



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



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”

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 estruturao de uma nova ideia de neg3cios (IAPMEI, 2016). Este PN tem como finalidade o estudo duma ideia pioneira no mercado de restaurao, através da criao duma aplicao para *smartphones* que desafia o processo atual de compra existente para os clientes do mercado da pequena restaurao (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 restaurao) presentes na mesma, para posterior levantamento em loja.

A metodologia usada é uma juno entre a sistematizao proposta pelo IAPMEI (2006) e por Kuratko (2009), por se considerar ser a forma mais adequada à recolha de informao e à especificidade deste PN.

Procedeu-se a um estudo de mercado que revelou haver alguns desafios quanto  fidelizao dos clientes-consumidores  aplicao.

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, Aplicao m3vel, Pequeno-Almoo

## 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 Neg3cios.....	2
2.2 Vantagens dum Plano de Neg3cios.....	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 N3GOCIOS .....</b>	<b>8</b>
4.1 Sum3rio Executivo.....	8
4.2 Descrio do Neg3cio.....	9
4.2.1 Hist3rico da ideia e Apresentao dos Promotores.....	9
4.2.2 Modelo de Neg3cio .....	10
4.2.3 Miss3o .....	10
4.2.4 Valores.....	10
4.2.5 A Nova ideia .....	10
<b>4.3 AN3LISE SECTORIAL.....</b>	<b>11</b>
4.3.1 Sector da Restauroao.....	11
4.3.2 O Mercado das Aplicaes M3veis .....	13
<b>4.4 AN3LISE CONCORRENCIAL .....</b>	<b>15</b>
4.4.1 Modelo 5 Foras de Porter.....	16
4.4.2 Fatores Cr3ticos do Sucesso .....	17
4.4.3 Objetivos estrat3gicos do projeto.....	17
<b>4.5 AN3LISE AMBIENTAL.....</b>	<b>18</b>
4.5.1 Envolvente Econ3mica e Pol3tico-Legal.....	18
4.5.2 Envolvente S3cio-cultural.....	19
4.5.3 Estudo de Mercado .....	22
<b>4.6 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>24</b>
4.6.1 An3lise 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 liderana; 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).

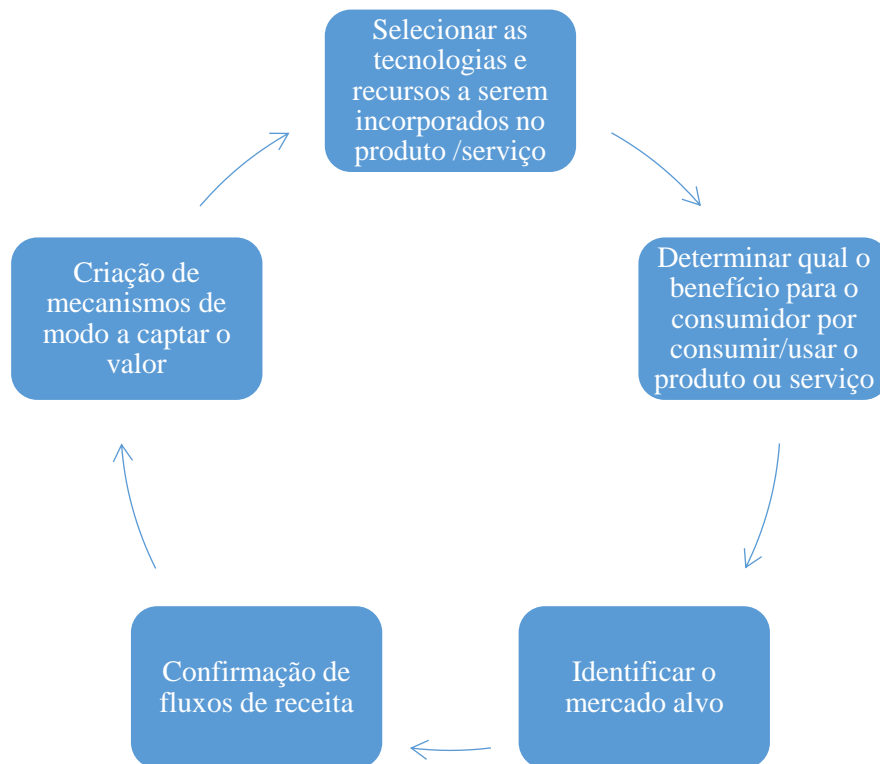
## 2.3 Definio de Business Model

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 servio. 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 Servios	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/servio, 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 informao mais adequada  as especificidades deste plano de neg3cio.

O Modelo de Neg3cios do nosso Plano de Neg3cios será o “Grátis” – como referido anteriormente – e será desenvolvido mais detalhadamente no pr3ximo capítulo.

A recolha de dados primários foi feita através dum estudo de mercado, apoiado por um inqrito *online* a potenciais clientes-utilizadores, com o intuito de entender quais os seus hábitos de consumo e de maneira a avaliar a aceitao do servio 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 associaes empresariais e outras que analisam e acompanham o mercado da restaurao.

## 4. PLANO DE NGOCIOS

### 4.1 Sumário Executivo

A *Morning Bites*  um projeto inovador enquadrado na área da Restaurao que pretende mudar o paradigma de interao entre clientes e unidades de restaurao que fornecem pequenos-almoos (cafés, snack-bares, pastelarias e padarias). Com o desenvolvimento desta aplicao as entidades podem potencializar os índices de fidelizao devido a uma maior proximidade das pr3prias marcas junto dos seus clientes. A aplicao irá oferecer um servio *on-the-go*, onde estará identificada a oferta de diversas unidades de restaurao relativamente aos seus produtos/menus  distância de pequenos “toques” nos seus *smartphones*, potencializando desta forma o seu consumo. A sua visão passa por ser a primeira seleo enquanto canal de escolha, no que diz respeito a refeies “*Take-Away*”.

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

Para o desenvolvimento deste projeto, será necessário a contratao duma empresa externa para desenvolver a aplicao, 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.

É expectável que a aplicação 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 fidelização; 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 não houver adesão das respetivas pastelarias/cafés/bares e o facto de ser um negócio potencialmente fácil de imitar.

## 4.2 Descrição do Negócio

### 4.2.1 Histórico da ideia e Apresentação dos Promotores

Numa manhã em Lisboa e em plena época de exames, João Pereira e Sara Luz tentavam rentabilizar ao máximo 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 à ausência de uma resposta concreta a esta necessidade, ambos tiveram a ideia que seria mais rápido se o pudessem fazer a partir dos seus dispositivos móveis e através da encomenda antecipada, poupar tempo.

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

Atualmente a ideia encontra-se em estado inicial de desenvolvimento e terá este plano de negócio como ponto de partida para a criação de uma nova empresa.

A nova entidade será constituída por dois promotores, ambos licenciados em Contabilidade e Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Um dos sócios-gerentes conta com uma sólida base em finanças, com mais 2 anos de experiência em contabilidade e fiscalidade pelo que será a pessoa responsável pela área financeira da empresa – usualmente denominado por CFO (*Chief Financial Officer*). A outra sócia-gerente conta com mais de 1 ano e meio de experiência na área e também dispõe de uma sólida base de finanças pois partilha a mesma licenciatura que o outro sócio-gerente, no entanto, neste projeto será a COO (*Chief Operating Officer*) responsável pelo contacto com potenciais clientes-parceiros, controlo e implementação de orçamentos assim como controlo dos fluxos/operacionalidade da aplicação. Mais tarde neste plano será discriminado toda a estrutura organizacional da mesma.

## 4.2.2 Modelo de Neg3cio

O Modelo de neg3cios da *Morning Bites* passa por desenvolver uma nova aplica3o para o mercado da Restauraao de *download* gratuito, onde os consumidores finais conseguem encomendar os seus pequenos-almoos, portanto, desde menus at3 determinados produtos de padarias/snack-bares/pastelarias.

Por cada transaao realizada atrav3s da nossa aplica3o, ser3 aplicada uma taxa de 10 c3ntimos por encomenda (apenas 5 c3ntimos no primeiro m3s experimental), a ser suportada integralmente pelo cliente-parceiro.

Por fim, estes clientes-parceiros ser3o igualmente respons3veis por entregar os seus produtos aos clientes-utilizadores, sendo que a *Morning Bites* age como mera intermedi3ria neste processo. 3 expect3vel que todos os produtos venham devidamente embalados e prontos a serem levados, no entanto, n3o se exclui a hip3tese de estes serem consumidos dentro das pr3prias lojas.

## 4.2.3 Miss3o

Reduzir o tempo de espera dos consumidores, atrav3s da pr3-encomenda de pequenos-almoos e outras refei3es de clientes-parceiros.

## 4.2.4 Valores

Consist3ncia	Qualidade	Rapidez	Satisfa3o do Cliente
--------------	-----------	---------	-----------------------

## 4.2.5 A Nova ideia

A *Morning Bites* pretende explorar o mercado de refei3es (restaura3o) para levar e adapt3-lo 3s 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* j3 existente.

Inicialmente a ideia comear3 por refei3es “Pequeno-Almoo” e, dependente da aceita3o do p3blico-alvo, equaciona-se alargar este conceito a *brunches*. Este fen3meno 3 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*, s3o 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 servio de encomendas.

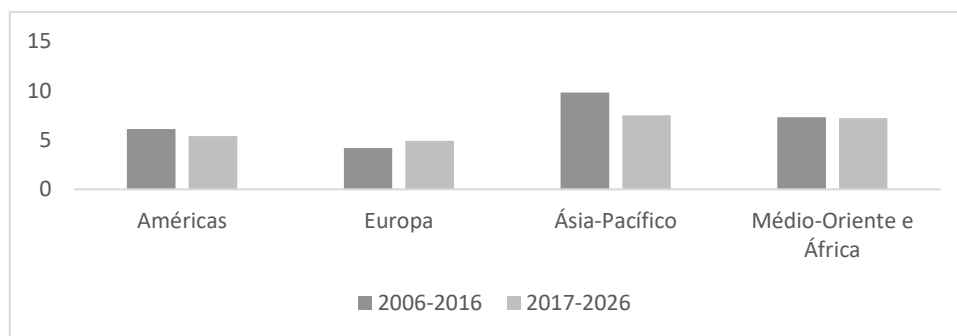
## 4.3 AN3LISE SECTORIAL

### 4.3.1 Sector da Restaurac3o

O sector da Restaurac3o em termos Mundiais tem assistido, ou prev3 um aumento dos gastos com alimentac3o fora de casa. Segundo a consultora Cushman & Wakefield (2017) a representac3o anual em termos percentuais dos gastos com alimentac3o fora de casa, comparando duas d3cadas, apresentam-se de seguida (figura 4).

**Figura 4**

**Representac3o anual em % da evoluo dos gastos com alimentac3o fora de casa**



Fonte: Cushman & Wakefield (2017)

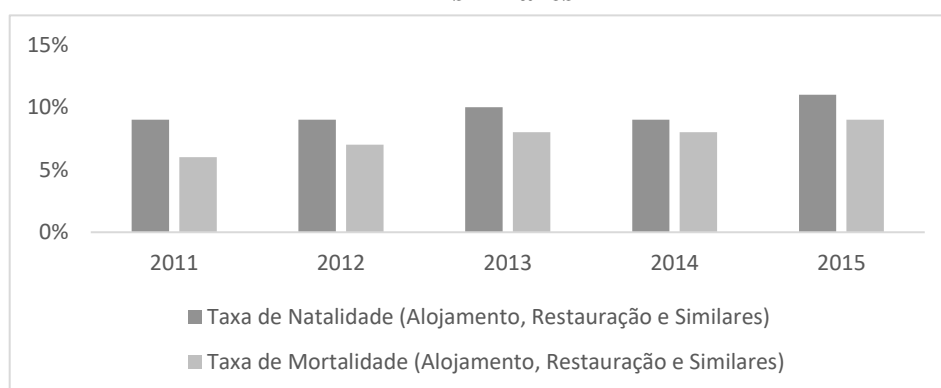
Em termos globais, pela observação da figura 4 este estudo aponta para o crescimento das despesas dos consumidores das regiões como a Ásia Pacífico, Médio-Oriente e África, em restauração – com um crescimento médio anual estimado de 7,4% até 2026 para as regiões como a Ásia Pacífico, Médio-Oriente e 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 mudana de h3bitos alimentares da populao e aos preos 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 lanamento 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 contactos) 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 aplica3es todas as semanas. (Rakestraw *et al.*, 2012)

As aplica3es acabaram por ter impacto direto sobre os *websites* tradicionais, sendo que muitos acreditam que as aplica3es acabar3o por suplantarem as tradicionais p3ginas de *website*: em primeiro lugar, as aplica3es para *smartphone* podem ser acedidas em qualquer lugar, dispensando qualquer liga3o *wireless hotspot* ou grandes peas de *hardware*. Em segundo lugar, muitas companhias otimizaram as suas aplica3es para os *smartphones* de maneira a carregarem mais rapidamente as suas p3ginas. 3 sem surpresa que em 2011 o n3mero de utilizadores a aceder a *websites* atrav3s de *smartphones* ultrapassa o n3mero de utilizadores a aceder a *websites* atrav3s de computadores pessoais (Rakestraw *et al.*, 2012).

Na Europa, os estudos mais recentes da Comiss3o Europeia remontam a 2014, onde o sector das *app*'s m3veis era visto como um setor com grande vigor e capaz de atingir os 63 bili3es de euros em 2018. Este ainda projetava que em 2018, o setor poderia empregar na Uni3o Europeia cerca de 4,8 milh3es de pessoas (Comiss3o Europeia, 2014).

Em Portugal, o n3mero de utilizadores de banda larga m3vel atingiu, segundo a ANACOM (2017, p3g 4), um m3ximo hist3rico: “os utilizadores efetivos de servios t3picos de banda larga m3vel (i.e. videotelefonia, transmiss3o de dados em banda larga, mobile TV, etc..) aumentaram 3% face ao trimestre anterior e +12,6% em rela3o ao per3odo hom3logo, atingindo os 7 milh3es, o valor mais elevado registado at3 3 data”. Associado a este crescimento est3 o aumento dos utilizadores da internet m3vel (+14,6% face ao 3o Trimestre de 2016), devido 3s ofertas “pacote” disponibilizadas pelas operadoras e devido 3 crescente penetra3o dos *smartphones*.

O desenvolvimento de aplica3es m3veis tem vindo cada vez mais assumindo um papel fundamental nas empresas, na medida em que estas est3o mais comprometidas em implementar estrat3gias para desenvolver *portfolios* de aplica3es m3veis (Zhenzhen Zao, 2015). Hinchcliffe (2013) prev3 que o desenvolvimento de estrat3gias para aplica3es m3veis continue a ser um grande desafio e as aplica3es de marca (*branded apps*) v3o ser amplamente adotadas nos pr3ximos anos. As entidades precisam de se adaptar a esta nova cultura, assegurando que o perfil e as compet3ncias dos seus departamentos de *marketing* se adaptam a estes novos comportamentos dos consumidores no mercado.

As *branded apps* s3o definidas como um *software* que 3 descarregado para um dispositivo m3vel e proeminentemente exibem uma marca/identidade, muitas vezes pelo nome da aplica3o e pela marca logotipo ou pelo 3cone ao longo da experi4ncia do utilizador (Bellman *et al.*, 2011).

Uma das principais raz3es que justifica o elevado n3vel de popularidade das *branded apps* 3 o seu elevado n3vel de intera3o entre os seus utilizadores, o que torna a sua mensagem altamente persuasiva (Calder *et al.*, 2009).

Os utilizadores usam essencialmente as aplica3es pelos seguintes motivos: entretenimento; funcionalidade; informa3o; socializa3o; estimula3o intelectual; identifica3o de tend4ncias e para aprender (Ho e Syu, 2010).

## 4.4 AN3LISE CONCORRENCIAL

A an3lise concorrencial 3 uma pea fundamental de qualquer plano de neg3cios pois tem como objetivo aferir qual a atratividade de uma determinada 3rea de neg3cio atrav3s duma an3lise cuidada 3s estrat3gias delineadas pelos concorrentes do mesmo setor.

A grande diferena para os concorrentes passa pelo facto de a *Morning Bites* ser pioneira ao desafiar a corrente de mercado, n3o fazendo entregas a casa. – excluindo da sua estrutura todos os gastos inerentes 3 sua distribui3o -. Todos os restantes concorrentes entregam em casa, destacando-se desta forma os seguintes devido 3s semelhanas com a *Morning Bites*: Tigela Nova; *Miss Morning* e *Glovo*.

A Tigela Nova caracteriza-se por ser uma marca especializada em pequenos-almoos para serem entregues em casa. Os produtos entregues por este concorrente s3o: diferentes tipos de p3o, caf3, sumo de laranja natural, ch3, frutos, iogurtes, granolas e at3 tartes vegetarianas. Atualmente oferecem quatro tipos de op3es, sendo que apenas fazem entregas entre as 7h30 e 10h30. No entanto, as encomendas t4m de ser feitas at3 3s 17h do dia anterior. Os preos rondam os 103 por pessoa, j3 com entrega inclu3da (Marketeer, 2017).

Relativamente 3 *Miss Morning*, esta empresa tamb3m 3 especializada em pequenos-almoos mas apenas funciona aos fins-de-semana e feriados. Disp3e de tr3s menus (103, 153 e 203 respetivamente), sendo as entregas feitas entre as 7 horas e as 12h30. Os menus s3o compostos essencialmente por sumos, p3o, iogurtes, ch3s, muesli, mel, tostas croissants, leite e caf3. 3 necess3rio proceder 3 sua encomenda at3 as 22 horas do dia



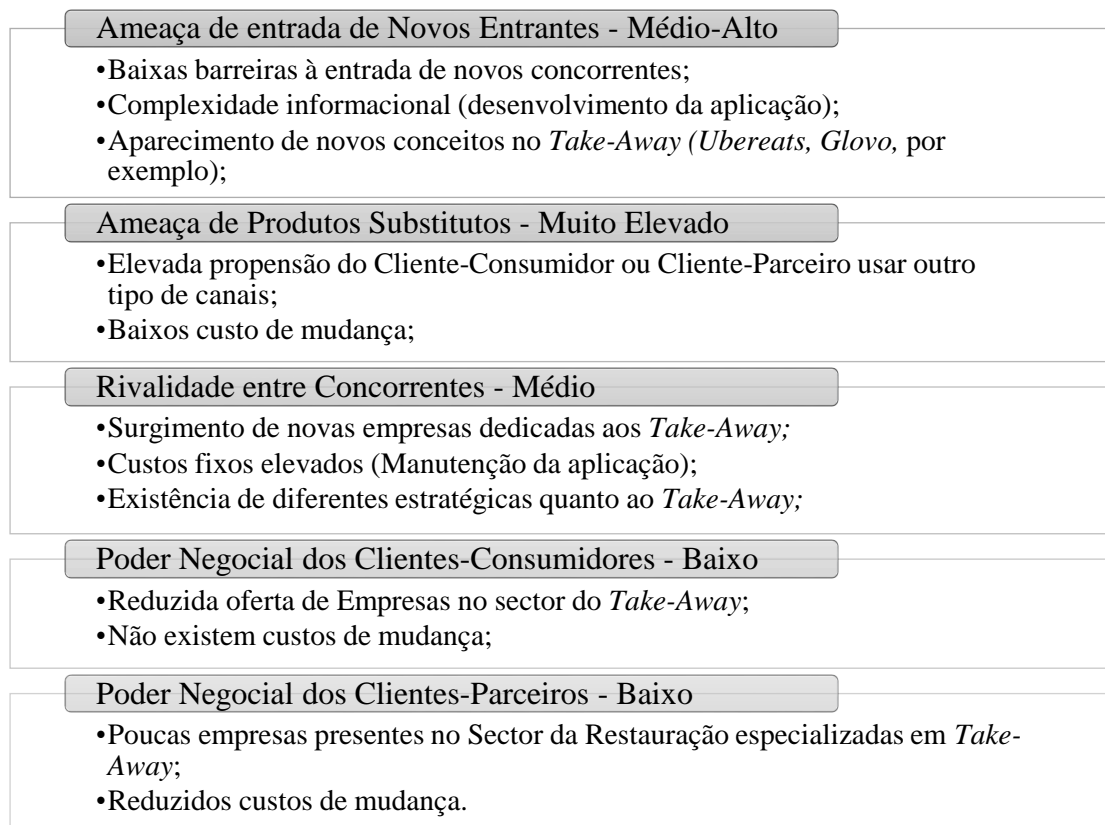
anterior ou por telefone ou pelo site da entidade, sendo o pagamento feito por cart3o de cr3dito ou refer3ncia multibanco. (NiT, 2017)

No que concerne 3 *Glovo* esta empresa serve apenas como meio de transporte para a mais variada entrega de produtos – 3 poss3vel encomendar desde almoos, jantares, menus de *brunch*, *croissants*, pasteis de nata e at3 caf3s do *Starbucks*. No entanto, este operador limita bastante a escolha do consumidor, n3o dispondo de refei3es de pequenos-almoos completas – apenas possui snacks e alimentos “soltos”. O preo cobrado por entrega ronda os 1,90 euros. (Evas3es, 2017)

### 4.4.1 Modelo 5 Foras de Porter

De modo a conseguir um desenvolvimento de longo prazo, 3 necess3rio responder estrategicamente 3 concorr3ncia (Porter, 2008). O Modelo das Cinco Foras de Porter (1979) caracteriza, atrav3s duma an3lise de avalia3o do comportamento dos concorrentes e do mercado em que a entidade se insere, o potencial dessa ind3stria.

**Figura 6 - 5 Foras de Porter**



Fonte: Autoria Pr3pria (2018)

Apos a anlise do Modelo (presente na figura 6), conclui-se que a atratividade do sector  mdia. O principal potencial desta indstria reside no facto quer para os Clientes-Parceiros, quer para os Clientes-Consumidores, os custos de mudana serem reduzidos/inexistentes. No entanto,  importante referir que existem poucas empresas a acutar no sector da restaurao, especializadas no *Take-Away*.

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

#### **4.4.2 Fatores Crticos do Sucesso**

Apos a anlise do mercado em que a *Morning Bites* se insere, foi possvel definir os fatores crticos de sucesso para este tipo de negcio. Destacam-se, portanto:

- Estratgias de Digital Marketing assertivas;
- Parcerias estratgicas com os *major players* do mercado (Exemplo: Padaria do Bairro, Padaria Portuguesa);
- Manter a aplicao a fluir nos picos de utilizao;
- Oferecer facilidades de pagamento atravs da aplicao: carto de crdito, carto de dbito, carto-refeio, PAYPAL, MBWay;

#### **4.4.3 Objetivos estratgicos do projeto**

A *Morning Bites* pretende ser uma *app* extremamente intuitiva e til quer para o cliente final, quer para os seus parceiros na rea da restaurao. Para que possa transformar o mercado *Take-Away* num mercado *Take-Away 2.0* foram estabelecidos os seguintes objetivos estratgicos:

- Desenvolver parcerias antes do lanamento oficial da aplicao com os clientes (padarias/snack-bares/pastelarias) com as duas empresas de maior relevncia do sector da restaurao – nomeadamente: Padaria do Bairro; Padaria Portuguesa; atravs dum sistema de incentivos (baixar a taxa de servio cobrada de 10 cntimos para 5 cntimos por cada venda para o 1<sup>o</sup> ms de utilizao) – Atravs destas parcerias  possvel 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

n3o tenham concluído o ensino secund3rio, e que n3o estejam a frequentar uma oferta de educa3o-forma33o que permita elevar o n3vel de escolaridade ou qualifica33o profissional para assegurar a conclus3o desse n3vel de ensino, ou de desempregados de longa dura33o, por contrato sem termo.

Na vertente pol3tico-legal, Portugal tem criado condi33es para fomentar o crescimento. Em 2014 foi celebrado um acordo de parceira entre Portugal e a Uni33o Europeia denominado por “Portugal 2020 “, o qual re3ne a atua33o de 5 fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER, Fundo de Coes33o, FSE, FEADER e FEAMP – nos quais s3o definidos os principais princ3pios de programa33o que consagram a pol3tica de desenvolvimento econ3mico, social e territorial entre 2014 e 2020.

Em suma, o ambiente econ3mico e legal 3 particularmente favor3vel para a execu33o do projeto da *Morning Bites* pois os principais indicadores econ3micos confirmam que a economia Portuguesa cresce a um ritmo sustent3vel e ainda existem benef3cios fiscais e pol3ticos que a *start-up* poder3 candidatar-se de modo a impulsionar o seu in3cio.

## 4.5.2 Envoltente S3cio-cultural

No que concerne 3 envoltente tecnol3gica, as compras atrav3s dos dispositivos m3veis (*M-shopping*) t3m ganho cada vez mais relev3ncia, quer por parte da comunidade acad3mica, quer por parte da pr3pria ind3stria (Wang *et al.*, 2015). Segundo os estudos feitos pela eMarketer (2014), haver3 mais de dois bili3es de utilizadores de *smartphones* ou um quarto da popula33o mundial em 2016. J3 a Forrester Research prev3 que as companhias de m3dia dimens3o e retalhistas recebam mais de 50% do seu tr3fego *online* atrav3s de dispositivos m3veis pela primeira vez na hist3ria (Husson *et al.*, 2014).

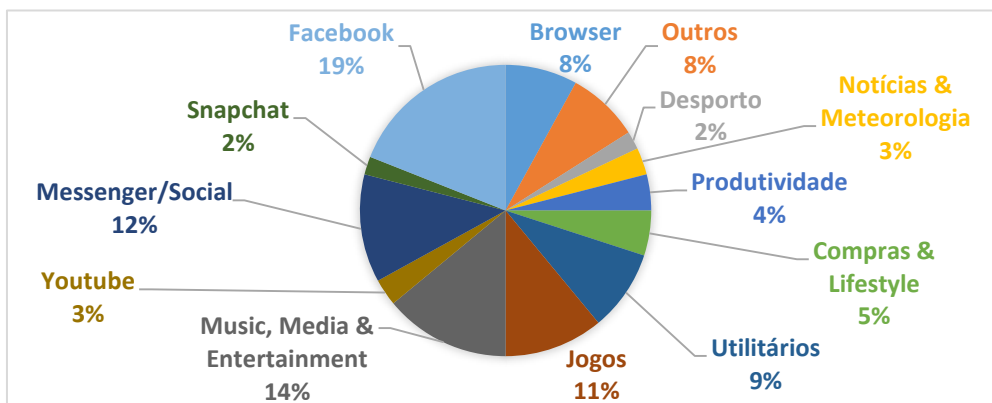
Apesar do *M-shopping* estar a tornar-se cada vez mais predominante entre os clientes, as empresas n3o sabem como responder a esta tend3ncia: inqu3ritos feitos 3s empresas concluem que 37% dessas empresas referem a falta de estrat3gia como a maior raz3o para n3o lanarem os seus programas para dispositivos m3veis (StrongView, 2012). De seguida pela an3lise da figura 7, percebemos quais as aplica33es mais usadas.

**Figura 7****Evoluo anual da utilizao de aplicativos moveis por tipologia (%)**

Fonte: Flurry Analytics (2017)

Pela observao da figura 7 percebemos que a mdia de uso das aplicaoes encontra-se nos 6%. No entanto, aplicaoes 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 atravs de aplicaoes moveis. Os utilizadores esto cada vez mais confortveis em fazer este tipo de compras nos seus telefones, sendo possvel concluir que os hbitos de compra atravs do digital esto enraizados. A facilitar este processo, as gigantes *Apple* e *Samsung* disponibilizaram servios como o *Apple Pay* e *Samsung Pay*, o que permite um acesso contnuo a informaoes de pagamento armazenadas para compras em dispositivos moveis. A categoria *Music, Media & Entertainment* ficou em segundo lugar com 43% de crescimento anual, reafirmando a migrao dos utilizadores para os dispositivos moveis para o consumo de mdia. As maiores descidas foram registadas nas aplicaoes de *Lifestyle* – na ordem dos 40% - muito devido ao facto destas aplicaoes necessitarem que os seus utilizadores criem hbitos dirios de uso para manter ou aumentar o crescimento deste tipo de aplicaoes. Por fim, apesar da categoria de *Gaming* ter registado um decrscimo de 15% em 2017, a *Flurry Analytics* reporta que os *gamers* esto a despender cada vez mais tempo e dinheiro em jogos (Flurry Analytics, 2017).

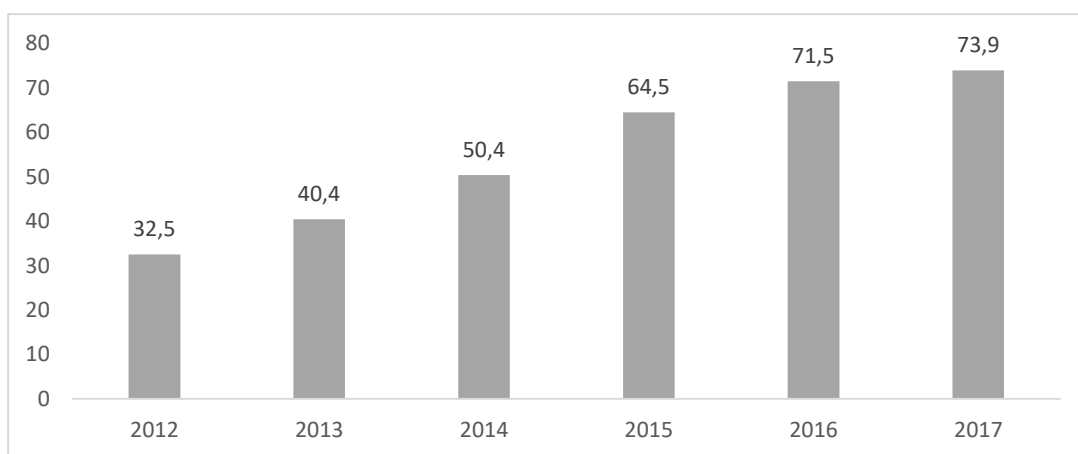
Na figura seguinte  possvel constatar quais as aplicaoes onde os utilizadores despendem mais tempo (figura 8):

**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

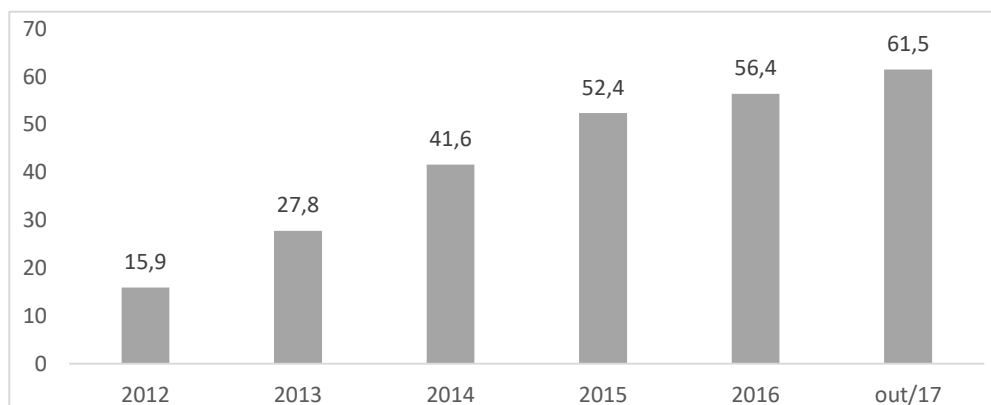
Podemos observar pela figura 9 que segundo o estudo da Marktest, a utilizao de *smartphones* aumentou na ordem dos 10 pontos percentuais até 2016. Ap3s este ano, deu-se uma estagnao do crescimento - apenas 2.4 pontos percentuais (Marktest, 2017).

Quando analisamos a penetrao da internet nos utilizadores de *smartphones*, existe um claro indício do seu crescimento. O estudo mais recente do Bar3metro da Marktest (Marktest 2017) revela que existe um total de 5 milh3es 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 evidência que o valor da penetrao da internet quase que quadruplicou desde 2012.

**Figura 10**

**Penetrao de Internet através do Telem3vel (em %)**



Fonte: Marktest, 2017

Em suma, as conclus3es do Bar3metro de Telecomunica3es demonstram que existem hábitos particularmente relevantes entre os jovens, que apresentam uma taxa de penetrao 50% acima da média. Na faixa etária 15-34 anos, 91,5% dos indivíduos acede à Internet através do seu telem3vel. Também existem diferenas 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 aceitao da aplicao pelo público em geral foi realizado um inqrito a possíveis utilizadores da aplicao. O inqrito foi dividido em três partes: numa primeira parte foram colocadas quest3es de caracterizao do respondente; na segunda parte a caracterizao 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 estratégia definiu-se como fundamental a Realização de “teste-fantasma”, de modo a validar se o conceito em Portugal será bem aceite, assim como tentar agrupar o maior número de clientes-utilizadores na aplicação de modo a ter outro poder de negociação. Este “teste-fantasma” será feito em Novembro de 2018, dois meses antes do lançamento oficial da aplicação. Escolheu-se o mês de Novembro por ser um mês pouco marcado pela época festiva do Natal e, deste modo, não influenciar a procura pelos serviços disponibilizados na *app*. O desenvolvimento de novas *Business Units* também foi considerado devido ao “ciclo de vida do produto”.

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

**Tabela II – Análise SWOT**

<b>Forças (S)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma intuitiva com uma navegação fácil;</li> <li>• Projeto único e impar nestes moldes no setor da restauração.</li> </ul>
<b>Fraquezas (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de mudança reduzido;</li> <li>• Administração com curta experiência no mercado de trabalho;</li> <li>• Custo de angariação de pastelarias/cafés/padarias; desenvolvimento e manutenção da aplicação</li> <li>• Investimento particularmente elevado.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Negócio fácil de replicar noutras Geografias;</li> <li>• A Penetração da Internet através do telemóvel quadruplicou desde 2012 (Marktest 2017);</li> <li>• Mercado da Restauração em Portugal representou 3.700 Milhões em 2016 (Jornal de Negócios 2016);</li> <li>• Negócio renovável;</li> </ul>
<b>Ameaças (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de barreiras à entrada no mercado;</li> <li>• As padarias/pastelarias/snack-bares poderão criar a sua própria aplicação;</li> <li>• Dependência do sucesso das padarias/pastelarias/snack-bares, parceiras da aplicação;</li> <li>• Teste do conceito em Portugal.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria (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

m3vel especificamente feita para o sector da restaurao. Trata-se, portanto, dum produto n3o tang3vel. Atrav3s da aplicao ser3 poss3vel proceder 3 encomenda dos produtos/*menus* disponibilizados na mesma.

3 expect3vel que os produtos venham num saco de cart3o fornecido pelo snack-bar/padaria/pastelaria com embalagens *user-friendly* e “*on-the-go*”: por exemplo, as bebidas numa embalagem de cart3o t3rmica de abertura f3cil que mantenham a temperatura do recipiente por muito tempo; os p3es/*croissants*/bolos dentro de sacos de papel para o efeito como materiais que podem estar em contacto com alimentos. 3 poss3vel que os produtos sejam consumidos em loja, no entanto, todos os produtos entregues pela aplicao ser3o entregues preferencialmente para serem levados para consumo fora da loja.

#### 4.6.4.2 Preo

O preo desempenha um papel cada vez mais fundamental devido 3s m3ltiplas ofertas existentes no mercado. Deste modo, a aplicao ser3 gratuita para o respetivo *download*, no entanto, sendo a *Morning Bites* apenas um ve3culo para a sua encomenda cobrar3 uma taxa de servio fixa por cada venda bem-sucedida na aplicao ao cliente-parceiro (5 c3ntimos no 1<sup>o</sup> m3s experimental, sendo de 10 c3ntimos nos restantes meses). Foi estimado que em m3dia os consumidores despendem cerca de 2€ por encomenda (atrav3s do inq3rito realizado), sendo que o custo por cada venda ronda os 10 c3ntimos para o cliente-parceiro.

Esta opo de cobrar apenas uma taxa fixa prende-se pelo fato de n3o se pretender limitar os anunciantes na aplicao - cobrando-se apenas este valor por cada venda ao inv3s de uma taxa fixa todos os meses ou trimestres, independentemente de se realizarem vendas ou n3o.

Outra fonte de rendimento implementada ser3 a criao de *banners*/destaques/publicidades a pedido dos anunciantes. A inteno da administrao da *Morning Bites* numa primeira abordagem 3 convencer os seus anunciantes dos benef3cios associados: vender-se-3 destaques na hora de maior utilizao da aplicao – que denominar-se-3 como “menu do dia” sendo que os seus utilizadores ter3o “acesso r3pido” para este menu do anunciante. O preo por cada *banner* ser3 fixado nos 100€/dia.

Por conseguinte, ser3 cobrada uma taxa fixa, sem preju3zo da taxa de servio 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 Localiza3o

Pretende-se alugar um escrit3rio na periferia de Lisboa de modo a centralizar as opera3es todas num s3 lugar. Privilegia-se um escrit3rio na periferia de Lisboa por n3o ser necess3rio contacto direto com o consumidor final e ser bastante mais barato. Deste modo os escrit3rios no centro de Lisboa foram exclu3dos da equa3o.

Por conseguinte, o estabelecimento est3vel da empresa ser3 localizado na Estrada Nacional 10, Shopping Tejo em Bobadela, concelho de Loures e 3 utilizada pelos administradores para desempenharem as suas fun3es administrativas e comerciais (figura 11, Anexo II).

#### 4.6.4.5 Pessoas

Para uma aplica3o sobreviver, 3 necess3rio que se mantenha operacional e sem quebras no fornecimento da informa3o. Para al3m disso, 3 necess3rio que haja consumidores a querer usar a aplica3o. Portanto, a sele3o da entidade que ir3 desenvolver e realizar manuten3es 3 aplica3o revela-se extremamente importante pelo que ter3 de ser criteriosa e seletiva, pois o seu desempenho ser3 vital para manter o bom funcionamento da *app*. Os dois s3cios-gerentes ocupar-se-3o de manter a empresa a funcionar administrativa e comercialmente. Quer isto dizer, que ser3o os principais respons3veis por angariar clientes-parceiros para a aplica3o, assim como por manter a empresa a funcionar nas suas opera3es correntes.

#### 4.6.4.6 Processos

Os processos foram definidos por tr3s etapas: pr3-aquisi3o, aquisi3o e p3s-aquisi3o

Na fase da pr3-aquisi3o os consumidores-finais aceder3o 3 aplica3o no seu *smartphone* ap3s realiza3o gratuita do seu *download*. 3 nesta altura que procedem 3 escolha atrav3s dos clientes-parceiros presentes na aplica3o, do seu pequeno-almoo ou dos produtos desejados. Os processos externos ter3o um enfoque na comunica3o e divulga3o da aplica3o. 3 nesta fase que os procedimentos internos ter3o de entrar em a3o, nomeadamente no controlo de tr3fego da aplica3o e supervis3o 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 nvel nacional no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
3. Obteno de financiamento quer por Capitais Prprios (65%) quer por Capitais Alheios (35%) – foi decidida nesta proporo de maneira a baixar os custos de financiamento;

Relativamente ao modelo de negocios, usou-se o *Business Model Canvas* (tabela III) desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) com o intuito de facilitar e realar a todos os potenciais investidores, os pontos-chave do negocio.

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

<b>Key Partners</b> - Empresa que armazena a informao da aplicao e procede ao seu tratamento e disponibiliza os dados; - Empresa que procede ao desenvolvimento da aplicao; - Empresa que procede  ativao dos pagamentos atravs da aplicao.	<b>Key Activities</b> - Desenvolvimento, manuteno e atualizao da aplicao Marketing; - Acompanhamento do servio de entrega de encomendas; - Acompanhamento de satisfao/fidelizao dos clientes finais.	<b>Value Proposition</b> - Oferta Inovadora que pretende criar mercado <i>Take-Away 2.0</i> ; - Aplicao especializada em pequenos-almoos, onde  possvel fazer as encomendas dos mesmos; - Facilidade e comodidade nos pedidos e pagamentos dos mesmos; - “Grab & Go”.	<b>Customer Relationships</b> - Venda directa (padarias) - Anlise criteriosa ao conjunto de comentrios negativos na aplicao relativo ao servio prestado; - <i>Feedback</i> peridico relativo aos comentrios.	<b>Customer Segments</b> - Utilizadores de <i>smartphones</i> com acesso  internet (IOS e Android) - Padarias de renome e de menor dimenso, especializados em pequenos-almoos.
<b>Cost Structure</b> - Ativos fixos tangveis (Computadores, servidores); - Ativos fixos intangveis (Desenvolvimento da aplicao); - FSE (e.g. manuteno dos servidores, pagamento de renda de aluguer); - Custos com Pessoal;	<b>Key Resources</b> - Recursos Humanos com experincia na rea da Tecnologia; - Know-how para o desenvolvimento da aplicao a um preo acessvel; - Fiabilidade da aplicao.		<b>Channels</b> - <i>Influencers</i> ( <i>Instagram &amp; Twitter</i> ); - Pgina prpria <i>Facebook</i> ; - Canal Directo; - <i>Word to Mouth</i> ;	
<b>Cost Structure</b> - Ativos fixos tangveis (Computadores, servidores); - Ativos fixos intangveis (Desenvolvimento da aplicao); - FSE (e.g. manuteno dos servidores, pagamento de renda de aluguer); - Custos com Pessoal;		<b>Revenue Streams</b> - Taxa de servio por cada venda concretizada na <i>app</i> ; - Destaques pagos pelas padarias que queiram promover os seus pequenos-almoos 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/Remunera3o

Os encargos com a remunera3o dos s3cios-gerentes est3o discriminados na tabela IV:

**Tabela IV**  
**Tabela de Remunera3es**

<b>Colaborador</b>	<b>Sal3rio Base</b>	<b>S. Alimenta3o</b> <b>(22 dias)</b>	<b>S. Social</b> <b>(23,75%)</b>	<b>Total</b>
Jo3o Pereira	900€	154,00€	213,75€	1267,75€
Sara Luz	900€	154,00€	213,75€	1267,75€

*Fonte: Aurtoria Pr3pria (2018)*

Relativamente aos encargos com remunera3es (tabela IV), o sal3rio base de ambos os s3cios encontra-se fixado nos 900€ brutos. Ap3s minuciosa an3lise, decidiu-se atribuir uma remunera3o razo3velmente baixa de modo a n3o comprometer a exist3ncia da pr3pria entidade nem da sua rentabilidade.

## 4.9 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro desempenha um papel fundamental num plano de neg3cios pois 3 nele que se encontram as estimativas e perspetivas financeiras necess3rias para a perce3o da sua viabilidade.

Este projeto foi desenvolvido de maneira a que seja oficialmente lanado em 2019, com estimativas feitas a 5 anos. Este per3odo de an3lise est3 dependente da aceita3o dos clientes-parceiros, sendo estas parcerias cr3ticas para o neg3cio.

### 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-almoos durante todo o ano fiscal de 2019 (01/Janeiro de 2019 a 31/Dezembro 2019) sendo que em 160.000 pequenos-almoos ser3 cobrada a taxa de servio de 5 c3ntimos (devido 3 redu3o tempor3ria aos clientes-parceiros). Os restantes 180.000 pequenos-almoos, ser3o sujeitos 3 taxa de servio fixada nos 10 c3ntimos. O detalhe do n3mero de encomendas em dias, meses e ano 3 como apresentado na tabela VII – ver Anexo V.

A administrao considera estes valores razoaveis tendo em conta que os clientes-parceiros da aplicao estaro maioritariamente presentes em grandes reas metropolitanas onde existe uma enorme afluncia de Clientes-Consumidores. Usou-se como situao-base um Cliente-Parceiro presente nas proximidades da estao do Metropolitano de Lisboa, Marqus de Pombal (estao no corao de Lisboa). Os dados disponibilizados pelo Metropolitano de Lisboa referem que o nmero de passageiros que entram/saem mensalmente nesta estao  de 609.978 passageiros por ms (Metropolitano de Lisboa, 2018). Partiu-se do pressuposto que 40% deste total viajam no perodo matinal (da abertura at s 11h30), portanto 243.951 passageiros e que apenas 11% usem a nossa aplicao para fazer o pedido das suas encomendas. Com mais pessoas a conhecerem a nossa aplicao, estimou-se um *boom* na procura pelos servios da nossa aplicao em 2020 a fixar-se nos 80% para a procura no perodo experimental, 60% para adeses a longo prazo e 100% nos *banners* solicitados pelos clientes-parceiros. A administrao 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 trs variveis. Aps estes trs anos, calculou-se que o projeto entra em “velocidade cruzeiro”, apresentando pequenos crescimentos. Encontram-se detalhadas na Tabela VIII (Anexo V) as taxas de servio cobradas no 1º ano de funcionamento da *Morning Bites*.

## 4.9.2 Investimento Inicial

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

## 4.9.3 Mapa de FSE’s

Do mapa de Fornecimento de Servios Externos da *Morning Bites*, destaca-se o facto da *Morning Bites* iniciar actividade no fim do ltimo trimestre do ano de 2018. Portanto, os gastos referentes a 2018 consideram apenas trs 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 servios. (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 3 que este seja positivo apresentando o valor de 11.964 euros. J3 relativamente ao VAL, o valor 3 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 atualiza3o onde o VAL do investimento 3 de 27,12% - se assumirmos que a taxa de juro dos dep3sitos a prazo encontra-se nos 1% e cerca de 7% para produtos com algum risco (nomeadamente num investimento em a3es), a TIR apresentada pelo nosso projeto 3 bastante apelativa a estas “tradicionais” solu3es de investimento.

3 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 Demonstra3es Financeiras deste projeto encontram-se presentes na Tabela XI (ver Anexo V).

## 4.9.6 An3lise de Risco

Kuratko & Hodgetts (2004) afirmam que os empreendedores t3m v3rios fatores de risco, nomeadamente: familiares, de carreira profissional, sociais ou ps3quicos. No entanto, sejam quais forem os riscos, estes s3o considerados uma importante componente de cada processo empreendedor.

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

- Risco de Cr3dito;
- Risco de Taxa de Juro;
- Risco de Produtos Substitutos;
- Risco/An3lise de Sensibilidade Preo.

### 4.9.6.1 Risco de Cr3dito

O Risco de Cr3dito associado a este projeto decorre do incumprimento de uma das partes de um contrato de taxa de servio resultando numa perda financeira para a empresa. Desta forma, a *Morning Bites* n3o est3 sujeita a risco de cr3dito nas suas atividades operacionais. As d3vidas a receber de clientes-parceiros ser3o inexistentes visto que o d3bito 3 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). Servios 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., & Sim3n-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). Penetra3o de internet m3vel 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  Inovao (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 – Obrigaes do Tesouro <https://www.igcp.pt/pt/menu-lateral/instrumentos-de-divida/obrigacoes-do-tesouro/> [Acesso em: 2018/7/26]

Instituto Nacional de Estatstica. (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-almoos 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-almoo a casa. <https://nit.pt/buzzfood/gourmet-e-vinhos/empresas-pequeno-almoco-casa> [Acesso em: 2018/3/11],

NiT. (2018). Miss Morning: o pequeno-almoo 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  o Portugal 2020? <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> [Acesso em: 2018/2/21]

Pblico (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]

Dirio da Repblica n.º 46/2011, Srie 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). Exerccio das funes de TOC — Incompatibilidades e conflitos de interesse <https://www.occ.pt/fotos/editor2/ve25julho.pdf> [Acesso a 2018/5/20],

Viso. (2018). Sushi e brunch so 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. Caracterizao do Respondente

1. Qual  o seu gnero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro no responder

2. Qual  a sua idade?

Texto de resposta curta

---

3. Em que concelho habita?

Texto de resposta curta

4. Quais as suas habilitaes literrias? \*

- Ensino Secundrio
- Curso Tecnolgico/profissional/outro
- Bacharelato
- Licenciatura
- Ps-Graduao
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual a sua ocupao? \*

A sua resposta

---

6. Qual o seu estado civil? \*

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Vivo

7. Qual o seu rendimento mensal bruto? \*

- < 580
- 581-1000
- 1001-1500
- 1501-2000
- > 2000
- Prefiro no 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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



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

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

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

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Não esperar em filas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápida entrada e saída 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 é que considera serem razoáveis 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 razões para não utilizar a aplicação? \*

- Preferir que a refeição seja entregue em casa ou no escritório
- Não haver a padaria/pastelaria pretendida disponível na aplicação
- Não existir grande benefício por ser necessário deslocação à loja física
- Complexidade da aplicação

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

	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 conveniência	<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 experiência da encomenda anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Fidelização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Com que frequência utilizaria esta aplicação? \*

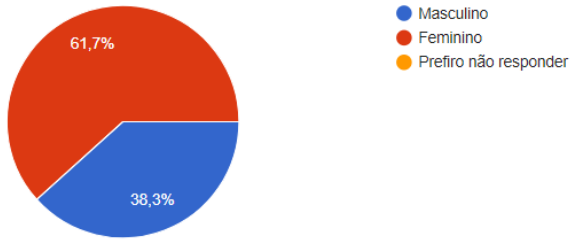
	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Resposta:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO IV – Anlise dos Inquritos

### Figura 12 – Caracterizao do Respondente

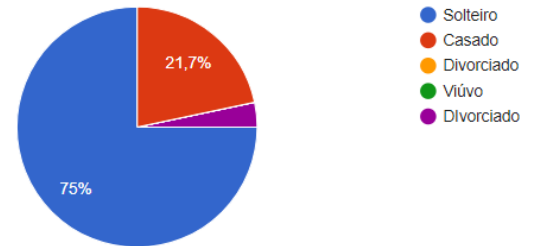
1. Qual  o seu gnero?

60 respostas



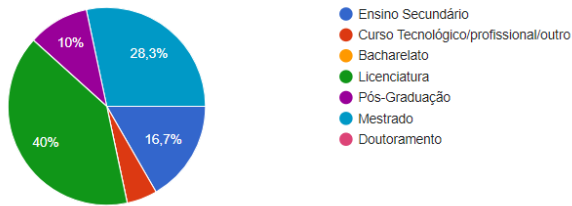
6. Qual o seu estado civil?

60 respostas



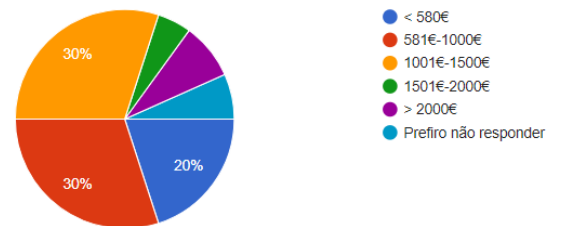
4. Quais as suas habilitaes literrias?

60 respostas



7. Qual o seu rendimento mensal bruto?

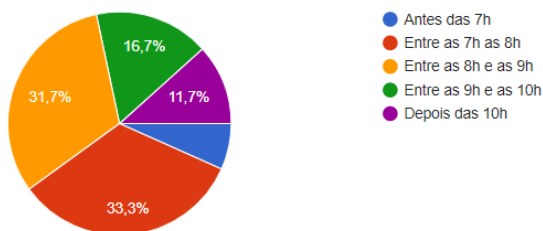
60 respostas



### Figura 13 – Hbitos de Consumo P. Almoo

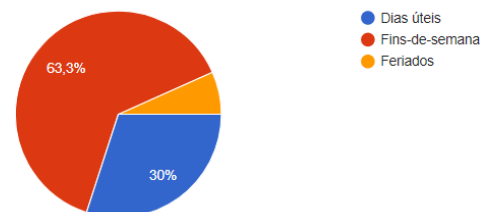
9. A que horas toma o seu pequeno-almoo?

60 respostas



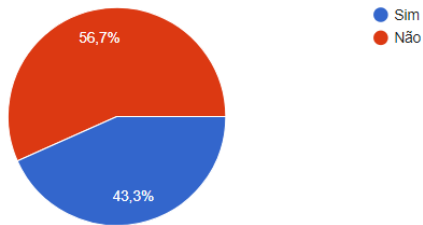
13. Quais os dias mais propcios a tomar o seu pequeno-almoo fora de casa?

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?)

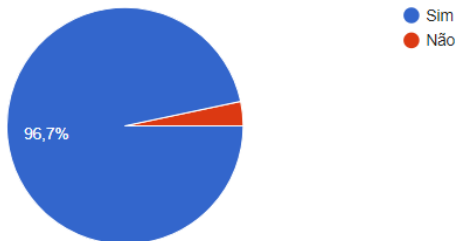
60 respostas



**Figura 14 – Utilização de Tecnologia Mobile**

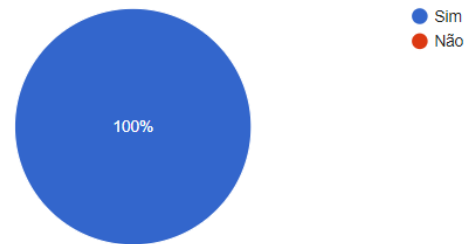
15. Possui um smartphone?

60 respostas

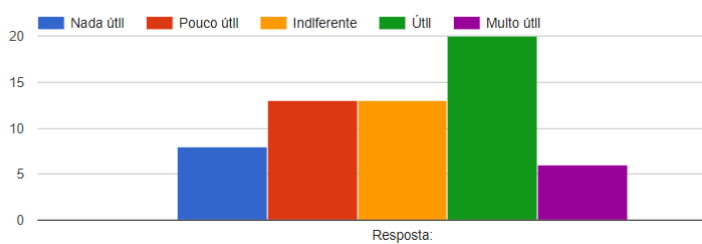


16. Tem internet no seu dispositivo móvel?

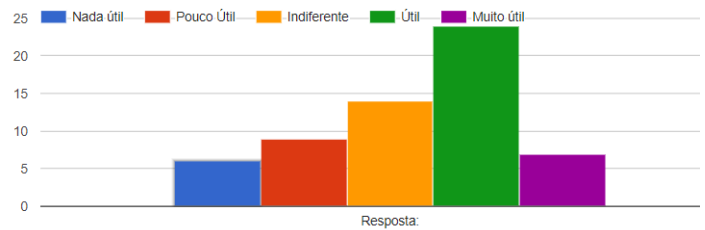
60 respostas



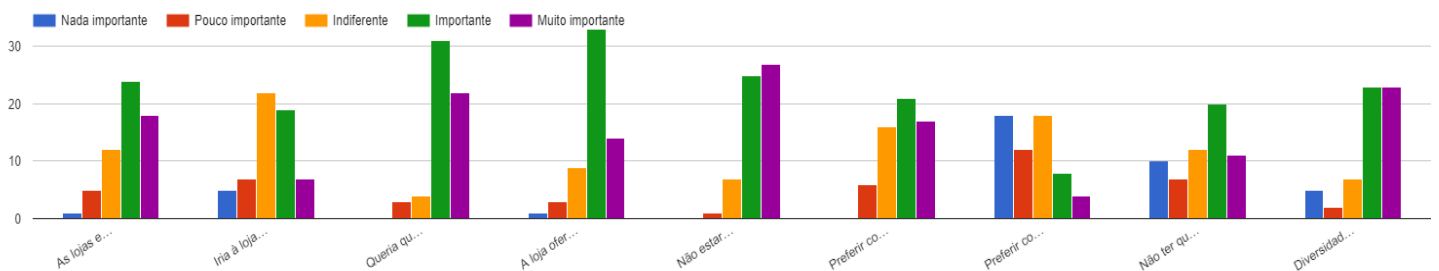
17. Considera útil fazer a encomenda do seu pequeno-almoço através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?



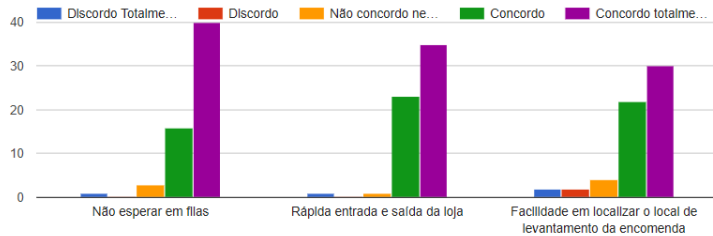
18. Considera útil fazer a encomenda do seu brunch através duma aplicação móvel para mais tarde o levantar em loja?



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

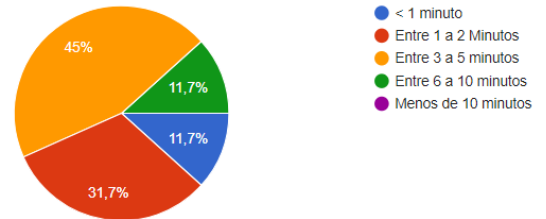


20. Quais são os principais atributos para um bom levantamento em loja?



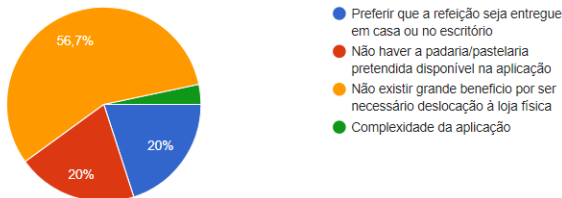
21. Quantos minutos é que considera serem razoáveis para recolher a sua encomenda na loja?

60 respostas

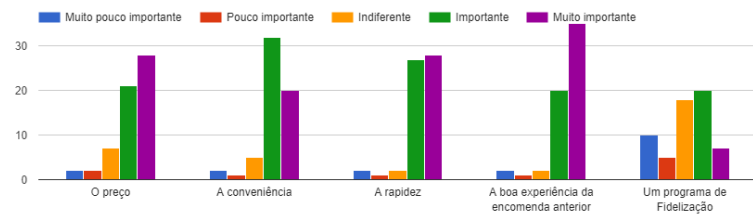


22. Quais seriam as suas principais razões para não utilizar a aplicação?

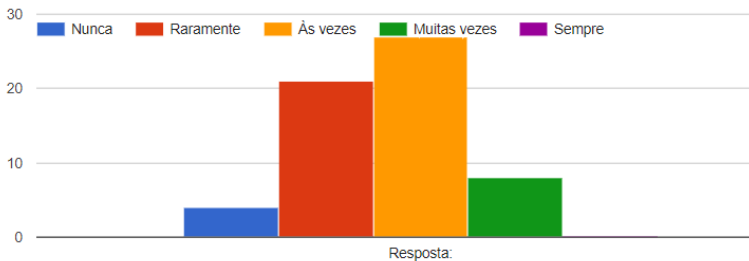
60 respostas



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
<b>Nº de Encomendas/Ano</b>	350 000	630 000	819 000	859 950	885 749
<b>Nº de Encomendas/Mês</b>	29 167	52 500	68 250	71 663	73 812
<b>Nº de Encomendas/Dia</b>	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 Servios Prestrados</b>	109.215€	103.055€	96.090€	74.100€	41.500€	-
<b>Fornecimento e Servios 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 Servio cobrada a	Taxa de Crescimento			
	80%	30%	5%	3%
<b>Taxa de Servio cobrada a 5 c3nt</b>	80%	30%	5%	3%
<b>Taxa de Servio cobrada a 10 c3nt</b>	60%	50%	10%	8%
<b>Banners</b>	100%	10%	5%	5%

Fonte: Folha de C3lculo IAPMEI, 2016

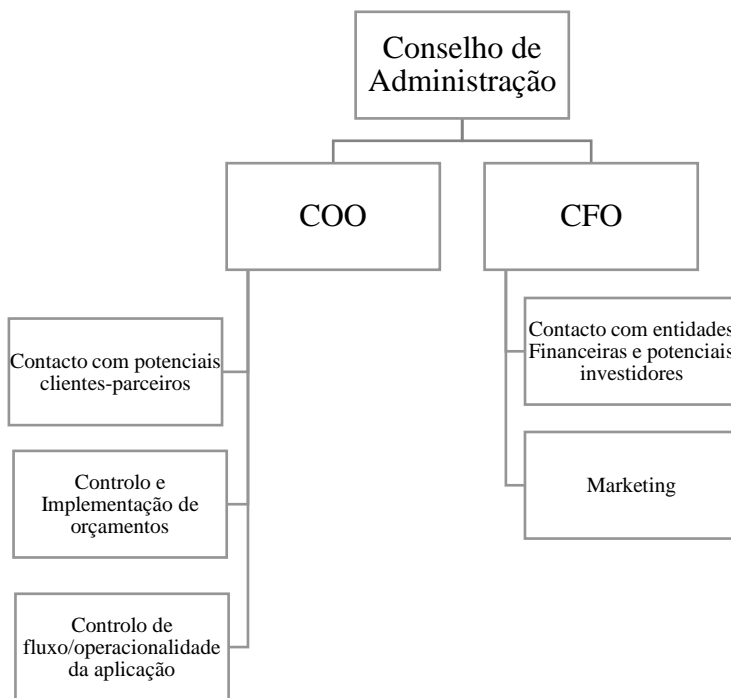


**Tabela XIII**  
**Mapa de Sensibilidade Preço-Procure**

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)