INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios para a Padaria Saloia: Inovar e Crescer no Setor da Panificação Artesanal

Gonçalo Antunes Rodrigues Peres Patrão

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Loizos Petrides, Professor Auxiliar Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios para a Padaria Saloia: Inovar e Crescer no Setor da Panificação Artesanal

Gonçalo Antunes Rodrigues Peres Patrão

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Loizos Petrides, Professor Auxiliar Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família que me permitiu chegar até aqui e tornar-me a pessoa que sou hoje. Mãe, pai, Cloyster, avós e tios, muito obrigado por tudo o que me deram e continuam a dar. Depois agradecer ao meu orientador que teve imensa paciência durante todo este processo. Mesmo com alguns prazos a não serem cumpridos, foi sempre uma pessoa que me motivou a acabar este trabalho e por isso, muito obrigado. Seguem-se os meus amigos que mesmo não tendo influência direta neste trabalho tornaram toda esta jornada muito mais agradável através de bons momentos que passámos no escasso tempo livre disponível entre o trabalho e a dissertação.

Por fim, mas não menos importante, agradecer a todos os que permitiram que a Padaria Saloia tenha chegado até aqui. Apesar de não ter vivido uma parte do caminho, sei que este foi longo e nada fácil pelo que valorizo tudo o que foi feito. Espero que gostem do trabalho que desenvolvi e que possamos, juntos, implementá-lo.

A todos, o meu muito obrigado.

Resumo

Esta dissertação que assume a forma de plano de negócios procura desenvolver uma estratégia de expansão para a Padaria Saloia, uma empresa familiar com mais de 50 anos que fabrica pão artesanalmente. O trabalho realizado procura criar um plano de expansão para a Padaria Saloia através da abertura de cinco novos pontos de venda em zonas premium da área metropolitana de Lisboa. Através de estudos de mercado tais como a análise PESTEL e a análise SWOT foi possível identificar uma oportunidade no mercado da panificação em Portugal. A partir desta oportunidade, com base em dados que a empresa já possui por já estar em atividade, foram desenvolvidos o marketing mix e o plano financeiro que procuram criar um crescimento sustentável para a empresa, mantendo as suas raízes tradicionais e artesanais ao mesmo tempo que a Padaria Saloia se adapta a novas tendências de consumo, procurando inovar dentro de um setor que, apesar de importante na economia portuguesa, tem sido pouco permeável à inovação. No final do trabalho, pretende-se perceber se o modelo de expansão escolhido é viável de modo a poder ser implementado.

Palavras-chave: panificação artesanal; inovação; expansão; empresas familiares; plano de negócios; modelo de negócios

JEL Classification Codes: L26 (entrepreneurship); M31 (marketing)

Abstract

This dissertation, presented as a business plan, aims to develop an expansion strategy for Padaria Saloia, a family-owned company with over 50 years of experience in artisanal bread production. This work seeks to create an expansion plan for Padaria Saloia by opening five new sales points in premium areas of the Lisbon metropolitan region. Through market studies such as PESTEL and SWOT analyses, it was possible to identify an opportunity in the Portuguese bakery market. Based on this opportunity, and using existing company data, the marketing mix and financial plan were developed to promote sustainable growth for the business. This plan aims to preserve Padaria Saloia's traditional, artisanal roots while adapting to new consumer trends, striving to innovate within a sector that, while significant in the Portuguese economy, has been relatively resistant to innovation. At the end of the work, the aim is to understand whether the chosen expansion model is viable so that it can be implemented.

Keywords: artisanal bakery; innovation; expansion; family business; business plan; business model

JEL Classification Codes: L26 (entrepreneurship); M31 (marketing)

Índice

Agradecimentos i

Resumo iii

Abstract v

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1. Empresas Familiares: Gestão e Crescimento 3

2.2. O Setor da Panificação 9

3. Análise do Mercado 11

3.1. Análise Externa 11

3.1.1. Análise PESTEL 11

3.1.2. Análise da Concorrência 15

3.1.3. Análise Competitiva (5 forças de Porter) 18

3.2. Análise Interna 21

3.2.1. Análise SWOT 21

4. Definição do Objetivo e Problema 25

5. Políticas de Implementação 27

5.1. Business Model Canvas 27

5.2. Marketing Mix 29

5.3. Plano Financeiro 35

6. Conclusão 41

7. Referências Bibliográficas 43

8. Anexos 45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação entre os concorrentes 17
Tabela 2 – Previsão de faturação anual por loja 36
Tabela 3 – Custos fixos anuais por Padaria 36
Tabela 4 – Custos Variáveis por Padaria 37
Tabela 5 - Custos totais por Padaria 38
Tabela 6 - Investimentos totais por ano 38
Tabela 7- Projeção anual de Lucros e Prejuízos 39

1. Introdução

A Padaria Saloia é uma empresa familiar que conta com mais de 50 anos. Pela empresa já passaram três gerações, mantendo sempre a tradição do pão saloio, produto que deu o nome à empresa. A verdade é que desde 1970 que a empresa tem vindo a manter uma produção artesanal deste produto que tão característico é na Região Saloia. Neste momento a empresa possui vários pontos de venda, sendo que, para este plano de negócios vai apenas ser incluído o modelo de negócio que a Padaria Saloia abriu mais recentemente. Se no passado, os mercados e eventos foram chave para o desenvolvimento da empresa, atualmente a empresa quer começar a expandir para lojas físicas, fruto do sucesso da sua abertura na vila de Sintra. A Padaria Saloia está inserida no setor da panificação, setor tradicional da economia portuguesa que, neste momento, é um setor com falta de inovação apesar da enorme oportunidade existente fruto de estar inserido num país que tem no pão um dos principais elementos da sua alimentação. Ora, neste setor, tem crescido a procura por produtos artesanais e autênticos, algo que a Padaria Saloia pode oferecer e até usar para criar diferenciação face à concorrência através da inclusão da inovação e da tecnologia num produto que é e vai continuar a ser tradicional e artesanal. Assim, o objetivo deste trabalho passa por encontrar um projeto de expansão para a Padaria Saloia de modo que esta consiga crescer em pontos de venda e consequentemente em faturação ao mesmo tempo que consegue manter a sustentabilidade financeira. Para isso será importante trabalhar a marca da Padaria Saloia, procurar inovar dentro do setor da panificação e criar diferenciação face à concorrência.

Depois de se ficar a conhecer a Padaria Saloia, é importante ficar a conhecer o empreendedor por trás do plano de negócios que será apresentado. Com uma licenciatura em Ciências da Comunicação pela Universidade Nova de Lisboa e com a continuação dos estudos no ISCTE Business School, em termos académicos, o empreendedor possui especialidade em comunicação estratégica, valência à qual juntou competências de gestão com o mestrado.

Em termos de experiência profissional, já trabalhou na Padaria Saloia, onde liderou equipas, esteve envolvido no fabrico de produtos e criou toda a imagem de marca da Padaria Saloia. Neste momento está a ter uma experiência fora da empresa familiar, mais concretamente na área do marketing digital. Nesta função gere campanhas digitais, incluindo o seu budget, para mais de 20 países do mundo com o objetivo de maximizar margem de lucro através da diferença entre o preço da conversão e o que recebe por conversão. Nesta função adquiriu competências analíticas e tornou-se ainda mais focado em resultados.

Em termos de competências, é possível destacar toda a vertente do marketing como a principal competência possuída pelo empreendedor devido à formação académica e à experiência profissional. No entanto, o empreendedor também tem interesse em inovação e em tornar sempre processos mais eficientes. A experiência a trabalhar em equipa, seja como líder ou como membro de uma equipa também é uma mais valia para conseguir construir equipas coesas que possam alavancar o sucesso da Padaria Saloia.

Olhando para o futuro, o objetivo é expandir o negócio familiar através da abertura de novas lojas em localizações estratégicas e de uma estratégia inovadora de marketing e de gestão. No entanto, pretende manter aquilo que distingue a Padaria Saloia: os seus métodos artesanais de produção que colocam no centro da empresa a tradição e a qualidade. Alguns desafios que identifica para o futuro são a necessidade de formar equipas coesas que ajam como tal e a dificuldade que pode ser encontrar boas localizações para as futuras padarias. A sua motivação principal é ver o negócio familiar a crescer de modo a valorizar o trabalho das gerações passadas. Ao mesmo tempo, concretiza o objetivo pessoal de empreender.

2. Revisão de Literatura

2.1. Empresas Familiares: Gestão e Crescimento

O Índice de Empresas Familiares da EY e da Universidade de St. Gallen aponta que as 500 maiores empresas familiares do mundo geram uma receita em torno de 8,02 triliões de dólares e empregam 24,5 milhões de pessoas. Isto significa que, se as empresas familiares fossem uma economia nacional, esta seria a terceira maior economia do mundo depois dos EUA e da China. Para além deste fator, as empresas pertencentes a este índice tiveram um aumento de 10% em relação a 2021. Neste mesmo período de tempo, o FMI informou que a economia mundial cresceu apenas 6%, o que significa que as empresas familiares conseguiram crescer em valores próximos ao dobro daquele que foi o crescimento da economia global. Neste índice é também percetível que as empresas familiares possuem uma forte tradição na Europa sendo que, em Portugal, existem duas empresas familiares que conseguem entrar neste índice. São elas o grupo Jerónimo Martins e o grupo Sonae que se encontram em 69º e 231º lugar, respetivamente, dentro do ranking das 500 maiores empresas familiares do mundo. (Ernst & Young, 2023) Entendendo a importância das empresas familiares no mundo, é possível começar a particularizar para o caso português.

Em Portugal, de acordo com a Associação das Empresas Familiares, este tipo de empresas são "um pilar da economia nacional" (Associação das Empresas Familiares, 2024). Olhando para os números disponibilizados pela Associação não é complicado entender o motivo desta afirmação. De facto, 70 a 80% das empresas em Portugal são empresas familiares que geram 50% do total de empregos no país e que contribuem em 65% para o Produto Interno Bruto (PIB) português. Para esta associação, uma empresa familiar caracteriza-se como uma empresa em que a família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros podem participar ou trabalhar na empresa. No entanto, esta definição acaba por ser superficial e existem muitos autores que fundamentaram definições mais pormenorizadas sobre estas empresas. Estas definições serão analisadas nos próximos parágrafos bem como serão discutidos métodos de crescimento e boas práticas de gestão para empresas familiares.

Começando pela definição de empresa familiar, o artigo de Jess H. Chua, James J. Chrisman, "*Defining the Family Business by Behavior*", incluiu 250 artigos na sua pesquisa com o objetivo de encontrar uma definição ampla e clara do que é uma empresa familiar. Os autores começam por informar que a principal questão de discórdia dentro da literatura sobre o tema passa pela gestão e pela propriedade. Ou seja, existem três combinações destes dois fatores: em primeiro lugar estão as empresas que são geridas e detidas pela família; em segundo

lugar estão as empresas que são detidas mas não são geridas pela família e em terceiro lugar estão as empresas que são geridas pela família mas não são detidas pela mesma. Dentro das 21 definições de empresa familiar abordadas pelo artigo, todas concordam que uma empresa detida e controlada por uma família é uma empresa familiar. No entanto, existe alguma discórdia no que toca às outras formas de gestão e propriedade sendo que a maioria dos autores tende a preferir a opção em que a família detém a empresa mas não a gere ativamente. Tendo tudo isto em conta, os autores do artigo encontraram um novo fator para definir uma empresa familiar. Este fator é a visão. Os autores acreditam que o que distingue uma empresa familiar de uma empresa não familiar é o facto de um negócio ser "gerido com a intenção de seguir uma visão de um negócio detido por uma ou várias famílias" de maneira que possa ser sustentável por várias gerações dessa ou dessas mesmas famílias. Esta definição defende que o que distingue uma empresa familiar é a vontade da família de transportar a sustentabilidade da empresa por várias gerações. (Chua et al., 1999) Por outro lado, Astrachan, Klein and Smyrnios (2002) apresentam uma definição mais assente nas características da empresa familiar. Estas características podem ser parte do que é necessário para atingir o sucesso inter-geracional que Chua, Chrisman e Sharma (1999) defendem como visão principal de uma empresa familiar. Olhando para as características, os autores encontraram um modelo F-PEC onde destacaram três dimensões de uma família: o poder, a experiência e a cultura. O poder está relacionado com a propriedade, com a *governance* e com a gestão: a propriedade é exclusiva à família mas tanto a *governance* como a gestão podem possuir membros da família e membros que não fazem parte da mesma. A experiência está relacionada com a transmissão de conhecimentos de geração em geração sendo que os autores defendem que sempre que existe uma transição de gerações é acrescentada ao negócio experiência muito valiosa para o mesmo. Por fim, na vertente da cultura, os autores destacam que uma empresa, para ser familiar, tem de possuir a mesma cultura que a família. Quer isto dizer que a cultura e os costumes da família impactam bastante a cultura da empresa. Algo que se pode retirar das três dimensões é que em todos os casos existe uma grande influência da família na empresa. Existem ainda imensos autores que possuem uma visão diferente daquela que é a definição de uma empresa familiar. González, Gúzman, Pombo e Trujillo (2013) defendem a existência de uma seleção de critérios que uma empresa tem de ultrapassar para ser considerada uma empresa familiar. Entre estes critérios estão, por exemplo, um ou mais membros da família serem acionistas, um ou mais membros da família estarem em cargos de administração ou no conselho de administração e ainda a necessidade de mais de 50% da empresa ser detida pela família. Assim, é possível concluir que a vasta literatura existente sobre este tópico acaba por não encontrar um consenso sendo

que, é possível retirar de cada uma das definições critérios novos que podem ajudar a definir uma empresa familiar e a destacar as suas características que as tornam diferentes de uma empresa não familiar. Se as 500 maiores empresas familiares do mundo estão a crescer quase duas vezes mais do que a economia mundial, é necessário perceber quais são as características que as ajudam a chegar a estes números. Nos próximos parágrafos irão ser abordadas boas práticas de gestão nestas empresas bem como estratégias de crescimento para as mesmas.

Quando se aborda o sucesso de uma empresa familiar, é impossível ignorar a importância que a família tem na performance da empresa. Neste âmbito, é importante perceber o que é que a família acrescenta a uma empresa de modo que esta preforme melhor do que uma empresa não familiar. A teoria da visão baseada em recursos pode ser importante neste aspeto na medida em que ajuda a identificar os recursos e capacidades (Chrisman et al., 2003) que a família pode acrescentar à empresa. Muitos autores abordaram estes recursos e capacidades sendo que Habbershon e Williams (1999) juntaram no seu artigo um conjunto de vantagens identificadas na literatura. Em primeiro lugar está a visão de longo prazo que se verifica em maior escala nos negócios de família (obviamente relacionada com a questão de construir uma empresa que seja sustentável por várias gerações). Relacionada com esta visão de longo prazo, as empresas familiares acabam por ter mais em conta o nome da empresa visto que este é essencial para a sobrevivência do negócio com o passar das gerações. Estas práticas levam a que uma empresa familiar seja vista como mais confiável pelo mercado como um todo. Por outro lado, também se destaca a flexibilidade das empresas familiares na medida em que, devido à centralização, a tomada de decisões é mais simples e, em última instância, levará a empresa a ser mais responsiva a mudanças e a ser mais eficaz. Outro fator que destaca as empresas familiares das restantes passa pelo empenho que os membros da família que trabalham na empresa estão dispostos a ter pelo sucesso da empresa. Os autores afirmam que numa empresa familiar os membros da família tendem a ser mais produtivos, o que é fácil de entender visto que estão a trabalhar para contribuir para uma empresa bem sucedida por várias gerações. (Habbershon & Williams, 1999) Todos estes recursos podem ser chamados de "*familiness*" e são gerados simplesmente pela interação entre a família e a empresa.

Em termos de gestão, Basco e Rodríguez (2011) desenvolveram um modelo exclusivo para as empresas familiares no qual distinguem as decisões necessárias para gerir uma empresa entre decisões orientadas para a família e decisões orientadas para o negócio. Os autores distinguem quatro tipos de decisão: processos estratégicos, sucessão, recursos humanos e conselho executivo. Estes quatro tópicos são fundamentais naquilo que é a *governance* e a gestão de uma empresa familiar. Os dois primeiros dois tipos de decisão são orientados para a família e os

últimos dois são orientados para o negócio. Em última instância boas decisões tomadas em ambos os lados do espectro levarão a uma boa performance familiar ou a uma boa performance empresarial sendo que atingir ambas é possível e seria o ideal. (Basco & Pérez Rodríguez, 2011)

Outro fator muito importante na gestão de empresas familiares passa pela profissionalização. Na maioria dos casos, uma empresa familiar é fundada por um empreendedor que pretende criar um negócio de sucesso que garanta um futuro melhor a si e aos seus filhos. (Freitas & Barth, 2012) O fundador, na maior parte dos casos, para além de ser proprietário, também se assume como o principal gestor e administrador. Ora, o que pode acontecer numa grande parte dos casos é que, apesar de numa fase inicial ser fundamental a intervenção do fundador na gestão ativa da empresa, numa fase posterior, depois de muito crescimento, a empresa pode precisar de um outro tipo de gestão para continuar a sua trajetória de crescimento. Pode ser preciso descentralizar o processo de decisão e de administração. A mesma centralização que Habbershon e Williams (1999) consideraram que poderia ser uma vantagem, é vista como algo pejorativo por Freitas e Barth (2012) na medida em que descentralizar os processos de decisão de uma empresa familiar dilui a probabilidade de problemas familiares afetarem a empresa na medida em que esta já não depende (apenas) da família para funcionar. Neste âmbito, descentralizar implica sempre contratar membros administrativos que irão impactar a cultura organizacional, as estratégias e a gestão de uma empresa familiar. A entrada de novos membros leverá à profissionalização da empresa na medida em que cada vez mais estarão nos seus quadros, indivíduos formados em gestão que podem tornar-se numa grande mais valia no apoio à família que já possui conhecimentos sobre o negócio mas precisa de conhecimentos de gestão de empresas.

Outro fator importante na gestão de empresas familiares passa pela *governance*. A *governance* de uma empresa pode designar-se como ”o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada” (Santos et al., 2006). Ora, uma empresa familiar, em termos de *governance*, deve seguir as práticas de uma empresa não familiar. No entanto, devido ao facto de se tratar de uma empresa familiar, é necessário falar de *governance* familiar e dos seus mecanismos. Destes mecanismos destacam-se a assembleia de família e o conselho de família. A assembleia de família é uma reunião que junta todos os membros da família (quer trabalhem na empresa da família ou não) que acontece uma ou duas vezes por ano. Nesta reunião são transmitidas informações sobre a família e a empresa a todos

os membros da família bem como se procura promover a coesão da família. Por outro lado, o conselho de família procura garantir que os interesses da família estão presentes na empresa. Elabora regras e políticas que vão para aprovação na assembleia de família. Por fim, mas não menos importante, surge o protocolo de família, acordo escrito e assinado pelos membros da família que garante os valores e a coesão da família bem como a visão para a empresa familiar. Apesar de ser escrito pelo conselho de família, é aprovado pela assembleia de família. (Villalonga et al., 2015) Estes três mecanismos de *governance* são exclusivos da empresa familiar na medida em que este tipo de empresa é o único que possui esta relação entre família e empresa que traz muitos recursos à empresa se bem gerida mas pode trazer problemas em caso contrário.

Depois de analisar o *governance,* surge um último tópico neste amplo tema das empresas familiares que é de importância extrema na sobrevivência destas empresas. Devido a esta importância, acaba por ser um dos temas mais abordados dentro da literatura disponível sobre empresas familiares. Este tema é a sucessão. Como já foi referido anteriormente, uma empresa familiar é criada pelo fundador com o "sonho" de poder criar uma fonte de rendimento para si e para a sua família portanto, eventualmente, o fundador vai deixar de estar à frente da empresa, seja por motivos de saúde, de vontade própria ou por inevitavelmente, morrer. A sucessão surge então como a única maneira de dar seguimento à empresa dentro da família. O processo de sucessão é visto como fulcral para a sobrevivência das empresas familiares (Pai et al., 2015). O principal problema na sucessão de uma empresa familiar assenta na falta de alinhamento entre o passado e o presente por parte do sucessor que pode estar muito focado no passado, rejeitá-lo ou misturar de forma incongruente o passado e o presente da organização.(Miller et al., 2003) Por este e outros motivos apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à sucessão para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira geração. De acordo com Churchill e Hatten (1987) um modelo de sucessão bem estabelecido numa empresa familiar deve possuir quatro passos. Em primeiro lugar, uma fase onde o fundador é o único membro da família envolvido diretamente no negócio; numa segunda fase, deve existir uma formação onde o futuro sucessor aprende sobre o negócio; em terceiro lugar vem a fase de parceria entre fundador e sucessor a liderar a empresa e por fim vem a fase de transferência de poder em que as responsabilidades passam progressivamente para o sucessor. No entanto, não é tão fácil como parece na medida em que depende sempre do fundador em questão. Muitos fundadores têm dificuldade em deixar aquilo que eles criaram e geriram durante uma vida inteira e portanto surgem vários tipos de fundadores neste processo (Handler, 1984). Os quatro principais são o monarca (que só sai quando é forçado a sair ou por motivos de morte), o general (que sai

quando é forçado a sair mas plana voltar ao poder para resgatar a empresa de um possível mau momento), o embaixador (que sai pelo próprio pé e torna-se um conselheiro da empresa) e o governador (que sai e procura outros desafios em nada relacionados com a empresa). (Handler, 1984) Obviamente que os últimos dois tipos tornam a sucessão mais pacífica e os primeiros dois tipos criarão, sem dúvida, algum tipo de problema neste processo que, por si só, já é difícil na generalidade das empresas mas torna-se particularmente mais difícil nas empresas familiares. Problemas como o sentimento de imortalidade e de indispensabilidade afetam as sucessões e os respetivos planeamentos. Afinal de contas, porque é que alguém que se acha indispensável e imortal iria projetar um plano de sucessão? Não possui motivos na sua cabeça para realizar tal planeamento. Do lado do sucessor Handler (1984) destaca que os principais motivos para existir interesse em liderar a empresa familiar passam por passar tempo com o fundador na empresa, estar a par dos vários aspetos do negócio, desenvolver competências no negócio, atitude positiva do fundador sobre o negócio, contribuir para o sucesso da empresa, entre outros motivos. Para existir uma sucessão efetiva Handler (1984) indica que é positivo existir uma boa relação profissional entre o fundador e o sucessor mas também é necessária a existência da participação do fundador no processo de sucessão. Malone (1989) afirma que fundadores que participam na gestão da empresa são mais propensos a colaborar num plano de futuro para a empresa do que fundadores com posições externas de controlo. Outros fatores importantes para o autor são o nível de comprometimento com o futuro da empresa, a existência de fatores em comum entre a cultura da empresa e a cultura da família e até a harmonia geral da família. As sucessões vão acontecer sempre em todas as empresas mas possuem uma especial importância nas empresas familiares e determinam o sucesso da mesma no longo prazo.

Assim, percebe-se que é importante existir uma especial atenção no que à gestão de empresas familiares diz respeito. Os princípios gerais da gestão aplicam-se mas fica a faltar a parte da gestão da relação entre família e empresa pelo que um gestor de uma empresa familiar deve ser qualificado para tal e ciente desta diferença e dos desafios por ela causada que não são, como evidenciado em cima, motivo para este tipo de empresas crescer menos que as outras – muito pelo contrário!

2.2. O Setor da Panificação

De acordo com Luís Gonçalves, presidente da direção da ACIP (Associação do Comércio e da Indústria de Panificação, Pastelaria e Similares) numa entrevista dada à Revista iAlimentar, o Pão trata-se de um bem de primeira necessidade que está incorporado na dieta dos Portugueses. Ignorando os anos atípicos da pandemia, o consumo de pão em Portugal tem-se mantido mais ou menos constante ao longo do tempo. O que muda, no entanto, é o tipo de Pão consumido visto que este tem seguido diversas tendências ao longo do tempo: receitas tradicionais recuperadas, receitas inovadoras e até receitas para dietas específicas são exemplos de tendências presentes hoje em dia no setor. (Gonçalves, 2022) O estudo setorial elaborado pela DBK INFORMA fornece uma visão global muito enriquecedora que comprova através de números aquilo que Luís Gonçalves explicou. Alguns dados a destacar são os "850 milhões de euros" (DBK INFORMA, 2023) de valor de vendas em 2022 para todo o setor. Estes números representam um aumento de 14,9% face ao ano de 2021. Por outro lado destacaram-se o aumento de 17% do segmento de massas congeladas (que pode revelar uma tendência de mercado) e o número de empresas no mercado que, hoje em dia, são 5783 que contribuem para o aumento de produção e de vendas em 2022 apesar de que, em 2021, o setor ainda sofreu com a pandemia da Covid-19. A juntar a estes dados, em 2020, das 6096 empresas existentes, 80% possuía menos de 10 pessoas empregadas (Costa, 2020). Estes dados revelam que o setor é composto, na sua maioria por pequenas empresas, sendo que existem poucas empresas de grande dimensão. Dá para perceber que é um mercado com elevados níveis de concorrência e que necessita "de seguir modelos de negócio inovadores e mais bem adaptados aos novos tempos" (Gonçalves, 2022).

Olhando para os problemas que o setor enfrenta hoje em dia, na Europa, destaca-se a instabilidade do custo de produção: desde o preço das matérias-primas até ao preço da energia ou dos combustíveis, tudo pode impactar a margem de uma empresa deste setor. (Magdalena D. Damyanova-Bakardzhieva, 2018) Em termos de tendências que existem hoje no mercado não só português mas também europeu, destacam-se os novos hábitos alimentares dos consumidores que procuram alimentos mais saudáveis (como o pão de massa mãe), a necessidade de "inovação de produtos, controle de custos, pesquisa de mercado, marketing e branding para garantir o sucesso futuro." Outra tendência que se encontra mais relacionada com a oferta de produtos tem a ver com o pão artesanal, um tipo de pão que tem vindo a ganhar popularidade pela sua simplicidade visto que apenas usa quatro ingredientes: farinha, água, fermento e sal. (Ross, 2019) A juntar à simplicidade de ingredientes, destaca-se a simplicidade

de processos ainda que sejam processos demorados, principalmente se for necessária uma produção industrial visto que este tipo de pão dispensa a utilização de máquinas no que toca a moldar o pão. (Ross, 2019)

No entanto, mesmo que os produtos os consumidores procurem produtos artesanais mais semelhantes com aquilo que era a produção de pão há muitos anos, o setor não para de evoluir e de ficar mais complexo para fazer face à elevada concorrência e para ser manter atual em termos de gestão e controlo. Mehdi et al (2022), ao estudar um negócio no setor na Índia destacou a importância do controlo de qualidade para garantir uniformização dos produtos e margem de erro mínima na produção através de testes em laboratório com tecnologia avançada; destacou a importância do *marketing* e da equipa de vendas que, para além de conduzirem estudos para determinar as necessidades do mercado, conseguiram expandir a marca para todo o mercado interno e, por fim, destacou uma boa relação entre o a empresa de produção e a empresa de distribuição. A inovação tecnológica assume-se também como indispensável neste setor. No entanto, como refere Souza (2014) a inovação nem sempre precisa de envolver equipamentos modernos de última geração sendo que, por vezes, a introdução de procedimentos simples podem resultar em melhorias significativas numa empresa: ferramentas de controlo e procedimentos de fabrico são exemplos de iniciativas simples mas eficazes que podem ajudar na padronização dos produtos. Em termos de produtos, muitas padarias procuram renovar o seu *mix* de produtos regularmente. Em termos de processos, o controlo de produção, controlo de perdas e controlo de cozedura podem ajudar na eficiência da empresa. O controlo de produção acompanha as etapas de produção de modo a perceber se os equipamentos estão a estrangular a produção, se o número de funcionários em cada etapa é suficiente e se o tempo investido em cada etapa é o correto. O controlo de perdas é uma ferramenta utilizada para saber, ao certo, a quantidade de produtos que sobraram e que, apesar de não terem sido vendidos, foram produzidos gerando um custo para a empresa. Por fim, o controlo da cozedura permite que se conheça ao detalhe os tempos de cozedura dos vários produtos para organizar e otimizar o trabalho numa padaria. (Moreira De Souza & Serra Costa, 2014)

Assim, é possível entender que este setor está em constante mudança e, em Portugal possui ligação direta com a vida dos consumidores visto que está presente diariamente nas suas vidas. A concorrência, por outro lado, é muita o que só mostra ainda mais que inovação é necessária para criar um elemento diferenciador numa empresa deste setor.

3. Análise do Mercado

3.1. Análise Externa

3.1.1. Análise PESTEL

A análise PESTEL procura entender o ambiente que rodeia a empresa. Para isso, analisa-se a política, a economia, o fator social, a tecnologia, a ecologia e o fator legal do país onde a empresa está inserida.

Política:

Em termos políticos, Portugal é uma República Democrática desde 25 de abril de 1974. Possui como lei base a Constituição da República Portuguesa, onde se estabelecem os fundamentos e objetivos do Estado e na qual se baseiam todas as outras leis. Além disso, é na Constituição que se definem os direitos e deveres fundamentais dos cidadãos, bem como a organização política e económica do país (Assembleia da República, 2024). A Assembleia da República, órgão legislativo do Estado Português, é um parlamento com uma única câmara, composto por 230 deputados que são eleitos por sufrágio universal direto para mandatos com uma duração de 4 anos. Nesta assembleia estão representados 8 partidos, sendo que nenhum deles possui maioria absoluta (Observador, 2024). Outro aspeto importante é o facto de Portugal fazer parte da União Europeia desde 1986, aderindo ao Espaço Schengen em 1995 e à moeda única, o Euro, desde 1999. Assim, Portugal possui representação no seio da União Europeia e enquadra-se, politicamente e economicamente, neste órgão Europeu.

Económica:

Em termos económicos, Portugal, de acordo com dados de 2022, é a 50ª maior economia do mundo cujo PIB ultrapassa os 250 mil milhões de dólares. O PIB per capita português situa-se nos 24.515 dólares (Dados Mundiais, 2024) e, quando comparado com os restantes países da União Europeia, Portugal encontra-se no 20º lugar (Jornal de Negócios, 2024a). Assim, de acordo com a Comissão Europeia, "Portugal é uma pequena economia aberta" particularmente dependente do turismo. Desde a entrada para a União Europeia, Portugal tem crescido economicamente e tem, de forma progressiva, convergido para níveis de bem-estar superiores (Jornal de Negócios, 2024a). A economia portuguesa, que durante o Estado Novo era muito assente na agricultura e na indústria, hoje é dominada pelo setor terciário, isto é, o setor dos serviços tal como se verifica na maioria dos países europeus (Missão Permanente de Portugal

junto da UE, 2024). Um aspeto económico muito importante para as empresas e para as famílias é a inflação. Este indicador económico impacta o preço dos produtos diretamente e, ultimamente, tem sido um dos indicadores mais abordados. Para além de impactar os preços dos produtos, a inflação também tem impacto sobre as taxas de juro que são fundamentais para determinar para onde vai rumar o capital dos investidores e para as empresas tomarem decisões de investimento. Ora, depois da pandemia da Covid-19 iniciou-se um período de crescimento da inflação um pouco por todo o mundo. Portugal e a Europa não foram exceção, pelo que em 2022 a taxa de inflação rondou os 7,8%, sendo que, em 2023, se fixou nos 4,3% (Instituto Nacional de Estatística, 2024). Devido a estes dados, a taxa de juros teve de se adaptar e como Portugal não possui moeda própria, foi o Banco Central Europeu a aumentar a taxa de juros que, no momento em que se escreve esta dissertação, está nos 3,65% a 12 meses (Euribor Rates, 2024). Para além deste fator, existem os impostos que se aplicam às empresas. Destaca-se o IRC, Rendimento de Pessoas Coletivas, que se aplica "ao lucro das empresas com sede em Portugal que tenham atividade principal comercial, industrial ou agrícola, com dedução dos eventuais prejuízos ou benefícios fiscais" (ePortugal, 2024). No geral, aplica-se uma taxa de 21% sobre o rendimento das empresas em Portugal Continental e, apesar de existirem exceções, a grande maioria das empresas está incluída neste parâmetro. A taxa de desemprego, de acordo com os dados de 2023, situou-se nos 6,5% (Observador, 2024). Este número é um indicador de que o país está a conseguir criar empregos para a população. Importante para as empresas e para as famílias é o valor dos ordenados. Em Portugal, o ordenado médio líquido em 2023 situou-se nos 1041 euros mensais, sendo que o ordenado mínimo se encontra nos 760 euros mensais (CNN Portugal, 2024).

Social:

Olhando para a perspetiva social, em 2021, a população residente em Portugal foi estimada em 10 421 117, sendo que estes números representaram um aumento pelo terceiro ano consecutivo ainda que motivado pelo saldo migratório positivo e não pela natalidade. No entanto, é importante destacar que Portugal se encontra numa tendência de envelhecimento da população que se justifica, principalmente, em dois fatores: menos natalidade (que se traduz em menos jovens) e maior esperança média de vida (que se traduz num aumento das pessoas em idade avançada). A proporção de jovens (dos 0 aos 14 anos) decresceu de 15% para 13% e a população em idade ativa (dos 15 aos 64 anos) também decresceu dos 65,8% para os 63,3%. O grupo etário dos idosos (mais de 65 anos) aumentou dos 19,2% para os 23,6% (INE, 2022). Em termos de escolaridade, nos últimos anos tem existido um claro aumento do número de

indivíduos com ensino superior em Portugal. Traduzindo isto para números, em 2011 apenas 13,9% da população tinha frequentado o ensino superior, sendo que em 2021 esta percentagem já se encontrava nos 19,8%. Outro dado importante que baixou foi a taxa de analfabetismo que, no período homólogo, baixou dos 5,2% para os 3,1% (Diário de Notícias, 2024).

Tecnológica:

A tecnologia nunca esteve tão presente no quotidiano das pessoas como hoje em dia. Prova disso é o facto de, de acordo com o Relatório sobre o Digital para 2023 (InvoiceXpress, 2024), em Portugal existirem, atualmente, 8,73 milhões de utilizadores da internet, sendo que 8,05 milhões são utilizadores de redes sociais. A média de idades dos utilizadores da internet ronda os 46 anos e o tempo médio de uso da internet por dia situa-se quase nas oito horas. Assim sendo, do ponto de vista de entender o público-alvo de um negócio, torna-se obrigatório estar presente na internet e tirar partido da mesma para o sucesso de uma empresa e dos seus projetos. Agora, do ponto de vista do que a tecnologia pode agregar numa empresa como a Padaria Saloia, é importante destacar que as novas tecnologias podem transformar a forma como uma empresa opera, tornando-a mais eficiente e sustentável ao mesmo tempo que podem melhorar a experiência do cliente. Assim sendo, existem algumas tecnologias especialmente interessantes no que toca ao setor da panificação.

A primeira é a automação da produção. Este tipo de tecnologias pode trazer grandes benefícios para uma produção de qualidade consistente. Para além disso, com esta tecnologia, pode-se aumentar a eficiência de produção, contribuindo para uma maior capacidade produtiva. Depois surge o e-commerce. Criar uma plataforma de E-commerce para a Padaria pode ajudar a expandir o alcance da empresa na medida em que a internet não possui fronteiras. Obviamente que um produto alimentar possui uma validade curta em termos temporais, o que obriga a criar adaptações ao modelo de e-commerce da empresa. As redes sociais e uma página web também ajudam na divulgação do negócio e são fundamentais para atrair e fidelizar novos clientes. Mais recentemente, a inteligência artificial surgiu como uma tecnologia inovadora que ainda vai no seu início e que pode ser um *gamechanger* em imensas áreas de negócio. Para além da possibilidade de fazer previsões com base em dados antigos, pode ser utilizada para personalizar a experiência do cliente através de *chatbots*, por exemplo. Por fim surge a realidade virtual, tecnologia que permite criar experiências imersivas para os clientes, mostrando a Padaria e os processos de produção. Assim iria criar diferenciação como uma poderosa ferramenta de marketing. Para além disso, pode ter muita utilidade em termos de

formação de funcionários tanto para a produção do produto como para ensinar procedimentos de segurança.

Existem ainda outros tipo de tecnologia que podem ser interessantes e que podiam ter sido retratados neste tópico como a *blockchain* ou a gamificação, por exemplo.

Ecológico:

Se há uma tendência que tem avançado com os últimos anos, essa tendência é a sustentabilidade. Com o surgimento das preocupações ambientalistas, as empresas são, hoje em dia, obrigadas a adotar práticas que reflitam essa preocupação.

Para além de melhorar a imagem da empresa, estes tipos de práticas podem reduzir custos a longo. Utilizar fornos eficentes e recorrer a fontes de energia renováveis são exemplos de como tornar uma padaria mais sustentável. Para além disso é possível implementar práticas de economia circular que permitam reutilizar certos produtos, minimizando o desperdício alimentar e consequentemente, os prejuízos decorrentes deste desperdício.

Outro tópico importante é a Gestão de Resíduos em que a empresa pode incluir a reciclagem de materiais e o tratamento de resíduos orgânicos, o que se pode aplicar bem dado o desperdício que ocorre nas empresas destes setores. Também se podem adotar práticas de doação de excedentes para as mais variadas instituições, focando, esta última, na Responsabilidade Social Corporativa da Empresa.

Também se pode optar por utilizar embalagens sustentáveis, feitas de materiais biodegradáveis ou reciclados. O design também pode ser trabalhado de modo a utilizar menos material e que seja mais fácil de reciclar.

Legal:

O fator legal da análise PESTEL inclui as leis e regulamentos que podem impactar a operação da empresa. Para garantir sustentabilidade a longo prazo e para evitar coimas ou multas, é necessário garantir conformidade com as regras existentes que são especialmente exigentes por se tratar do setor alimentar.

Começando já por este último tópico, a segurança alimentar é uma área crucial para a Padaria Saloia. A empresa deve garantir que todos os seus produtos estão em conformidade com as normas criadas pela entidade de segurança que, neste caso, é a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica). Também se deve ter em conta que, na qualidade de empresa portuguesa e europeia, a empresa deve atentar em regulamentos europeus como a European Food Safety Authority (EFSA) que fornece normas e práticas a seguir neste setor.

Outro tópico importante para a Padaria Saloia é a legislação do trabalho: esta procura garantir um ambiente de trabalho justo e seguro que beneficie tanto a entidade empregadora como o funcionário. Leis relativas ao salário mínimo, horas de trabalho, condições de trabalho e até direitos e deveres dos trabalhadores devem ser cumpridas.

Dada a digitalização progressiva que as empresas estão a adotar, é obrigatório ter em conta as leis da Proteção de Dados. Este assunto tem sido muito falado nos últimos anos e a Padaria Saloia deve garantir que vai ao encontro daquilo que foi definido no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Para isso, sempre que existe uma coleta de dados, o utilizador tem de ser informado bem como deve saber qual vai ser a sua utilidade. A empresa também deve garantir a segurança destes mesmos dados de modo a proteger os seus clientes.

Outro fator importante são as licenças e autorizações necessárias para que uma padaria esteja operacional e em conformidade com a lei. A não conformidade com este tipo de licenças pode levar ao encerramento do estabelecimento. Por fim, mas com uma grande importância, surge a questão da propriedade intelectual, em Portugal, regulamentada pelo INPI (Instituto Nacional da Propriedade Intelectual). Neste tópico, a empresa deve registar marcas, receitas e métodos de produção passíveis de ser considerados uma patente. Este registar de propriedade intelectual é importantíssimo para garantir a autenticidade da empresa bem como para proteger a empresa da concorrência.

3.1.2. Análise da Concorrência

A análise do mercado é importante na medida em que permite conhecer a competição, as suas forças e fraquezas. Assim, conhecendo estes aspetos, é possível formular uma estratégia diferenciadora que permita à Padaria Saloia criar uma posição de destaque face à concorrência. Em primeiro lugar, é importante definir a concorrência que se irá analisar. Para realizar esta análise de mercado foram escolhidos quatro concorrentes: A Padaria Portuguesa, a Gleba, os Supermercados e as Padarias Locais. Irá ser efetuada uma análise SWOT dos concorrentes diretos da Padaria Saloia, focando apenas nas forças e fraquezas.

Começando pela A Padaria Portuguesa:

Forças: A Padaria Portuguesa possui uma marca estabelecida e uma boa reputação. Oferece uma vasta gama de produtos tanto em termos de pão, como de pastelaria e até de refeições ligeiras. As suas lojas, geralmente, situam-se em áreas urbanas de grande afluência e contam com um marketing muito robusto, com forte presença no digital. Também investem em

tecnologia nas suas fábricas e respondem a pedidos online, criando, inclusive, programas de fidelização.
Fraquezas: Os preços são relativamente elevados (ainda que mais baixos quando comparados com os da Gleba) e existe uma dependência de produtos industriais para conseguir consistência numa produção que cada vez mais se enquadra numa larga escala.

Seguindo para a Gleba:
Forças: A Gleba é conhecida por possuir uma elevada qualidade e autenticidade nos seus produtos, focando-se, sobretudo em ingredientes locais e orgânicos que junta a uma produção artesanal baseada na fermentação natural. As suas lojas localizam-se em locais considerados mais *premium* e recorrem, muitas vezes, a mercados gourmet.

Fraquezas: Os preços são elevados devido à utilização de produtos mais caros e de técnicas artesenais. Pelos motivos acima listados, a produção da Gleba não consegue atingir o mesmo nível de escala dos seus concorrentes que utilizam meios de produção mais industriais.

No que aos Supermercados diz respeito:
Forças: Em primeiro lugar surge o preço. Os supermercados focam-se na economia de escala e portanto conseguem preços mais baratos do que o resto do mercado. Depois estes tipos de cadeias estão presentes por todo o país e conseguem fidelizar muito bem os seus clientes, tendo também um marketing muito forte.

Fraquezas: Como fraquezas surge, em primeiro lugar, a falta de autenticidade na medida em que os consumidores olham para os produtos destes supermercados e percebem-nos como industrializados. Depois, com a crescente procura por padarias artesanais, os supermercados também acabarão por sofrer com este fenómeno.

Por fim, em relação às Padarias Locais:
Forças: Em primeiro lugar surge a proximidade com o cliente local que, muitas vezes, já está habituado a frequentar a padaria do seu bairro. Geralmente possui produtos feitos no local que podem, ou não ser industrializados. Geralmente os preços são acessíveis.

Fraquezas: A escala é limitada, em termos de marketing e tecnologia são geralmente muito limitadas e não possuem uma marca que agregue valor ao seu produto.

Para realizar uma análise mais profunda aos quatro concorrentes, é preciso definir os critérios de avaliação que vão ser utilizados para diferenciar as duas empresas. Assim, foram escolhidos os seguintes critérios: produto, preço, distribuição e localização, marketing, tecnologia/ inovação e sustentabilidade. A seguinte tabela irá representar as diferenças entre as empresas nos vários critérios:

Tabela 1 - Comparação entre os concorrentes

Concorrente	Produtos e Serviços	Preço	Distribuição e Localização	Marketing	Tencologia/ Inovação	Sustentabilidade
A Padaria Portuguesa	Pães, pastelaria e refeições ligeiras.	Médio-Alto	Pontos estratégicos urbanos.	Forte no digital, imagem de marca robusta.	Pedidos online e programas de fidelização.	Programas de sustentabilidade e parcerias com fornecedores locais.
Gleba	Pães artesenais e orgânicos com fermentação natural.	Alto	Pontos premium e mercados gourmet.	Forte no digital, reputação de alta qualidade.	Técnicas artesenais e ingredientes orgânicos.	Uso de ingredientes locais e práticas agrícoclas.
Supermercados	Produtos mais industriais	Baixo	Espalhados por todo o país.	Televisão, folhetos, apps de fidelização, redes sociais e promoções.	E-commerce e programas de fidelização.	Campanhas Solidárias e parcerias com produtores locais.
Padarias locais	Produtos feitos no local, nem sempre artesanais.	Médio	Inseridos em bairros ou localidades.	Limitado, muito dependente do "boca-a-boca".	Baixo investimento em tecnologia.	Envolvimento em campanhas locais.

Com base em todos os dados recolhidos sobre a concorrência, podem-se retirar algumas conclusões que podem até servir de recomendações para a estratégia da Padaria Saloia.

Um dos pontos fulcrais é conseguir criar diferenciação do produto vendido. A estratégia de comunicação deve enfatizar a qualidade e autenticidade do Pão Saloio que mantém uma produção tradicional. Também é recomendável desenvolver produtos únicos e exclusivos que permitam criar distinção face à concorrência. O seguinte ponto acaba por ajudar a criar distinção face à concorrência e aborda o marketing digital. Como foi abordado na análise PESTEL, a tecnologia está, mais do que nunca, presente na vida das pessoas e, como tal, as empresas devem estar presentes onde está o seu público. Assim é importantíssimo fortalecer a presença online recorrendo a redes sociais, e-commerce e campanhas digitais. Procurar criar uma conexão com os clientes, partilhando a história da Padaria Saloia, pode ser importante para fazer crescer a marca da empresa. No entanto, é necessário unir à forte presença digital uma ótima experiência do cliente em loja, formando os funcionários para garantir um atendimento personalizado de excelência. Por fim, surge a questão da sustentabilidade em que

a empresa pode adotar práticas sustentáveis como a gestão de resíduos ou a introdução de embalagens reutilizáveis. Para além disso podem ser estabelecidas parcerias com produtores locais e participar em ações solidárias.

3.1.3. Análise Competitiva (5 forças de Porter)

As 5 Forças de Porter são um modelo desenvolvido com o objetivo de analisar um mercado, avaliando os fatores que influenciam a competitividade do mesmo. Obviamente, estas 5 forças também influenciam a lucratividade de um mercado, demonstrando a viabilidade e/ou risco de um investimento.

1. Rivalidade entre Concorrentes: Em primeiro lugar, é importante dizer que a concorrência é alta, existindo muita oferta de padarias um pouco por toda a região de Lisboa. Depois, é importante perceber que a concorrência não se limita a outras padarias, mas também a supermercados e mercearias locais que vendem produtos dentro deste setor. A principal diferenciação baseia-se na qualidade e variedade dos produtos que cada concorrente vende. "A intensidade da rivalidade entre os concorrentes é elevada quando há muitos competidores equilibrados em tamanho e capacidade" (Dobbs, 2014, p. 37). Isto reforça a alta rivalidade existente entre as padarias e outros pontos de venda na região.

2. Entrada de novos concorrentes: Em termos financeiros, as barreiras de entrada neste mercado são relativamente baixas, visto que o capital inicial para iniciar um negócio neste setor não é, necessariamente, alto. Por outro lado, em termos de know-how, existe uma barreira de entrada mais convincente, na medida em que existem técnicas e práticas necessárias para produzir um produto de qualidade. Depois, também existem dois fatores que beneficiam as empresas que já estão no mercado em detrimento das que podem planear entrar: a economia de escala e a lealdade à marca. "As barreiras de entrada podem ser altas quando há fortes economias de escala, altos custos de capital e vantagens de pioneirismo" (Dobbs, 2014, p. 43). Isso confirma como as empresas já estabelecidas têm vantagens, como infraestrutura e clientes leais, dificultando a entrada de novos competidores.

3. Poder de Negociação dos Fornecedores: Em termos da análise ao número de fornecedores, a dependência de poucos fornecedores locais pode dar aos fornecedores algum poder de negociação. O facto de utilizar ingredientes locais e de alta qualidade pode aumentar a dependência de fornecedores muito específicos e difíceis de substituir. "O poder de negociação dos fornecedores aumenta quando há poucas alternativas viáveis ou quando os

produtos são altamente diferenciados" (Dobbs, 2014, p. 42). Isso apoia a ideia de que, ao depender de fornecedores exclusivos, a padaria enfrenta uma desvantagem nas negociações.

4. Poder de Negociação dos Compradores: Neste aspeto, tratando-se a Padaria Saloia de uma padaria que vende diretamente ao consumidor final, os compradores possuem pouco poder de negociação. No entanto, em caso de venda a um restaurante ou supermercado local, pode aumentar o poder de negociação. Em termos de sensibilidade ao preço, principalmente em casos de elevada concorrência (como é este setor), os consumidores podem procurar outras opções, o que pode levantar algum risco ainda que, como referido, cada comprador, individualmente, possua pouco poder de negociação. "O poder de negociação dos compradores é maior quando eles compram grandes volumes e quando há pouca diferenciação entre os produtos" (Dobbs, 2014, p. 41). Isso ressalta que, em vendas a grandes clientes, o poder de negociação pode mudar consideravelmente.

5. Ameaça de Produtos Substitutos: Um dos principais riscos em termos de produtos substitutos passa pelo pão industrial vendido em grandes superfícies. Dado que o preço é muito mais baixo, os consumidores podem achar que a qualidade é suficiente e optar por esse tipo de produtos em detrimento de produtos com mais qualidade mas igualmente mais caros. "Os produtos substitutos impõem um limite ao preço que as empresas podem cobrar, e a sensibilidade ao preço dos compradores é um fator crítico" (Dobbs, 2014, p. 44). A qualidade e autenticidade são fundamentais para evitar que estes produtos possam realmente substituir os produtos da Padaria Saloia.

Assim, com base nestes pontos, é possível retirar algumas recomendações estratégicas que possam ajudar a Padaria Saloia a diluir os riscos reconhecidos na análise. Em primeiro lugar, é importante fortalecer a marca da Padaria Saloia de modo que a mesma transmita a qualidade e autenticidade dos produtos da padaria. No entanto, só é possível construir uma forte imagem de marca que transmita os valores acima descritos se a Padaria realmente tiver qualidade e se os seus produtos se destacarem da concorrência. Assim, pode ser importante oferecer uma vasta gama de produtos típicos da região com uma dose de inovação. Incluir produtos sazonais pode ser interessante para diferenciar a oferta. Investir em parcerias com restaurantes e hotéis locais pode ajudar a expandir a distribuição dos produtos da padaria, bem como levá-los a novos possíveis consumidores. Para além das parcerias, investir em tecnologia que melhore a eficiência e qualidade da produção é importante, e implementar vendas online e programas de fidelização ajuda a manter a atual base de clientes.

Obviamente, existem riscos associados ao negócio, mas, seguindo estes passos, será possível diluí-los ao máximo, aumentando a viabilidade da Padaria Saloia perante os seus concorrentes.

3.2. Análise Interna

3.2.1. Análise SWOT

Passando à análise interna, neste ponto procura-se entender quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Padaria Saloia. Resume-se tudo na análise SWOT, uma análise importante que ajuda a empresa a tomar decisões estratégicas.

Forças:

Sendo uma empresa familiar há várias gerações, a Padaria Saloia acaba por beneficiar deste fator para se destacar da concorrência em alguns aspetos. Em primeiro lugar, sendo uma empresa familiar que produz o mesmo produto há mais de meio século, pode ser benéfico para criar uma forte ligação emocional com os clientes, o que pode ajudar a formar uma base sólida e fiel de clientes. Por outro lado, o facto de a empresa possuir todos estes anos de experiência faz com que exista um conjunto de técnicas e conhecimentos que foram passados e que neste momento são uma espécie de herança que é difícil de igualar.

Outra vantagem que a Padaria Saloia possui prende-se com o facto de a mesma ser uma pequena empresa, ou seja, possui menor escala e, por esse mesmo motivo, consegue ter um atendimento mais personalizado com foco no cliente, acabando por criar uma relação mais próxima com o mesmo, o que vai ao encontro da ligação emocional abordada no primeiro parágrafo. No entanto, nada disto seria possível se o produto não tivesse qualidade reconhecida pelos clientes. O Pão Saloio é a especialidade e mantém a sua tradição tanto nos ingredientes como nas técnicas de produção. O sabor e a autenticidade do Pão Saloio destacam a Padaria Saloia da sua concorrência que, também por possuir uma escala maior, não consegue manter processos artesanais na produção.

Por fim, surge mais uma força decorrente de ser uma empresa pequena familiar: a flexibilidade. Neste aspeto, a Padaria Saloia consegue ser mais rápida a adaptar-se a mudanças no mercado do que uma empresa maior, sendo bastante mais ágil.

Fraquezas:

Existem algumas fraquezas que a Padaria Saloia possui. Em primeiro lugar, a Padaria Saloia, neste momento possui uma presença digital limitada, sem uma estratégia definida e sem um website pronto a usar. Sem estes dois pontos, a Padaria Saloia perde a possibilidade de atingir um público mais amplo através dos canais digitais (este plano de negócio procura resolver este problema mas por agora é uma fraqueza). Seguindo nesta linha de tecnologia, a

Padaria Saloia possui métodos de gestão mais antigos (como por exemplo não ter dados financeiros em formato digital ou fazer gestão de stock sem utilizar qualquer tipo de tecnologia), o que pode dificultar a implementação de novos métodos e a expansão da empresa. Por fim, comparando com os principais concorrentes, a Padaria Saloia possui uma escala menor, o que pode tornar mais difícil competir em termos de preço visto que não consegue atingir uma economia de escala tão grande como, por exemplo, A Padaria Portuguesa. Este fator também impacta a notoriedade da marca que, apesar de conhecida nos arredores de Sintra, ainda não possui uma notoriedade elevada em toda a área metropolitana de Lisboa, o que facilita a expansão na medida em que os consumidores já conhecem a marca. Como neste caso isto ainda não acontece, será preciso trabalhar a marca.

Oportunidades:

Apesar da existência de fraquezas, existem muitas mais oportunidades para a empresa. Em primeiro lugar, olhando para o setor da panificação em Portugal, é possível constatar que existe uma grande oportunidade de inovação num setor tão tradicional. É possível introduzir tecnologias que ajudam a Padaria Saloia a distinguir-se da concorrência. Tecnologias como a internet of things (com a automação de processos como a definição de temperatura, o tempo de cozedura e o nível de humidade que cada tipo de produto precisa) , a inteligência artificial (com a gestão de stocks, por exemplo) e o e-commerce representam uma grande oportunidade de diferenciação. Por outro lado, através do marketing digital, é possível desenvolver uma estratégia que promova a Padaria Saloia e que a faça chegar a cada vez mais possíveis clientes. Outra oportunidade passa pela expansão que este plano de negócios contempla. Abrir novas lojas que repliquem o sucesso da padaria em Sintra pode ser uma grande oportunidade para o crescimento da empresa. Para além isto, a empresa pode aproveitar a tendência do aumento da procura por produtos autênticos e artesanais que tenham qualidade. Ora, neste aspeto, a Padaria Saloia pode ter uma grande oportunidade, principalmente quando se conjuga este fator com a ideia do crescimento no digital.

Ameaças:

Em termos de ameaças, existem alguns fatores a considerar que podem impactar negativamente o crescimento da Padaria Saloia. Um desses fatores é a possibilidade de os consumidores mudarem de preferências. Neste caso, os consumidores podem optar por produtos mais económicos e que, por consequência, não sejam artesanais mas sim industriais. Aqui as padarias industriais apresentam-se como uma forte ameaça dentro desta indústria.

Outro fator importante é o investimento necessário para implementar todas as tecnologias que se pretendem implementar na Padaria Saloia ao mesmo tempo que se abrem mais lojas. Pode existir alguma dificuldade em encontrar os recursos financeiros para realizar o plano a curto prazo visto que novas tecnologias possuem custos altos. Depois existe sempre o risco de uma crise financeira que impacte o país e o mundo ou uma pandemia tal como a que aconteceu recentemente. Num caso destes, as vendas podem cair e a sustentabilidade do negócio pode ser afetada.

4. Definição do Objetivo e Problema

Para conseguir definir o objetivo e o problema, será necessário ter em conta que o setor no qual este plano de negócios se foca é um setor com uma forte ligação à tradição e cultura portuguesa. É também um setor que é predominantemente dominado por pequenas empresas familiares e por poucas grandes cadeias que têm vindo a crescer nos últimos anos. Assim, conhecendo o setor, é possível identificar problemas. O problema que mais salta à vista neste setor é a falta de inovação. Apesar de algumas cadeias continuarem a inovar, a maioria estagnou e continua a operar com métodos tradicionais. Neste momento, o setor é muito resistente à digitalização e à adoção de novas tecnologias e, num mundo como o atual, em que a generalidade dos setores de atividade está a utilizar a tecnologia para crescer, o setor da panificação parece querer ficar para trás, pelo menos em Portugal. Assim, definido o problema, é possível definir o objetivo que, neste caso, é expandir a Padaria Saloia através de padarias com fabrico próprio, mantendo a essência do negócio familiar tradicional, recorrendo à tecnologia para criar a união perfeita entre tradição e inovação. Se por um lado, se procura manter a autenticidade e os processos de produção artesanais, por outro vai-se procurar inovar através do marketing, da inteligência artificial, da gamificação (em que se pode criar sistemas de fidelização com cartões de pontos ou criar desafios interativos nas redes sociais) ou do e-commerce, por exemplo. Assim será possível criar diferenciação face à concorrência ao mesmo tempo que a Padaria Saloia cresce e mantém aquelas que são as suas raízes. Pode-se concluir que o objetivo será inovar com lojas tecnológicas e um marketing inovador enquanto o produto permanece tradicional para proporcionar uma experiência única aos consumidores portugueses e estrangeiros que visitarem uma Padaria Saloia.

5. Políticas de Implementação

5.1. Business Model Canvas

O Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) ajuda a estruturar e compreender o modelo de negócio em questão. Com este plano, um gestor consegue definir prioridades e guiar as suas decisões de modo que as mesmas surjam alinhadas com o que a empresa necessita para ter sucesso.

1. Segmentos de clientes: Uma padaria tem um público algo abrangente mas é possível distinguir os segmentos de clientes que a Padaria Saloia pretende atingir: em primeiro lugar, os clientes locais que vivem perto da localização das padarias; em segundo surgem os clientes provenientes do turismo, principalmente em locais como Sintra, por exemplo; em terceiro lugar surgente os clientes online que procuram conforto e conveniência ao comprar em plataformas de entrega; por fim surgem os consumidores que apreciam produtos artesanais e que portanto podem valorizar o conceito da Padaria Saloia.
2. Propostas de valor: Pão saloio produzido de forma artesanal com técnicas passadas de geração em geração, autenticidade local que se integra com as parcerias locais e os produtos sazonais, inovação dentro da tradição do produto e experiência de marca são as propostas de valor da Padaria Saloia.
3. Canais: Em primeiro lugar por ser o ponto mais importante surgem as lojas físicas que vão representar uma grande parte das vendas. Depois surgem as plataformas de entregas como a Uber Eats ou a Glovo e por fim surgem os eventos e feiras locais onde a padaria pode participar com os seus produtos tanto para vender como para dar a conhecer.
4. Relação com os clientes: Como principal ponto surge a experiência de atendimento em loja que se pretende próxima e personalizada (neste ponto também está incluído responder de forma rápida e eficaz nas plataformas de entregas). Sem este ponto nenhum dos outros faz sentido. Depois surge o desenvolvimento de programas de fidelização e a criação de uma comunidade de clientes que se envolve nas iniciativas da Padaria Saloia. Em termos de promoção e conteúdo também se pretende que exista uma relação próxima com o cliente de modo que o mesmo interaja nas redes sociais e crie proximidade com a Padaria Saloia através do marketing de conteúdo.
5. Fontes de receita: A principal fonte de receita passa pelas vendas nas lojas físicas. Depois existem as vendas online e possíveis receitas de workshops realizados e eventos em que a padaria participe.

6. Recursos-chave: São os recursos sem os quais este projeto não seria viável. Destaca-se o conhecimento e as receitas tradicionais, os ingredientes locais, a equipa de produção e de atendimento que devem ser formadas para ser coerentes com a marca, os espaços físicos para a venda dos produtos e um sistema de gestão eficiente para controlar todo o ecossistema de padarias. Por fim, com uma elevada importância surge a identidade da marca que vai ajudar na diferenciação face à concorrência.

7. Atividades-chave: Aqui destaca-se a produção artesanal, o marketing e a promoção que ajudarão a marca a crescer, a distribuição de stocks e de produtos ao cliente final e o desenvolvimento de novos produtos de forma a procurar sempre inovar e melhorar.

8. Parcerias-chave: Em primeiro lugar neste ponto estão os fornecedores locais que garantem ingredientes frescos e de qualidade, depois surgem as plataformas de entrega que ajudam a expandir o alcance de cada padaria, os eventos locais que vão ajudar a dar a conhecer a Padaria Saloia e parcerias com micro-influenciadores ou bloggers que aumentam a visibilidade da marca.

9. Estrutura de custos: Em primeiro lugar vêm os custos operacionais, ou seja, a renda das lojas físicas, os ordenados dos colaboradores e a manutenção de equipamentos. Depois surgem os custos de produção que se prendem com o custo de ingredientes de elevada qualidade ou com os custos de eletricidade, por exemplo. Estes custos já existem neste momento na Padaria Saloia sendo que agora serão enumerados os custos que envolvem este plano de negócios: investimento na expansão com a abertura de novas lojas, investimentos em marketing e publicidade e custos relacionados com a implementação de novas tecnologias como sistemas de gestão, e-commerce e desenvolvimentos como aplicações de fidelização.

5.2. Marketing Mix

Para começar a etapa das políticas de implementação, surge o Marketing Mix no qual se vão abordar sete tópicos fundamentais para a estratégia da empresa. São eles o produto, o preço, a distribuição (praça), a promoção, as pessoas, o processo e a evidência física.

Produto:

Como não poderia deixar de ser, o produto principal que a Padaria Saloia vende é o Pão Saloio, um pão que já possui algum reconhecimento no mercado português. Assim sendo, este produto é o principal diferenciador da padaria. Com uma receita transmitida de geração em geração, este produto vem dar resposta a uma procura crescente por produtos genuínos e artesanais tanto da parte do turismo como das pessoas locais. Para além disso, o Pão Saloio serve de base para todo um conjunto de produtos que neste momento é vendido pela Padaria Saloia. Com a massa do pão saloio, é possível produzir pães recheados que, em Sintra, são os produtos com mais procura: pão com chouriço, com bacalhau, com torresmos, com farinheira ou até mesmo uma solução vegetariana são exemplos da versatilidade que o pão saloio possui. Por outro lado, voltando a abordar o pão simples, com a farinha utilizada para produzir o pão saloio, dá para fazer misturas com outros tipos de farinha, criando pão de centeio, de milho ou até de sementes. Estes produtos também ajudam a padaria a possui produtos para todos os gostos na medida em que estes pães que não utilizam inteiramente farinhas brancas são percecionados pelo público como mais saudáveis. No entanto, a Padaria Saloia não se limita ao pão. Também vende bolos tradicionais da Região Saloia, tais como a fogaça, por exemplo. Este bolo caracteriza-se como um pão doce com sabor a limão que recorre à farinha utilizada no pão saloio para ser produzido. É um bolo que reside na tradição da região pela sua presença nas procissões e romarias locais. Até agora, foram abordados produtos que já são vendidos pela Padaria Saloia mas este plano de negócios pretende ir além do que já se faz atualmente, seguindo a promessa de inovar dentro da tradição. Assim, a Padaria Saloia irá ter como objetivo recorrente estabelecer parcerias com agricultores e produtores locais que vendam produtos genuínos da região saloia. Por ser uma região tão rica em agricultura e produtos locais, seria possível criar produtos sazonais com base no que a região saloia produz em cada altura do ano. Por exemplo, em fins de outubro e início de novembro, a maçã reineta poderia entrar nos produtos da Padaria Saloia, seja através de sumos naturais, doces para acompanhar torradas ou simplesmente com alterações de receitas tradicionais de modo a incluir produtos sazonais. Assim, seria possível para um cliente visitar a Padaria Saloia numa altura do ano e encontrar

produtos com um toque diferente dos que encontrou outrora. Para além de contribuir para a perceção mais premium da padaria, iria ajudar a passar uma imagem de conexão às raízes e, por serem produtos locais, genuínos e de qualidade, iriam acrescentar valor ao produto final.

Preço:

Em termos de preço, a Padaria Saloia pretende posicionar-se no mercado de modo a ser vista como uma padaria premium pelo que os preços, para além de terem de acompanhar a qualidade por uma questão de manter a margem da empresa, ajudam também a criar uma perceção de qualidade visto que os consumidores esperam que um produto de qualidade tenha um preço mais elevado. A diferenciação do produto, juntamente com a inovação da simples experiência de comprar pão, permitem à Padaria Saloia praticar preços mais elevados do que alguma da sua concorrência. No entanto, a Padaria Saloia enfrenta um desafio grande neste aspeto dos preços. Este desafio prende-se com a enorme variedade de clientes que possui. Se por um lado a padaria, fruto da sua localização num local turístico, atrai muitos clientes que, por possuírem um poder de compra mais elevado ou simplesmente por estarem de férias estão dispostos a pagar mais pelo produto, por outro, mantém uma base fiel de clientes portugueses que por possuír um menor poder de compra, não está disposta a pagar o mesmo que um turista pelo mesmo produto. Assim, partindo já do pressuposto de que todas as lojas irão ter os mesmos preços por uma questão de uniformização de marca, há que chegar a um meio termo neste aspeto. Ou seja, os preços não podem ser demasiado altos para os portugueses nem demasiado acessíveis para os turistas. Atingir este valor ideal pode ser um desafio mas, a longo prazo, não irá contribuir para uma ideia de fragmentação da marca. Os preços devem, por fim, comunicar uma qualidade e experiência diferenciada sendo que a Padaria Saloia tem de garantir que os seus produtos e serviços correspondem ao que o preço comunica para que os clientes sintam que, mesmo com o preço mais elevado, comprar na Padaria Saloia compensa.

Distribuição (Praça):

Em termos de distribuição, a Padaria Saloia já possui pontos de venda. Para além da loja em Sintra, a empresa está presente mercados e eventos na região de Lisboa onde fabrica e vende os seus produtos. No entanto o principal foco da distribuição vão ser as padarias. A expansão contempla abrir lojas na área metropolitana de Lisboa, escolhendo estrategicamente a localização. O ideal seria escolher apenas locais onde exista um grande fluxo de pessoas, sejam turistas ou residentes locais. No entanto, em certos casos, a empresa pode priorizar o fluxo de pessoas, mesmo que este não inclua turismo. Em termos de canais de venda, a padaria

vai vender fisicamente e online: ou seja, as padarias podem vender a um cliente que se desloque até às mesmas ou o cliente pode escolher, através das plataformas de entrega, fazer encomendas online, garantindo que o pão chega fresco ao consumidor final, externalizando as entregas em troca de uma taxa. Por fim, o foco principal da Padaria Saloia, pelo menos numa fase inicial, será vender exclusivamente ao consumidor final. No futuro, a distribuição para restaurantes e hotéis pode vir a ser uma opção mas por agora, o consumidor final é o ideal para que a Padaria Saloia consiga transmitir a experiência e qualidade pretendida.

Promoção:

Em termos de promoção, a Padaria Saloia tem de se destacar claramente da sua concorrência. Este aspeto é importantíssimo para a marca que por sua vez é importantíssima para contribuir para o sucesso da padaria onde quer que a mesma pretenda abrir. A promoção da marca tem de comunicar tudo o que a marca é, ou seja, uma empresa que equilibra a tradição com a inovação, preservando o passado ao mesmo tempo que integra o futuro. Assim sendo, é importante abordar três áreas fundamentais dentro da promoção: marketing digital, presença em eventos e experiência do consumidor. Em primeiro lugar, abordando o marketing digital, a Padaria Saloia irá focar os seus esforços na produção de marketing de conteúdo e storytelling. Mostrar processos artesanais e o dia a dia na padaria, partilhar a história da padaria ou até dar dicas aos clientes no que toca a fazer pão em casa podem ser ideias que irão passar autoridade dentro do mercado ao mesmo tempo que diverte os clientes e seguidores. Também é possível criar campanhas mensais em que se dá aos clientes e seguidores a oportunidade de criar um produto para a padaria vender nesse mês. Para além disso, continuando no digital, é possível estabelecer parcerias com influencers ou bloggers relacionados com o tema da gastronomia de modo a promover a Padaria Saloia como um ponto de paragem obrigatória. Por fim, campanhas de publicidade online são uma boa forma de atingir novos clientes e aumentar o reconhecimento da marca. Plataformas como o Google Ads ou o Meta Ads são exemplos perfeitos e permitem atingir um público bastante segmentado.

Quanto à presença em eventos, pode-se dividir esta área em dois tipos de eventos: eventos próprios e eventos externos. Um evento próprio seria um evento organizado pela Padaria Saloia que poderia consistir em workshops onde os clientes pudessem aprender as técnicas tradicionais da Padaria Saloia ou em degustações criadas em parceria com outros produtores locais por exemplo de vinho, criando sinergias entre empresas locais e dando a conhecer produtos autênticos a novos clientes. Por outro lado, eventos externos prendem-se com a

participação da Padaria Saloia em feiras tradicionais e eventos culturais onde a padaria pode ter um espaço dedicado a fabricar os seus produtos e a comercializá-los.

Por fim, no que à experiência do consumidor diz respeito, é possível inovar bastante. Desde criar um cartão de fidelidade para que os clientes mais fiéis tenham vantagens tais como escolher novas combinações de produtos ou ter acesso gratuito aos workshops ou eventos organizados pela padaria. Também é possível criar lojas interativas onde os clientes conseguem ver a origem dos produtos bem como saber como o mesmo é produzido através do seu telemóvel. O ambiente em loja também é um importante contribuinte para a experiência do consumidor pelo que a Padaria Saloia deve continuar a apostar numa decoração que apele ao tracional e deve utilizar o marketing sensorial, através dos aromas de pão fresco para que os clientes tenham a noção de estar numa padaria genuína que dá primazia à tradição e à qualidade.

Pessoas:

Este aspeto é muito importante para uma empresa como a Padaria Saloia na medida em que serão precisas equipas coesas e motivadas para que o projeto cresça. Acima de tudo, a Padaria Saloia pretende transmitir uma experiência premium portanto é fundamental ter qualidade no atendimento dos clientes. Garantir que os funcionários têm a formação indicada tanto para criar essa experiência como para garantir que transmitem os valores e a identidade da marca é um pilar fundamental para o sucesso da Padaria Saloia. Para que isto aconteça, é preciso formar os funcionários mas também garantir que o recrutamento seja bem sucedido. Para além das competências profissionais de cada um, haverá um foco em encontrar pessoas com vontade de crescer dentro da empresa e que contribuam para um bom ambiente de trabalho. A ideia será premiar os funcionários pela sua performance e mitigar a ideia de que uma pessoa que trabalhe neste setor não pode aspirar crescer dentro do mesmo. À medida que as lojas forem abrindo, irão ser necessários mais funcionários mas também vão ficar disponíveis mais vagas para lugares de chefia como por exemplo a função de gerente de loja. A ideia é premiar as pessoas mais competentes que já trabalham na Padaria Saloia com este tipo de funções visto que estas pessoas já conhecem a cultura e a forma de trabalhar. Por outro lado também mostra aos restantes funcionários que é possível crescer e ganhar relevância dentro da empresa.

Processo:

Em termos de processo, a Padaria Saloia, neste momento, necessita de inovar bastante. Os processos de gestão e controlo permanecem muito tradicionais, o que tem de mudar para que a

empresa possa tornar-se mais eficaz no processo de gestão. Uma área de extrema importância é a análise de dados. A Padaria Saloia precisa de recolher dados das lojas e das preferências dos clientes de modo a conseguir melhorar em função dos gostos e necessidades dos mesmos. Para além disso, os dados permitem uma avaliação e melhoria contínua de processos e produtos. Focando agora na parte da gestão, a tecnologia pode ajudar a facilitar processos que, sendo mais simples acabam por ocupar menos tempo à gerência, permitindo que a mesma se foque em inovar e expandir o negócio. Sistemas de gestão serão fundamentais neste aspeto na medida em que podem automatizar tarefas como o controlo de stock que pode ser monitorizado em tempo real. Para além disso permite a criação de relatórios e análises precisas que ajudam a tomar decisões estratégicas. A parte boa deste tipo de sistemas e tecnologias é que, assumindo que a Padaria Saloia pretende crescer, vai permitir gerir o negócio tanto com duas lojas como com dez.

Evidência Física:

À imagem da Padaria Saloia de Sintra, todas as lojas vão ser uniformizadas, partilhando o design seja da padaria em si como das embalagens, por exemplo. A ideia é que uma pessoa consiga reconhecer que está numa Padaria Saloia mesmo ser ver o logotipo da marca. Esta coerência visual é o que permite que a marca se destaque e transmita qualidade artesanal. As padarias vão seguir o ambiente tradicional e rústico da Padaria Saloia de Sintra, utilizando muita madeira e luz em tons de amarelo para tornar o local o mais acolhedor possível. Todo este ambiente, quando conjugado com uma experiência sensorial proveniente do cheiro do pão fresco que está sempre a sair do forno ajuda os clientes a diferenciar a padaria da sua concorrência. Tudo na padaria tem de ter o propósito de transmitir autenticidade, qualidade e tradição.

5.3. Plano Financeiro

Nesta secção será elaborado um plano financeiro para o plano de negócios da Padaria Saloia. Este plano financeiro vai ter em conta os primeiros cinco anos do plano de negócios e vai incluir previsões de vendas, custos, investimento e lucros com base em informações reais provenientes da Padaria Saloia de Sintra que possui dados desde o início do ano de 2022.

Previsão de Receitas:

Nesta secção serão apresentadas as receitas da Padaria Saloia nos próximos cinco anos. Aqui serão apenas consideradas as vendas das padarias físicas e as respetivas vendas em plataformas de entregas. Parte-se do pressuposto que com o crescimento da marca, as lojas continuarão a crescer a uma percentagem, pelo menos, igual à percentagem média de crescimento da Padaria Saloia de Sintra (ou seja, cerca de 5% ao ano). Depois também é importante referir que a localização das lojas faz muita diferença no que toca à receita pelo que os pontos escolhidos são estratégicos de modo a manter o volume de clientes e o preço médio de compra por cliente. Os locais escolhidos foram os seguintes:

Cascais: Zona com elevado poder de compra e onde há turismo. Assume-se que terá uma faturação semelhante ou ligeiramente superior a Sintra.

Ericeira: Zona muito turística e que sofre de alguma sazonalidade. Espera-se menos faturação do que em Sintra, pelo menos no início.

Campo de Ourique: Semelhante a Cascais, zona com elevado poder de compra, situa-se em Lisboa e espera-se resultados superiores às restantes lojas abertas até aqui.

Saldanha/Avenidas Novas: Zona de passagem tanto de locais como de turismo, espera-se que seja a loja com mais faturação das que são propostas.

Oeiras: Mais público local, com elevado poder de compra e possui um grande centro empresarial que pode beneficiar a Padaria Saloia. Potencial de ser semelhante a Sintra em faturação.

Com base nestas informações é possível fazer uma previsão de faturação por loja e por ano (todos estes valores são justificados no Anexo A). Esta previsão encontra-se na seguinte tabela:

Tabela 2 - Previsão de faturação anual por loja

Faturação por Loja	Sintra	Cascais	Ericeira	Campo de Ourique	Saldanha	Oeiras	Total (por ano)
2024	283 576,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	283 576,00 €
2025	297 754,80 €	300 000,00 €	- €	- €	- €	- €	597 754,80 €
2026	312 642,54 €	315 000,00 €	240 000,00 €	- €	- €	- €	867 642,54 €
2027	328 274,67 €	330 750,00 €	252 000,00 €	441 000,00 €	480 000,00 €	- €	1 832 024,67 €
2028	344 688,40 €	347 288,00 €	264 600,00 €	463 050,00 €	504 000,00 €	360 000,00 €	2 283 626,40 €
2029	361 922,82 €	364 652,40 €	277 830,00 €	486 202,50 €	529 200,00 €	378 000,00 €	2 397 807,72 €

É importante ainda referir que a faturação da Padaria Saloia de Sintra, em virtude de o ano ainda não ter acabado, foi calculada com base no crescimento médio por ano, ou seja, aumentou-se 5% à faturação de outubro, novembro e dezembro em 5% face ao ano de 2023.

Estes números permitem entender um crescimento significativo com o passar dos anos sendo que em 2029 se espera uma faturação anual de 2 397 807,72€. No entanto, estes números referem-se apenas à faturação. Sendo que uma empresa procura gerar lucro, é importante perceber se com os custos fixos e variáveis, este plano de negócios será, ou não, viável. Para isso é necessário calcular os custos e é precisamente isso que será feito na secção que se segue.

Previsão de Custos (fixos e variáveis)

Aqui serão calculados os custos fixos e variáveis esperados para os anos do plano de negócios. Em primeiro lugar serão calculados os custos fixos da Padaria Saloia, por ano. Neste passo são incluídos custos como as rendas das lojas, os custos relacionados com os trabalhadores (vencimentos, seguros e impostos), a eletricidade e a água, as comunicações (internet e telefone fixo) e os custos relacionados com manter um automóvel por cada loja (seguros, combustível, inspeções, etc). Assim, na seguinte tabela serão apresentados os custos anuais por cada padaria, justificados no Anexo B.

Tabela 3 – Custos fixos anuais por Padaria

Custo Anual por Padaria	Sintra	Cascais	Ericeira	Campo de Ourique	Saldanha/ Avenidas Novas	Oeiras	Total
2024	141 761,16 €	- €	- €	- €	- €	- €	141 761,16 €
2025	141 761,16 €	169 361,16 €	- €	- €	- €	- €	311 122,32 €
2026	141 761,16 €	169 361,16 €	131 365,35 €	- €	- €	- €	442 487,67 €
2027	141 761,16 €	169 361,16 €	131 365,35 €	172 361,16 €	- €	- €	614 848,83 €
2028	141 761,16 €	169 361,16 €	131 365,35 €	172 361,16 €	178 361,16 €	- €	793 209,99 €
2029	141 761,16 €	169 361,16 €	131 365,35 €	172 361,16 €	178 361,16 €	134 365,35 €	927 575,33 €

Para chegar a estes números, foram realizados cálculos de custos mensais que depois foram multiplicados por doze meses para chegar aos valores anuais. É possível perceber que as lojas têm custos fixos diferentes, principalmente por dois fatores: rendas diferentes por serem localizações diferentes e número de funcionários por loja que também difere conforme a faturação esperada para a mesma. Por exemplo, a loja da Ericeira, fruto de ter uma faturação esperada menor, conta com menos funcionários do que a loja de Sintra. No entanto, o principal fator é a renda. Se por um lado é verdade que a renda em Sintra é acessível para a realidade do mercado, também é verdade que será muito difícil encontrar outra renda semelhante pelo que as restantes lojas entram com um valor esperado de renda mensal muito mais elevado, principalmente quando se fala em localizações como Lisboa ou Cascais.

Com os custos fixos calculados, ficam as faltar calcular os custos variáveis que, apesar de serem inferiores, são igualmente importantes para se conseguir perceber a viabilidade do projeto. Nestes custos incluem-se todos os materiais necessários para produzir os produtos comercializados nas padarias. Para calcular estes custos, foi feita uma análise aos custos mensais da Padaria Saloia de Sintra de modo a perceber quanto custa produzir cada produto, chegando a um valor anual que representa 22% da faturação da padaria. Para chegar aos seguintes números, foi utilizado esse número em conjunto com a faturação esperada para cada loja em cada um dos anos do plano de negócios.

Tabela 4 - Custos Variáveis por Padaria

Padaria/Custo	Sintra	Cascais	Ericeira	Campo de Ourique	Saldanha/ Avenidas Novas	Oeiras	Total
2024	62 386,72 €	- €	- €	- €	- €	- €	62 386,72 €
2025	65 506,06 €	66 000,00 €	- €	- €	- €	- €	131 506,06 €
2026	68 781,36 €	69 300,00 €	52 800,00 €	- €	- €	- €	190 881,36 €
2027	72 220,43 €	72 765,00 €	55 440,00 €	97 020,00 €	105 600,00 €	- €	403 045,43 €
2028	75 831,45 €	76 403,36 €	58 212,00 €	101 871,00 €	110 880,00 €	79 200,00 €	502 397,81 €
2029	79 623,02 €	80 223,53 €	61 122,60 €	106 964,55 €	116 424,00 €	83 160,00 €	527 517,70 €

Como seria de esperar, estes números também crescem com grande vigor ao longo dos anos, ultrapassando os 500 000€ em 2028. Obviamente que com um crescer de vendas, cresce a necessidade de mais materiais e portanto vê-se estes números com naturalidade.

Por fim, é importante apresentar uma tabela com todos os custos, fixos e variáveis de modo a ser mais simples a comparação entre a faturação e os custos. Esta tabela apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 5 - Custos totais por Padaria

Padaria/Custo	Sintra	Cascais	Ericeira	Campo de Ourique	Saldanha/ Avenidas Novas	Oeiras	Total
2024	204 147,88 €	- €	- €	- €	- €	- €	204 147,88 €
2025	207 267,22 €	235 361,16 €	- €	- €	- €	- €	442 628,38 €
2026	210 542,52 €	238 661,16 €	184 165,35 €	- €	- €	- €	633 369,03 €
2027	213 981,59 €	242 126,16 €	186 805,35 €	269 381,16 €	- €	- €	912 294,25 €
2028	217 592,61 €	245 764,52 €	189 577,35 €	274 232,16 €	289 241,16 €	- €	1 216 407,79 €
2029	221 384,18 €	249 584,69 €	192 487,95 €	279 325,71 €	294 785,16 €	217 525,35 €	1 455 093,03 €

A maioria das informações presentes nesta tabela já eram esperadas em virtude do crescimento da faturação. Para além disso, mostra que os custos operacionais são claramente inferiores aos valores de faturação esperados. No entanto ainda falta incluir neste plano financeiro todos os investimentos necessários para que o plano se concretize.

Investimentos

Este plano de negócios é impossível sem existirem investimentos. Seja para abrir as lojas, para marketing ou tecnologia, os investimentos são essenciais para o crescimento da Padaria Saloia. Obviamente que estes valores são estimativas e podem ser ou não suficientes mas com base na prévia experiência da abertura da Padaria Saloia em Sintra, considera-se que é suficiente para proceder com o plano apresentado neste trabalho. Segue-se então a tabela dos investimentos por ano (justificação presente no Anexo C).

Tabela 6 - Investimentos totais por ano

Ano	Investimento em Nova Loja	Investimento em Marketing	Tecnologia (Sistemas e App)	Total Investimentos
2025	80 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	100 000,00 €
2026	80 000,00 €	15 000,00 €	5 000,00 €	100 000,00 €
2027	100 000,00 €	15 000,00 €	5 000,00 €	120 000,00 €
2028	110 000,00 €	20 000,00 €	5 000,00 €	135 000,00 €
2029	80 000,00 €	20 000,00 €	5 000,00 €	105 000,00 €

É importante referir que o ano de 2024 não está na tabela por estar a terminar e por 2025 ser o primeiro ano em que o plano de negócios vai ser implementado e, portanto, ser o primeiro em que vão começar os investimentos significativos. Os investimentos acabam por estar muito semelhantes de ano para ano. Por um lado, cada uma das lojas e localizações diferentes pedem investimentos diferentes sendo que as duas lojas de Lisboa surgem com um investimento maior. Depois, em termos de marketing, espera-se que a marca cresça e portanto estima-se um investimento significativo que vai aumentar à medida que a faturação vai aumentando. Por fim surge um investimento que no início vai ser mais elevado e depois vai mantendo ao longo dos

anos – a tecnologia. Tanto pode ser a aplicação como tecnologias a implementar nas lojas de modo a diferenciar a padaria da concorrência. Assim, no ano com menos investimento espera-se um investimento na ordem dos 100 000€ e no ano com mais investimento, espera-se algo na casa dos 135 000€. Por fim, tendo previsões de faturação, custos e investimentos, é possível analisar o retorno real deste plano de negócios.

Projeção de Lucros e Prejuízos

Este passo é uma espécie de junção de todos os dados anteriores na medida em que todos os passos anteriores vão apresentar os seus dados anuais consolidados para verificar a rentabilidade esperada da Padaria Saloia por ano.

Tabela 7- Projeção anual de Lucros e Prejuízos

Ano	Receitas Totais	Custos Operacionais	Investimentos	Lucros Antes de Impostos	IRC (21%)	Lucro Líquido	Margem de Lucro (%)
2024	283 576,00 €	204 147,88 €	- €	79 428,12 €	15 679,91 €	63 748,21 €	22%
2025	597 754,80 €	442 628,38 €	100 000,00 €	55 126,42 €	10 576,55 €	44 549,87 €	7%
2026	867 642,54 €	633 369,03 €	100 000,00 €	134 273,51 €	27 197,44 €	107 076,08 €	12%
2027	1 832 024,67 €	912 294,25 €	120 000,00 €	799 730,41 €	166 943,39 €	632 787,03 €	35%
2028	2 283 626,40 €	1 216 407,79 €	135 000,00 €	932 218,61 €	194 765,91 €	737 452,70 €	32%
2029	2 397 807,72 €	1 455 093,03 €	105 000,00 €	837 714,69 €	174 920,08 €	662 794,60 €	28%

Como é possível verificar, este plano de negócios é rentável. Mesmo com os investimentos que serão efetuados, a Padaria Saloia consegue manter-se lucrativa fruto da loja que já funciona atualmente, daí incluir os dados de 2024 cujo lucro será importante para implementar o plano a partir de 2024. É de salientar que os lucros apresentados já incluem o IRC (Imposto de Rendimentos Coletivos) que foi calculado da seguinte forma: até aos 25 000€, é aplicada uma taxa de 17% sendo que os restantes lucros são taxados a 21%. Como é possível observar pelo indicador da margem de lucro, a Padaria Saloia, ao fim dos cinco anos torna-se bastante rentável com cerca de 30% de margem de lucro que, quando relacionada com um aumento significativo do lucro líquido torna este plano de negócios sustentável financeiramente.

6. Conclusão

Depois todas as análises, artigos identificados e analisados e de todos os dados retirados da atividade atual da Padaria Saloia, é importante referir que a Padaria Saloia, para conseguir ter sucesso durante a sua expansão, tem de ser inovadora: inovadora no marketing, inovadora na produção, inovadora nas parcerias e inovadora na gestão de recursos e de pessoas. Se a empresa conseguir ser inovadora ao mesmo tempo que mantém e aprimora a sua autenticidade, conseguirá diferenciar-se no mercado.

No entanto, passar todas estas ideias para a prática vai proporcionar imensos desafios para a Padaria Saloia. Se por um lado, tem de existir uma gestão eficiente de recursos, da tecnologia e do marketing, por outro, um dos maiores desafios existentes passa por encontrar as lojas indicadas para a abertura de novas padarias. A verdade é que a localização das lojas tem uma grande influência no sucesso das mesmas pelo que este terá de ser um dos assuntos tratados com mais cuidado pela Padaria Saloia de modo a conseguir ter sucesso em cada uma das padarias que abrir, tal como foi o caso em Sintra. Outro desafio passa pela obrigatoriedade de manter a identidade da marca à medida que a mesma for crescendo. Tem de se manter a tradição, o artesanal e o autêntico que existe nos produtos comercializados atualmente em cada uma das padarias que irá abrir nos próximos anos.

Por fim, é importante referir que uma empresa familiar como a Padaria Saloia, apesar de já ter uma faturação aceitável, é uma empresa que nunca teve um plano de negócios. Tal como muitas pequenas e médias empresas em Portugal, começou com alguém que, apesar de não ter formação académica, tinha conhecimentos práticos sobre algo e conseguiu transformar esses conhecimentos num negócio rentável. O que se pretende destacar é que este plano de negócios é um importante passo para a profissionalização da gestão da Padaria Saloia. Fruto da necessidade de realizar este trabalho, a empresa começou a trabalhar melhor os dados visto que estes seriam necessários para calcular todas as projeções presentes neste plano de negócios. Agora a empresa possui algo palpável para guiar o seu crescimento, com estimativas de faturação, de custos e acima de tudo, de rentabilidade. Posto isto, este plano de negócios será fundamental para o crescimento da Padaria Saloia que agora pode unir as competências académicas à experiência daqueles que, ao longo de meio século, têm vindo a preservar a tradição e a autenticidade que se pretende manter em cada pão que sai do forno da padaria.

7. Referências Bibliográficas

Assembleia da República. (2014). *A Constituição da República Portuguesa*. Parlamento de Portugal. https://app.parlamento.pt/COMUNICAR/Artigo.aspx?ID=685

Associação das Empresas Familiares. (2024). *Quem Somos - Associação das Empresas Familiares*. https://empresasfamiliares.pt/quem-somos

Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy, 2*(3), 151–165. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior.

Costa, C. (2020). Empresas do setor da panificação e pastelaria demonstram resiliência. *Distribuição Hoje*.

Dados Mundiais. (2024). *Maiores economias do mundo*. https://www.dadosmundiais.com/maiores-economias.php

DBK INFORMA. (2023). *Panificação e Pastelarias Industriais*. Lisboa.

Diário de Notícias. (2024). Nível de escolaridade da população aumentou na última década. https://www.dn.pt/sociedade/nivel-de-escolaridade-da-populacao-aumentou-na-ultima-decada-15379371.html/

Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review, 24*(1), 32-45. https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059

ePortugal. (2024). *Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas em Portugal*. https://eportugal.gov.pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/impostos-para-atividades-economicas-em-portugal/imposto-sobre-o-rendimento-das-pessoas-coletivas-irc-em-portugal

Ernst & Young. (2023). *Family Business Index*. https://www.ey.com/pt_br/family-enterprise/family-business-index

Euribor Rates. (2024). *Taxas Euribor atuais*. https://www.euribor-rates.eu/pt/taxas-euribor-actuais/

Freitas, E. C. de, & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM, 5*(3), 549–568. https://doi.org/10.5902/198346592431

Gonçalves, L. (1 de março de 2022). "Previsões para 2022 são otimistas". (A. Clara, Entrevistador).

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review, 12*(1).

Handler, W. C. (1984). *Succession in Family Business: A Review of the Research*.

Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Índice de preços no consumidor em Portugal*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR

InvoiceXpress. (2024). *Relatório digital sobre Portugal 2023*. https://invoicexpress.com/blog/relatorio-digital-portugal-2023

Jornal de Negócios. (2024). Portugal mantém a 20ª posição na União Europeia em PIB per capita. https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/-portugal-mantem-a-20-posicao-na-uniao-europeia-em-pib-per-capita

Magdalena D. Damyanova-Bakardzhieva, V. L.-A. (2018). Trends in the development of the bread industry. *Scientific Works of University of Food Technologies*.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 513–531. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2

Missão Permanente de Portugal junto da UE. (2024). *Economia de Portugal*. https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia

Moreira De Souza, A., & Serra Costa, S. (2014). *Inovação tecnológica no setor de panificação*.

Nayik, G. A., Muzaffar, K., & Gull, A. (2015). Robotics and food technology: A mini review. *Journal of Nutrition & Food Sciences, 5*(4), 384. https://doi.org/10.4172/2155-9600.1000384

Observador. (2024, 7 de fevereiro). Taxa de desemprego sobe em 2023. https://observador.pt/2024/02/07/taxa-de-desemprego-sobe-em-2023-mas-fica-ligeiramente-abaixo-do-que-previa-o-governo/

Observador. (2024, 11 de março). Partido a partido: os nomes de todos os deputados eleitos para a Assembleia da República. https://observador.pt/2024/03/11/partido-a-partido-os-nomes-de-todos-os-deputados-eleitos-para-a-assembleia-da-republica/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Pai, D., Silva Pesker Costa, L., Costa Nunes, S., Grzybovski, D., de Oliveira Guimarães, L., & Augusto Xavier Assis, P. (2015). *Gestão e Governança*.

Ross, A. S. (2018). Flour quality and artisan bread. *Cereal Foods World, 63*.

Santos, A., António, S., Carlos, V., Alves, F., Arriaga, J., Cunha, D. A., & Monteiro, M. A. (2006). *Livro branco sobre corporate governance em Portugal*.

Teodorine, M., Indrawan, G. B., Manuel, M., & Kembau, A. S. (2024). Strategic use of AI image generators for product development and market expansion in the bakery business. *Journal of Advanced Financial Management, 5*(3), 297-304. https://doi.org/10.38035/jafm

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. In *Annual Review of Financial Economics* (Vol. 7, pp. 635–654). Annual Reviews Inc. https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357

8. Anexos

Anexo A – Previsão de Receitas

Para calcular a previsão de receitas tal como surge na tabela 2 presente no Plano Financeiro foram utilizados valores de faturação da Padaria Saloia de Sintra para perceber o crescimento anual médio que cada loja pode atingir. Os últimos três meses do ano de 2024 estão marcados numa cor diferente porque são uma estimativa com base no crescimento anual da Padaria Saloia visto que, na data de entrega da tese, os meses de outubro, novembro e dezembro ainda não tinham ocorrido ou terminado.

Tabela 1 - Faturação Mensal da Padaria Saloia de Sintra desde a abertura

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2022	12 982,00 €	14 045,18 €	17 968,50 €	22 866,40 €	20 036,60 €	21 116,50 €	23 313,10 €	33 445,30 €	27 106,49 €	27 972,90 €	21 169,30 €	19 666,40 €	261 688,67 €
2023	18 707,80 €	19 472,70 €	21 563,45 €	24 797,80 €	25 202,76 €	23 417,60 €	27 037,97 €	24 704,69 €	27 400,86 €	20 846,98 €	19 927,11 €	20 031,44 €	273 111,16 €
2024	17 346,89 €	18 592,69 €	25 224,21 €	26 527,13 €	26 414,00 €	23 541,78 €	24 856,65 €	31 208,10 €	26 232,45 €	21 816,36 €	20 853,72 €	20 962,90 €	283 576,89 €

Com base nestes números foi possível calcular o crescimento médio anual.

Tabela 2 - Crescimento Anual (com média) em percentagem.

ANO	Crescimento (%)
2023	4,36%
2024	3,83%
Média	4,10%

No entanto, visto que a empresa, neste momento, não trabalha de forma particular o marketing, espera-se que este crescimento médio anual em faturação possa subir para 5%. Assim, este foi o valor utilizado para chegar ao crescimento anual por loja que se reflete nas previsões de faturação. Para chegar ao valor de faturação do primeiro ano em cada uma das lojas foram tidos em conta vários fatores sendo que um dos principais é que com o plano a avançar, a Padaria Saloia vai ser cada vez mais reconhecida pelo público em geral, o que lhe permitirá abrir lojas e conseguir logo ter bons valores de faturação. Outro fator importante que também foi explicado no plano financeiro passa pela localização das lojas que, sendo localizações premium acabam por ter potencial para ter valores elevados de faturação.

Anexo B – Previsão dos Custos Totais

O método para calcular os custos totais de cada uma das padarias foi semelhante ao método utilizados para calcular a previsão de faturação, ou seja, os valores da Padaria Saloia de Sintra foram utilizados como referência.

Assim, para calcular os custos fixos, foram analisados os custos médios mensais da padaria de Sintra. Os custos foram os seguintes:

Tabela 3 – Custos Fixos Mensais da Padaria Saloia de Sintra

Custo Mensal por Padaria	Vencimentos (incluindo impostos)	Eletricidade	Água	Comunicações	Automóvel	Renda	Total
Sintra	9 748,43 €	1 100,00 €	220,00 €	70,00 €	225,00 €	450,00 €	11 813,43 €

Com base nestes números foi possível perceber que alguns destes valores não iriam mudar de loja para loja. Por exemplo, a eletricidade, a água, as comunicações e os custos relacionados com um automóvel por loja seriam estáveis. Por outro lado os vencimentos poderiam alterar de acordo com o número de funcionários necessários por loja. A loja de Sintra funciona com 9 funcionários e estabeleceu-se que este número chega para as lojas com maiores valores de faturação sendo que algumas das lojas não devem precisar de tantos funcionários como a Ericeira ou Oeiras, por exemplo. Para calcular o custo relacionado com os vencimentos (incluindo impostos) calculou-se o custo médio por funcionário que, no caso, dá 1083,16€. Depois em termos de rendas, foi feita uma pesquisa no mercado de imóveis nas zonas onde se pretende abrir as novas padarias, chegando então a estes valores de renda mensal por localização:

Tabela 4 – Valores de Renda Mensal por Padaria

Padaria/Custo	Renda
Sintra	450,00 €
Cascais	2 750,00 €
Ericeira	1 750,00 €
Campo de Ourique	3 000,00 €
Saldanha/Avenidas Novas	3 500,00 €
Oeiras	2 000,00 €

Chegando a estes valores, foi apenas calcular os custos anuais e montar a tabela apresentada nos custos fixos que vai ajudar a descobrir os custos totais quando somada com os custos variáveis. Ora, por falar em custos variáveis, estes foram calculados de uma maneira mais simples. Realizando uma análise ao ano de 2024 da Padaria Saloia percebeu-se que os custos variáveis totais da loja de Sintra correspondem a cerca de 22% da faturação da loja.

Assim, bastou aplicar os 22% na faturação esperada de cada Padaria e foi possível chegar aos custos variáveis totais que, quando somados com os custos fixos, deram origem aos custos totais de cada padaria por ano.

Anexo C – Valores de Investimento

Mais uma vez, a Padaria Saloia de Sintra é uma grande ajuda para calcular este tipo de valores. Dado que a Padaria Saloia necessitou de obras completas e de montar toda a fábrica do zero, é possível perceber com elevada precisão o investimento necessário para abrir uma loja semelhante, isto é, com uma área de fabrico semelhante e com um design semelhante ao da Padaria Saloia de Sintra.

Tabela 5 – Investimento por Padaria

Investimento	Obras	Área de Fabrico	Decoração	Total
Cascais	40 000,00 €	30 000,00 €	10 000,00 €	80 000,00 €
Ericeira	40 000,00 €	30 000,00 €	10 000,00 €	80 000,00 €
Campo de Ourique	40 000,00 €	30 000,00 €	10 000,00 €	100 000,00 €
Saldanha/ Avenidas Novas	60 000,00 €	35 000,00 €	15 000,00 €	110 000,00 €
Oeiras	40 000,00 €	30 000,00 €	10 000,00 €	80 000,00 €

Foram atribuídos valores mais altos nas localizações onde, por via de ser mais difícil encontrar imóveis com as condições certas, pode ser necessário optar por imóveis em pior estado que possam necessitar de um valor superior de investimento para deixar a loja pronta a ser utilizada. No que diz respeito aos restantes valores de investimento, em termos de marketing assumiu-se um valor que pode parecer pequeno numa fase inicial mas vai aumentando à medida que a empresa cresce e em termos de tecnologia, há um valor mais elevado no primeiro ano na medida em que têm de se adquirir sistemas e realizar inovações que têm um custo muito elevado no início mas depois possuem um custo de manutenção relativamente mais baixo. O objetivo também é inovar portanto não faria sentido não incluir estes investimentos em tecnologia nos investimentos anuais da empresa.

Plano de Negócios para a Padaria Saloja: Inovar e Crescer no Setor da Panificação Artesanal

Peres Patrão