

**PLANO DE NEGÓCIO DE UMA PLATAFORMA DE
NOTIFICAÇÃO PARA PRODUTOS FRESCOS**

Mário António da Silva Prada

Projeto de Mestrado
em Gestão dos Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE-IUL

Junho de 2016

Sumário

O objetivo deste projeto passa por criar uma plataforma para o Mercado das Padarias e Pastelarias em Portugal, que visa ajudar na comunicação entre o estabelecimento e os vários tipos de consumidores.

A plataforma apresenta-se em dois formatos: Aplicação para telemóvel e Website. O principal objetivo é notificar os consumidores dos horários a que saem novas fornadas de pães e bolos, nos estabelecimentos ao seu redor. Para uma melhor análise à necessidade por parte do consumidor e da loja, foi feito um questionário para estas duas perspetivas, com o intuito de entender os principais constrangimentos deste mercado.

Através da análise feita, destacaram-se dois pontos fundamentais. Para o consumidor, a proximidade do estabelecimento e a frescura do produto são fatores essenciais para a compra e consumo do artigo. Relativamente à loja, a incerteza das quantidades a produzir é uma realidade que afeta as suas vendas, pois muitas vezes traduz-se em quebras do seu *stock*.

Perante estas duas perspetivas, e com o intuito de satisfazer os interesses dos consumidores e das Padarias e Pastelarias, surgiu a oportunidade da criação da Plataforma *Freshcato*.

A fim de permitir o arranque do projeto, será necessário um investimento inicial de 10.000,00€, destinado à contratação de programadores especializados, administrativo e também para a construção da própria plataforma.

De acordo com os pressupostos considerados, a avaliação do projeto demonstra que este Plano de Negócio viável a nível financeiro e económico, uma vez que o Valor Atual Líquido é de 291.003,73 €, com uma Taxa Interna de Rentabilidade de 627%, e um período de recuperação (*Payback Period*) de 2 anos, pelo que são valores positivos para este tipo de negócio avaliado.

Palavras-Chave: Aplicação, Notificação, Fornadas, Padarias/Pastelarias.

Classificações JEL: M13 - New Firms • Startups
O35 - Social Innovation

Abstract

The goal of this project is to create a platform for Bakery and Pastry Market in Portugal, which aims to help in communication between the store and the different types of consumers.

The platform comes in two formats: Mobile application and Website. The main goal is to notify consumers regarding the hours of a batch of breads and cakes, at a store nearby. In order to understand the real need to consumers and stores, in Bakery and Pastry Market, a query was made for these two perspectives, with the purpose of understanding the main problems of this market.

The analysis made highlighted two fundamental points. In a consumer perspective, proximity of the store and a freshness of the product are essential for a purchase and consumption of the article. Regarding store perspective, the uncertainty of the quantities to produce is a reality that affects their sales, once it translates into stock break.

Given these two perspectives, and to satisfy the interests of consumers and bakeries, a great opportunity arose to create *Freshcato* Platform.

In order to allow the startup of project, an initial investment of € 10,000.00 will be required, to hiring specialized programmers, administrative and also for construction of the platform itself.

According to the assumptions considered, the project evaluation demonstrates that this Business Plan is financially and economically viable, since the Net Present Value is 291.003,73 €, with an Internal Rate of Return of 627%, and a Payback Period of 2 years, where it shows positive values for this project evaluation.

Key-Words: Mobile App, Notification, Batches, Bakeries/Pastry.

Classifications JEL: M13 - New Firms • Startups
O35 - Social Innovation

Agradecimentos

A elaboração deste Plano de Negócio não teria o mesmo valor sem a contribuição de alguns intervenientes, aos quais gostaria de transmitir a minha gratidão pelo seu forte contributo.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Doutor Renato Pereira, que me direcionou para os melhores caminhos, e sempre se mostrou disponível para ajudar nos períodos mais complicados na elaboração deste Projeto.

À Universidade ISCTE-IUL, que me fez crescer, a nível pessoal e profissional, durante cinco anos, e que foi responsável por transmitir todo o conhecimento que sei hoje, o demonstrou ser uma mais valia na matéria aplicada.

Ao *Founder Institute* que desempenhou um papel muito importante para o desenvolvimento desta ideia inovadora, que sempre incentivou para fazer esta projeto crescer e deu todos os apoios necessários para tal.

Um agradecimento especial aos meus pais, Maria do Espírito Santo Prada e Joaquim Maria Prada. Pelo seu enorme apoio e por proporcionar, sempre, as melhores condições para que o meu percurso fosse o mais acertado.

À minha namorada Cláudia Marques da Silva que sempre me motivou e apoio nesta ideia, fazendo com que o caminho a percorrer fosse mais fácil, mesmo nos períodos mais difíceis.

Fica também um agradecimento a todas as pessoas que colaboraram no questionário feito, para que fosse possível entender as necessidades reais dos consumidores no Mercado estudado.

Por fim a todos as Padarias e Pastelarias que se disponibilizaram para responder a todas as questões necessárias para o desenvolvimento do Plano de Negócio, e também pela sua dedicação e paixão à “arte do pão”.

Lisboa, 28 de setembro de 2017

(Mário António da Silva Prada)

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	1
CAPÍTULO I.....	3
1. REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. HISTÓRIA DO PÃO E DO BOLO AO LONGO DOS TEMPOS	3
1.2. O PÃO NAS DIFERENTES CULTURAS	4
1.3. O MERCADO DAS PADARIAS E PASTELARIAS NO MUNDO	6
1.4. QUADRO CONCEPTUAL	8
CAPITULO II.....	9
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	9
2.1. OPORTUNIDADE DO NEGÓCIO	9
2.2. CONCEITO DE NEGÓCIO.....	11
2.3. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR	14
CAPITULO III.....	15
3. ANÁLISE DO MERCADO	15
3.1. RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS	15
3.2. ANÁLISE CONSUMIDORES E DA PROCURA	19
3.3. O VALOR DO MERCADO DAS PADARIAS E PASTELARIAS EM PORTUGAL.....	22
3.4. PRODUTOS INOVADORES NESTE MERCADO	25
3.5. TENDÊNCIAS PARA O FUTURO	27
CAPÍTULO IV	28
4. ANÁLISE COMPETITIVA	28
4.1. ANÁLISE SWOT	29
CAPÍTULO V.....	30
5. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	30
5.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES DO PROJETO.....	30
5.2. OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO	31
5.3. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	33
CAPÍTULO VI.....	35

6. MARKETING	35
6.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	35
6.2. MARKETING MIX.....	36
6.3. MARCA.....	40
CAPÍTULO VII	41
7. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	41
7.1. MODELO DE RECEITA – <i>REVENUE MODEL</i>	41
7.2. PARCERIAS ESTRATÉGICAS	43
7.3. INTERNACIONALIZAÇÃO E MERCADOS FUTUROS A INCIDIR	47
7.4. PREVISÃO DE VENDAS.....	49
CAPÍTULO VIII	51
8. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO	51
8.1. REQUISITOS	51
8.2. CONDIÇÕES.....	51
CAPÍTULO IX	51
9. AVALIAÇÃO FINANCEIRA	51
9.1. FINANCIAMENTO	52
9.2. AVALIAÇÃO DO PROJETO	53
CAPÍTULO X	56
10. CONCLUSÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	56
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59

Índice de Figuras

Figura 1 - Colheita de trigo por egípcios (2650 A.C) Fonte: Foodtimeline	4
Figura 2 – Pretzel como símbolo das padarias e pastelarias Fonte: Google images	5
Figura 3 - Marca Freshcato Fonte: Autor	11
Figura 4 – Esboço do sistema de votação para nova fornada.....	12
Figura 5 - Divisão do questionário feito às lojas Fonte: Autor	17
Figura 6 - Inquérito feito aos consumidores.....	19
Figura 7 - máquina física Baker Tweet	26
Figura 8 - Logo Crema App	26
Figura 9 - Análise SWOT Fonte: Autor	29
Figura 10 - Logo da plataforma Freshcato	40
Figura 11 - Processo de criação de parceria estratégicaFigura 12 - Logo da plataforma Freshcato	40
Figura 13 - Processo de criação de parceria estratégica.....	43
Figura 14 - Marca Padaria PortuguesaFigura 15 - Processo de criação de parceria estratégica .	43
Figura 16 - Marca Padaria Portuguesa	44
Figura 17 - Marca Padaria Portuguesa	44
Figura 18 - Internacionalização da plataforma Freshcato Fonte: Autor	48
Figura 19 - Previsão de Vendas Freshcato Fonte: Autor.....	50
Figura 20 - Análise Financeira ao Projeto Freshcato	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Características pessoais do potencial consumidor	20
Gráfico 2 - Conhecimento dos horários das fornadas	21
Gráfico 3 - Uso de uma nova plataforma de notificação de fornadas	22
Gráfico 4 - Receitas em Portugal (milhões €)	23
Gráfico 5 - Volume Vendido em Portugal (milhões Kg)	24
Gráfico 6 - Média do Preço Unitário em Portugal	25

Índice de Anexos

Anexo 1 - Receitas das Padarias e Pastelarias em Portugal	59
Anexo 2 - Volume vendido nas Padarias e Pastelarias em Portugal	60
Anexo 3 - Média do Preço Unitário nas Padarias e Pastelarias em Portugal	61
Anexo 4 - Questionário Feito aos Consumidores.....	62
Anexo 5 - Questionário feito às Padarias e Pastelarias	65
Anexo 6 - Gráficos questionário aos consumidores	65

Sumário Executivo

Por ser uma das indústrias mais antigas, a indústria do Pão tem desempenhado um papel muito importante, com um forte impacto a nível social e cultural. Na sociedade atual, a falta de tempo faz com que cada vez mais os consumidores recorram a refeições rápidas e práticas, sendo as Padarias e Pastelarias uma das opções primárias.

A indústria do pão e dos bolos está em expansão, no entanto foi possível verificar a existência de alguns pontos a melhorar neste Mercado. A forte necessidade dos consumidores em adquirir produtos frescos e a incerteza nas quantidades a produzir, pelos estabelecimentos, são alguns dos pontos em que este Plano de Negócio pretende incidir.

Neste Plano de Negócio é estudada a viabilidade do Projeto *Freshcato*, que é uma plataforma onde ajuda as lojas a promover os seus artigos, a notificar as suas fornadas e a prever as necessidades dos consumidores.

Para construção deste Plano de Negócio, foi feita numa primeira abordagem, um enquadramento teórico relativo à história do pão e do seu impacto na sociedade a nível mundial e em Portugal.

Depois da abordagem teórica, foi falado da descrição do Negócio, onde é explicado qual a oportunidade apresentada, o conceito do projeto e finalizando com uma apresentação de proposta de valor que este representa.

Concluída a apresentação do projeto *Freshcato*, sentiu-se a necessidade de estudar a análise do Mercado em que atua, da Análise Competitiva e da Gestão Estratégica que será responsável pelo seu desenvolvimento. Para tal, foi feita uma análise detalhada às Padarias e Pastelarias portuguesas, assim como aos seus consumidores. Esta análise teve o objetivo de perceber as necessidades reais, na perspetiva do vendedor e do cliente, assim como recolher informação que ajude na construção da plataforma.

Foram ainda definidas as políticas de implementação da plataforma nos estabelecimentos, onde é pretendido explicar como é que o mesmo gera receitas, assim como apresentar as suas estratégias a longo prazo.

Por fim, conclui-se, tendo em conta a análise de todos os dados recolhidos assim como os indicadores resultantes da avaliação financeira do projeto *Freshcato*.

Capítulo I

1. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo disponibilizar toda a informação relevante para o tema em investigação, que passa pela criação de uma plataforma, com o intuito de notificar os consumidores quando existe produtos frescos prontos a serem consumidos. Todos os temas abordados nesta revisão de literatura foram baseados no estudo de bibliografia que acrescentaram valor e relevância ao estudo em questão.

De forma clara, irá ser abordada a importância deste projeto a nível nacional e internacional, analisando os diversos fatores que contribuem para uma possível oportunidade de viabilidade para o mesmo.

1.1.História do pão e do bolo ao longo dos tempos

A história da produção do pão e do bolo, nasce no período Neolítico e avança ao longo do tempo até aos dias de hoje. O processo destes dois produtos, assim como o próprio gosto, foi variando consoante a disponibilidade dos ingredientes, os avanços na tecnologia, as condições económicas e as influências socioculturais. Os primeiros pães a serem fabricados não tinham fermento e eram praticamente insípidos, onde o grão, a textura, a forma e a espessura diferiam de cultura para cultura.

Segundo os estudos arqueológicos, os egípcios foram pioneiros na técnica de levedação e na utilização do trigo, no ano 4000 A.C., data esta que é citada pelos historiadores, como a criação dos processos de levedação e da fabricação de cerveja. A lenda diz, que um escravo de um grande faraó, esqueceu-se de colocar a massa no forno e quando voltou, a mesma tinha o dobro do tamanho. Tentando esconder o erro, o escravo bateu na massa e cozeu-a, resultando num pão suave e com mais sabor.

Nos primeiros anos da fabricação do pão e bolo, o método utilizado para cozer era muito linear, como aquecer debaixo do sol, ou em cima de uma fogueira. Alguns anos depois, foi criado o forno, sendo uma das ferramentas mais importantes para o processo de fabricação. É a qualidade do forno que influencia o carácter final do produto. A

eficiência do forno ou a falta dele pode determinar o sucesso ou o falhanço do pão. Mais uma vez, os egípcios foram os primeiros a usar o forno portátil, que era feito de argila e normalmente dividido em duas partes. A zona inferior era destinada a produzir calor, onde era colocada madeira ou animais mortos, e a zona superior era a câmara onde era colocado o pão. Mais tarde, os romanos modernizaram o forno ao qual era dado o nome de “furnus” ou “fornax”. Este tipo de forno era feito de pedra ou tijolo com o chão constituído de granito, tinha a capacidade de aguentar temperaturas muito altas, pelo que quando o pão era tirado, ainda havia calor suficiente para produzir bolos e cozinhar refeições. Ainda nos tempos atuais, se utilizam estes fornos ao qual são conhecidos pela sua qualidade superior.



*Figura 1 - Colheita de trigo por egípcios (2650 A.C)
Fonte: Foodtimeline*

1.2. O pão nas diferentes Culturas

O Povo Húngaro tem um ditado que diz: “o Pão é mais antigo que o Homem”, pois o este alimento é um dos mais antigos criados.

Há mais de 12000 anos atrás, povos primitivos faziam pão juntando farinha e água, colocando esta “pasta” ao sol e em cima de uma pedra, para que pudesse cozer. Mais tarde, passou-se a aquecer em brasas provocadas pelo fogo.

Como referido no subcapítulo anterior, foram os egípcios que começaram a utilizar o trigo para a fabricação de pão e bolos, e no processo de levedação.

Como as pessoas, os pães e os bolos têm diferentes características consoante a sua nacionalidade e região. O clima, o solo e outros fatores externos influenciam a qualidade dos grãos, que conseqüentemente influenciam a qualidade da farinha, e por

sua vez a qualidade do produto final. É usual dentro de um país, existirem zonas com Padarias e Pastelarias mais populares que outras, oferecendo um produto com sabor e qualidade superior. Na Grécia existem mais de 50 qualidades de pães, e a textura e sabor diferem perante a região onde foram fabricados.

Na Suíça e Alemanha, as padarias mais tradicionais penduram, por cima das portas, um *pretzel* dourado (figura 2) como sinal de ser um estabelecimento que vende pães e bolos.

Pretzel, vem do latim *bracellus*, que é um termo medieval utilizado para bracelete. Existem inúmeras fontes que falam sobre a origem deste pão tradicional, no entanto a mais conhecida, diz que a receita foi criada por monges, e que davam como recompensa às crianças que sabiam as orações.

Para os cristãos, *pretzel* tem um simbolismo religioso, pois o nó deste pão representa as mãos em oração, e os três orifícios representam a santíssima Trindade.

No entanto, há produtos de padarias e pastelarias que são semelhantes em vários países, mas têm nomes diferentes. É o exemplo do *blini* da Rússia, o *lefse* da Noruega, o crepe de França, a *tortilla* do México e a panqueca dos EUA. Todos eles poderão ser preparados de maneira diferente, assim como levar um outro tipo de farinha, porém o aspeto físico é muito similar, o que leva a crer que estas culturas se cruzaram no percurso da sua História.

Para os países muçulmanos, uma grande quantidade de pão é produzida para a celebração da cerimónia *Id al-Fitr*, que marca o fim do jejum do Ramadão. Nos países judaicos, o pico de consumo deste alimento é no festival *Passover*, sendo um festival bíblico bastante importante para o povo.

Ao longo dos tempos, o pão tem sido oferecido como sacrifício a Deus (ou Deuses), pelo que para muitas religiões, o pão sagrado é comparado a Deus. Por esta razão, existe a superstição de que desperdiçar pão é errado, mas independentemente do motivo, em todo o mundo, o pão é visto como “vida”. Nos dias de hoje, o pão é um dos alimentos mais consumido na maior parte dos países.



Figura 2 – Pretzel como símbolo das padarias e pastelarias
Fonte: Google images

1.3.O mercado das Padarias e Pastelarias no mundo

Segundo o estudo feito por *Global Industry Analysts*, as Padarias e Pastelarias expandiram o seu negócio, a nível mundial, para cerca de 410 Biliões de dólares, no ano 2015. A procura dos artigos nas Padarias e Pastelarias tem vindo a aumentar ao longo do tempo devido ao quotidiano das pessoas, onde existe pouco tempo para cozinhar refeições elaboradas. O excesso de trabalho e a falta de tempo levam os consumidores a optarem por refeições como sandes, merendas, *wraps*, entre outros artigos desta área. Acessibilidade, conveniência e benefícios para a saúde (em certos tipos de produtos), são alguns dos principais fatores que contribuem para a expansão deste mercado a nível mundial.

Embora as padarias e pastelarias apresentem um maior mercado na América do Norte e na Europa Ocidental, tem-se vindo a assistir a um crescimento neste setor no Médio Oriente, Ásia, América Latina e Africa, onde os consumidores destas regiões começam a demonstrar um maior interesse neste tipo de produtos, devido ao seu estilo de vida, hábitos alimentares e preferências.

As companhias mais importantes a liderar esta industria são: Grupo Bimbo; *George Weston Foods*; *Kellogg's*; *McDonald's*; *United Biscuits*; *Bahlsen*; Nestlé; *The Great Canadian Bagel*; *Britannia Industries*; *Einstein Noah Restaurant Group*; *Bruegger's Enterprises*; *Yamazaki*; *BAB ink.*; *Parle Products* e *Strauss Group*.

De acordo com o estudo feito por *Global Industry Analysts*, o pão artesanal juntamente com as carcaças são os artigos mais vendidos neste mercado, representando cerca de 170 biliões de dólares. Este valor cresceu 12% nos últimos 5 anos e corresponde a 52% na industria do pão, onde o Grupo Bimbo detém 3% de quota de mercado (valores referentes ao ano 2014).

Na perspetiva do consumidor, os hábitos alimentares e as suas preferências estão em constante alteração, o que obriga as padarias, pastelarias e as empresas de produção a desenvolver novos produtos inovadores, com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus clientes. Existem consumidores onde procuram artigos com mais açúcar, mais recheio, mais manteiga, de maiores quantidades etc.. Por outro lado, existem aqueles que são mais preocupados com a saúde e estilo alimentar, e procuram artigos com baixo

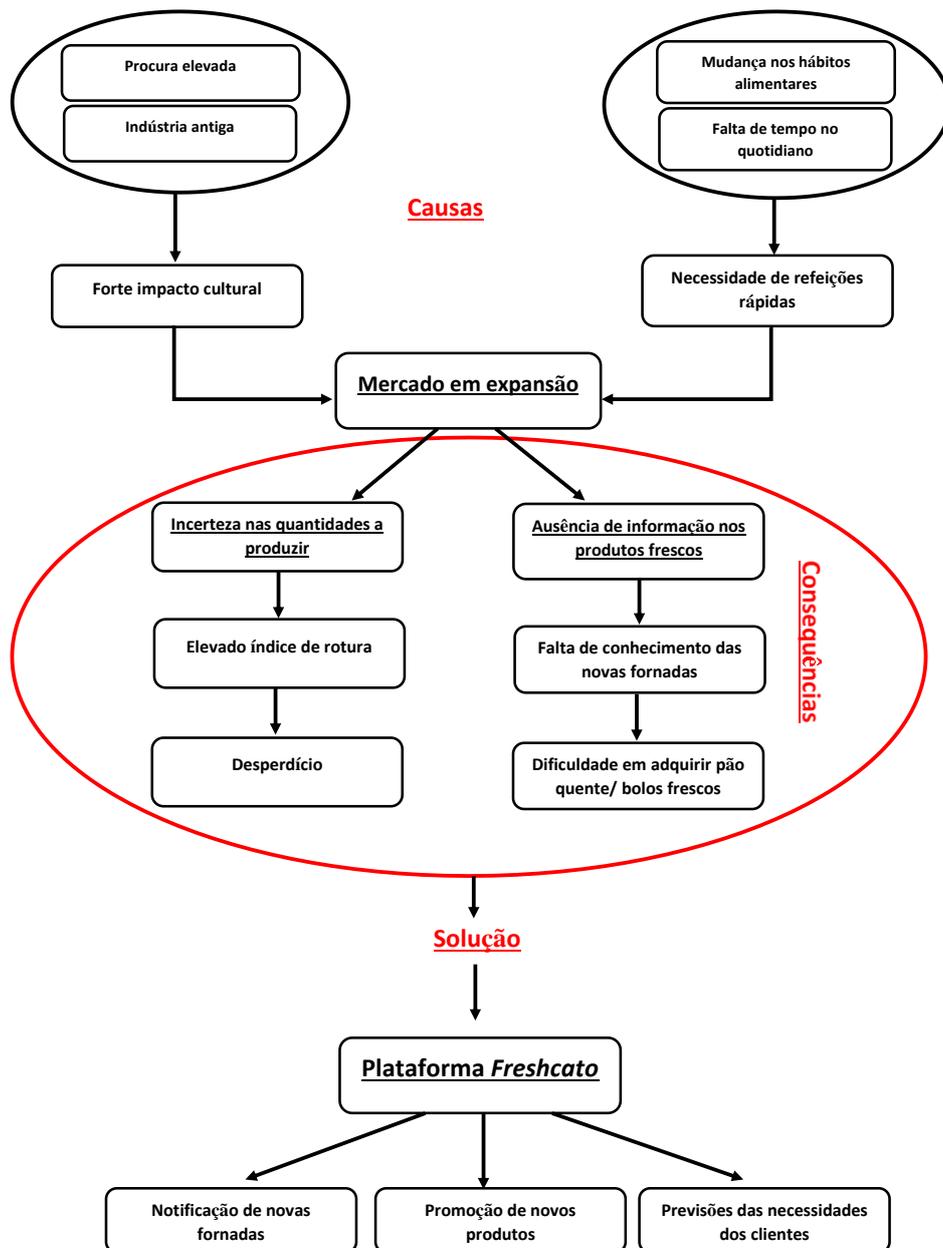
teor de hidratos, sem glúten, de origem orgânica e onde as porções, normalmente, são mais reduzidas. De maneira a garantir satisfação por parte destes dois tipos de consumidores, as empresas nesta indústria continuam a produzir consoante estas necessidades, no entanto cada vez mais existe uma maior atenção para os produtos “saudáveis”. Por outras palavras, este mercado, perante a análise feita da procura, está a focar a sua produção de modo a garantir estes quatro pontos:

- Produção de pão e bolos de elevada qualidade com ingredientes naturais.
- Eliminação de excesso de gordura.
- Redução de aditivos e ingredientes artificiais usados.
- Maior produção nos produtos sem glúten - Sendo um segmento onde a procura está cada vez maior.

Como a procura está constantemente a variar, é normal que estes pontos também sejam alterados perante a necessidade dos clientes. Há uma tendência para que sejam criados produtos cada vez mais específicos o que leva as padarias e pastelarias a serem flexíveis à inovação.

Em Portugal esta indústria tem vindo a ganhar relevância ao longo dos tempos. O que antes era visto como um negócio “familiar”, é agora visto como um negócio a apostar. O aumento do consumo dos produtos neste mercado, faz com haja um crescimento continuo no negócio das Padarias e Pastelarias no território nacional.

1.4. Quadro Conceptual



A expansão do Mercado das Padarias e Pastelarias deve-se ao forte impacto que tem na sociedade atual, e também à constante necessidade de refeições rápidas e práticas. Conseqüentemente, o aumento do consumo provoca (nos estabelecimentos) incertezas nas quantidades que devem produzir, pelo que existe uma maior probabilidade de roturas. Por outro lado, a falta de informação relativamente às novas fornadas, torna o processo de aquisição de produtos frescos mais complicados.

Neste projeto, irá ser estudada implementação da Plataforma *Freshcato* nos estabelecimentos, para solucionar as principais barreiras existentes neste Mercado.

Capítulo II

2. Descrição do Negócio

O propósito deste capítulo é conhecer o novo projeto a ser criado, através das oportunidades existentes. Irá ser explicado o conceito do mesmo, assim como a sua proposta de valor.

2.1. Oportunidade do Negócio

Através da expansão do mercado (irá ser fundamentada no Capítulo 3 – Análise do Mercado), nota-se um crescimento aparecem novos estabelecimentos neste setor. No entanto, o aparecimento de novas oportunidades poderá levar a problemas na gestão dos produtos.

Para este projeto, foi planeado uma visita a padarias e pastelarias portuguesas, com o intuito de perceber quais os principais problemas que enfrentam, tendo como principal foco as roturas de produtos. Para tal, foram colocadas 13 questões para que fosse possível perceber as dificuldades que as lojas enfrentam, assim como perceber melhor o seu negócio.

Após o levantamento das respostas dadas pelos diretores de cada estabelecimento, foi perceptível que, em praticamente todas as lojas, havia um problema comum: a incerteza nas quantidades a produzir.

Diariamente, é produzido um lote de pães ou bolos, e conforme o número de unidades vendidas, é definido se há roturas de *stock* ou quebras de *stock*. No caso de haver roturas de *stock*, a loja enfrenta o problema de não estar a vender, por não ter produzido quantidade suficiente para acompanhar sua procura. Por outro lado, caso seja produzido acima da procura, a loja enfrenta o problema de quebra de *stock*, onde existe desperdício de produto. Para alguns estabelecimentos, ter quebras de *stock* significa deitar os produtos que não foram vendidos para o lixo (literalmente). Porém, existem empresas que se responsabilizam por recolher o *stock* não vendido para que, posteriormente, possam entregar a instituições que precisem.

Para as padarias e pastelarias o prejuízo de não vender é maior que o prejuízo do desperdício, o que incentiva a produzir sempre mais que o desejado.

Outro problema existente para estes estabelecimentos prende-se com o facto de muitas vezes, não conseguirem promover quando há uma nova fornada. Por outras palavras, o cliente não tem conhecimento das horas em que o pão é acabado de ser feito, pois o horário nem sempre é certo. De modo a conseguirem solucionar este problema, a Padaria Portuguesa e alguns hipermercados, têm vindo a adotar um sistema onde informam dois ou três horários possíveis em que vai sair uma nova fornada. Pegando no exemplo da Padaria Portuguesa do Lumiar, é comunicado que todos os dias às 10h e às 18h é feito o pão. No entanto, como foi possível constatar ao entrevistar este estabelecimento, é complicado manter estes horários, uma vez que não conseguem prever a quantidade que vão vender. Nas alturas em que há uma maior rotatividade de artigos, é feito mais fornadas ao longo do dia, e por outro lado, quando há produtos parados, não fará sentido estar a produzir mais.

Concluindo, a incerteza das quantidades a produzir e a ausência de promoção dos artigos frescos, são fatores que levam ao desperdício de stock. Para prevenir este problema, deveria haver uma melhor conexão entre a loja e os seus clientes, de modo a haver uma maior perceção do que os mesmos procuram consumir. Será, este, um dos pontos onde a plataforma *Freshcato* irá incidir e acrescentar valor ao negócio das padarias e pastelarias.

2.2. Conceito de Negócio

Neste Plano de Negócio, o objetivo principal é iniciar uma plataforma de notificação ao cliente para estabelecimentos onde comercializam pão e bolos. *Freshcato* irá auxiliar estas lojas a promoverem os seus produtos, onde por sua vez irá potencializar as vendas e reduzir o desperdício. Esta plataforma pretende, também, ser útil aos consumidores deste Mercado, oferecendo acesso a produtos frescos, através de uma melhoria na rede de informação entre os estabelecimentos e os consumidores.



Figura 3 - Marca Freshcato

Fonte: Autor

O conceito de negócio passa por notificar os clientes, no momento em que o estabelecimento tem produtos frescos, prontos a serem consumidos. Esta notificação será feita através de uma plataforma de telemóvel, onde o consumidor não só receberá informações de quando existe uma próxima fornada, como também poderá escolher a que horas será mais conveniente sair uma fornada futura.

Devido ao facto de haver pessoas a preferirem não utilizar aplicações, este serviço existirá também em formato *Website*, onde os consumidores podem ter acesso à informação através do seu computador. Embora esta plataforma esteja disponível para estes dois meios (computador e telemóvel), este plano de negócio vai incidir prioritariamente na aplicação para telemóvel.

Como já referido, o utilizador da aplicação, poderá interagir com o estabelecimento de eleição, dando o *input* das horas a que pretende que haja produtos frescos. Esta interação será feita através da *app*, onde o cliente poderá escolher um horário dentro das opções exibidas pela loja (figura 4).

Este sistema de votação vem auxiliar as Padarias e Pastelarias a descobrir a hora em que existe maior procura, para que conseguiam, de uma forma mais eficiente, produzir e escoar o stock.

Embora este sistema de votação seja uma mais valia, tanto para o estabelecimento como para o consumidor, importa referir que há lojas que preferem não aderir a este sistema, e que preferem apenas dar conhecimento dos seus horários a que têm produtos frescos a sair.

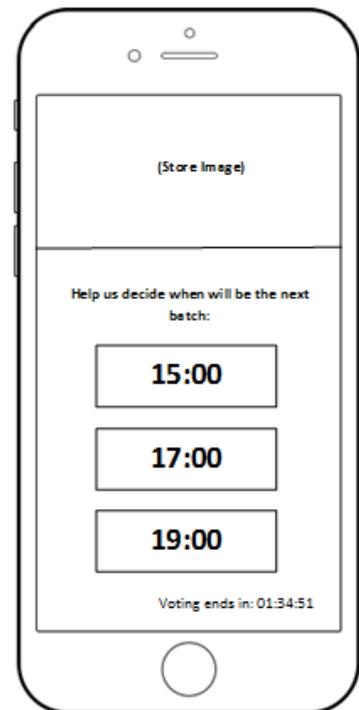


Figura 4 – Esboço do sistema de votação para nova fornada
Fonte: Autor

Tendencialmente, os consumidores procuram dois fatores: preço e proximidade. E é neste último fator que a plataforma *Freshcato* incide.

A plataforma *Freshcato* sugere, ao consumidor, as Padarias e Pastelarias mais próximas e mostra o horário a que uma nova fornada estará pronta. Como mostra na figura 6, é exibido dois cenários para o cliente:

- “Recomendado para si” (*Recommend for you*) – Consoante a pesquisa feita pelo cliente, novas recomendações irão aparecer com o objetivo de dar a conhecer novas experiências e novos locais para visitar.
- “Novas fornadas perto de si” (*New batches coming nearby*) – Aqui, o algoritmo passa por saber a localização do cliente e mostrar as opções que tem por perto, assim como o respetivo tempo para sair uma nova fornada.

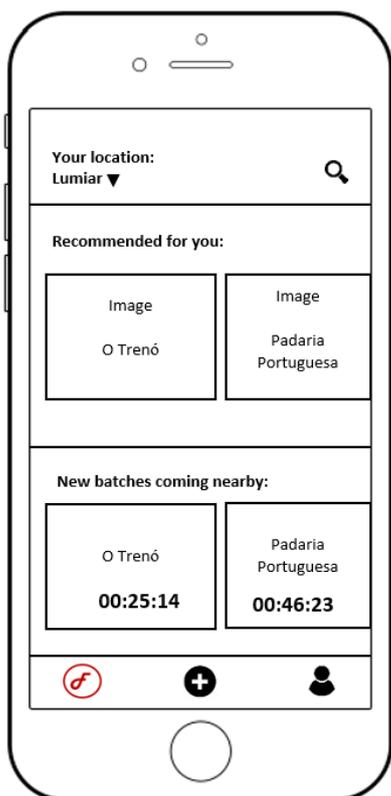


Figura 6 - Esboço das sugestões exibidas
Fonte: Autor

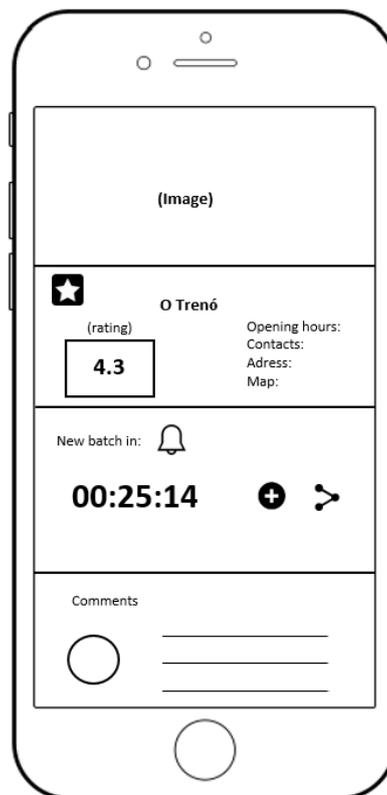


Figura 7 - Esboço da página do estabelecimento
Fonte: Autor

Dentro da página de uma Padaria ou Pastelaria (figura 7), existem diversas informações e ferramentas úteis para promover estabelecimentos e os seus produtos, tais como:

- Sistema de pontuação – Pontuação dada pelos vários consumidores ao estabelecimento.
- Botão de Favoritos – Possibilidade de adicionar o estabelecimento aos seus favoritos para dar seguimento às fornadas que o mesmo irá lançar.
- Botão de notificação – Esta funcionalidade serve para notificar os clientes para quando a contagem chegar ao fim, e o produto estiver pronto para ser vendido.
- Secção de comentários – Zona onde os diversos consumidores dão opinião sobre os produtos comprados e onde partilham as experiencias e ligações com o local.
- Botão de partilha – Para convidar um amigo ou um familiar para uma refeição numa determinada Padaria/Pastelaria.

Para finalizar, importa referir que, esta plataforma oferece várias funcionalidades ao consumidor, de maneira a que tenha a informação que necessita. Porém, na fase inicial

de construção da mesma, este projeto irá dar prioridade à funcionalidade de notificação de clientes, uma vez que é neste ponto que se diferencia e cria valor às Padarias e Pastelarias.

2.3. Apresentação da Proposta de Valor

Sendo que no capítulo anterior, foi falado da plataforma *Freshcato*, numa ótica direcionada para o consumidor, neste capítulo, pretende-se mostrar a verdadeira proposta de valor para os estabelecimentos que adiram a este serviço.

Importa referir que o cliente da plataforma *Freshcato* são as Padarias e Pastelarias, e não os consumidores finais, uma vez que são estes estabelecimentos que pagam por este serviço.

No que diz respeito ao objetivo do projeto, irá ser apresentado um conjunto de propostas de valor que vai ao encontro das necessidades das lojas, relativamente à venda dos seus produtos. De todas as propostas de valor que a plataforma oferece, destacam-se:

- Notificação novas fornadas

As padarias e pastelarias vão ter a oportunidade de divulgar as suas fornadas em tempo real. Perante esta ação, mais clientes vêm buscar produto fresco à loja, o que obriga a uma maior rotatividade de stock. Stock parado em loja, é um problema muito comum neste mercado, pois ao estar parado significa que está a perder frescura, e por consequência os consumidores deixam de querer esse artigo.

- Promoção de produtos

Uma vez que este projeto oferece um espaço para notificar as fornadas, também vai dar a oportunidade ao estabelecimento de promoverem os seus artigos, nomeadamente novos artigos que sejam lançados. Esta promoção pode ser feita através de fotos publicadas na plataforma ou de campanhas oferecidas ao consumidor.

- Quantidades produzidas mais assertivas

Como já foi referido, a plataforma *Freshcato* oferece, aos consumidores, a oportunidade de escolher o horário de preferência para uma nova fornada. Esta informação torna-se muito valiosa para as Padarias e Pastelarias porque ajudam a perceber quais os maiores picos de procura durante o dia, e as quantidades a produzir. Naturalmente estas quantidades não são 100% certas, no entanto auxiliam a estudar o mercado e a reduzir o desperdício, de uma forma significativa.

Todos estes pontos referidos, procuram solucionar os problemas que foram encontrados, neste mercado, através do questionário mostrado no capítulo 2.1.

Capítulo III

3. Análise do Mercado

Neste capítulo, irá ser referido a metodologia de recolha de informação para a análise do mercado, e das necessidades sentidas padarias/pastelarias e os seus clientes. Dentro desta análise, irá ser mostrado o valor do Mercado a nível mundial, que produtos inovadores existem e, por fim, quais serão as tendências para um futuro próximo.

3.1.Recolha e tratamento dos dados

A melhor forma de identificar os problemas existentes num determinado Mercado, é falar com especialistas no negócio, que conhecem bem os desafios que enfrentam e poderão vir a enfrentar. Por esta razão, para melhor perceção do mercado e desenvolvimento do projeto, foram marcadas várias entrevistas com diferentes lojas,

para que fosse possível perceber as maiores dificuldades que enfrentam no seu cotidiano.

Para este projeto, foram entrevistadas 20 Padarias e Pastelarias, onde foram feitas 13 questões referentes à gestão e dificuldades da loja. A figura 6 mostra a divisão do questionário feito, aos vários estabelecimentos, com o intuito de entender pontos diferentes. Cada grupo tem questões direcionadas para uma problemática específica:

- Grupo 1 – Este grupo tem como objetivo perceber o funcionamento da loja perante as quebras de *stock*. A dimensão deste problema é comum a todos as lojas, no entanto a maneira de encara-lo pode diferir.
- Grupo 2 – Este grupo é composta apenas por uma questão, onde o objetivo é ter a noção se as lojas dão a conhecer, aos seus clientes, os horários das suas fornadas. Acaba por ser uma questão muito importante para o desenvolvimento deste projeto, uma vez que é o foco principal da plataforma *Freshcato*.
- Grupo 3 – De maneira a dar a oportunidade, aos estabelecimentos, para falarem de outras problemáticas que enfrentam no dia-a-dia deste setor, foi criado este grupo. As questões presentes neste grupo estão focadas em entender outros problemas existentes nas Padarias e Pastelarias, para que seja avaliado a possibilidade de desenvolver novas ferramentas na plataforma. Ferramentas essas, que vão ao encontro das necessidades tanto das lojas como dos consumidores.
- Grupo 4 – No último grupo pretende-se compreender a maneira como os artigos da loja estão organizados. Este ponto é importante, para analisar o modo de estruturar a plataforma no que toca à disposição dos artigos.

Grupo 1
Como funciona o vosso sistema de quebras?
Quando foi a última vez que tiveram quebras de stock?
Qual o maior constrangimento perante esse problema?
Com que frequência têm quebras de stock?
O que fazem para evita-las?
Grupo 2
Os clientes têm conhecimento de quando sai uma nova fornada?
Grupo 3
Qual o maior problema que o vosso estabelecimento enfrenta?
Porque é que o maior problema?
Como costumam resolver esse problema?
Acham que é a melhor maneira de resolver?
Grupo 4
Como dividem os vossos artigos nas lojas?
Quantas unidades vendem de cada um? Qual é o <i>Top Seller</i> ?
Quanto fatura a vossa loja por mês?

Figura 5 - Divisão do questionário feito às lojas
Fonte: Autor

As questões em cima representadas, serviram de guia para as reuniões com os diversos estabelecimentos. Em todas as Padarias e Pastelarias, as respostas foram dadas pelo gerente de loja. De maneira a resumir estas mesmas respostas, será feito uma análise para cada grupo de questões:

Grupo 1

Foi possível constatar que houve unanimidade, no que diz respeito às quebras de stock. Todas se referiram às quebras de stock, como o principal problema existente na loja. As quebras de stock representam o prejuízo de não vender mais o prejuízo do próprio desperdício, e por esta razão para muitos estabelecimentos, pesa mais o fator quebra do que o fator das roturas. Foi, também, verificado que as quebras de stock são uma realidade que acontece, praticamente, todos os dias e a maneira que as lojas tentam resolver este problema, é produzir menos, correndo o risco de não acertarem nas quantidades pedidas pelo consumidor. Perante o stock que não foi vendido, muitas das lojas dão estas quantidades a instituições de recolha para a caridade, mas também foi falado com lojas que eram obrigadas a deitar para o lixo, as quebras diárias.

Grupo 2

Para estas questões, a resposta diferia consoante o tipo de estabelecimento onde se vendem este tipo de artigos. No caso dos cafés/restaurantes e dos retalhistas, a maior parte não dava a conhecer, aos consumidores, os horários a que faziam uma nova fornada. Preferiam produzir consoante a procura do consumidor ao longo do dia. No caso das padarias/pastelarias *franchising*, nomeadamente a “Padaria Portuguesa”, dão a conhecer um horário fixo das fornadas que vão produzir ao longo do dia. Contudo, verificou-se que estes horários não são lineares, e por vezes a loja tem a necessidade de produzir fora ou depois destes horários, dependendo da rotatividade do stock que tem em loja.

Grupo 3

Como já foi referido, este grupo destina-se a dar oportunidade às lojas de falarem de outros problemas que enfrentam. No entanto, todos os estabelecimentos, voltaram a sublinhar o impacto negativo que as quebras e as roturas de stock traziam à sua loja, sendo este o principal problema que querem resolver.

Grupo 4

As divisões dos artigos eram muito semelhantes de loja para loja. Já o seu produto *top seller* diferia, pois, algumas Padarias/Pastelarias tinham um determinado artigo como especialidade da casa.

Foi complicado ter conhecimento da faturação mensal da loja, uma vez que as mesmas tinham indicações para não partilhar este tipo de dados com pessoas alheias ao negócio.

Em conclusão, há um grande problema na gestão de stock neste mercado e uma incerteza nas quantidades a produzir. A falta de informação relativamente à produção de novas fornadas, assim como a falta de comunicação entre o consumidor e a loja, são fatores que contribuem para a falha que existe entre a quantidade produzida e a quantidade procurada.

3.2. Análise consumidores e da procura

Após o estudo feito aos estabelecimentos, foi necessário entender melhor a perspetiva do consumidor. Para tal, foi feito um inquérito a 125 consumidores onde foram feitas questões referentes ao Mercado das Padarias e Pastelarias. O principal intuito deste inquérito, passa por entender até que ponto a plataforma *Freshcato* é valorizada pelos consumidores. Embora este inquérito seja constituído por 9 questões, neste subcapítulo irão apenas ser abordadas as que foram consideradas mais pertinentes para a análise do consumidor e da sua perspetiva em relação ao Mercado. É possível verificar as respostas com maior detalhe no Anexo 4. A figura 7 mostra as questões colocadas aos consumidores:

1. Sexo
2. Idade
3. Área de Residência
4. Com que frequência costuma frequentar padarias/pastelarias?
5. Costuma frequentar padarias/pastelarias perto do local onde reside?
6. Costuma vir a estes estabelecimentos acompanhado?
7. Quais os seus artigos de eleição nestes estabelecimentos?
8. Costuma ter conhecimento dos horários a que determinada padaria ou pastelaria produz uma nova fornada de pão/bolos?
9. De maneira a ter acesso a produtos mais frescos, utilizaria uma plataforma onde lhe indicasse os horários de novas fornadas, nas redondezas?

Figura 6 - Inquérito feito aos consumidores

De maneira a categorizar o consumidor, foram colocadas as 3 primeiras questões para conhecer o sexo, a idade e a área de residência. A importância de ter conhecimento destes pontos, passa por conhecer o tipo do consumidor e associar às suas preferências.

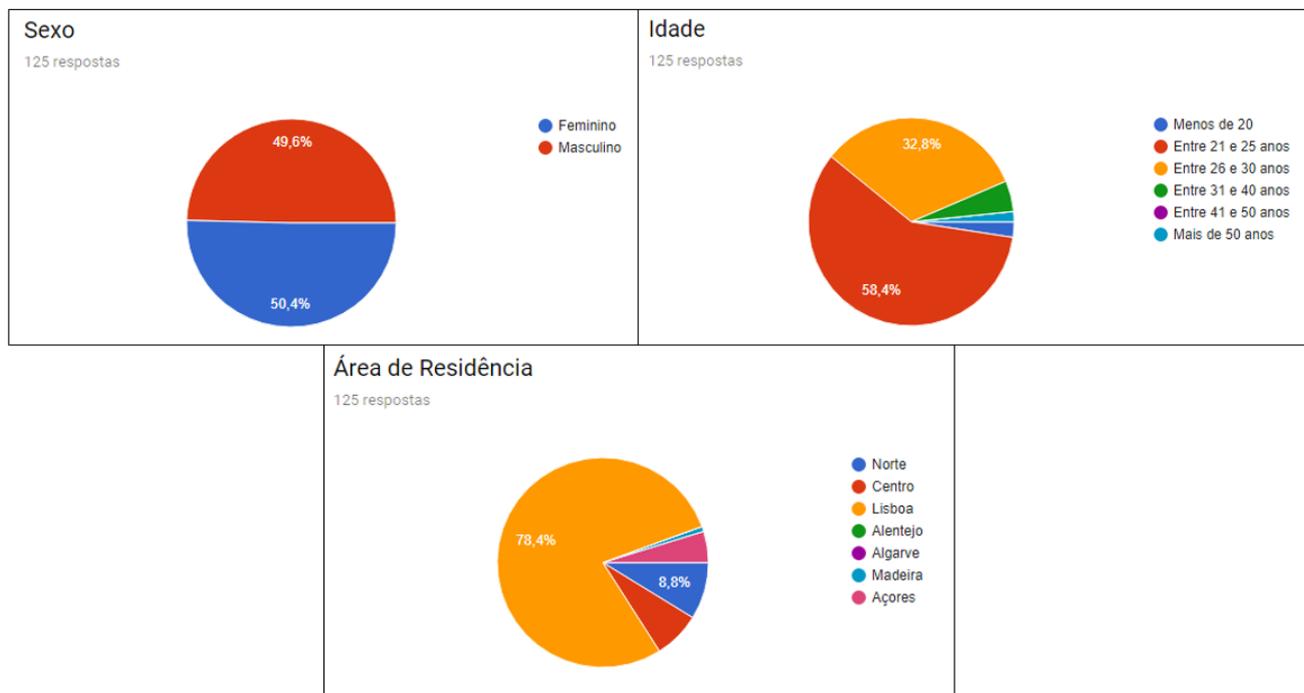


Gráfico 1 – Características pessoais do potencial consumidor

Após levantamento dos dados do inquérito, constatou-se que, dos 125 inquiridos:

- 62 eram do sexo masculino (49,6%) e 63 eram do sexo feminino (50,4%)
- 75 tinham a idade entre os 21 e 25 anos (58,4%); 41 entre os 26 e 30 anos (32,8%); 6 entre os 31 e 40 anos (4,8%); 2 mais de 50 anos (1,6%) e 3 menos de 20 anos (2,4%)
- 98 eram residentes na área de Lisboa (78,4%); 9 residentes no centro (7,2%); 11 residentes no Norte (8,8%); 6 residentes nos Açores (4,8%) e 1 residente na Madeira (0,8%)

Uma vez que a plataforma *Freshcato* pretende notificar horários das novas fornadas, sentiu-se a necessidade de analisar a quantidade de consumidores que tem conhecimento destes horários. Para tal, a questão representada no “Gráfico 2” foi colocada, para determinar a percentagem de consumidores que sabem os horários e os consumidores que não sabem os horários.

Como mostra o “Gráfico 2”, dos 125 consumidores, apenas 13 pessoas (10,4%) tinha conhecimento dos horários das fornadas. Este resultado foi muito importante para o desenvolvimento deste projeto, pois prova que há um número grande de clientes que não tem noção das horas a que existe produto fresco. Este facto, faz com que os estabelecimentos não potencializem as suas vendas.

Costuma ter conhecimento dos horários a que determinada padaria ou pastelaria produz uma nova fornada de pão/bolos?

125 respostas

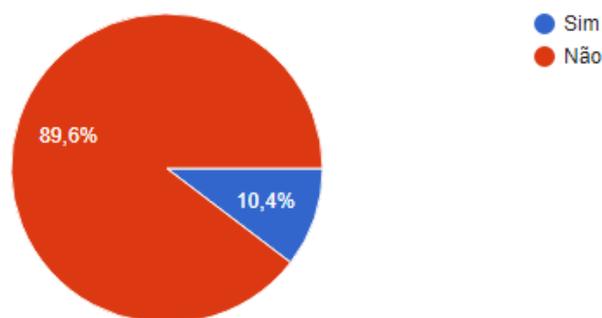


Gráfico 2 - Conhecimento dos horários das fornadas

Como última questão do inquérito, foi perguntado ao consumidor se estaria disposto a utilizar uma plataforma que o ajudasse a procurar novas fornadas nas proximidades. Sendo uma pergunta direta, o objetivo prende-se com o facto de querer saber a opinião do cliente em relação ao uso deste tipo de tecnologia neste Mercado. O Gráfico 3 representa, exatamente, esta questão. Como é possível observar, dos 125 consumidores abordados, 68 (54,4%) disseram que utilizavam esta plataforma. Com este facto é possível concluir que uma grande maioria não tem problemas em utilizar este tipo de tecnologias. No entanto, 47 pessoas responderam “Talvez” (37,6%) e apenas 10 pessoas responderam “Não”. Em relação a esta última resposta, constatou-se que este tipo de consumidor pretende, simplesmente, entrar na padaria/pastelaria consumir e sair do estabelecimento, não sentido a necessidade de estar muito tempo naquele espaço. Relativamente aos consumidores que responderam “Talvez”, a decisão de utilizar, ou não, esta plataforma prende-se com a conveniência da mesma, pois os consumidores procuram algo simples e prático, que responda rapidamente às suas necessidades.

De maneira a ter acesso a produtos mais frescos, utilizaria uma plataforma onde lhe indicasse os horários de novas fornadas, nas redondezas?

125 respostas

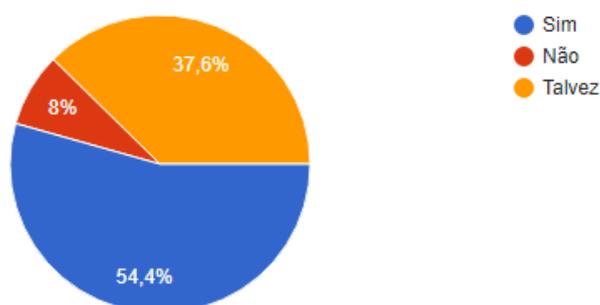


Gráfico 3 - Uso de uma nova plataforma de notificação de fornadas

Após as respostas terem sido recolhidas e analisadas, conclui-se que existe, de facto, uma falha na comunicação dos horários das fornadas. Este facto, salienta a ideia principal deste plano de negócio, onde é pretendido notificar os consumidores e ajudar as padarias e pastelarias a cativar mais clientes ao seu estabelecimento. Para além destes resultados, foram recolhidos outros pontos que serão úteis para analisar o tipo de consumidor e as suas preferências neste Mercado.

3.3.O valor do Mercado das Padarias e Pastelarias em Portugal

Para que seja possível verificar se este plano de negócio é sustentável, é imprescindível analisar o mercado onde o mesmo incide. Neste subcapítulo, irá ser analisado o valor do Mercado das Padarias e Pastelarias em Portugal num espaço temporal de 2010 a 2021, sendo que os valores apresentados de 2017 a 2021 são previsões com base no seu histórico. Todos os dados presentes foram retirados da base de dados online “Statista”.

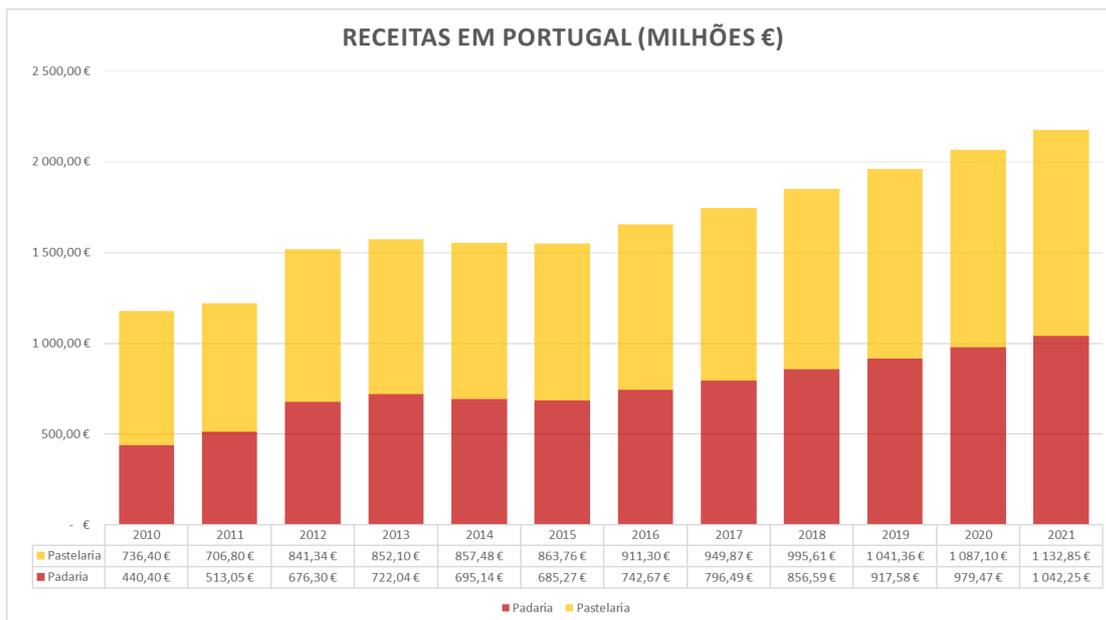


Gráfico 4 - Receitas em Portugal (milhões €)

Fonte imagem: Autor

Fonte dados: Statista

O gráfico 4 mostra as receitas anuais do Mercado em Portugal ao longo dos anos, onde se consegue ver o valor das Padarias e Pastelarias em separado, e o valor dos dois setores no seu global.

Nos anos de 2014 e 2015 assistiu-se a um decréscimo nas receitas no setor da panificação, contrariamente ao sector das pastelarias que tem vindo sempre a aumentar. Este decréscimo, fez com que o Mercado, no geral, diminuísse ligeiramente o seu valor de receitas anuais.

Numa perspetiva geral, o Mercado das Padarias e Pastelarias tem vindo a apresentar-se em constante crescimento, estando previsto que continue a crescer nos próximos anos. Se for analisado o valor de receitas total no ano de 2010 (1.176,80 €) e comparar com a previsão feita para o ano 2021 (2.175,10€), verifica-se um crescimento de, aproximadamente, 85%. Estes valores positivos são uma mais valia para este projeto uma vez, uma vez que se trata de um negócio sustentável onde a plataforma *Freshcato* pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço e, com isto, potencializar as vendas.

Verificando o negócio das Padarias e Pastelarias em separado, vê-se que ambos têm vindo a desenvolver-se de forma positiva. Contudo, o negócio das Pastelarias tem vindo a apresentar uma facturação superior que será justificado pelos dois próximos gráficos.

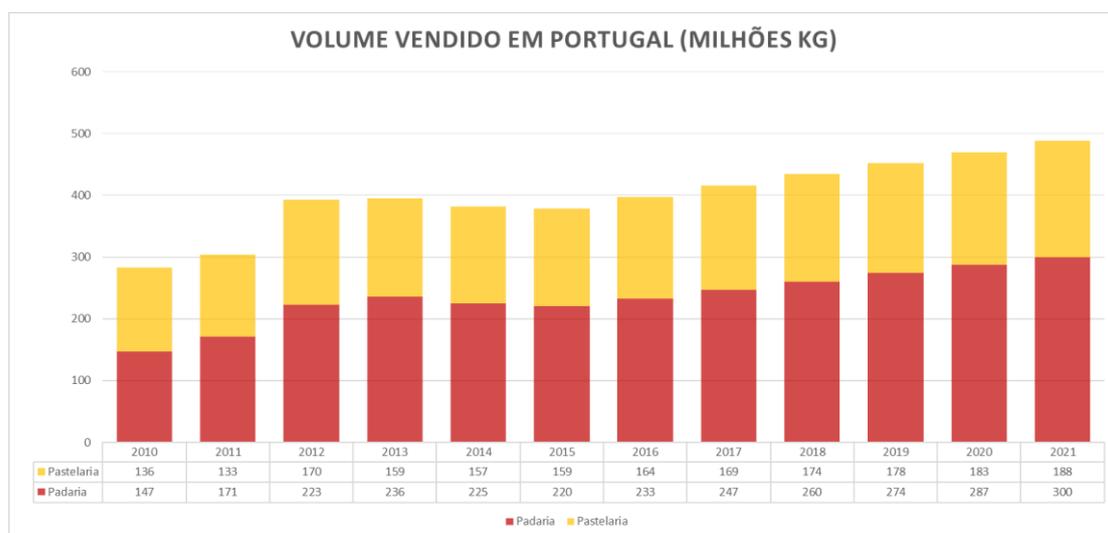


Gráfico 5 - Volume Vendido em Portugal (milhões Kg)

Fonte imagem: Autor

Fonte dados: Statista

O segundo gráfico mostra o volume vendido em milhões de kg para no Mercado em Portugal. Como visto no gráfico anterior (gráfico 5), a faturação mensal das Pastelarias é superior à faturação mensal das Padarias. No entanto, o gráfico 2 mostra que o volume vendido mensalmente das Pastelarias é inferior ao das Padarias. Este facto, leva à conclusão que o preço unitário dos produtos vendidos na Pastelaria tem de ser, obrigatoriamente, superior. Para suporte desta análise, no gráfico 6 pode-se verificar a média do preço unitário para estes dois tipos de estabelecimento. Durante os 12 anos em análise, o preço unitário dos produtos da Pastelaria mantém-se superiores.

Esta informação é muito relevante para o desenvolvimento deste projeto, uma vez que identifica quais os produtos que trazem mais lucro ao negócio. Através da plataforma *Freshcato*, este tipo de produtos pode ter mais destaque, originando mais vendas sustentáveis para o estabelecimento.

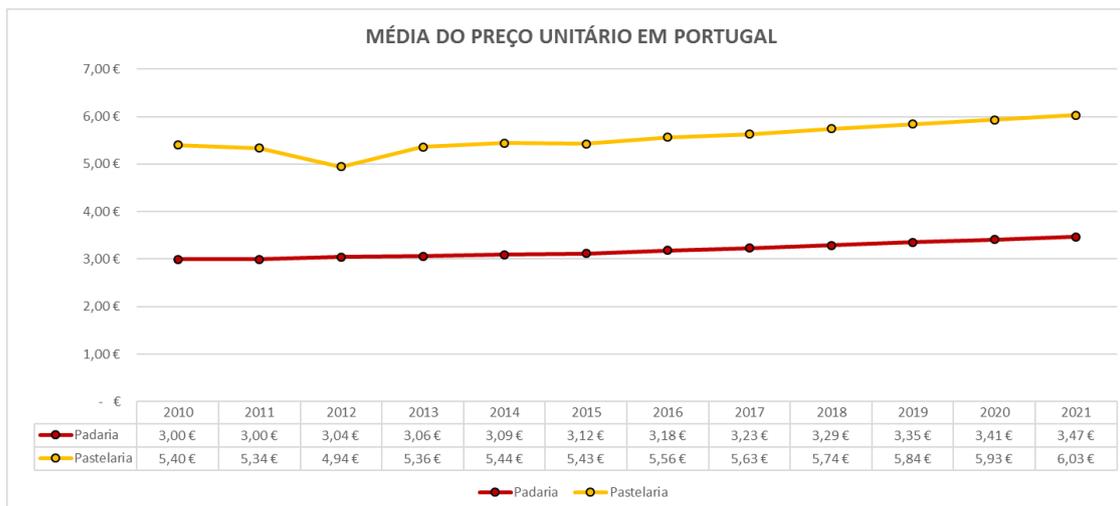


Gráfico 6 - Média do Preço Unitário em Portugal
Fonte imagem: Autor
Fonte dados: Statista

3.4. Produtos inovadores neste mercado

Como visto no subcapítulo anterior, o Mercado das Padarias e Pastelarias tem vindo a aumentar o seu negócio nos últimos tempos, no entanto este mercado continua a ser rotulado como um negócio tradicional. A razão para esta mentalidade, deve-se ao facto de, normalmente, ser um negócio familiar, onde só cresce dentro da sua zona. Porém, têm vindo a aparecer novas cadeias que pretendem contrariar estes estereótipos, como são o exemplo da *Padaria Portuguesa* e a *Bagga*.

Por ser considerado um negócio tradicional, tem sido difícil encontrar produtos inovadores neste mercado, o que acaba por ser uma oportunidade para este projeto. A plataforma *Freshcato* traz uma ideia que é única para o mercado das Padarias e Pastelarias, onde não existe concorrência, apresentando-se, assim, como sendo pioneira desta ideia. Embora este facto seja visto como uma mais valia para o plano de negócio, é importante sublinhar que, por ser serviço novo, os estabelecimentos e os consumidores poderão não se adaptarem na primeira instância. Como qualquer ideia inovadora, que sai pela primeira vez num mercado, a adesão do público-alvo pode não ser a esperada nos primeiros tempos de vida do projeto.

Como já referido, foram poucas as ideias tecnológicas encontradas neste mercado. Contudo, foram estudadas as ideias de duas *start-ups* (uma delas norte-americana e a outra inglesa), com o intuito de enriquecer o projeto *Freshcato* e analisar o impacto que as mesmas tiveram no mercado das Padarias e Pastelarias.

Baker Tweet

O projeto *Baker Tweet* nasceu em Inglaterra no ano de 2009, e já está espalhado em alguns pontos relacionados com este mercado. Este projeto permite que os estabelecimentos notifiquem as novas fornadas através da rede social *Twitter*. Esta comunicação entre o estabelecimento e o consumidor é feita através de uma máquina física (figura 8), que está ligada à conta *Twitter* da loja, e que envia informação para esta rede



Figura 7 - máquina física *Baker Tweet*

social quando um determinado produto tiver saído do forno. Os consumidores que seguem a loja, poderão ter acesso às notificações em tempo real e posteriormente ir à loja comprar o produto.

Numa nota pessoal, esta ideia peca por “obrigar” o estabelecimento a adquirir a máquina física, o que torna este serviço com um custo muito mais elevado e menos acessível.

Crema App

A plataforma *Crema App* nasceu no Estados Unidos da América em 2016 e foi desenvolvida numa das maiores incubadoras de ideias a nível internacional: o *Founder Institute*. Neste momento, esta plataforma já se encontra em 8 cidades norte-americanas e já tem parcerias criadas com mais de 300 estabelecimentos. Este projeto incide prioritariamente no nicho das “*coffee-shops*”.



Figura 8 - Logo *Crema App*

Crema App é uma aplicação apenas distribuída para telemóvel, onde permite aos consumidores descobrir e consultar, os vários cafés existentes perto do

local onde residem, e verificar as condições do estabelecimento como por exemplo, se têm *wi-fi* ou se aceitam cartão de crédito.

Para além destas funcionalidades, esta aplicação teve como foco a criação de um modelo de pagamento para este tipo de estabelecimentos. Crema App permite que os consumidores paguem os seus produtos através da aplicação, não havendo a necessidade de pagar com cartão ou dinheiro. Pretende, com isto, tornar o serviço mais prático e conveniente tanto para o estabelecimento como para o consumidor.

Serviços onde facilitam o processo da compra é, sem dúvida, uma tendência para o futuro no mercado do grande consumo. E, por esta razão, o modelo de pagamento desenvolvido nesta aplicação tem um grande interesse para a plataforma *Freshcato*. Será referido com maior detalhe deste tópico, no próximo subcapítulo.

3.5. Tendências para o futuro

Cada vez mais, os consumidores, procuram um serviço prático e conveniente. Um perfeito exemplo desta tendência é o novo serviço que a empresa *Amazon* está a criar: *Amazon Go*. O *Amazon Go* pretende ser uma loja física onde o consumidor entra escolhe os produtos que pretende adquirir e sai da loja. Neste serviço, o pagamento é feito através de uma aplicação (carteira virtual), onde vai registando os produtos que o mesmo retira das prateleiras, e por fim efetua o pagamento, deixando de existir filas de espera para pagar.

Embora na fase inicial do projeto *Freshcato*, não tenho este modelo de pagamento, será um dos próximos focos onde pretende incidir. É pretendido que os consumidores ao entrarem na loja, possam efetuar o pedido e o pagamento pela aplicação.

Com o intuito de oferecer ao consumidor produtos frescos e às horas que procura, as lojas neste mercado, pretendem solucionar esta necessidade, através de um sistema de encomendas. Com esta tecnologia, o consumidor pode fazer uma encomenda diretamente para a loja física, e ir levanta-la no horário notificado pela mesma. Como este processo é mais conveniente para o consumidor, uma vez que não é necessário estar presente, fisicamente, na loja para fazer uma encomenda, melhora a qualidade do serviço do estabelecimento e também a assertividade produzida diariamente.

Por último, é necessário ter um contacto próximo com o cliente para que seja possível notificar de novos produtos, promoções, campanhas, menus (etc.). Num cenário ótimo, este contacto com o cliente, permite às lojas promoverem o seu produto e consequentemente aumentar as suas vendas e por esta razão, há uma tendência em melhorar este processo, no mercado do grande consumo em geral. Por outro lado, esta comunicação com o cliente, serve para saber se o cliente está satisfeito com o serviço/produto servido, e saber quais os pontos a melhorar no seu negócio, permitindo assim que cresça e vá ao encontro das necessidades do consumidor.

Em suma, as três tendências para o futuro analisadas para o mercado das Padarias e Pastelarias foram:

1. Modelo de Pagamento
2. Sistema de Encomendas
3. Comunicação com clientes

Na fase inicial, o projeto *Freshcato* irá incidir nos pontos referidos no Capítulo II, no entanto o estudo destas tendências foi imprescindível para saber qual o próximo passo que deve seguir. É pretendido que a plataforma evolua para estes três pontos, fazendo com que a mesma torne o negócio deste mercado mais inovador e rentável.

Capítulo IV

4. Análise Competitiva

Como já referido, o mercado das novas tecnologias, é um mercado em crescimento, onde estão a aparecer, constantemente, novos processos tecnológicos. Neste capítulo irá ser analisado a concorrência existente nas novas tecnologias ligadas ao Mercado em questão, onde a plataforma *Freshcato* se insere. Importa referir, que para esta análise irá ser estudado as oportunidades e ameaças, dentro da tecnologia de “aplicações para telemóvel”.

Irá, também, ser feita uma análise interna, onde serão partilhados os pontos fortes e pontos fracos deste projeto. Pontos esses, que foram encontrados através dos questionários feitos aos consumidores e aos estabelecimentos.

4.1. Análise SWOT

Atualmente, e sem generalizar, o mercado das Padarias e Pastelarias é caracterizado por ser tradicional, o que faz com que haja pouco adesão a novas tecnologias. Durante a execução deste projeto, não se confirmou esta premissa nos grandes retalhistas e nas cadeias de *franchising*. Contrariamente ao esperado, todos os estabelecimentos mostraram-se bastante interessados e a querer saber mais sobre o que este projeto tem para oferecer. No entanto, as padarias mais antigas têm tendência a ser mais séticas em relação à modernização do negócio. O facto de ser um mercado pouco ligado à componente tecnológica, foi encarado como uma oportunidade para este projeto, onde o mesmo oferece algo inovador aos seus clientes.

	Útil para alcançar os objetivos	Prejudicial para alcançar os objetivos
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> - Ideia inovadora no mercado - Rotatividade de stock nas lojas - Qualidade no serviço ao consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial - Dificuldade em aceder a todas as Padarias e Pastelarias (numa fase inicial)
	Oportunidades	Ameaças
Análise externa	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado estagnado em relação às novas tecnologias - Pouca concorrência - Mercado em constante crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos pessoas a utilizarem aplicações para telemóvel - Parte do mercado bastante tradicional

Figura 9 - Análise SWOT
Fonte: Autor

A análise SWOT (figura 10), resulta de um estudo feito ao mercado das novas tecnologias e ao impacto que tem no mercado das padarias e pastelarias. Visto ser um

projecto pioneiro, a concorrência direta é nula, pelo que o foco deverá ser satisfazer o cliente e as necessidades dos consumidores. A análise interna feita, ajudou a perceber o que o plano de negócio tem de positivo, e quais vão ser os maiores desafios a enfrentar durante a sua execução. É, por isso, necessário ter presente os diversos pontos representados na figura 10, para saber onde o projecto se deve focar e onde tomar medidas.

Capítulo V

5. Gestão Estratégica

Neste capítulo pretende-se descrever o processo da Gestão Estratégica para este Plano de Negócio. Para que a empresa tenha sucesso em todo o seu percurso, a estratégia deverá ser pensada e analisada através de pontos e objetivos, pelos quais a empresa deverá seguir e cumprir.

Numa primeira análise irá ser falado da Visão e Missão do Plano de Negócio, seguido pelos objetivos estratégicos a alcançar e finalizando com as estratégias de desenvolvimento, que o projeto *Freshcato* tenciona seguir.

5.1. Visão, Missão e Valores do Projeto

Visão

A nossa visão passa por tornar a marca *Freshcato* na empresa com maior notoriedade, associada aos produtos frescos e de qualidade. Queremos que esta marca seja um “carimbo” de confiança, onde depositamos todo o nosso esforço para oferecer as melhores escolhas ao consumidor.

Missão

Pretendemos atuar na indústria alimentar de forma ética e rentável, com a responsabilidade de satisfazer as necessidades dos consumidores, através da oferta de uma rede de informação referente aos produtos mais frescos.

Valores

Os valores da empresa *Freshcato* assentam em 3 princípios, que servem de guia para os comportamentos e decisões de todos os colaboradores, assim como a busca dos objetivos da empresa. São eles:

- Qualidade – Procuramos encontrar a excelência, oferecendo ao consumidor os melhores produtos do mercado.
- Abertura – Trabalhamos com pessoas com ideias diferentes, proporcionando novas perspectivas ao negócio.
- Produtividade – Queremos levar ao consumidor novas ideias.

5.2.Objetivos do Plano de Negócio

Com o intuito de tornar a visão da empresa numa direção para atingir uma performance específica e dar materialidade à sua missão, é fundamental definir objetivos mensuráveis para a organização.

Os objetivos estabelecidos devem possuir características que os tornem autênticos para o projeto. Estes devem ser S.M.A.R.T. – Ou seja, Específicos (*Specific*); Mensuráveis (*Measurable*); Atingíveis (*Attainable*); Relevantes (*Relevant*); Temporais (*Time Bound*).

Neste subcapítulo, serão referidos, por pontos, os vários objetivos a alcançar, para as diferentes áreas da organização. Para o projeto *Freshcato*, as áreas onde vão ser aplicados estes objetivos S.M.A.R.T. são:

- Inovação
- Marketing
- Recursos Financeiros
- Recursos Humanos
- Responsabilidade Social

- Produtividade

Objetivos de Inovação

1. Desenvolver uma cultura dentro da empresa, com o foco na partilha de novas perspetivas que acrescentem valor ao negócio.
2. Criar centro de partilha para o consumidor, onde os mesmo podem dar o seu *feedback* de pontos a melhorar no serviço.

Objetivos de Recursos Financeiros

1. Obter financiamento para a construção do website e aplicações de telemóvel (*Android e IOS*)
2. Construir cinco parceiros no primeiro ano da execução deste projeto.

Objetivos de Marketing

1. Ter o website operacional cinco meses após o financiamento do projeto, de maneira a promover o nome da empresa e o conceito do negócio.
2. Criação das aplicações de telemóvel, para o sistema *Android e IOS*, cinco meses após o financiamento do projeto.

Objetivos de Recursos Humanos

1. Contratar colaboradores que partilhem os valores do projeto.
2. Contratar equipa de programadores especializada, após financiamento do projeto.

Objetivos de Responsabilidade Social

1. Respeitar os requisitos ambientais, e sensibilizar os colaboradores e clientes da empresa para respeitarem estes valores.
2. Cumprimento de todos os deveres e obrigações da empresa para com a sociedade em geral.

Objetivos de Produtividade

1. Prestar um serviço coerente com os valores do projeto, oferecendo qualidade e frescura nos produtos que a plataforma *Freshcato* promove.
2. Conseguir, que no primeiro mês após o lançamento da plataforma, cerca de 2.000 pessoas adiram ao projeto.

5.3.Estratégia de desenvolvimento

Com o objetivo de perceber quais os objetivos que a empresa deve atingir e quais o objetivo já atingido, é imprescindível a existência de indicadores para quantificar os seus resultados. Estes indicadores determinam se é preciso tomar decisões diferentes que melhorem os resultados atuais. Neste subcapítulo vão ser mencionados os *KPI's* (*Key Performance Indicator*) selecionados para garantir o melhor desempenho para este projeto.

A mensuração de resultados é extremamente importante para alcançar o sucesso, portanto a utilização de ferramentas eficientes para essa finalidade é sempre bem-vinda. Realizar uma correta análise e compreensão, tanto das métricas quanto dos KPIs, é um passo fundamental para uma tomada de decisões a respeito das estratégias de desenvolvimento que estiverem por vir. Essas conclusões, quando mal realizadas, podem comprometer o desenvolvimento de uma empresa ou, pelo contrário, contribuir para o sucesso do seu negócio.

Após um estudo ao mercado das Padarias e Pastelarias e ao sistema tecnológico onde a plataforma *Freshcato* incide, foram desenvolvidos alguns indicadores para avaliação do projeto:

Número de estabelecimentos associados

Como o cliente do projeto *Freshcato* são as Padarias e Pastelarias, quanto mais for o número de estabelecimentos a utilizar esta aplicação, maior vai ser a receita deste projeto. Este indicador define o progresso da angariação de clientes, analisando o sucesso da empresa.

Vendas do estabelecimento

Como já referido anteriormente, esta plataforma ajuda o mercado das Padarias e Pastelarias a potencializar as suas vendas. De maneira a comprovar este ponto, é necessário haver um indicador que possibilite uma análise de vendas do estabelecimento ao longo de um determinado espaço temporal. Com este indicador, também designado como *Key Performace Indicator* (KPI), pretende-se estudar o progresso das vendas das Padarias e Pastelarias, analisando o impacto da plataforma *Freshcato* nas mesmas.

Número de utilizadores

Este indicador mostra o número de utilizadores a usar a aplicação, sendo que os utilizadores são os consumidores das Padarias e Pastelarias. A criação deste indicador deve-se à necessidade de medir o impacto da plataforma na ótica do consumidor, sendo também importante criar um espaço onde o consumidor pode dar o seu *feedback* para acrescentar valor à empresa.

De um modo geral, vão ser estes *KPI's* que irão auxiliar a acompanhar o desempenho deste plano de negócio, sendo importante referir que embora o resultado financeiro possa ser bom, podem existir atividades ou processos que não estão a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da empresa. Ao longo da vida do projeto, estes indicadores mencionados poderão sofrer alterações caso, o mesmo também sofra alterações.

Capítulo VI

6. Marketing

Este capítulo visa verificar todas as partes envolvidas para o desenvolvimento deste Plano de Negócio. Irá ser abordado o Marketing Holístico, onde o objetivo será criar um equilíbrio em todos os envolvidos para a sustentabilidade do projeto. Assim, o Marketing Holístico envolve as seguintes áreas:

- Marketing integrado – Responsável por assegurar que os “4P’s” do Marketing-Mix estejam em conformidade, de maneira a cativar o cliente. É fundamental que a mensagem transmitida nesta área seja feita de maneira a estar coerente com os valores da empresa.
- Marketing de relacionamentos – Responsável por criar uma boa relação com os clientes a ponto de fideliza-los.
- Marketing Interno – Responsável por assegurar um bom ambiente para o público interno da empresa, ou seja, os seus funcionários.
- Marketing de Performance – Responsável por garantir que as estratégias de marketing utilizadas, estão a trazer o retorno esperado (serviço).

6.1.Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são responsáveis por determinar o sucesso (ou fracasso) de um determinado produto ou serviço, e são os pontos-chave que fazem diferenciar perante os seus concorrentes no mercado. Por esta razão, é necessário identificar estes pontos e otimiza-los para que seja mais fácil satisfazer as necessidades do cliente.

Para este Plano de Negócio, e de maneira a conhecer melhor a estratégia a utilizar, foram identificados os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

Oferta única no mercado

A plataforma *Freshcato* provém de uma ideia inovadora nunca antes vista no mercado onde assenta. Este facto, faz com exista um interesse, por parte dos clientes (Padarias e Pastelarias), em participar neste projeto, tendo como intuito inovar o seu negócio. Para os estabelecimentos, a inovação oferecida, traduz-se numa melhor relação com os seus clientes e um melhoramento na gestão da sua loja.

Qualidade do Serviço

A qualidade do serviço é um foco prioritário em toda a vida deste projeto, pois será responsável por manter os clientes satisfeitos. Pretende-se prestar um conjunto de serviços baseados nas diversas necessidades dos clientes, que procuram para melhorar o seu serviço. Tendo em conta que o Mercado está constantemente a inovar, o estudo e análise feito para manter a qualidade do serviço, deverá também ser constante.

Redução de desperdício

Como já foi referido anteriormente, um dos principais problemas neste Mercado é a quantidade de produto que é desperdiçado, diariamente. Um dos pilares base para *Freshcato* assenta na redução deste desperdício, assegurando que o consumidor tem o produto mais fresco, às horas pretendidas. A comunicação entre as Padarias e Pastelarias e os seus consumidores irá melhorar o que, também, contribui para uma maior assertividade nas quantidades produzidas.

Maior rotatividade de stock

Ter uma melhoria na rotatividade de stock, é um fator crítico para os estabelecimentos que pretendem ter produto fresco nas suas lojas, diariamente. É por isso necessário dar a conhecer, aos consumidores, os produtos deste Mercado, cativando-os através de uma vasta oferta e de possíveis promoções que possam existir.

6.2. Marketing Mix

Dependendo do produto ou serviço que estiver a ser desenvolvido, as ferramentas do marketing-mix a serem utilizados, varia. Normalmente, os pontos habituais para análise

de um projeto são as variáveis dos 4 P's, sendo elas: Produto/Serviço (*Product/Service*); Preço (*Price*); Distribuição (*Place*) e Promoção (*Promotion*). Contudo, para o caso dos serviços, há mais 3 variáveis a ter em conta: Pessoas (*People*); Processos (*Process*) e produtividade (*Productivity*). Serão vistas cada uma destas variáveis para o Plano de Negócio em questão.

Serviço

Ao optar por este serviço, o cliente adquire uma tecnologia (plataforma tecnológica) que será responsável por notificar o consumidor dos horários das suas fornadas. Esta ação faz com que a relação entre o estabelecimento e o consumidor seja mais próxima, onde o consumidor pode ter acesso, de forma mais conveniente, à informação de quando terá produtos frescos. Para a loja, o facto de ter a capacidade de anunciar as suas fornadas, leva a que a mesma não necessite de produzir grandes quantidades de produto e que consiga gerar uma maior rotatividade do seu stock, o que simplifica a sua gestão de stocks, tenha constantemente produto fresco e, conseqüentemente, potencialize as suas vendas. Por último, este serviço ajuda a promover o espaço físico da loja e os seus produtos.

Preço

Para escolher o preço é necessário medir o tempo, e todos os esforços para a execução deste serviço, de maneira a cobrir os custos e despesas do projeto assim como a análise feita aos diversos perfis do cliente.

Tendo em conta que o negócio e a faturação variam de estabelecimento para estabelecimento, o preço a aplicar por este serviço será fixo nos primeiros anos de vida do projeto. A escolha do preço, a faturar às lojas, é fundamentado nas reuniões feitas com programadores, que através da sua experiência, deram uma ideia do valor que deveria ser faturado.

Para melhor entender o modelo de receitas que este projeto irá adotar, é aconselhado a leitura do subcapítulo 7.1. Modelo de Receita – Revenue Model.

Distribuição

Tendo em conta que a distribuição consiste em entregar o produto ou serviço, no local certo com as características pretendidas, é esperado que a plataforma *Freshcato* cumpra com estes requisitos tendo em conta o tipo de serviço que oferece. O facto de ser de carácter tecnológico, tem a vantagem de conseguir moldar o serviço prestado consoante as necessidades do cliente, sendo um ponto positivo nesta variável (distribuição). Contudo, é importante a natureza do negócio manter-se fiel a si mesma, de maneira a não se dispersar pelas várias exigências do cliente.

Promoção

De maneira a mostrar ao público-alvo os diferenciais e benefícios do serviço que se está a oferecer é importante definir um bom plano de comunicação. Para este plano de negócio, e considerando-se inovador, foram delineadas algumas estratégias de comunicação para dar a conhecer a credibilidade e competência da empresa:

- Criação do *Site* para o serviço *Freshcato* onde explica o conceito de negócio e as parcerias criadas.
- Promoção da plataforma através dos estabelecimentos.
- Entrega de *flyers* com o intuito de dar a conhecer a plataforma ao consumidor e para que o mesmo descarregue a *App* de telemóvel.
- Promover eventos relacionadas com o Mercado Padarias e Pastelarias.

A ajuda dos estabelecimentos para promoção da plataforma, será imprescindível para que a informação chegue de forma mais rápida e clara aos consumidores.

Pessoas

É no momento da interação com o prestador de serviços, que o cliente se apercebe da qualidade do serviço. Cada vez mais, o cliente procura ter um atendimento

personalizado o que obriga a uma especial atenção para este tema. Como a plataforma *Freshcato* tem como objetivo cobrir a região de Portugal, torna-se complexo criar um atendimento personalizado para todas as Padarias e Pastelarias. Porém, pretende-se, que neste projeto se invista na formação e motivação dos seus colaboradores, para que os mesmos possam transmitir a confiança e os valores da marca *Freshcato*. Ao garantir a satisfação do cliente, a empresa conseguirá criar relações fortes e duradouras com as diversas cadeias de retalho e cadeias de franchising, pelo que traz notoriedade ao projeto. Por último, e não menos importante, é fundamental que se transmita o valor de respeito e confiança na relação criada com o cliente, fazendo com que se sinta confortável para partilhar os seus problemas e que em conjunto consigam superar esses obstáculos.

Processos

Os processos criados, correspondem a um conjunto de procedimentos necessários para que entrega do serviço seja a mais eficaz. Caso o processo seja mal concebido, a empresa corre o risco de não estar a satisfazer os seus clientes. Para além disto, poderão originar um pior desempenho dentro da empresa, resultando numa má produtividade e numa pior qualidade no serviço.

Para este Plano de Negócio, todos os processos visam melhorar a experiência do cliente e para tal é essencial que haja uma constante procura de novas sugestões/desafios (dadas pelo cliente ou não), para que se serviço oferecido se adapte as alterações do Mercado. A inovação da plataforma *Freshcato* é um ponto fulcral para a aceitação continua, deste projeto, no mercado, tanto por parte do estabelecimento como por parte dos consumidores.

Produtividade

A produtividade de um serviço é, em parte, responsável por definir o sucesso ou fracasso de uma empresa, em todo o seu percurso. É importante alcançar as melhores práticas, na execução do serviço, para que a empresa reduza as despesas, maximize os recursos e otimize o tempo trabalhado. Se este requisito for cumprido, a empresa oferece um serviço de qualidade com as condições e expectativas esperadas pelo cliente.

Para tal ser alcançado, este projeto foca-se em ser crítico quanto às suas práticas e inovar em conjunto com o mercado das Padarias e Pastelarias. Tendo como consequência resultados positivos para ambas as partes.

6.3. Marca

Segundo a definição do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (*INPI*), a marca é todo o sinal distintivo que identifica os produtos e serviços pela empresa servidos, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas especificações técnicas. Pegando, também, na definição de marca da *American Marketing Association*: “marca é um nome, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”.

A marca para este projeto foi pensada logo no seu início de vida. Após várias tentativas de nome para a marca, o critério desta escolha passou por querer transmitir ao consumidor, de forma clara, a ideia base do negócio. Pretendeu-se, também, que a escolha do nome fosse fácil de identificar e de associar perante o mercado onde atua. O nome *Freshcato* nasceu, através da junção da palavra inglesa “*Fresh*” (Fresco) com o sufixo da palavra italiana “*Mercato*” (Mercado). Querendo, por isto, transmitir a ideia da oferta de um mercado, onde o consumidor pode adquirir produtos frescos.



Figura 10 - Logo da plataforma Freshcato

Fonte: Autor

Perante a marca criada, e tendo em conta que se trata de uma plataforma tecnológica, sentiu-se a necessidade de criar um logo. Para além de identificar a empresa, este logo servirá de botão, na aplicação de telemóvel. A figura 11 representa o possível logo criado para a plataforma, onde se vê o “F” utilizado na marca *Freshcato* e tendo as cores relacionadas com o mercado das Padarias e Pastelarias.

Figura 11 - Processo de criação de parceria estratégica
Figura 12 - Logo da plataforma Freshcato

Fonte: Autor

Finalizando, é esperado que o consumidor tenha uma forte ligação à marca, não só pelo serviço oferecido, mas também pela

identificação da marca e do logo. Isto tornará a relação com o consumidor mais próxima e será mais fácil de transmitir novas ideias ao mesmo.

Capítulo VII

7. Definição de políticas de implementação

Neste subcapítulo irão ser abordados todos os tópicos referentes à implementação da plataforma *Freshcato* e às questões por detrás deste processo. Numa primeira análise será referido nos Modelos de Receita e como a plataforma gera valor ao (seu) negócio. Numa segunda fase, vai ser referido as parecerias estratégicas usadas para o desenvolvimento do projeto e qual a previsão de vendas nos próximos anos. Nos dois últimos tópicos será discutido as exigências para a implementação da plataforma *Freshcato* nas Padarias e Pastelarias, finalizando com os mercados futuros que este projeto tem como objetivo incidir.

7.1. Modelo de Receita – *Revenue Model*

De maneira a garantir a sustentabilidade de um negócio inovador, é fundamental estruturar um Modelo de Receita. O Modelo de Receita é uma descrição de como o projeto vai gerar dinheiro através dos seus serviços ou produto e posteriormente, gerar o máximo de retorno perante o investimento inicial. Na fase inicial do projeto, é importante que o Modelo de Receita seja forte de maneira a potencializar da melhor maneira os lucros para a empresa.

Geralmente, o método para definir o melhor modelo a aplicar, passa por questionar “como gerar dinheiro através do negócio do cliente”. No entanto, para este projeto esta escolha foi definida através do racional “o que posso melhorar no serviço do cliente”, só após as respostas a esta questão é que foram identificadas maneiras de gerar valor ao projeto. Foram pensadas em quatro formas de ajudar os estabelecimentos a desenvolverem o seu negócio e com isso gerar valor para o projeto *Freshcato*:

1. Publicidade às Padarias e Pastelarias

Sendo um espaço utilizado por vários consumidores deste Mercado, a plataforma *Freshcato* tem como propósito publicitar os estabelecimentos que usam este serviço, oferecendo uma nova proximidade com o consumidor. As Padarias e Pastelarias podem promover os seus menus e ementas (ou alterações que tenham feitos ao mesmo) e no caso de cadeias *franchising* promover a abertura de novas lojas. Como a publicidade às lojas é o que acrescenta mais valor ao negócio, é neste campo que a plataforma *Freshcato* vai buscar grande parte da sua receita.

2. Publicidade a eventos

A melhor maneira para promover os produtos é através da criação de eventos sociais, onde dão a conhecer os seus produtos aos consumidores. Estes eventos podem ser festas sociais ou feiras, e podem ser organizados por um estabelecimento ou por uma organização onde junta várias marcas/lojas, com o intuito de cativar clientes. A plataforma *Freshcato* facilita o processo da promoção destes eventos tanto para os estabelecimentos como para os consumidores, que têm à sua disposição toda a informação sobre o mesmo.

3. Publicidade a Promoções

As promoções são uma das principais maneiras de cativar consumidores, e é por esta razão que o Mercado do Grande Consumo aposta na comunicação das suas promoções, seja à porta do estabelecimento como de forma *online*. Mais uma vez, com a plataforma *Freshcato* a publicidade às promoções irá chegar aos consumidores da forma mais direta possível, fazendo com que haja um maior número de clientes a comprar nas suas lojas.

4. Base de Dados – Consultar serviços

Por último, a plataforma *Freshcato* tem uma base de dados com informação das Padarias e Pastelarias do Mercado no território Nacional. Informação essa, que será recolhida e analisada com o objetivo de fazer um processo de consultoria, onde os estabelecimentos deste Mercado pagam para obter informações como “número de concorrentes perto da loja”, “melhor lugar para abrir a próxima loja”, “tipo de

consumidores por zona”, “vendas da concorrência” etc. Como se trata de um Mercado competitivo, pretende-se criar um departamento onde é tratado todo o processo, desde a recolha de informação até à venda da mesma.

7.2. Parcerias estratégicas

Com a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da agressividade concorrencial, as empresas têm que desenvolver novos métodos e estratégias para terem um sucesso sustentado nos negócios. Todas as empresas começam com um sonho, mas esse sonho pode ser partilhado com outras companhias que possuam os mesmos valores. Parcerias estratégicas não só podem, como devem pontos forte a nível competitivo para empresas. Uma boa parceria é sinal de ideias inovadoras, de credibilidade no negócio. Como mostra a Figura 12, o processo de criação de uma parceria estratégica, passa por quatro fases principais: Identificação; Avaliação; Negociação e Implementação. Estas mesmas fases, ainda podem ser divididas em oito fases.

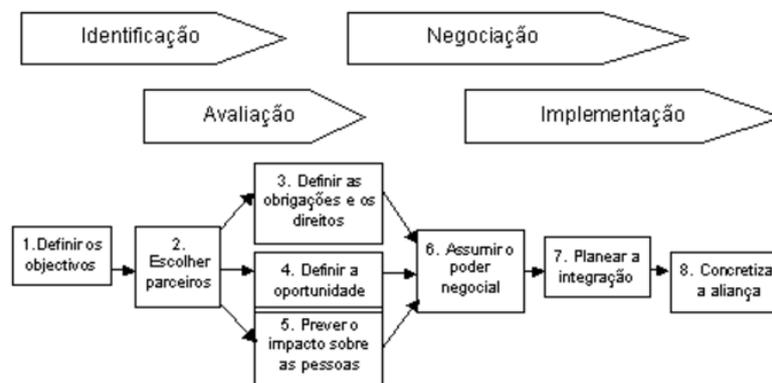


Figura 13 - Processo de criação de parceria estratégica

Fonte: pmelink

Figura 14 - Marca Padaria Portuguesa
Figura 15 - Processo de criação de parceria estratégica

Fonte: pmelink

Para ajudar o projeto *Freshcato* a desenvolver a sua atividade foi pensado numa parceria com outra empresa, cujo os objetivos ou a direção fossem partilhados e, naturalmente, que estivesse inserida no Mercado das Padarias e Pastelarias.

Fase 1 - Definir os objetivos

Nesta fase, as empresas têm que definir o que é que pretendem com a aliança. O objetivo para a plataforma *Freshcato* é gerar mais valor para o seu negócio através de recursos e possibilidades oferecidos por uma parceria. Importa, também, referir que os objetivos definidos nesta fase, podem ser alterados conforme as necessidades do projeto.

Fase 2 - Escolher os parceiros

Identificar, escolher e fazer o primeiro contacto com os potenciais parceiros é uma das fases mais difíceis da criação de alianças, mas também uma das mais importantes. No entanto, para este projeto a decisão da escolha do parceiro foi bastante natural, dado à sua posição no Mercado e ao seu interesse com o projeto *Freshcato*. É pretendido fazer uma parceria estratégica com a *Padaria Portuguesa* que é, neste momento, uma das cadeias com maior potencial no Mercado português.



Figura 16 - Marca Padaria Portuguesa
Fonte: Padaria Portuguesa

Figura 17 - Marca Padaria Portuguesa
Fonte: Padaria Portuguesa

Fase 3 - Definir as obrigações e direitos

Nesta fase, é definido tudo o que o potencial parceiro tem a ganhar ou que oferecer se o acordo se concretizar. De um modo linear, foram identificadas as oportunidades para a *Padaria Portuguesa* e para o projeto *Freshcato*, perante a concretização da parceria:

Padaria Portuguesa

- Notificação das novas fornadas

- Promoção de Menus
- Incremento de vendas
- Acesso a dados de clientes e do Mercado

Freshcato

- Notoriedade
- Expansão do negócio
- Investimento

Fase 4 - Definir a oportunidade

Qualificar e quantificar a oportunidade de negócio que a aliança poderá criar é essencial para o sucesso da sua negociação e implementação. No caso da parceria com a Padaria Portuguesa, a oportunidade (principal) é dar a conhecer as fornadas aos consumidores de maneira a que as vendas sejam potencializadas. É importante que ambas as partes contribuam para o sucesso da aliança assim como os objetivos definidos ao longo da parceria.

Fase 5 - Prever o impacto sobre as pessoas

Devem identificar-se os impactos de uma aliança estratégica, não só nas empresas envolvidas, mas também nas pessoas (desde os investidores, aos empregados, aos fornecedores, aos clientes, aos sindicatos e às entidades regulamentadoras). Esta parceria pretende facilitar a comunicação entre os estabelecimentos e os consumidores para que estes tenham o produto desejado, sempre que pretenderem.

Fase 6 - Assumir o poder negocial

Nesta fase, existem cinco boas práticas que devem ser respeitadas por ambas as partes:

1. Definir as de forma clara as contribuições chave do parceiro.

Como já referido, a parceria entre a *Freshcato* e a *Padaria Portuguesa* tenciona trazer inúmeras contribuições para ambas as partes. Através do histórico negocial da

Padaria Portuguesa é entendido que a mesma ajude a empresa *Freshcato* a expandir o seu negócio pelo território nacional, dando notoriedade por estar associada ao seu nome. Para a inovação e desenvolvimento da plataforma, é pretendido que a *Padaria Portuguesa* ajude através de um investimento inicial.

2. Proteger os recursos principais da empresa

No caso da empresa *Freshcato*, o seu recurso principal é a própria plataforma. É importante passar a mensagem à *Padaria Portuguesa* que deve haver uma cooperação para proteger este recurso e também deixar de forma clara a razão do porquê de ser protegida. A plataforma *Freshcato* tem como principal objetivo acrescentar valor ao negócio de ambas as partes.

3. Estudar o estilo de negociação, bem como o percurso histórico do potencial parceiro.

A *Padaria Portuguesa*, sendo uma das marcas com maior notoriedade dentro do Mercado nacional das Padarias e Pastelarias, foi a primeira opção para a criação de uma parceria estratégica. A evolução desta cadeia, dentro do país, é algo notável, onde tem vindo a adquirir um conhecimento variado, nesta indústria. É importante que a empresa *Freshcato* e a empresa parceira tenham o mesmo foco estratégico para que se entendam nas decisões a tomar.

4. Saber qual o motivo que leva a outra empresa a estar na mesa das negociações.

No seguimento no que foi dito no ponto 3, a *Padaria Portuguesa* e a empresa *Freshcato* devem possuir o mesmo foco estratégico. A plataforma *Freshcato* pretende tornar o serviço oferecido no Mercado mais prático, oferecendo maior conveniência aos consumidores, sendo este o principal pilar desta parceria. Estando direcionadas para o consumidor, ambas as partes devem delinear o melhor caminho para alcançar o sucesso neste foco.

5. Fazer uma antevisão do compromisso e do tipo de recursos que o parceiro trará à aliança

É esperado, por parte da *Padaria Portuguesa*, que a mesma partilhe os seus conhecimentos e que tenham um forte contributo para com as inovações oferecidas pela plataforma *Freshcato*. Na fase da inicial, é também esperado que a *Padaria*

Portuguesa aceite o investimento proposto pela *Freshcato* para a construção da plataforma. Este contributo monetário será recuperado no primeiro ano de atividade, como irá ser falado no [capítulo IX](#).

Fase 7 - Planear a integração

Com o intuito de formar um plano de integração “saudável” para as duas partes, é fundamental ter em consideração alguns pontos.

- Deve ser estruturada uma aliança de forma a que satisfaça as necessidades da própria aliança, e não apenas dos parceiros envolvidos.
- Haver transparência entre os parceiros, partilhando todos os pagamentos e investimentos realizados.
- Definir, antecipadamente, os objetivos estratégicos, adotando uma política de revisão e acompanhamento periódico.
- Definir, de forma clara, as medidas que deverão ser adotadas em caso de separação da aliança.

Todos estes pontos falados, deverão ser tomados em conta na altura em que a pareceria estiver a ser discutida e clarificada.

Fase 8 - Concretizar a aliança

Numa fase final, a aliança é formalizada entre ambas as partes, onde já é conhecido os desafios que ambas as empresas irão enfrentar no futuro. Desta fase em diante, as empresas parceiras devem cooperar para alcançar os seus objetivos, havendo o máximo de transparência nas decisões tomadas.

7.3. Internacionalização e Mercados futuros a incidir

Com o objetivo de expandir o negócio e aumentar a notoriedade, a empresa *Freshcato* tem como estratégia partilhar a sua plataforma com outros países e incidir em novos mercados. Neste subcapítulo vai ser falado sobre estas duas vertentes: Internacionalização e Novos Mercados a incidir.

Internacionalização

Como já referido, a empresa *Freshcato* pretende inovar o Mercado das Padarias e Pastelarias, tendo como ponto de partida iniciar a sua atividade em Portugal. A justificação para tal, deve-se ao facto de ser um país com experiência nesta indústria, e com um desenvolvimento suficiente para testar o serviço oferecido. A empresa *Freshcato* pretende associar-se a estabelecimentos em Lisboa, estendendo-se, futuramente, para o resto do país.

Contudo, a internacionalização do negócio está nos planos a longo prazo do projeto. Depois de conquistar o mercado português, a empresa *Freshcato* pretende expandir o seu negócio para fora do território Nacional. A *Figura 14* mostra a previsão da internacionalização da plataforma ao longo de três anos.

Ano	Países Estrangeiros
2021	Espanha
2022	Espanha + França
2023	Espanha + França + Itália + Alemanha

Figura 18 - Internacionalização da plataforma Freshcato
Fonte: Autor

É previsto que em 2021, seja o ano em que o projeto *Freshcato* inicia a sua atividade a num país estrangeiro. O país selecionado para começo desta atividade a nível internacional foi Espanha, e a razão prende-se com o facto de ser o país vizinho de Portugal e por ter uma cultura muito semelhante relativamente ao Mercado das Padarias e Pastelarias.

Um ano depois, *Freshcato* tenciona estender o seu negócio para França. A entrada neste país é um *milestone* muito importante no projeto, tendo em conta que se trata de um país com muita notoriedade no Mercado em questão. Ao conseguir conquistar o Mercado francês, *Freshcato* consegue aumentar o seu peso no negócio e “abrir portas” para a entrada noutros países.

Em 2023, o plano é entrar noutros dois países: Itália e Alemanha. Mais uma vez, a justificação para esta seleção, passa por serem países com uma atividade superior no

Mercado das Padarias e Pastelarias, o que, conseqüentemente, geram mais lucro para o mesmo.

Importa referir, que o plano ilustrado na *Figura 14*, é uma previsão do como a empresa *Freshcato* pretende direcionar o seu negócio, podendo haver alterações que surjam perante os interesses da empresa.

Mercados futuros

Este Plano de Negócio incide no Mercado das Padarias e Pastelarias, pois foi visto uma oportunidade nesta indústria, onde é pretendido melhorar o serviço ao consumidor. Querendo ser conhecida como um “carimbo” de confiança, a empresa *Freshcato* quer levar esta confiança para outros Mercados, dentro do Grande Consumo. São eles:

- Peixaria
- Carnes
- Legumes e Vegetais

Nestes três setores, a ideia de serviço a oferecer, acaba por ser o mesmo já existente para o Mercado das Padarias e Pastelarias: notificar os consumidores de quando houver produtos frescos disponíveis. Uma vez que os consumidores procuram produtos frescos, faz sentido explorar estes Mercados para satisfazer esta necessidade.

A empresa *Freshcato* não tem planeada nenhuma data para iniciação nos sectores em cima referidos. A prioridade, neste momento, é garantir que se torne num negócio sustentável, atuando no Mercado onde pretende, e só depois pensar em novas direções.

7.4.Previsão de Vendas

No que diz respeito ao Mercado das Padarias e Pastelarias em Portugal, foi possível constatar que as vendas têm vindo a incrementar ao longo dos últimos anos. Este ponto revelou ser uma mais valia para o projeto, pois permite que um maior número de estabelecimentos queira trabalhar com a empresa *Freshcato* e adquirir o seu serviço.

Foi feita uma previsão das vendas da empresa num espaço temporal de 6 anos (de 2018 até 2023), como mostra a Figura 15. Para tal, foi necessário perceber qual o valor médio que a empresa *Freshcato* cobra pelos seus serviços. Este valor definido foi baseado nos custos que são suportados para oferecer os diversos serviços, juntamente com as opiniões recolhidas de programadores, que ajudaram a perceber qual o custo associado à manutenção desta plataforma. Naturalmente, os preços ilustrados na *Figura 14*, poderão ser superiores ou inferiores consoante o tipo de serviço que o estabelecimento exigir, que poderá ser mais ou menos personalizado.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Projeção de Vendas de Serviço					
Nº lojas com a plataforma <i>Freshcato</i>	25	40	60	110	210	430
Crescimento vs ano anterior	-	+60%	+50%	+83%	+91%	+105%
Países em atividade	1	1	1	2	3	5
média do valor cobrado por loja	600,00 €	600,00 €	600,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €
Total cobrado pela empresa <i>Freshcato</i>	15 000,00 €	24 000,00 €	36 000,00 €	93 500,00 €	178 500,00 €	365 500,00 €

Figura 19 - Previsão de Vendas *Freshcato*
Fonte: Autor

Para a elaboração da Previsão das Vendas, ilustrada na Figura 15, foi assumido que no ano de início de atividade (2018), a plataforma *Freshcato* já estivesse associada a pelo menos 25 estabelecimentos, sendo uma maioria lojas da *Padaria Portuguesa*. Ao longo dos anos em análise, foi assumido um crescimento positivo, relativamente ao número de lojas com a plataforma *Freshcato*, pelo que a partir do ano 2021 é pretendido que o negócio se estenda para além do território Nacional. A internacionalização do negócio a partir do ano 2021, justifica o aumento do valor cobrado ao cliente, pois o mesmo está associado a um incremento de trabalho para a empresa. A previsão para 2023 é de 430 lojas a trabalhar com *Freshcato*.

Tendo em conta os pressupostos já referidos, os valores apresentados no “Total cobrado pela empresa *Freshcato*” mostram-se bastante positivos para a empresa. No entanto, foi necessário analisar outros custos que terão de ser suportados, para melhor entender a rentabilidade do negócio. Esta análise será explicada com maior detalhe no subcapítulo [9.2. Avaliação Financeira](#).

Capítulo VIII

8. Requisitos de Implementação

É pretendido, neste capítulo, identificar os requisitos de implementação da plataforma *Freshcato*, nos diversos estabelecimentos. As lojas, ao terem conhecimento destes requisitos, tornam o processo de implementação mais rápido e eficaz. Para melhor entendimento, este capítulo irá ser dividido em dois subcapítulos: nos “Requisitos” propriamente ditos, e nas “Condições” da implementação.

8.1.Requisitos

Para implementação da plataforma *Freshcato*, é necessário respeitar os seguintes requisitos:

- Ser proprietário de um estabelecimento inserido no Mercado das Padarias e Pastelarias.
- Instalações e equipamento necessário para o uso e instalação da plataforma.
- Ter pessoal com formação para o uso diário da plataforma.
- Bom funcionamento dos equipamentos em loja de modo a garantir qualidade na produção dos seus produtos. É pretendido, também, que a informação transmitida seja coerente com o horário das suas fornadas.

8.2.Condições

O proprietário do estabelecimento, deverá ter a informação atualizada, com as campanhas a decorrer, menus, preço (opcional) e os artigos de loja. Esta informação será utilizada pela empresa *Freshcato* para construir a página do estabelecimento, promover os seus produtos e notificar as novas fornadas.

Capítulo IX

9. Avaliação financeira

Este capítulo é abordado em dois pontos principais, onde numa primeira fase é explicado como o projeto *Freshcato* será financiado, e numa segunda parte será feita a avaliação financeira e económica do projeto.

9.1. Financiamento

Como já mencionado no [subcapítulo 7.2](#), a empresa *Freshcato* tem como objetivo “unir forças” com a cadeia *Padaria Portuguesa*, formando assim uma parceria estratégica. Entre os vários benefícios que são esperados nesta parceria, um deles é o financiamento para acelerar o desenvolvimento da plataforma.

O desenvolvimento da plataforma irá ser feita por programadores especializados, onde terão o objetivo de contruir uma aplicação que seja capaz de notificar os consumidores das novas fornadas existentes, assim como transmitir informações que os estabelecimentos queiram partilhar ou promover. É, portanto, uma plataforma que exige uma constante manutenção, desenvolvimento e inovação.

Para melhor perceber o custo correspondente à construção de uma aplicação com as funcionalidades exigidas pela *Freshcato*, foi feita algumas reuniões com programadores (experientes no ramo), para ouvir as suas opiniões. A conclusão a que se chegou, foi que o valor médio para a criação do primeiro protótipo é de 6.000,00€. Este montante será aplicado na construção da plataforma e na aquisição de pessoal especializado na área de programação.

A obtenção dos capitais alheios para o projeto será feita através de financiamento, onde foi abordada a possibilidade deste financiamento ser feito através da empresa *Padaria Portuguesa*. Devido a possíveis desvios orçamentais, o montante que será pedido é de 10.000,00€. Este desvio, que corresponde a 4.000,00€ é justificado por novos gastos que a construção do protótipo pode vir a necessitar.

O reembolso deste financiamento será estabelecido num período de carência de 24 meses (2 anos), onde no primeiro ano, o projeto prevê que a plataforma esteja presente em alguns estabelecimentos, gerando um resultado líquido positivo. Contudo, o

resultado espectral no primeiro ano não será suficiente para cobrir o investimento inicial (10.000,00€).

Por último, importa referir que existe outra possibilidade de financiamento que será através de uma entidade bancária. Esta possibilidade também será tida em consideração, porém é sempre necessário ter a aprovação dos clientes para avançar com o projeto.

9.2. Avaliação do Projeto

A avaliação económica para um projeto de investimento tem por base a identificação de todos os fluxos financeiros (*cash flows*) gerados pelo projeto durante o seu ciclo de vida.

Os autores *Brealey e Myers* (2003), defendem no seu livro *Principles of Corporate Finance*, que o ciclo de vida do projeto é tão difícil de prever como os seus *cash flows*, e que o mesmo está relacionado com a sua performance. Por outro lado, os autores *Miles e Ezzell* (1980) defendem que o pressuposto crítico da avaliação do projeto não é a duração do seu ciclo de vida, mas sim a política de financiamento seguida pela empresa.

A avaliação do projeto foi feita num espaço temporal de seis anos, começando o seu período de atividade em 2018 e serão analisados os resultados até 2023. Para a análise da avaliação do projeto *Freshcato* foram assumidos os seguintes pressupostos:

- O número de lojas que aderem à plataforma *Freshcato* é sempre crescente no período de tempo em análise. Por outras palavras, subentende-se que no final do ano 2023 a plataforma *Freshcato* está associada a mais estabelecimentos que no ano 2018.
- O valor cobrado, às Padarias e Pastelarias, pelo serviço é de 600,00€ por loja nos três primeiros anos, e após este período o valor aumenta para 850,00€. Este

incremento no valor cobrado é justificado pela expansão do negócio, que provoca um incremento no trabalho.

- A empresa *Freshcato* consegue ter acesso ao investimento pedido para desenvolvimento da plataforma (10.000,00€).
- O fator atualização é de 1,00 no ano 2018, tendo um incremento de 10% ano após ano.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Projeção de Vendas de Serviço						
Nº lojas com a plataforma <i>Freshcato</i>	25	40	60	110	210	430
Crescimento vs ano anterior	-	+60%	+50%	+83%	+91%	+105%
Países em atividade	1	1	1	2	3	5
média do valor cobrado por loja	600,00 €	600,00 €	600,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €
Total cobrado pela empresa <i>Freshcato</i>	15 000,00 €	24 000,00 €	36 000,00 €	93 500,00 €	178 500,00 €	365 500,00 €
Custos com manutenção da plataforma						
Desenvolvimento do 1º protótipo	6 000,00 €					
Custo médio da manutenção por loja	350,00 €	320,00 €	310,00 €	300,00 €	280,00 €	280,00 €
Custo total da manutenção	14 750,00 €	12 800,00 €	18 600,00 €	33 000,00 €	58 800,00 €	120 400,00 €
Custos com Marketing						
Custos com promoção da plataforma	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	2 000,00 €	3 000,00 €	3 500,00 €
Custos com Apoio ao Cliente						
Custo médio do serviço de Apoio ao Cliente	500,00 €	550,00 €	600,00 €	800,00 €	950,00 €	1 020,00 €
Investimento						
Investimento recebido	10 000,00 €					
Total Recebido	25 000,00 €	24 000,00 €	36 000,00 €	93 500,00 €	178 500,00 €	365 500,00 €
Total Custos	- 16 750,00 €	- 14 850,00 €	- 20 700,00 €	- 35 800,00 €	- 62 750,00 €	- 124 920,00 €
TOTAL	8 250,00 €	9 150,00 €	15 300,00 €	57 700,00 €	115 750,00 €	240 580,00 €
Cash Flow	- 1 750,00 €	9 150,00 €	15 300,00 €	57 700,00 €	115 750,00 €	240 580,00 €
Factor atualização	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Fluxos Atualizados	- 1 750,00 €	8 318,18 €	12 644,63 €	43 350,86 €	79 058,81 €	149 381,25 €
	- 1 750,00 €	6 568,18 €	19 212,81 €	62 563,67 €	141 622,48 €	291 003,73 €
Valor Atual Líquido (VAL)	291 003,73 €					
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	561%					
PAYBACK Period	2 anos					

Figura 20 - Análise Financeira ao Projeto *Freshcato*

Tendo em consideração estes pressupostos, foi elaborado um mapa financeiro, com o intuito de analisar as receitas e os custos do projeto. A análise da viabilidade económica

deste projeto foi elaborada através da abordagem dos seguintes indicadores de avaliação:

- Valor Atual Líquido (*VAL*);
- Taxa Interna de Rentabilidade (*TIR*);
- Período de Recuperação do Investimento (*PAYBACK Period*);

É relevante realçar que os valores apresentados neste mapa (*Figura 16*), são baseados nos preços médios que se encontram no mercado, pelo que os mesmos, podem sofrer uma variação quando o projeto for iniciado.

Após a elaboração da análise financeira, foi possível constatar que o *VAL* do projeto é de 291.003,73€, o que significa que permite cobrir o investimento inicial e também gerar um excedente financeiro. Este valor representa um Projeto economicamente viável, uma vez que o valor referido é superior a 0

Para calcular o *TIR* do Projeto, foi usado a fórmula de *Excel* “*IRR*”, pelo que o resultado devolvido foi de 561%. Esta percentagem elevada justifica-se pelo reduzido investimento inicial *versus* o valor gerado pelo Projeto ao longo dos anos em análise. É, portanto, claro que estamos perante um negócio altamente rentável e que oferece um retorno aos seus investidores.

Por último, o *Payback Period* do projeto é de 2 anos. Este indicador resulta da contagem do número de anos necessários para que os *cash-flows* previstos acumulados igualem o investimento inicial. Neste caso, serão necessários 2 anos para recuperar a totalidade do investimento do projeto, que são os 10.000,00€.

Capítulo X

10. Conclusão do Plano de Negócio

Em Portugal, o Mercado das Padarias e Pastelarias tem vindo a aumentar nos últimos anos, o que demonstra estar presente, cada vez mais, no quotidiano dos portugueses. Este crescimento no sector, juntamente com a grande procura dos consumidores, resulta numa maior incerteza das quantidades a produzir.

O desenvolvimento deste Plano de Negócio, teve por fim inovar o Mercado em geral, querendo melhorar a comunicação entre os estabelecimentos e os consumidores. Comunicação essa, que será responsável por melhorar os níveis de serviço das lojas, aumentar a rotatividade de produto e conseqüentemente diminuir as quebras de *stock*. Por sua vez, os consumidores têm acesso a produtos sempre frescos e uma rede de informação atualizada.

Através de reuniões com Padarias/Pastelarias, foi possível assistir de perto ao negócio, e entender melhor os constrangimentos com que as lojas se deparam. Este ponto, foi importante para a construção da plataforma (esboço) e nas funcionalidades que eram acrescentadas à mesma.

A recolha das respostas dos consumidores, foram relevantes não só para comprovar a ideia base deste projeto, mas também para analisar as tendências do próprio consumidor. Os gráficos elaborados através das respostas recolhidas, têm um papel essencial para “vender” o serviço da *Freshcato* aos diversos estabelecimentos, uma vez que comprovam o que os consumidores procuram.

Por fim, com a avaliação financeira feita para o Projeto, foi possível concluir que se trata de um Plano de Negócio rentável e economicamente viável. De acordo com a avaliação financeira, Valor Atual Líquido deste é de 291.003,73€ e a sua Taxa Interna de Rendibilidade de 561%. Em relação ao tempo de recuperação do capital investido, o mesmo é de 2 anos.

O projeto *Freshcato*, tenciona crescer não só dentro do território Nacional, mas também noutros países. Para tal, é fundamental que o seu desenvolvimento seja sustentável, indo sempre ao encontro da sua Visão, Missão e Valores.

Bibliografia

Bakery And Pastry Industry (2017).

<http://baking-and-pastry.blogspot.pt/2013/12/bakery-and-pastry-industry.html>

Breads and Other Cultures (2010).

<http://agexted.cas.psu.edu/FCS/4hfl/BreadCultures.html>

Brealey, R. e Myers, S. (2003), Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill.

Como negociar uma parceria estratégica (2015).

http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5027-3_41097--View_429,00.html

Falchi, Priscila. Os 8 P's do Marketing de Serviços (2012).

<http://www.implantandomarketing.com/os-8-ps-do-marketing-de-servicos/>

Food Timeline FAQs: bread (2015).

<http://www.foodtimeline.org/foodbreads.html>

Miles, J. e Ezzell, R. (1980) The Weighted Average Cost of Capital, Perfect Capital Markets, and Project Life: A Clarification. Journal of Financial and Quantitative Analysis 15, 719-730.

Objetivo SMART, Say Consulting (2017), <http://say-u.pt/objetivos-smart/>

Revenue model types: the quick guide (2013),

<http://www.bmnow.com/revenue-models-quick-guide/>

Statista, Bread and Bakery Products (2017).

<https://www.statista.com/outlook/40050000/147/bread-and-bakery-products/portugal#>

Statista, Preserved Pastry Goods and Cakes (2017).

<https://www.statista.com/outlook/40050200/147/preserved-pastry-goods-and-cakes/portugal>

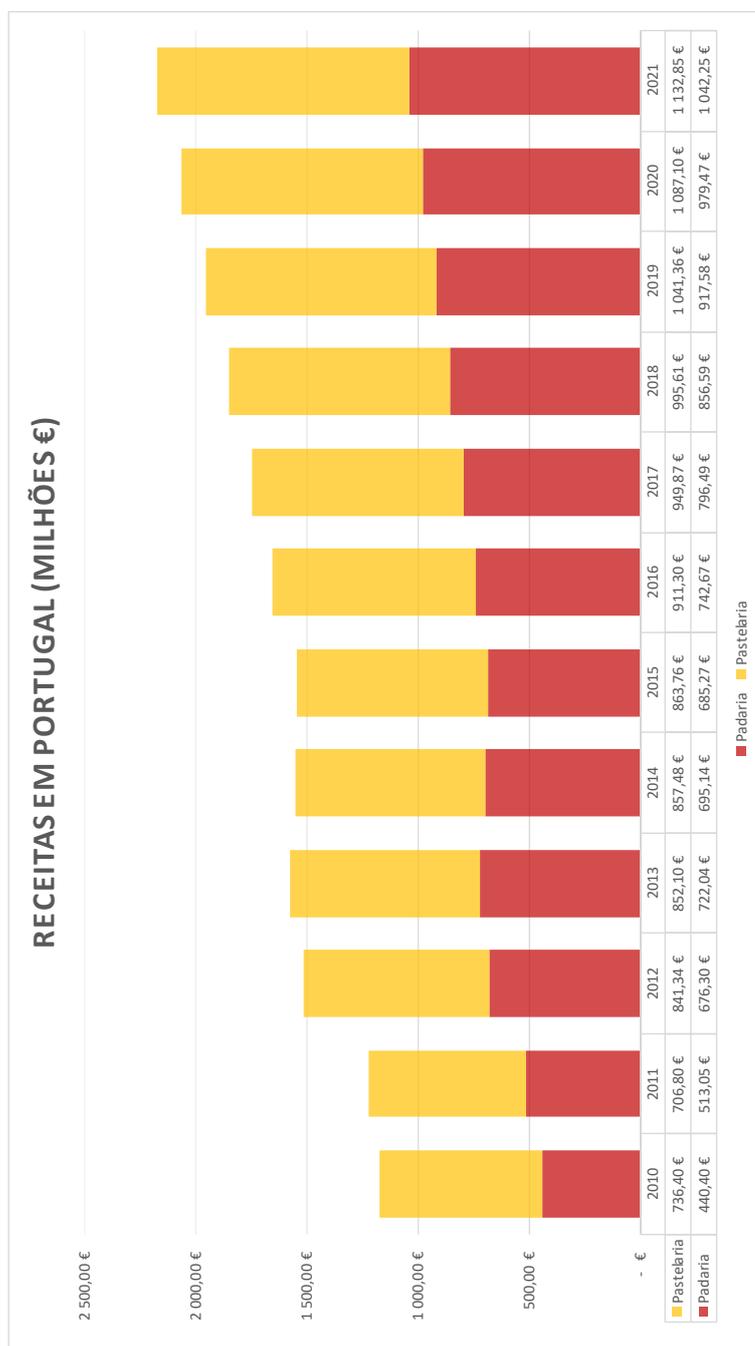
World Bread and bakery products market (2014).

<http://www.magazinebbm.com/english/?p=317>

Anexos

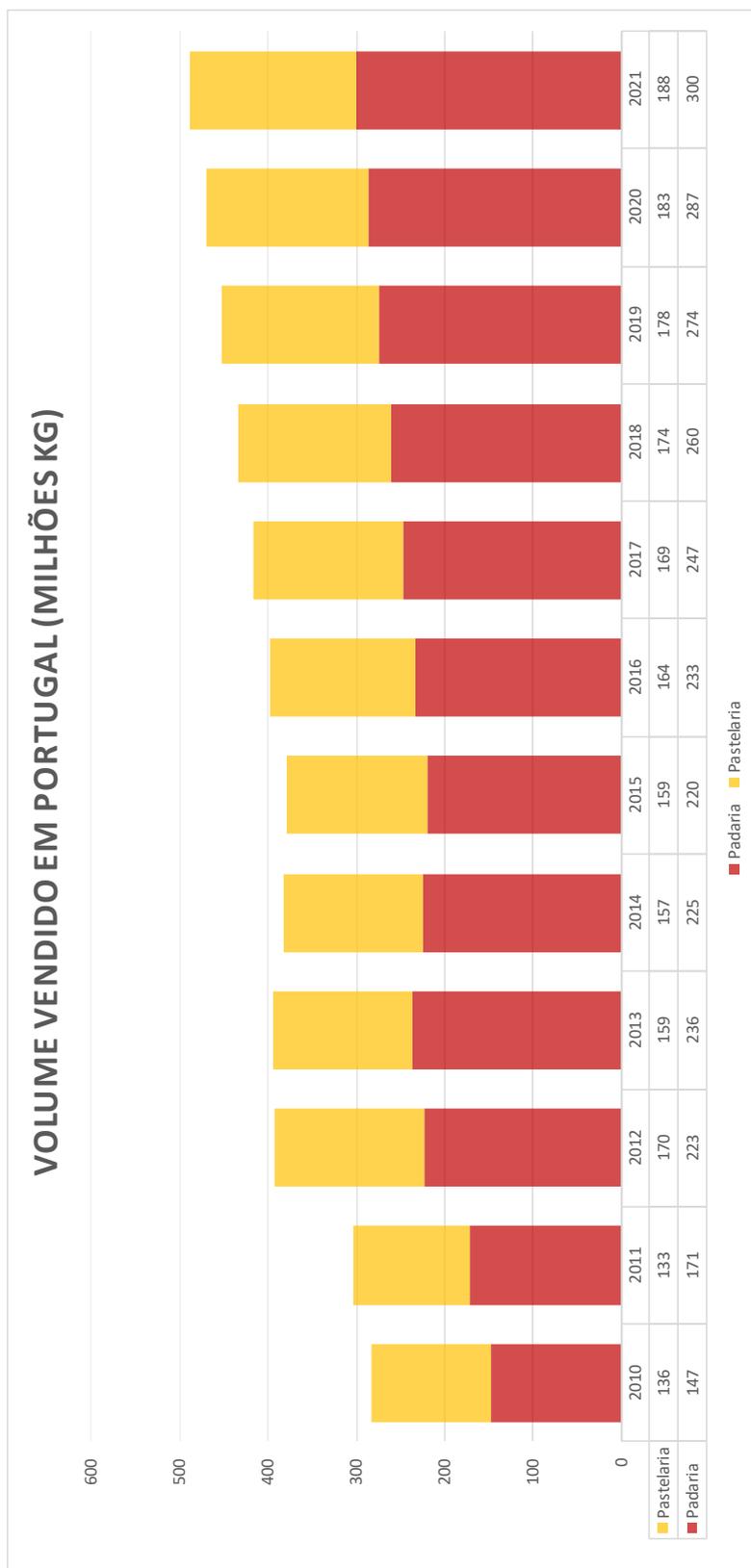
Anexo 1 - Receitas das Padarias e Pastelarias em Portugal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Padaria	440,40 €	513,05 €	676,30 €	722,04 €	695,14 €	685,27 €	742,67 €	796,49 €	856,59 €	917,58 €	979,47 €	1 042,25 €
Pastelaria	736,40 €	706,80 €	841,34 €	852,10 €	857,48 €	863,76 €	911,30 €	949,87 €	995,61 €	1 041,36 €	1 087,10 €	1 132,85 €
TOTAL	1 176,80 €	1 219,85 €	1 517,64 €	1 574,15 €	1 552,62 €	1 549,03 €	1 653,97 €	1 746,36 €	1 852,20 €	1 958,94 €	2 066,57 €	2 175,10 €



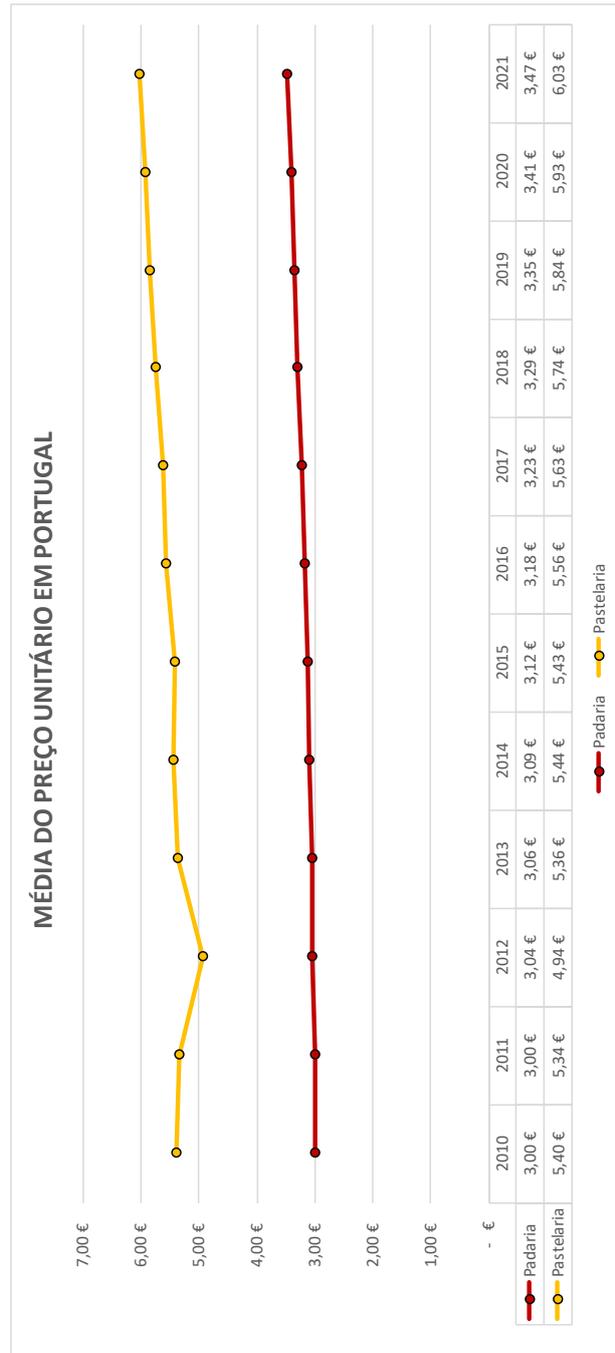
Anexo 2 - Volume vendido nas Padarias e Pastelarias em Portugal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Padaria	147	171	223	236	225	220	233	247	260	274	287	300
Pastelaria	136	133	170	159	157	159	164	169	174	178	183	188
TOTAL	283M Kg	304M Kg	393M Kg	395M Kg	382M Kg	379M Kg	397M Kg	416M Kg	434M Kg	452M Kg	470M Kg	488M Kg



Anexo 3 - Média do Preço Unitário nas Padarias e Pastelarias em Portugal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Padaria	3,00 €	3,00 €	3,04 €	3,06 €	3,09 €	3,12 €	3,18 €	3,23 €	3,29 €	3,35 €	3,41 €	3,47 €
Pastelaria	5,40 €	5,34 €	4,94 €	5,36 €	5,44 €	5,43 €	5,56 €	5,63 €	5,74 €	5,84 €	5,93 €	6,03 €



Anexo 4 - Questionário Feito aos Consumidores

Carimbo de data/hora	Portuguesa	Sexo	Idade	Área de Residência	Com que frequência costuma frequentar padarias ou pastelarias?	Costuma frequentar padarias/pastelarias perto do local onde reside?	Costuma vir a estes estabelecimentos acompanhado?	Quais os seus artigos de eleição nestes estabelecimentos?	Costuma ter conhecimento dos horários a que determinada padaria ou pastelaria, indica os horários de novas formulações, nas redondezas?	De maneira a ter acesso a produtos mais frescos, utilizaria uma plataforma onde lhe indicasse os horários de novas formulações, nas redondezas?
6/19/2017 19:13:21	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão	Não	Sim
6/19/2017 19:46:17	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Norte	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Não	Pão, Croissant, Pastel de nata	Não	Sim
6/19/2017 19:46:19	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Centro	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Não	Pão, Croissant	Não	Sim
6/19/2017 19:46:22	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Não	Sim	Croissant, Pastel de nata	Não	Takez
6/19/2017 19:46:28	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Não	Sim	Pão	Não	Não
6/19/2017 19:46:28	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Açores	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Doces típicos	Não	Takez
6/19/2017 20:05:19	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata	Não	Sim
6/19/2017 20:05:07	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	Todos os dias	A maior parte das vezes, sim	Sim	Doces (frescos/croquetes), Merenda, Palmier	Não	Takez
6/19/2017 20:05:44	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Café, Irua ou outras bebidas	Não	Takez
6/19/2017 20:06:02	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Croissant, Pastel de nata, Doces típicos	Não	Takez
6/19/2017 20:06:33	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Não	Pão, Pastel de nata, Café	Não	Takez
6/19/2017 20:07:10	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A maior parte das vezes, não	Sim	Pão	Não	Sim
6/19/2017 20:07:18	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Merenda, Croissant	Não	Takez
6/19/2017 20:11:36	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A maior parte das vezes, sim	Sim	Merenda, Croissant, Pastel de nata	Não	Takez
6/19/2017 20:12:04	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Pão, Doces típicos	Não	Sim
6/19/2017 20:13:51	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A maior parte das vezes, não	Sim	Pão, Croissant	Não	Sim
6/19/2017 20:15:33	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Centro	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Pastel de nata	Não	Takez
6/19/2017 20:15:18	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	Pastel de nata	Não	Takez
6/19/2017 20:23:35	0	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Lisboa	Todos os dias	Sim	Sim	/croquetes), Merenda, Pastel de nata, Doc	Não	Takez
6/19/2017 20:26:11	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Não	Croissant, Pão de Deus	Não	Takez
6/19/2017 20:30:47	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Centro	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Merenda, Doces típicos	Não	Sim
6/19/2017 20:31:32	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Centro	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Merenda, Doces típicos	Não	Sim
6/19/2017 20:31:59	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	A maior parte das vezes, não	Sim	Pão, Salgados (frescos/croquetes), Croissant	Não	Takez
6/19/2017 20:35:51	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Não	Croissant, sopa, Irua	Não	Takez
6/19/2017 20:38:24	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão	Não	Takez
6/19/2017 20:38:39	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Salgados (frescos/croquetes), Merend	Não	Não
6/19/2017 20:42:31	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Norte	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Pão com chourço, Croissant	Não	Sim
6/19/2017 20:44:38	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Takez
6/19/2017 20:45:26	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, sim	Não	Pão, Croissant, Pastel de nata, bola de berlim	Não	Takez
6/19/2017 21:04:53	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Centro	1 vez por mês	Sim	Não	Pão, Croissant	Não	Takez
6/19/2017 21:08:52	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Nickéria	2 - 3 vezes por mês	Não	Sim	Sardas mista	Não	Não
6/19/2017 21:21:04	0	Feminino	Menos de 20	Norte	1 vez por mês	A maior parte das vezes, sim	Não	Pão com chourço	Não	Não
6/19/2017 21:23:52	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A maior parte das vezes, sim	Não	Salgados	Não	Takez
6/19/2017 21:25:04	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A maior parte das vezes, não	Não	Pão	Não	Takez
6/19/2017 21:27:49	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A maior parte das vezes, não	Sim	Merenda, Palmier, Pão de Deus	Não	Takez
6/19/2017 21:42:30	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata, Doces típicos	Não	Sim
6/19/2017 21:42:30	0	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata	Não	Sim
6/19/2017 21:42:58	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	Todos os dias	A maior parte das vezes, não	Não	Pão, Croissant	Não	Sim
6/19/2017 21:45:38	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	Todos os dias	A maior parte das vezes, não	Não	Pão, Croissant	Não	Sim
6/19/2017 21:45:38	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A maior parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata	Não	Sim

6/19/2017 22:02:18	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Norte	Todos os dias	Sim	Sim	Pão, Doces típicos	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:04:01	0	Feminino	Menos de 20	Centro	2 - 3 vezes por mês	A melhor parte das vezes, sim	Não	Pão	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:04:48	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	Não	Não	Pão, Pastel de nata, Doces típicos	Não	Não	Não
6/19/2017 22:05:57	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Pão	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:07:53	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Salgados (rissóis/croquetes), Pastel de nata, Palmier, Croissant, Pastel de nata, Do	Não	Não	Talvez
6/19/2017 22:13:27	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A melhor parte das vezes, não	Sim	Pão, Pastel de nata	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:20:20	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	Pão, Pastel de nata	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:21:19	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	croquetes etc.), Merenda, Croissant, Pastel	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:22:17	0	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Croissant, Torradas	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:26:45	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Salgados (rissóis/croquetes etc.)	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:34:33	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Pão, Salgados (rissóis/croquetes etc.)	Não	Não	Talvez
6/19/2017 22:40:46	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata	Sim	Sim	Talvez
6/19/2017 22:43:28	0	Feminino	Mais de 50 anos	Lisboa	Todos os dias	Sim	Sim	rissóis/croquetes etc.), palmiers, resuleis e	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:45:27	0	Feminino	Mais de 50 anos	Lisboa	Todos os dias	Sim	Sim	ados (rissóis/croquetes etc.), Palmier, Past	Sim	Sim	Sim
6/19/2017 22:48:50	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, sim	Não	Pão	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:50:28	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Merenda, Palmier, Croissant, Pais	Não	Não	Sim
6/19/2017 22:53:21	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A melhor parte das vezes, não	Sim	Merenda, Croissant, Doces típicos	Não	Não	Talvez
6/19/2017 22:58:20	0	Masculino	Menos de 20	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/19/2017 23:48:16	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	Não	Sim	Salgados (rissóis/croquetes etc.), Pastel de	Não	Não	Sim
6/19/2017 23:49:53	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Sim	Pão, Palmier, Croissant	Não	Não	Talvez
6/19/2017 23:50:43	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Sim	Doces típicos	Não	Não	Talvez
6/19/2017 23:54:28	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Sim	Doces típicos	Não	Não	Talvez
6/20/2017 0:02:28	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, não	Não	Pão, Merenda, Croissant	Não	Não	Não
6/20/2017 0:28:22	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, não	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 0:55:21	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Norte	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão	Não	Não	Sim
6/20/2017 1:25:11	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Norte	Nunca	Sim	Sim	Croissant, Doces típicos	Não	Não	Talvez
6/20/2017 1:53:26	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Não	Não	Pão, Pão com chourico, Croissant	Não	Não	Talvez
6/20/2017 10:02:53	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	Todos os dias	Sim	Sim	Pão, Pastel de nata, Doces típicos	Não	Não	Talvez
6/20/2017 10:10:03	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão	Não	Não	Sim
6/20/2017 10:16:05	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 10:18:06	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Norte	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Pão	Não	Não	Sim
6/20/2017 10:23:55	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	A melhor parte das vezes, sim	Não	Pão	Não	Não	Talvez
6/20/2017 10:30:13	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Salgados (rissóis/croquetes etc.), Croiss	Não	Não	Sim
6/20/2017 10:34:46	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Salgados (rissóis/croquetes etc.), Merenda	Não	Não	Sim
6/20/2017 10:34:53	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 11:03:33	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	A melhor parte das vezes, sim	Não	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 11:04:44	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Norte	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 11:21:02	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Não	Sim
6/20/2017 11:25:21	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pastel de nata, Bebida	Não	Não	Não
6/20/2017 12:05:06	0	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão	Sim	Sim	Sim
6/20/2017 12:50:43	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Açores	1 vez por mês	Não	Sim	Pão, Merenda, Pastel de nata	Não	Não	Não
6/20/2017 13:24:01	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	A melhor parte das vezes, sim	Sim	Pão, Salgados (rissóis/croquetes etc.)	Não	Não	Sim

6/20/2017 13:26:02	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pastel de nata, Cife	Não	Sim	Sim
6/20/2017 13:32:27	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Acções	1 vez por semana	Não	Não	Merenda, Doces típicos	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 13:44:21	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Acções	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Doces típicos	Não	Sim	Sim
6/20/2017 14:17:45	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Pão, Croissant, Pastel de nata	Sim	Não	Não
6/20/2017 14:40:10	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	m chouriço, Salgados (fissóis/croquetes e	Não	Sim	Sim
6/20/2017 15:08:55	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Não	Pão, Palmier, Croissant	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 15:30:35	0	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Centro	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 16:14:42	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	Todos os dias	Não	Não	Cañé	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 18:39:46	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Merenda, Croissant, Pastel de nata	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 18:53:44	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	s (fissóis/croquetes etc.), Pastel de nata,	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 18:54:22	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Acções	1 vez por semana	Sim	Sim	Pão com chouriço, Merenda	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 20:28:09	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Não	Não	s (fissóis/croquetes etc.), Pastel de nata,	Não	Tavez	Tavez
6/20/2017 20:34:13	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Pão, Pão com chouriço, Croissant	Não	Sim	Sim
6/20/2017 23:12:34	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Doces típicos	Sim	Sim	Sim
6/20/2017 23:26:12	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Croissant, Pastel de nata	Não	Não	Não
6/20/2017 23:33:55	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Croissant	Não	Sim	Sim
6/21/2017 1:37:02	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	Merenda, Pastel de nata, Doces típicos	Não	Tavez	Tavez
6/21/2017 10:13:53	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Acções	2 - 3 vezes por mês	Não	Não	o com chouriço, Salgados (fissóis/croquet	Não	Sim	Sim
6/21/2017 10:59:11	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Não	Não	Pão, Pastel de nata	Não	Sim	Sim
6/21/2017 11:42:14	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Croissant, Sumo natural	Não	Tavez	Tavez
6/21/2017 12:09:57	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	fissóis/croquetes etc.), Palmier, Croissant	Não	Sim	Sim
6/21/2017 12:19:46	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Merenda, Pastel de nata	Não	Sim	Sim
6/21/2017 12:19:58	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Centro	1 vez por semana	Não	Não	ados (fissóis/croquetes etc.), Merenda, Do	Sim	Sim	Sim
6/21/2017 12:19:57	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Centro	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Doces típicos, torradas e sandes	Não	Tavez	Tavez
6/21/2017 12:17:19	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Norte	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Merenda	Não	Sim	Sim
6/21/2017 14:10:46	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Não	Não	Pão	Não	Sim	Sim
6/21/2017 15:53:00	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Merenda, Croissant	Não	Sim	Sim
6/21/2017 17:05:00	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	s (fissóis/croquetes etc.), Croissant, Doce	Não	Sim	Sim
6/21/2017 17:42:49	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão com chouriço, Croissant	Não	Sim	Sim
6/21/2017 18:13:39	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Centro	1 vez por semana	Sim	Sim	Doces típicos, Cañé	Não	Sim	Sim
6/21/2017 18:45:45	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por semana	Sim	Sim	Pão, Merenda, Croissant	Não	Sim	Sim
6/22/2017 9:27:55	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	s (fissóis/croquetes etc.), Croissant, Doce	Não	Sim	Sim
6/22/2017 10:07:26	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	Pão com chouriço, Croissant	Não	Sim	Sim
6/22/2017 10:50:04	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	Todos os dias	Sim	Sim	Doces típicos, Cañé	Não	Sim	Sim
6/22/2017 23:03:25	0	Masculino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Tavez	Tavez
6/23/2017 11:00:50	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Não	Não	Pão com chouriço, Merenda, Pastel de nat	Não	Tavez	Tavez
6/23/2017 12:12:12	0	Feminino	Entre 26 e 30 anos	Lisboa	1 vez por mês	Sim	Sim	Pão	Não	Sim	Sim
6/23/2017 21:45:41	0	Masculino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	A maior parte das vezes, não	Sim	Sim	o com chouriço, Palmier, Croissant, Doces	Não	Sim	Sim
6/25/2017 14:52:31	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	A maior parte das vezes, não	Não	Não	Croissant	Não	Sim	Sim
6/26/2017 12:44:33	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	2 - 3 vezes por mês	Sim	Sim	Pão, Salgados (fissóis/croquetes etc.),	Não	Tavez	Tavez
6/27/2017 0:20:13	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	m chouriço, Salgados (fissóis/croquetes e	Não	Sim	Sim
6/28/2017 13:22:07	0	Feminino	Entre 21 e 25 anos	Lisboa	1 vez por semana	Sim	Sim	Pão, Croissant	Não	Sim	Sim

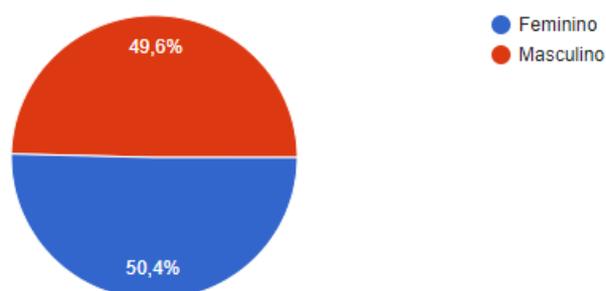
Anexo 5 - Questionário feito às Padarias e Pastelarias

Grupo 1
Como funciona o vosso sistema de quebras?
Quando foi a última vez que tiveram quebras de stock?
Qual o maior constrangimento perante esse problema?
Com que frequência têm quebras de stock?
O que fazem para evita-las?
Grupo 2
Os clientes têm conhecimento de quando sai uma nova fornada?
Grupo 3
Qual o maior problema que o vosso estabelecimento enfrenta?
Porque é que o maior problema?
Como costumam resolver esse problema?
Acham que é a melhor maneira de resolver?
Grupo 4
Como dividem os vossos artigos nas lojas?
Quantas unidades vendem de cada um? Qual é o <i>Top Seller</i> ?
Quanto fatura a vossa loja por mês?

Anexo 6 - Gráficos questionário aos consumidores

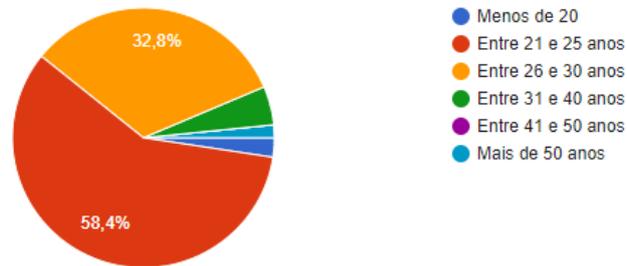
Sexo

125 respostas



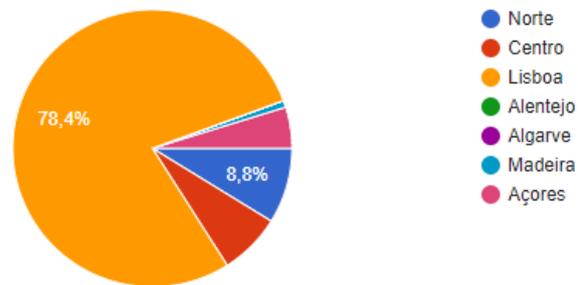
Idade

125 respostas



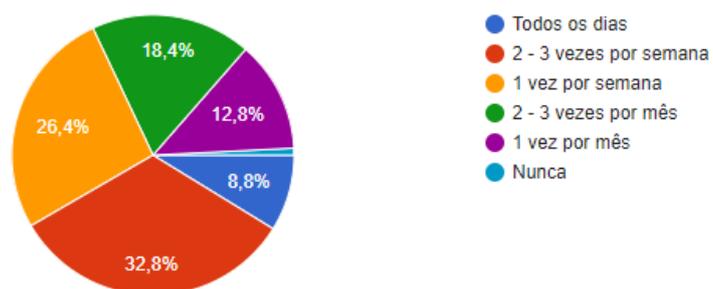
Área de Residência

125 respostas



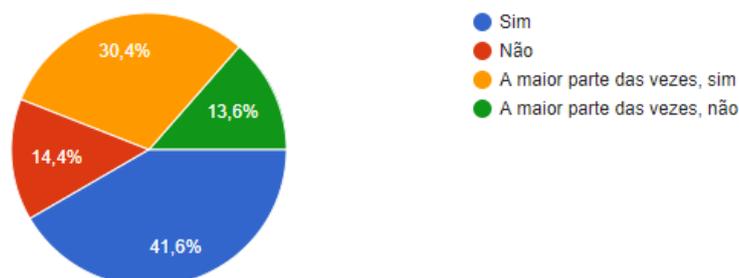
Com que frequência costuma frequentar padarias ou pastelarias?

125 respostas



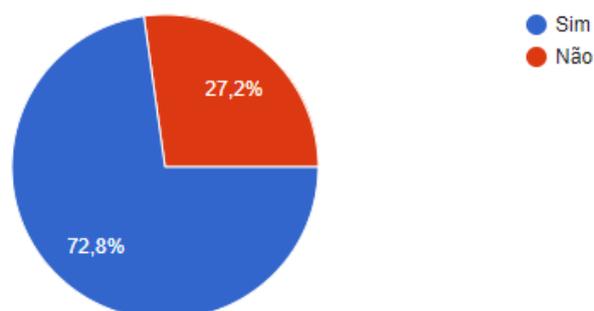
Costuma frequentar padarias/pastelarias perto do local onde reside?

125 respostas



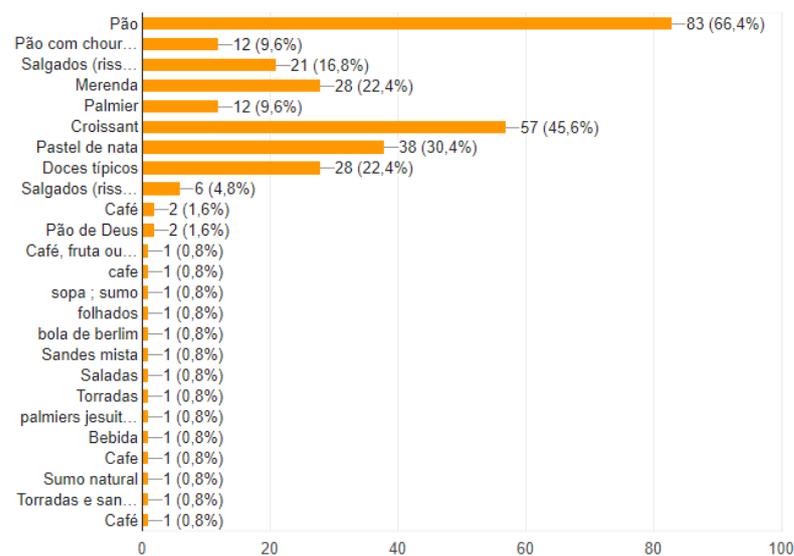
Costuma vir a estes estabelecimentos acompanhado?

125 respostas



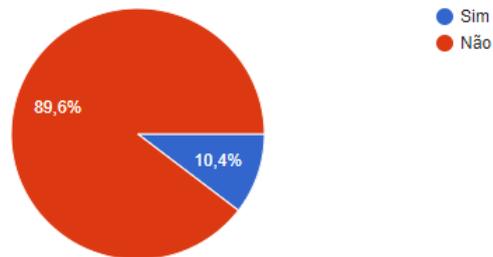
Quais os seus artigos de eleição nestes estabelecimentos?

125 respostas



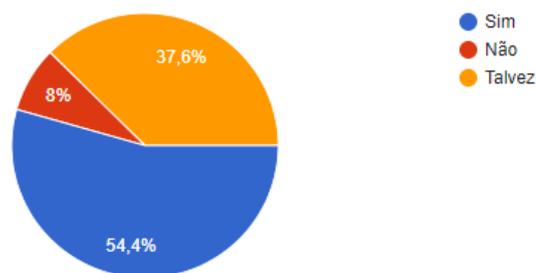
Costuma ter conhecimento dos horários a que determinada padaria ou pastelaria produz uma nova fornada de pão/bolos?

125 respostas



De maneira a ter acesso a produtos mais frescos, utilizaria uma plataforma onde lhe indicasse os horários de novas fornadas, nas redondezas?

125 respostas



PLANO DE
NEGÓCIO DE
UMA
PLATAFORMA
DE
NOTIFICAÇÃO
PARA
PRODUTOS
FRESCOS

**Mário António
da Silva Prada**

PLANO DE
NEGÓCIO DE
UMA
PLATAFORMA
DE
NOTIFICAÇÃO
PARA
PRODUTOS
FRESCOS

**Mário António
da Silva Prada**