



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA APLICAÇÃO DE  
ENCOMENDAS DE PEQUENOS-ALMOÇOS  
“MORNING BITES”

JOÃO GONÇALO MARTINS NEVES PEREIRA

OUTUBRO – 2018

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA APLICAÇÃO DE  
ENCOMENDAS DE PEQUENOS-ALMOÇOS “MORNING  
BITES”

POR JOÃO GONÇALO MARTINS NEVES PEREIRA

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO  
PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2018

## Resumo

Um plano de neg3cios (PN) corresponde à estruturação de uma nova ideia de neg3cios (IAPMEI, 2016). Este PN tem como finalidade o estudo duma ideia pioneira no mercado de restauração, através da criação duma aplicação para *smartphones* que desafia o processo atual de compra existente para os clientes do mercado da pequena restauração (cafés, snack-bares, pastelarias e padarias). A empresa a criar denominada “*Morning Bites*” pretende, desta forma, ser um intermediário facilitador que possibilita aos utilizadores da sua App a prévia encomenda dos produtos disponibilizados pelos clientes-parceiros (unidades de restauração) presentes na mesma, para posterior levantamento em loja.

A metodologia usada é uma junção entre a sistematização proposta pelo IAPMEI (2006) e por Kuratko (2009), por se considerar ser a forma mais adequada à recolha de informação e à especificidade deste PN.

Procedeu-se a um estudo de mercado que revelou haver alguns desafios quanto  fidelização dos clientes-consumidores  aplicação.

O projeto demonstrou ser financeiramente viável, apresentando uma taxa interna de rentabilidade de 27,12% e um VAL de 21.528.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, Plano de Neg3cios, Aplicação m3vel, Pequeno-Almoço

## Abstract

Business plan (BP) corresponds to the structuring of a new business idea (IAPMEI, 2016). The aim of this BP is to study a pioneering idea in the food catering market, through the creation of an application for smartphones that defies the current market organization for clients of small food business (such as coffee shops, snack-bars, pastries and bakeries).

The company to be created named “Morning Bites”, intends to be a facilitating intermediary that allows the users of the app to pre-order the products made available by the customers-partners (catering units) to be lifted in store.

The methodology used in this business plan is a junction of IAPMEI (2016) and Kuratko (2019) because it is considered the most suitable to collect information due to the specificity of this BN.

A market study was carried out and revealed some challenges regarding customer loyalty to the application.

The project proved to be financially viable, with a very attractive internal rate of return of 27,12% and a net present value of 21.528€.

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Plan, Mobile Application, Breakfast

## Agradecimentos

Todas as jornadas são difíceis de se concretizar se não sabemos para onde e como queremos ir. Num Mundo cada vez mais competitivo, é necessário estarmos constantemente a refrescar e a procurar novos conhecimentos de modo a permanecermos sempre na linha da frente. Agradeço, portanto:

Aos meus Pais por me terem criado todas as condições para que este Mestrado fosse possível de ser realizado com sucesso enquanto trabalhador-estudante numa *Big Four*, com um ambiente altamente competitivo, exigente e incrivelmente desgastante;

À Sara Luz pelas infindáveis horas de revisão e discussão desta ideia de maneira a ser mais afinada e lapidada à nossa vontade;

Aos meus colegas Francisco Ribeiro Gorjão e Ruben da Nóbrega por me terem acompanhado desde o início deste Mestrado e até ao fim do mesmo;

A todos aqueles que despenderam o seu tempo para responder ao meu inquérito de estudo de mercado;

Aos Professores Nuno Fernandes Crespo e Pedro Rino Vieira, por toda a crítica construtiva, análise e discussão desta ideia tão pioneira e desafiadora do *status-quo*.

## Índice Geral

<b>Resumo.....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
2.1 Definição de Plano de Negócios.....	2
2.2 Vantagens dum Plano de Negócios.....	2
2.3 Definição de Business Model .....	3
2.4 Tipos de Business Models .....	5
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>6</b>
<b>4. PLANO DE NÉGOCIOS .....</b>	<b>8</b>
4.1 Sumário Executivo.....	8
4.2 Descrição do Negócio.....	9
4.2.1 Histórico da ideia e Apresentação dos Promotores.....	9
4.2.2 Modelo de Negócio .....	10
4.2.3 Missão .....	10
4.2.4 Valores.....	10
4.2.5 A Nova ideia .....	10
<b>4.3 ANÁLISE SECTORIAL.....</b>	<b>11</b>
4.3.1 Sector da Restauração.....	11
4.3.2 O Mercado das Aplicações Móveis .....	13
<b>4.4 ANÁLISE CONCORRENCIAL .....</b>	<b>15</b>
4.4.1 Modelo 5 Forças de Porter.....	16
4.4.2 Fatores Críticos do Sucesso .....	17
4.4.3 Objetivos estratégicos do projeto.....	17
<b>4.5 ANÁLISE AMBIENTAL.....</b>	<b>18</b>
4.5.1 Envolvente Económica e Político-Legal.....	18
4.5.2 Envolvente Sócio-cultural.....	19
4.5.3 Estudo de Mercado .....	22
<b>4.6 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>24</b>
4.6.1 Análise SWOT e TOWS .....	24

4.6.2	Segmentação e Público-Alvo .....	26
4.6.3	Posicionamento.....	26
4.6.4	Marketing-Mix.....	26
<b>4.7</b>	<b>PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>30</b>
4.7.1	Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa .....	30
<b>4.8</b>	<b>PLANO PESSOAL .....</b>	<b>32</b>
4.8.1	Equipa de Gestão .....	32
4.8.2	Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho.....	32
4.8.3	Custos/Remuneração .....	33
<b>4.9</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>33</b>
4.9.1	Estimativas da Procura .....	33
4.9.2	Investimento Inicial .....	34
4.9.3	Mapa de FSE’s .....	34
4.9.4	Mapa Cash Flows.....	35
4.9.5	Avaliação .....	35
4.9.6	Análise de Risco.....	36
<b>4.10</b>	<b>Calendarização.....</b>	<b>38</b>
<b>4.11</b>	<b>Conclusões Finais.....</b>	<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>44</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela I – Metodologias de organização de um plano de negócios .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabela II – Análise SWOT.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela III – Business Model Canvas.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela IV – Tabela de Remunerações .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela V – Calendarização dos Eventos 2018-2019 .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela VI – Análise TOWS .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela VII – Estimativa N° de Encomendas Ano/Mês/Dia.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela VIII – Estimativa da Procura em 2019 .....</b>	<b>52</b>

<b>Tabela IX – Estimativa de FSE’s .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela X – Estimativa Mapas de Cash Flows .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela XI – Balanço e Demonstração de Resultados Previsional .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela XII – Estimativa Taxa de Crescimento .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela XIII – Mapa de Sensibilidade Preço-Procure .....</b>	<b>56</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1 – Elementos de um Business Model .....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2 – Questões de um Business Model provisional .....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 3 – Tipos de Business Models .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 4 – Representação % da evolução dos gastos c/ alimentação .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 5 – Evolução dos indicadores demográficos no sector .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 6 – 5 Forças de Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 7 – Evolução anual da utilização de aplicativos (%) .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 8 – Tempo despendido em aplicações móveis por cat. (%) .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 9 – Posse/Utilização de <i>Smartphone</i> em Portugal .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 10 – Penetração de Internet através do Telemóvel (em %) .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 11 – Sede Social <i>Morning Bites</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 12 – Caracterização do Respondente .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 13 – Hábitos de Consumo de P. Almoço .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 14 – Utilização de Tecnologia Mobile .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 15 – Organigrama da <i>Morning Bites</i> .....</b>	<b>56</b>

## **Lista de Abreviaturas e Acr3nimos**

AICEP – Ag3ncia para o Investimento e Com3rcio Externo de Portugal

APP – *Application*

FEADER – Fundo Europeu Agr3cola de Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu dos Assuntos Mar3timos e das Pescas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

JIT – *Just in Time*

PN – Plano de Neg3cios

RFAI – Regime Especial de Apoio ao Investimento

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais em I&D Empresarial

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TRE – Tempo Razo3vel de Entrega

VAS – *Value-added services*

# 1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem por objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma aplicação móvel concentrada principalmente no conceito de “*Take-Away*” – *Morning Bites*. Para tal é necessário proceder ao estudo da ideia e da sua consequente implementação no mercado, de modo a que esta seja feita de forma informada.

O conceito da *Morning Bites* nasceu por diversos fatores. O primeiro, deve-se ao facto de ter sido identificada uma lacuna no sector da Restauração não existindo nenhuma padaria/pastelaria/snack-bar que disponibilize uma *app* onde seja possível solicitar o pequeno-almoço e levantá-lo em loja, poupando desta forma tempo em filas. Segundo sendo o pequeno-almoço a refeição mais importante do dia, o nosso *business model* vai ao encontro daquelas pessoas que “saltam” esta refeição por não ter tempo para a tomar. Em terceiro lugar, o mercado “*Take-Away*” tem-se focado principalmente em trazer as refeições aos clientes. Neste TFM, seremos pioneiros ao desafiar “a corrente de mercado”, arquitetando desta forma um *business model* que procura que os seus clientes se desloquem às suas lojas, sem qualquer tipo de custo adicional. O objetivo passa por adquirir as refeições pela aplicação *Morning Bites*, sendo que, os clientes-parceiros ao receberem os pedidos, preparam-lhos de forma a entregá-los em JIT (*Just in Time*), portanto, na hora e loja previamente escolhida pelo cliente. Assim, é possível criar uma maior proximidade e potenciam-se maiores índices de fidelização. Procurar-se-á criar valor acrescentado ao consumidor final, sendo que a comodidade, rapidez e consistência são os principais fatores. Por último, realça-se o facto de não se tencionar substituir o serviço “*Take-Away*” existente atualmente mas sim, atualizá-lo e aperfeiçoá-lo à realidade atual.

A estrutura do trabalho contemplará após esta introdução, uma revisão de literatura focada na temática do plano de negócios e tipos de planos de negócios. No terceiro capítulo encontrar-se-á as opções metodológicas, no quarto capítulo o plano de negócios, sendo prosseguido pelas referências bibliográficas e respectivos anexos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Definição de Plano de Negócios

Os Planos de Negócios são feitos para diversos propósitos e audiências, embora muitos deles sejam feitos apenas para conseguirem financiamento. Kuratko e Hodgetts (2001) sugerem que um plano de negócios (PN) corresponde ao número mínimo de documentos necessários por qualquer fonte financeira. Já Honig *et al.* (2004) definem o PN como um documento escrito que descreve o estado atual e o proposto para o futuro da organização. Recentemente, o IAPMEI define o plano de negócios como “um plano base para a estruturação e defesa de uma nova ideia de Negócios” (IAPMEI, 2016, pág. 2). Muitas vezes o PN acaba por ser a única e possível hipótese de contacto que um potencial investidor tem com o empreendedor (Shepherd e Douglas, 1999). No fundo, acaba por ser o “cartão de visita” que o empreendedor tem para impressionar as diversas fontes financeiras com a qualidade da proposta nela apresentada (Barrow *et al.*, 2001). Um indicador que evidencia a importância dum PN nos novos empreendimentos é o facto de serem elaborados cerca de 10 milhões de Planos de Negócios todos os anos, no mundo inteiro (Gumpert, 2002).

Concluindo, o PN acaba por ser um documento onde são descritas em detalhe as etapas envolvidas do seu negócio. No PN as operações são descritas minuciosamente abordando temas como: modelo de negócio, produto/serviço, marketing, projeções financeiras, fornecedores, clientes ou segmentação de mercado. No que concerne ao modelo de negócio, este pretende evidenciar como é que a empresa gera e entrega valor para os seus clientes, que características é que a tornam única no que faz e como faz, realçando estes fatores através de ferramentas que poderão ser aplicados (e.g. matriz de modelo de negócio).

### 2.2 Vantagens dum Plano de Negócios

Para Busstra e Verhoef (1993) e Henninger *et al.* (1993) ter um PN não é garantia para o sucesso. Por outro lado, Bruderl *et al.* (1996) demonstraram através de um extenso estudo retrospectivo, que criar um Plano de Negócios pode ter uma influência positiva nas hipóteses de sucesso. Apesar do tradicional PN ser criticado como os “sonhos da glória”,

acaba por ser o mais importante documento do empreendedor na fase inicial do projeto (Hirish *et al.*, 2013).

Existe uma falta de consenso no seio acad3mico relativamente aos factores que influenciam o sucesso da maior parte dos projetos, no entanto, os factores mais comuns citados s3o: a liderança; o apoio de gestores mais experientes; definio de objetivos claros e realistas, alinhados com a estrat3gia do neg3cio; o plano de neg3cio ser detalhado e atualizado frequentemente; boa comunicao e *feedback*; ferramentas e t3cnicas de gest3o adequadas 3 especificidade do neg3cio; treino espec3fico na 3rea; an3lise dos *stakeholders*; e uma avaliao cont3nua (Papke-Shields, *et al.*, 2010; Shy, 2011).

Para al3m de todos estes factores enunciados, existem determinados desafios para os planos de neg3cio, tais como (Collyer & Warren, 2009):

- a) Planear determinados resultados num ambiente de incerteza;
- b) Balancear flexibilidade com confiabilidade e responsabilidade;
- c) Equilibrar a qualidade de decis3o com a rapidez da decis3o;

Em suma, a formulao do plano de neg3cios n3o pode ser levada como garantia de sucesso, visto que 3 necess3rio que este seja implementado de forma correta, usando recursos e metodologias adequadas e os seus conte3dos precisam de ser constantemente atualizados, dependendo da evoluo das suas vari3veis relevantes no ambiente em que se insere (Aspara *et al.*, 2011; Yang & Li, 2011).

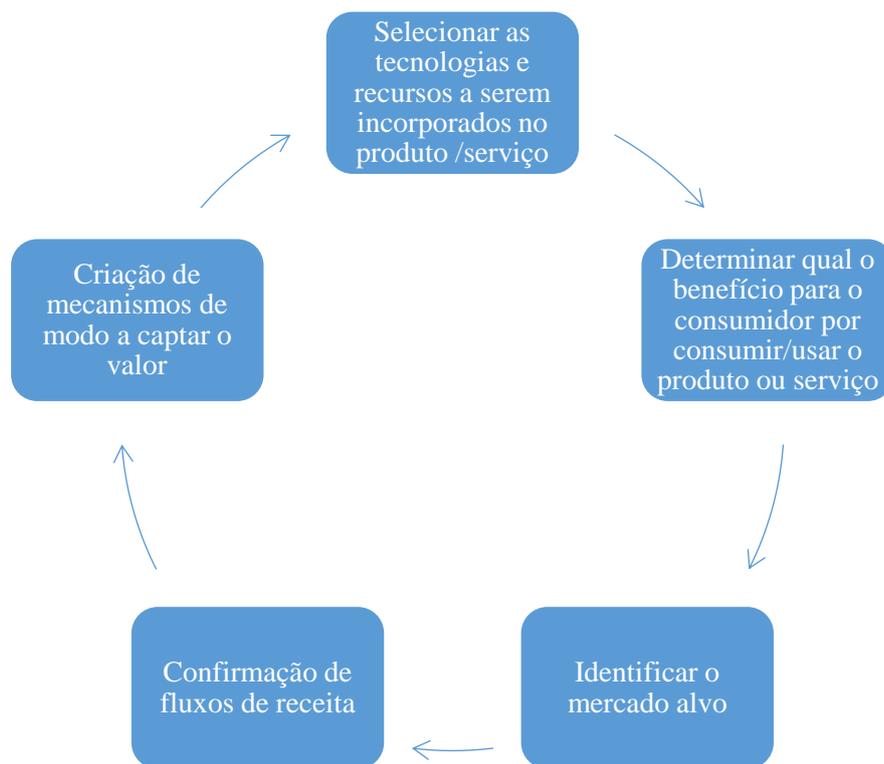
## 2.3 Definio de Business Model

Um *Business Model* 3 definido pela forma que o empreendedor cria valor para os seus clientes e converte os seus recebimentos em lucro (Amit and Zott, 2001). Na ess3ncia, um Business Model consiste na arquitetura organizacional e financeira do neg3cio (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). Um bom modelo de neg3cios produz proposioes de valor que s3o atraentes para os clientes, consegue atingir uma vantagem competitiva e ainda gerar uma mais-valia quer seja por via dum produto, quer seja por via dum serviço. Portanto, desenhar um modelo correto 3 interpretar e p3r em pr3tica de uma forma vi3vel, uma arquitetura de receitas e custos, que s3o cr3ticos para o sucesso. Ou seja, um Business Model acaba por ser o resultado direto da estrat3gia e n3o a estrat3gia em si (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010).

Os clientes não querem apenas produtos, querem soluções para as suas necessidades (Teece D., 2010). Os diferentes elementos necessários para determinar um *business model* encontram-se listados na figura 1.

Em suma, a construção de um Business Model desempenha um papel fulcral pois poderá ser uma fonte de vantagem competitiva sobre o mercado concorrencial. Porém, é necessário que o modelo de negócio seja difícil de imitar.

**Figura 1 – Elementos de um *Business Model***



Fonte: *Business Model, Business Strategy and Innovation*, Teece, D. (2010)

Selecionar a “arquitetura” adequada e o modelo de preços para um negócio requer não só perceber que escolhas estão disponíveis mas também reunir a evidência necessária para validar conjecturas e custos, clientes, concorrentes, bens/serviços complementares, distribuidores e fornecedores. É igualmente necessário entender até que ponto é que os clientes estão dispostos a pagar e que reação é que os concorrentes terão (Teece D., 2010).

Um *business model* provisional deverá considerar as questões da Figura 2.

**Figura 2 – Questões de um *Business Model* provisional**

O produto/serviço vai ser usado? Como é que é uma solução para o problema do cliente?

O que fará com que os clientes se sintam atraídos para pagar o "valor" entregue?

Quão largo é o segmento alvo?

Existem ofertas competitivas?

Como está a indústria e a sua evolução?

Como é que o produto deve ser apresentado como solução e não apenas como um item novo/gadget?

Quanto é que custará oferecer valor ao cliente? Os custos são sensíveis ao volume? Se sim, como?

Fonte: *Business Model, Business Strategy and Innovation*, Teece, D. (2010)

Conclui-se que as respostas às perguntas apresentadas na figura 2 conseguem alinhar o projeto do empreendedor com o ambiente empresarial. É de realçar igualmente que cada sector de atividade tem as suas particularidades, no entanto, existem fatores que são transversais a todos eles: clientes; fornecedores; como transformar em lucros; que mais valia é que o nosso produto/serviço traz para os clientes.

## 2.4 Tipos de Business Models

Uma abordagem promissora é construir figuras dos vários tipos de *business models* existentes ou a criar, de modo a clarificar os seus processos subjacentes. Desta forma é possível que estes sejam uma fonte de experiência, considerando combinações alternativas nos processos. Realça-se que estas ferramentas são úteis para explicar como é que estes funcionam, no entanto, não conseguem por si mesmo promover a experimentação e inovação através destes modelos (Henry Chesbrough, 2010).

Com os novos desenvolvimentos nas comunicações e nas tecnologias computacionais criaram-se diferentes *business models* que os empreendedores podem adotar. Na figura 3 podemos ver alguns exemplos assim como as suas principais características.

**Figura 3 – Tipos de *Business Models***

<i>Advertising</i>	<i>Cross-subsidization</i>	<i>Promotion</i>	<i>Freemium</i>	<i>Barter</i>	Grátis
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas são pagas para atrair clientes;</li> <li>•Os Anunciantes pagam para ter acesso à sua audiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Corresponde a "dar" parte do negócio gratuitamente, na expectativa de receber largas margens noutra parte do negócio (i.e. o negócio dos elevadores.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Um bem <i>low cost</i> é dado gratuitamente de maneira a promover algo completamente diferente (i.e. boneco no <i>Happy Meal</i> do McDonalds.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Uma versão básica é dada gratuitamente, na esperança que se consiga persuadir clientes suficientes para adquirirem a versão mais avançada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Um bem é dado gratuitamente para os clientes, em troca a entidade ganha "informação" importante (i.e. a indústria farmacêutica dar novos medicamentos para serem testados.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Algo de valor é dado gratuitamente porque os utilizadores apreciam ou criam contribuições (i.e. o LEGO group procura nos seus clientes novos <i>designs e</i> novos produtos.)</li> </ul>

Fonte: *Business Models: A Discovery Driven Approach*, R. McGrath (2010)

O tipo de *Business Model* adotado neste Plano de Negócios será o “Grátis” porque espera-se que os clientes usem a aplicação para fazer os seus pedidos de “*Take-Away*”. Para além disso, a *app* é vista como um complemento a um negócio já existente - negócio das padarias - e não a criação de uma nova *business unit*.

### 3. METODOLOGIA

Diversos autores e entidades sugerem diferentes formas de organização dos Planos de Negócios, de forma a elucidar e a ajudar os empreendedores aquando da construção dos seus planos de negócios. Neste sentido, foram analisadas as propostas de Plano de Negócios na Tabela I, elaboradas pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2016); Kuratko (2009); Harvard Business School (2007); Deloitte & Touche (2003) e Ernest & Young (2001) com o intuito de escolher a metodologia mais adequada para este projeto.

**Tabela I**  
**Metodologias de organizao de um plano de neg3cios**

<b>IAPMEI (2016)</b>	<b>Kuratko (2009)</b>	<b>Harvard (2007)</b>	<b>Deloitte &amp; Touche (2003)</b>	<b>Ernest &amp; Young (2001)</b>
Sum3rio Executivo	Sum3rio Executivo	Sum3rio Executivo	Sum3rio Executivo	Sum3rio Executivo
Hist3rico da ideia e/ou dos promotores	Hist3rico da Empresa e Colaboradores	Descrio do Neg3cio	Miss3o, Estrat3gia e Equipa de Gest3o	Conceito
O Mercado Subjacente	Descrio Neg3cio	An3lise Ambiental	Mercado e Concorr3ncia	Mercado e Concorr3ncia
A nova ideia e o seu Posicionamento no Mercado	Caracterizao do Mercado	An3lise Sectorial	Produtos e Serviços	Estrat3gia de Neg3cio
O Projecto/Produto/Ideia	Marketing	An3lise Competitiva	Marketing e Vendas	Estrat3gia Operacional
Estrat3gia Comercial	Operaes	An3lise de Mercado	Informao Financeira	Gest3o e Organizao
Gest3o e Controlo do Neg3cio	Projees Financeiras	Plano de Marketing	-	Informao Financeira
Investimento necess3rio	An3lise de Risco	Plano Operacional	-	Perspetivas de Futuro
Projees de Financeiras/Modelo Financeiro	Modelo de Gest3o e Controlo de Neg3cio	Equipa de Gest3o	-	Fundos Necess3rios
-	Calendarizao	Plano Financeiro	-	An3lise de Risco
-	Anexos	Calendarizao	-	-

*Fontes: IAPMEI (2016); Kuratko (2009); Harvard (2007); Deloitte & Touche (2003); Ernest & Young (2001)*

Este projeto tem por objetivo a criao de uma aplicao m3vel onde seja poss3vel fazer a sua encomenda e levantamento duma refeio em loja. Ap3s an3lise das diferentes metodologias existentes, as que foram selecionadas como gui3o deste TFM foram a do IAPMEI (2016) e de Kuratko (2009). A principal justificao da escolha deve-se, em grande medida, 3 metodologia do IAPMEI (2016) dar mais 3nfase ao produto/serviço, nomeadamente nos cap3tulos: a Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado (4) e o Projeto/Produto/Ideia (5). Relativamente 3 metodologia de Kuratko (2009), a prefer3ncia prende-se pelo fato de apresentar um foco mais profundo nomeadamente nos cap3tulos: Marketing (5) e An3lise de Risco (8). N3o obstante, estas s3o as metodologias que melhor

proporcionam uma recolha de informação mais adequada às especificidades deste plano de negócio.

O Modelo de Negócios do nosso Plano de Negócios será o “Grátis” – como referido anteriormente – e será desenvolvido mais detalhadamente no próximo capítulo.

A recolha de dados primários foi feita através dum estudo de mercado, apoiado por um inquérito *online* a potenciais clientes-utilizadores, com o intuito de entender quais os seus hábitos de consumo e de maneira a avaliar a aceitação do serviço com as características propostas neste TFM.

As fontes secundárias que sustentam o PN foram retiradas nos *websites* do Banco de Portugal, do Instituto Nacional de Estatística, PORDATA, e de associações empresariais e outras que analisam e acompanham o mercado da restauração.

## 4. PLANO DE NÉGOCIOS

### 4.1 Sumário Executivo

A *Morning Bites* é um projeto inovador enquadrado na área da Restauração que pretende mudar o paradigma de interação entre clientes e unidades de restauração que fornecem pequenos-almoços (cafés, snack-bares, pastelarias e padarias). Com o desenvolvimento desta aplicação as entidades podem potencializar os índices de fidelização devido a uma maior proximidade das próprias marcas junto dos seus clientes. A aplicação irá oferecer um serviço *on-the-go*, onde estará identificada a oferta de diversas unidades de restauração relativamente aos seus produtos/menus à distância de pequenos “toques” nos seus *smartphones*, potencializando desta forma o seu consumo. A sua visão passa por ser a primeira seleção enquanto canal de escolha, no que diz respeito a refeições “*Take-Away*”.

A proposta de valor apresentada pela *Morning Bites* tem como princípio fundamental estimular a fidelização dos seus clientes perante a marca, trazendo igualmente certeza quanto às refeições que serão vendidas pelas entidades por este canal.

Para o desenvolvimento deste projeto, será necessário a contratação duma empresa externa para desenvolver a aplicação, um Contabilista e 22.900€, sendo que o público-alvo serão as pessoas que utilizam *smartphones*, de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 21 e os 34 anos (portanto, clientes-consumidores) e os clientes bares/pastelarias/padarias.

3 expect3vel que a aplicao apresente um VAL de 21.528€, uma TIR de 27,12% e um *break-even* no fim do terceiro ano de atividade (2020). Os pontos fortes do projeto passam pela fidelizao; rapidez; proximidade e comodidade nas encomendas dos pedidos. Como pontos fracos, a *Morning Bites* destaca o poder negocial do promotor que tende a ser reduzido se n3o houver ades3o das respetivas pastelarias/caf3s/bares e o facto de ser um neg3cio potencialmente f3cil de imitar.

## 4.2 Descrio do Neg3cio

### 4.2.1 Hist3rico da ideia e Apresentao dos Promotores

Numa manh3 em Lisboa e em plena 3poca de exames, Jo3o Pereira e Sara Luz tentavam rentabilizar ao m3ximo o seu tempo procurando deste modo tomar o pequeno-almoço sem perder muito tempo em filas, o que no seu dia-a-dia era uma atividade em que despendiam cerca de 30 minutos. Devido 3 aus3ncia de uma resposta concreta a esta necessidade, ambos tiveram a ideia que seria mais r3pido se o pudessem fazer a partir dos seus dispositivos m3veis e atrav3s da encomenda antecipada, poupar tempo.

A *Morning Bites* caracteriza-se por ser um serviço de encomendas de pequenos-almoços que ter3 na sua plataforma digital uma variedade de padarias/pastelarias/snack-bares dispon3veis *on-the-go* para quem deseja pedir previamente e levantar em loja.

Atualmente a ideia encontra-se em estado inicial de desenvolvimento e ter3 este plano de neg3cio como ponto de partida para a criao de uma nova empresa.

A nova entidade ser3 constitu3da por dois promotores, ambos licenciados em Contabilidade e Administrao pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administrao. Um dos s3cios-gerentes conta com uma s3lida base em finanças, com mais 2 anos de experi3ncia em contabilidade e fiscalidade pelo que ser3 a pessoa respons3vel pela 3rea financeira da empresa – usualmente denominado por CFO (*Chief Financial Officer*). A outra s3cia-gerente conta com mais de 1 ano e meio de experi3ncia na 3rea e tamb3m disp3e de uma s3lida base de finanças pois partilha a mesma licenciatura que o outro s3cio-gerente, no entanto, neste projeto ser3 a COO (*Chief Operating Officer*) respons3vel pelo contacto com potenciais clientes-parceiros, controlo e implementao de orçamentos assim como controlo dos fluxos/operacionalidade da aplicao. Mais tarde neste plano ser3 discriminado toda a estrutura organizacional da mesma.

## 4.2.2 Modelo de Negócio

O Modelo de negócios da *Morning Bites* passa por desenvolver uma nova aplicação para o mercado da Restauração de *download* gratuito, onde os consumidores finais conseguem encomendar os seus pequenos-almoços, portanto, desde menus até determinados produtos de padarias/snack-bares/pastelarias.

Por cada transação realizada através da nossa aplicação, será aplicada uma taxa de 10 cêntimos por encomenda (apenas 5 cêntimos no primeiro mês experimental), a ser suportada integralmente pelo cliente-parceiro.

Por fim, estes clientes-parceiros serão igualmente responsáveis por entregar os seus produtos aos clientes-utilizadores, sendo que a *Morning Bites* age como mera intermediária neste processo. É expectável que todos os produtos venham devidamente embalados e prontos a serem levados, no entanto, não se exclui a hipótese de estes serem consumidos dentro das próprias lojas.

## 4.2.3 Missão

Reduzir o tempo de espera dos consumidores, através da pré-encomenda de pequenos-almoços e outras refeições de clientes-parceiros.

## 4.2.4 Valores

Consistência	Qualidade	Rapidez	Satisfação do Cliente
--------------	-----------	---------	-----------------------

## 4.2.5 A Nova ideia

A *Morning Bites* pretende explorar o mercado de refeições (restauração) para levar e adaptá-lo às necessidades dos dias correntes. Com este projeto, espera-se criar e explorar o Mercado “*Take-Away 2.0*” ou seja, com este projeto espera-se melhorar e alargar o mercado *take-away* já existente.

Inicialmente a ideia começará por refeições “Pequeno-Almoço” e, dependente da aceitação do público-alvo, equaciona-se alargar este conceito a *brunches*. Este fenómeno é relativamente recente em Portugal, sendo que temos vindo a assistir a um *boom* de restaurantes focados neste conceito. A palavra *Brunch* a par de *Sushi*, são os que

representam maior procura pelos Portugueses em plataformas especializadas em pesquisa de restaurantes como o *Zomato* (Vis3o, 2018).

Para a realizao deste projeto ser3 necess3rio subcontratar uma equipa especializada de IT, para a construo da aplicao para ambos os sistemas operativos – *IOs* e *Android*. Outro ponto fulcral para o sucesso deste projeto 3 a parte comercial e do marketing digital, que estar3o encarregues de delinear uma estrat3gia que demonstre as marcas/produtos que existem v3rias vantagens ao aderirem 3 *Morning Bites*.

3 necess3rio comprovar aos futuros parceiros da *Morning Bites* os benef3cios associados 3 aplicao, nomeadamente em termos de vendas por este canal. Portanto, os promotores t3m como principal funo gerir e demonstrar a import3ncia deste “novo” canal junto das padarias/pastelarias.

A n3vel de oportunidades destaca-se o tamanho do Mercado em que a *Morning Bites* se insere, assim como a chance de explorar ao m3ximo a comodidade/rapidez deste serviço de encomendas.

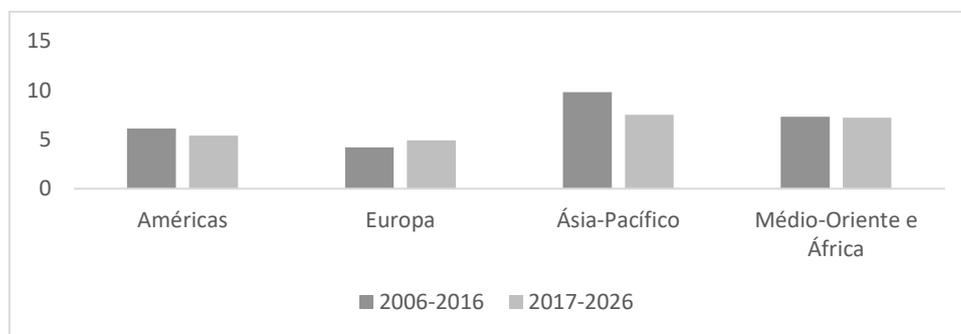
## 4.3 AN3LISE SECTORIAL

### 4.3.1 Sector da Restaurac3o

O sector da Restaurac3o em termos Mundiais tem assistido, ou prev3 um aumento dos gastos com alimentao fora de casa. Segundo a consultora Cushman & Wakefield (2017) a representao anual em termos percentuais dos gastos com alimentao fora de casa, comparando duas d3cadas, apresentam-se de seguida (figura 4).

**Figura 4**

**Representao anual em % da evoluo dos gastos com alimentao fora de casa**



Fonte: Cushman & Wakefield (2017)

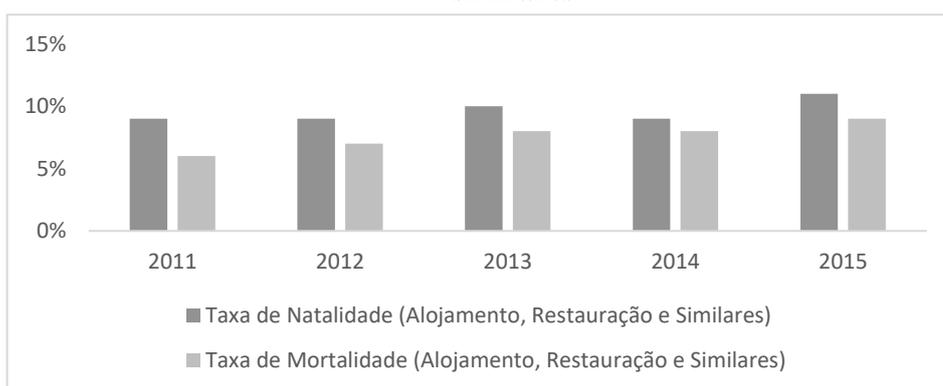
Em termos globais, pela observação da figura 4 este estudo aponta para o crescimento das despesas dos consumidores das regiões como a Ásia Pacífico, Médio-Oriente e África, em restauração – com um crescimento médio anual estimado de 7,4% até 2026 para as regiões como a Ásia Pacífico, Médio-Oriente e África, enquanto que na Europa e continente americano será expectável um crescimento anual de 4,9% e 5,5%, respetivamente. No entanto, quando fazemos a análise comparativa com a década anterior, apenas na Europa existe um pequeno crescimento (The Global Food & Beverage Market, 2017). As previsões para os próximos anos (2017-20) apontam que os restaurantes categorizados como cafés e salões de chá continuarão no topo dos gastos – ultrapassando os 5%. É igualmente expectável que todas as restantes categorias cresçam em média 4,8% durante este período (Cushman & Wakefield, 2017)

Em suma, podemos concluir que o principal mercado da “*Morning Bites*” - o mercado dos cafés e salões de chá, onde se incluem as padarias – encontra-se em constante crescimento comparativamente a outros tipos de serviço no sector da Restauração.

Em termos nacionais, e para uma melhor compreensão do desenvolvimento do mercado da restauração e das suas constantes alterações, começamos por analisar os indicadores relativos à natalidade e mortalidade empresarial (Banco de Portugal, 2016).

**Figura 5**

**Evolução dos indicadores demográficos no sector alojamento, restauração e similares**



Fonte: Banco de Portugal, 2016

Com base na figura 5 podemos observar que atualmente existem mais empresas a abrir do que a fechar segundo os indicadores demográficos de entidades no sector alojamento, restauração e similares (Banco de Portugal, 2016). É possível constatar que em 2015 cerca de 11 por cento das empresas em Portugal (39 mil) faziam parte do setor

do alojamento, restaurao e similares onde comparado com o ano de 2011 corresponde a um aumento de 2,0 pontos percentuais no n3mero de empresas e um aumento de 0,3 pontos percentuais em termos de volume de neg3cios (Banco de Portugal, 2016).

Esta tend3ncia tem-se vindo a manter, sendo que em 2016 registou-se um aumento de 2,2% em termos hom3logos – portanto, comparativamente ao mesmo per3odo do ano anterior – na ordem dos 3.730 milh3es de euros (Jornal de Neg3cios, 2017). A liderar os ganhos no sector, encontra-se o segmento da comida r3pida registando um crescimento de 7,6% muito devido 3 mudança de h3bitos alimentares da populao e aos preços competitivos. No curto prazo, as previs3es apontam para a continuao do crescimento do consumo privado, sendo que 3 expect3vel que o mercado da restaurao atinja em 2017 um valor pr3ximo de 3.800 milh3es de euros, com as expectativas semelhantes para 2018. (Informa D&B, 2016)

A aposta em conceitos inovadores como o exemplo do Mercado da Ribeira Time-Out – pioneiro a n3vel mundial – tem posicionado favoravelmente o mercado da restaurao face ao sector de retalho. (Cushman & Wakefield, 2017)

### 4.3.2 O Mercado das Aplicaes M3veis

O desenvolvimento do mercado das aplicaes m3veis est3 associado ao lançamento do primeiro *iPhone* em 2007 (Yang, 2013). A *Apple* para ir ao encontro das necessidades dos utilizadores deste *smartphone*, criou com a sua *App Store* o “*Value-added services*” (VAS) onde era poss3vel, segundo a companhia, encontrar uma aplicao para tudo o que se quisesse fazer (Topology Research Institute, 2010). Entende-se por aplicao o *software* que funciona num dispositivo m3vel (*smartphone*, *tablet*, *iPod*, etc), e tem um sistema operativo que o suporta (*iOS* ou *Android*). Normalmente estas aplicaes s3o distribu3das pelo dono do sistema operativo, nomeadamente pela *Apple App Store*, *Google Play*, *Windows Phone Store* e *Blackberry App World* (Siegler, 2008).

Dentro das aplicaes, existem dois tipos: as aplicaes nativas que v3m integradas por predefinio nos respetivos sistemas operativos (como por exemplo: c3mara fotogr3fica, calend3rio, lista de contatos) e n3o requerem internet para funcionar, e as aplicaes *mobile* que s3o descarregadas a partir das lojas virtuais em cima referidas (Rakestraw *et al.*, 2012).

Em 2010, as vendas de *smartphones* ultrapassaram as vendas de computadores pessoais, sendo que em 2011 passaram a ser criadas perto de 15.000 novas aplicações todas as semanas. (Rakestraw *et al.*, 2012)

As aplicações acabaram por ter impacto direto sobre os *websites* tradicionais, sendo que muitos acreditam que as aplicações acabarão por suplantar as tradicionais páginas de *website*: em primeiro lugar, as aplicações para *smartphone* podem ser acedidas em qualquer lugar, dispensando qualquer ligação *wireless hotspot* ou grandes peças de *hardware*. Em segundo lugar, muitas companhias otimizaram as suas aplicações para os *smartphones* de maneira a carregarem mais rapidamente as suas páginas. É sem surpresa que em 2011 o número de utilizadores a aceder a *websites* através de *smartphones* ultrapassa o número de utilizadores a aceder a *websites* através de computadores pessoais (Rakestraw *et al.*, 2012).

Na Europa, os estudos mais recentes da Comissão Europeia remontam a 2014, onde o sector das *app*'s móveis era visto como um setor com grande vigor e capaz de atingir os 63 biliões de euros em 2018. Este ainda projetava que em 2018, o setor poderia empregar na União Europeia cerca de 4,8 milhões de pessoas (Comissão Europeia, 2014).

Em Portugal, o número de utilizadores de banda larga móvel atingiu, segundo a ANACOM (2017, pág 4), um máximo histórico: “os utilizadores efetivos de serviços típicos de banda larga móvel (i.e. videotelefonia, transmissão de dados em banda larga, mobile TV, etc..) aumentaram 3% face ao trimestre anterior e +12,6% em relação ao período homólogo, atingindo os 7 milhões, o valor mais elevado registado até à data”. Associado a este crescimento está o aumento dos utilizadores da internet móvel (+14,6% face ao 3º Trimestre de 2016), devido às ofertas “pacote” disponibilizadas pelas operadoras e devido à crescente penetração dos *smartphones*.

O desenvolvimento de aplicações móveis tem vindo cada vez mais assumindo um papel fundamental nas empresas, na medida em que estas estão mais comprometidas em implementar estratégias para desenvolver *portfolios* de aplicações móveis (Zhenzhen Zao, 2015). Hinchcliffe (2013) prevê que o desenvolvimento de estratégias para aplicações móveis continue a ser um grande desafio e as aplicações de marca (*branded apps*) vão ser amplamente adotadas nos próximos anos. As entidades precisam de se adaptar a esta nova cultura, assegurando que o perfil e as competências dos seus departamentos de *marketing* se adaptam a estes novos comportamentos dos consumidores no mercado.

As *branded apps* são definidas como um *software* que é descarregado para um dispositivo móvel e proeminentemente exibem uma marca/identidade, muitas vezes pelo nome da aplicação e pela marca logotipo ou pelo ícone ao longo da experiência do utilizador (Bellman *et al.*, 2011).

Uma das principais razões que justifica o elevado nível de popularidade das *branded apps* é o seu elevado nível de interação entre os seus utilizadores, o que torna a sua mensagem altamente persuasiva (Calder *et al.*, 2009).

Os utilizadores usam essencialmente as aplicações pelos seguintes motivos: entretenimento; funcionalidade; informação; socialização; estimulação intelectual; identificação de tendências e para aprender (Ho e Syu, 2010).

## 4.4 ANÁLISE CONCORRENCIAL

A análise concorrencial é uma peça fundamental de qualquer plano de negócios pois tem como objetivo aferir qual a atratividade de uma determinada área de negócio através duma análise cuidada às estratégias delineadas pelos concorrentes do mesmo setor.

A grande diferença para os concorrentes passa pelo facto de a *Morning Bites* ser pioneira ao desafiar a corrente de mercado, não fazendo entregas a casa. – excluindo da sua estrutura todos os gastos inerentes à sua distribuição -. Todos os restantes concorrentes entregam em casa, destacando-se desta forma os seguintes devido às semelhanças com a *Morning Bites*: Tigela Nova; *Miss Morning* e *Glovo*.

A Tigela Nova caracteriza-se por ser uma marca especializada em pequenos-almoços para serem entregues em casa. Os produtos entregues por este concorrente são: diferentes tipos de pão, café, sumo de laranja natural, chá, frutos, iogurtes, granolas e até tartes vegetarianas. Atualmente oferecem quatro tipos de opções, sendo que apenas fazem entregas entre as 7h30 e 10h30. No entanto, as encomendas têm de ser feitas até às 17h do dia anterior. Os preços rondam os 10€ por pessoa, já com entrega incluída (Marketeer, 2017).

Relativamente à *Miss Morning*, esta empresa também é especializada em pequenos-almoços mas apenas funciona aos fins-de-semana e feriados. Dispõe de três menus (10€, 15€ e 20€ respetivamente), sendo as entregas feitas entre as 7 horas e as 12h30. Os menus são compostos essencialmente por sumos, pão, iogurtes, chás, muesli, mel, tostas croissants, leite e café. É necessário proceder à sua encomenda até as 22 horas do dia

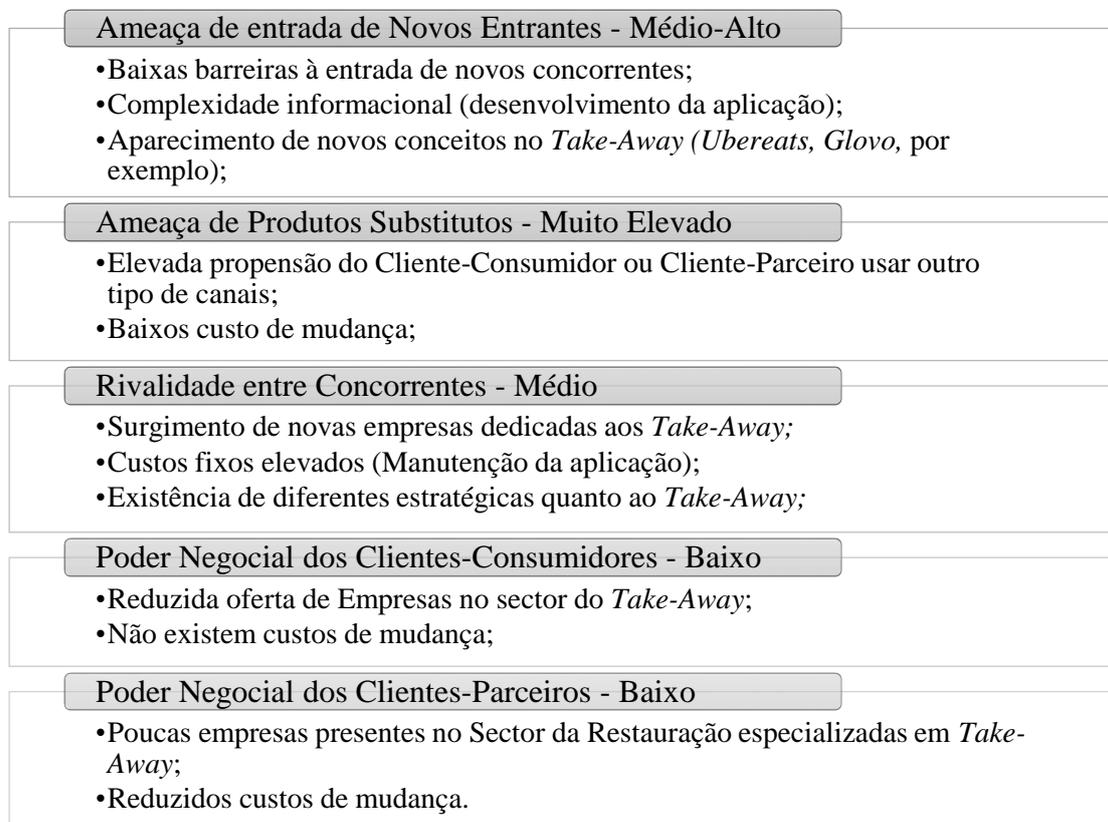
anterior ou por telefone ou pelo site da entidade, sendo o pagamento feito por cartão de crédito ou referência multibanco. (NiT, 2017)

No que concerne à *Glovo* esta empresa serve apenas como meio de transporte para a mais variada entrega de produtos – é possível encomendar desde almoços, jantares, menus de *brunch*, *croissants*, pasteis de nata e até cafés do *Starbucks*. No entanto, este operador limita bastante a escolha do consumidor, não dispondo de refeições de pequenos-almoços completas – apenas possui snacks e alimentos “soltos”. O preço cobrado por entrega ronda os 1,90 euros. (Evasões, 2017)

### 4.4.1 Modelo 5 Forças de Porter

De modo a conseguir um desenvolvimento de longo prazo, é necessário responder estrategicamente à concorrência (Porter, 2008). O Modelo das Cinco Forças de Porter (1979) caracteriza, através duma análise de avaliação do comportamento dos concorrentes e do mercado em que a entidade se insere, o potencial dessa indústria.

**Figura 6 - 5 Forças de Porter**



Fonte: Autoria Própria (2018)

Apos a análise do Modelo (presente na figura 6), conclui-se que a atratividade do sector  média. O principal potencial desta indústria reside no facto quer para os Clientes-Parceiros, quer para os Clientes-Consumidores, os custos de mudança serem reduzidos/inexistentes. No entanto,  importante referir que existem poucas empresas a acutar no sector da restauração, especializadas no *Take-Away*.

No que concerne aos desafios deste sector, o destaque vai para a elevada propensão de ambos os clientes (parceiros ou consumidores) em usar outro tipo de canal que não este.

#### 4.4.2 Fatores Críticos do Sucesso

Apos a análise do mercado em que a *Morning Bites* se insere, foi possível definir os fatores críticos de sucesso para este tipo de negócio. Destacam-se, portanto:

- Estratégias de Digital Marketing assertivas;
- Parcerias estratégicas com os *major players* do mercado (Exemplo: Padaria do Bairro, Padaria Portuguesa);
- Manter a aplicação a fluir nos picos de utilização;
- Oferecer facilidades de pagamento através da aplicação: cartão de crédito, cartão de débito, cartão-refeição, PAYPAL, MBWay;

#### 4.4.3 Objetivos estratégicos do projeto

A *Morning Bites* pretende ser uma *app* extremamente intuitiva e útil quer para o cliente final, quer para os seus parceiros na área da restauração. Para que possa transformar o mercado *Take-Away* num mercado *Take-Away 2.0* foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Desenvolver parcerias antes do lançamento oficial da aplicação com os clientes (padarias/snack-bares/pastelarias) com as duas empresas de maior relevância do sector da restauração – nomeadamente: Padaria do Bairro; Padaria Portuguesa; através dum sistema de incentivos (baixar a taxa de serviço cobrada de 10 cêntimos para 5 cêntimos por cada venda para o 1<sup>o</sup> mês de utilização) – Através destas parcerias  possível apresentar um menu uniforme de produtos, trazendo uma maior facilidade quer para a empresa, quer para o consumidor;

- Criar e desenvolver junto de cada cliente um modelo de apresentação na *app* que se adapte à oferta dos seus produtos, revendo mensalmente o seu display;
- Atingir a venda de, pelo menos, 350.000 refeições no 1º ano de utilização da aplicação – portanto, 972 refeições diárias a partir da nossa aplicação;
- Atingir os 90.000 clientes no primeiro exercício e obter uma taxa de retenção acima dos 50% (ou seja, de clientes que voltam a usar a nossa aplicação);
- Atingir uma taxa de usuários ativos na ordem dos 40%;
- Atingir um nível de 4 estrelas quer na *App Store*, quer na *Google Play Store*.

## 4.5 ANÁLISE AMBIENTAL

### 4.5.1 Envoltente Económica e Político-Legal

Os indicadores macroeconómicos da AICEP (2018) divulgados a janeiro de 2018 apontam para que a economia tenha crescido cerca de 2,8% de janeiro a setembro de 2017, sustentado pelo crescimento das exportações (+8,1%) e cerca de (+10%) de Formação Bruta de Capital Fixo – entenda-se por FBCF como despesa de capital, portanto, investimento em ativos intangíveis como por exemplo softwares e patentes e em ativos tangíveis como edifícios, computadores, equipamentos, etc.

O OE 2018 (Orçamento de Estado) veio introduzir novas regras, particularmente relevantes para este projeto sobre a alteração à data de candidatura ao SIFIDE (Sistema de Incentivos Fiscais em I&D Empresarial) - com a aplicação do novo OE, as candidaturas deverão ser apresentadas até ao final do mês de maio, sendo que o Governo poderá aplicar uma taxa de avaliação.

Ainda no mesmo campo, há que destacar os benefícios fiscais contemplados no regime dos benefícios fiscais que criam regimes especiais de tributação que envolvem vantagens ou criam um desagravamento fiscal para o contribuinte, perante o regime normal, ou seja os benefícios podem assumir-se pela forma de isenção, reduções de taxa, amortizações, deduções à matéria coletável ou outras medidas fiscais dessa natureza. Entre eles, destacam-se o RFAI (Regime Especial de Apoio ao Investimento) - que é aplicável a investimentos relevantes realizados em determinados imobilizados, quer sejam tangíveis quer sejam intangíveis e a criação líquida de emprego - onde é possível majorar em 50% o custo fiscal relativo aos encargos com empregados com idade superior a 16 e inferior a 35 anos, inclusive, com exceção dos jovens com menos de 23 anos, que

não tenham concluído o ensino secundário, e que não estejam a frequentar uma oferta de educação-formação que permita elevar o nível de escolaridade ou qualificação profissional para assegurar a conclusão desse nível de ensino, ou de desempregados de longa duração, por contrato sem termo.

Na vertente político-legal, Portugal tem criado condições para fomentar o crescimento. Em 2014 foi celebrado um acordo de parceira entre Portugal e a União Europeia denominado por “Portugal 2020”, o qual reúne a atuação de 5 fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP – nos quais são definidos os principais princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial entre 2014 e 2020.

Em suma, o ambiente económico e legal é particularmente favorável para a execução do projeto da *Morning Bites* pois os principais indicadores económicos confirmam que a economia Portuguesa cresce a um ritmo sustentável e ainda existem benefícios fiscais e políticos que a *start-up* poderá candidatar-se de modo a impulsionar o seu início.

## 4.5.2 Envoltente Sócio-cultural

No que concerne à envoltente tecnológica, as compras através dos dispositivos móveis (*M-shopping*) têm ganho cada vez mais relevância, quer por parte da comunidade académica, quer por parte da própria indústria (Wang *et al.*, 2015). Segundo os estudos feitos pela eMarketer (2014), haverá mais de dois biliões de utilizadores de *smartphones* ou um quarto da população mundial em 2016. Já a Forrester Research prevê que as companhias de média dimensão e retalhistas recebam mais de 50% do seu tráfego *online* através de dispositivos móveis pela primeira vez na história (Husson *et al.*, 2014).

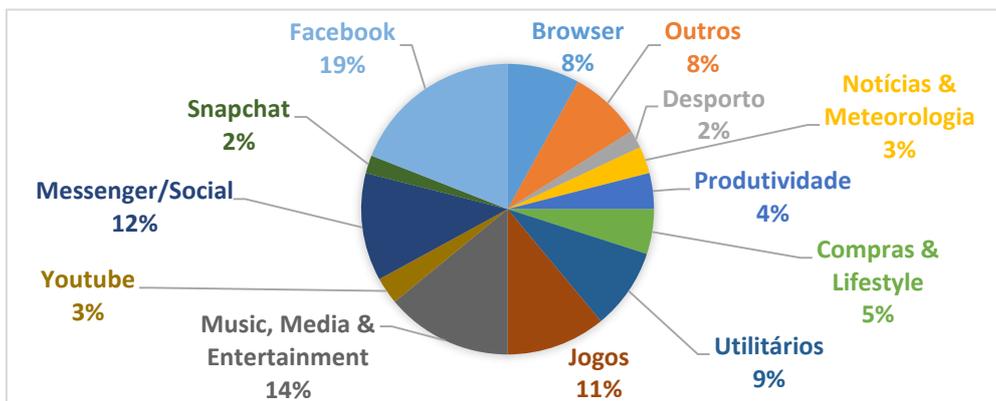
Apesar do *M-shopping* estar a tornar-se cada vez mais predominante entre os clientes, as empresas não sabem como responder a esta tendência: inquéritos feitos às empresas concluem que 37% dessas empresas referem a falta de estratégia como a maior razão para não lançarem os seus programas para dispositivos móveis (StrongView, 2012). De seguida pela análise da figura 7, percebemos quais as aplicações mais usadas.

**Figura 7****Evolução anual da utilização de aplicativos móveis por tipologia (%)**

Fonte: Flurry Analytics (2017)

Pela observação da figura 7 percebemos que a média de uso das aplicações encontra-se nos 6%. No entanto, aplicações relacionadas com a categoria compras cresceram 54% revelando que os consumidores continuam a “transferir” os seus gastos para o *e-commerce* por via de compras através de aplicações móveis. Os utilizadores estão cada vez mais confortáveis em fazer este tipo de compras nos seus telefones, sendo possível concluir que os hábitos de compra através do digital estão enraizados. A facilitar este processo, as gigantes *Apple* e *Samsung* disponibilizaram serviços como o *Apple Pay* e *Samsung Pay*, o que permite um acesso contínuo a informações de pagamento armazenadas para compras em dispositivos móveis. A categoria *Music, Media & Entertainment* ficou em segundo lugar com 43% de crescimento anual, reafirmando a migração dos utilizadores para os dispositivos móveis para o consumo de média. As maiores descidas foram registadas nas aplicações de *Lifestyle* – na ordem dos 40% - muito devido ao facto destas aplicações necessitarem que os seus utilizadores criem hábitos diários de uso para manter ou aumentar o crescimento deste tipo de aplicações. Por fim, apesar da categoria de *Gaming* ter registado um decréscimo de 15% em 2017, a *Flurry Analytics* reporta que os *gamers* estão a despende cada vez mais tempo e dinheiro em jogos (Flurry Analytics, 2017).

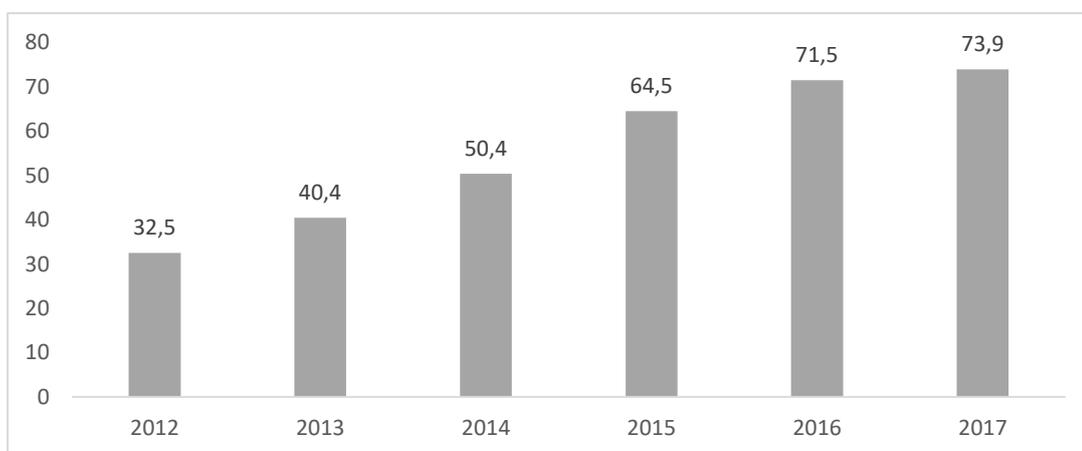
Na figura seguinte é possível constatar quais as aplicações onde os utilizadores despendem mais tempo (figura 8):

**Figura 8****Tempo despendido em aplicações móveis por categoria (%)**

Fonte: Flurry Analytics (2017)

De acordo com a figura 8, as horas estão distribuídas por 92% do tempo em aplicações (cerca de 276 minutos) enquanto que 8% do tempo (apenas 24 minutos) são passados na *Web*. A aplicação mais usada é o *Facebook* (com 19% do tempo que corresponde a 57 minutos) seguindo-se as aplicações de *Music, Media & Entertainment* com 14% e o *Gaming* a fechar o top 3 com apenas 11%. (Flurry Analytics, 2017)

De acordo com os dados da Statista (2018) recolhidos a fevereiro de 2018, as aplicações têm diferentes alcances em termos de audiência. Na próxima figura (figura 9) é possível perceber o alcance que cada aplicação. Em Portugal, os estudos são feitos anualmente pela Marktest no Barómetro de Telecomunicações.

**Figura 9****Posse/utilização de *Smartphone* em Portugal (%)**

Fonte: Marktest, 2017

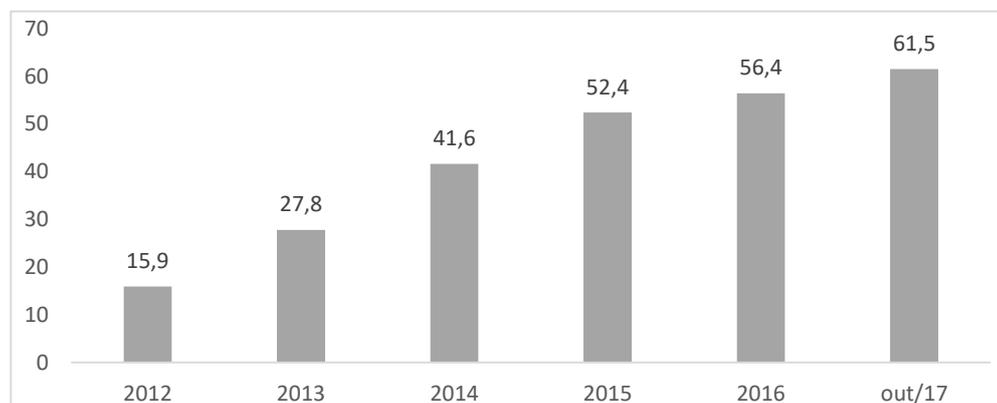
Podemos observar pela figura 9 que segundo o estudo da Marktest, a utilização de *smartphones* aumentou na ordem dos 10 pontos percentuais até 2016. Após este ano, deu-se uma estagnação do crescimento - apenas 2.4 pontos percentuais (Marktest, 2017).

Quando analisamos a penetração da internet nos utilizadores de *smartphones*, existe um claro indício do seu crescimento. O estudo mais recente do Barómetro da Marktest (Marktest 2017) revela que existe um total de 5 milhões e 876 mil indivíduos que acedem à internet através do seu *smartphone* – o que corresponde a 61,5% dos portugueses com 10 e mais anos.

A figura 10 evidencia que o valor da penetração da internet quase que quadruplicou desde 2012.

**Figura 10**

**Penetração de Internet através do Telemóvel (em %)**



Fonte: Marktest, 2017

Em suma, as conclusões do Barómetro de Telecomunicações demonstram que existem hábitos particularmente relevantes entre os jovens, que apresentam uma taxa de penetração 50% acima da média. Na faixa etária 15-34 anos, 91,5% dos indivíduos acede à Internet através do seu telemóvel. Também existem diferenças nos valores entre classes sociais, nomeadamente 50,4% junto das classes mais baixas e os 83,5% entre as classes mais altas (Marktest, 2017).

### 4.5.3 Estudo de Mercado

De modo a aferir a aceitação da aplicação pelo público em geral foi realizado um inquérito a possíveis utilizadores da aplicação. O inquérito foi dividido em três partes: numa primeira parte foram colocadas questões de caracterização do respondente; na segunda parte a caracterização de hábitos de consumo com especial foco nos pequenos

almoços e na terceira parte, perguntas sobre a utilização da tecnologia *mobile*. Ainda neste inquérito foi explorada a possibilidade do inquirido responder sobre o que valorizaria mais neste conceito de “pequenos-almoços *on-the-go*”, se o mesmo fosse implementado.

Neste estudo de mercado obtiveram-se 60 respostas, sendo que 61,7% dos inquiridos são pessoas sexo feminino e 38,3% do sexo masculino, e na generalidade solteiros (75%). A esmagadora maioria trabalha (81%) e o seu rendimento bruto mensal situa-se entre os 581€-1.500€ (aproximadamente 60%).

Deste estudo foi possível concluir que relativamente aos principais hábitos de consumo no que concerne aos pequenos-almoços: a maioria dos inquiridos tomam uma vez por semana o pequeno-almoço fora de casa, sendo que os dias mais propícios para que tal aconteça são os fins-de-semana (63%). As horas mais populares de consumo de pequenos-almoços encontram-se entre as 7h e as 9h (cerca de 65%). Em média os inquiridos despendem cerca de 2€ em cada refeição. Os produtos preferidos para esta refeição são: café; pão; cereais e fruta. É de realçar que cerca de metade dos inquiridos nunca sentiu necessidade de receber o seu pequeno-almoço sem ter que esperar que o preparem – cerca de 56,7%. Este fator acaba por ser um elemento a ter em conta pois poderá ser mais difícil persuadir os potenciais clientes a usar a aplicação.

Relativamente à terceira parte do questionário, 96% dos inquiridos possui *smartphone*, todos com ligação à internet, e 33% considera útil haver uma aplicação para encomendar o pequeno-almoço para mais tarde ser levantado em loja através da aplicação.

As principais motivações para comprar *online* e levantar em loja passam pelo facto da loja oferecer um cupão de desconto; os produtos estarem disponíveis quando chegasse à loja; não estar à espera e, por último, a diversidade de produtos.

Os principais atributos para um bom levantamento em loja dos produtos são: em primeiro lugar não esperar em filas; em segundo lugar a rápida entrada e saída de loja e, por fim, a facilidade em localizar o local de levantamento da encomenda.

Os inquiridos consideram razoável esperar entre 3 a 5 minutos pelas suas encomendas (45%) e apontam como razão principal para a não utilização da aplicação o facto de não existir grande benefício, por ser necessária a deslocação física à loja (56,7%). Os factores que influenciariam uma próxima encomenda seriam, de um modo geral, a experiência anterior e o preço.

À pergunta “Com que frequência utilizaria esta aplicação”, 45% respondeu que “às vezes”.

## 4.6 PLANO DE MARKETING

### 4.6.1 Análise SWOT e TOWS

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) corresponde à análise feita ao ambiente externo e interno de cada empresa. Portanto, no que concerne ao ambiente interno, destacam-se as forças que correspondem a fatores positivos e, pelo contrário, as fraquezas, que correspondem a fatores negativos. O cruzamento entre estes dois fatores define se a situação interna na empresa é favorável ou não. No ambiente externo, as oportunidades são fatores positivos pois como o nome indica, podem ser oportunidades que o mercado poderá vir a gerar. As ameaças, por sua vez, são riscos externos vindos do mercado. Quando é feito o cruzamento entre ambos, constata-se se o ambiente externo está favorável ou não. A análise SWOT ao negócio da *Morning Bites* encontra-se presente na Tabela II.

No que diz respeito à análise TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) – presente na Tabela VI, Anexo I - esta ferramenta é usada para gerar, comparar e selecionar as estratégias. A estratégia S-O (*Strengths-Opportunities*) corresponde a usar forças internas para obter vantagens de oportunidades externas. No caso da *Morning Bites* foi definido como estratégia a diversificação deste conceito para novos mercados – particularmente o intracomunitário – por ser fácil de replicar. A criação dum novo serviço também foi equacionado, no entanto, focalizado na nova tendência – *Brunches*.

Já a estratégia S-T (*Strengths-Threats*) é o uso de forças internas para mitigar ou minimizar ameaças externas, para atenuar este aspeto, definiu-se o desenvolvimento em parceria com grandes marcas da restauração como forma de potenciar o crescimento de utilização. Quando passamos para a estratégia W-O (*Weaknesses-Opportunities*) esta tenta tirar vantagem de oportunidades externas de maneira a apaziguar fraquezas internas. A estratégia da entidade passa por fazer um acompanhamento incisivo sobre os nossos clientes-parceiros para que o propósito da aplicação não seja colocado em causa – quer seja devido a atrasos na entrega, quer seja por produtos com fraca qualidade. Por fim, a estratégia W-T (*Weaknesses-Threats*) esforça-se em minimizar quer as fraquezas

internas, quer as ameaças externas. Para esta estrat3gia definiu-se como fundamental a Realizao de “teste-fantasma”, de modo a validar se o conceito em Portugal ser3 bem aceite, assim como tentar agrupar o maior n3mero de clientes-utilizadores na aplicao de modo a ter outro poder de negociao. Este “teste-fantasma” ser3 feito em Novembro de 2018, dois meses antes do lançamento oficial da aplicao. Escolheu-se o m3s de Novembro por ser um m3s pouco marcado pela 3poca festiva do Natal e, deste modo, n3o influenciar a procura pelos serviços disponibilizados na *app*. O desenvolvimento de novas *Business Units* tamb3m foi considerado devido ao “ciclo de vida do produto”.

Ambas as an3lises s3o fundamentais para conhecer em que tipo de mercado 3 que a *Morning Bites* se insere de uma forma mais aprofundada, permitindo expor as 3reas que carecem de melhoramento e potencializando as 3reas que se caracterizam por serem as mais fortes deste projeto.

**Tabela II – An3lise SWOT**

<b>Forças (S)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma intuitiva com uma navegao f3cil;</li> <li>• Projeto 3nico e impar nestes moldes no setor da restaurao.</li> </ul>
<b>Fraquezas (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de mudana reduzido;</li> <li>• Administrao com curta experi3ncia no mercado de trabalho;</li> <li>• Custo de angariao de pastelarias/caf3s/padarias; desenvolvimento e manuteno da aplicao</li> <li>• Investimento particularmente elevado.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Neg3cio f3cil de replicar noutras Geografias;</li> <li>• A Penetrao da Internet atrav3s do telem3vel quadruplicou desde 2012 (Marktest 2017);</li> <li>• Mercado da Restaurao em Portugal representou 3.700 Milh3es em 2016 (Jornal de Neg3cios 2016);</li> <li>• Neg3cio renov3vel;</li> </ul>
<b>Ameaas (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus3ncia de barreiras 3 entrada no mercado;</li> <li>• As padarias/pastelarias/snack-bares poder3o criar a sua pr3pria aplicao;</li> <li>• Depend3ncia do sucesso das padarias/pastelarias/snack-bares, parceiras da aplicao;</li> <li>• Teste do conceito em Portugal.</li> </ul>

Fonte: Autorial Pr3pria (2018)

## 4.6.2 Segmentação e Público-Alvo

Não basta apenas concepcionar o produto, é necessário segmentar o público-alvo. A Morning Bites definiu como público-alvo os cafés/snack-bares/padarias presentes nas grandes áreas metropolitanas (onde existe uma grande variedade de oferta de serviços), frequentado por indivíduos com idades compreendidas entre os 21 e os 34 anos (designados por *Millenials*). Os indivíduos desta segmentação serão consumidores que expectavelmente estarão nos primeiros anos de faculdade, até aos primeiros anos de carreira profissional. Será esse o mercado que a *Morning Bites* terá em consideração, de modo a ter uma especial incidência.

Para melhor perceber se a segmentação de mercado feita pela *Morning Bites* é a mais correcta, foi lançado um inquérito de modo a aferir os seus hábitos de consumo e características de potenciais clientes, com particular incidência na utilização dos seus *smartphones*.

Após realizado o estudo, concluiu-se que os potenciais clientes da aplicação são indivíduos com idades compreendidas entre os 21 e os 34 anos e que o seu rendimento médio encontra-se entre os 581€ e os 1.500€, e 93% destes encontram-se a trabalhar. São todos solteiros e a maior parte tomam o seu pequeno-almoço em casa.

O Marketing a aplicar pela entidade será o Marketing diferenciado, pois apenas interessa esta “franja” do mercado, onde existe diferenciação na oferta.

## 4.6.3 Posicionamento

A aplicação pretende ser uma evolução tecnológica do canal de distribuição “*Take-Away*”, facilitando deste modo todo o processo envolvido para os potenciais clientes. Tem igualmente como finalidade ser um canal direto entre consumidor final e o universo de padarias/pastelarias/cafés, podendo o consumidor encomendar ao fornecedor.

## 4.6.4 Marketing-Mix

### 4.6.4.1 Produto

O principal objetivo da *Morning Bites* é oferecer um serviço de encomendas de relação direta entre o consumidor e o fornecedor dos produtos, por via duma aplicação

móvel especificamente feita para o sector da restauração. Trata-se, portanto, dum produto não tangível. Através da aplicação será possível proceder à encomenda dos produtos/*menus* disponibilizados na mesma.

É expectável que os produtos venham num saco de cartão fornecido pelo *snack-bar*/padaria/pastelaria com embalagens *user-friendly* e “*on-the-go*”: por exemplo, as bebidas numa embalagem de cartão térmica de abertura fácil que mantenham a temperatura do recipiente por muito tempo; os pães/*croissants*/bolos dentro de sacos de papel para o efeito como materiais que podem estar em contacto com alimentos. É possível que os produtos sejam consumidos em loja, no entanto, todos os produtos entregues pela aplicação serão entregues preferencialmente para serem levados para consumo fora da loja.

#### 4.6.4.2 Preço

O preço desempenha um papel cada vez mais fundamental devido às múltiplas ofertas existentes no mercado. Deste modo, a aplicação será gratuita para o respetivo *download*, no entanto, sendo a *Morning Bites* apenas um veículo para a sua encomenda cobrará uma taxa de serviço fixa por cada venda bem-sucedida na aplicação ao cliente-parceiro (5 cêntimos no 1º mês experimental, sendo de 10 cêntimos nos restantes meses). Foi estimado que em média os consumidores despendem cerca de 2€ por encomenda (através do inquérito realizado), sendo que o custo por cada venda ronda os 10 cêntimos para o cliente-parceiro.

Esta opção de cobrar apenas uma taxa fixa prende-se pelo fato de não se pretender limitar os anunciantes na aplicação - cobrando-se apenas este valor por cada venda ao invés de uma taxa fixa todos os meses ou trimestres, independentemente de se realizarem vendas ou não.

Outra fonte de rendimento implementada será a criação de *banners*/destaques/publicidades a pedido dos anunciantes. A intenção da administração da *Morning Bites* numa primeira abordagem é convencer os seus anunciantes dos benefícios associados: vender-se-á destaques na hora de maior utilização da aplicação – que denominar-se-á como “menu do dia” sendo que os seus utilizadores terão “acesso rápido” para este menu do anunciante. O preço por cada *banner* será fixado nos 100€/dia.

Por conseguinte, será cobrada uma taxa fixa, sem prejuízo da taxa de serviço resultantes da venda de menus.

### 4.6.4.3 Comunicação e promoção

A comunicação e promoção irá desempenhar um papel fundamental na aplicação *Morning Bites*. Não é só necessário manter a aplicação operacional, é igualmente necessário que esta seja reconhecida e utilizada pelos consumidores finais. A promoção será então feita através das seguintes estratégias de comunicação:

1) **Marketing Direto:**

- **Redes Sociais:** Ser presença assídua junto dos nossos clientes-alvo através do *Facebook* e *Instagram*. Como não basta ter apenas ter presença nas redes sociais, a estratégia planeada passa por promover através de *influencers* das respetivas redes sociais a nossa aplicação. Além do mais, “atacaremos” o mercado através da promoção da aplicação por *bloggers* com algum grau de influência no meio, concedendo-lhes gratuitamente as 3 primeiras utilizações.

2) **Publicidade:**

- **Transformar os veículos dos sócios-gerentes num *Outdoor* móvel:** Numa fase inicial de modo a promover a aplicação, os veículos serão uma excelente forma de fazer publicidade gratuita ao negócio da *Morning Bites*. Os veículos em circulação pelas ruas de Lisboa com o slogan: “Encomendar para mais tarde levantar, sai sempre a ganhar”.

3) **Promoção de vendas:**

- **Redução temporária da Taxa de Serviço:** De forma a que os nossos parceiros promovam a nossa aplicação, baixar-se-á durante o 1º mês de utilização a taxa de serviço cobrada (de 10 cêntimos para 5 cêntimos) por cada venda realizada através do nosso canal.

4) **Word-of-Mouth:**

- **Boca-a-boca:** Apesar de não haver métricas concretas para este tipo de marketing e ser altamente imprevisível, será uma aposta da *Morning Bites*. Através da qualidade do serviço espera-se que os seus conteúdos sejam partilhados entre pessoas.

#### 4.6.4.4 Localização

Pretende-se alugar um escritório na periferia de Lisboa de modo a centralizar as operações todas num só lugar. Privilegia-se um escritório na periferia de Lisboa por não ser necessário contacto direto com o consumidor final e ser bastante mais barato. Deste modo os escritórios no centro de Lisboa foram excluídos da equação.

Por conseguinte, o estabelecimento estável da empresa será localizado na Estrada Nacional 10, Shopping Tejo em Bobadela, concelho de Loures e  utilizada pelos administradores para desempenharem as suas funções administrativas e comerciais (figura 11, Anexo II).

#### 4.6.4.5 Pessoas

Para uma aplicação sobreviver,  necessário que se mantenha operacional e sem quebras no fornecimento da informação. Para além disso,  necessário que haja consumidores a querer usar a aplicação. Portanto, a seleção da entidade que irá desenvolver e realizar manutenções  aplicação revela-se extremamente importante pelo que terá de ser criteriosa e seletiva, pois o seu desempenho será vital para manter o bom funcionamento da *app*. Os dois sócios-gerentes ocupar-se-o de manter a empresa a funcionar administrativa e comercialmente. Quer isto dizer, que serão os principais responsáveis por angariar clientes-parceiros para a aplicação, assim como por manter a empresa a funcionar nas suas operações correntes.

#### 4.6.4.6 Processos

Os processos foram definidos por três etapas: pré-aquisição, aquisição e ps-aquisição

Na fase da pr-aquisição os consumidores-finais acedero  aplicação no seu *smartphone* após realização gratuita do seu *download*.  nesta altura que procedem  escolha através dos clientes-parceiros presentes na aplicação, do seu pequeno-almoço ou dos produtos desejados. Os processos externos terão um enfoque na comunicação e divulgação da aplicação.  nesta fase que os procedimentos internos tero de entrar em ação, nomeadamente no controlo de tráfego da aplicação e supervisão do bom

funcionamento da mesma. É imprescindível que a comunicação com os clientes-parceiros não falhe, senão o propósito da aplicação ficará em causa.

A fase de aquisição começa quando os clientes procedem à encomenda, definem a loja e hora de levantamento, efetuam o pagamento na aplicação, por via de cartão de crédito, cartão de refeição, Paypal ou MB Way e deslocam-se ao estabelecimento para levantar os respetivos produtos. É neste momento que a *Morning Bites* retira a sua quota-parte deste processo, transfere o dinheiro para o cliente-parceiro e comunica a venda ao mesmo através do *software*. O consumidor ao chegar à loja, deve apresentar o número do seu pedido facultado pela *Morning Bites* ao funcionário do estabelecimento e receber o que foi solicitado. O processamento da encomenda só é iniciado após a validação do respectivo pagamento. É expectável que existam locais devidamente sinalizados para o levantamento dos produtos, bastando apenas mostrar o número do pedido e, para além disto, é igualmente expectável que os produtos possam ser consumidos dentro da própria loja.

Na fase de pós-aquisição, será possível deixar um *feedback* na aplicação relativamente à última encomenda feita. Portanto o acompanhamento do cliente acaba por ser feito duma forma indireta. O inquérito de satisfação terá três perguntas: “O produto entregue foi o produto solicitado? O serviço foi tão rápido quanto esperado? Reclamações/Sugestões?”.

## 4.7 PLANO OPERACIONAL

### 4.7.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

A estratégia do projeto-aplicação *Morning Bites* foi delineado de forma a beneficiar da recente tendência de crescimento económico a longo prazo, na economia Portuguesa. Desta forma, a *Morning Bites* ambiciona tornar-se no operador de referência em Portugal, no que concerne a encomendas *Take-Away*, criando valor de uma forma sustentável quer para os investidores, quer para os seus parceiros. Foi definida uma estratégia clara, inicialmente focalizada no crescimento no Mercado Nacional.

Para que este projeto seja implementado é necessário que conjuntamente com o Plano de Negócios, sejam feitas as seguintes ações para a constituição da empresa:

1. Constituição da empresa “Morning Bites Lda “, sociedade por quotas com capital social de 20.150€;

2. Registo da Marca “*Morning Bites*” como propriedade intelectual a n3vel nacional no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
3. Obten3o de financiamento quer por Capitais Pr3prios (65%) quer por Capitais Alheios (35%) – foi decidida nesta propor3o de maneira a baixar os custos de financiamento;

Relativamente ao modelo de neg3cios, usou-se o *Business Model Canvas* (tabela III) desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) com o intuito de facilitar e realçar a todos os potenciais investidores, os pontos-chave do neg3cio.

**Tabela III – *Business Model Canvas***

<b>Key Partners</b> - Empresa que armazena a informa3o da aplica3o e procede ao seu tratamento e disponibiliza os dados; - Empresa que procede ao desenvolvimento da aplica3o; - Empresa que procede 3 ativa3o dos pagamentos atrav3s da aplica3o.	<b>Key Activities</b> - Desenvolvimento, manuten3o e atualiza3o da aplica3o Marketing; - Acompanhamento do serviço de entrega de encomendas; - Acompanhamento de satisfa3o/fideliza3o dos clientes finais.	<b>Value Proposition</b> - Oferta Inovadora que pretende criar mercado <i>Take-Away 2.0</i> ; - Aplica3o especializada em pequenos-almoços, onde 3 poss3vel fazer as encomendas dos mesmos; - Facilidade e comodidade nos pedidos e pagamentos dos mesmos; - “Grab & Go”.	<b>Customer Relationships</b> - Venda directa (padarias) - An3lise criteriosa ao conjunto de coment3rios negativos na aplica3o relativo ao serviço prestado; - <i>Feedback</i> peri3dico relativo aos coment3rios.	<b>Customer Segments</b> - Utilizadores de <i>smartphones</i> com acesso 3 internet (IOS e Android) - Padarias de renome e de menor dimens3o, especializados em pequenos-almoços.
<b>Cost Structure</b> - Ativos fixos tang3veis (Computadores, servidores); - Ativos fixos intang3veis (Desenvolvimento da aplica3o); - FSE (e.g. manuten3o dos servidores, pagamento de renda de aluguer); - Custos com Pessoal;	<b>Key Resources</b> - Recursos Humanos com experi3ncia na 3rea da Tecnologia; - Know-how para o desenvolvimento da aplica3o a um preço acess3vel; - Fiabilidade da aplica3o.		<b>Channels</b> - <i>Influencers</i> ( <i>Instagram &amp; Twitter</i> ); - P3gina pr3pria <i>Facebook</i> ; - Canal Directo; - <i>Word to Mouth</i> ;	
<b>Cost Structure</b> - Ativos fixos tang3veis (Computadores, servidores); - Ativos fixos intang3veis (Desenvolvimento da aplica3o); - FSE (e.g. manuten3o dos servidores, pagamento de renda de aluguer); - Custos com Pessoal;		<b>Revenue Streams</b> - Taxa de serviço por cada venda concretizada na <i>app</i> ; - Destaques pagos pelas padarias que queiram promover os seus pequenos-almoços na <i>app</i> ;		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

## 4.8 PLANO PESSOAL

### 4.8.1 Equipa de Gestão

A *Morning Bites* será constituída por apenas dois sócios-gerentes, prevendo-se que à *posteriori* haja a possibilidade de entrada de novos sócios. Os dois sócios-gerentes subscreverão em partes iguais o capital social de 20.150€ (10.075€ cada), sendo que o investimento remanescente, será obtido por via de capital alheio. O autor do PN é o Contabilista Certificado nº 94035 da Ordem dos Contabilistas Certificados e conta com 2 anos de experiência numa *big four*, desempenhando funções relacionadas com controlo financeiro, com especial incidência nas áreas contabilísticas e fiscal, *expertise* que acaba por ser uma mais-valia no início deste projeto. Será o Contabilista Certificado da própria, enquanto que o outro sócio-gerente será o gestor de todo o projeto. Segundo a nota interpretativa nº1 do Conselho Disciplinar da Ordem dos Contabilistas Certificados, não se considera haver uma situação de incompatibilidade quando o Contabilista Certificado é simultaneamente CC (Contabilista Certificado) e sócio da mesma, atendendo que o interesse financeiro no resultado na entidade não advém da qualidade de CC mas sim, de sócio da entidade.

O segundo sócio-gerente será responsável por desenvolver os contatos junto das dos clientes-parceiros padarias e de acompanhar atentamente os desenvolvimentos tecnológicos da mesma.

### 4.8.2 Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho

A *Morning Bites* prevê um número reduzido de colaboradores (apenas os 2 sócios-gerentes) para o exercício das funções administrativas, técnicas e comerciais. À medida que a empresa aumente as suas vendas e os seus clientes, prevê-se que sejam recrutados novos colaboradores – nomeadamente para as funções administrativas, contabilísticas e comerciais. Não se prevê uma formação especializada para além daquela que transmita a Visão e Missão da empresa, assim como os seus valores.

### 4.8.3 Custos/Remuneração

Os encargos com a remuneração dos sócios-gerentes estão discriminados na tabela IV:

**Tabela IV**  
**Tabela de Remunerações**

<b>Colaborador</b>	<b>Salário Base</b>	<b>S. Alimentação</b> <b>(22 dias)</b>	<b>S. Social</b> <b>(23,75%)</b>	<b>Total</b>
João Pereira	900€	154,00€	213,75€	1267,75€
Sara Luz	900€	154,00€	213,75€	1267,75€

*Fonte: Autorial Própria (2018)*

Relativamente aos encargos com remunerações (tabela IV), o salário base de ambos os sócios encontra-se fixado nos 900€ brutos. Após minuciosa análise, decidiu-se atribuir uma remuneração razoavelmente baixa de modo a não comprometer a existência da própria entidade nem da sua rentabilidade.

## 4.9 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro desempenha um papel fundamental num plano de negócios pois é nele que se encontram as estimativas e perspetivas financeiras necessárias para a perceção da sua viabilidade.

Este projeto foi desenvolvido de maneira a que seja oficialmente lançado em 2019, com estimativas feitas a 5 anos. Este período de análise está dependente da aceitação dos clientes-parceiros, sendo estas parcerias críticas para o negócio.

### 4.9.1 Estimativas da Procura

As estimativas de procura foram feitas de um modo prudente. Portanto, foi calculado que seriam vendidos 340.000 pequenos-almoços durante todo o ano fiscal de 2019 (01/Janeiro de 2019 a 31/Dezembro 2019) sendo que em 160.000 pequenos-almoços será cobrada a taxa de serviço de 5 cêntimos (devido à redução temporária aos clientes-parceiros). Os restantes 180.000 pequenos-almoços, serão sujeitos à taxa de serviço fixada nos 10 cêntimos. O detalhe do número de encomendas em dias, meses e ano é como apresentado na tabela VII – ver Anexo V.

A administração considera estes valores razoaveis tendo em conta que os clientes-parceiros da aplicação estarão maioritariamente presentes em grandes áreas metropolitanas onde existe uma enorme afluência de Clientes-Consumidores. Usou-se como situação-base um Cliente-Parceiro presente nas proximidades da estação do Metropolitano de Lisboa, Marqus de Pombal (estação no coração de Lisboa). Os dados disponibilizados pelo Metropolitano de Lisboa referem que o número de passageiros que entram/saem mensalmente nesta estação  de 609.978 passageiros por mês (Metropolitano de Lisboa, 2018). Partiu-se do pressuposto que 40% deste total viajam no período matinal (da abertura até às 11h30), portanto 243.951 passageiros e que apenas 11% usem a nossa aplicação para fazer o pedido das suas encomendas. Com mais pessoas a conhecerem a nossa aplicação, estimou-se um *boom* na procura pelos serviços da nossa aplicação em 2020 a fixar-se nos 80% para a procura no período experimental, 60% para adesões a longo prazo e 100% nos *banners* solicitados pelos clientes-parceiros. A administração neste caso, teve em conta o fator novidade que ainda se faz sentir. Em 2021 estimou-se que o crescimento fosse ainda elevado mas mais fraco que no ano anterior – na ordem dos 76% na globalidade das três variáveis. Após estes três anos, calculou-se que o projeto entra em “velocidade cruzeiro”, apresentando pequenos crescimentos. Encontram-se detalhadas na Tabela VIII (Anexo V) as taxas de serviço cobradas no 1<sup>o</sup> ano de funcionamento da *Morning Bites*.

## 4.9.2 Investimento Inicial

O Investimento inicial  de 22.900 assegurado em 56% por capitais próprios e 44% por capitais alheios. O valor de capital fixo corresponde a 20.400 dos programas de computador (nomeadamente, a aplicação a desenvolver), 2.000 para a compra de dois computadores, 500 para a licença do ERP para a contabilidade.

## 4.9.3 Mapa de FSE’s

Do mapa de Fornecimento de Serviços Externos da *Morning Bites*, destaca-se o facto da *Morning Bites* iniciar actividade no fim do último trimestre do ano de 2018. Portanto, os gastos referentes a 2018 consideram apenas três mensalidades, enquanto que os restantes gastos (2019-2023) consideram os dozes meses do ano ao qual acrescem uma taxa de crescimento de 1%/ano em todos os serviços. (ver Tabela IV, Anexo V).

## 4.9.4 Mapa Cash Flows

Os valores dos *Free Cash flows* devem-se pela diferença entre o *Cash Flow* de Exploração e o *Cash Flow* de investimento. Os valores a 5 anos estão presentes na Tabela X (ver Anexo V). Um dos fatores a ter em conta no mapa de Cash-Flow são os prazos médios de recebimentos e de pagamentos. É expectável que os clientes-parceiros paguem a taxa de serviço a “pronto-pagamento”, ou seja, a sua parte é retirada aquando do pagamento. Portanto, o prazo médio de recebimentos foi fixado em 0 dias. Relativamente ao pagamento a fornecedores, o prazo médio de pagamentos foi fixado em 30 dias. É bastante importante para uma *startup* como a Morning Bites equilibrar a sua tesouraria recebendo primeiro antes de proceder aos seus pagamentos habituais.

Pela análise da Tabela VII, só em 2021 é que apresentamos um Cash Flow acumulado positivo – ou seja, no geral, só ao fim de 4 anos é que teremos valores positivos no cash flow passivos de serem usados onde quisermos. A Administração concorda que seria uma boa altura para começar a investir noutra *business unit* da *Morning Bites*, como por exemplo, criando uma secção de *brunches* com outro nome. A administração considera que em 2022 seria uma boa aposta visto que o serviço inicial da empresa entra em “velocidade cruzeiro” e, para além disso, existe capital próprio suficiente para dar início a uma nova “revitalização” da empresa.

## 4.9.5 Avaliação

Quando fazemos a avaliação deste projeto, analisamos primordialmente as três variáveis mais importantes num Plano de Negócios: a taxa de crescimento do negócio, valor atualizado líquido (VAL) e a taxa interna de rentabilidade (TIR).

A evolução da taxa de crescimento do negócio é apresentada na Tabela XII (ver Anexo V). Para o cálculo do VAL foi considerada a taxa de juro de ativos sem risco no valor 3,75% - foi feita a média aritmética da taxa dos últimos 14 leilões das Obrigações do Tesouro realizados pelo IGCP, com uma maturidade de 10 anos (IGCP, 2018). Relativamente à taxa de prémio de risco de mercado, calculou-se a média aritmética de dois estudos distintos: Pablo Fernandez (2018) de 7,6% e Damodaran (2018) no valor de 7,96%.

Os valores de Cash Flow demonstram que no primeiro ano teremos uma tesouraria negativa porque não teremos vendas (ver calendarização do projeto), no entanto, no 2º

ano de investimento (2020) a perspectiva é que este seja positivo apresentando o valor de 11.964 euros. Já relativamente ao VAL, o valor é positivo, na ordem dos 21.528 euros - portanto, o investimento real acaba por ser melhor que o investimento financeiro - enquanto que a TIR - a taxa de atualização onde o VAL do investimento é de 27,12% - se assumirmos que a taxa de juro dos depósitos a prazo encontra-se nos 1% e cerca de 7% para produtos com algum risco (nomeadamente num investimento em ações), a TIR apresentada pelo nosso projeto é bastante apelativa a estas “tradicionais” soluções de investimento.

É de referir que apresentamos um *Payback Period* de 5 anos, portanto, apenas conseguimos reaver o nosso investimento no sexto ano de funcionamento da entidade (2023).

As Demonstrações Financeiras deste projeto encontram-se presentes na Tabela XI (ver Anexo V).

## 4.9.6 Análise de Risco

Kuratko & Hodgetts (2004) afirmam que os empreendedores têm vários fatores de risco, nomeadamente: familiares, de carreira profissional, sociais ou psíquicos. No entanto, sejam quais forem os riscos, estes são considerados uma importante componente de cada processo empreendedor.

Desta forma, a *Morning Bites* identifica como principais riscos associados a este projeto:

- Risco de Crédito;
- Risco de Taxa de Juro;
- Risco de Produtos Substitutos;
- Risco/Análise de Sensibilidade Preço.

### 4.9.6.1 Risco de Crédito

O Risco de Crédito associado a este projeto decorre do incumprimento de uma das partes de um contrato de taxa de serviço resultando numa perda financeira para a empresa. Desta forma, a *Morning Bites* não está sujeita a risco de crédito nas suas atividades operacionais. As dívidas a receber de clientes-parceiros serão inexistentes visto que o débito é feito automaticamente.

### **4.9.6.2 Risco de Taxa de Juro**

O Risco inerente às taxas de juro contratualizadas pela empresa pode resultar numa flutuação ao nível dos fluxos de caixa. O empréstimo a obter pela *Morning Bites* tendo como finalidade financiar a sua atividade no desenvolvimento da aplicação será contratualizado a uma taxa de juro fixa, pelo que neste empréstimo não pode existir qualquer variação da taxa de Juro.

### **4.9.6.3 Risco de Produtos Substitutos**

O Risco de Produtos Substitutos será uma das maiores preocupações da administração da *Morning Bites*. É definido como produto substituto outro tipo de aplicação que desempenhe as funções que a nossa propõe executar, quer seja este tangível ou intangível. Neste campo, faz parte das nossas intenções melhorar e criar novo tipo de produtos caso este risco se concretize.

### **4.9.6.4 Risco/Análise Sensibilidade Preço**

Para esta análise de risco, foram criados cenários e analisados os diferentes valores atualizados líquidos (VAL), quer para variações positivas como variações negativas no preço e na procura. Os resultados encontram-se presentes na Tabela XIII (ver Anexo V) e demonstram que o VAL é mais sensível à procura do que ao preço. O valor mínimo atingido pela simulação (-40.792,00€) foi obtido sobre a condição “extrema” onde existe uma quebra de 15% na procura e de 15% no preço.

### **4.9.6.5 Modelo de Gestão e Controlo de Negócio**

A *Morning Bites* será uma sociedade por quotas com apenas 2 administradores, onde cada um deterá 50% da empresa. Devido ao reduzido número de pessoal da empresa, estes administradores assumirão as posições vitais para o bom funcionamento na empresa nomeadamente as posições de CFO (*Chief Financial Officer*) e COO (*Chief Operations Officer*). Os dois elementos farão ainda parte da gerência da empresa.

Na figura 15 (Ver Anexo V) é possível analisar o organigrama da empresa com as áreas existentes assim como as suas responsabilidades.

## 4.10 Calendarização

A calendarização do Plano de Negócios da *Morning Bites* é a que se segue na

Tabela V:

**Tabela V**  
**Calendarização dos Eventos 2018-2019**

<b>Prazos</b>	<b>Objetivos</b>
<b>4º Trimestre de 2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção da <i>app</i>;</li> <li>- Realização do “Teste-Fantasma”;</li> <li>- Alojamento de servidores;</li> <li>- “Data Warehouse”;</li> <li>- Angariação dos primeiros clientes-parceiros;</li> <li>- Aluguer do espaço para o início da empresa;</li> <li>- Apresentação do Plano de Negócios a futuros investidores;</li> <li>- Resolução das burocracias inerentes ao processo de abertura da nova empresa.</li> </ul>
<b>1º Trimestre de 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura oficial da empresa e aplicação;</li> <li>- Divulgação da aplicação através das Redes Sociais e <i>influencers</i> do meio;</li> </ul>
<b>2º Trimestre de 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise à elegibilidade do programa RFAI;</li> <li>- Análise à elegibilidade do programa Portugal 2020.</li> </ul>

## 4.11 Conclusões Finais

Este conceito nasceu pelo facto de cada vez mais assistirmos a negócios que são *on-the-go* - sem que haja uma perda de tempo - de modo a facilitar as opções dos seus clientes. Através deste Plano de Negócios foi possível explorar quais os pontos fortes deste projeto – nomeadamente o facto da nossa entidade receber a “pronto-pagamento” dos nossos clientes-parceiros, ou seja, sempre que houver uma transação e, para além disso, desempenhar um papel de mera intermediária não sendo necessário ter inventário ou custos de manutenção muito elevados. Dos pontos fracos, destacamos o fato de estar refém da vontade dos clientes-parceiros e do sucesso destes para que a aplicação seja um sucesso, assim como a adesão por parte dos clientes-consumidores a esta ideia pioneira no mercado da restauração.

Do ponto de vista financeiro, é uma oportunidade em ter em conta: neste projeto podemos contar com um *payback period* de 5 anos – e apresentamos uma TIR bastante superior aos tradicionais produtos financeiros. Os indicadores financeiros mostram que a empresa passará por dificuldades nos primeiros anos de existência, conseguindo depois crescer e estabilizar nos 6 anos seguintes após a sua criação. É de referir que à medida que o tempo passa começa a ser exigível a criação de novos serviços de modo a não colocar em causa continuidade da empresa. Assim, resumidamente, os valores financeiros apresentados são:

- TIR: 27,12%;
- VAL: 21.528€;
- *Payback*: 5 anos;
- *Break-even* atingido em 2020

Conclui-se que é um projeto bastante desafiante, mas que tem capacidade de ser um sucesso quer para a administração, quer para os seus investidores e julgam-se estarem reunidas as condições para o lançamento da aplicação num futuro próximo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Lusa (2017). Restauração facturou 3700 milh3es em 2016. <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/restauracao-facturou-3700-milhoes-em-2016> [Acesso em: 2018/2/8]

AICEP (2018). Portugal - Principais Indicadores Econ3micos <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Economianet/PortugalIndicadoresEconomicos.pdf> [Acesso em: 2018/2/22]

ANACOM (2017). Serviços m3veis – informa3o estatística 3º Trimestre de 2017. <https://www.anacom.pt/streaming/STM3T2017.pdf?contentId=1423888> [Acesso em: 9/2/2018]

Aswath Damodaran. (2018). Country Default Spreads and Risk Premiums. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) [Acesso a 26/07/2018]

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.

Banco de Portugal (2016). Análise setorial do alojamento, restauração e similares. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentosrelacionados/nie\\_estudo\\_5\\_2011.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentosrelacionados/nie_estudo_5_2011.pdf) [Acesso em: 2018/2/8]

Banco de Portugal (2018). BP Stat - Estatísticas Online. [https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(ndrmtqvfb0fyxvmj3u0fuja\)\)/SERIESCRONOLOGICAS.ASPX?Token=0A26E48B-880B-48CD-A23E-6508A8B8C529](https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(ndrmtqvfb0fyxvmj3u0fuja))/SERIESCRONOLOGICAS.ASPX?Token=0A26E48B-880B-48CD-A23E-6508A8B8C529) [Acesso em: 8/2/2018]

Banco de Portugal. (2017). Boletim Econ3mico - Junho 2017 [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf/boletim/bol\\_econ\\_junho17\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf/boletim/bol_econ_junho17_p.pdf) [Acesso em: 2018/2/22]

Bellman, S., Potter, R. F., Treleaven-Hassard, S., Robinson, J. A., & Varan, D. (2011). The effectiveness of branded mobile phone apps. *Journal of Interactive Marketing*, 25(4), 191-200.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.

Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199-214.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.

Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2001). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spinoff companies*. Boston, MA: Harvard Business School.

Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399.

Cushmanwakefield (2017). Portugal Regista Forte Crescimento No Setor da Restauração – 34 das Novas Aberturas em 2017 foram deste Setor. <http://www.cushmanwakefield.pt/pt/news/2017/06/shifting-consumer-habits-behind-growth-in-global-eating-out-market> [Acesso em: 2018/2/8]

Deloitte & Touche. (2003). Writing an Effective Business Plan. Obtido de <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf> [Acesso em 2017/12/15]

eMarketer (2016). 2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016. <https://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694> [Acesso em: 2018/4/24]

Ernest & Young. (2009). Guide to producing a Business Plan. Obtido de [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf) [Acesso em 2017/12/14]

European commission. (2014). The €63 billion app boom Nearly 5 million jobs in European app sector by 2018, says EU report. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-145\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-145_en.htm) [Acesso em: 2018/2/9]

Fernandez, P. (2018). Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 41 countries in 2017 <http://www.valumonics.com/wp-content/uploads/2017/06/Discount-rate-Pablo-Fern%C3%A1ndez.pdf> [Acesso em: 2018/3/13]

Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420.

Flurry analytics. (2018). Flurry State of Mobile 2017: With Captive Mobile Audiences, New App Growth Stagnates. <http://flurrymobile.tumblr.com> [Acesso em: 2018/3/13]

Grupo MARKTEST. (2017). Penetração de internet móvel quase quadruplica em 5 anos. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22f5.aspx> [Acesso em 9/2/2018]

Harvard (2007). *Creating a Business Plan* (Pocket Mentor Series). Harvard Business Press Books, Cambridge, MA. <https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/yaKnDxCuRvoiHj6AIW2O1gVjZqGvyWyzTcSZ7cg6ygi0QbL.pdf> [Acesso em: 2017/12/16]

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

IAPMEI – Instituto de Apoio as Pequenas e Medias Empresas e a Inovação (2016): Modelo de Plano de Negocios. Obtido de [http://www.poci-compete2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/Guia\\_Explicativo\\_ComoElaborarPlanoNegocio.pdf](http://www.poci-compete2020.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/Guia_Explicativo_ComoElaborarPlanoNegocio.pdf) [Acesso em: 2017/12/16]

IGCP. (2018). Instrumentos de Divida – Obrigações do Tesouro <https://www.igcp.pt/pt/menu-lateral/instrumentos-de-divida/obrigacoes-do-tesouro/> [Acesso em: 2018/7/26]

Instituto Nacional de Estatística. (2017). Demographic Statistics. <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE=2> [Acesso em: 2018/2/20]

Karlsson, T., & Honig, B. (2007). Norms surrounding business plans and their effect on entrepreneurial behavior.

Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.

Marketeer (2018). Tijela nova entrega pequenos-almoços em casa. <http://marketeer.pt/2017/11/30/tijela-nova-entrega-pequenos-almocos-em-casa/> [Acesso em: 2018/3/11]

McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247-261.

NiT (2018). Estas empresas levam-lhe o pequeno-almoço a casa. <https://nit.pt/buzzfood/gourmet-e-vinhos/empresas-pequeno-almoco-casa> [Acesso em: 2018/3/11],

NiT. (2018). Miss Morning: o pequeno-almoço entregue em casa chegou a Lisboa. <https://nit.pt/buzzfood/gourmet-e-vinhos/miss-morning-pequeno-almoco-lisboa> [Acesso em: 2018/3/11],

Portugal2020 (2017). O que é o Portugal 2020? <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> [Acesso em: 2018/2/21]

Público (2018). Na linha amarela, Odivelas teve mais movimento que o Marqu s <https://www.publico.pt/2018/03/16/local/noticia/estacao-de-odivelas-teve-mais-movimento-de-passageiros-do-que-o-marques-1806770#gs.euYzZhFm> [Acesso em: 2018/3/20]

Diário da República n.  46/2011, Série I de 2011-03-07. [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1307](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1307) [Acesso em: 2018/4/24]

Siegler, M. G. (2008). Analyst: There’s a great future in iPhone apps. *Venture Beat*. <https://venturebeat.com/2008/06/11/analyst-theres-a-great-future-in-iphone-apps/> [Acesso em: 2018/4/25]

Sifide. (2018). Sistema de Incentivos Fiscais   I&D Empresarial. <https://sifide.ani.pt/> [Acesso em: 2018/2/20]

Statista. (2018). Mobile audience reach of leading smartphone apps in the United States as of February 2018. <https://www.statista.com/statistics/281605/reach-of-leading-us-smartphone-apps/> [Acesso em: 2018/3/13]

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Vida Econ mica (2014). Exercício das funções de TOC — Incompatibilidades e conflitos de interesse <https://www.occ.pt/fotos/editor2/ve25julho.pdf> [Acesso a 2018/5/20],

Visão. (2018). Sushi e brunch são os mais procurados pelos portugueses. <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2017-02-01-Sushi-e-brunch-sao-os-mais-procurados-pelos-portugueses> [Acesso em: 2018/3/10]

Wang, R. J. H., Malthouse, E. C., & Krishnamurthi, L. (2015). On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217-234.

Zhao, Z., & Balagu , C. (2015). Designing branded mobile apps: Fundamentals and recommendations. *Business Horizons*, 58(3), 305-315.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

## 6. ANEXOS

### ANEXO I – Análise TOWS

Tabela VI – Análise TOWS

	<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas (W)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<p>Diversificação para novos mercados (sobretudo intracomunitários);</p> <p>Criação dum novo serviço, focalizado em <i>Brunches</i>.</p>	<p>Fazer um acompanhamento incisivo sobre os nossos clientes-parceiros de modo a que não seja colocado em causa o propósito da aplicação – nomeadamente através de atrasos ou produtos “defeituosos”</p>
<b>Ameaças (T)</b>	<p>Desenvolvimento de parceiras com grandes marcas de restauração através de descontos e promoções de modo a que os seus clientes usem a nossa aplicação para fazer encomendas.</p>	<p>Realização de “Teste-Fantasma” de modo a validar o <i>feedback</i> dos clientes finais;</p> <p>Desenvolvimento de novas <i>Business Units</i> precavendo assim o fim do “ciclo de vida do produto”;</p> <p>Tentar agrupar o maior número de clientes-utilizadores na aplicação de modo a ter outro poder de negociação.</p>

Fonte: Autoria Própria (2018)

## ANEXO II – Localização Sede Social Morning Bites

Figura 11 – Sede Social *Morning Bites*



Fonte: NiT (2018)

## ANEXO III – Estudo de Mercado

### Morning Bites (Aplicação para Smartphones)

Este inquérito tem como finalidade recolher informação para a realização de um Trabalho Final de Mestrado, do curso de Ciências Empresariais leccionado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

O inquérito é composto por um conjunto de questões directas relacionadas com a utilização de uma nova aplicação (a desenvolver) no sector da Restauração.

O principal intuito da aplicação é dar aos consumidores a possibilidade de encomendarem os pequenos-almoços da sua padaria/snack-bar/pastelaria favorita, para posterior levantamento.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, apenas para uso exclusivo do autor. Peça-lhe somente, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pelo seu tempo e disponibilidade.

## A. Caracterização do Respondente

1. Qual é o seu género?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

2. Qual é a sua idade?

Texto de resposta curta

---

3. Em que concelho habita?

Texto de resposta curta

4. Quais as suas habilitações literárias? \*

- Ensino Secundário
- Curso Tecnológico/profissional/outro
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual a sua ocupação? \*

A sua resposta

---

6. Qual o seu estado civil? \*

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

7. Qual o seu rendimento mensal bruto? \*

- < 580€
- 581€-1000€
- 1001€-1500€
- 1501€-2000€
- > 2000€
- Prefiro não responder

## B. Hábitos de Consumo – P. Almoço

8. Onde é que usualmente consome o seu Pequeno-Almoço?

Texto de resposta curta

9. A que horas toma o seu pequeno-almoço?

- Antes das 7h
- Entre as 7h as 8h
- Entre as 8h e as 9h
- Entre as 9h e as 10h
- Depois das 10h

10. Em média, quanto despende num pequeno-almoço (por pessoa, em €)?

Texto de resposta curta

11. Que produtos costuma consumir ao pequeno-almoço?

Texto de resposta curta

12. Em média, numa semana, quantas vezes toma o pequeno-almoço fora de casa?

Texto de resposta curta

13. Quais os dias mais propícios a tomar o seu pequeno-almoço fora de casa?

- Dias úteis
- Fins-de-semana
- Feriados

14. Já sentiu a necessidade de receber o seu pequeno-almoço sem ter que esperar que o preparem? (Por exemplo, podendo encomendar antes?)

- Sim
- Não

## C. Utilização de Tecnologia Mobile

15. Possui um smartphone?

- Sim
- Não

16. Tem internet no seu dispositivo móvel?

- Sim
- Não

17. Considera útil fazer a encomenda do seu pequeno-almoço através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?

- |           | Nada útil             | Pouco útil            | Indiferente           | Útil                  | Muito útil            |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Resposta: | <input type="radio"/> |

18. Considera útil fazer a encomenda do seu brunch através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?

- |           | Nada útil             | Pouco útil            | Indiferente           | Útil                  | Muito útil            |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Resposta: | <input type="radio"/> |

19. Como classifica o grau de import4ncia das motivaes abaixo para comprar online e levantar na loja? \*

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
As lojas encontram-se perto de mim e 3 conveniente levantar os produtos	<input type="radio"/>				
Iria 3 loja de qualquer das formas	<input type="radio"/>				
Queria que tivessem os produtos que realmente desejava quando chegasse 3 loja	<input type="radio"/>				
A loja ofereceu-me um cup4o de desconto	<input type="radio"/>				
N4o estar 3 espera na loja	<input type="radio"/>				
Preferir comer em casa	<input type="radio"/>				
Preferir comer no carro para poupar tempo	<input type="radio"/>				
N4o ter que preparar o pequeno-almoço de manh3	<input type="radio"/>				
Diversidade de produtos (Croissants, bolos, etc)	<input type="radio"/>				

20. Quais s4o os principais atributos para um bom levantamento em loja?

	Discordo Totalmente	Discordo	N4o concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
N4o esperar em filas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
R4pida entrada e sa3da da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade em localizar o local de levantamento da encomenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Quantos minutos 3 que considera serem razo4veis para recolher a sua encomenda na loja? \*

- < 1 minuto
- Entre 1 a 2 Minutos
- Entre 3 a 5 minutos
- Entre 6 a 10 minutos
- Menos de 10 minutos

22. Quais seriam as suas principais raz4es para n4o utilizar a aplica4o? \*

- Preferir que a refei4o seja entregue em casa ou no escrit4rio
- N4o haver a padaria/pastelaria pretendida dispon3vel na aplica4o
- N4o existir grande benef3cio por ser necess4rio desloca4o 3 loja f3sica
- Complexidade da aplica4o

23. Que factores influenciariam a sua pr3xima encomenda ap3s ter usado a aplica4o? \*

	Muito pouco importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
O preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A conveni4ncia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A boa experi4ncia da encomenda anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Fideliza4o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Com que frequ4ncia utilizaria esta aplica4o? \*

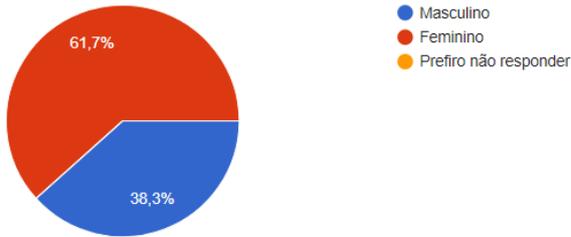
	Nunca	Raramente	3s vezes	Muitas vezes	Sempre
Resposta:	<input type="radio"/>				

## ANEXO IV – Análise dos Inquéritos

### Figura 12 – Caracterizao do Respondente

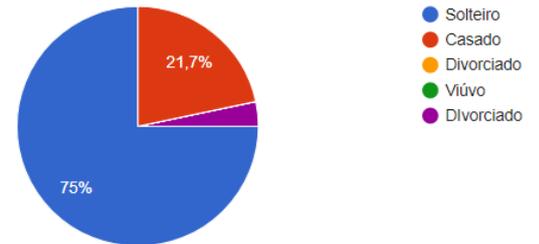
1. Qual  o seu gnero?

60 respostas



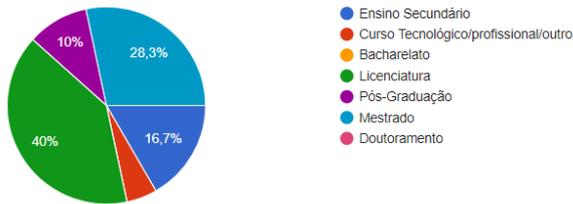
6. Qual o seu estado civil?

60 respostas



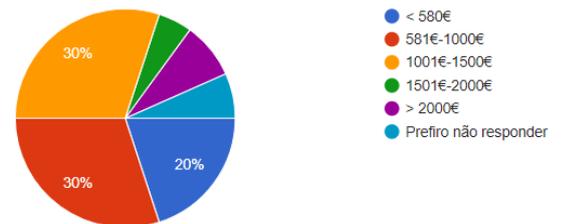
4. Quais as suas habilitaes literárias?

60 respostas



7. Qual o seu rendimento mensal bruto?

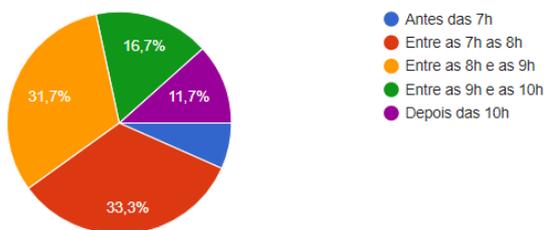
60 respostas



### Figura 13 – Hábitos de Consumo P. Almoço

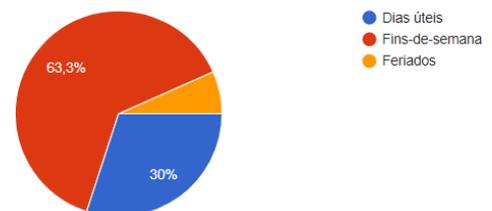
9. A que horas toma o seu pequeno-almoço?

60 respostas



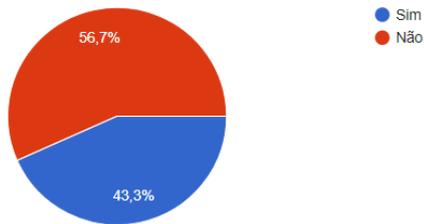
13. Quais os dias mais propícios a tomar o seu pequeno-almoço fora de casa?

60 respostas



14. Já sentiu a necessidade de receber o seu pequeno-almoço sem ter que esperar que o preparem? (Por exemplo, podendo encomendar antes?)

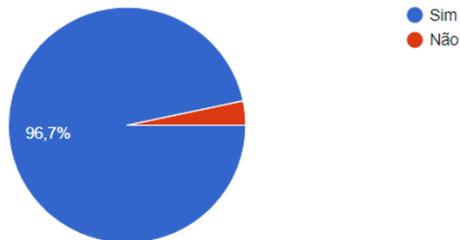
60 respostas



**Figura 14 – Utilização de Tecnologia Mobile**

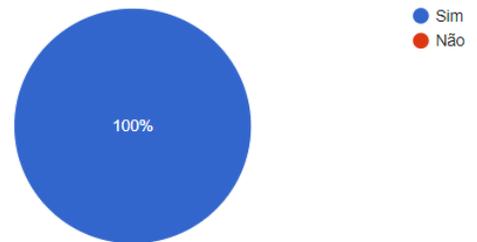
15. Possui um smartphone?

60 respostas

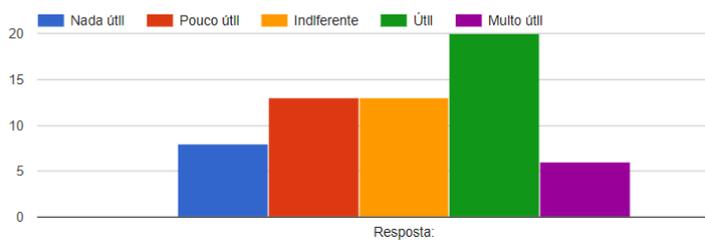


16. Tem internet no seu dispositivo móvel?

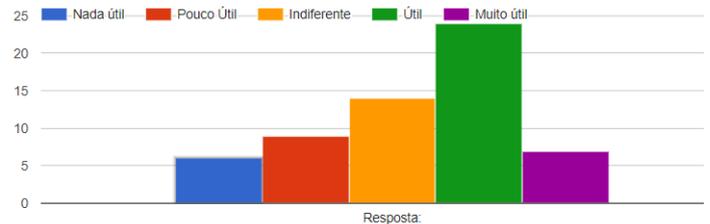
60 respostas



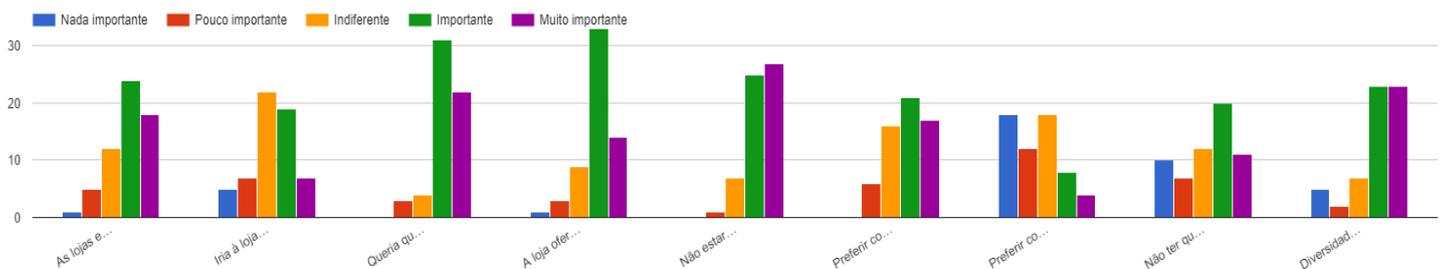
17. Considera útil fazer a encomenda do seu pequeno-almoço através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?



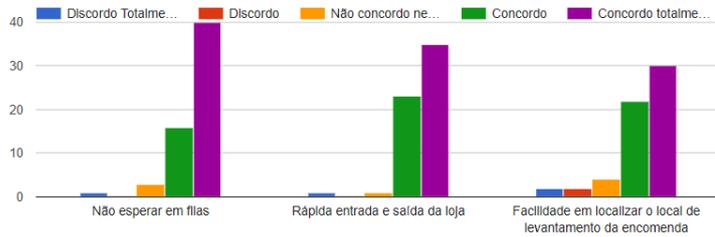
18. Considera útil fazer a encomenda do seu brunch através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?



19. Como classifica o grau de importância das motivações abaixo para comprar online e levantar na loja?

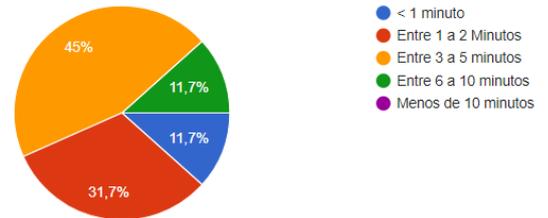


20. Quais são os principais atributos para um bom levantamento em loja?



21. Quantos minutos é que considera serem razoáveis para recolher a sua encomenda na loja?

60 respostas

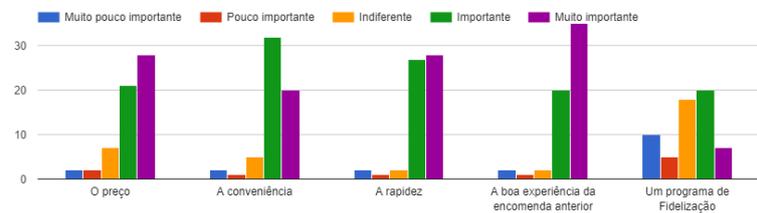


22. Quais seriam as suas principais razões para não utilizar a aplicação?

60 respostas



23. Que factores influenciariam a sua próxima encomenda após ter usado a aplicação?



24. Com que frequência utilizaria esta aplicação?



## ANEXO V – Plano Financeiro

Tabela VII  
Estimativa Nº de Encomendas/Ano/Mês/Dia

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de Encomendas/Ano	350 000	630 000	819 000	859 950	885 749
Nº de Encomendas/Mês	29 167	52 500	68 250	71 663	73 812
Nº de Encomendas/Dia	972	1 750	2 275	2 389	2 460

Fonte: Folha de Cálculo IAPMEI, 2016

**Tabela VIII**  
**Estimativa de Procura em 2019**

	<b>% Taxa de Serviço</b>	<b>Nº de encomendas estimadas (2019)</b>
<b>Período Experimental</b>	<b>0,05 cêntimos</b>	<b>170.000</b>
<b>Período Corrente</b>	<b>0,10 cêntimos</b>	<b>180.000</b>
<b>Banners</b>	<b>100€</b>	<b>150</b>

Fonte: Folha de Cálculo IAPMEI, 2016

**Tabela IX**  
**Estimativa de Fornecimentos e Serviços Externos (2019)**

<b>Rubrica</b>	<b>Mensalidade</b>
<b>Serviços Especializados</b>	<b>1.200€</b>
Manutenção <i>App</i>	500€
Data Warehouse	300€
Manutenção Servidores	400€
<b>Publicidade e Propaganda</b>	<b>200€</b>
<b>Comissões</b>	<b>30€</b>
MB Way, Paypal	30€
<b>Material de Escritório</b>	<b>50€</b>
<b>Comunicações</b>	<b>40€</b>
<b>Energia e Fluídos</b>	<b>60€</b>
<b>Deslocações e Estadas</b>	<b>200€</b>
<b>Rendas e Alugueres</b>	<b>300€</b>
<b>Seguros</b>	<b>30€</b>
<b>Limpeza</b>	<b>30€</b>
<b>Notariado</b>	<b>20€</b>

Fonte: Folha de Cálculo IAPMEI, 2016

**Tabela X**  
**Estimativa Mapas de Cash-Flows**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Resultados Operacionais (Ap3s IRC)	<b>-10.118€</b>	<b>-20.278€</b>	2.731€	18.994€	26.471€	29.544€
Deprecia3es e Amortiza3es	1.825€	7.300€	7.300€	5.600€	500€	375€
Fundo de Maneio	<b>-1.528€</b>	5.393€	1.933€	1.325€	464€	420€
<b>Cash Flow de Explora33o</b>	<b>-9.820€</b>	<b>-7.586€</b>	<b>11.964€</b>	<b>25.919€</b>	<b>27.434€</b>	<b>30.339€</b>
<b>Cash Flow de Investimento</b>	<b>-22.900€</b>	-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-32.720€</b>	<b>-7.586€</b>	<b>11.964€</b>	<b>25.919€</b>	<b>27.434€</b>	<b>30.339€</b>
<b>Cash Flow Acumulado</b>	<b>-32.720€</b>	<b>-40.306€</b>	<b>-28.342€</b>	<b>-2.423€</b>	25.012€	55.351€

*Fonte: Folha de C3lculo IAPMEI, 2016*

**Tabela XI**  
**Balanço e Demonstração de Resultados Previsional**

RUBRICAS	NOTAS	DATAS					
		2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo não corrente</b>		- €	375,00 €	875,00 €	6 475,00 €	13 775,00 €	21 075,00 €
Activos fixos tangíveis			375,00 €	875,00 €	1 375,00 €	1 875,00 €	2 375,00 €
Activos intangíveis					5 100,00 €	11 900,00 €	18 700,00 €
Accionistas/sócios							
		- €	750,00 €	1 750,00 €	12 950,00 €	27 550,00 €	42 150,00 €
<b>Activo Corrente</b>		<b>185 235,00 €</b>	<b>130 210,00 €</b>	<b>76 528,00 €</b>	<b>27 079,00 €</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>2 684,00 €</b>
Inventários							1 684,00 €
Clientes							
Estados e outros entes públicos							
Accionistas/sócios							
Outras contas a receber							
Diferimentos							
Caixa e depósitos bancários		185 235,00 €	130 210,00 €	76 528,00 €	27 079,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
<b>Total do activo</b>		<b>185 235,00 €</b>	<b>130 585,00 €</b>	<b>77 403,00 €</b>	<b>33 554,00 €</b>	<b>14 775,00 €</b>	<b>23 759,00 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>							
<b>Capital próprio</b>							
Capital realizado		120 900,00 €	100 750,00 €	80 600,00 €	60 450,00 €	40 300,00 €	20 150,00 €
Prémios de emissão							
Reservas legais							
Outras reservas							
Resultados transitados		15 935,00 €	- 13 821,00 €	- 38 694,00 €	- 41 657,00 €	- 13 716,00 €	
Excedentes de revalorização							
Outras variações no capital próprio							
Resultado líquido do período		29 544,00 €	29 756,00 €	24 873,00 €	2 963,00 €	- 27 941,00 €	- 13 716,00 €
<b>Total do capital próprio</b>		<b>166 379,00 €</b>	<b>116 685,00 €</b>	<b>66 779,00 €</b>	<b>21 756,00 €</b>	<b>- 1 357,00 €</b>	<b>6 434,00 €</b>
<b>PASSIVO</b>							
<b>Passivo não corrente</b>		- €	- €	2 500,00 €	5 000,00 €	7 500,00 €	10 000,00 €
Provisões							
Financiamentos obtidos				2 500,00 €	5 000,00 €	7 500,00 €	10 000,00 €
Outras contas a pagar							
<b>Passivo corrente</b>		<b>18 856,00 €</b>	<b>13 900,00 €</b>	<b>8 124,00 €</b>	<b>6 798,00 €</b>	<b>8 632,00 €</b>	<b>7 325,00 €</b>
Fornecedores		2 834,00 €	2 806,00 €	2 778,00 €	2 750,00 €	2 723,00 €	946,00 €
Estado e outros entes públicos		16 022,00 €	11 094,00 €	5 346,00 €	4 048,00 €	2 142,00 €	210,00 €
Diferimentos							
Financiamentos Obtidos						3 767,00 €	6 169,00 €
Outras contas a pagar							
<b>Total do passivo</b>		<b>18 856,00 €</b>	<b>13 900,00 €</b>	<b>10 624,00 €</b>	<b>11 798,00 €</b>	<b>16 132,00 €</b>	<b>17 325,00 €</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>185 235,00 €</b>	<b>130 585,00 €</b>	<b>77 403,00 €</b>	<b>33 554,00 €</b>	<b>14 775,00 €</b>	<b>23 759,00 €</b>

Fonte: Autoria Própria (2018)

**Demonstrao de Resultados Previsional**

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Vendas e Serviços Prestrados</b>	109.215€	103.055€	96.090€	74.100€	41.500€	-
<b>Fornecimento e Serviços Externos</b>	(29.449€)	(29.158€)	(28.869€)	(28.583€)	(28.300€)	(9.885€)
<b>Gastos com o Pessoal</b>	(39.999€)	(38.103€)	(36.296€)	(34.576€)	(32.937€)	(1.780€)
<b>EBITDA</b>	39.767€	35.794€	30.925€	10.941€	(19.738€)	(11.665€)
<b>Gastos/Revers3es de depreciao e amortizao</b>	(375€)	(500€)	(5.600€)	(7.300€)	(7.300€)	(1.825€)
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	39.392€	35.294€	25.325€	3.641€	(27.038€)	(13.490€)
<b>Juros e Gastos Similares Suportados</b>	-	(226€)	(452€)	(678€)	(904€)	(226€)
<b>Resultado antes de Impostos</b>	39.392	35.068€	24.873€	2.963€	(27.941€)	(13.716€)
<b>Imposto Sobre Rendimento</b>	(9.848€)	(5.312€)	-	-	-	-
<b>Resultado L3quido do Per3odo</b>	29.544€	29.756€	24.873€	2.963€	(27.941€)	(13.716€)

Fonte: Folha de C3lculo IAPMEI, 2016

**Tabela XII**  
**Estimativa Taxa de Crescimento**

	Taxa de Crescimento			
	80%	30%	5%	3%
<b>Taxa de Serviço cobrada a 5 c3nt</b>				
<b>Taxa de Serviço cobrada a 10 c3nt</b>	60%	50%	10%	8%
<b>Banners</b>	100%	10%	5%	5%

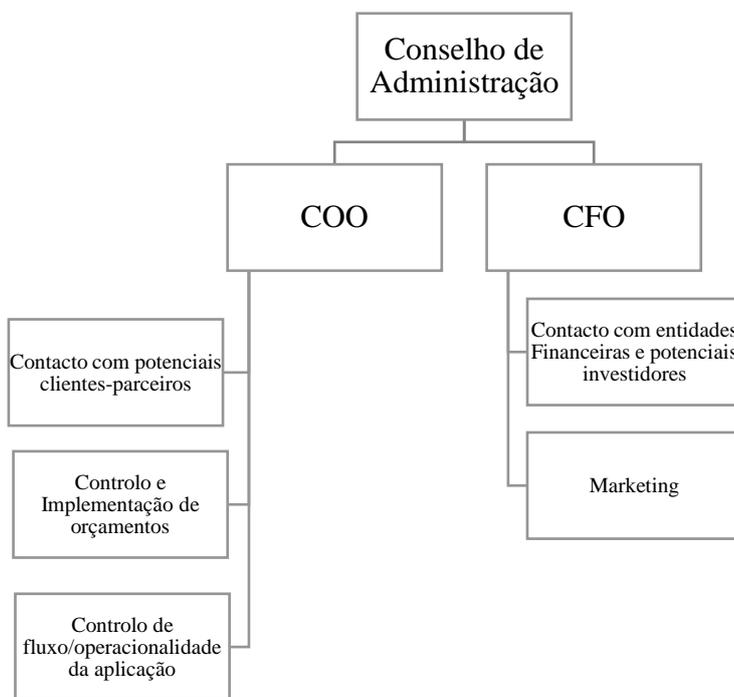
Fonte: Folha de C3lculo IAPMEI, 2016

**Tabela XIII**  
**Mapa de Sensibilidade Preço-Procure**

Valor Atual Liquido (VAL)		Sensibilidade à procura						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Sensibilidade ao preço	-15%	-40 792,00 €	-31 247,00 €	-21 703,00 €	-12 158,00 €	- 2 614,00 €	6 931,00 €	16 475,00 €
	-10%	-31 247,00 €	-21 141,00 €	-11 036,00 €	- 930,00 €	9 176,00 €	19 282,00 €	29 388,00 €
	-5%	-21 703,00 €	-11 036,00 €	- 368,00 €	10 299,00 €	20 967,00 €	31 634,00 €	42 302,00 €
	0%	-12 158,00 €	- 930,00 €	10 299,00 €	21 528,00 €	32 757,00 €	43 986,00 €	55 125,00 €
	5%	- 2 614,00 €	9 176,00 €	20 967,00 €	32 757,00 €	44 547,00 €	56 338,00 €	68 128,00 €
	10%	6 931,00 €	19 282,00 €	31 634,00 €	43 986,00 €	56 338,00 €	68 689,00 €	81 041,00 €
	15%	16 475,00 €	29 388,00 €	42 302,00 €	55 125,00 €	68 128,00 €	81 041,00 €	93 954,00 €

Fonte: Autoria Própria (2018)

**Figura 15**  
**Organigrama da Morning Bites**



Fonte: Autoria Própria (2018)