

**ATELIER DE NUTRIÇÃO[®]: PROMOVER A (RE)EDUCAÇÃO
ALIMENTAR**

Márcia Alexandra Sobral Cavalinhos

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Rui Pedro Soares Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Abril 2014

Resumo

A má alimentação e a obesidade têm aumentado ao longo dos últimos anos na população portuguesa. Apesar de existir informação disponível acerca da alimentação saudável, pouca é a atenção demonstrada pela maioria da população portuguesa acerca deste tópico, sendo que as estatísticas sobre a obesidade, quer de adultos quer de crianças, mostram-se alarmantes.

O Atelier de Nutrição, empresa especializada no acompanhamento nutricional, pretende ajudar a reverter esta situação indo ao encontro das necessidades identificadas na área da alimentação. O seu conceito pretende reverter o foco em consultas de nutrição, que se baseiam em definir planos a seguir, para uma visão de aprendizagem onde os indivíduos recebem as ferramentas para fazerem as suas escolhas de forma autónoma e consciente. Pretende também ajudar as empresas e organizações que operam na área da nutrição, e/ou têm impacto na educação alimentar e bem-estar, a ir ao encontro das necessidades e exigências dos seus próprios consumidores ou até dos seus colaboradores.

Para tal, a presente dissertação pretende analisar não só o mercado e a indústria em que o Atelier opera, mas também expor uma estratégia de desenvolvimento do projecto e de optimização da sua actividade, assente em ferramentas e metodologias que serão explicadas ao longo deste trabalho.

Palavras-chave:

Nutrição, educação alimentar, empreendedorismo, *lean start-up*.

Classificação JEL:

I19 – Saúde, Outros

M13 – Novas empresas, *Start-ups*

Abstract

Malnutrition and obesity have increased throughout the past years among Portuguese people. Despite the information available about healthy eating, little attention is given to this topic by the majority of the Portuguese people and the statistics about obesity, whether regarding adults or children, are quite alarming.

Atelier de Nutrição, company specialized in nutritional, intends to help reverting this situation by meeting the needs identified within the food industry. Its concept aims to revert the focus on nutrition consultations, which are based on defining plans to be followed, to a learning view where individuals receive the tools to make conscious and autonomous decisions. It also intends to help companies and organizations that operate in the area of nutrition, and/or have impact in nutritional education and well-being, to meet the needs and demands of their own clients or even of their employees.

To this end, this thesis aims analysing not only the market and the industry in which *Atelier* operates but also presenting a strategy for the project's development and the optimization of its activity, based on tools and methods that will be explained throughout this work.

Key words:

Nutrition, nutritional education, entrepreneurship, lean start-up.

JEL Classification:

I19 – Health, Other

M13 – New firms, Start-ups

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer ao Rodrigo Abreu, promotor do projecto Atelier de Nutrição, que foi incansável em obter todos os dados e informações necessárias ao presente projecto.

Ao meu orientador, Prof. Rui Ferreira, por ter sido o nosso elo de ligação e nos ter ajudado a encontrar o caminho a seguir.

À minha família, por estar sempre presente, apoiando-me e motivando-me em mais uma etapa. Em especial, à minha irmã pela sua ajuda a tornar este trabalho mais rico.

Ao meu namorado, Nuno, pelo seu apoio incondicional e por acreditar sempre nas minhas capacidades.

Finalmente, a todas as pessoas que dum forma directa ou indirecta me apoiaram.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
1 Introdução	4
2 Revisão da Literatura	6
2.1 Os números da nutrição	6
2.2 Empreendedorismo e start-ups	8
3 Apresentação do projecto: Atelier de Nutrição®	13
4 Análise de Mercado	16
5 Análise do Consumidor.....	19
6 Análise da Concorrência	22
7 Análise da envolvente	23
7.1 Análise PESTEL.....	23
7.2 Matriz de Prioridades.....	25
7.3 Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	26
7.4 Tendências na envolvente.....	28
8 Estratégia de Desenvolvimento.....	29
8.1 Formulação estratégica	29
8.2 Modelo de Negócio	30
9 Definição de políticas de implementação	31
9.1 Serviços	31
9.2 Preço	33
9.3 Distribuição	33
9.4 Inovação.....	34
9.5 <i>Virulization</i>	34
9.6 Promoção	34
9.7 3P's: Place, Processo e Pessoas.....	35
9.8 Parcerias.....	35
10 Código de ética.....	36

10.1	Princípios éticos	36
10.2	Relações internas	36
10.3	Relações externas	37
10.4	Missão	37
10.5	Visão	38
10.6	Valores	38
11	Avaliação financeira.....	39
12	Conclusões e sugestões para futuras investigações.....	43
13	Bibliografia.....	45
14	Anexos.....	49

Índice de Quadros

Quadro 7.1 – Planos de contingência	26
Quadro 7.2 – Aplicação do Modelo das 5 forças de Porter – análise quantitativa.....	28
Quadro 8.1 – <i>Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid</i> : Atelier	29
Quadro 11.1 – Projecção de vendas no projecto actual.....	39
Quadro 11.2 – Projecção de gastos com pessoal no projecto actual	39
Quadro 11.3 – Projecção de custos de FSE no projecto actual	40
Quadro 11.4 – Projecção de vendas no projecto com nova estratégia	41
Quadro 11.5 – Projecção de gastos com pessoa no projecto com nova estratégia.....	41
Quadro 11.6 – Projecção de custos de FSE no projecto com nova estratégia.....	41

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 – Frequência de pesquisas no <i>Google</i> por <i>lean start-up</i> . Fonte: <i>Google Trends</i> (2014).....	9
Gráfico 3.1 – Serviços prestados a clientes individuais	14
Gráfico 3.2 – Evolução de clientes corporativos.....	14
Gráfico 4.1 – Ciclo de vida do Serviço	17
Gráfico 8.1 – Atelier – <i>Strategy Canvas</i>	30
Gráfico 11.1 – Calendarização dos segmentos dos consumidores individuais	40
Gráfico 11.2 – Calendarização dos segmentos dos consumidores corporativos.....	40

1 Introdução

Os dados revelados pelo relatório da Direcção-Geral de Saúde (DGS), Portugal - Alimentação Saudável em Números - 2013 (Graça *et al.*, 2013) mostram um país com graves problemas de obesidade. Grande parte da população portuguesa vive já com excesso de peso e as crianças são um dos segmentos mais afectados (A. Rito *et al.*, 2012). A alteração de hábitos alimentares é bem visível a partir da análise realizada pelo Instituto Nacional de Estatística (2010) no seu relatório Balança Alimentar Portuguesa. Os portugueses passaram a consumir mais calorias e gorduras saturadas, prejudicando gravemente a sua saúde.

Mas este paradigma não é apenas português. Um pouco por todos os países desenvolvidos a obesidade tem-se tornado na nova epidemia do século XIX (World Health Organization, 2013). Na Europa, a preocupação dada a este tópico tem-se manifestado através de políticas de regulamentação da informação nutricional presente nos rótulos dos produtos alimentares (União Europeia, 2013). Tal situação tem uma implicação directa na forma como a indústria agro-alimentar comunica com os seus consumidores.

Com vista a alterar os números da obesidade e do excesso de peso em Portugal, a Direcção-Geral da Saúde (2012) criou o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS). Este programa tem como objectivos, entre outros, aumentar o conhecimento da população sobre o consumo alimentar e as suas consequências, melhorar a qualificação e modo de actuação de profissionais que possam promover uma alimentação mais saudável a partir da sua actividade, e capacitar os indivíduos para a compra, confecção e armazenamento de alimentos saudáveis.

É neste contexto que surge a oportunidade de o Atelier de Nutrição, empresa especializada no acompanhamento nutricional, criar valor à população portuguesa promovendo uma educação alimentar saudável. O presente trabalho terá como objectivo principal delinear uma nova estratégia de actuação do Atelier, que permita aumentar o seu valor e otimizar a sua acção.

Para tal, serão analisados com mais detalhe os números da nutrição e as metodologias que visem criar uma estratégia competitiva e diferenciadora.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: no capítulo 2 é realizada uma revisão de literatura. No capítulo 3 é apresentado o projecto do Atelier de Nutrição, sobre o qual recairá a elaboração da dissertação. A partir do capítulo 4 até ao 7, inclusive, são analisados o mercado, o consumidor, a concorrência e a envolvente, respectivamente. Do

capítulo 8 ao 11 serão aplicadas as metodologias, desenvolvidas as políticas de implementação e redigidos os princípios de actuação do Atelier, bem como realizada a avaliação financeira do projecto. O trabalho é finalizado com o capítulo 12 onde são apresentadas conclusões e propostas de investigação futura.

2 Revisão da Literatura

2.1 Os números da nutrição

Para compreender a necessidade de uma (re)educação alimentar é necessário analisar os dados existentes sobre a nutrição.

As desigualdades expressam-se em várias vertentes tais como económicas, sociais e até nutricionais. Embora os níveis de fome tenham baixado, os níveis de subnutrição revelaram um aumento considerável (FAO, 2013). Enquanto uma fatia da população mundial se encontra de braços dados com uma nova epidemia, a obesidade (World Health Organization, 2013), outra fatia significativa, mais de 2 mil milhões de pessoas (FAO, 2013), tenta ainda lutar contra a subnutrição.

Os dados tornam-se ainda mais preocupantes se olharmos para o segmento infantil. Em 2011, foi estimado que mais de 40 milhões de crianças, com menos de 5 anos tinham excesso de peso (World Health Organization, 2013). Por outro lado, a subnutrição representa 45% das causas de morte registadas entre crianças nessa mesma faixa etária de menos de 5 de anos de idade (World Health Organization, 2012).

Observa-se um comportamento contraditório em relação à alimentação e nutrição das crianças. Enquanto nos países desenvolvidos nos deparamos com uma nova epidemia, que é a obesidade infantil, regista-se que nos países em desenvolvimento ainda existem muitas crianças a morrer devido à fome ou a depararem-se com graves problemas de saúde relacionados com uma nutrição deficiente.

Pelos números apresentados anteriormente apresentados, as crianças são sem dúvida um dos segmentos mais afectados e que mais preocupação despoleta, na área da nutrição, tendo em consideração a sua vida futura. Mas os cuidados não se iniciam apenas após o nascimento. Uma boa nutrição materna permite precaver alguns problemas nutricionais dos recém-nascidos (Bhutta *et al.*, 2013).

De acordo com a análise de Carnell *et al.* (2011), a motivação e comportamentos, quer dos pais quer dos educadores, têm um papel fundamental nas escolhas alimentares das crianças.

Num estudo de 2013, onde se procurou caracterizar as percepções dos cuidadores relativamente às suas atitudes e responsabilidades na promoção de uma nutrição saudável e de actividade física, concluiu-se que estes têm uma clara percepção da importância do seu papel na prevenção da obesidade, (Rosenthal *et al.*, 2013). As creches e infantários têm cada vez mais um papel fundamental na divulgação de hábitos alimentares saudáveis não só destinados

às crianças como também direccionados aos próprios pais. Este duplo direccionamento prende-se com uma razão bastante simples: apenas cativando e educando também os pais se consegue evitar os conflitos em volta da prevenção da obesidade (Rosenthal *et al.*, 2013) que poderão ocorrer através de comportamentos contraditórios despoletados pelos próprios pais ao recompensarem os seus filhos através de alimentos menos saudáveis. Os cuidadores e educadores tornam-se assim parceiros na prevenção da obesidade.

Denota-se desta forma que é necessário fornecer aos pais informação válida e de fácil aplicação que defina directrizes claras para que possam fornecer aos seus filhos não só uma alimentação saudável mas também inculcar hábitos alimentares saudáveis (Scaglioni *et al.*, 2008).

A situação em Portugal não difere muito do cenário atrás referido. A alimentação alterou-se substancialmente nos últimos anos e a “*dieta portuguesa afastou-se das boas práticas*” (Instituto Nacional de Estatística, 2010), conforme constatado na Balança Alimentar Portuguesa. Ainda nesta publicação constata-se que o consumo de gorduras por parte da população portuguesa excedeu o limite recomendado pela *World Health Organization*.

A partir da publicação *Portugal – Alimentação Saudável em números – 2013* da Direcção Geral de Saúde (Graça *et al.*, 2013) é possível verificar que esta mudança de dieta repercutiu-se nos números de excesso de peso e obesidade na população portuguesa, onde mais de 50% dos adultos sofre de excesso de peso, cerca de 1 milhão de adultos são já obesos e 3,5 milhões pré-obesos. Nesta mesma publicação são sugeridos os seguintes pontos: a criação de programas de promoção de hábitos saudáveis, intervenções e sensibilização em idades pré-escolares e criação de apoios alimentares e nutricionais a populações mais idosas. Realça ainda a necessidade de criar condições para a valorização da alimentação saudável, de forma a ser integrada nos nossos hábitos.

No segmento infantil, e segundo o relatório *COSI – Childhood Obesity Surveillance Initiative* (A. I. Rito *et al.*, 2012), 30,2% das crianças apresentam excesso de peso, sendo que 14,3% são já obesas. Tais números denotam a necessidade de realizar programas neste segmento de forma a reduzir estas estatísticas. A partir da agregação de vários estudos realizados em Portugal, visando analisar o excesso de peso das crianças e adolescentes portugueses (Antunes & Moreira, 2011), foi possível verificar que o excesso de peso e a obesidade são um grave problema de saúde pública que deverá ser invertida o mais rapidamente possível

É com o intuito de dar a volta a estes números e dados que têm proliferado programas que visem uma maior consciência acerca da importância não só da alimentação como também

de um estilo de vida mais saudável. Com este intuito foi criado o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS) (Direção-Geral da Saúde, 2012) que entre os seus vários objectivos visa “*umentar o conhecimento sobre os consumos alimentares da população portuguesa, seus determinantes e consequências*” (Graça *et al.*, 2013).

Por outro lado, também as empresas podem actuar com vista a promoverem uma boa nutrição dos seus colaboradores. Como referido por Wanjek (2005), uma nutrição adequada dos colaboradores da empresa permite não só ganhos na produtividade como também uma redução dos custos de saúde, estabelecendo-se uma relação *win.-win.* A publicação *Food at Work* pretende salientar esta relação, aumentando a consciência da importância do bem-estar e nutrição dos colaboradores (Wanjek, 2005).

No que se refere ao sector da indústria agro-alimentar, a informação nutricional incluída nos produtos alimentares pode ser usada como uma ferramenta de *marketing* junto dos consumidores (Buul & Brouns, 2013). Além disso, este sector é alvo de políticas a nível europeu que regulamentam a informação nutricional nos rótulos e etiquetas dos produtos alimentares. Tal como referido por Buttriss and Benelam (2010), a União Europeia tem manifestado uma preocupação crescente relativamente aos dados da obesidade, propondo políticas que promovam a adopção de informação nutricional precisa nos rótulos, para que os consumidores possam realizar uma escolha o mais saudável possível.

2.2 Empreendedorismo e start-ups

Os temas do empreendedorismo e da criação de *start-ups* têm sido amplamente discutidos nos últimos anos e com elas surgem ferramentas e modelos que sustentam não só as oportunidades detectadas como os próprios modelos de negócio. O sucesso de uma *start-up* é sempre uma incógnita e segundo um estudo recente de Shikhar Gosh (2013), verifica-se que 75% de todas as *start-ups* fracassam (Blank, 2013).

Através da análise de Bhidé (2000) é possível verificar que os projectos empreendedores não despoletam apenas interesse no acto da sua criação, mas também na forma como conseguem evoluir ao longo dos anos. Nesta mesma análise, a ambição e capacidade dos empreendedores são identificadas como factores com um impacto significativo na longevidade e crescimento das empresas.

De acordo com Bhidé (2000), a transformação de uma *start-up* para um negócio sustentável no longo prazo desenrola-se através de um processo gradual. Este processo poderá demorar décadas devido a três razões fundamentais: *capital constraints*, *foreknowledge* e

learning by doing. A primeira razão prende-se com o valor do investimento que é necessário para desenvolver os activos necessários para sustentar o projecto no longo prazo. Este investimento será normalmente superior ao do arranque da *start-up*. Em relação ao segundo ponto, os empreendedores não conseguem prever com antecedência o modelo final dos seus projectos. Estes evoluem depois de muitas tentativas-erro e não por seguirem um plano delimitado *a priori*. Por último, pontos críticos da evolução do projecto no longo-prazo, como o *know-how* e a reputação, apenas se alcançam após repetição de práticas e actividades e estreitamento do relacionamento com os seus consumidores.

Segundo *Blank (2013)*, a metodologia convencional de lançamento de uma *start-up* pressupõe criar um plano de negócios, apresentá-lo a possíveis investidores, reunir uma equipa, introduzir o produto e começar a vendê-lo “*as hard as you can*”. No entanto, este artigo identifica uma nova metodologia, que permite desenvolver um processo de criação de *start-ups* com menos risco, que se denomina *lean start-up (Blank, 2013)*. Ainda neste artigo é possível reconhecer as diferenças entre o método, digamos tradicional, e a nova metodologia. Enquanto o anterior favorece o planeamento a segunda favorece a experimentação, enquanto um se sustenta na intuição o outro premeia o feedback dos consumidores¹.

O conceito de *lean start-up* surgiu inicialmente em 2008, através de Eric Ries (Wang, 2011). Tudo começou com a criação de um *blog* chamado *The lean start-up*. Neste *blog*, criado por Ries, era esboçada uma nova forma de criar uma empresa, forma essa mais barata, mais eficiente e, acima de tudo, mais rápida (Wang, 2011). No entanto, esta metodologia apenas se popularizou realmente aquando do lançamento do livro de Ries (2011), *The Lean Start-up*. Pelos dados existentes no *Google Trends (2014)*, ilustrado no Gráfico 2.1, verifica-se que as pesquisas por este tópico aumentaram consideravelmente a partir de 2011.

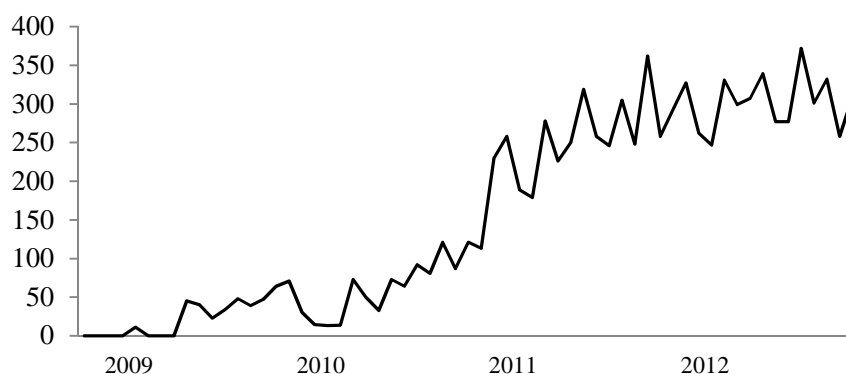


Gráfico 2.1 – Freqüência de pesquisas no *Google* por *lean start-up*. Fonte: *Google Trends (2014)*

¹ Ver Anexo 1 – Comparação entre a metodologia *lean start-up* e a tradicional. Fonte: *Blank (2013)*

Lean start-up

Tudo se iniciou quando, em 2001, Eric Ries se apercebeu que as *start-ups* necessitavam de ajuda na forma como desenvolviam os seus produtos e como estes efectivamente iriam aproximar-se das verdadeiras necessidades dos consumidores (Greenwald, 2014). Esta situação é ilustrada no estudo levado a cabo por Onyemah *et al.* (2013), onde é possível identificar a falta de *feedback* dos consumidores como umas das causas de fracasso nos novos empreendimentos. Baseado em entrevistas a empreendedores de Hong Kong, Quénia, México, Nigéria, Reino Unido e Estados Unidos da América, num total de 120, Onyemah *et al.* (2013) registou que “*mais de metade não iniciou o contacto com os consumidores até que tivessem uma oferta completamente desenvolvida*”. Sem receber *feedback* dos futuros consumidores, os empreendedores desenvolvem e desenharam os seus produtos sem se aperceberem se tal vai realmente ao encontro do que o consumidor pretende. Neste processo terão entretanto dispensado bastante tempo e esforço para além de um investimento considerável. O que a metodologia *lean start-up* defende é precisamente o contrário. O método desenvolvido por Ries encoraja os empreendedores a falhar depressa e a rapidamente abandonarem ideias que não estão a resultar (Greenwald, 2014). Segundo Ries (2014), este método não se cinge apenas a permitir falhar depressa, permite também falhar de forma barata. O processo permite aprender constantemente com o consumidor e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do desenvolvimento do produto. Possibilita desta forma ter uma noção maior de como o produto final será recebido pelos consumidores. De igual forma, assim que o produto esteja finalmente preparado para ser colocado no mercado já possuirá consumidores estabelecidos (Ries, 2014).

Um dos princípios desta metodologia assenta na *innovation accounting* (Colapinto, 2013) que permite medir e avaliar os progressos na *start-up*, contabilizando a viabilidade do produto que está a ser desenvolvido. Para tal, segundo analisado por Blank (2013) é usada a métrica *minimum viable product* (MVP) que consiste numa versão simplista do produto com o objectivo de ser lançada num mercado-alvo apenas para recolher *feedback* do consumidor. Este *feedback* permite ao empreendedor decidir se necessita de fazer um *pivot*, “*termo que na metodologia lean start-up consiste em realizar uma correcção no produto com base no feedback recebido*” (Colapinto, 2013), ou se a melhor decisão assenta no abandono do projecto. Ao optar por fazer uma correcção no produto, cria-se novamente um MVP para uma

nova recolha de feedback. Este processo repete-se quantas vezes necessário até alcançar o produto final desejado².

Podemos concluir que o processo desencadeado pela metodologia *lean start-up* pretende diminuir o grau de incerteza acerca da envolvente e de como esta irá responder aos novos produtos, incertezas que fazem parte de qualquer *start-up*.

Embora a metodologia esteja direccionada para as *start-ups*, tal não quer dizer que não possa ser adoptada por empresas e organizações. Numa entrevista dada por Ries (Euchner, 2013), o pioneiro e autor desta metodologia identifica como as empresas estão a usar estes métodos numa óptica de inovação e desenvolvimento de novos produtos. O caso identificado por Upbin (2012), sobre uma empresa com mais de 30 anos a usar esta nova metodologia, é disso exemplo. A adopção do *lean start-up* pela *Intuit*, empresa dedicada a desenvolver *software* financeiro, evitou que esta paralisasse a sua vertente inovadora. Para além da *Intuit* também a *General Electric* e *Qualcomm* implementaram a metodologia *lean* (Blank, 2013).

Muito embora esta metodologia pareça garantir o sucesso da *start-up*, Blank (2013) defende que a utilização desta nova metodologia não retirará todo o risco inerente à criação de novas empresas, mas sim reduzirá o risco de fracasso em relação à utilização dos métodos tradicionais.

Dado que o objectivo primordial desta dissertação fundamenta-se na criação de valor num projecto já existente, é necessário averiguar que modelos e ferramentas podem ser usados com vista a esse fim.

Antes de tudo é necessário analisar a indústria em que o projecto se enquadra. Nesta perspectiva podemos encontrar dois modelos distintos: as 5 Forças de Porter (1980) e o *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005). Na visão de Porter (1980) a empresa está mais preocupada com a intensidade da concorrência dentro da indústria, intensidade essa que é avaliada através de cinco forças, a referir: rivalidade na indústria, ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes. Apesar de apenas serem mencionadas cinco forças na análise de Porter (1980), foi adicionada na nossa análise uma força adicional: poder relativo de outros *stakeholders* (Wheelen & Hunger, 2012), de forma a reflectir o envolvimento de sindicatos, Governo e outros grupos de interesse.

² Ver Anexo 2 – Processo de desenvolvimento do *minimum value product*. Fonte: Blank (2013)

Para Kim and Mauborgne (2005) o objectivo da estratégia *blue ocean* não é o de vencer a concorrência, mas sim torna-la irrelevante. Para tal, é defendida a criação de um novo valor para o consumidor de forma a criar um novo espaço no mercado. Um exemplo ilustrativo da criação de um *blue ocean*, citado por Kim and Mauborgne (2005), é o caso do *Cirque du Soleil* que transformou a forma como o consumidor vê e vive o circo.

De forma a encontrar o *blue ocean* são sugeridas por Kim and Mauborgne (2005) algumas ferramentas como o *strategy canvas*, *four actions framework* e *eliminate-reduce-raise-create grid*. A primeira ferramenta permite identificar graficamente quais os factores de competição na indústria e qual o nível de oferta em cada factor. Tal análise resultará numa curva de valor (*value curve*). A segunda ferramenta surge quando se pretende reverter os níveis que foram encontrados na curva de valor, desenhando uma nova curva. Para o conseguir, é usada a terceira ferramenta. Esta permite reunir todos os factores encontrados anteriormente e trabalhar sobre estes, questionando quais os factores que na indústria se dão como garantidos e que podem ser eliminados, reduzidos, aumentados e que outros, nunca oferecidos, podem ser criados. Ambas as ferramentas serão aplicadas nesta dissertação no capítulo 0.

No entanto, Burke *et al.* (2010) sugere que as empresas devem agregar as duas visões, quer do Porter (1980) quer da *Blue Ocean Strategy* desenvolvido por Kim and Mauborgne (2005), para optimizarem a sua acção na indústria.

Uma ferramenta adicional, que se tem revelado de grande valor, é o *Business Model Canvas* criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, em 2011. Segundo Blank (2013), com este *canvas* é possível descrever facilmente o modelo de negócio de qualquer empresa, quer seja uma *start-up* ou uma empresa já estabelecida.

Este modelo consiste num diagrama com nove blocos que sintetizam as hipóteses mediante as quais uma empresa pretende criar valor para os seus consumidores e para si própria (Osterwalder & Pigneur, 2010)³. Cada bloco desenvolve uma área do modelo de negócio da empresa: *key partners*, *key activities*, *key resources*, *value proposition*, *customer relationships*, *channels*, *customer segments*, *cost structure* e *revenue streams*. Nesta dissertação será desenvolvido o modelo de negócio do Atelier de acordo com esta ferramenta.

³ Ver Anexo 3 – *Business Model Canvas*. Fonte: Osterwalder and Pigneur (2010)

3 Apresentação do projecto: Atelier de Nutrição®

Todos nós, num momento ou outro da vida, aprendemos a ler e a escrever, mas poucos são aqueles a quem lhes é transmitida uma educação alimentar: “*Todos nós aprendemos a ler, escrever, usar um computador ou o telemóvel... mas quantos de nós aprendemos a comer?*” (Atelier de Nutrição, 2014).

É com este objectivo que nasce em 2006 a marca Atelier de Nutrição, doravante apenas Atelier, a partir da qual será constituída em 2012 a empresa. Dedicado a todos os indivíduos que se interessam pela nutrição e alimentação, o Atelier presta serviços de consultoria e consultas de nutrição. Pontualmente realiza acções de sensibilização através de *workshops*.

O nutricionista promotor deste projecto, Rodrigo Abreu, possui anos de experiência e conhecimento nas diferentes áreas de actuação em que o Atelier se enquadra. Através do Atelier realizou consultoria para diversas empresas como McDonalds Portugal, Groupe SEB (Tefal, Rowenta, Krups, Moulinex) e Coca-Cola, entre outras. É autor de dois livros: O Grande Livro da Alimentação (2009) e A Idade do Armário (2011), ambos relacionados com nutrição e educação alimentar para crianças e adolescentes. Desde 2008 é professor convidado na Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL) na área de Nutrição Desportiva. Actualmente, a par com o projecto do Atelier, desempenha funções na Clínica CUF de Belém e Alvalade.

A criação da marca e do projecto Atelier baseou-se, não só na determinação e experiência do promotor, como também na detecção de um problema que resultaria numa oportunidade. As análises apresentadas nos parágrafos seguintes só foram possíveis graças à informação fornecida pelo promotor.

O conceito deste projecto baseia-se em desmistificar concepções mal fundamentadas em torno da alimentação, promovendo a educação alimentar sustentável no longo prazo, abordando temas da nutrição e alimentação saudável fora de um contexto meramente clínico. Não promove dietas rápidas ou suplementos alimentares pois uma alimentação equilibrada é a chave do nosso bem-estar.

Os seus clientes podem ser divididos em dois segmentos: clientes individuais e clientes corporativos. Nos clientes individuais, tal como ilustrado no Gráfico 3.1, o objectivo principal prende-se em aliar a nutrição à actividade física e à consultoria de imagem, proporcionando o aumento do bem-estar dos seus clientes, mediante as suas necessidades.

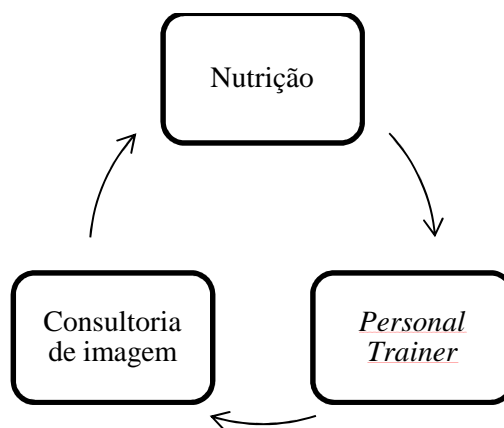


Gráfico 3.1 – Serviços prestados a clientes individuais

Nos clientes corporativos, pretende-se aliar o conhecimento e experiência conseguida na área da nutrição na melhoria dos produtos e/ou serviços dos seus clientes. Os clientes corporativos englobam a (a) indústria agro-alimentar, (b) a restauração e hotelaria, (c) as escolas e infantários, (d) os departamentos de recursos humanos (e) e os lares.

Das parcerias conseguidas destacam-se a Associação Portuguesa de Nutricionistas (APN), a Ordem dos Nutricionistas, *CoolGift*, Caixa Geral de Depósitos e a Redes Energéticas Nacionais (REN).

Se olharmos para o segmento de clientes individuais, apuramos que desde 2010 foram vendidos 22 programas de *Personal Diet*, programa que consiste num pack de 6 sessões de consultas personalizadas de nutrição. Em relação aos *workshops* temáticos, promovidos no espaço do Atelier e realizados entre 3 a 4 vezes por mês, a média mensal encontra-se nos 16 clientes. Quanto aos clientes corporativos, a evolução do número de clientes tem evoluído conforme mostra o Gráfico 3.2.

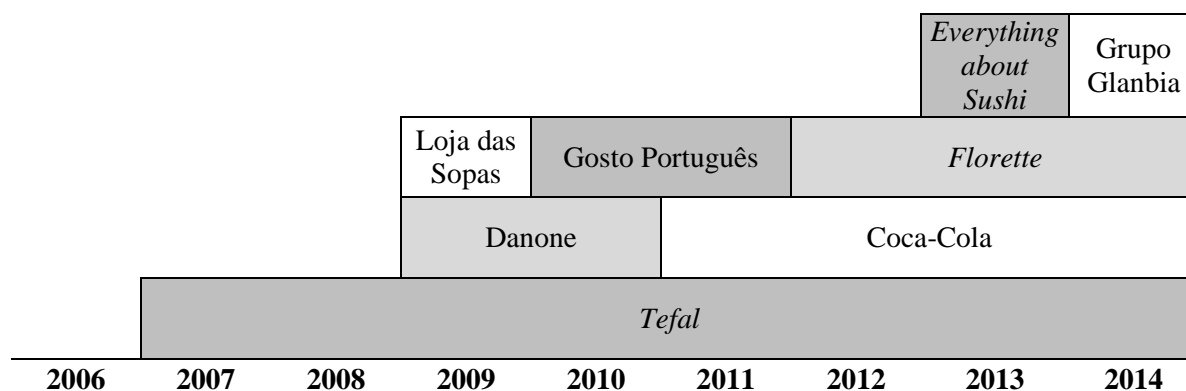


Gráfico 3.2 – Evolução de clientes corporativos

Em relação a *workshops* promovidos pelas próprias empresas aos seus colaboradores e pelas escolas aos seus alunos, com vista à sensibilização para uma alimentação mais saudável, destacamos os seguintes clientes: Philips, ZON, José de Mello Saúde, Grupo SEB, Colégio Oriente, *Holmes Place*, NYSE *Euronext*, Uría Menéndez, Turismo do Alentejo, *Dolce Vita*, *Levis Strauss*, Colégio do Ramalhão e Convento do Espinheiro, entre outros.

Desde 2012, o Atelier faz parte de um projecto de combate à desnutrição em Moçambique, com o apoio da Organização Não-Governamental *International Child Development Programmes* (IDCP) e validado pelo Ministério da Saúde de Moçambique, pela UNICEF e pelas Nações Unidas – Programa Alimentar Mundial.

De momento, a actuação do Atelier tem-se baseado nos clientes corporativos, nomeadamente na indústria agro-alimentar. É com o objectivo de definir uma estratégia de actuação e criar valor no projecto actual do Atelier que se desenrola este trabalho.

Pretende-se não só aproveitar o *know-how* e experiência no sector que o promotor tem vindo a juntar ao longo dos anos, como também aproveitar as inúmeras solicitações de empresas que necessitam de serviços nesta área, de forma a rentabilizar o valor do projecto. Para tal, será analisada não só a envolvente onde actua como também a concorrência que existe, entre outras questões de relevo para o projecto.

4 Análise de Mercado

O Mercado

O mercado destes serviços baseia-se em promover a educação alimentar e nutricional aliada a um estilo de vida saudável, que não tenha como base o recurso a dietas rápidas para emagrecimento mas sim numa nova forma de comer, mais saudável. Os serviços são, em geral, direccionados a pessoas que se preocupam com a saúde e usam a alimentação como forma de melhorar quer o seu estado geral quer o seu desempenho desportivo.

Dimensão e evolução

Durante os últimos anos, tem-se verificado uma preocupação crescente com a alimentação (Instituto Nacional de Estatística, 2010) e a sua repercussão no nosso estado de saúde (Graça *et al.*, 2013). O que comemos tem uma importância cada vez maior e muitos projectos se têm desenvolvido em torno da alimentação saudável como forma de luta contra a obesidade (Administração Central do Sistema de Saúde - Instituto Público, 2012).

O Governo tem tido uma actuação nesta área, embora não muito significativa a nível estratégico, com a formulação de diversos planos. Nestes, inserem-se o Plano Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (Direção-Geral da Saúde, 2012) e o Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2016 (Ministério da Saúde, 2012).

Por outro lado, existe um interesse crescente em demonstrar às empresas como a produtividade se encontra intimamente relacionada com o bem-estar e a nutrição dos colaboradores (Wanjek, 2005). Deve ser salvaguardado o desempenho dos colaboradores através do investimento na saúde e alimentação.

Ciclo de vida do serviço

Embora a alimentação não se possa desassociar do nosso quotidiano, o seu aprofundamento no que toca aos alimentos mais saudáveis, alimentos a restringir ou até mesmo a eliminar, apenas se tem vindo a focar nos últimos anos com uma crescente publicação de relatórios e análises (Gregório *et al.*, 2012).

Esta exploração de novas opções de alimentação, mais saudáveis, encontra-se já a ser realizada por diversas entidades e divulgada a quem o pretenda (Associação Portuguesa de Nutricionistas, 2013), muito embora os últimos dados da publicação da DGS apontem que 50% da população portuguesa tem excesso de peso (Graça *et al.*, 2013). Por ainda se

encontrar numa fase de implementação e divulgação no mercado, verifica-se que este serviço se encontra na fase de crescimento (ver Gráfico 4.1).

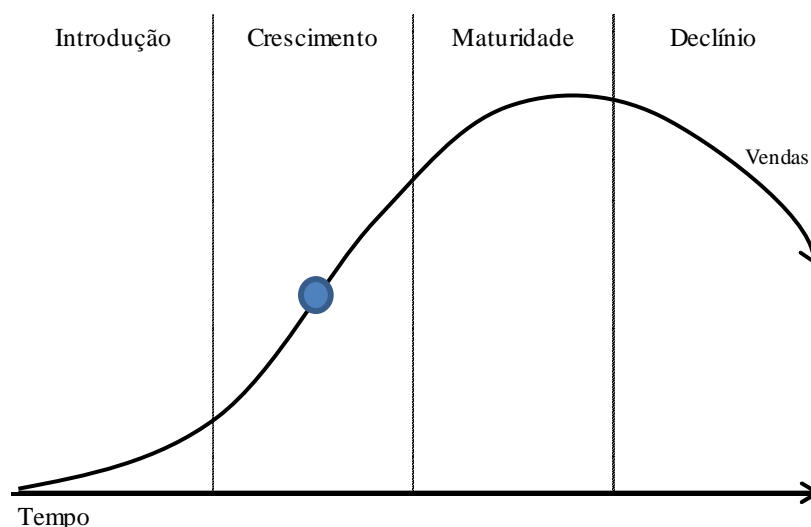


Gráfico 4.1 – Ciclo de vida do Serviço

Potencial de Crescimento

A área da alimentação, associada à prevenção de doenças, tem despertado o interesse na população em geral e este interesse não se restringe apenas em manter um estilo de vida saudável. O aumento da prática desportiva tem conduzido a uma crescente preocupação em acompanhar esta prática com uma alimentação correcta, que proporcione manter e elevar os seus resultados. Com o aumento da esperança média de vida aumenta também a preocupação em seguir uma alimentação que contribua para a qualidade de vida.

Serviços e/ou produtos complementares

A procura por produtos que estimulem a perda de peso tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Esta procura crescente despoletou um aumento da oferta nessa área. A acompanhar uma alimentação saudável surge também, em complementaridade, a procura pela prática de exercício físico, desencadeando uma oferta mais especializada pelos ginásios e outras entidades do sector do desporto.

O que se está a passar internacionalmente?

A atenção dada à alimentação tem aumentado um pouco por todo o Mundo. A preocupação é crescente no que se refere à sustentabilidade das opções alimentares no longo prazo, à promoção e melhoria da educação alimentar (passando muitas vezes pela reeducação

alimentar), como também à reabilitação nutricional da população de países em desenvolvimento em virtude do Programa Mundial de Alimentação (WFP, 2013).

Com o aumento das possibilidades tecnológicas, é possível detectar no estrangeiro empresas que visam efectuar consultas de nutrição à distância, bem como disponibilizar uma lista de nutricionistas acreditados disponíveis na zona escolhida (Nutritional Education Institute, 2013). Em Portugal, A Nitricionista (2014) e a Nutriauri (2013) também possibilitam a realização de consultas à distância.

No que se refere à formação, foi detectado no caso do Brasil a existência de cursos específicos, leccionados *online*, para exercer funções de *Personal Diet* (Portal da Educação - Brasil, 2013). De salientar que esta modalidade de acompanhamento nutricional está bastante desenvolvida no Brasil existindo até uma Sociedade Brasileira de *Personal Diet* (*Sociedade Brasileira de Personal Diet, 2013*).

5 Análise do Consumidor

Os consumidores deste tipo de serviços podem ser repartidos em dois grandes grupos, segundo os dados apurados junto do promotor: o consumidor individual e o consumidor corporativo. No consumidor individual encontramos quatro segmentos, sendo eles: *Healthies*; Desportistas; Grávidas, mães e crianças até aos 5 anos; e Idosos. Em relação aos *Healthies*, estes procuram fundamentalmente um serviço personalizado que lhes permita reter informação válida e rigorosa acerca da alimentação saudável. Os Desportistas por sua vez pretendem conciliar a sua prática desportiva com a nutrição de forma a melhorar o seu desempenho. No segmento das Grávidas, mães e crianças até aos 5 anos a preocupação principal centra-se em manter uma alimentação saudável e inculcar boas práticas aos seus filhos. Por último, os Idosos demonstram como preocupação principal envelhecer com qualidade e de forma saudável.

Relativamente aos consumidores corporativos, são identificados cinco segmentos: empresas agro-alimentares; empresas do sector secundário e terciário, mais propriamente os seus departamentos de recursos humanos; escolas e infantários: restauração e hotelaria; e lares. As empresas existentes nos grupos agro-alimentares, devido à área em que operam, necessitam de validar a sua informação nutricional bem como desenvolver produtos que respondam as necessidades nutricionais dos seus consumidores. A ligação existente entre produtividade e bem-estar dos colaboradores leva as empresas do sector secundário e terciário a desenvolverem acções que promovam o desempenho da sua força laboral, tornando-se num segmento de consumidores. O segmento das escolas e infantários surge não só pela necessidade de elaborarem ementas saudáveis mas também pela sua vertente educativa. A área de restauração e hotelaria surge também pelo seu interesse em elaborar ementas saudáveis de forma a captar o público que tem preocupações nutricionais. Por último, o segmento dos lares necessita de adequar a sua oferta alimentar de acordo com as necessidades dos seus residentes⁴.

Tendências

Depois de analisarmos o contexto actual e tendo em conta a experiência do promotor, é possível definir algumas tendências que afectam cada um dos segmentos. Para o segmento *Healthies* é possível detectar que existe um aumento da predisposição para serviços personalizados e pela procura de informação fidedigna. Segundo Gregório *et al.* (2012) denota-se uma maior difusão e procura de cuidados alimentares e alimentação inteligentes na

⁴ Ver Anexo 4 para uma desagregação mais pormenorizada de cada segmento de consumidores.

sociedade. Tal se poderá dever à consciencialização da necessidade de alterar os hábitos alimentares, promovida pelos programas governamentais (Direção-Geral da Saúde, 2012) e despertada pelos dados de alimentação e nutrição, não só a nível nacional (Graça *et al.*, 2013) como a nível global (World Health Organization, 2013).

Regista-se cada vez uma maior afluência a maratonas (Meia Maratona de Lisboa, 2013) e diversas corridas (Jornal de Notícias, 2012). A população é convidada a praticar desporto e os municípios têm promovido infra-estruturas municipais dedicadas à prática desportiva. No segmento de desportistas não estão somente contabilizados os amadores mas também os desportistas profissionais que lidam hoje com um aumento da competitividade e necessitam de melhorar o seu desempenho desportivo.

O aumento constante de peso em crianças e adolescentes (A. I. Rito *et al.*, 2012) alerta para o papel fundamental dos pais e educadores na alimentação das crianças (Rosenthal *et al.*, 2013). Pais e educadores necessitam assim de desenvolver as ferramentas e os conhecimentos para alterar esta tendência.

Segundo os últimos dados do Instituto Nacional de Estatística (2014b), regista-se em Portugal um continuado e forte envelhecimento demográfico. Numa sociedade com um número crescente de idosos, é necessário promover o envelhecimento saudável.

Para o segmento das empresas agro-alimentares, verifica-se que os consumidores estão mais atentos à informação nutricional dos produtos (Buil & Brouns, 2013), sendo que esta pode ser como ferramenta de marketing e como diferenciação perante a concorrência (Buil & Brouns, 2013). As etiquetas e rótulos dos produtos alimentares permitem também ajudar os consumidores na escolha dos produtos mais saudáveis (Buttriss & Benelam, 2010). Assim, existe uma maior necessidade de ir ao encontro das necessidades de saúde dos seus consumidores, tornando-se sustentáveis no longo prazo (Yach, 2014).

Em relação aos departamentos de recursos humanos das empresas, a área da nutrição é vista, cada vez mais, como uma área de investimento a ser realizada pelos recursos humanos (Wanjek, 2005), com vista a promoverem o desempenho dos seus colaboradores dado que a sua condição de saúde afecta directamente a sua produtividade (Wanjek, 2005). De forma a manter a produtividade dos colaboradores, a empresa deve possuir políticas e abordagens que capacitem os colaboradores para permanecer no activo mais anos, melhorando não só a retenção como também a qualidade de vida, quer dentro ou fora do local de trabalho, de todos os trabalhadores (Griffiths *et al.*, 2007).

Tal como referido anteriormente, as crianças encontram-se num dos segmentos mais afectado por hábitos de alimentação não saudáveis. Em Portugal, 30,2% das crianças

apresentam excesso de peso, sendo 14,3% consideradas já obesas (A. I. Rito et al., 2012). Para reverter esta situação é necessário para além do envolvimento dos pais também o das escolas e infantários, locais que incutem a aquisição de conhecimentos e onde podem ser sugeridos comportamentos mais saudáveis. Tal como referido por Rosenthal *et al.* (2013), os educadores possuem a percepção do seu papel na promoção de comportamentos alimentares saudáveis e da actividade física.

Segundo Sequeiros (2012: 14), “*as atuais tendências de consumo na restauração passam por opções alimentares saudáveis, variadas, com a qualidade assegurada, económicas e práticas.*” Desta forma, a restauração e hotelaria necessita de desenvolver uma oferta alimentar mais saudável.

Dado o aumento do número de idosos na população portuguesa, devido ao forte envelhecimento demográfico já referido em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2014b), os lares terão um papel mais importante na promoção do envelhecimento saudável, onde se enquadra a alimentação saudável. Cuidados diferenciados permitem promover a sua diferenciação perante os concorrentes.

6 Análise da Concorrência

A lista de concorrentes nesta indústria engloba desde clínicas e hospitais a termas e spas. Todos eles fornecem um serviço de acompanhamento nutricional embora esse serviço, na sua grande maioria, sirva apenas como complemento aos serviços já existentes, de forma a aumentar o seu leque de oferta.

O âmbito deste projecto insere-se em promover uma alimentação saudável por via da aprendizagem que satisfaça as necessidades de prevenção de doenças, perda de peso e complemento à prática desportiva. Não se restringe a fornecer um plano nutricional pois o seu objectivo é fornecer as ferramentas para que qualquer indivíduo possa realizar as suas escolhas autonomamente. De notar ainda que no caso de algumas empresas que necessitam de consultoria a nível nutricional, a mesma poderá estar a ser já realizada por equipas existentes dentro da própria empresa ainda que o recurso a *outsourcing* se torne a escolha mais satisfatória, não necessitando de garantir uma equipa interna nesta área.

Tendo como base os consumidores identificados no capítulo 5, e após uma análise conjunta com o promotor, é possível identificar o perfil da concorrência para cada um dos segmentos de clientes. A análise detalhada pode ser consultada no Anexo 5.

Embora o âmbito das empresas de seguida indicadas possa não ir ao encontro completo do âmbito do projecto do Atelier, estas não deverão ser omitidas pois fornecem uma alternativa que poderá desviar as escolhas dos consumidores. Assim, as empresas identificadas são: Nutriscience, Nutrir, Alvasage, Nutri CR, Nutriauri, Yoonic, A Nitricionista e Nutribalance. Foi realizada uma análise comparativa das entidades aqui indicadas que pode ser consultada no Anexo 6.

De salientar ainda o caso da Nutri Ventures, direccionado especificamente para o segmento infantil através de uma série animada e jogo *online*. Possui também uma aplicação para *smartphones* e *tablets*.

7 Análise da envolvente

7.1 Análise PESTEL

Recorrendo a uma análise PESTEL, identificou-se os factores externos que poderão ter um impacto, quer positivo quer negativo, nas decisões do projecto. Os factores são apresentados de forma desagregada, mediante as componentes PESTEL: Político-legais (P) (L), Económicos (E), Socioculturais (S), Tecnológicos (T) e Ecológicos (E).

No âmbito dos factores político-legais identificou-se que a necessidade de actuação nas áreas da alimentação e obesidade infantil foram reconhecidas pelo Governo através do Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (DECO, 2012) e da criação da plataforma contra a obesidade (Direção-Geral da Saúde, 2012), encontrando-se de momento a decorrer o Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2016 criado pelo Ministério da Saúde (2012). O Ministério da Economia e Ministério da Agricultura e Pescas Português reconheceu a associação Portugal Foods como sendo o principal interlocutor e dinamizador do sector agro-alimentar português. Formada por empresas e entidades que compõem o sector agro-alimentar português, a Portugal Foods visa a partilha de conhecimento e estabelecimento de relações *win-win* (Portugal Foods, 2014). De notar também o aumento do grau de abrangência e exigibilidade no que se refere à legislação da segurança alimentar (ASAE, 2013) e às especificidades na rotulagem dos alimentos a nível europeu (União Europeia, 2013). São de salientar ainda os programas de apoio ao empreendedorismo e à criação de emprego, como por exemplo o Portugal Ventures, o Impulso Jovem e os apoios QREN.

Quanto aos factores económicos registou-se uma diminuição do consumo privado em 2012 (-5,3%) e em 2013 (-1,7%) (Banco de Portugal, 2014a). A taxa de desemprego mantém um nível alto: 15,3% no 4º trimestre de 2013 (Instituto Nacional de Estatística, 2013), e a taxa de variação homóloga do Produto Interno Bruto (PIB), registada no 4º trimestre de 2013, de 1,6% (Instituto Nacional de Estatística, 2014a). A despesa em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) por parte das empresas situou-se nos 0,7% (valor provisório) do PIB no ano de 2012, demonstrando uma pequena quebra relativamente a anos anteriores (PORDATA, 2014). Por outro lado, as empresas pertencentes à indústria agro-alimentar recorrem à elaboração de planos de acção na área nutricional a nível ibérico, sem necessidade de procura local por serviços na área da nutrição. Em relação a gastos em saúde por parte do Estado, o valor situou-se em 989,4 euros *per capita* no ano de 2012 com uma tendência crescente (PORDATA, 2013a).

Tendo em conta o consumidor individual, detectaram-se diversos factores socioculturais. A preocupação com a saúde e bem-estar tem aumentado (DECO, 2013) e tem-se verificado uma pré-disponibilidade para a adopção de estilos de vida mais saudáveis (DECO, 2012). O aumento da disponibilidade para a prática de exercício físico tem-se verificado pelas iniciativas da Meia Maratona de Lisboa (2013), pela *Rock'n'Roll Lisbon Marathon* (2013), *The Color Run* (Jornal de Notícias, 2012) entre muitas outras actividades. Adicionalmente, registou-se um crescimento da procura de informação sobre saúde na *Internet* em Portugal, verificando-se um aumento de 30% em 2010 para 36% em 2011 dos indivíduos, com idades compreendidas entre 16 e 74 anos, que consultaram *websites* sobre saúde (Eurostat, 2013b). É sugerido por Almeida (2009: 28-29) que os factores motivacionais para a perda de peso podem englobar-se nos seguintes grupos: “*Psicológicos (imagem corporal e auto-estima), Financeiros (incentivos monetários e bonificações), Qualidade de Vida (actividade do quotidiano e vida social), Médicos (saúde e prevenção) e Outros (acompanhamento do profissional de saúde, por exemplo)*”.

A partir de um estudo de Sequeiros (2012), baseado em questionários de aplicação directa, é possível identificar um aumento do número de refeições realizadas fora de casa (em restaurantes, refeitórios, etc.), da procura por refeições económicas e da adopção da marmita. Neste estudo, 38,9% dos inquiridos afirmam trazer comida confeccionada de casa como alternativa a refeitórios, 24,7% frequentam refeitórios diariamente e 23,1% apontam como principal objectivo poupar dinheiro quando escolhem alternativas ao refeitório.

Em termos de referências na área da obesidade, e segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) de 2010, 35,6% das crianças entre os 6 e os 9 anos sofrem de excesso de peso (A. I. Rito *et al.*, 2012). Segundo o relatório da Direcção-Geral da Saúde (DGS) (Graça *et al.*, 2013), existem cerca de 3,5 milhões de pré-obesos e 1 milhão de obesos em Portugal. Segundo a Associação Portuguesa de Nutricionistas (2010), existe uma procura elevada de dietas rápidas nos meses antecedentes ao Verão. Porém, estas dietas não têm acompanhamento profissional e podem mesmo colocar em risco a saúde.

Em relação ao cliente corporativo, as empresas do sector alimentar denotam uma maior consciência para a importância de fornecer produtos alimentares mais saudáveis e para a consequente reformulação de produtos existentes que se adequem a um estilo de vida saudável (Food Drink Europe, 2012). No relatório da Food Drink Europe (2012) é possível identificar duas tendências principais na inovação da indústria alimentar europeia. Com um peso de 26% surge a variedade de sentidos e com 21% a sofisticação.

No âmbito dos factores tecnológicos regista-se uma maior utilização da internet pelos indivíduos, de 27,4% em 2002 para 64% em 2013 (PORDATA, 2013b), sendo cada vez mais um meio preferencial na partilha de informação em diferentes áreas. A portabilidade de informação também registou um acréscimo: 19% dos indivíduos em Portugal, com idades compreendidas entre 16 e 74 anos, acedem à internet através de dispositivos móveis (Eurostat, 2013a). No sector específico da indústria agro-alimentar, as novas possibilidades tecnológicas têm permitido a plantação de organismos geneticamente modificados na Europa. Esta plantação é já equivalente a cerca de 100 mil hectares, estando distribuída por 6 países membros da União Europeia (Comissão Europeia, 2009).

Por último, nos factores ecológicos são identificados projectos com vista a evitar o desperdício, incentivando escolhas mais sensatas baseadas na filosofia de mais qualidade/ menos quantidade, como o caso do projecto Zero Desperdícios (2013). Adicionalmente, a procura por produtos biológicos tem registado um aumento na União Europeia (Comissão Europeia, 2010), denotando uma preocupação por uma alimentação mais saudável.

7.2 Matriz de Prioridades

A capacidade de identificar e responder a alterações na envolvente, bem mais depressa que a concorrência, é uma chave para a vantagem competitiva da empresa (Cockburn *et al.*, 2000). De acordo com Wheelen and Hunger (2012), a forma de identificar as alterações na envolvente passa pelo uso de uma matriz de prioridades, onde é possível identificar a probabilidade do acontecimento dessas alterações e qual o impacto no projecto.

No decurso da implementação e desenvolvimento do projecto podem ocorrer situações diversas que terão um impacto positivo ou negativo, dependendo do seu possível efeito. Estas situações podem ser observadas no Anexo 7.

Adicionalmente, para cada prioridade média e alta com impacto negativo no projecto, é desenvolvido um plano de contingência. No Quadro 7.1 encontram-se identificadas as prioridades e descrito os respectivos planos de contingência.

Quadro 7.1 – Planos de contingência

Descrição	Plano de contingência
Diminuição do consumo por parte das famílias.	Aliar o aconselhamento nutricional a um cuidado de saúde que deverá ser seguido ao longo da vida. Estratégia de preços. Implementação do Programa Troca de Peso: cada kg perdido é convertido num kg ganho em programas de combate à desnutrição, num apelo à solidariedade.
Diminuição do investimento por parte das empresas alimentares no desenvolvimento dos seus produtos.	A pressão dos consumidores finais ditará a actuação das empresas nesta matéria. A divulgação de informação relativamente a alimentações mais saudáveis ajudará a alterar consciências.
Recurso a dietas rápidas.	Divulgação de informação e factos que comprovem a sustentabilidade de uma educação alimentar na saúde em vez de dietas rápidas.

7.3 Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter

De forma a avaliar a competitividade e atractividade da indústria recorreu-se ao Modelo das 5 Forças de Porter (1980). Este modelo assume que a concorrência numa indústria depende de cinco forças essenciais: ameaça de novos concorrentes, rivalidade na indústria, ameaça de produtos substitutos, poder negocial de clientes e poder negocial de fornecedores. Mais recentemente foi introduzida uma sexta força: poder relativo de outros *stakeholders* (Wheelen & Hunger, 2012) que é também considerada na nossa análise.

No que se refere à ameaça de novos concorrentes verificamos que as barreiras de entrada na indústria são reduzidas, sendo que qualquer nutricionista pode prestar serviços na área da nutrição desde que possua experiência para tal e esteja inscrito na Ordem dos Nutricionistas. O capital necessário para a implementação é reduzido, embora seja necessário adquirir uma diferenciação do serviço para se distanciar dos restantes concorrentes. De notar ainda que existe uma grande facilidade no acesso à divulgação de serviços.

Relativamente à rivalidade na indústria esta é uma indústria que se encontra em expansão. O *customer loyalty* é considerado médio a elevado, dada a preferência pela estabilidade no acompanhamento nutricional. A pouca diferenciação no serviço percebido leva a uma maior rivalidade entre empresas e as barreiras à saída são reduzidas.

No que concerne a ameaça de produtos substitutos é necessário dividir a análise em duas ópticas: a óptica do consumidor individual e a óptica do consumidor corporativo.

Na óptica do consumidor individual, este pode optar por manter uma alimentação não saudável, contrariando a sensibilização e a promoção de um estilo de vida mais saudável. Pode também optar pela utilização de produtos dietéticos invés de alterar a sua alimentação.

Na óptica do consumidor corporativo, e tendo em conta a indústria agro-alimentar, as empresas podem optar por manter a oferta de produtos existentes descurando a sua vertente nutricional, preferindo talvez a opção mais económica. Por outro lado, os grupos internacionais podem limitar-se a transpor para Portugal políticas e/ou práticas já adoptadas noutros países, sem recorrer a novos serviços.

Em relação ao poder negocial do cliente a alta disponibilidade de informação verificada possibilita ao cliente estar mais informado. A elevada oferta permite ao cliente comparar os concorrentes e escolher a melhor opção para si. Segundo o verificado pelo promotor no desenrolar da sua actividade, registou-se uma quebra generalizada de preços, tanto nas consultas médicas (aliadas a seguros de saúde) como nas consultas de farmácia, estética e outras. Caso haja uma homogeneização de preços, quer a nível do consumidor individual ou corporativo, o seu poder negocial é baixo.

Dado que se trata de um serviço, o poder negocial dos fornecedores surge em termos de rendas a pagar para implementação de um espaço físico. Nos casos que sejam necessários, o recurso a laboratórios para realização de análises levará a que estes possuam também algum poder negocial.

Por fim, o poder relativo dos *stakeholders* surge através das instituições e associações que desenvolvam projectos na área da alimentação saudável, dos programas desenvolvidos pela Direcção-Geral de Saúde, bem como pelas acções e promoção de projectos pela Portugal Foods.

Após realizada esta a análise qualitativa, a mesma foi transposta para uma análise quantitativa que se pode visualizar no Quadro 7.2.

No cálculo das ponderações atribuídas foi tido em conta o impacto das forças na indústria e no cálculo das classificações a força que cada uma detém, podendo ser mais fraca ou mais elevada (de 1 a 5, respectivamente).

Quadro 7.2 – Aplicação do Modelo das 5 forças de Porter – análise quantitativa

Força de Porter	Classificação (1)	Ponderação (2)	(1) × (2)
Ameaça de novos concorrentes	4	15%	0,60
Rivalidade na indústria	4	30%	1,20
Ameaça de produtos substitutos	2	15%	0,30
Poder negocial dos clientes	2	25%	0,50
Poder negocial dos fornecedores	1	5%	0,05
Poder relativo de outros <i>stakeholders</i>	3	10%	0,30
Actividade Global da Indústria	$\Sigma(1) \times (2)$		2,95

Deve-se concluir que quanto mais a actividade global da indústria se aproxima do máximo 5, menos apelativa é. Neste caso em concreto, embora o seu valor fique abaixo dos 3 pontos há que ter em conta as forças mais elevadas e que determinam a atractividade da indústria.

Como se pode notar pelo Quadro 7.2, a rivalidade na indústria é sem dúvida a força que mais peso tem na actividade global. Embora esta indústria se encontre em expansão a diferenciação de serviço ainda não é clara. É uma força a ser monitorizada. Seguidamente surgem a ameaça de novos concorrentes e o poder negocial de clientes.

Embora as restantes forças não parecem de momento significativas, há que ter em conta a dinâmica deste modelo e ponderar tendências que possam surgir no futuro e que alterem a análise realizada.

7.4 Tendências na envolvente

É possível detectar na comunicação dos *media* uma tendência clara para a importância da alimentação no bem-estar da população em geral. Tal como indicado na publicação da DGS (Graça *et al.*, 2013: 94) é necessário “*reforçar o papel das famílias, dos profissionais de saúde e do sistema educativo na área alimentar, o mais precocemente possível*”. Ainda neste relatório verifica-se que “*o acesso a informação de qualidade sobre hábitos alimentares, seus determinantes e consequências é fundamental para definir prioridades baseadas em evidência*” (Graça *et al.*, 2013: 94).

8 Estratégia de Desenvolvimento

8.1 Formulação estratégica

Após análise da concorrência foi possível identificar os pontos comuns dos concorrentes e definir em que áreas a actuação do Atelier se diferenciara destes na óptica do consumidor individual. Para tal, foi utilizada a ferramenta *Four Actions Framework* (Kim & Mauborgne, 2005) que permite criar uma nova curva de valor para o consumidor, questionando quais os factores que na indústria se dão como garantidos e que podem ser eliminados, reduzidos, aumentados e que outros, nunca oferecidos, podem ser criados.

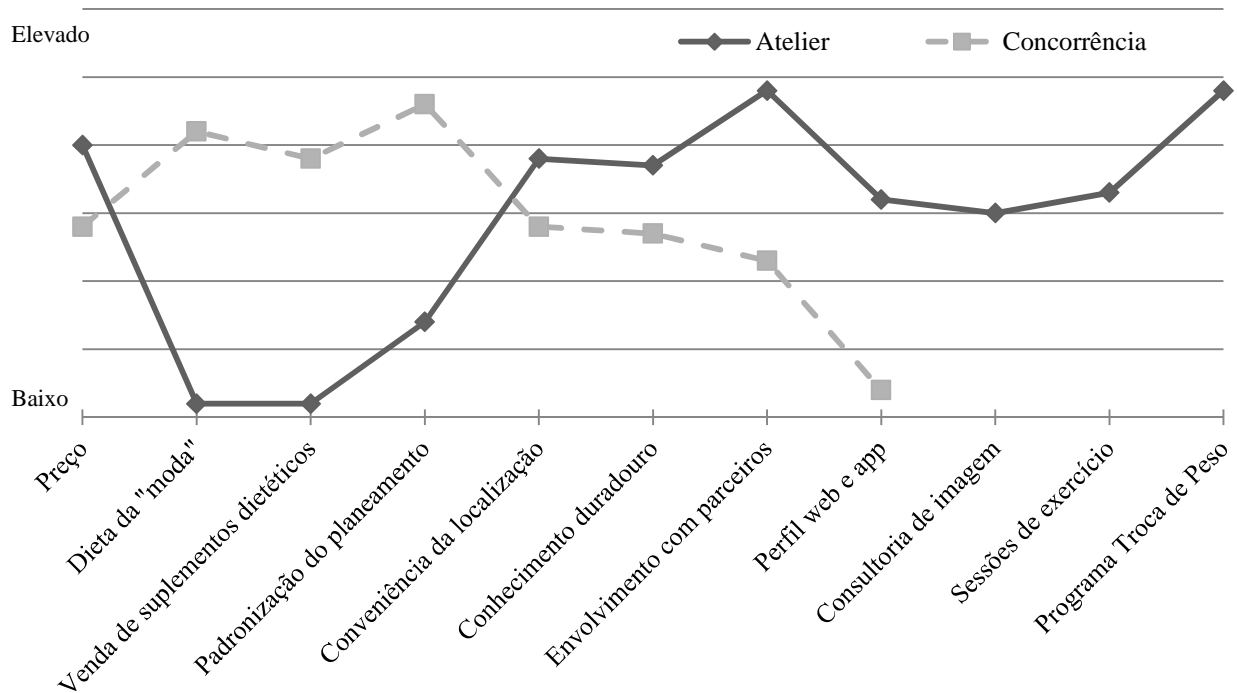
A resposta a estas perguntas pode ser agregada no *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*, uma ferramenta de análise complementar ao *Four Actions Framework* (Kim & Mauborgne, 2005), permitindo às empresas agregar as respostas e actuar sobre todos os grupos.

No Quadro 8.1. é possível identificar os factores que serão eliminados, reduzidos, aumentados e criados no projecto do Atelier.

Quadro 8.1 – *Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*: Atelier

Eliminar Dieta na “moda” Venda de suplementes dietéticos	Aumentar Conveniência da localização Conhecimento duradouro Envolvimento com parceiros
Reduzir Padronização do planeamento	Criar Programa <i>Troca de Peso</i> Perfil Web e App (<i>friendly</i> e interactivo) Sessões complementares de exercício físico Consultoria de imagem

Esta estratégia pode ser comparada graficamente através do *strategy canvas* (ver Gráfico 8.1), onde se verifica o afastamento e a diferenciação perante a concorrência.

Gráfico 8.1 – Atelier – *Strategy Canvas*

8.2 Modelo de Negócio

Tal como referido no capítulo 2, será usado o *business model canvas* para sumarizar o modelo de negócio do Atelier. No seguimento da análise efectuada da oferta deste projecto e dos segmentos de consumidores, concluiu-se que cada segmento dos consumidores corporativos pressupõe um modelo específico. Em relação aos consumidores individuais, estes encontram-se agregados num só modelo dadas as suas similaridades.

Foram assim desenvolvidos seis *business model canvas* que poderão ser verificados do Anexo 8 ao Anexo 13.

9 Definição de políticas de implementação

9.1 Serviços

Para cada segmento de consumidores identificado no capítulo 5, o Atelier desenvolverá uma oferta que se enquadre com as suas necessidades. De acordo com a experiência e contacto com o mercado que o promotor adquiriu durante os últimos anos, é possível identificar quais as necessidades latentes em cada um dos segmentos.

Assim, na rubrica do consumidor individual serão oferecidos os serviços de *workshops* e programas de *personal diet*, sendo que para cada segmento (entre *Healthies*, Grávidas, Mães e crianças, Desportistas e Idosos) os serviços serão personalizados. Em comum terão o acesso a grupos de partilha, a cartões de descontos em parceiros associados (como restaurantes e ginásios), e a disponibilização de materiais de apoio com elevada qualidade, quer gráfica quer de conteúdos. De salientar que os materiais de apoio disponibilizados, desenvolvidos pelo promotor, já recolheram *feedback* positivo junto dos consumidores e possuem comprovada eficácia na passagem de conhecimento.

Para o segmento *Healthies*, no que se refere aos *workshops*, estes possuirão uma agenda regular com temáticas de alimentação e culinária saudável. Quanto aos programas de *personal diet*, estes definem-se como um programa de *coaching* nutricional que capacita o cliente na gestão do seu peso e da sua alimentação. O apoio prestado é multidisciplinar, englobando as áreas da nutrição, da psicologia (motivacional) e da actividade física. O serviço de *personal diet* permite ainda que os clientes participem no programa motivacional e de responsabilidade social “Troca de Peso”, em que o peso perdido é transferido para projectos de combate à desnutrição em África.

No segmento Desportistas, os *workshops* terão como temas a alimentação e nutrição desportista. O programa de *personal diet* permitirá realizar uma avaliação nutricional completa, com análise da composição corporal; uma avaliação de Suplementação Desportiva; a entrega de um plano semanal de alimentação e treino personalizado; e uma avaliação e aconselhamento do treino por um profissional qualificado.

Em relação ao segmento Grávidas, mães e crianças, as sessões de *workshops* centrar-se-ão na alimentação e culinária materno-infantil. Os serviços de *personal diet* oferecerão guias personalizados com planos alimentares, listas de compras e receitas; apoio alimentar personalizado para controlo do peso durante a gravidez; apoio pré- e pós-parto com

enfermeira especialista em Obstetrícia; e sessões de educação nutricional de crianças para prevenção e combate à obesidade infantil.

Por último, os *workshops* realizados no segmento Idosos terão como temática a alimentação e culinária saudável. O programa *personal diet* será similar ao registado para o segmento *Healthies*, sendo que o *coaching* nutricional focar-se-á não só na gestão de peso mas também na gestão de problemas de saúde como hipertensão arterial, diabetes, entre outros.

De forma a complementar o serviço nutricional prestado, o Atelier contará também com a parceria de fisiologistas do exercício da Faculdade de Motricidade Humana (FMH) na disponibilização de uma sessão grátis de exercício físico aos seus clientes.

Em relação aos consumidores corporativos, a oferta de serviços é bem mais distinta. No segmento da indústria agro-alimentar a oferta contará com uma avaliação nutricional de produtos existentes, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, comunicação e marketing nutricional bem como mediação no relacionamento institucional com *stakeholders* na área da saúde e nutrição.

Em relação ao segmento dos departamentos de recursos humanos nas empresas a oferta é bastante abrangente. O Atelier fornecerá não só uma avaliação das condições de saúde, nutrição e bem-estar dos colaboradores mas também rastreios nutricionais aos mesmos. Avaliação de ementas e condições de alimentação, acções de formação e valorização pessoal na área da saúde, nutrição e bem-estar e ainda avaliação de ementas e condições de alimentação também farão parte dos serviços. Adicionalmente, serão promovidas as políticas de *work-life balance* e eventos corporativos em torno do tema alimentação, culinária e nutrição.

Para o segmento da restauração e hotelaria a oferta abrangerá uma avaliação nutricional de ementas, desenvolvimento de ementas nutricionalmente equilibradas ou para clientes com necessidades especiais, desenvolvimento de materiais de comunicação e marketing nutricional bem como a dinamização de acções em torno dos temas da nutrição, saúde, culinária e alimentação saudável. O Atelier desenvolverá um papel de mediador no relacionamento institucional com *stakeholders* na área da saúde e nutrição e apoiará a formação de cozinheiras em nutrição, através da implementação de sistemas de Análise de Perigos e Pontos críticos de Controlo (HACCP), em parceria com outras empresas.

Em relação ao segmento das escolas e infantários, e dado que muitas possuem cantinas próprias, uma parte da oferta é similar ao do segmento de restauração e hotelaria como o caso

da avaliação nutricional de ementas escolares, desenvolvimento de ementas escolares nutricionalmente equilibradas e formação de cozinheiras em nutrição de acordo com o sistema HACCP. Ainda neste âmbito serão realizados cadernos de encargos para fornecimento de refeições escolares. Uma vez que um dos principais objectivos neste segmento é a passagem de conhecimento, a oferta de serviços englobará a dinamização de acções em torno dos temas da nutrição, saúde, culinária e alimentação saudável, apoio ao desenvolvimento de hortas pedagógicas assim como o desenvolvimento de programas de educação alimentar e promoção da actividade física, articulados com as matérias curriculares. Serão também disponibilizados rastreios nutricionais.

Finalmente, a oferta no segmento dos lares em muito se assemelha ao do último segmento descrito, abrangendo programas de promoção da actividade física na 3ª idade, rastreios nutricionais, apoio ao desenvolvimento de hortas pedagógicas, desenvolvimento de ementas nutricionalmente equilibradas para idosos com necessidades especiais, realização de cadernos de encargos para fornecimento de refeições e formação de cozinheiras em nutrição de acordo com o sistema HACCP. Adicionalmente, mas sem menos importância, serão realizados *workshops*, palestras e outras acções em torno dos temas da nutrição, saúde, culinária e alimentação saudável bem como a promoção de formação a pessoal de saúde e de apoio (enfermeiros, auxiliares de geriatria, etc.) em nutrição geriátrica.

9.2 Preço

Tendo em conta que grande parte dos serviços prestados aos clientes corporativos tem dimensões e durabilidades bastante distintas, o preço a praticar deverá ser compatível com o grau de exigência requerido aos profissionais do Atelier, mas de igual forma deverá permitir manter a sua competitividade no mercado. Quanto aos consumidores individuais, dado que se pretende oferecer um leque de serviços distintos e personalizados, o preço terá de acompanhar o nível de serviço prestado, assegurando também aqui a sua competitividade.

9.3 Distribuição

A distribuição dos serviços do Atelier será baseada numa distribuição selectiva de forma a preservar a imagem que se pretende da marca Atelier, limitando e seleccionando os locais que a ela estejam associados.

O consumidor poderá entrar em contacto com os serviços do Atelier pelo seu contacto directo, por parcerias com empresas, pela deslocação ao seu espaço físico e através de campanhas e/ou *workshops* realizados que lhe tenha suscitado interesse.

9.4 Inovação

É objectivo do Atelier desenvolver uma aplicação para *smartphones* com vista a difundir mensagens de cariz nutricional, bem como a criação de um página privada com o perfil de cada consumidor no *website* do Atelier.

9.5 Virulization

Programa Troca de Peso

“Around 45 percent of the nearly 7 million children who die before their fifth birthday every year do so because of nutritional problems, and 162 million children under five are stunted, while at the same time, over half a billion people are obese.” (FAO, 2013: 1)

As assimetrias entre os países desenvolvidos e países em desenvolvimento são claras e podem ser encontradas em diferentes áreas como saúde, segurança e infra-estruturas. Uma assimetria ainda mais clara é encontrada na área da alimentação e nutrição. Enquanto os países desenvolvidos se debatem com uma nova pandemia que é a obesidade (A. I. Rito *et al.*, 2012), são diversos os países em desenvolvimento que tentam emagrecer as estatísticas de fome e desnutrição, onde cerca de 842 milhões de pessoas vão para a cama com fome e mais de 2 mil milhões de pessoas possuem deficiências nutricionais (FAO, 2013).

O programa *Troca de Peso* tem como objectivo eliminar estas discrepâncias e realizar uma ponte de entreajuda que vise ajudar por um lado a perda de peso e por outro eliminar os problemas de desnutrição. Este programa possibilita que por cada kg perdido o mesmo seja convertido em medidas de suporte nutricional que permitam o aumento de um kg em crianças sinalizadas em projectos de combate à desnutrição crónica em Moçambique.

9.6 Promoção

A promoção do Atelier passará pelo seu *website*, presença nas redes sociais e espaço físico. Adicionalmente serão usadas as suas presenças em programas televisivos para promoção e divulgação da marca, bem como através das parcerias estabelecidas.

Através de campanhas pontuais, os consumidores já estabelecidos poderão ser um veículo de angariação de novos clientes e promoção do Atelier.

Não é de todo pretendido excluir qualquer forma de promoção futura, que poderá acrescentar valor à marca Atelier, mas essa forma deverá manter a imagem que se pretende associar ao Atelier sem a desvalorizar.

9.7 3P's: Place, Processo e Pessoas

Place

O espaço pretendido para o Atelier, para além de abranger todas as infra-estruturas necessárias ao seu bom funcionamento, deverá ser um espaço que promova o bem-estar dos seus consumidores, tanto na sua acessibilidade como na sua permanência no espaço.

Processo

Desde o primeiro contacto com o consumidor, o relacionamento entre este e o Atelier deverá ser pautado pela cordialidade e simpatia. Quer o contacto seja efectuado por meio telefónico, por correio electrónico ou presencialmente, deverá ser estabelecida com o consumidor uma relação de confiança e segurança.

A consulta de nutrição para o consumidor individual consistirá numa sessão de cerca de 50 minutos, sendo o número de sessões variável consoante a disposição e escolha do consumidor.

Os projectos com consumidores corporativos, dada a sua especificidade, terão uma duração variável.

Pessoas

Os colaboradores devem encontrar-se habilitados para desenvolver funções no espaço do Atelier, ser cordiais e afáveis para com os seus consumidores e estar cientes das suas necessidades.

9.8 Parcerias

O Atelier possui de momento protocolos de cooperação com as seguintes entidades: Associação Portuguesa de Nutricionistas (APN), Ordem dos Nutricionistas, Nações Unidas e Unicef. Além disso, existem também parcerias com empresas da indústria agro-alimentar e dos media, bem como com diversas entidades desportivas.

10 Código de ética

Embora este seja o caso de uma *start-up*, não deixa de ser importante delinear desde já as boas práticas que se pretende para o projecto. O Código de Ética do Atelier estabelece os princípios e os valores éticos pelos quais todos os seus colaboradores devem orientar as suas acções e decisões. Estes princípios e valores éticos devem estar sempre presentes tanto no desenvolvimento do projecto como dos seus próprios colaboradores.

10.1 Princípios éticos

Responsabilidade

Todos os colaboradores devem cumprir sempre as funções a si atribuídas com responsabilidade, dedicação e eficiência. Devem estar conscientes dos seus deveres e responsabilidades para com o projecto bem como para com os clientes.

Profissionalismo

Todos os colaboradores devem exercer as suas funções com empenho e profissionalismo, garantindo o eficaz funcionamento dos serviços prestados.

Lealdade e cooperação

A actuação dos colaboradores deve ser realizada com lealdade para com o Atelier, de forma isenta e honesta, não cedendo a interesses privados e/ou pessoais. De igual forma, as relações com outros colaboradores devem pautar-se pela abertura, transparência e respeito.

Integridade e cumprimento da lei

O Atelier e todos os seus colaboradores comprometem-se a garantir que todas as acções por si desempenhadas se encontram em total conformidade com as legislações vigentes, num cumprimento escrupuloso da lei.

Relacionamento com o cliente

Os colaboradores devem demonstrar elevado respeito, honestidade e boa-fé no relacionamento com os clientes. A sua actuação deve ter como pontos fundamentais a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente.

10.2 Relações internas

- Os colaboradores devem exercer todas as actividades com elevado profissionalismo e integridade, usando de forma não abusiva o poder a si confiado, orientado para os objectivos do Atelier e não para a obtenção de proveitos pessoais;

- Tratar com respeito e dignidade os outros colaboradores, fomentando a cooperação e a transparência;
- Assegurar a confidencialidade das informações resultantes dos serviços prestados;
- Cumprir escrupulosamente a lei, assim como as normas e regulamentos internos;
- Os colaboradores devem abster-se de praticar qualquer tipo de discriminação ou assédio, nomeadamente com base na raça, sexo, idade, capacidade física, orientação sexual, opiniões, políticas, religião e convicções ideológicas;
- Promover e encorajar a responsabilidade pessoal e social no desempenho de funções;
- Utilizar de forma racional os recursos existentes pertencentes ao Atelier, não permitindo o seu uso abusivo.

10.3 Relações externas

- Os colaboradores devem exercer as suas funções com lealdade para com o Atelier, salvaguardando a sua boa imagem e a sua credibilidade;
- Não executar nenhuma diligência em nome do Atelier que possa ir contra a legislação vigente e os princípios éticos e de conduta;
- As relações com todas as entidades externas devem ser realizadas com total isenção e equidade, bem como com respeito e dignidade perante clientes, fornecedores e restantes entidades;
- O Atelier e os seus colaboradores não devem solicitar ou aceitar ofertas, pagamentos ou outros favores de clientes ou fornecedores;
- Respeitar o acesso público à informação e à documentação, nos termos previstos na Lei.

10.4 Missão

Prestar serviços de educação alimentar de reconhecido valor para os clientes, através da colaboração de nutricionistas, psicólogos e especialistas da comunicação, de modo a conjugar os aspectos técnicos de natureza nutricional com os factores emocionais e pedagógicos que facilitam a adopção de estilos de vida mais saudáveis.

Apoiar as organizações que se preocupam verdadeiramente com a qualidade de vida e desempenho dos seus colaboradores, propondo programas de avaliação nutricional, educação alimentar e promoção de estilos de vida saudáveis amplamente testados e com resultados confirmados.

10.5 Visão

Ser um parceiro de referência para as organizações e indivíduos que acreditam na validade da educação alimentar e do suporte nutricional. Permitir reconhecer a importância que a alimentação possui no nosso dia-a-dia (a) na forma como influencia o desempenho físico e intelectual, (b) no benefício emocional proporcionado pelo prazer de comer e (c) na oportunidade de convívio social proporcionada pelas refeições.

10.6 Valores

Rigor

Compromisso em assegurar o rigor científico da informação transmitida e acompanhar de perto os últimos desenvolvimentos na área de Ciências da Nutrição. Para os clientes apenas é transmitida informação considerada válida e segura de acordo com as últimas recomendações de várias Sociedades Médicas e Organismos Oficiais.

Transparência e Honestidade

O Atelier não faz depender as recomendações nutricionais que presta aos seus clientes da colaboração que possa ter com Organizações diversas que sejam seus clientes - indústria agro-alimentar, cadeias de restauração e hotelaria, escolas e empresas. O Atelier não presta serviços de consultoria a empresas que compitam directamente no mercado nas mesmas categorias de produto e informa sempre os seus clientes de potenciais conflitos de interesse.

Empatia

As necessidades e expectativas dos clientes são fundamentais para definir o plano de actuação. Para tal, o serviço do Atelier deve pautar-se pela capacidade de entender o Cliente e de dar o melhor no sentido de proporcionar as soluções que melhor se adaptam a cada cliente.

Enfoque no cliente

Cada cliente é único e especial, quer seja um indivíduo ou uma organização. Como tal, o serviço é desenvolvido em proximidade com o cliente, orientado pelos seus requisitos específicos e focado nas suas necessidades distintas.

11 Avaliação financeira

Após toda a análise realizada nos capítulos anteriores, é possível então avaliar financeiramente o valor do projecto actual e compará-lo com o valor do projecto tendo em conta a estratégia delineada ao longo desta dissertação.

Para sustentar o valor do projecto, foi utilizada a metodologia dos *Free Cash Flows*. Na aplicação desta metodologia foram assumidos os seguintes pressupostos: prémio de risco de mercado de 10%, início da actividade em Setembro de 2014 e prazos médios de recebimento e pagamento de 30 dias. Foram consideradas as previsões do Banco de Portugal para a projecção da taxa de inflação e do crescimento das vendas.

A primeira avaliação financeira a ser realizada é a do projecto do Atelier tal como se encontra a operar na indústria neste momento, com uma actuação baseada nos consumidores corporativos, nomeadamente na indústria agro-alimentar. Assim, nas projecções de vendas (ver Quadro 11.1) apenas é considerada a receita proveniente dos projectos de consultoria para este segmento. Em relação aos gastos com o pessoal, será tido em conta o vencimento do promotor (ver Quadro 11.2). Os custos referentes a Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) podem ser analisados no Quadro 11.3⁵.

Quadro 11.1 – Projecção de vendas no projecto actual

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Projectos de consultoria	11.000	33.000	33.396	33.797	34.202	34.613

*referente a 4 meses de 2014

Quadro 11.2 – Projecção de gastos com pessoal no projecto actual

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos com pessoal	2.372	8.348	8.476	8.569	8.664	8.759

*referente a 4 meses de 2014

⁵ Ver detalhe no Anexo 14.

Quadro 11.3 – Projecção de custos de FSE no projecto actual

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
FSE	6.252	18.944	19.152	19.363	19.576	19.791

*referente a 4 meses de 2014

O projecto actual apresentou assim um Valor Actual Líquido de 45.645 euros⁶.

Na segunda avaliação, a análise financeira sustenta-se em primeiro lugar numa entrada faseada em cada um dos segmentos de consumidores apontados ao longo deste trabalho. Tendo como base a análise das tendências dos consumidores realizada no capítulo 5, a calendarização dos segmentos dos consumidores individuais terá a ordenação apresentada no Gráfico 11.1 e 11.2.

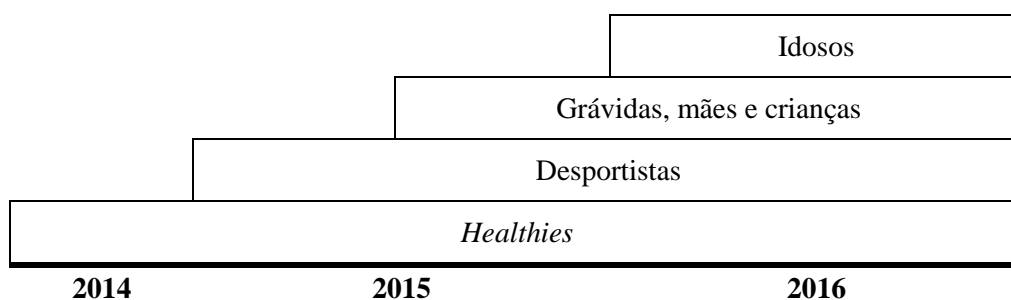


Gráfico 11.1 – Calendarização dos segmentos dos consumidores individuais

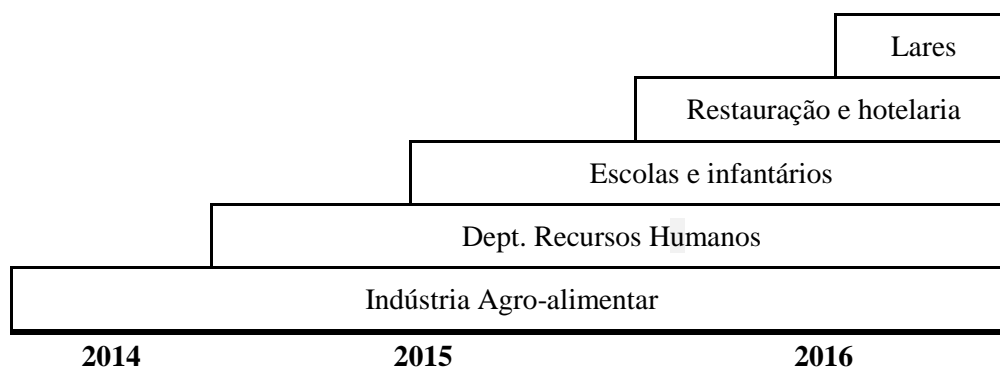


Gráfico 11.2 – Calendarização dos segmentos dos consumidores corporativos

⁶ Ver detalhe no Anexo 20.

Portanto, as rubricas de vendas por clientes serão adicionadas faseadamente ao longo da projecção, tal como indicado no Quadro 11.4.

Quadro 11.4 – Projecção de vendas no projecto com nova estratégia

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Clientes individuais	16.000	48.000	48.576	49.159	49.749	50.346
Indústria agro-alimentar	11.000	33.000	33.396	33.797	34.202	34.613
Dept. RH, Escolas e Infantários		3.600	3.643	3.687	3.731	3.776
Restauração, Hotelaria e Lares			1.200	1.214	1.229	1.244
Total	27.000	84.600	86.815	87.857	88.911	89.978

*referente a 4 meses de 2014

Em relação aos gastos com pessoal, estes englobam não só o vencimento do promotor como também um(a) recepcionista a realizar funções no espaço físico do Atelier.

Quadro 11.5 – Projecção de gastos com pessoa no projecto com nova estratégia

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos com pessoal	4.792	17.539	17.725	17.914	18.104	18.207

*referente a 4 meses de 2014

Os FSE neste caso terão de englobar os custos com o espaço físico e a subcontratação de nutricionistas de forma a reforçar a equipa⁷.

Quadro 11.6 – Projecção de custos de FSE no projecto com nova estratégia

	Valores em euros					
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
FSE	18.012	54.576	55.177	55.784	56.397	57.018

*referente a 4 meses de 2014

⁷ Ver detalhe no Anexo 15.

Com a nova estratégia o projecto apresentou assim um Valor Actual Líquido de 103.452 euros⁸.

A partir da análise financeira podemos concluir que o projecto com a nova estratégia não só é viável como possui um Valor Actual Líquido superior ao do projecto nos moldes actuais.

⁸ Ver detalhe no Anexo 21.

12 Conclusões e sugestões para futuras investigações

Os dados relativos ao excesso de peso e obesidade são deveras preocupantes. O seu impacto estende-se por toda a sociedade e atinge não só a população como também as empresas e organizações. Tem impacto não só sobre a nossa saúde como também sobre o nosso desempenho profissional; altera a oferta de produtos alimentares por parte das empresas do sector agro-alimentar; e dá azo a programas de promoção da uma alimentação saudável. Foi a partir deste contexto que surgiu o projecto do Atelier de Nutrição, o qual pretende ser uma referência no acompanhamento e consultoria nutricional.

Com esta dissertação pretendeu-se analisar os dados do nutricionismo e elaborar uma estratégia de desenvolvimento do projecto. Nesse sentido, foram abordados na revisão de literatura os números da nutrição em Portugal e no Mundo, assim como as metodologias existentes para fazer de uma *start-up* um projecto sustentável no longo prazo. Foram expostas quer metodologias mais recentes, como *lean start-up* (Ries, 2011) ou *blue ocean strategy* (Kim & Mauborgne, 2005), quer as consideradas tradicionais como as 5 Forças de Porter (1980).

De forma a compreender melhor o contexto onde o Atelier opera foram analisados o mercado e a sua envolvente externa, sem descurar uma análise detalhada dos consumidores e dos concorrentes. A partir desta análise, e tendo em conta as metodologias que haviam sido referidas na revisão de literatura, foi possível delinear uma nova estratégia e definir as suas políticas de implementação.

A partir da análise financeira efectuada no capítulo anterior, é possível concluir que o Atelier pode aumentar o seu valor actual líquido através da implementação da nova estratégia, elaborada com base nas ferramentas descritas ao longo desta dissertação.

Dada a incerteza em prever claramente a forma como o projecto irá evoluir, quer nas suas receitas e quer nos seus custos, é aconselhado que os custos que possam ser externalizados assim o sejam. Neste âmbito, sugere-se que no futuro se venha a equacionar a passagem de nutricionistas subcontratados para nutricionistas associados ao Atelier. Desta forma, invés de existir um custo inerente à subcontratação existirá uma comissão por utilização da imagem, marca e espaço físico do Atelier. Da parte do Atelier, será disponibilizada formação, promoção através dos canais de marketing e comunicação do Atelier e beneficiação da notoriedade e dos acordos já existentes. Os nutricionistas comprometem-se a participar nas áreas de actuação do Atelier, mediante a solicitação deste.

Numa fase mais avançada, e após consolidar a sua actuação no mercado, sugere-se que seja utilizado o conhecimento adquirido para a criação de linhas de produtos que se encaixem na área da nutrição e alimentação saudável. Nesta linha de produtos enquadram-se os utensílios de alimentação das crianças que podem ao mesmo tempo promover uma educação alimentação mais saudável. Isto irá traduzir-se numa nova fase de investimento. Propõe-se que num estudo futuro seja analisada a sua viabilidade.

13 Bibliografia

- A Nitricionista. 2014. <http://anitricionista.blogs.sapo.pt/>, Janeiro, 2014
- Abreu, R. M. 2009. *O Grande Livro da Alimentação*. Lisboa: Esfera dos Livros.
- Abreu, R. M., & Villar, P. 2011. *A Idade do Armário*. Lisboa: Esfera dos Livros.
- Administração Central do Sistema de Saúde - Instituto Público. 2012. *Referenciais de Competências e de Formação para o domínio da Obesidade – Formação contínua*. Lisboa: Administração Central do Sistema de Saúde, Instituto Público (ACSS,I.P.).
- Almeida, V. 2009. *Factores de motivação para o emagrecimento em adultos obesos*. Porto: Universidade do Porto.
- Antunes, A., & Moreira, P. 2011. Prevalência de excesso de peso e obesidade em crianças e adolescentes. *Acta Médica Portuguesa*, 24(2): 279-284.
- ASAE. 2013. Legislação, Saúde Pública e Segurança Alimentar, <http://www.asae.pt/pagina.aspx?f=1&js=0&codigono=53276135AAAAAAAAAAAAAAA&aberto=0>, Dezembro, 2013
- Associação Portuguesa de Nutricionistas. 2010. É importante ter cuidado com as dietas rápidas, ou dietas de Verão, <http://www.apn.org.pt/scid/webapn/defaultArticleViewOne.asp?articleID=185&categoryID=873>, Dezembro, 2013
- Associação Portuguesa de Nutricionistas. 2013. <http://www.apn.org.pt/>, Novembro, 2013
- Atelier de Nutrição. 2014. <http://www.saber-comer.com/>, Abril, 2014
- Banco de Portugal. 2014a. Económica Portuguesa em 2013. *Boletim Económico - Abril*: 7-54.
- Banco de Portugal. 2014b. Projeções para a Economia Portuguesa: 2014-2016. *Boletim Económico - Abril*: 55-59.
- Bhidé, A. V. 2000. *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press.
- Bhutta, Z. A., Das, J. K., Rizvi, A., Gaffey, M. F., Walker, N., Horton, S., . . . Black, R. E. 2013. Evidence-based interventions for improvement of maternal and child nutrition: what can be done and at what cost? *The Lancet*, 382(9890): 452-477.
- Blank, S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5): 63-72.
- Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. 2010. Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review*, 88(5): 28-28.
- Buttriss, J. L., & Benelam, B. 2010. Nutrition and health claims: the role of food composition data. *European Journal of Clinical Nutrition*, 64(S3): S8-S13.
- Buul, V. v., & Brouns, F. 2013. Nutrition and Health Claims as Marketing Tools, Critical Reviews in Food Science and Nutrition, <http://dx.doi.org/10.1080/10408398.2012.754738>, Março, 2014
- Carnell, S., Cooke, L., Cheng, R., Robbins, A., & Wardle, J. 2011. Parental feeding behaviours and motivations. A qualitative study in mothers of UK pre-schoolers. *Appetite*, 57(3): 665-673.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. 2000. Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1123-1145.
- Colapinto, R. 2013. The lean model. *CA Magazine*, 146(9): 5.
- Comissão Europeia. 2009. Report on the coexistence of genetically modified crops with conventional and organic farming, http://ec.europa.eu/agriculture/gmo/coexistence/index_en.htm, Novembro, 2013

- Comissão Europeia. 2010. An Analysis of the EU organic sector, http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic_2010_en.pdf, Dezembro, 2013
- DECO. 2012. Emagrecer sem riscos: entrevistámos Isabel do Carmo, Deco Proteste, <http://www.deco.proteste.pt/saude/emagrecer/noticia/emagrecer-sem-riscos-entrevistamos-isabel-do-carmo>, Novembro, 2013
- DECO. 2013. Dieta equilibrada e saudável, Deco Proteste, www.deco.proteste.pt/alimentacao/emagrecer/dicas/dieta-equilibrada-e-saudavel, Novembro, 2013
- Direção-Geral da Saúde. 2012. Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável, www.plataformacontraaobesidade.dgs.pt, Novembro, 2013
- Euchner, J. 2013. What Large Companies Can Learn from Start-ups. *Research Technology Management*, 56(4): 5.
- Eurostat. 2013a. Individuals using selected mobile devices to access the internet. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/download/Eurostat_Table_tin00083PDFDesc_d1c49d96-962d-4aaa-8e2c-f8a27ab054af.pdf.
- Eurostat. 2013b. Individuals using the Internet for seeking health information. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/main_tables.
- FAO. 2013. Common vision urged to turn policy into action on malnutrition, <http://www.fao.org/news/story/en/item/206562/icode/>, Novembro, 2013
- Food Drink Europe. 2012. Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2012, [http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_\(interactive\).pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_Trends_(interactive).pdf), Dezembro, 2013
- Google Trends. 2014. Google Trends, <http://www.google.com/trends/>, Abril, 2014
- Graça, P., Nogueira, P. J., Silva, A. J., Rosa, M. V., Alves, M. I., Afonso, D., . . . Oliveira, A. L. 2013. Portugal alimentação saudável em números – 2013. *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*: 1-103.
- Greenwald, T. 2014. Startups Embrace a Way to Fail Fast. *Technology Review*, 117(2): 68-68.
- Gregório, M. J., Santos, M. C. T., Ferreira, S., & Graça, P. 2012. *Alimentação Inteligente - coma melhor, poupe mais*. Lisboa: Dotzein, Lda.
- Griffiths, J., Maggs, H., & George, E. 2007. Stakeholder Involvement, Preventing Noncommunicable Diseases in the Workplace, <http://www.who.int/dietphysicalactivity/griffiths-stakeholder-involvement.pdf>, Dezembro, 2013
- Instituto Nacional de Estatística. 2010. Balança Alimentar Portuguesa, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=83386467&DESTAQUESmodo=2, Fevereiro, 2014
- Instituto Nacional de Estatística. 2013. Taxa de desemprego (%), www.ine.pt, 2013
- Instituto Nacional de Estatística. 2014a. Produto interno bruto dados encadeados em volume (B.1*g) (%), www.ine.pt, Abril, 2014
- Instituto Nacional de Estatística. 2014b. Projeções de população residente 2012-2060, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=208819970&DESTAQUESmodo=2, Março, 2014
- Jornal de Notícias. 2012. Corrida que pinta atletas chega a Portugal, http://www.jn.pt/Tendencias/Interior.aspx?content_id=2874684, Novembro, 2013
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

- Meia Maratona de Lisboa. 2013. Tudo a postos para a mais concorrida Meia Maratona de Lisboa de sempre!, <http://www.meiamaratonadelisboa.com/tudo-a-postos-para-a-mais-concorrida-meia-maratona-de-lisboa-de-sempre/>, Novembro, 2013
- Ministério da Saúde. 2012. PNS, <http://pns.dgs.pt/2012/06/26/o-plano-nacional-de-saude-2012-16-entra-em-fase-de-implementacao/>, Novembro, 2013
- Nutriauri. 2013. <http://www.nutriauri.pt/>, Novembro, 2013
- Nutritional Education Institute. 2013. <http://www.nutritionaleducation.com/>, Novembro, 2013
- Onyemah, V., Pesquera, M. R., & Ali, A. 2013. What Entrepreneurs Get Wrong. *Harvard Business Review*, 91(5): 74-79.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- PORDATA. 2013a. Despesas do Estado em saúde: execução orçamental per capita - Portugal, <http://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+do+Estado+em+saude+execucao+orcament+al+per+capita-856>, 2013
- PORDATA. 2013b. Indivíduos que utilizam computador e internet em % do total de indivíduos, <http://www.pordata.pt/Portugal/Individuos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+individuos+por+grupo+etario-1139>, Abril, 2014
- PORDATA. 2014. Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB em Portugal, [http://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB-779](http://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB-779), Abril, 2014
- Portal da Educação - Brasil. 2013. Personal Diet, <http://www.portaleducacao.com.br/nutricao/cursos/2228/curso-de-personal-diet>, Novembro, 2013
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Portugal Foods. 2014. <http://www.portugalfoods.org/>, Janeiro, 2014
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Ries, E. 2014. The lean startup, <http://theleanstartup.com/>, Abril, 2014
- Rito, A., Wijnhoven, T. M., Rutter, H., Carvalho, M. A., Paixao, E., Ramos, C., . . . Breda, J. 2012. Prevalence of obesity among Portuguese children (6-8 years old) using three definition criteria: COSI Portugal, 2008. *Pediatr Obes*, 7(6): 413-422.
- Rito, A. I., Paixão, E., Carvalho, M. A., Ramos, C., Departamento de Alimentação e Nutrição, Departamento de Epidemiologia, & Plataforma contra a obesidade da DGS. 2012. *Childhood Obesity Surveillance Initiative*. Lisboa: Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge.
- Rock'n'Roll Lisbon Marathon. 2013. Um marco na história do desporto em Portugal, <http://pt.competitor.com/2013/10/14/um-marco-na-historia-do-desporto-em-portugal/>, Novembro, 2013
- Rosenthal, M. S., Crowley, A. A., & Curry, L. 2013. Family Child Care Providers' Self-perceived Role in Obesity Prevention: Working With Children, Parents, and External Influences. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 45(6): 595-601.
- Scaglioni, S., Salvioni, M., & Galimberti, C. 2008. Influence of parental attitudes in the development of children eating behaviour. *British Journal of Nutrition*, 99(S1): S22-S25.
- Sequeiros, M. F. 2012. *Tendências, atuais e futuras, de consumo em restauração*. Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, Porto.

- Sociedade Brasileira de Personal Diet. 2013. <http://www.sbpersonaldiet.com.br/>, Dezembro, 2013
- União Europeia. 2013. Rotulagem nutricional (até 2014), http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/l21092_pt.htm, Dezembro, 2013
- Upbin, B. 2012. The 30-year-old startup. *Forbes*, 190(5): 72-78.
- Wang, J. 2011. Efficiency expert. *Entrepreneur*, 39(10): 126-126.
- Wanjek, C. 2005. *Food at work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases*. Geneva: International Labour Office.
- WFP. 2013. <http://www.wfp.org/>, Novembro, 2013
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Prentice Hall.
- World Health Organization. 2012. Global Health Observatory, http://www.who.int/gho/mdg/poverty_hunger/underweight_text/en/, Abril, 2014
- World Health Organization. 2013. Obesity and overweight, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/index.html>, Dezembro, 2013
- Yach, D. 2014. Food industry: friend or foe? *Obesity Reviews*, 15(1): 2-5.
- Zero Desperdícios. 2013. www.zerodesperdicio.pt, Dezembro, 2013

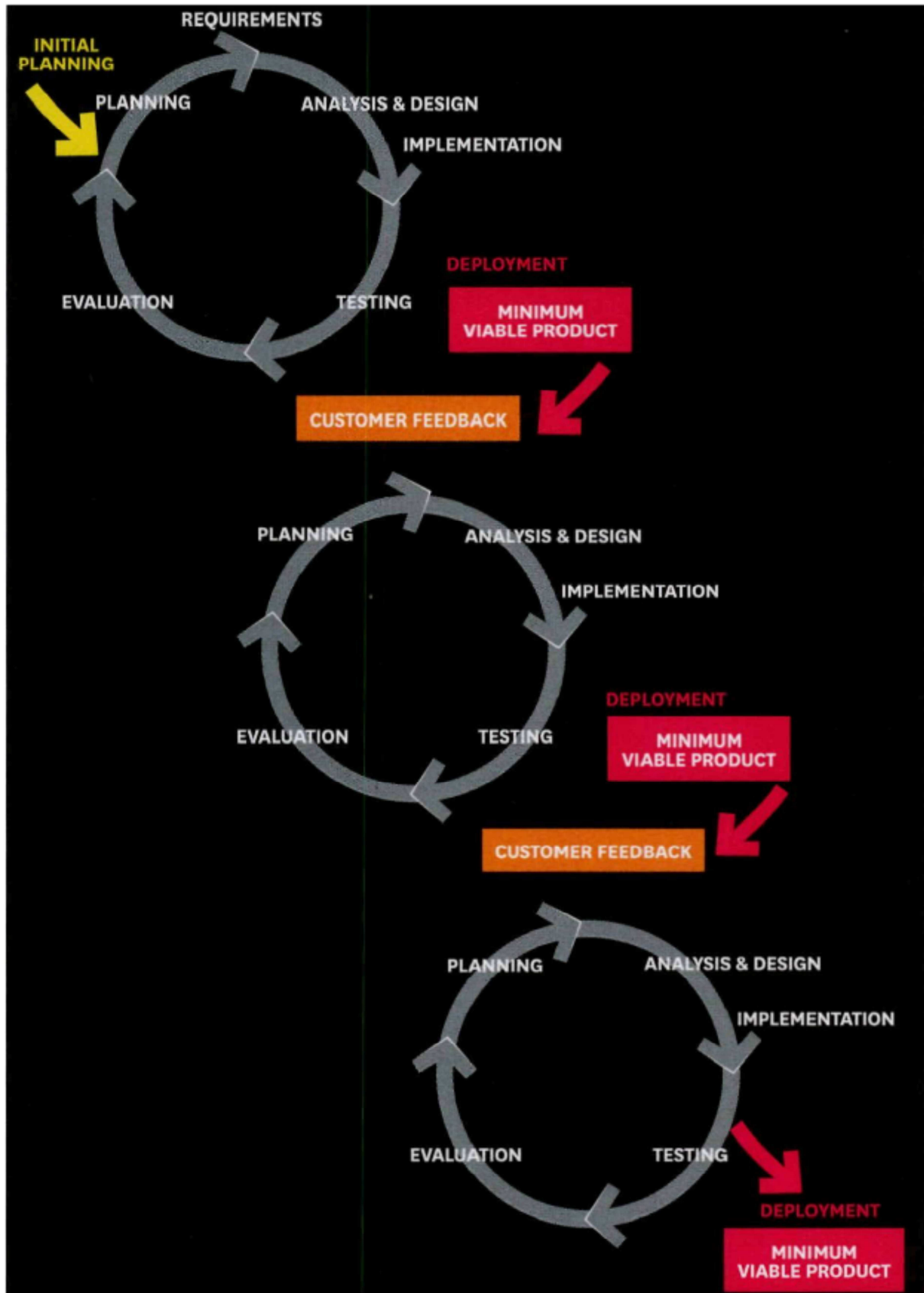
14 Anexos

Anexo 1 – Comparação entre a metodologia *lean start-up* e a tradicional

Lean	Traditional
Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven
New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan
Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it
Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute
Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, viralness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives
Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

Fonte: Blank (2013)

Anexo 2 – Processo de desenvolvimento do *minimum value product*



Fonte: Blank (2013)

Anexo 3 – *Business Model Canvas*

<p>KEY PARTNERS</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p>	<p>KEY RESOURCES</p> <p>What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>CHANNELS</p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>	<p>REVENUE STREAMS</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?</p>	

Fonte: Osterwalder and Pigneur (2010)

Anexo 4 - Diferentes perfis de consumidor

Tipo de consumidor	Perfil
Consumidor individual	<p>Healthies Género masculino/feminino Formação superior Categorias mais altas de rendimento Predisposição para serviços personalizados Procuram informação válida e rigorosa para escolhas mais saudáveis</p> <p>Desportistas Género masculino/feminino Atletas federados, profissionais e entusiastas Procuram informação especializada sobre alimentação, nutrição e/ou suplementação para melhorar o seu desempenho</p> <p>Grávidas, mães e crianças até aos 5 anos Género feminino Entre os 30 e 40 anos Grávidas e mães com filhos pequenos Procuram informação válida que responda às suas necessidades específicas de maternidade e educação alimentar Muitas são também <i>healthies</i></p> <p>Idosos Género masculino/feminino Com idade superior a 55 anos Aposentados com rendimento disponível Preocupados com envelhecimento saudável</p>
Consumidor Corporativo	<p>Grupos Agro-alimentares Empresas que produzem e/ou distribuem bens alimentares Empresas que produzem e/ou distribuem produtos relacionados com alimentação (electrodomésticos, aparelhos de cozinha, utensílios para preparação de alimentos, etc.) Empresas que produzem produtos dietéticos e/ou farmacêuticos (suplementos alimentares, alimentação de substituição, etc.)</p> <p>Empresas do sector secundário e terciário Empresas do Sector Secundário (Indústria), em que o desempenho físico da força laboral é importante na produtividade Empresas do Sector Terciário em que o desempenho intelectual da força laboral é importante na produtividade</p> <p>Escolas e infantários Estabelecimentos de Ensino com ofertas educativas para além das actividades</p>

curriculares

Estabelecimentos de Ensino com Departamento de Saúde Escolar

Estabelecimentos de ensino com cozinhas próprias ou que avaliem oferta nutricional de fornecedores

Restauração e Hotelaria

Restaurantes e Hotéis com preocupações nutricionais na oferta alimentar

Lares

Estabelecimentos com actividades de valorização pessoal

Estabelecimentos com Equipas de Saúde próprias

Estabelecimentos com cozinhas próprias ou que avaliem oferta nutricional de fornecedores

Anexo 5 – Perfil da concorrência em cada um dos segmentos de consumidores

Consumidor	Perfil da Concorrência
<i>Healthies</i>	Ofertas dispersas e pouco especializadas como: <i>Personal Trainers</i> em <i>HealthClubs</i> , consultas de nutrição em clínicas médicas, <i>Work/Life Balance Coaches</i> e nutricionistas que praticam <i>coaching</i> .
Desportistas	Nutricionistas de Ginásios, Clubes ou Associações Desportivas, lojas de suplementos desportivos, <i>Personal Trainers</i> , treinadores e outros atletas com opinião sobre o tema.
Grávidas, mães e crianças até 5 anos	Revistas, <i>Blog's</i> , <i>websites</i> sobre Maternidade e Puericultura, enfermeiras e cursos de preparação pré- e pós-parto, Grupos de Mães (formais ou informais).
Idosos	Ervanárias e lojas de dietética, Lares, Centros de Dia e outras entidades de Acção Social (Juntas Freguesia, IPSS's, etc.) que prestam serviços de apoio à 3ª idade.
Indústria agro-alimentar	As empresas de maior dimensão (Grupos Multinacionais) possuem departamentos internos dedicados à Nutrição ou subcontratam a nível central estes serviços (normalmente fora de Portugal).
Departamento de Recursos Humanos	Empresas de Medicina e Higiene no Trabalho e empresas dedicadas a <i>corporate events</i> .
Restauração e hotelaria	Sem <i>players</i> de relevo.
Escolas e infantários	Sem <i>players</i> de relevo.
Lares	Sem <i>players</i> de relevo.

Anexo 6 - Lista de concorrentes

Concorrente	Consultoria	Formação	Consultas de nutrição	Localização	Foco em:
Nutriscience	Sim	Sim	-	Lisboa	Formação de profissionais e estudantes
Nutrir	Sim	-	Sim	Porto	Consultas de nutrição e <i>workshops</i>
Alvasage	Sim	-	Sim	Cascais	Consultas e acompanhamento nutricional
Nutri CR	Sim	Sim	Sim	Porto	Consultoria e <i>workshops</i>
Nutriauri	Sim	-	Sim	n.d.	Venda de suplementos <i>online</i>
Nutribalance	-	-	Sim	Lisboa/Porto/ Braga	Processo de perda de peso
Yoonic	-	Sim	Sim	Matosinhos	Formação, consultoria, consultas de nutrição e <i>personal diet</i>
A Nitricionista	-	-	Sim	n.d.	Consultas de nutrição <i>online</i>
Farmácias e parafarmácias	-	-	Sim	Em todo o país	Consultas de nutrição
Hospitais e clínicas	-	-	Sim	Em todo o país	Consultas de nutrição

Anexo 7 - Matriz de prioridades para o projecto

Descrição	Efeito Possível	Tipo de Impacto	Probabilidade	Impacto	Prioridade	Contingência
Diminuição do consumo por parte das famílias.	Quebra do consumo em serviços não considerados essenciais.	-	Alta	Médio	Alta	Sim
Diminuição do investimento por parte das empresas alimentares no desenvolvimento dos seus produtos.	Menor interesse em serviços de consultoria nutricional	-	Média	Médio	Média	Sim
Preocupação elevada com a alimentação e saúde.	Aumento da procura de aconselhamento nutricional.	+	Média	Alto	Alta	Não
Aumento da obesidade na população em geral.	Maior procura por aconselhamento na perda de peso.	+	Média	Alto	Alta	Não
Maior consciência das empresas alimentares para a importância da nutrição nos seus produtos.	Aumento da procura de consultoria alimentar.	+	Média	Médio	Média	Não
Aumento do uso da internet na difusão e partilha de informação.	Divulgação de serviços disponíveis e de interesse ao consumidor.	+/-	Média	Baixa	Baixa	Não
Recurso a dietas rápidas.	Diminuição da procura de aconselhamento nutricional.	-	Média	Alta	Alta	Sim

Anexo 8 – *Business Model Canvas*: consumidores individuais

Key partners	Key activities	Value proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados Comunicação Social Unicef e Nações Unidas Consultores de imagem Personal trainers	Formação e promoção dos nutricionistas Desenvolvimento de materiais de apoio Angariação de parceiros Promoção da marca Atelier	Atendimento altamente personalizado e focado nas necessidades do cliente (coaching nutricional) Programa Troca de Peso Aliar nutrição a consultoria de imagem e personal trainer	Cartão de descontos Portal e <i>App</i> Acesso a grupos de partilha Materiais de apoio Partilha de conteúdos	Healthies Desportistas Grávidas, mães e crianças Idosos
	Key resources		Channels	
	Know-how acumulado Equipa multidisciplinar Participação nos media Espaço moderno e especializado		Saber-comer.com Espaço Físico Atendimento telefónico	
Cost structure		Revenue streams		
Renda do espaço físico Manutenção do espaço (luz, água, condomínio e limpeza) Web (manutenção do site, app, etc.) Materiais usados nas acções (cadernos workshops, materiais entregues em cada sessão do personal diet) Publicidade e comunicação Fees a pagar a parceiros		Consultas Fees para promoção e divulgação de produtos de entidades externas		

Anexo 9 – Business Model Canvas: Indústria agro-alimentar

Key partners	Key activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados	Consultoria	Avaliação nutricional de produtos Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos Comunicação e marketing nutricional Relacionamento institucional com stakeholders	Promoção dos seus produtos na área de actuação do Atelier Acompanhamento e divulgação de novas tendências	Empresas que produzem e/ou distribuem bens alimentares; Empresas que produzem e/ou distribuem produtos relacionados com alimentação (electrodomésticos, aparelhos de cozinha, utensílios para preparação de alimentos, etc.) Empresas que produzem produtos dietéticos e/ou farmacêuticos (suplementos alimentares, alimentação de substituição, etc.)
	Key resources		Channels	
	Know-how acumulado Equipa multidisciplinar Participação nos media		Saber-comer.com Espaço Físico Atendimento telefónico Email	
Cost structure		Revenue Streams		
Publicidade e comunicação Fees a pagar a parceiros		Projectos de consultoria		

Anexo 10 – *Business Model Canvas*: Departamento de Recursos Humanos

Key partners	Key activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados	<i>Workshops</i> Formação Eventos e programas de promoção de vida saudável	Avaliação de condições de saúde e nutrição dos colaboradores Promover a melhoria do desempenho dos colaboradores <i>Work-life balance</i>	Valorização pessoal e corporativa Partilha de conteúdos adaptados à organização	Empresas do Sector Secundário, em que o desempenho físico da força laboral é importante na produtividade; Empresas do Sector Terciário em que o desempenho intelectual da força laboral é importante na produtividade.
	Key resources		Channels	
	Know-how acumulado Equipa multidisciplinar Participação nos media		Saber-comer.com Espaço Físico Atendimento telefónico Email	
Cost structure		Revenue Streams		
Colaboradores Publicidade e comunicação Fees a pagar a parceiros		Sessões de <i>workshops</i> Acções de formação <i>Corporate events</i>		

Anexo 11 – *Business Model Canvas*: Restauração e Hotelaria

Key partners	Key activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados	Avaliação nutricional de ementas Desenvolvimento de ementas Comunicação e <i>marketing</i> nutricional Formação de cozinheiras	Dinamização dos temas de saúde, culinária e alimentação saudável Relacionamento institucional com <i>stakeholders</i> na área da saúde e nutrição	Promoção e divulgação dos seus serviços Parceria em cartões de desconto	Restaurantes e Hotéis com preocupações nutricionais na oferta alimentar.
	Key resources		Channels	
	Know-how acumulado Equipa multidisciplinar Participação nos media		Saber-comer.com Espaço Físico Atendimento telefónico Email	
Cost structure		Revenue Streams		
Colaboradores Publicidade e comunicação Fees a pagar a parceiros		Avaliação e desenvolvimento de ementas Formação Consultoria de comunicação e <i>marketing</i> nutricional		

Anexo 12 – *Business Model Canvas*: Escolas e infantários

Key partners	Key activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados	Acções de promoção da saúde, nutrição e alimentação saudável Desenvolvimento de programas de educação alimentar Avaliação de ementas Formação de cozinheiras Desenvolvimento de cadernos de encargos (refeições escolares)	Dinamização dos temas de saúde, culinária e alimentação saudável Relacionamento institucional com <i>stakeholders</i> na área da saúde e nutrição	Partilha de conteúdos adaptados à instituição Desenvolvimento e manutenção de Hortas Pedagógicas	Estabelecimentos de Ensino com ofertas educativas para além das actividades curriculares; Estabelecimentos de Ensino com Departamento de Saúde Escolar; Estabelecimentos de ensino com cozinhas próprias ou que avaliem oferta nutricional de fornecedores.
	Key resources		Channels	
	Know-how acumulado Equipa multidisciplinar Participação nos media		Saber-comer.com Espaço Físico Atendimento telefónico Email	
Cost structure		Revenue Streams		
Colaboradores Publicidade e comunicação Fees a pagar a parceiros		Avaliação e desenvolvimento de ementas Acções de formação Acções de promoção da alimentação saudável		

Anexo 13 – *Business Model Canvas*: Lares

Key partners	Key activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer segments
Associação de nutricionistas Ordem dos Nutricionistas Nutricionistas associados	<p><i>Workshops</i> e palestras</p> <p>Desenvolvimento de ementas adaptadas às necessidades</p> <p>Programas de promoção de actividade física</p> <p>Formação a pessoal de saúde e apoio</p> <p>Formação a cozinheiras</p> <p>Desenvolvimento de cadernos de encargos (fornecimento de refeições)</p>	<p>Dinamização dos temas de saúde, culinária e alimentação saudável</p> <p>Promover o bem-estar dos utilizadores</p>	<p>Partilha de conteúdos adaptados à instituição</p> <p>Desenvolvimento e manutenção de Hortas Pedagógicas</p>	<p>Estabelecimentos com actividades de valorização pessoal;</p> <p>Estabelecimentos com Equipas de Saúde próprias;</p> <p>Estabelecimentos com cozinhas próprias ou que avaliem oferta nutricional de fornecedores.</p>
	<p>Key resources</p> <p>Know-how acumulado</p> <p>Equipa multidisciplinar</p> <p>Participação nos media</p>		<p>Channels</p> <p>Saber-comer.com</p> <p>Espaço Físico</p> <p>Atendimento telefónico</p> <p>Email</p>	
Cost structure		Revenue Streams		
<p>Colaboradores</p> <p>Publicidade e comunicação</p> <p>Fees a pagar a parceiros</p>		<p>Sessões de <i>Workshops</i></p> <p>Avaliação e desenvolvimento de ementas</p> <p>Acções de formação</p> <p>Acções de promoção da alimentação saudável e actividade física</p>		

Anexo 14 – Detalhe da projecção de custos de FSE no projecto actual

Valores em euros

FSE	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Combustíveis	1.000	3.030	3.063	3.097	3.131	3.166
Livros e doc. técnica	40	121	123	124	125	127
Material de escritório	80	242	245	248	250	253
Rendas e alugueres	1.212	3.672	3.713	3.754	3.795	3.837
Despesas de representação	400	1.212	1.225	1.239	1.252	1.266
Comunicação	80	242	245	248	250	253
Seguros	80	242	245	248	250	253
Deslocações e estadas	840	2.545	2.573	2.602	2.630	2.659
Honorários	600	1.818	1.838	1.858	1.879	1.899
Vigilância e segurança	120	364	368	372	376	380
Outros forn. e serviços	1.800	5.454	5.514	5.575	5.636	5.698
Total	6.252	18.944	19.152	19.363	19.576	19.791

*referente a 4 meses de 2014

Anexo 15 – Detalhe da projecção de custos de FSE no projecto com nova estratégia

Valores em euros

FSE	2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	4.000	12.120	12.253	12.388	12.524	12.662
Electricidade	200	606	613	619	626	633
Combustíveis	1.200	3.636	3.676	3.716	3.757	3.799
Água	60	182	184	186	188	190
Livros e doc. técnica	60	182	184	186	188	190
Material de escritório	120	364	368	372	376	380
Artigos para oferta	440	1.333	1.348	1.363	1.378	1.393
Rendas e alugueres	7.212	21.852	22.093	22.336	22.581	22.830
Despesas de representação	400	1.212	1.225	1.239	1.252	1.266
Comunicação	440	1.333	1.348	1.363	1.378	1.393
Seguros	80	242	245	248	250	253
Deslocações e estadas	840	2.545	2.573	2.602	2.630	2.659
Honorários	600	1.818	1.838	1.858	1.879	1.899
Publicidade e propaganda	200	606	613	619	626	633
Limpeza, higiene e conforto	240	727	735	743	751	760
Vigilância e segurança	120	364	368	372	376	380
Outros forn. e serviços	1.800	5.454	5.514	5.575	5.636	5.698
Total	18.012	54.576	55.177	55.784	56.397	57.018

*referente a 4 meses de 2014

Anexo 16 – Demonstração de Resultados Previsional – projecto actual

Valores em euros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prestações de Serviços	11.000	33.000	33.396	33.797	34.202	34.613
Volume de Negócios	11.000	33.000	33.396	33.797	34.202	34.613
(-) Variação nos Inventários da Produção	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Variáveis (FSE)	0	0	0	0	0	0
Margem Bruta de Contribuição	11.000	33.000	33.396	33.797	34.202	34.613
FSE- Gastos Fixos	6.252	18.944	19.152	19.363	19.576	19.791
Resultado Económico	4.748	14.056	14.244	14.434	14.627	14.822
Gastos com o Pessoal	2.372	8.384	8.476	8.569	8.664	8.759
Outros Gastos Operacionais	0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)	2.376	5.673	5.768	5.865	5.963	6.063
Amortizações	0	0	0	0	0	0
Provisões	0	0	0	0	0	0
EBIT (Resultado Operacional)	2.376	5.673	5.768	5.865	5.963	6.063
Outros Gastos e Perdas	0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos	0	0	0	0	0	0
RAI (Resultado antes de impostos)	2.376	5.673	5.768	5.865	5.963	6.063
Imposto sobre o rendimento do período	594	1.418	1.442	1.466	1.491	1.516
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1.782	4.254	4.326	4.399	4.472	4.547

Anexo 17 - Demonstração de Resultados Previsional – projecto com nova estratégia

Valores em euros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prestações de Serviços	27.000	84.600	86.815	87.857	88.911	89.978
Volume de Negócios	27.000	84.600	86.815	87.857	88.911	89.978
(-) Variação nos Inventários da Produção	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Variáveis (FSE)	0	0	0	0	0	0
Margem Bruta de Contribuição	27.000	84.600	86.815	87.857	88.911	89.978
FSE- Gastos Fixos	18.012	54.576	55.177	55.784	56.397	57.018
Resultado Económico	8.988	30.024	31.639	32.073	32.514	32.961
Gastos com o Pessoal	4.792	17.539	17.725	17.914	18.104	18.297
Outros Gastos Operacionais	0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)	4.196	12.485	13.913	14.159	14.410	14.664
Amortizações	417	1.250	1.250	1.250	833	0
Provisões	0	0	0	0	0	0
EBIT (Resultado Operacional)	3.780	11.235	12.663	12.909	13.576	14.664
Outros Gastos e Perdas	0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos	0	0	0	0	0	0
RAI (Resultado antes de impostos)	3.780	11.235	12.663	12.909	13.576	14.664
Imposto sobre o rendimento do período	945	2.809	3.166	3.227	3.394	3.666
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	2.835	8.426	9.497	9.682	10.182	10.998

Anexo 18 - Balanço previsional – projecto actual

	Valores em euros					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	0	0	0	0	0	0
Amortizações Acumuladas	0	0	0	0	0	0
Inventários						
Matérias-primas e Subsidiárias	0	0	0	0	0	0
Produtos Acabados e Intermédios	0	0	0	0	0	0
Mercadorias	0	0	0	0	0	0
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	917	2.750	2.783	2.816	2.850	2.884
Clientes de cobrança duvidosa	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0
Caixa e Depósitos Bancários	3.176	7.514	11.850	16.260	20.743	25.302
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	4.093	10.264	14.633	19.076	23.594	28.186
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio	0	0	0	0	0	0
Excedentes de Revalorização	0	0	0	0	0	0
Reservas e Resultados Transitados	0	1.782	6.037	10.363	14.761	19.234
Resultado líquido do período	1.782	4.254	4.326	4.399	4.472	4.547
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2.782	7.037	11.363	15.761	20.234	24.781
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores de Imob.	0	0	0	0	0	0
Suprimentos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores	521	1.579	1.596	1.614	1.631	1.649
Estado e Outros Entes Públicos	789	1.648	1.675	1.701	1.728	1.756
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	1.310	3.227	3.271	3.315	3.360	3.405
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	4.093	10.264	14.633	19.076	23.594	28.186

Anexo 19 – Balanço previsional – projecto com nova estratégia

	Valores em euros					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortizações Acumuladas	417	1.667	2.917	4.167	5.000	5.000
Inventários						
Matérias-primas e Subsidiárias	0	0	0	0	0	0
Produtos Acabados e Intermédios	0	0	0	0	0	0
Mercadorias	0	0	0	0	0	0
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	2.250	7.050	7.235	7.321	7.409	7.498
Clientes de cobrança duvidosa	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0
Caixa e Depósitos Bancários	945	10.585	21.342	32.086	43.019	54.039
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	7.778	20.968	30.660	40.241	50.428	61.537
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio	0	0	0	0	0	0
Excedentes de Revalorização	0	0	0	0	0	0
Reservas e Resultados Transitados	0	2.835	11.261	20.758	30.440	40.622
Resultado líquido do período	2.835	8.426	9.497	9.682	10.182	10.998
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	3.835	12.261	21.758	31.440	41.622	52.620
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	1.091	873	655	436	218	0
Dívidas a Fornecedores de Imob.	0	0	0	0	0	0
Suprimentos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores	1.501	4.549	4.599	4.650	4.701	4.752
Estado e Outros Entes Públicos	1.351	3.286	3.648	3.715	3.887	4.165
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	3.944	8.708	8.902	8.801	8.806	8.917
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	7.778	20.968	30.660	40.241	50.428	61.537

Anexo 20 – Determinação do Valor Actual Líquido no projecto actual

	Valores em euros						
Considerando a Perpetuidade dos <i>Cash Flows</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Free Cash Flow do Equity</i>	1.582	3.514	4.313	4.385	4.459	4.534	45.335
Taxa de juro de activos sem risco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%
Factor actualização	1	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,611
Fluxos Actualizados	1.582	3.194	3.564	3.295	3.045	2.815	28.150
Fluxos actualizados acumulados	1.582	4.776	8.340	11.635	14.681	17.496	45.645

Anexo 21 – Determinação do Valor Actual Líquido no projecto com nova estratégia

	Valores em euros						
Considerando a Perpetuidade dos <i>Cash Flows</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Free Cash Flow do Equity</i>	-1.000	7.776	10.400	10.683	10.766	10.748	107.477
Taxa de juro de activos sem risco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%
Factor actualização	1	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,611
Fluxos Actualizados	-1.000	7.069	8.595	8.026	7.353	6.673	66.735
Fluxos actualizados acumulados	-1.000	6.069	14.664	22.691	30.044	36.717	103.452