o processo de decisão de compra do consumidor. Em primeira instância, o consumidor reconhece a necessidade de comprar um produto/serviço. A partir desse reconhecimento, pesquisa mais informação e avalia possíveis alternativas relacionadas com o produto/serviço que deseja adquirir. No ponto das alternativas, é essencial que o negócio em questão se destaque de modo a angariar a preferência dos consumidores no momento de decisão. Após a avaliação, o consumidor decide a sua compra baseado nos seus critérios e verifica-se de seguida um processo de melhoria contínua por parte do mesmo onde o processo pós compra será analisado e o seu comportamento relacionado com o produto/serviço adquirido. Neste momento do ciclo de decisão de compra do consumidor, as empresas deverão conhecer sempre as tendências correntes para influenciar o comportamento do consumidor e atingir as suas preferências nos fatores descritos.

O inquérito neste projeto foi elaborado pelo autor do presente documento e foi diretamente aplicado à população de Setúbal, constituído por perguntas de resposta fechadas e de escala de atitudes, com o principal objetivo de compreender o comportamento do consumidor em relação a um determinado tipo de negócio e de perceber também se a cidade de Setúbal é atrativa ao tipo de investimento pretendido neste projeto. A recolha destes dados será realizada por

inquérito por Internet, usando como plataforma o *Google Forms* e publicado em canais digitais como *Facebook* ou *Instagram* de forma a obter o maior número de inquéritos preenchidos.

Assim, o inquérito foi disponibilizado entre o dia 12 de Julho de 2022 a 1 de Agosto de 2022, onde se obteve um total de 105 inquéritos preenchidos de forma anónima. Os resultados serão apresentados no capítulo seguinte.

3. Empresa MUNIK

3.1. Localização do projeto

Desde a presença romana na Península Ibérica até à sua elevação a cidade no ano de 1860 que a cidade de Setúbal é definida como ponto importante económico e comercial. A cidade de Setúbal apresenta-se numa localização geográfica privilegiada pela proximidade ao rio Sado e ao Oceano Atlântico, promovendo assim as suas praias aos locais e turistas e à indústria ligada à matéria-prima mais importante, o peixe⁹.

Segundo os últimos dados disponibilizados (última atualização no dia 23/11/2022) no PORDATA, a sua população é constituída no ano de 2021 por 123.496¹⁰ habitantes, numa área de 230,3 km², constituída por 5 freguesias¹¹.

Em baixo, está representado um mapa da cidade, onde podemos identificar a sua proximidade ao Rio Sado e comprovar a sua atividade marítima:

Figura 3- Vista satélite da cidade de Setúbal



Fonte: <https://www.google.com/maps/@38.5303013,-8.8737861,5845m/data=!3m1!1e3!5m1!1e4>

Relativamente a novos investimentos relacionados com comércio e restauração, a cidade de Setúbal dispõe de zonas que podemos considerar de residenciais e turísticas.

⁹ <https://www.mun-setubal.pt/historia/>

¹⁰ <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+sexo-17>

¹¹ <https://www.mun-setubal.pt/dados-estatisticos/>

As zonas consideradas turísticas são as zonas onde se encontra o maior número de estabelecimentos comerciais e de restauração e também onde estão localizadas as atrações expostas de forma a incentivar o maior fluxo de pessoas, como o Mercado do Livramento, Baixa Setubalense e bairros típicos sadinos como o Bairro Troino¹².

As restantes zonas que não apresentam características semelhantes às acima mencionadas são consideradas como zonas residenciais nesta investigação como por exemplo Avenida Rodrigues Manito.

Nesta perspetiva e diferenciação das zonas na cidade de Setúbal, considera-se a potencial localização do projeto a implementar numa zona turística.

3.2. Resultados do Questionário

Não só é importante a localização de um novo estabelecimento, mas também perceber o comportamento do potencial cliente inserido na zona de ação, e neste caso compreender o comportamento do consumidor na cidade de Setúbal.

Para perceber a intenção de compra e o comportamento do consumidor no que toca a novos estabelecimentos na cidade de Setúbal e as suas principais necessidades, foi realizado um questionário de forma a recolher dados para a implementação de uma nova ideia de negócio.

Relativamente à apresentação dos dados obtidos, optou-se pela representação gráfica dos mesmos. As imagens que se seguem foram retiradas do painel de visualização de resultados na plataforma *Google Forms*.

A primeira parte do questionário focou-se na caracterização do inquirido. Podemos verificar um número de respostas mais significativo no intervalo de idades entre os 15 e os 44 anos, correspondendo a um total de 86,7% dos inquéritos preenchidos. Em relação ao género, as respostas obtidas apresentam valor semelhante. Relativamente à localização do inquirido, 72,4% tem ligação à cidade de Setúbal, seja ela profissional, residencial ou académica, sobrando 27,6% de inquiridos que não têm ligação à cidade e serão tratados como exteriores, turistas. É importante não só implementar este negócio para a população de Setúbal, mas também para atrair potenciais pessoas que vêm à cidade visitar e que possam ficar a conhecer a marca e disseminar a sua experiência nos vários canais onde atuam, seja círculo de amigos ou redes sociais.

¹² [Centro Histórico - VisitSetubal](#)

Figura 4- Pergunta 1 do questionário

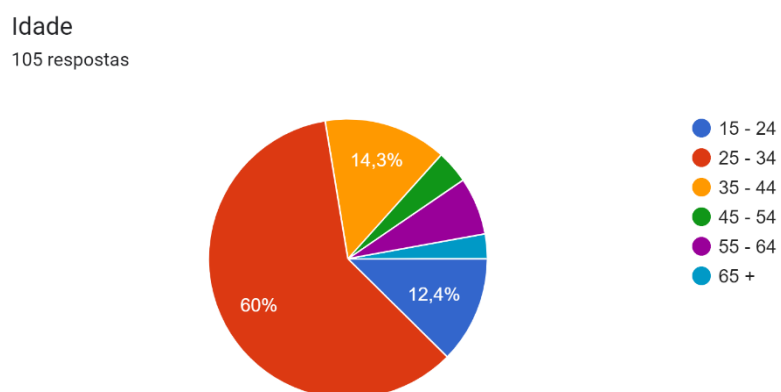


Figura 5- Pergunta 2 do questionário

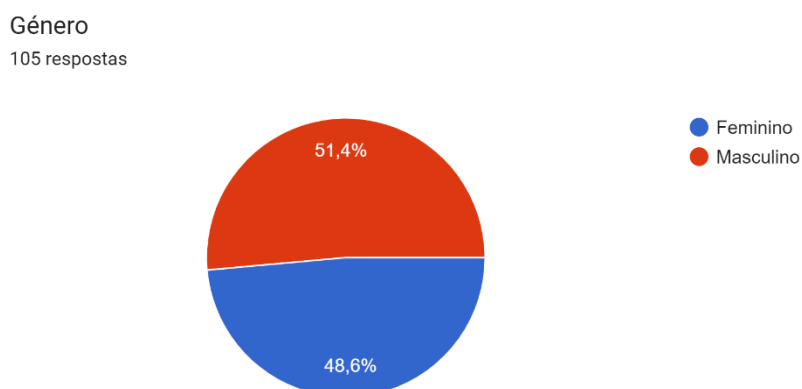


Figura 6- Pergunta 3 do questionário

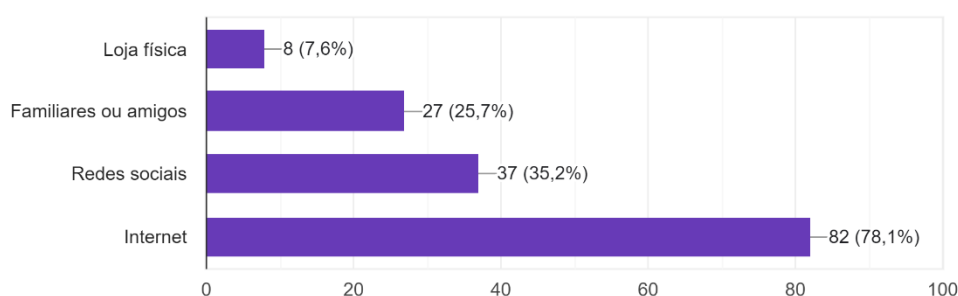


A segunda parte do questionário é constituída por questões para perceber qual a motivação do cliente quando pretende frequentar um espaço no setor da restauração, qual a sua avaliação após a experiência, entender se o consumidor frequentou estabelecimentos semelhantes e os canais

digitais que mais utiliza. Estes dados recolhidos são essenciais numa fase de implementação do negócio de forma a optar pelas opções certas e minimizar o risco e erros do projeto.

Figura 7- Pergunta 4 do questionário

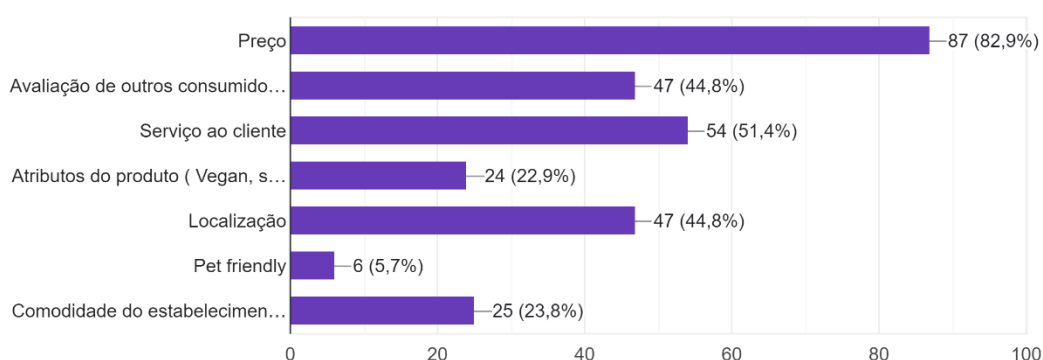
Quando conhece uma marca ou estabelecimento novo, onde pesquisa por mais informação?
Selecione no máximo 2 opções.
105 respostas



Como podemos constatar acima, a maioria dos inquiridos opta por pesquisar por uma marca ou estabelecimento novo na Internet e nas redes sociais. Demonstra-nos que é importante qualquer negócio ter uma forte presença nestes canais para que o consumidor obtenha o máximo de informação e que possua um termo de comparação com a concorrência para que opte na escolha do local que pretende frequentar.

Figura 8- Pergunta 5 do questionário

Na avaliação de alternativas a um estabelecimento, o que influencia a sua decisão de compra?
Selecione no máximo 3 opções.
105 respostas



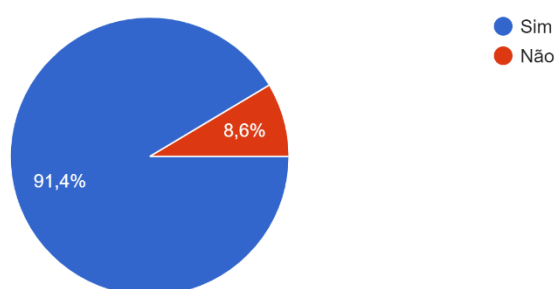
Exatamente como esperado, o preço é o maior fator de decisão de compra do consumidor final. Outros fatores relevantes são a avaliação de outros consumidores que experienciaram o estabelecimento e o serviço ao cliente. Indica-nos a importância de como o negócio deverá estar

estruturado e a formação dos seus empregados para que a avaliação e o serviço ao cliente seja positivo face às expectativas do cliente. A localização também será um fator considerado. Um estabelecimento de fácil acesso, tanto para pessoas com ou sem mobilidade, espaço apropriado para os clientes estacionarem o seu veículo de transporte pode influenciar o cliente na sua decisão.

Figura 9- Pergunta 6 do questionário

Considera uma vantagem em relação à concorrência se um estabelecimento tem um comportamento em defesa do ambiente?

105 respostas

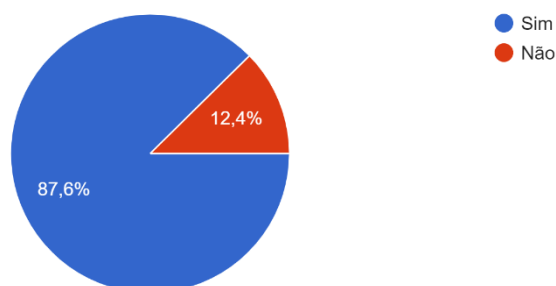


91,4% dos inquiridos consideram uma vantagem competitiva em relação à concorrência se um estabelecimento opta por um comportamento “mais amigo” do ambiente. Não só um estabelecimento deverá optar por um comportamento com estas características, mas também consciencializar os seus clientes para que pratiquem o mesmo. Práticas como a não utilização de plástico, mecanismos de poupança de água, fomentar o uso de recipientes reutilizáveis são ideias a reter para implementação no projeto. Este tipo de comportamento é importante para que o cliente reconheça a marca como um agente na proteção do ambiente e que implementa medidas sustentáveis na sua operação, e que se fidelize ao projeto.

Figura 10- Pergunta 7 do questionário

Sentia interesse em frequentar um estabelecimento do estilo "coffehouse" na cidade de Setúbal?

105 respostas

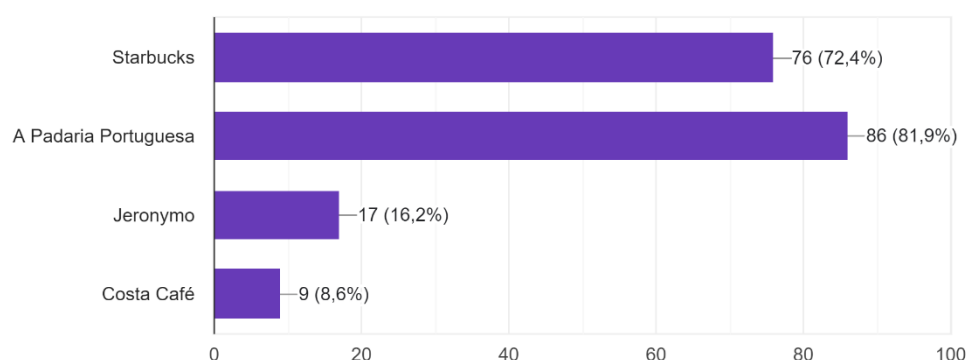


A questão acima é apoiada por uma imagem, como pode ser verificada no Anexo 1. Serviu para avaliar se o inquirido nutre interesse em frequentar um espaço do género *coffehouse*. Na cidade de Setúbal não existem espaços deste género, ou que contemple o mesmo serviço e produtos oferecidos como a concorrência (*Starbucks*, *Jeronymo*, etc.). Pode-se concluir que um espaço neste setor será pioneiro na cidade e como tal novidade para o cliente. Recentemente, A Padaria Portuguesa abriu na cidade, no dia 1 de Junho de 2021¹³ e para o projeto é considerado um concorrente relativamente ao fluxo de clientes que atraí, mesmo não pertencendo à categoria de *coffehouse* (cafetaria).

Figura 11- Pergunta 8 do questionário

Como consumidor, já frequentou algum destes estabelecimentos? Selecione no máximo 2 opções.

105 respostas



A maioria dos inquiridos já frequentou estabelecimentos que são considerados concorrência ao nosso projeto. 81,9% frequentou A Padaria Portuguesa e 72,4% frequentou o *Starbucks*.

¹³ <https://magg.sapo.pt/comida/artigos/a-padaria-portuguesa-chega-a-setubal-ha-pao-de-deus-a-borla-e-cachorro-de-choco-frito>

Caracterizando o espaço a implementar como pioneiro na cidade de Setúbal, é de salientar que um potencial consumidor que seja cliente do *Starbucks* espera que o projeto MUNIK possua características semelhantes como o serviço ao cliente e produtos vendidos, visto que se enquadram no mesmo conceito *coffeehouse*.

O próximo conjunto de perguntas (Perguntas 9,10 e 11) foram feitas para compreensão e análise do cliente quando frequenta um estabelecimento novo e como se comporta na sua recomendação. Se a experiência for positiva, e considerando um valor igual ou superior a 6, 99.1% dos inquiridos recomenda o estabelecimento a um familiar ou amigo. Se a experiência for negativa, e considerando um valor igual ou inferior a 6, 0.9% dos inquiridos não recomenda o estabelecimento. Contudo, se o cliente não tomar como fator importante a sua experiência, podemos concluir que é provável que o mesmo recomenda a outros potenciais consumidores. Torna-se claro que o mais importante a reter junto do consumidor é que este tenha uma experiência positiva quando visita um negócio para que a sua continuidade e as suas recomendações sejam consequentes da sua experiência.

Figura 12- Pergunta 9 do questionário

Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a probabilidade de visitar o estabelecimento noutra ocasião se a experiência foi positiva?

105 respostas

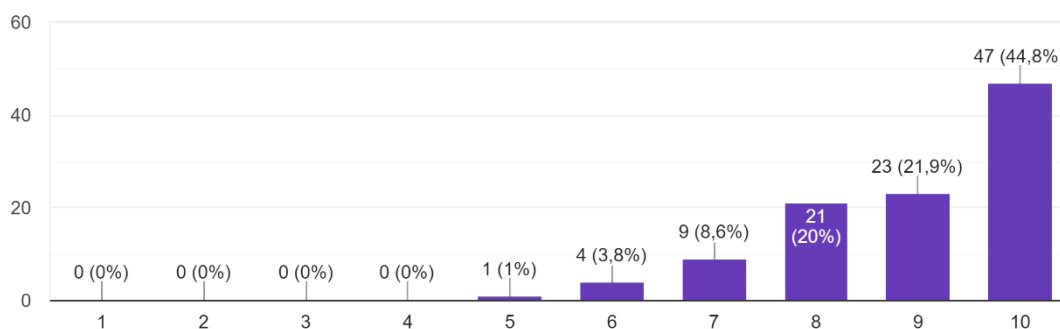


Figura 13- Pergunta 10 do questionário

Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a probabilidade de visitar o estabelecimento noutra ocasião se a experiência foi negativa?

105 respostas

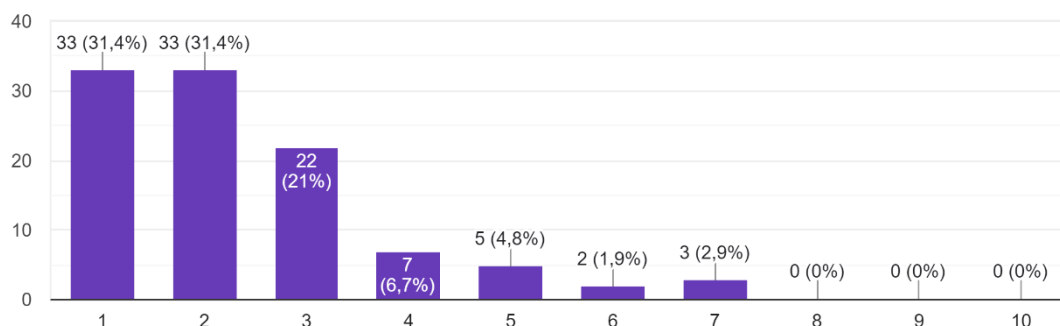


Figura 14- Pergunta 11 do questionário

Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a probabilidade de recomendar a um familiar ou amigo um estabelecimento novo, independentemente da sua experiência?

105 respostas

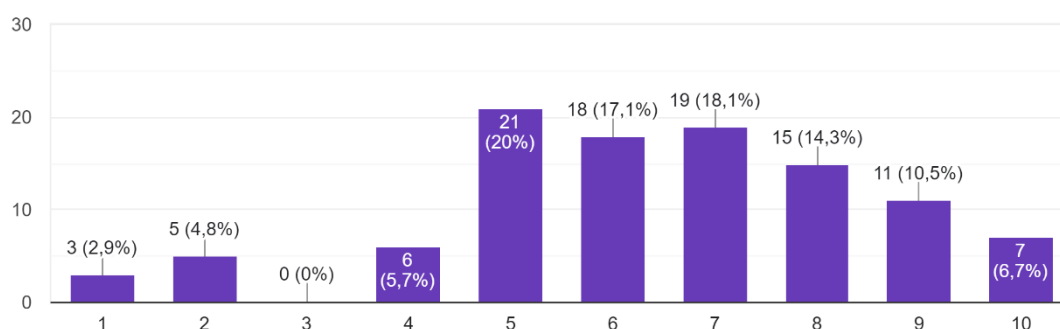
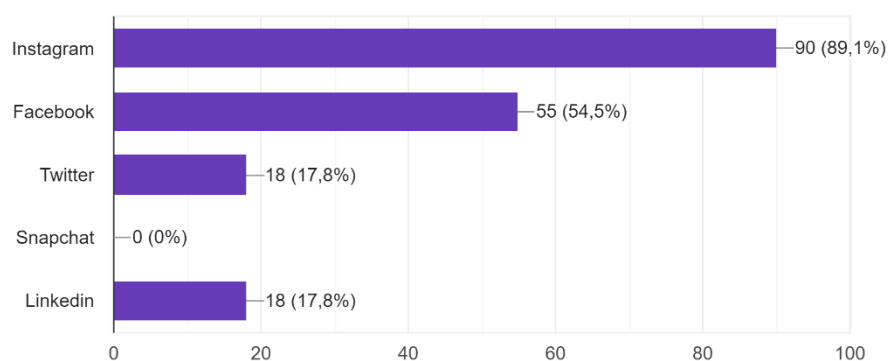


Figura 15- Pergunta 12 do questionário

Quais as redes sociais que mais utiliza? Selecione no máximo 2 opções.

101 respostas



A última questão (Pergunta 12) serviu para demonstrar quais os canais digitais de eleição dos inquiridos. A maioria, 89,1%, utiliza o *Instagram* e 54,5% o *Facebook*. Esta informação apoia a decisão em relação aos canais digitais a serem usados de forma a atrair organicamente (sem custos) o cliente. Estes canais digitais servirão para prestar serviço ao cliente (gestão de reclamações e encomendas de produtos), disponibilizar informação extra, promover produtos, por exemplo produtos sazonais, e até criar passatempos para gerar interação.

Assim sendo e após os dados apresentados, podemos retirar pontos importantes a considerar na implementação do projeto MUNIK na cidade de Setúbal:

- Cliente conhece o tipo de estabelecimento (*coffeehouse*) a desenvolver na cidade, dado que já visitou *Starbucks*, *Jeronymo* e *A Padaria Portuguesa*;
- Preço e serviço ao cliente são fatores importante na decisão de compra do consumidor;
- Promover um comportamento ecológico e sustentável;
- Ter uma presença ativa nas redes sociais, de forma a atingir o maior número de potenciais clientes.

Em suma, conclui-se que a cidade de Setúbal pode ser um local de investimento atrativo para um estabelecimento inserido no setor da restauração (*coffeehouse*), respondendo assim ao primeiro objetivo proposto.

3.3. Apresentação do Projeto

A ideia inicial de MUNIK remonta aos anos de formação em que o proponente do presente projeto, concluiu o primeiro ciclo de estudos na área de Gestão da Distribuição e da Logística, no Instituto Politécnico de Setúbal. Durante esta etapa familiarizou-se com o vocabulário associado ao empreendedorismo. A componente prática da licenciatura, a primeira experiência profissional, incutiu a paixão pelo retalho e foi possível compreender o que envolve este tipo de negócio.

A passagem por várias empresas de renome, transversal às experiências profissionais até ao momento, ofereceu todo o conhecimento operacional e de gestão necessário para poder idealizar um estabelecimento próprio. Nas viagens a países como Holanda, Alemanha e Polónia, trouxe a influência no gosto pela cultura de *coffeehouses* tradicionais e de marca própria existentes nestas comunidades e comparou-a ao panorama português, nomeadamente na cidade de Setúbal, onde não existe este tipo de oferta.

Como tal, identificou-se esta lacuna no mercado na cidade de Setúbal: uma *coffeehouse* autêntica, de marca própria. Com o objetivo principal de criar o próprio emprego e tornar MUNIK numa referência de empreendedorismo na cidade de Setúbal.

O nome desejado para a marca é MUNIK, baseado na cidade Munique. Considera-se que Munique tem as *coffeehouses* mais bonitas e com carácter, como por exemplo *Gangundgäbe* ou *Standl 20*, quando comparadas com as marcas que dominam o mercado.

3.4. Missão, Visão, Valores e Imagem

A marca MUNIK tem como principal missão oferecer um espaço e produtos característicos de uma *coffeehouse* na cidade de Setúbal, caracterizado por um ambiente de conforto e de qualidade para os clientes poderem usufruir na sua visita ao estabelecimento, de modo a tornar-se a escolha em qualquer situação no seu quotidiano.

A sua visão consiste em tornar-se num local/estabelecimento de referência na cidade de Setúbal e, com ambição, em Portugal. Pretende-se criar uma relação de fidelidade entre a marca/espaço e cliente, de forma a preencher as necessidades do mesmo. Da mesma forma, contribuir para a comunidade onde a MUNIK se vai inserir.

Os seus principais valores englobam um serviço/atendimento de excelência e aproximação com a comunidade local; comportamento ético e ecológico; e ser uma marca autêntica portuguesa.

Figura 16- Logótipo MUNIK



Fonte: elaboração própria

Na imagem acima, apresentamos o logótipo para a *coffeehouse* MUNIK. Segundo o *Cambridge Dictionary*, um logótipo caracteriza-se por ser um símbolo ou imagem associado a uma organização que está presente nos seus produtos, bens ou serviços e que transmite ao cliente o seu propósito e que se torne reconhecível¹⁴. O vermelho, cor escolhida para o logótipo, desenvolve um efeito junto do consumidor propício para o projeto MUNIK. Segundo Neil Patel¹⁵, o vermelho provoca impulso na compra, aumenta o apetite e desenvolve paixão junto do consumidor, invocando emoções fortes no mesmo. Em efeitos de publicidade e *marketing*, na perspetiva de Neil Patel, o vermelho é usado para aumentar o batimento cardíaco do cliente, está associado a promoções e preços baixos e é usado na restauração para estimular o apetite. Podemos comparar o logótipo de MUNIK com outras marcas que usam o vermelho, como a *Coca-Cola*, *Kellogg's* ou a *Nintendo*.

3.5. Moodboard MUNIK

Segundo Julier (2000), um *moodboard* é caracterizado como uma ferramenta de design e marketing, usado em várias indústrias, para transmitir informação ou ideias visualmente. Permite transformar um espaço para dispor as principais referências e temáticas, com um significado específico, que o seu criador deseja transmitir ao seu público-alvo. No fundo, permite ao público-alvo que entre na mesma linha de pensamento do criador do *moodboard*. Neste sentido, a criação de um *moodboard* para MUNIK é essencial para espelhar qual a visão, disposição e ambiente do proponente do projeto.

¹⁴ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/logo>

¹⁵ <https://neilpatel.com/blog/choose-best-color-conversion/>

Figura 17- Moodboard MUNIK



Fonte: elaboração própria

4. Modelo de Negócios MUNIK

Um empreendedor, em primeira instância, deverá realizar uma análise estratégica para que possa avaliar o seu meio envolvente de modo a diminuir o risco associado à ideia de negócio e tomar as decisões mais apropriadas para uma boa implementação.

A análise estratégica revela-se de extrema importância por ajudar a aumentar o retorno dos negócios. A estratégia de uma empresa deve estar alinhada com a missão, a visão e os valores da empresa (Frigo & Krumwiede, 2020). Em linha com Oliveira (2008, p.28), a análise estratégica é o primeiro passo do empreendedor e possui diversas ferramentas com base de elaboração. Estas ferramentas permitem efetuar uma análise macro do ambiente externo até a uma análise micro do mesmo. Sendo assim, as análises em consideração são:

- Análise PESTEL
- Análise da indústria (modelo das cinco forças de Porter)
- Análise SWOT

4.1. Análise PESTEL

A análise PESTEL caracteriza-se por ser uma análise que engloba fatores externos ao negócio, influenciando o mesmo de forma negativa e positiva. Serve para monitorizar e avaliar os fatores exteriores a uma determinada organização e que poderão ter impacto na mesma (Gupta, 2013). Como a denominação PESTEL indica envolve fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais.

Tabela 9- Fatores da análise PESTEL

Fatores	Descrição
Políticos	Quais as políticas governamentais em vigor
Económicos	Analisa o ambiente económico da sociedade de uma forma geral, ou seja, mencionar indicadores como taxa de desemprego, poder de compra dos consumidores, o crescimento económico
Socioculturais	Quais os hábitos e características sociais da população, a sua evolução demográfica e estilo de vida praticados
Tecnológicos	Mencionar as principais inovações e avanços tecnológicos e qual o seu impacto na sociedade
Ecológicos	Quais as políticas ambientais praticadas presentemente que afetam a economia e as medidas a serem implementadas para diminuir o impacto negativo no ambiente
Legais	Qual a legislação em vigor que afeta diretamente o negócio, como por exemplo, mencionar os programas de incentivo ao empreendedorismo que estão disponíveis

Fonte: elaboração própria com base em Gupta (2013)

Neste tipo de análise, foram usadas várias fontes como PORTADA, INE e outras fontes relevantes para o tema. Consoante a realidade da MUNIK, consideramos abaixo os principais pontos que constituem cada fator da análise PESTEL.

4.1.1. Fatores Políticos

Em Portugal, podemos enumerar alguns fatores que influenciam a decisão de criar o próprio negócio. Presentemente, existem vários programas de incentivo ao empreendedorismo, criados pelo Estado Português e pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias e à Inovação)

que podem ser aproveitadas pelas entidades desde que reúnam as condições necessárias para o efeito. Estas medidas podem ser consultadas no site oficial do ePortugal¹⁶ e do IAPMEI¹⁷ e toda a regulamentação associada aos apoios.

Para além dos incentivos ao financiamento e criação de novas empresas disponíveis pelo Estado Português e IAPMEI, existe também o IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) que disponibiliza um conjunto de ferramentas de apoio ao empreendedorismo. Adicionalmente, o IEFP¹⁸ também promove o emprego ao formar novos profissionais em várias áreas importantes nos mais variados setores de mercado e oferece apoios a novas contratações para empresas, promovendo assim a diminuição do desemprego em território nacional. No desenvolvimento de uma ideia de negócio, os recursos humanos deverão ser qualificados nos postos pretendidos e como tal o IEFP poderá ser útil na obtenção desses profissionais para o futuro negócio.

Aliado a este conjunto de medidas de financiamento e incentivos ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego, formação de novos profissionais, a legislação aprovada em 2006¹⁹ pelo Estado Português no que toca à criação de empresas é benéfica para novos empreendedores. É possível criar a própria empresa através de sítio na Internet. Esta medida facilita todo o processo de criar uma organização, eliminando burocracia e poupando tempo e dinheiro às pessoas interessadas.

Outro fator importante a considerar são os impostos e a carga fiscal aplicada às empresas. Apresentam um carácter importante visto que irão fazer parte do ciclo de vida de uma empresa e o empreendedor deverá acompanhá-los com a devida atenção, no caso de serem alterados juridicamente. Presentemente em Portugal, um empresário terá de contar com os seguintes impostos, sendo estes os mais importantes:

¹⁶ <https://eportugal.gov.pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/apoios-para-empresas-em-portugal/programas-financeiros-e-iniciativas-para-empresarios>

¹⁷ <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento.aspx>

¹⁸ <https://www.iefp.pt/apoios-incentivos>

¹⁹ <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2006-34482475>

Tabela 10- Impostos a novos negócios

Imposto	Descrição
Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC)	Este imposto incide no lucro tributável da empresa. As PMEs em Portugal beneficiam de uma taxa de 17% até 25 mil euros, sendo o restante lucro tributado à taxa normal de 21%
Derrama Municipal	Esta taxa está inserida no IRC, que deverá ser pago à câmara municipal onde a empresa apresenta a sua sede. Este valor não poderá ultrapassar os 1,5%.
Derrama Estadual	Aplicável a empresas que apresentam lucros superiores a 1,5 milhões de euros. Pode variar entre 3%, 5% e 9%, consoante o lucro tributável.
Tributação Autónoma (TA)	Imposto que entra no cálculo do IRC. Incide em despesas não documentadas, ajudas de custo, encargos com veículos, etc.
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	O valor do IVA é cobrado em cada bem ou serviço vendido ao consumidor final. Este valor, porém, terá de ser devolvido ao Estado mensalmente ou trimestralmente. A taxa do IVA em Portugal Continental é de 23% (normal), 13% (intermédia) e 6% (reduzida). Se uma empresa apresentar um volume de negócios inferior a 12 500€, pode beneficiar da isenção do IVA, consoante medidas a serem analisadas.

Fonte: baseado em <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/impostos-novo-negocio.aspx>

Associado a estes impostos gerais que um empreendedor deverá ter conhecimento, existem outros que não deverão ser ignorados. As contribuições para a Segurança Social são aplicáveis se a empresa possuir funcionários, o Imposto Único de Circulação (IUC) se existirem veículos em nome da empresa ou até mesmo o Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) se a empresa estiver estabelecida num local físico (imóvel).

4.1.2. Fatores Económicos

O Produto Interno Bruto (PIB)²⁰ é um dos fatores mais importantes na macroeconomia de um determinado país, região ou de vários países, como a União Europeia. É caracterizado pelo valor de todos os bens e serviços finais que são produzidos para serem vendidos. Em Portugal, desde 2017, verifica-se um aumento do PIB nos anos seguintes até 2020 onde existe uma tendência de diminuição, como demonstra a tabela em baixo. Comparativamente à Zona Euro (19 países que partilham a mesma divisa com Portugal), o nosso país acompanha o comportamento de aumento e diminuição de riqueza.

Tabela 11- Produto Interno Bruto

PIB (Euro – Milhões)		
Ano	Zona Euro (19 Países)	Portugal
2017	11 222 418,6	195 947,2
2018	11 600 243,9	205 184,1
2019	11 982 723,3	214 374,6
2020	11 400 379,6	200 087,6
2021	14.448.341,6	211.277.5 (provisório)

Fonte: retirada de [https://www.pordata.pt/Europa/Produto+Interno+Bruto+\(Euro\)-1786](https://www.pordata.pt/Europa/Produto+Interno+Bruto+(Euro)-1786)

Segundo o PORDATA e o INE, o poder de compra no município de Setúbal está acima do valor nominal português (=100), indicando assim que a população setubalense apresenta um poder de compra 8% acima do valor mencionado.

²⁰ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:GDP -
_What_is_gross_domestic_product_\(GDP\)%3Ffr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:GDP_-_What_is_gross_domestic_product_(GDP)%3Ffr)

Tabela 12- Poder de compra

Poder de compra (Número Índice - %)								
Anos	2002	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
Portugal	101,3	100,5	100,5	100,5	100,8	100,7	100,7	100,6
Continental								
Setúbal	127,7	113,0	109,0	107,3	105,9	107,6	107,5	108,0

Fonte: retirada de <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

De seguida, deve-se ter em conta na planificação de um projeto de uma *coffeehouse* (cafetaria) com fabrico próprio, o custo das matérias-primas. O custo das matérias-primas irá influenciar o preço praticado pelos principais fornecedores de uma *coffeehouse* (cafetaria), especialmente se possuir fabrico próprio visto que necessita de outros materiais para produção. Nos últimos anos, desde 2017, o preço das principais mercadorias vendidas nos principais mercados internacionais (NASDAQ²¹ e EURONEXT²²) apresentou uma descida de valor praticado por unidade vendida até ao ano de 2020. Porém, o custo das matérias-primas, no geral, tem apresentado um aumento significativo nos últimos dois anos, condicionando o preço de custo dos produtos comercializados a nível mundial. Estes indicadores das principais mercadorias não só afeta um negócio que pretende possuir fabrico próprio, mas também afeta os negócios que pretendem adquirir os produtos para venda já prontos para consumo ou semiacabados. Os fornecedores destes produtos ajustam os seus preços de comercialização consoante o valor das principais mercadorias.

Outro ponto a considerar é a tendência atual de inflação no cenário económico português. Segundo o Banco de Portugal²³, os últimos dados apontam para uma inflação de 9,8%, o que significa que entre Setembro de 2021 e Setembro de 2022, o custo de vida de um português aumentou 9,8%, o que afeta diretamente o poder de compra do consumidor. Não só afeta o consumidor no seu quotidiano, como também afeta os negócios e os seus fornecedores. Por último, a inflação influencia o crescimento das taxas de juro EURIBOR. Estes juros estão associados a créditos bancários contraídos dentro da zona euro e como tal, afetam possíveis

²¹ <https://www.nasdaq.com/market-activity/commodities>

²² <https://live.euronext.com/en/products/commodities>

²³ <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1299>

linhas de financiamento ao projeto. Desde o início do ano que a taxa EURIBOR a seis meses já aumentou 2,5%, aumentando as prestações de créditos sejam eles pessoais ou empresariais²⁴. Para 2023, as previsões do Banco de Portugal são para “uma inflação elevada, a continuação do processo de subida de taxas de juro, uma desaceleração da atividade económica, um menor dinamismo no mercado de trabalho, bem como a adoção de medidas adicionais de apoio às famílias.”²⁵

4.1.3. Fatores Socioculturais

Os fatores socioculturais podem ser caracterizados pelo estilo de vida da população, hábitos de consumo, a demografia da região a ser estudada.

A dieta alimentar tradicional portuguesa insere-se dentro do modelo mediterrânico. Em 1993, na *International Conference on Diets of the Mediterranean*, foram estabelecidas as principais características, da dieta mediterrânica: consumo abundante de alimentos de origem vegetal (produtos hortícolas, fruta, cereais pouco refinados, leguminosas secas e frescas, frutos secos e oleaginosos); consumo de produtos frescos da região, pouco processados e sazonais; uso de azeite como principal fonte de gordura; consumo baixo a moderado de laticínios, sobretudo de queijo e iogurte; consumo baixo e pouco frequente de carnes vermelhas; consumo frequente de pescado; consumo baixo a moderado de vinho, principalmente às refeições^{26 27 28}.

Relativamente a café consumido em Portugal, 50,3% da população consome fora da sua residência, dos quais 64,1% dos consumidores portugueses prefere a Delta Cafés quando consome café fora de casa²⁹. Estes dados correspondem a um estudo efetuado entre 1 a 20 de Janeiro de 2020, efetuado pela Multidados.

Nos últimos 10 anos, tem se verificado alterações substanciais ao regime alimentar dos portugueses, sendo que 1.2 % dos portugueses não consomem carne nem peixe atualmente (segundo o estudo Nielsen para o Centro Vegetariano, em 2017). O crescimento do número de vegetarianos em Portugal quadruplicou nos últimos 10 anos, pelo que esta franja da população começa a ter relevância na disponibilidade de produtos a ter. Em 2017, o governo português criou uma lei³⁰ que obriga as cantinas e refeitórios públicos a fornecer uma opção vegetariana.

²⁴ <https://www.euribor-rates.eu/pt/taxas-euribor-actuais/3/euribor-taxa-6-meses/>

²⁵ <https://www.bportugal.pt/page/boletim-economico-de-outubro-de-2022>

²⁶ <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>

²⁷ <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/dieta-mediterranica/>

²⁸ <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2529.aspx>

²⁹ <https://grandeconsumo.com/quantos-cafes-consumiram-em-media-os-portugueses-e-de-que-marcas/>

³⁰ <https://dre.pt/home/-/dre/106886578/details/maximized>

De acordo com os dados do TGI, da Marktest³¹, em 2018, foram 5 milhões e 204 mil os portugueses que se referiram ter preocupações com nutrição/dieta quando compra produtos de alimentação, o que representa 60.8% dos residentes no Continente com 15 e mais anos. No entanto, é de realçar que 95 % dos portugueses mantêm o consumo de carne, peixe, laticínios e ovos na sua alimentação.

Relativamente à população de Setúbal, residem neste município 123.496³² habitantes (última atualização a 23/11/2022), sendo que desde 2017 constatou-se um aumento de autorizações de residência para cidadãos estrangeiros (em 2020 contabilizavam-se 8.674³³). A população ativa e a população juvenil estão a diminuir e contrariamente a população idosa a aumentar³⁴, ou seja, podemos caracterizar o município com uma população envelhecida e com tendência para continuar o envelhecimento. Em termos salariais, a média de ordenado mensal, juntamente com prémios e horas suplementares, é de € 1208,60³⁵ (última atualização a 30/07/2021).

Um fator sociocultural a considerar é a presença do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) que se apresenta como um polo de grande dimensão para estudantes do ensino superior e é uma referência para estudantes a nível nacional, possuindo cerca de 7500 alunos matriculados³⁶, segundo artigo publicado no sítio oficial da instituição, datado de 15/10/2020.

4.1.4. Fatores Tecnológicos

A nossa sociedade vive na era da informação. O fácil acesso às novas tecnologias permite às empresas atingirem de forma quase instantânea o consumidor final com os seus bens/serviços. Presentemente, existem plataformas que ajudam os empreendedores de forma eficiente. *Facebook* e *Instagram* disponibilizam a criação da página da ideia de negócio e métricas de forma ao empreendedor controlar o alcance e a efetividade da informação que disponibiliza aos utilizadores. Esta relação não é só determinada entre empresa/cliente, visto que poderá ser recíproca. Isto é, o utilizador tem o poder de gerar publicidade orgânica de forma gratuita ao

³¹ <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2529.aspx>

³²

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-17>

³³

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+estrangeira+com+estatuto+legal+de+residente+total+e+por+sexo-99>

³⁴

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+grupos+et%C3%A1rios-22>

³⁵

<https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sexo-282>

³⁶ https://www.ips.pt/ips_si/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=7842

disseminar a ideia de negócio no seu perfil. A interação entre o utilizador e o negócio deve ser positiva, refletindo assim a sua preferência.

Segundo Datareportal.com³⁷, referente a Janeiro de 2021, existem em Portugal 8,58 milhões de utilizadores de Internet e 15,8 milhões de conexões móveis (deve-se ao facto de existirem utilizadores com mais do que 1 dispositivo móvel). Como já foi referido, as redes sociais podem ser uma mais-valia para o negócio na sua divulgação e interação com o consumidor final. No relatório consta a existência de 7,8 milhões de utilizadores ativos de redes sociais. No topo da classificação de redes mais utilizadas aparecem o *Facebook* e o *Instagram*. Estas duas plataformas apresentam valores de alcance de utilizadores muito elevados. O *Facebook* tem o potencial de atingir 6,3 milhões de pessoas que estejam em contacto com conteúdo patrocinado (anúncios ou publicações pagas); no caso do *Instagram*, são 4,8 milhões de pessoas afetas ao mesmo tipo de conteúdo.

A faixa de população entre os 16 e os 64 anos, 89,5% pesquisa online por um produto/serviço em qualquer tipo de dispositivo; no que toca a compras de produtos alimentares em *take away*, 39% da população acima referida efetuou esta ação, refletindo-se num setor que cerca de 132 milhões de euros. Prevê-se um potencial neste setor ao adotar parcerias com as empresas existentes neste setor de distribuição, como a *UberEats* ou a *Glovo*, não contraindo custos associados às entregas de pedidos, somente os custos ligados à utilização do serviço³⁸.

4.1.5. Fatores Ecológicos

O Governo português, juntamente com a AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), delinearam uma estratégia denominada de Estratégia Turismo 2027 com o principal objetivo de tornar Portugal num destino mais competitivo e sustentável. Como tal, elaboraram um guia de boas práticas³⁹ para as empresas que operam no setor correspondente. No documento é possível encontrar formas de otimizar os recursos de uma organização de forma mais sustentável, no âmbito: alimentação e bebidas; energia; água; embalagens; gestão de infraestruturas; consumíveis; transporte e fornecedores e gestão de resíduos.

No relatório “*Winning the Race to Net Zero: The CEO Guide to Climate Advantage*”⁴⁰ (2022) realizado pela *Boston Consulting Group* as empresas que dispõem de alternativas mais verdes e medidas mais sustentáveis, crescem mais 25% em comparação às empresas que não

³⁷ <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

³⁸ <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

³⁹ <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/guia-boas-praticas-para-restauracao-circular-e-sustentavel.pdf>

⁴⁰ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Winning_the_Race_to_Net_Zero_2022.pdf

apresentam essa preocupação de adotar um comportamento mais verde. Deste modo, uma ideia de negócio que seja desenvolvida consoante condutas sustentáveis terá uma maior atratividade junto da população na sua zona de ação.

4.1.6. Fatores Legais

Existe um conjunto de aspetos legais importantes que um empreendedor, em Portugal, deverá respeitar para que o seu projeto esteja legal e seja aprovado pelas autoridades competentes. O governo disponibiliza um guia prático para o início e exercício da atividade de Restauração ou de Bebidas⁴¹ (2018) no âmbito do programa SIMPLEX+. Neste documento podemos encontrar toda a legislação e documentação necessária para quem deseja abrir um negócio na área da restauração. Resumidamente:

Tabela 13- Aspeto legais de um negócio

Fase	Aspetos Legais
Pré-Abertura	Licenças necessárias: Autorização de utilização; Licença de obras; Segurança contra incêndios em edifícios; Ruído; Acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida; Registo da insígnia ou do logótipo; Licenças para ocupação de espaço público; Licenças para reprodução de fonogramas /videogramas.
	Regras a ter conhecimento: Infraestruturas; Área de serviço; Área de clientes;
Abertura	Comunicar à câmara municipal o início da exploração; Apresentar à câmara municipal um pedido de dispensa de requisitos; Comunicar o início de atividade à AT e à Segurança Social.
Durante	Regras a ter conhecimento: Regras de higiene e segurança alimentar; Regras em matéria de gestão de resíduos; Obrigações de informação aos consumidores;

⁴¹ <https://bit.ly/3Gu9JXB>

	Obrigações com os trabalhadores; Seguros obrigatórios; Obrigações fiscais.
--	--

Fonte: baseado no documento disponível em <https://bit.ly/3Gu9JXB>

Não só são estes aspetos legais importantes para o projeto, mas também existe um ponto fulcral que um empreendedor tem de respeitar quando deseja implementar um negócio no setor da restauração.

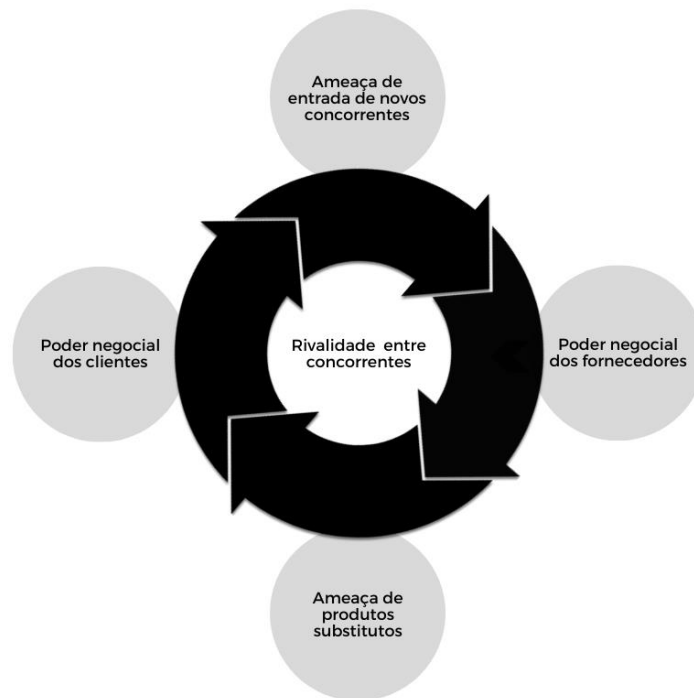
A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) é o organismo que controla e fiscaliza toda a cadeia alimentar, desde a produção até ao retalho, de forma a garantir o cumprimento das regras de higiene aplicáveis a produtos alimentares⁴². Como tal, o cumprimento das normas aplicadas por esta autoridade terão de ser cumpridos para evitar coimas ou até mesmo o encerramento do estabelecimento.

4.2. Análise da Indústria (Modelo de 5 forças de Porter)

Para reforçar a análise PESTEL, o empreendedor deverá analisar a indústria, e como tal esta análise será executada segundo o modelo das cinco forças de Porter. O modelo das cinco forças de Porter tem como base o seguinte diagrama:

⁴² <https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/plano-de-inspecao-da-asae-pif/area-alimentar.aspx>

Figura 18- Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: elaboração própria, com base em Porter (2008)

Desenvolvido por Michael Porter, este modelo facilita a análise da estrutura da indústria onde o empreendedor deseja investir para identificar potenciais ameaças à proposta de valor. Requer que uma empresa considere cinco forças competitivas que podem afetar a atratividade do mercado potencial: Ameaça de entrada de novos concorrentes; Poder negocial dos clientes; Poder negocial dos fornecedores; Ameaça de produtos substitutos; e Rivalidade entre concorrentes (Porter, 2008). Em baixo encontra-se uma breve descrição de cada força constituinte deste modelo:

- Rivalidade entre concorrentes – sendo o aspeto central na análise da indústria, a rivalidade entre os concorrentes varia consoante a atratividade da indústria, o número de concorrentes presentes no setor, quais os preços praticados e o seu nível de diferenciação consoante a concorrência. Este nível de competição determina a rentabilidade da indústria onde a empresa atua.
- Ameaça de produtos substitutos – um produto substituto executa a mesma função ou semelhante que um produto já existente no mercado. A ameaça de um novo produto substituto pode ser avaliada se apresentar uma relação custo/benefício melhor ao existente e se a mudança para o cliente for mais acessível. A entrada de produtos

substitutos limita a lucratividade dos produtos presentes no mercado e como tal as empresas necessitam de se distanciar de uma possível substituição.

- Poder negocial dos clientes – os clientes exercem poder sobre as empresas, exigindo melhor qualidade nos produtos comercializados ou preços mais competitivos, podendo reduzir a rentabilidade do setor em questão. O poder negocial pode ser maior se o produto comercializado deixar de ser importante para o cliente, se o custo de mudança para outro fornecedor for baixo, se o volume de compras for significativo para uma possível negociação de preço, etc.
- Poder negocial dos fornecedores – neste caso, são os fornecedores que influenciam as empresas no setor. Podem influenciar a rentabilidade ao aumentar os preços de custo dos produtos que comercializam, ou reduzir a qualidade das mesmas. O poder negocial destes pode variar consoante a presença de produtos substitutos, a concentração dos fornecedores existentes, o custo de mudança entre eles, etc.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes – quanto mais atrativo for o setor e menor as barreiras à entrada, maior será a ameaça de potenciais concorrentes. A entrada de potenciais concorrentes pode afetar a rentabilidade de setor e nesta perspetiva é necessário erguer barreiras tais como: diferenciação do produto, economias de escala, custos de mudança, necessidades de capital, entre outras.

Revisto o que consiste o modelo das 5 forças de Porter, podemos aplicá-lo no contexto da MUNIK:

4.2.1. Poder negocial dos fornecedores

Neste campo, teremos de dividir em 4 sectores distintos os principais fornecedores considerados essenciais para a ideia de negócio: café e bebidas, economato, matéria-prima para fabrico próprio e produtos prontos para consumo. No que toca a cafetaria e bebidas, o poder negocial dos fornecedores é relativamente baixo. Existem em Portugal vários revendedores de café reconhecidos pelo cliente como Delta, Nicola, Sical, Tofa, Buondi, Torrié, o que nos coloca numa posição vantajosa para obter o melhor fornecimento ao melhor preço. Em relação a economato, a oferta é diversificada, tendo como destaque Garcia de Pou, Lizotel e Mais Hotel, onde poderão existir relações profissionais com preços mais competitivos. No que toca a fornecimento para produtos de consumo em loja, para ambas as categorias consideradas (matéria-prima para fabrico próprio e produtos prontos para consumo), também existem no mercado fornecedores com os mais variados catálogos e que preenchem as necessidades especiais da ideia de negócio. No conjunto e devido à oferta existente no mercado, o poder

negocial dos fornecedores é baixo, pois irão oferecer os melhores preços para a angariação do negócio.

4.2.2. Poder negocial dos clientes

O poder de negociação do cliente é de extrema relevância para colocar o negócio como preferência em relação aos concorrentes. A adaptação dos preços em relação ao poder de compra dos habitantes da cidade de Setúbal, a escolha da localização da loja física do negócio e a concorrência na zona de ação são fatores importantes a ter em conta. Os últimos dados disponíveis no PORDATA apontam para uma remuneração base média mensal de 1208,6€⁴³ (última atualização a 30/07/2021) e um poder de compra acima da média nacional em 8%⁴⁴ (última atualização a 28/09/2022). Relativamente à localização, existem duas opções a considerar: zona residencial, onde também se inserem as escolas e empresas; e a zona turística, como a zona histórica da cidade e locais de maior afluência de turistas (zona ribeirinha, baixa da cidade, praias, etc.). Consequentemente à localização da loja física, ou seja, estando determinada a zona de ação, a concorrência irá existir e irá influenciar as preferências do cliente. Também mencionado anteriormente na análise PESTEL, a inflação tem um peso enorme na decisão de compra do cliente. O preço, como fator determinante na decisão de compra, terá de ser analisado para que seja implementado preços competitivos de modo a diminuir o poder negocial dos clientes. As perspetivas do poder negocial dos clientes é que seja médio/alto.

4.2.3. Ameaça de produtos substitutos

Relativamente a esta dimensão na análise, podemos considerar como substitutos as diferentes marcas de café e outras bebidas comercializadas derivadas do café. Os diferentes fornecedores de café (Delta, Buondi, Sica, etc.) podem ser equivalentes a produtos substitutos pois existe preferência entre os clientes consoante o café disponibilizado no estabelecimento. A grande variedade de fornecedores de café e a decisão com o qual o negócio irá trabalhar poderá influenciar a decisão da escolha do consumidor. No que toca a bebidas comercializadas, o café não tem substituto e as bebidas comercializadas com café também são produtos que dificilmente se arranja substituto pois têm como base o café. Os produtos para consumo podem ser substituídos por versão mais saudáveis e conscientes de outro tipo de dietas, usando como exemplo um brownie que pode ser facilmente replicado usando outros ingredientes. No entanto,

⁴³

<https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sexo-282>

⁴⁴ <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

estas replicações podem ser estudadas e implementadas no negócio para evitar a ameaça da substituição. Assim, consideramos a ameaça de produtos substitutos com um nível baixo para a ideia de negócio.

4.2.4. Rivalidade entre concorrentes

A concorrência na cidade de Setúbal no setor onde se insere o negócio existe. É uma concorrência de estabelecimentos de clientes habituais e mais localizados em zonas residenciais/escolares. Esta rivalidade presente na cidade cria um ambiente competitivo onde os estabelecimentos usam as mais variadas técnicas para atrair novos clientes e manter os seus clientes fiéis.

Segundo o último CENSOS, Setúbal apresenta uma população de cerca de 123 mil habitantes⁴⁵, sendo estes os potenciais clientes existentes na cidade e segundo o PORDATA, 1.236⁴⁶ empresas não financeiras, inseridas na categoria de alojamento, restauração e similares. Consideramos estas empresas como concorrência direta e indireta, pois não é explícito na categoria o número preciso de estabelecimentos ligados ao mesmo setor de mercado do projeto MUNIK. No entanto, na cidade de Setúbal, não existe nenhum estabelecimento semelhante ao visionado neste projeto.

Os concorrentes semelhantes mais próximos encontram-se no Freeport Fashion Outlet (Alcochete) e no Almada Fórum (Almada). No entanto, a rivalidade entre os concorrentes irá sempre estar presente e torna-se necessário desenvolver a todo o momento do ciclo de vida da organização uma vantagem competitiva em relação aos mesmos. Considerando o número de estabelecimentos em Setúbal e a importância da inovação do negócio, a rivalidade entre os concorrentes é média/alta.

4.2.5. Entrada de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes no sector de mercado onde se insere a ideia de negócio pode ser caracterizada como de fácil acesso, visto que um empreendedor com capital consegue implementar um negócio semelhante na área de atividade. A oferta de produtos para a operação é vasta, facilitando na escolha de produtos mais baratos para maior rentabilização. Porém o empreendedor necessita de ter conhecimentos prévios nesta atividade e de se destacar da

⁴⁵ https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html

⁴⁶

<https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+não+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+económica-346-1715>

concorrência já existente. A elevada carga fiscal presente nas organizações e o facto de o setor atravessar momentos constantes de mutação para atrair mais clientes podem-se tornar barreiras à entrada quando o empreendedor deseja investir neste setor. Consoante estes fatores, considera-se que este aspeto tenha um médio impacto.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT não apresenta uma origem consensual. Para autores como Albert Humphrey a aplicação da análise SWOT iniciou-se no período compreendido entre 1960 e 1970, outros autores como Igor Ansoff atribuem o seu início no ano de 1988 (Friesner, 2011). No entanto, consideramos que a análise SWOT *“is a convenient tool at the evaluation stage in order to gain an initial idea of possible future consequences. The SWOT analysis is a simple analysis method that can provide a realistic interpretation of the strengths and weaknesses of a business. As well as, it helps in having an overview of differences between the actual and future plan, and analyses the current competition situation (Armstrong, 1982; Robinson & Pearce, 1988). Moreover, SWOT analysis is very familiar, user friendly, and does not require computer systems or software (Beeho & Prentice, 1997, pp 58)”*.⁴⁷

SWOT é o acrónimo de: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats* (em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Este tipo de análise permite sistematizar a informação e analisar os aspetos internos e externos de uma determinada empresa.

Figura 19- Análise SWOT



Fonte: adaptado de Ferreira et al (2010)

⁴⁷ <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=globe>

Na imagem, o espaço ocupado pela letra S corresponde às *forças* do negócio/empresa, ou seja, quais são os seus pontos fortes, o seu potencial no aumento de competitividade. Existem várias formas de medir “as forças”: qual o *know-how*; os ativos físicos; os recursos humanos; os ativos organizacionais, os ativos intangíveis; alianças com parceiros competentes.

De seguida, o W refere-se às *fraquezas*: o que não está a funcionar na empresa, o que oferece uma desvantagem competitiva em relação a outras empresas. As desvantagens podem ser exemplificadas com a ausência de conhecimento, de recursos, uma equipa gestora pouco preparada ou produtos obsoletos. As *forças* e *fraquezas* são afetadas ao interior de uma determinada empresa. No exterior constam as *oportunidades* (O) e *ameaças* (T). Integram a análise SWOT, mas estão dependentes de fatores exteriores ao negócio.

Uma oportunidade pode ser definida como “um conjunto de circunstâncias, favoráveis que cria a necessidade de um novo produto ou serviço. Uma ideia é um pensamento, impressão ou noção, que pode ter, ou não, as qualidades de uma oportunidade” (Ferreira et al, 2010:71).

As *ameaças* podem ser exemplificadas como a entrada de novos competidores, perda de vendas para outros, abrandamento da taxa de crescimento de mercado, sazonalidade e demografia.

Concluindo, a análise SWOT ajuda uma organização a compreender os seus pontos fortes e fracos, oportunidades, e ameaças do ambiente exterior e é um modelo adaptável a qualquer empresa. As quatro variáveis que a compõem auxiliam na identificação de oportunidades de sucesso no contexto de ameaças e clarificar direções e escolhas (Frigo & Krumwiede, 2020).

Assim sendo, ao aplicar a análise SWOT na ideia de negócio em estudo obtemos o seguinte resultado:

Tabela 14- Análise SWOT de MUNIK

Forças	Fraquezas
Negócio com comportamento sustentável. Espaço diferenciador aos outros estabelecimentos da cidade. Serviço ao cliente e fidelização à marca.	Recursos humanos especializados. Ausência de capital para inovação do projeto.
Oportunidades	Ameaças
Abertura de projeto pioneiro na cidade de Setúbal.	Entrada de concorrentes já conhecidos do setor de mercado.

Ausência de concorrência direta do mesmo setor de mercado.	Sazonalidade do negócio.
Aproveitamento do crescimento turístico da cidade.	Poder negocial dos clientes muito elevado.
Visibilidade nas redes sociais gratuita.	Ausência de cultura de <i>coffeehouse</i> .
Uso de redes de distribuição de produtos (UberEats, Glovo).	Inflação.

Fonte: elaboração própria

No campo das forças, destaca-se o serviço ao cliente e fidelização devido à importância de criar laços com os mesmos de forma a manter um ciclo de vendas ativo e na prospeção orgânica de novos clientes. Pretende-se criar um espaço único, diferenciador, com uma atmosfera que cativa o cliente a usufruí-lo da forma como desejar: seja a trabalhar, a estudar ou em momentos de lazer (para melhor compreensão, consultar o moodboard). Relativamente aos produtos que podem ser comercializados, sugere-se que estes sejam diferenciadores comparativamente com a oferta disponível na cidade de Setúbal. Esta oferta presente nos estabelecimentos em Setúbal são tradicionais e não oferecem ao cliente uma igual experiência que esperam quando frequentam o *Starbucks*. Uma prática sustentável e ecológica é uma força a considerar visto que o cliente é mais consciente e a tendência para criar uma ligação com uma marca sustentável é maior. E por último, a criação de uma empresa/marca de renome nacional com a qual o cliente se pode orgulhar pelo que se constrói dentro do país.

Antagonicamente, as fraquezas a realçar estão relacionados com a ausência de capital financeiro para a inovação do projeto e os recursos humanos especializados para promover uma experiência de serviço ao cliente e garantir um funcionamento de loja invejável. Presentemente, e como acima mencionado, existem programas e incentivos para apoiar um empreendedor na abertura do seu negócio. No entanto, uma empresa cresce se evoluir, se segue as tendências no mercado. Se o negócio não for rentável e não gera riqueza, dificilmente haverá capital financeiro para a inovação do negócio e manter o projeto atualizado e que corresponda às expectativas do cliente. Relativamente aos recursos humanos especializados, uma equipa que opere no projeto e que possa atingir e manter níveis de qualidade de serviço e operação pode representar um custo elevado para o projeto. Em Setúbal, existe a Escola de Hotelaria e

Turismo⁴⁸, onde forma profissionais na área de restauração e hotelaria. Também o IEF⁴⁹ disponibiliza curso de formação na área respetiva. Dada à oferta formativa, a exigência de salário pode ser um obstáculo para celebrar contratos com futuros colaboradores.

No que toca às Oportunidades, o ambiente externo face ao projeto oferece alguns indicadores a ter em atenção para criar vantagens competitivas. O crescimento do turismo na cidade pode ser um fator de aumento nas receitas do projeto. Podemos verificar esse crescimento com os dados das tabelas abaixo, nomeadamente de 2015 a 2019. O ano de 2020 tornou-se excecional devido às medidas de restrição implementadas na sociedade. Estas medidas surgiram devido à pandemia Sars-Cov-2 e condicionou a mobilidade de pessoas a nível nacional e global, afetando o turismo.

Tabela 15- Proveitos totais de alojamentos turísticos

Proveitos totais dos alojamentos turísticos						
Euro - Milhares						
Alojamentos turísticos						
Total						
Anos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Portugal	2 627 741	3 103 755	3 681 207	3 986 553	4 295 814	1 445 682
Continente	2 240 348	2 643 565	3 170 774	3 454 783	3 771 242	1 285 689
AML	813 055	931 173	1 151 787	1 267 349	1 372 192	315 729
Setúbal	9 520	10 472	13 599	15 006	17 250	8 597

Fonte: **retirada** de **<https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+totais+dos+alojamentos+turísticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-769>**

⁴⁸ <https://escolas.turismodeportugal.pt/escola/setubal/>

⁴⁹ <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/pesquisas/IEFP/pesquisas/detalheOfertasFormacao.do?idFormacao=221938&posAbs=1&nav=true>

Tabela 16- Dormidas totais nos alojamentos turísticos

Dormidas totais nos alojamentos turísticos						
Dormida						
Alojamentos turísticos						
Total						
Anos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Portugal	53 074 176	59 122 640	65 385 210	67 662 103	70 158 964	25 798 299
Continente	44 709 708	49 574 211	55 162 870	57 192 011	60 423 962	22 702 387
AML	13 468 659	14 800 346	16 695 206	17 516 975	18 639 062	5 254 354
Setúbal	264 269	273 637	313 003	330 158	357 972	193 232

Fonte: retirada de

<https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+alojamentos+turísticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748>

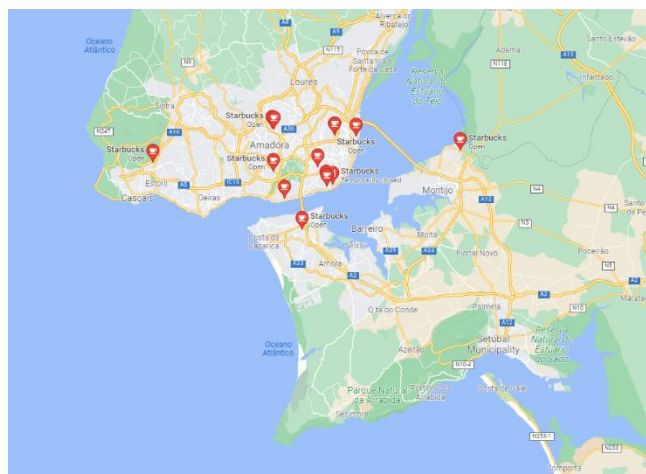
Outra Oportunidade que poderá ser utilizada em prol de aquisição/atração de novos clientes e a divulgação do negócio é a utilização dos canais digitais. Os canais digitais permitem alcançar um maior número de indivíduos, de forma imediata e a qualquer momento em comparação com outros meios como a televisão, outdoors ou rádio. Perante uma forte presença digital, o projeto estende-se para além da sua existência física, o que pode gerar novas oportunidades de gerar receita. Estima-se que, em Portugal no ano 2022⁵⁰, existem 8,6 milhões de utilizadores ativos na Internet, 8,5 milhões de utilizadores nas redes sociais e 16,07 milhões de telemóveis ativos, o que torna a utilização dos canais digitais uma prioridade para este projeto. Dá-se preferência às aplicações mais utilizadas como o *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *TikTok*.

Juntamente com a visibilidade nas redes sociais, a possibilidade de utilizar distribuidores conhecidos do consumidor como a *UberEats* e a *Glovo*, releva-se mais um canal de vendas a estudar de forma a adquirir mais clientes e aumentar as vendas. Em 2021, 2,17 milhões de pessoas efetuaram encomendas usando as aplicações de entrega de produtos provenientes de restauração, o que representa um valor de 178,9 milhões de euro em receitas.

Para concluir as Oportunidades, existe a possibilidade de criação de uma marca pioneira na cidade de Setúbal, baseada em concorrentes (*Starbucks*) que ainda não possuem estabelecimentos na área de ação.

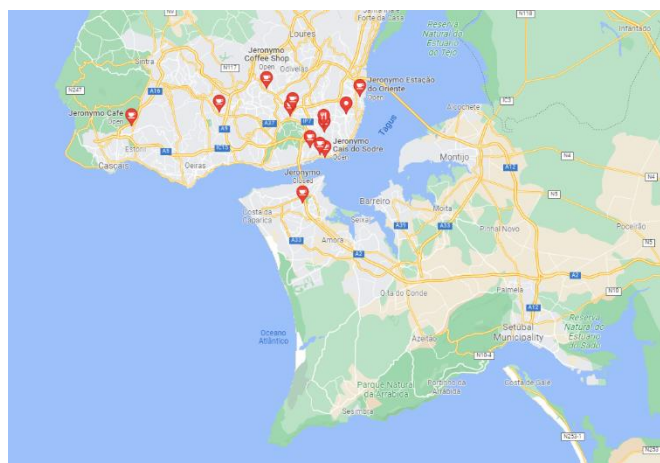
⁵⁰ <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

Figura 20- Localização das lojas Starbucks



Fonte: retirado de <https://www.google.com/maps/search/starbucks/@38.6713749,-9.2631615,10.5z> (consultado 30-09-2021)

Figura 21- Localização das lojas Jeronymo



Fonte: retirado de <https://www.google.com/maps/search/jeronymo/@38.6710407,9.2641334,10z/data=!3m1!4b1> (consultado 30-09-2021)

As imagens comprovam a existência destas duas marcas na Área Metropolitana de Lisboa e a ausência das mesmas na cidade de Setúbal. O projeto a desenvolver apresenta uma linha conceptual semelhante à concorrência com a mesma cultura de consumidor e como tal a cidade de Setúbal pode ser considerada uma boa opção para investir.

Uma possível ameaça para o projeto está associada à ausência deste tipo de estabelecimentos na cidade de Setúbal. Havendo uma forte presença da concorrência na cidade de Lisboa,

podemos esperar que num futuro próximo a possibilidade de a mesma investir na cidade é real. Uma boa ação contra este possível investimento seria a implementação do projeto de modo a torná-lo pioneiro na cidade. A ausência de cultura deste tipo de estabelecimento na cidade é evidente analisando o número de estabelecimentos presentes na cidade Setúbal – tanto lojas Starbucks como do grupo Jeronymo. No município de Setúbal, podemos contar com 1.236⁵¹ inseridas na categoria de Alojamento, Restauração e similares. Apesar do número, é possível constatar que nenhum se aproxima do projeto a desenvolver.

O poder negocial dos clientes é um tópico que terá de ser estudado aquando da implementação de preços praticados no projeto, visto que os valores da inflação estão a atingir valores históricos no Espaço Económico Europeu, nomeadamente em Portugal, devido à instabilidade no leste europeu. É uma ameaça real pois afeta não só o poder de compra dos clientes, mas também os preços de custo dos produtos vendidos pretendidos em qualquer estabelecimento.

Por fim, o crescimento turístico da cidade pode gerar uma ameaça ao tornar os negócios sazonais, ou seja, tornando a principal fonte de rendimento associado a períodos onde a cidade é mais frequentada por turistas.

⁵¹ <https://www.pordata.pt/municipios/empresas+nao+financeiras+total+e+por+setor+de+atividade+economica-346>

4.4. Aplicação do Modelo Canvas

Como referido e explicado anteriormente, para apresentar este projeto iremos aplicar o Modelo Canvas. Este modelo é caracterizado por ser simples, facilmente compreensível e com as ideias relevantes a implementar e demonstram como a empresa pretende ganhar dinheiro. É constituído por nove blocos que cobrem as áreas mais importantes de um negócio a implementar sendo estes os clientes, a oferta, infraestruturas e receitas/gastos (Osterwalder A. & Pigneur Y., 2016).

Assim, segue de seguida a constituição de cada bloco, resultante da investigação anteriormente realizada.

4.4.1. Segmento de clientes

O Segmento de Clientes para o projeto MUNIK é caracterizado pelo mercado de massa. Não se pretende distinguir nenhum segmento de cliente e tem-se como principal objetivo abranger o maior número de clientes para que o estabelecimento tenha fluxo humano e de vendas, no sentido de disseminar o mais possível a insígnia e maximizar as vendas do negócio.

4.4.2. Proposta de valor

Segundo Osterwalder e Pigneur, a Proposta de Valor é o bloco essencial para determinar a preferência do consumidor. Não só podemos enumerar os produtos na proposta de valor, mas também a ideologia do projeto MUNIK. Assim sendo, a Proposta de Valor do projeto MUNIK baseia-se em:

Tabela 17- Proposta de valor de MUNIK

Novidade	A apresentação de um estabelecimento pioneiro na cidade de Setúbal exalta o fator novidade no consumidor.
Marca	Uma nova marca, de origem portuguesa, a qual os consumidores podem-se identificar.
Preço	Oferecer ao cliente preços justos e competitivos face à concorrência direta.
Acessibilidade	Disponibilizar produtos que o consumidor não encontre noutros estabelecimentos, nomeadamente produtos associados a dietas vegetarianas ou vegan.

Desempenho	Criar e manter um serviço de excelência, com participação ativa nos canais utilizados pelo projeto.
------------	---

Fonte: elaboração própria

4.4.3. Canais

Os canais escolhidos para alcançar o cliente estão diretamente relacionados com entrega da proposta de valor. Um canal escolhido são as redes sociais, onde verificamos que a maioria dos inquiridos as utiliza e optamos pela melhor forma de alcançar e adquirir os clientes. O canal consequente às redes sociais será a loja física onde entregamos a proposta de valor ao consumidor final. Estes dois canais completam cada fase deste bloco: consciência; avaliação; aquisição, entrega; e pós-venda.

Estes canais são considerados diretos, visto que a relação com o consumidor é mais próxima e desta forma, sem parceiros, o projeto poderá obter maiores margens de lucro.

No entanto, existe um canal indireto a considerar. A parceria com empresas de *take-away* (UberEats, Glovo) promove facilidade de compra dos produtos MUNIK em qualquer lugar, que pode representar um incremento nas vendas. Porém, esta parceria acarreta custos associados a comissões e serão canais de distribuição a serem estudados numa futura implementação do projeto.

4.4.4. Relação com os clientes

O bloco das relações com os clientes tem três objetivos: aquisição de clientes, retenção de clientes e consequentemente aumentar as vendas. Para um segmento de clientes caracterizado como mercado de massa, as categorias de relações com clientes a implementar no projeto MUNIK são: assistência pessoal e cocriação.

A assistência pessoal está associada ao atendimento ao cliente, onde os colaboradores da MUNIK irão prestar um serviço ao cliente dedicado e aconselhar para a compra dos melhores produtos.

A relação de cocriação entre o projeto e o consumidor servirá para convidar o mesmo a avaliar os nossos produtos e que essas avaliações sejam visíveis por clientes que ainda não visitaram o estabelecimento e promover a interação entre MUNIK e o seu público no que toca à conceção de novos produtos e criar artigos à imagem do cliente.

4.4.5. Fluxos de rendimentos

Os principais fluxos de rendimento do projeto MUNIK são as vendas, como em qualquer estabelecimento ligado ao setor. É importante este bloco estar bem definido com os preços alinhados e a oferta disponível para o consumidor.

O serviço ao cliente está diretamente ligado com este bloco de forma a aumentar a receita. Podemos identificar três mecanismos para aumentar este fluxo: *upselling*⁵², *cross selling*⁵³ e *price bundling*⁵⁴. O *upselling*, ou venda sugestiva, servirá para adicionar valor ao que o consumidor pretende comprar, sugerindo produtos semelhantes, mas de preço maior. O *cross selling* é aliciar o cliente com produtos complementares à sua opção de compra. O *price bundling* será utilizado para aglomerar vários produtos e oferecer um preço ajustado ao oferecido e relativas margens de lucro.

4.4.6. Recursos chave

Os recursos chave de um projeto, como mencionado anteriormente, estão divididos como físicos, financeiros, humanos e intelectuais. Para o projeto MUNIK, os recursos que irão sustentar o negócio serão:

Tabela 18- Recursos chave de MUNIK

Físicos	Os recursos físicos MUNIK serão o espaço físico, onde decorrerá toda a operação e um veículo para transporte de mercadorias.
Financeiros	Os recursos financeiros estão dependentes de investimento proveniente de crédito de instituição bancária ou proveniente de uma das medidas de apoio ao empreendedorismo existente em Portugal.
Humanos	O capital humano será constituído por um gerente que irá ficar responsável pela administração da empresa, desde contratação, relação com fornecedores, processamento de salários, manutenção da operação e gestão dos canais digitais; uma equipa de colaboradores a definir, com a respetiva formação para a operação do estabelecimento
Intelectuais	É relevante que o gerente do projeto tenha experiência profissional no ramo onde o projeto se insere. Em relação aos colaboradores de loja, a formação de restauração será administrada consoante os standards do

⁵² <https://www.investopedia.com/terms/s/suggestive-selling.asp>

⁵³ <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-sell.asp>

⁵⁴ <https://www.investopedia.com/terms/b/bundling.asp>

	projeto. Porém, segundo o artigo 131 ^a , 2 ⁵⁵ , todos os colaboradores têm direito a 35 horas de formação anualmente. Esta medida será conduzida para que não existam lacunas na formação dos mesmos.
--	---

Fonte: elaboração própria

4.4.7. Atividades chave

A atividade chave do projeto MUNIK será a operação associada ao estabelecimento o que originará um fluxo de rendimentos para cobrir a estrutura de custos e gerar riqueza. No entanto para atingir este objetivo e segundo Osterwalder A. & Pigneur Y., as atividades chave estão divididas em três categorias: produção, resolução de problemas e plataforma/rede.

A produção, como atividade chave, será a venda de produtos de elevada qualidade superior comparativamente com a concorrência.

A resolução de problemas podemos considerar a assistência que os colaboradores de MUNIK irão prestar aos consumidores no que toca à decisão de compra e serviço pós-venda, relacionado com gestão de reclamações, que é gerido pela gerência.

A plataforma/rede está associada à gestão dos canais digitais, cuja responsabilidade é da gerência do estabelecimento, onde se pretende alcançar o máximo de utilizadores possíveis para que seja consequente na visita dos mesmos ao espaço físico e que se realizem vendas.

4.4.8. Parcerias chave

Qualquer estabelecimento inserido no setor da restauração deve criar e manter parcerias chaves para que crie uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Uma das vantagens competitivas consideradas é formar parcerias com fornecedores que disponibilizem matérias para a operação de impacto ambiental reduzido.

Criar relações com fornecedores para adquirir produtos a preços de custo mais reduzidos, aumenta a margem de lucro. Estes fornecedores não são só os alimentares, mas também os fornecedores relacionados com economato, fardamento e equipamento apropriado para a operação do estabelecimento.

No projeto MUNIK, as principais parcerias a considerar são caracterizadas por relações comprador-fornecedor:

⁵⁵ <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46733775>

Tabela 19- Parcerias chave de MUNIK

Relação comprador-fornecedor	Empresa de café (Delta, Sical, etc.)
Relação comprador-fornecedor	Fornecedor de produtos para venda (Panike, Nutriva, Makro, Recheio, etc.)
Relação comprador-fornecedor	Fornecedor de economato (Garcia De Pou)

Fonte: elaboração própria

4.4.9. Estrutura de custos

Neste bloco, serão identificados os custos mais importantes para o projeto MUNIK. Sendo um estabelecimento inserido no setor da restauração, os principais custos são: salários (gastos associados), renda da loja física, pagamento a fornecedores, pagamento de serviços (água, luz, impostos), licenças comerciais, outros custos associados com publicidade e dinamização da marca.

Os custos provenientes de salários são comuns a qualquer negócio. Os recursos humanos são necessário para viabilizar a operação e manter o projeto funcional. Pode-se incluir neste campo também custos associados formação dos colaboradores.

A renda da loja é um custo fixo (se acordado em contrato de arrendamento ou se for um investimento de compra do imóvel) que está ligado a estrutura de custos de qualquer negócio e que o objetivo é obter este custo no mínimo possível.

Os outros custos referidos são custos associados à operação do projeto. São considerados variáveis são nomeadamente os custos associados à operação como água, luz, internet; custos relacionados com licenças comerciais respetivamente audiovisuais; e custos ligados a publicidade da marca.

Todos estes custos são movidos por valor, ou seja, são custos para elevar a proposta de valor ao consumidor final. Não será a principal estratégia minimizar os custos pois pode afetar a qualidade dos produtos e serviço prestado.

Desta forma, após caracterizar cada bloco consoante a análise acima desenvolvida, podemos construir o modelo Canvas para o projeto MUNIK:

Tabela 20- Modelo Canvas MUNIK

Parcerias chave: Fornecedor de café Fornecedor de economato Fornecedor de produtos para venda	Atividades chave: Produção – venda de produtos Resolução de problemas – assistência ao cliente na decisão de compra e pós-venda. Plataforma/rede – gestão dos canais digitais Recursos chave: Físico – loja física e veículo de mercadorias Financeiro – crédito financeiro ou medida de apoio governamental Humano – gerente e colaboradores Intelectuais – gerência com experiência, formação dos colaboradores	Proposta de Valor: Novidade – estabelecimento pioneiro na cidade de Setúbal Marca – marca própria portuguesa Preço – preço competitivo em relação à concorrência Acessibilidade – oferta de produtos com atributos superiores e ligados a dietas específicas Desempenho – serviço de excelência	Relacionamento com clientes: Assistência pessoal Cocriação Canais: Loja física Redes sociais (Instagram, Facebook)	Segmento de Clientes: Este projeto está pensado para alcançar todo o tipo de cliente. Não existe nenhuma distinção entre eles nem necessidades ditas especiais. Sendo assim, o segmento de clientes escolhido é o mercado em massa.	Estrutura de custos: Os custos deste projeto estão relacionados com salários, renda comercial e custos associados à operação. Estes são movidos pelo valor, de modo a elevar a proposta de valor ao segmento de clientes escolhido.	Fluxo de rendimentos: Principal fluxo de rendimentos serão as vendas no estabelecimento. Serão implementados comportamentos de venda para aumentar o fluxo de rendimentos, tais como o <i>upselling</i>, <i>cross selling</i> e <i>price bundle</i>.
---	---	---	--	---	---	--

Fonte: elaboração própria.

Conclusão

Da investigação realizada, nomeadamente a revisão de literatura e metodologia, foi possível responder às questões centrais inicialmente feitas:

- Será a cidade de Setúbal um local de investimento atrativo para um estabelecimento do estilo *coffeehouse*?
- Identificar o modelo de negócio apropriado para *coffeehouse* MUNIK

Com as questões acima, pretendeu-se verificar se a cidade de Setúbal é efetivamente um local de investimento para o tipo de negócio considerado e para o empreendedor qual o modelo que melhor se adapta para uma fase inicial do projeto. Relativamente à metodologia adotada para cumprir os objetivos propostos para o projeto, além da revisão de literatura, foram utilizados instrumentos de análise (PESTEAL, 5 Forças de Porter e SWOT), um inquérito dirigido à população da respetiva cidade e identificar o modelo de negócios utilizado.

Da recolha de dados pelo inquérito aplicado a 105 pessoas, no período entre 12 de Julho a 1 de Agosto de 2022, retirou-se as seguintes conclusões: o preço e o serviço ao cliente são pontos importantes para o consumidor; possuir um comportamento sustentável e ecológico será uma vantagem competitiva; a utilização de redes sociais para angariar mais clientes e promover a marca gratuitamente; o reconhecimento do cliente a este tipo de estabelecimentos é um fator importante que pode diminuir o risco e aumentar o fluxo de visitas ao espaço. As conclusões retiradas do inquérito servem para conhecer as preferências de potenciais clientes e aplicá-las no modelo Canvas.

O modelo referido anteriormente foi o escolhido para este projeto devido à sua simplicidade na construção de cada bloco que o caracteriza e pela fácil visualização na demonstração a potenciais investidores.

Juntamente com o inquérito realizado, efetuou-se uma análise utilizando três tipologias: análise PESTEL, modelo das 5 forças de Porter e a análise SWOT. A principal razão da escolha destas três análises serve para sustentar o modelo Canvas nesta fase primária, de forma a conhecer o meio envolvente da ideia de negócios a implementar, nomeadamente a legislação afeta a este projeto, os apoios disponíveis para empreendedores, os pontos menos favoráveis à ideia de negócio. Destacam-se os seguintes pontos, negativos e positivos:

Tabela 21- Pontos negativos (PESTEL, 5 Forças de Porter, SWOT)

Pontos Negativos
A quantidade de impostos existentes e aplicados a uma empresa em Portugal é elevada
A inflação presente e o crescimento das taxas EURIBOR tornam-se um obstáculo para contrair crédito para investimento e influencia o poder de compra do consumidor

Fonte: elaboração própria.

Tabela 22- Pontos positivos (PESTEL, 5 Forças de Porter, SWOT)

Pontos Positivos
Apoios disponíveis a novos empreendedores é um ponto positivo, mas necessitam de muita burocracia
A forte utilização de redes sociais é uma forma orgânica de alcançar potenciais clientes
Oportunidade de abrir um local pioneiro na cidade de Setúbal, eliminando uma lacuna existente na cidade de Setúbal, pela ausência de concorrência direta
O crescimento do turismo na cidade revela-se uma oportunidade para aumentar vendas e disseminar a cultura das <i>coffeehouse</i> na cidade, que é inexistente, pelo facto que a pastelaria tradicional ocupar a preferência do consumidor
A utilização de plataformas de entrega de produtos revela-se mais um potencial canal de vendas (UberEats e Glovo)

Fonte: elaboração própria.

Assim, reunida a informação relevante para o projeto, foi elaborado o modelo Canvas. Este modelo constituído por 9 blocos tem como secção principal, o bloco da Proposta de Valor, que servirá como âncora de preferência de escolha de visita e consumo para o cliente. Esta Proposta de Valor é caracterizada com os seguintes aspetos:

- Estabelecimento pioneiro na cidade;
- Possibilidade de criação de marca portuguesa;
- Preços competitivos;
- Oferecer produtos com atributos nutricionais superiores ao cliente;
- Possuir um serviço de excelência.

Consequentemente, os blocos em redor desta âncora, são elaborados de forma a garantir os pontos acima mencionados, o que permite diminuir riscos de implementação e otimizar o projeto.

É um documento que irá acompanhar o empreendedor em fases futuras de desenvolvimento e implementação que neste projeto foram descartadas, como a análise financeira e estudo de mercado relacionado com os potenciais produtos a serem comercializados, sendo o principal objetivo perceber se a cidade de Setúbal é atrativa e como construir uma ideia de negócio numa fase primária.

Concluindo, considera-se que o projeto MUNIK tem condições para se tornar num futuro negócio a implementar na cidade de Setúbal.

Limitações e Propostas de Investigação Futuras

O campo de investigação presente neste projeto, o empreendedorismo, encontra-se em constante evolução contribuindo para uma diversidade de definições do respetivo tema e do ser empreendedor.

Aquando da pesquisa de dados para a presente investigação, não foi possível encontrar um número concreto dos estabelecimentos presente na cidade de Setúbal, passíveis de serem considerados concorrentes ao projeto MUNIK. O valor estimado encontrado no PORDATA⁵⁶ permite apenas uma aproximação ao invés de um valor concreto.

Os valores de consumo de café em Portugal referentes a anos mais recentes (2021 e 2022) não estão presentes em relatórios ou artigos relevantes de empresas de estudo de mercado ou autores de referência.

Neste projeto, foi aplicado um questionário e a utilização de ferramentas de análise para construir um modelo Canvas numa fase embrionária do mesmo. O principal objetivo foi perceber se Setúbal apresenta condições e possíveis obstáculos para ser considerada uma cidade onde investir um estabelecimento estilo *coffeehouse* (cafetaria).

Desta forma, não foram consideradas etapas como a análise financeira, um estudo de mercado de produtos passíveis de serem comercializados, avaliação e aquisição de fornecedores, a escolha da localização e investimento necessário para o equipamento do estabelecimento, entre outros. Estas etapas deverão anteceder uma possível implementação do projeto.

⁵⁶ <https://www.pordata.pt/municipios/empresas+nao+financeiras+total+e+por+setor+de+atividade+economica-346>

Referências Bibliográficas

Aulet, W. & Murray, F. (2013). *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurships in the Economy*, Consultado em 10/09/2021, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2259740>

Barot, H. (2015). Entrepreneurship - A Key to Success. *The International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.1, January 2015; 163-165

Beeho, A. J., & Prentice, R. C. (1997). Conceptualizing the experiences of heritage tourists: A case study of New Lanark World Heritage Village. *Tourism Management*, 18(2), 75-87.

Bennett, S. J. (1992). *Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental*. São Paulo: Makron Books.

Dees, G. (1998), *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, Graduate School of Business, Stanford University

-

Dionísio P. & Rodrigues, V. (2018) *Mercator, teoria de prática de marketing*. 17ª Edição. Publicações Dom Quixote

Ferreira, M., Santos, J., Serra, F. (2010), *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Edições Sílabo: Lisboa.

Friesner, T. (2011), *The History of SWOT Analysis*, Consultado no dia 18-09-2021, https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis

Frigo, M. & Krumwiede, K. (2020) *Strategic Analysis – Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance*. IMA Journal. Consultado no dia 06-02-2022
<https://www.imanet.org/-/media/8fd1f1b0e9854bdf8d0d97903471ee26.ashx>

Gries, T. & Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and Human Development: A capability approach. *Journal of Public Economics*, Vol. 95, No.3-4; 216–224.

Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11 (special issue), pp 5-16

Gupta A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities*, Vol. 1, Nº 2, pp 13-17

Hessels, J. & Naudé, W. (2019). The Intersection of the Fields of Entrepreneurship and Development Economics: A Review towards a New View. *Journal of Economic Surveys*, Vol.33, No.2, 2019; pp 389-403.

Jisana T. K. (2014). Consumer Behaviour Models: An overview. *Journal of Commerce & Management*, Volume 5, pp 34-43. ISSN-2347-7563

Julier, G. 2000. *The Culture of Design*. London: Sage Publications.

Lopes, J. L. (2007). *Fundamental dos Estudos de mercado*. Edições Sílabo

Oliveira, A. M, (2008). *Manual Técnico do Formando: “Criação de Empresas”*. Coleção de Ferramentas para o Empreendedor. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2016). *Criar modelos de negócio*. 7ª Edição. Publicações Dom Quixote.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78–93.

Praag, M. (1999). Some Classic Views of Entrepreneurship. *DE Economist*, Volume 147, N, ° 3, 1999.

Sahlman, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. pp 99-108

Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, pp 92-95

Vicente, P. (2012). *Estudos de Mercado e de Opinião*. Edições Sílabo

ANEXOS

Anexo 1

MCE – ESCE/IPS – INQUÉRITO

Este inquérito destina-se à recolha e tratamento de dados junto da população de Setúbal para a dissertação de tese, integrada no Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME do Instituto Politécnico de Setúbal.

Tem como principal objetivo analisar e compreender quais as necessidades e motivações da população de Setúbal no que toca a novos estabelecimentos de consumo no setor da restauração. O preenchimento deste inquérito tem a duração média de 2 minutos. Todos os dados recolhidos são anónimos e somente serão utilizados para a respetiva investigação de mestrado, assegurando assim a sua confidencialidade.

Agradeço a disponibilidade demonstrada

Jorge Daniel Ribeiro Lourenço – nº 170327022

Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME

Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Identificação do Inquirido

#	Questão	Resposta
1	Idade	15-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65+
2	Género	Feminino Masculino
3	Reside / trabalha / estuda em Setúbal?	Sim Não

Questionário

#	Questão	Resposta
4	Quando conhece uma marca ou estabelecimento novo, onde pesquisa por mais informação? Selecione no máximo duas opções.	Loja física Loja online Familiars ou amigos Redes sociais Internet
5	Na avaliação de alternativa a um estabelecimento, o que influencia a sua decisão de compra? Selecione no máximo três opções.	Preço Avaliação de outros consumidores Serviço ao cliente Atributos do produto (sem glúten, vegan) Localização <i>Pet friendly</i> Comodidade do estabelecimento
6	Considera uma vantagem em relação à concorrência se um estabelecimento tem um comportamento em defesa do ambiente?	Sim Não
7	Sentia interesse em frequentar um estabelecimento do estilo <i>coffeehouse</i> na cidade de Setúbal?	Sim Não
8	Como consumidor, já frequentou algum destes estabelecimentos? Selecione no máximo duas opções.	Starbucks A Padaria Portuguesa <i>Jeronymo</i> Costa Café
9	Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a probabilidade de visitar o estabelecimento noutra ocasião se a experiência foi positiva?	Escala de resposta entre 1 e 10
10	Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a	Escala de resposta entre 1 e 10

	probabilidade de visitar o estabelecimento noutra ocasião se a experiência foi negativa?	
11	Numa escala de 1 a 10, sendo 1 o menos provável e 10 o mais provável, qual a probabilidade de recomendar a um familiar ou amigo um estabelecimento novo, independentemente da sua experiência?	Escala de resposta entre 1 e 10
12	Quais as redes sociais que mais utiliza? Selecione no máximo duas opções.	Instagram Facebook Twitter Snapchat Linkedin

O questionário pode ser consultado na íntegra no link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe4OGVnWRmwUVu7-JZE6o8Oh5wLjIOGbTV5Wsknv21ucHHekw/viewform?usp=sf_link