



CATOLICA
ESCOLA SUPERIOR DE BIOTECNOLOGIA

PORTO

Sublime Românico

Semifrio de bolacha de grão-de-bico com cobertura de fruta sazonal da Rota do Românico



Ana Pinto

André Sá

Beatriz Gonçalves

Daniela Rocha Vieira

Maria Ribeiro

Ilídio Menezes

Universidade Católica Portuguesa – Porto

Escola Superior de Biotecnologia

Orientadoras: M. Conceição Hogg e Margarida Neves

Porto, 10/05/2021

Sumário Executivo

Regendo-se pelos valores Inovação, Simplicidade e Eficiência, a Sublime Românico combina as preferências alimentares e restrições dos vários consumidores de cada grupo, fornecendo uma opção de sobremesa para os mesmos. Apresenta várias características únicas no mercado, que permitem aos seus consumidores terem uma experiência diferente, mais divertida e leve: um pack de 4 semifrios individuais por 10€, por pessoa, que irá dar uma nova e mais brilhante cor ao conceito de sobremesas.

Ao longo deste relatório, será possível perceber que existem vários fatores que permitem que esta ideia de negócio apresente vantagens competitivas sustentáveis e inimitabilidade. A sublime Românico oferece características únicas e diferenciadoras como, por exemplo, coordenação e cooperação entre os consumidores e *mise-en-place*.

No plano de marketing, procedeu-se a um estudo intensivo do mercado onde foram definidos os objetivos de marketing e realizada uma segmentação múltipla, resultando no target da Sublime Românico (jovens entre os 20 e 36 anos). Para pôr “mãos à obra”, redigimos o plano de ação que recai a sua atenção para o marketing digital, campanhas e ainda algumas parcerias. Se porventura, o plano de ação não esteja a provocar os efeitos que delineamos, apresentamos ainda um plano de contingência.

No plano financeiro da Sublime Românico, revelamos que teremos grandes custos iniciais com equipamento básico, programação e criação da marca, mas também soluções de financiamento como os capitais próprios e o programa Investe Jovem.

No plano operacional elaboramos um diagrama de Gantt para estruturar e definir todos os prazos de todas as atividades da Sublime Românico e um pacto social onde estão descritas todas as regras e condições que regem a empresa.

Assim, referidos todos os pontos necessários para a realização de um plano de negócio, queremos elevar o nosso produto e deixar a nossa sobremesa no coração do consumidor!

Índice

Sumário Executivo	2
Índice	<i>Erro! Marcador não definido.</i>
1. Introdução	5
2. Sublime Românico	6
2.1. O conceito.....	6
2.2. Em que medida é que o nosso produto é inovador?	6
3. Plano de Marketing	7
3.1. Teste de conceito.....	7
3.2. Análise de concorrentes	10
3.3. Avaliação do potencial mercado	11
3.3.1. Análise SWOT	11
3.4. Estratégia, segmentação, posicionamento.....	12
3.4.1. Segmentação do Mercado	12
3.4.1.1. Segmentação Geográfica.....	13
3.4.1.2. Segmentação demográfica	13
3.4.1.3. Segmentação Psicográfica	14
3.4.1.4. Segmentação Comportamental	16
3.5. Target.....	16
3.6. Posicionamento	16
3.7. Marketing mix.....	18
3.7.1. Produto.....	18
3.7.3. Fornecedores e distribuidores	19
3.7.3.2. Distribuição	19
3.8. Comunicação	20
3.9. Plano de ação.....	21
3.9.1. Descrição de atividades	21
3.9.2. Cronograma	24
3.9.3. Orçamento	24
3.10. Plano de Contingência.....	25
4. Marca e Embalagem	26
4.1. Embalagem primária	26
4.2. Embalagem secundária	26
5. Estudo Técnico	27
5.1. Apresentação das técnicas de inovação	27
5.2. Detalhes da constituição, fluxograma de processo, características técnicas	30
5.3. Análise sensorial, validação da qualidade microbiológica do produto (tempo de prateleira/data de validade).....	31
5.4. Características técnicas da embalagem para conservação do produto	32
5.5. Propriedades nutricionais e benefícios para a saúde: justificação	33
6. HACCP	34
6.2. Descrição do produto.....	34
6.3. Lista dos ingredientes e matérias primas.....	35
6.4. Fluxograma de produção do Sublime Românico.....	36
6.5. Análise dos Perigos e Descrição das Medidas Preventivas	36
7. Estudo económico	44
7.1. Custos Iniciais	44
7.2. Financiamento	44

7.3.	Procura	44
7.4.	Crescimento	45
7.5.	Rendimentos Operacionais	45
7.6.	Custos	46
8.	Plano Operacional	47
8.1.	Plano Operacional	47
8.1.1.	Pacto Social	47
8.1.2.	Organograma da Sublime Românico	47
8.1.3.	Cronologia da Sublime Românico	48
9.	Conclusão	49
10.	Bibliografia	50
11.	Anexo	53

1. Introdução

No âmbito do projeto Ecotrophelia 2021, foi-nos proposto a criação de uma ideia de negócio inovadora no setor agroalimentar e que visa o desenvolvimento de um produto alimentar eco inovador e sustentável. Após reflexão, discussão e criatividade surgiu: semifrio vegetariano ou vegan valorizando a agricultura e cultura presente na Rota do Românico.

É um produto idealizado para revolucionar o conceito de sobremesas, incorporando uma dieta à base de vegetais e frutas. O seu principal objetivo é ajudar os seus consumidores na difícil tarefa de encontrar uma sobremesa que combine preferências alimentares e respetivas restrições do grupo alvo. A Sublime Românico pertence à CAE 10712 – Pastelaria. Compreende a fabricação de bolos, fritos e produtos similares de pastelaria (inclui congelados), de carácter industrial ou artesanal, associada ou não à venda de retalho.

Ao longo deste relatório, será feita uma análise da envolvente interna e externa da Sublime Românico, de forma a dar a conhecer melhor os aspetos positivos da envolvente que ajudarão a empresa a ser criada e desenvolvida, bem como, as dificuldades que terá de enfrentar.

De seguida é apresentado um plano de marketing desenvolvido e orientado para o marketing digital de forma a dar a conhecer a Sublime Românico aos seus potenciais consumidores. No plano financeiro, é apresentada a viabilidade económica do negócio bem como a análise do cenário que poderá enfrentar.

Por fim, no plano operacional, são destacadas todas as atividades a realizar em ordem à operacionalização da Sublime Românico.

2. Sublime Românico

2.1. O conceito

O produto apresentado neste trabalho é uma sobremesa semifria com inspiração no formato de um cheesecake. A particularidade do nosso produto passa pelo facto de pretender ser uma ode a uma das nossas maravilhas nacionais, a Rota do Românico.

Desde o início da conceção da ideia, que pretendíamos adotar um produto que pudesse fazer uso de alguns ingredientes provenientes de uma produção circular, sustentável e menos pesada para o solo. O produto pretende acima de tudo ser uma chamada de atenção para os produtos nacionais e as produções locais para valorização de um mercado interno, do património nacional e reduzir o desperdício alimentar.

2.2. Em que medida é que o nosso produto é inovador?

A sublime Românico apresenta um produto idealizado para revolucionar o conceito de sobremesas, incorporando uma dieta à base de vegetais e frutas. O seu principal objetivo é promover o setor agroalimentar através do desenvolvimento de um produto eco inovador e sustentável/ ecológico, fornecendo uma opção de embalagem ecológica, combate de desperdícios alimentares na indústria e valorização da agricultura sazonal.

Os principais valores da Sublime Românico são: a Simplicidade, Inovação e Eficiência e a sua missão é transformar a visão preconcebida de um produto vegetariano ou vegan, numa visão mais divertida e acessível para o consumidor. A procura de alternativas no mercado, permite-nos afirmar que há espaço para a implementação do nosso produto.



Figura 1: Exemplos de apresentação da sobremesa Sublime Românico sabor de kiwi e melão

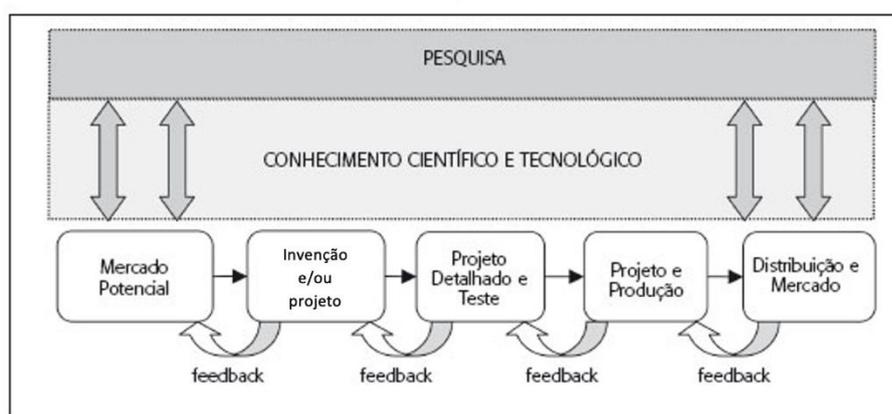
3. Plano de Marketing

Inicialmente, a estratégia passa pela angariação de clientes. Neste sentido, o plano estratégico irá promover um *buzz* inicial da Sublime Românico, nos anos seguintes este objetivo continuará presente de forma a fomentar, através das estratégias de seguida elencadas, um crescimento sustentável, que se prevê de cerca de 3,5 % por ano.

Já numa segunda fase, a estratégia passa pela retenção desses mesmos clientes. Neste caso, estratégias de fidelização e de constante inovação serão essenciais, a par das estratégias de marketing que permitirão difundir a mensagem da Sublime Românico e anunciar as novidades.

3.1. Teste de conceito

No sentido de avaliar a perceção de valor do produto para o consumidor, estimar a curva de aceitação de preço do consumidor, e com isso encontrar o preço ótimo para o produto no mercado foi realizado um estudo do consumidor final.



Fonte: Adaptado de Kline e Rosenberg (1986).

Figura 2: Modelo interativo do processo de inovação de Kline e Rosenberg

Dessa forma, foi criado um questionário online que foi dinamizado pelas redes sociais dos membros do grupo. As respostas permitiram desenvolver uma análise da segmentação, como será discutido mais adiante.

O questionário foi iniciado com algumas questões básicas como a idade e o género do potencial consumidor e os valores obtidos estão representados na figura 3 e 4 respetivamente.

Faixa etária dos inquiridos

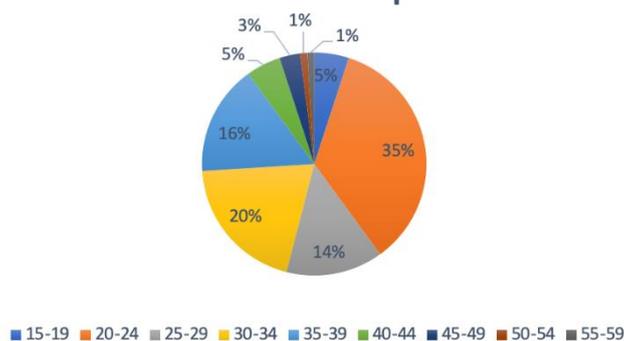


Figura 3: Representação gráfica das idades dos inquiridos

Género dos inquiridos

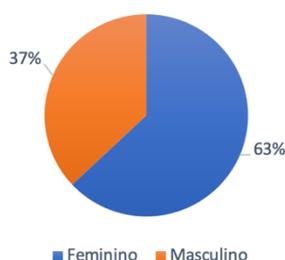


Figura 4: Representação gráfica do género dos inquiridos

A maior parte dos inquiridos encontravam-se entre os 20 e os 39 anos pelo que se situavam no público-alvo pretendido e 63 % do público inquirido era feminino.

Uma das questões colocadas pretendia saber qual era o nível de consumo de sobremesas de forma a entender se tínhamos um número suficiente de consumidores para garantir uma margem de lucro inicial com as vendas do produto. 63 % dos inquiridos admitiu um consumo semanal de sobremesas e bolos. A receptividade a experimentar um produto de origem vegan ou vegetariana é também bastante elevado, estando acima dos 90 %.

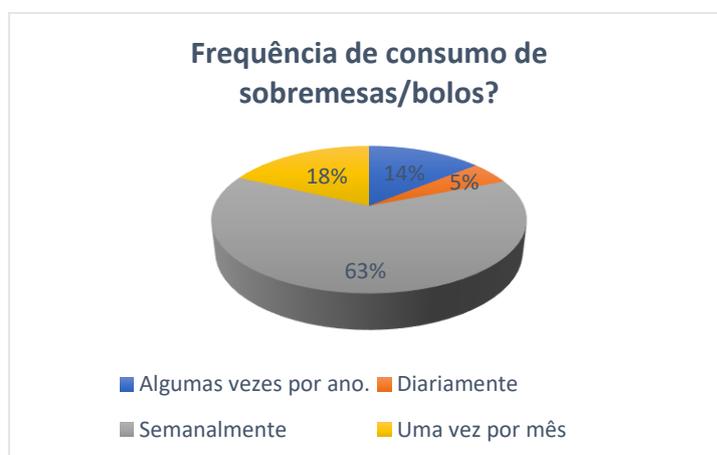


Figura 5: Gráfico percentual da frequência de consumo de sobremesas/bolos



Figura 6: Gráfico percentual da recetividade dos inquiridos a experimentar um produto de origem vegan/vegetariana

Foi demonstrado grande interesse e valorização no aspeto de produção a partir de produtos da Rota do Românico e os inquiridos demonstraram estar dispostos a pagar por um produto com os valores defendidos pela Sublime Românico.

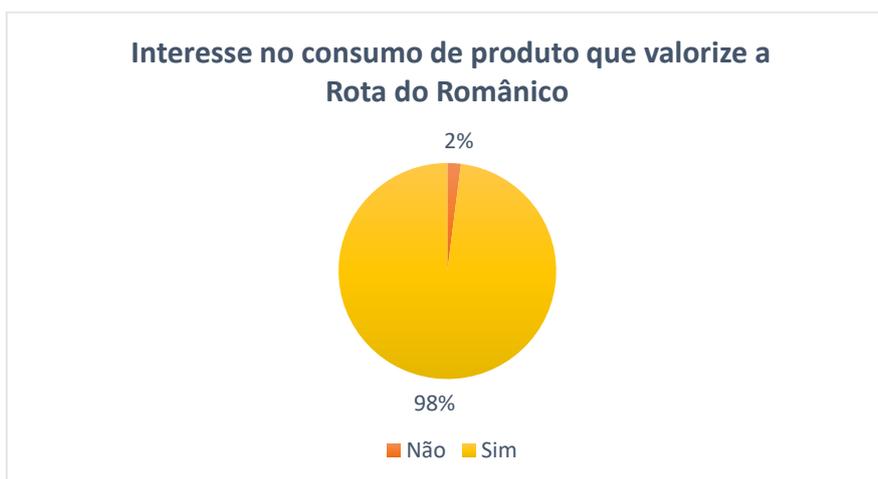


Figura 7: Representação gráfica do interesse demonstrado pelos inquiridos em consumir produtos com matérias-primas de origem na Rota do Românico

INTERVALO DE PREÇOS POR DOSE MAIS JUSTO

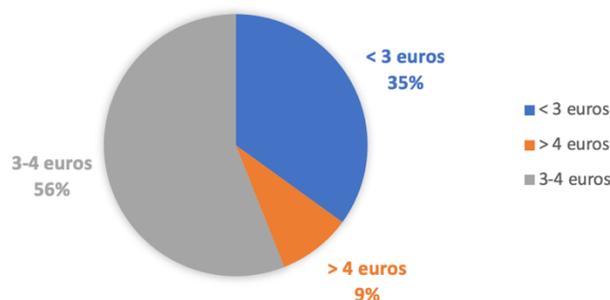


Figura 8: Representação gráfica do valor que os inquiridos estariam dispostos a pagar pelo produto Sublime Românico

3.2. Análise de concorrentes

A análise da concorrência é uma ferramenta útil para percebermos os concorrentes diretos, que partilham características/estratégias e competem com fatores similares. Neste sentido, identificamos 4 concorrentes diretos: AniCooks Vegan, Tâmaras Pastelaria Saudável, Despensa N6 e daTerra.

A AniCooks Vegan é uma marca de pastelaria, criam e vendem bolos e sobremesas de origem 100% vegetal. Para tal, utilizam ingredientes de qualidade, priorizando o uso de fruta e cereais integrais. A plataforma digital disponibiliza partilha de conhecimento através de workshops e disponibilizam um suporte digital dedicado a receitas simples e exclusivas de forma gratuita.

As principais falhas da AniCooks vegan prendem-se com a utilização de matérias primas importadas como: o açúcar branco e óleos refinados, utilização fruta não sazonal e, a falta de uma embalagem ecológica.

A Tâmaras Pastelaria Saudável é uma marca de pastelaria artesanal vegan, oferece opções de sobremesa, feitas com ingredientes sem glúten e sem lácteos. Esta integra uma plataforma de acesso a diversas receitas práticas e saudáveis, E-book e assinatura de um cabaz semanal.

Os pontos fracos da Tâmaras Pastelaria Saudável ficam a dever-se à utilização de matérias primas importadas, como: açúcar amarelo e mascavado ou eritritol e, da utilização de embalagens Takeaway de alumínio.

A Despensa N°6 é uma pastelaria que oferece produtos sem glúten, sem açúcar refinado, confeccionados em parte com ingredientes biológicos e, não utilizam trigo, milho, açúcares e óleos refinados, nem qualquer ingrediente artificial.

Ao que foi possível apurar, apesar do feedback positivo, a principal falha prende-se no uso de matérias primas importadas. Por outro lado, também não dispõem de plataforma digital que permita a interação ou fidelização do cliente.

Após a análise dos concorrentes, identificamos como fatores críticos de sucesso, os seguintes fatores: preço competitivo, utilização de matérias primas não importadas, fruta sazonal, alternativa ao açúcar, embalagem ecológica, produção com sustentabilidade e, funcionalidade online para partilha de conhecimento, receitas e fidelização.

Enquanto Blue Ocean, ou seja, espaço de inovação estratégica, identificamos os seguintes fatores, como se pode ver na figura 9:

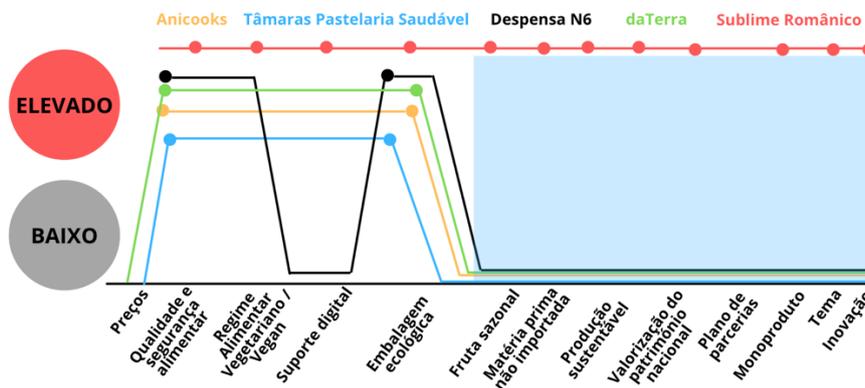


Figura 9: Blue Ocean Sublime Românico

Quanto aos concorrentes indiretos, identificamos as restantes pastelarias e confeitarias, e ainda restaurantes vegetarianos ou vegan. Neste grupo insere-se, por exemplo, a Spirito Cupcakes & Coffee e O Macrobiótico.

Por fim, e completando a análise da concorrência, organizamos os nossos concorrentes em grupos estratégicos (figura x) tendo em conta a integração vertical, isto é, inovação tecnológica na produção de sobremesas vegetarianas ou vegan já implantadas no mercado alimentar, e a escolha das matérias primas utilizadas na confeção do produto.

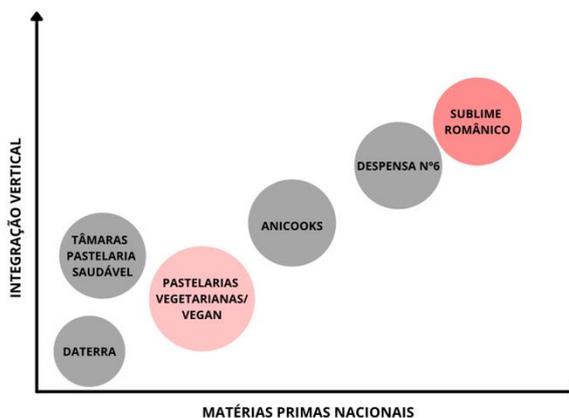


Figura 10: Grupos Estratégicos

3.3. Avaliação do potencial mercado

3.3.1. Análise SWOT

Após esta análise, identificamos como principais forças da Sublime Românico a qualidade e inovação do produto e respetiva embalagem, a valorização do património nacional, a diversidade de funcionalidades que o suporte digital oferece, principalmente, a possibilidade de interação com os consumidores, a criação de receitas por profissionais e o plano de parcerias

futuras que possibilitará atingir um público maior e um crescimento sustentável ao longo dos anos.

Enquanto fraquezas, identificamos a pegada ecológica da produção e distribuição e o desperdício alimentar, visto que é um parâmetro (quase) inevitável. Contudo, recorrendo ao uso de painéis fotovoltaicos, carros elétricos e utilizando um padrão de distribuição por dias/locais específicos, poderá ser uma oportunidade para reduzir esse mesmo problemas.

A realização de parcerias com empresas que combatem o desperdício alimentar, como por exemplo: a TooGoodToGo, permite uma resposta rápida para as nossas necessidades.

A grande ameaça da Sublime Românico prende-se com o poder comercial dos consumidores que é elevado, tendo em conta que a oferta de mercado é grande e a maioria dos concorrentes oferece um produto com algumas semelhanças. Neste sentido, criação de mecanismos que aumentem o custo de ajustamento dos consumidores será determinante para o sucesso.

Na figura 11, pode-se observar um breve resumo da análise SWOT realizada sobre a Sublime Românico.

<p>FORÇAS</p> <p>Matérias primas nacionais: reduzir a importação dos alimentos e favorecer os produtores rurais locais</p> <p>Fruta sazonal: não há necessidade de climatizadores e métodos artificiais de plantação e transporte</p> <p>Embalagem ecológica: Embalagem de cartão kraft e embalagem de plástico PLA</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Pegada ecológica da produção e distribuição: oportunidade para recorrer a painéis fotovoltaicos, carros elétricos e distribuição organizada por dias/locais específicos</p> <p>Desperdício Alimentar: oportunidade para realizar parcerias com a TooGoodToGo</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Estabelecimento de parcerias com outras entidades, na área alimentar, criando um produto completo e que satisfaz necessidades alimentares através da integração de todas as cadeias de valor</p> <p>Oferta de produtos inovadores e originais, de melhoramento regular, criados por profissionais, criando a sensação de desejo no cliente e conduzindo a uma fidelização</p> <p>Fidelização de clientes através do suporte digital</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Estando o consumidor cada vez mais exigente, a segurança, a qualidade e a inovação são essenciais para a fidelização (através de um produto mais atrativo e com matérias primas nacionais e sazonais), e desta forma, reduzir o poder dos consumidores através do aumento dos custos de ajustamento.</p>

Figura 11: SWOT Sublime Românico

3.4.Estratégia, segmentação, posicionamento

3.4.1. Segmentação do Mercado

Ao adotar esta proposta de segmentação que segue os requisitos da segmentação (mensurável, substancial, acessível, diferenciável e acionável) o objetivo será, não ter um segmento maior, mas sim mais *engaged* com o produto.

Assim sendo, segmentação da Sublime Românico é uma segmentação múltipla, através dos seguintes aspetos:

3.4.1.1. Segmentação Geográfica

Para implementar as estratégias de marketing é oportuno segmentar o mercado português recorrendo ao sistema hierárquico de divisão do território, a NUTS. Esta divisão foi realizada de acordo com a NUTS II e, assim, o mercado português foi dividido em 7 regiões: Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira.

Segundo dados do INE, em 2019, o Norte apresentava o maior número de população residente com cerca de 34,7% do total da população residente em Portugal, seguindo-se pela Área Metropolitana de Lisboa com cerca de 27,5% e pelo Centro com 16,47%.

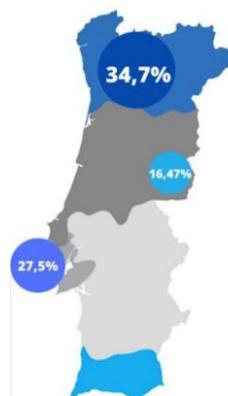


Figura 12: Percentagem residente em Portugal Continental

Devido à proximidade geográfica e privilegiando o consumidor residente nas zonas urbanas e mais recetível a novas tendências alimentares, a Área Metropolitana do Porto (AMP) será o primeiro segmento para iniciar as campanhas de marketing e divulgar o produto presencialmente.

A AMP é uma zona geográfica composta por 17 municípios contíguos, com uma população residente de aproximadamente 1,700,000 habitantes, correspondendo a 16,89% do Território Nacional.

3.4.1.2. Segmentação demográfica

A nível demográfico, é possível segmentar o mercado português de acordo com o género, a idade e geração.

Em primeiro lugar, é possível dividir de acordo com o sexo e idade dos consumidores. De acordo com o estudo realizado pelo INE, em 2019, existiam 4,859,977 homens e 5,435,932 mulheres totalizando 10,295,909 habitantes em Portugal. Em relação à idade, em 2011, ano do último estudo realizado pelos Censos, a idade média da população era 41,83 anos.

O consumidor alvo do produto situa-se num escalão etário entre os 20 e 36 anos. De acordo com um estudo da Intel, os *Millenials* apresentam tendências específicas comportamentais de compra e consumos, sendo consumidores mais informados que apresentam peculiaridades em termos de valor e ideias em comparação com os restantes consumidores.

Em segundo lugar, é importante salientar que um dos nossos principais objetivos financeiros é que os consumidores adquiram um produto de qualidade, premium e de excelência, genuíno da região da Rota do Românico, elevando o seu valor. Como tal, nesta análise, é importante considerar o rendimento médio da população portuguesa. De acordo com o INE, em 2019, o rendimento líquido mensal médio da população empregada por conta de outrem, em Portugal foi 908,5€. Em 2019, segundo a PORDATA, aproximadamente cinco milhões de pessoas estavam empregadas a tempo inteiro e/ ou parcial em Portugal, sendo que, pouco mais de dois milhões de pessoas eram mulheres.

Por fim, como optamos por um formato de venda online, segundo a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) no 1º semestre de 2018, 75% do total das pessoas com telemóvel possuíam *smartphones*, representando 7,2 milhões de utilizadores. Atualmente é cada vez mais frequente a mulher adotar o papel de “gerente de compras” dos agregados familiares (Kotler & Keller, 2009), de acordo com o estudo “The Quest for Convenience” realizado pela Nielsen, a compra online e entrega ao domicílio, em 2019, representa 35% do comércio eletrónico sendo que as mulheres correspondem a 82% dos clientes online.

Com os mercados cada vez mais heterogéneos e diferenciados, a Sublime Românico, foca num segmento restrito: *Millenials* e (parcialmente) *Gen Z-ers* com idades compreendidas entre os 20 a 36 anos. Uma vez que, sendo um produto jovem, fresco e com sabor adocicado é bastante procurado por novos consumidores. Além disso, como referido, é necessário segmentar o mercado tendo em conta os rendimentos, visto que este é um produto com um preço *premium*, comparado com produtos similares, ou seja, estamos perto de um nível de segmentação de nicho pois este é um produto *premium* onde os clientes estão dispostos a pagar mais por um produto com mais qualidade.

3.4.1.3. Segmentação Psicográfica

O consumidor da Sublime Românico será um cliente com as seguintes características psicográficas, de acordo com a “The Big Five Personality Scale” (Goldberg, 1990):

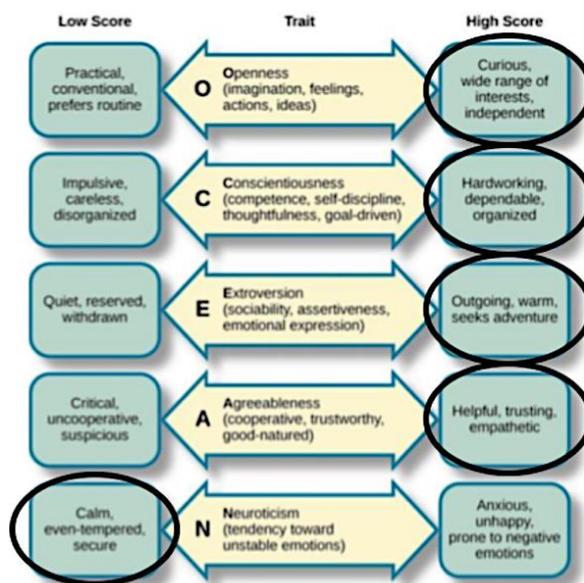


Figura 13: Análise de acordo com a “The Big Five Personality Scale” de Goldberg, 1990

É também importante dividir o mercado de acordo com o estilo de vida, valores e personalidade dos consumidores. Neste segmento, destacamos todas as pessoas com regime alimentar vegetariano e/ou vegan e que, por isso, não dispõem de uma vasta oferta de sobremesas no mercado.

Esta falta de opções é provocada por vários fatores como, por exemplo, ser um regime alimentar ainda em crescimento. Segundo um estudo realizado pela AC Nielsen para o Centro Vegetariano, 1,2% da população portuguesa adota um regime alimentar vegetariano, correspondendo a um aumento de 0,9% entre 2007 e 2017 e, 0,6% da população segue uma alimentação Vegan.

Em relação à percepção dos portugueses em relação ao vegetarianismo, 42% da população concorda que uma alimentação com base vegetal fornece os nutrientes essenciais à saúde e, 39% indicou conhecer, pelo menos, uma pessoa que segue uma alimentação exclusivamente vegetal.

Em termos de classes sociais, nas classes mais elevadas (AB) encontra-se menor frequência de consumo de carne (70%) comparativamente às restantes classes (75%). Relativamente ao consumo de peixe, ovos, laticínios e derivados, existe uma diferença sempre superior a 10% da classe AB para as restantes. Os resultados apresentam uma abertura da população portuguesa face a este tipo de alimentação.

Em relação aos hábitos de consumo de origem Portuguesa, segundo um estudo realizado pelo Observatório da Sociedade Portuguesa- Católica *Lisbon* (2018), 52,3% dos participantes indicaram ter preferência por produtos com o símbolo *Made in Portugal*, 91,9% dos participantes concordam que os mesmos produtos contribuem de forma positiva para a economia portuguesa e, 68,8% atribuem importância e satisfação aos produtos de origem portuguesa.

Além disso, os consumidores alvo procuram experiências hedonistas e inovadoras. Desta forma, especialmente para os consumidores mais jovens e tendo em conta o posicionamento e o tipo de produto (de elevado simbolismo) a lealdade à marca tenderá a ser elevada, de acordo com o *loyalty status*, os consumidores serão tipicamente *split loyals* (com uma ou duas marcas preferidas) ou *hard-core* (com uma única marca de eleição).

3.4.1.4. Segmentação Comportamental

No que toca à segmentação comportamental, a Sublime Românico poderá começar por definir uma estratégia de mercado para o grupo de consumidores que realmente percebe e domina a escolha de produtos alimentares de qualidade, e outra para o tipo de consumidores que não domina este tema. Ou seja, poderia prestar mais informações sobre o tema a este último grupo.

Além disso, uma segmentação por ocasiões também seria benéfica, visto que este é um produto variável, dependente da sazonalidade das frutas; mas também adquirido em canais *off trade* para consumo na esfera íntima.

É importante salientar que os consumidores procuram diversidade, conveniência e opções saudáveis. Aliado a este paradigma, uma sobremesa semifria pré-preparada, vegetariana ou vegan, permite ir de encontro às expectativas do consumidor sendo possível usufruir da mesma, de forma mais rápida e cómoda do que a obtida de forma convencional.

Esta conveniência para além de estar no produto, também está na embalagem, no formato de venda online e entrega ao domicílio.

3.5. Target

Após analisar todos os segmentos descritos anteriormente, o target irá incidir em jovens, entre os 20 e 36 anos, residentes na Área Metropolitana do Porto.

Por um lado, no segmento das mulheres e jovens, é possível destacar várias características comuns. Estes tanto serão consumidores mais informados, que fazem escolhas independentes, as suas preferências alimentares são orientadas por valores e ideias que vão de encontro com as do produto ou são pelo menos particularmente recetivos a diferentes alternativas alimentares.

O mercado alvo é jovem, *trendy*, prezam um estilo de vida ativo e saudável, ligado a atividades hedonistas e ligados à cultura, entretenimento, artes e ciências da vida. Além disso, são aventureiros, curiosos e trabalhadores. Valorizam a qualidade e não a quantidade e o elevado simbolismo ligado ao seu consumo.

3.6. Posicionamento

O produto é idealizado para revolucionar o conceito de sobremesas, incorporando uma dieta à base de vegetais e frutas, destinado a consumidores que procurem uma sobremesa Vegan que apresente uma visão mais divertida e acessível para o consumidor. O objetivo é que, os

consumidores entendam o produto apresenta pontos diferenciadores da sua concorrência e, o seu consumo representa uma vantagem para as suas vidas, devido à qualidade nutricional e sensorial, mas, essencialmente pela componente saudável e diferenciadora.

Através da observação do mapa de posicionamento percetual, é possível entender mais facilmente a oferta de valor:

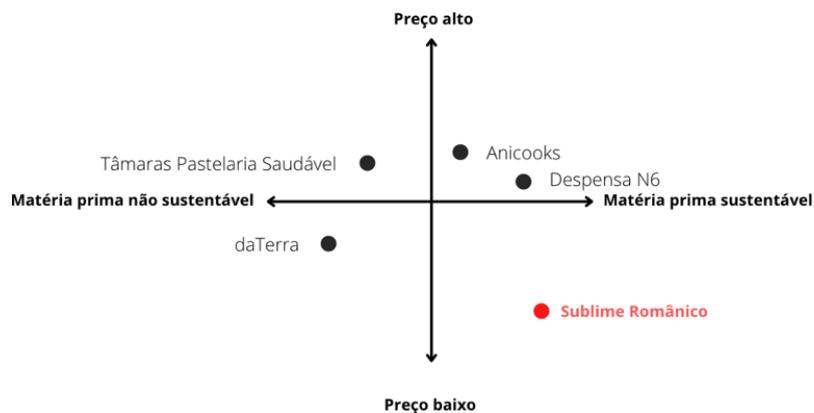


Figura 14: Posicionamento da Sublime Românico em relação à matéria-prima

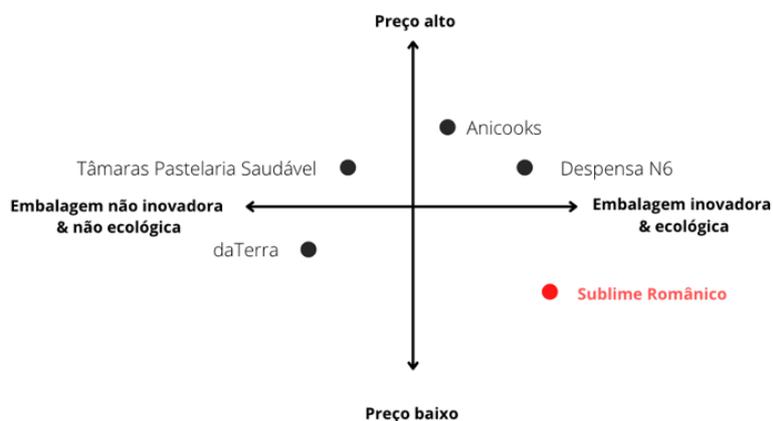


Figura 15: Posicionamento da Sublime Românico em relação à inovação da embalagem

Pela análise do mapa percetual dos concorrentes diretos, é concluído que a Sublime Românico apresenta uma posição privilegiada, apesar dos poucos pontos de diferença. Contudo, e com as estratégias apontadas posteriormente, é esperado o aumento do posicionamento da marca, de modo a ganhar vantagens competitivas em relação à concorrência já existente, tendo em conta a dificuldade de entrada de novos concorrentes. Com uma estratégia de diferenciação que deverá ser conseguida através do aumento do valor da marca e também através da aposta em experiências complementares ao consumo (como por exemplo, eventos e parcerias com outras marcas).

Desta forma, o público-alvo deverá percecionar o produto como divertido, *trendy* e de elevado simbolismo e estatuto

3.7. Marketing mix

De forma a atingir os objetivos elencados, a Sublime Românico está munida das seguintes ferramentas:

3.7.1. Produto

A Sublime Românico pretende combinar as preferências alimentares e restrições de vários consumidores, fornecendo uma opção vegetariana ou vegan *friendly* para os mesmos, com as necessidades eco inovadoras da atualidade, uma opção de embalagem ecológica (uma de cartão kraft e outra de bioplástico PLA), combate de desperdícios alimentares na indústria alimentar e valorização da agricultura sazonal. Tem como visão entrar em casa de todos os portugueses através dos seus smartphones ou computadores.

Assim, oferece um leque de produtos e serviços destinados à otimização das sobremesas dos nossos consumidores.

Os produtos oferecidos pela Sublime Românico são:

- Sobremesas (semifrios): bolacha vegan e cobertura variável (frutos sazonais)

As funcionalidades oferecidas pela plataforma digital da Sublime Românico são:

- Compra online
- Personalização: disponibilidade de escolha tendo em conta restrições ou preferências alimentares e a sazonalidade da matéria prima (para a cobertura).
- Partilha: partilha de *feeds* do processo de produção, fotografias de novos produtos e de experiências de consumidores
- Separador “Saudável e nutrição”: receitas semanais e E-books. Por exemplo, E-book “Sublime Românico – Aproveite as suas sobras”
- Especiais festas: receitas específicas para determinado evento. Por exemplo, no aniversário de um dos utilizadores, sugerir o sabor preferido do aniversariante.
- Organização: sugestão de *mise-en-place* e dicas de aproveitamento e conservação dos ingredientes.

3.7.2. Preço

O preço da caixa com quatro unidades será 10€, e assim se deverá manter uma vez que faz parte do próprio posicionamento do produto e da marca: uma sobremesa vegetariana ou vegan *premium* com uma certa exclusividade. Este é um valor moderado, em comparação com os concorrentes, mas que promove a alta qualidade do produto e mantém o nível de exclusividade pretendido.

Além disso, talvez exista espaço para aumento do preço, sobretudo em certos canais de distribuição que podem incluir um prémio adicional (ex: *e-commerce*).

Sendo a única variável do marketing-mix que produz rendimento há que saber avaliar o mercado e ver se existe a necessidade de fazer promoções em certas ocasiões ou até adaptar o preço às várias áreas geográficas ou à diferente segmentação dos clientes. Sendo assim necessária uma revisão frequente do preço.

3.7.3. Fornecedores e distribuidores

3.7.3.1. Fornecedores

A Sublime Românico pretende assegurar a 30% da matéria-prima pela Cooperativa “Fruta Feia”, que trabalha diretamente com produtores da região da Rota do Românico. Paralelamente, os restantes consumíveis também serão de origem nacional, adquiridos junto de agentes externos (como a SONAE – Continente, Macro, El Corte Inglês, Auchan) e distribuidores regionais.

Tabela 1: Fornecedores o da Sublime Românico

Janeiro Fevereiro Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro Dezembro	
Quivi	Penafiel	Morango	Miguel Ferreira	Morango	Miguel Ferreira	Morango	Miguel Ferreira	Cereja	Miguel Ferreira	Uva	Miguel Ferreira	Pessêgo	Luisa Botelho	Pessêgo	Luisa Botelho	Romã	Miguel Ferreira
Maçã	Luisa Botelho	Maçã	Luisa Botelho	Cereja	Miguel Ferreira	Cereja	Miguel Ferreira	Framboesa	António Marques	Figo	Miguel Ferreira	Framboesa	António Marques	Romã	Miguel Ferreira	Tangerina	Miguel Ferreira
Pêra	Luisa Botelho	Pêra	Luisa Botelho	Mirtilo	António Marques	Mirtilo	António Marques	Mirtilo	António Marques	Framboesa	António Marques	Uva	Miguel Ferreira	Uva	Miguel Ferreira	Maçã	Luisa Botelho
Laranja	Miguel Ferreira	Laranja	Miguel Ferreira	Alperce	Luisa Botelho	Alperce	Luisa Botelho	Alperce	Luisa Botelho	Ameixa	Miguel Ferreira	Figo	Miguel Ferreira	Tangerina	Miguel Ferreira	Dióspiro	Luisa Botelho
Limão	Miguel Ferreira	Limão	Miguel Ferreira	Limão	Miguel Ferreira	Ameixa	Miguel Ferreira	Figo	Miguel Ferreira	Pessêgo	Luisa Botelho	Romã	Miguel Ferreira	Maçã	Luisa Botelho	Castanha	Fruitart
Tangerina	Miguel Ferreira	Tangerina	Miguel Ferreira	Laranja	Miguel Ferreira	Framboesa	António Marques	Melão casca de carvalho	Associação de Produtores de Melão e de Hortícolas do Vale do Sousa	Melão casca de carvalho	Associação de Produtores de Melão e de Hortícolas do Vale do Sousa	Melão casca de carvalho	Associação de Produtores de Melão e de Hortícolas do Vale do Sousa	Castanha	Fruitart	Mel	Cooperativa Terra quente e frutos secos, CRL

As embalagens são asseguradas também por empresas nacionais: a embalagem de cartão kraft será adquirida na empresa “Calheiros” e, a embalagem interior de PLA será adquirida na empresa “Monouso”.

Desta forma, detendo o controlo completo desde o início do processo produtivo, a empresa assegura que a qualidade da matéria-prima se enquadra nos padrões exigidos, culminando num produto de máxima qualidade.

3.7.3.2. Distribuição

A Sublime Românico, tem como visão entrar em casa dos portugueses através dos seus *smartphones* ou computadores.

Na primeira fase, a distribuição será realizada na Área Metropolitana do Porto, por parceiros como: UberEats, Glovo ou TooGoodToGo.

Na segunda fase, a distribuição será sucessivamente alargada. Para isso, realizar-se-á de forma rotativa, com dia de entrega definido pela cidade em questão, com o objetivo de reduzir a pegada ecológica do processo.

3.8. Comunicação

Nesta variável do marketing-mix é onde serão realizadas as principais mudanças. A comunicação de marketing é a ponte essencial que liga o produto a determinados consumidores, eventos, locais, experiências, sentimentos, sensações etc.

Uma vez que é pretendido tornar a Sublime Românico num produto mais jovial e exclusivo, a comunicação deve ser adaptada aos objetivos. Para tal, será adotado o seguinte processo:

1) Identificar o público-alvo

De acordo com o plano supramencionado, de maneira genérica, o público alvo são jovens entre os 20 e os 36 anos, aventureiros e extrovertidos, com rendimentos médios a elevados e pertencentes a uma classe social média-alta/alta.

2) Determinar os objetivos de comunicação

Pretendemos passar uma imagem jovem e exclusiva, focando especialmente não só os aspetos do produto (qualidade *premium*, aspetos diferenciadores do processo produtivo, história da Rota do Românico...) como também aspetos associativos à experiência do consumo, sendo este um produto com elevado simbolismo (frescura, jovialidade...).

3) Desenhar a mensagem

A mensagem a passar será jovem, para que apele ao público alvo supramencionado e demonstre a qualidade do produto. Além disso, deve ser comunicada uma mensagem *trendy* e fresca, que associe o produto ao prazer e simbolismo associado ao seu consumo.

4) Escolher o canal e a fonte da mensagem

Os principais canais de distribuição serão as redes sociais, canais online (website do produto) e a presença em certos eventos cuidadosamente selecionados, como por exemplo o festival Primavera Sound (realizado no Porto), bem como a organização de eventos próprios.

Além disso, é pretendido apostar em publicitar o produto através de plataformas como o instagram utilizando *influencers* (como youtubers, instagrammers e bloggers), que estejam de acordo com a visão do produto.

A comunicação da Sublime Românico enquanto representação da sua voz, será essencial para construir relações com os (potenciais) consumidores e desta forma criar um *brand equity*. Estas atividades têm como objetivo, num primeiro momento, informar o consumidor e dar a conhecer a Sublime Românico e, num segundo momento, fazê-lo gostar/desejar o produto e, desta forma, comprar.

Neste sentido, o principal na comunicação da Sublime Românico seria a maior atividade e presença nas redes sociais, patrocinar eventos chave e também pequenos eventos próprios como *rooftop sunsets* em locais cuidadosamente escolhidos (por exemplo, o bar BASE no Porto),

e ter a presença de alguns social influencers com especial influência junto do segmento escolhido para que se possa transmitir a exclusividade e juvenilidade do produto.

Numa fase mais avançada, a intenção é que os consumidores gostem realmente do produto e que apreendam o seu enorme valor e consequentemente partilhem com os amigos e família, incentivando-os a experimentar. Neste sentido, a divulgação *mouth to mouth*, será um grande fator para o sucesso da Sublime Românico e sem custos.

3.9. Plano de ação

A nossa estratégia de comunicação passa por marcar uma grande presença forte a nível de redes sociais. O consumidor valoriza muito opiniões de redes sociais e isso pode ser uma vantagem quando desenvolvemos um produto cujo a venda vai ser feita por encomenda e não num local. A publicidade tem de ser atrativa, focada, rústica e cativante o suficiente para ser memorável e fazer o consumidor “desejar” o nosso produto.

A imagem rústica deve passar a ideia de sustentabilidade e de natureza. A utilização de imagens e elementos da Rota do Românico pode funcionar como um ponto extra que nos distinga da competição.

A presença tem de ser marcada principalmente a nível de redes mais visuais como o Instagram. Isto possibilita uma interação mais pessoal com o consumidor que pode partilhar imagens da sua refeição e identificar e promover o produto.

3.9.1. Descrição de atividades

De maneira a atingir os objetivos elencados anteriormente, as atividades a realizar serão:

- 1) **Otimização do site:** a otimização do site, especialmente na versão responsiva (para uso mobile) – tornar o site menos pesado para carregar mais rapidamente, e mais apelativo – poderá melhorar significativamente a experiência de potenciais consumidores, bem como no *engagement* com o cliente no seu consumo – elaboração de E-Book e partilha de receitas semanais. Paralelamente, a inclusão da ferramenta de *e-commerce* irá aumentar o Volume de Negócios, recolher e monitorizar dados dos potenciais clientes.
- 2) **Criação de uma página de Facebook e Instagram:** a Sublime Românico não conta com a existência de loja física por isso tem de centrar os seus maiores esforços no desenvolvimento de plataformas online com *updates* constantes e que invista num contacto próximo e familiar com o público-alvo. A sensação de familiaridade e de segurança é bastante notória no ramo alimentar. O consumidor procura conforto no que consome e uma imagem familiar e recorrente oferece essa sensação. Atualmente, o Instagram torna-se numa necessidade para publicitar qualquer negócio e um negócio com componente de venda online e por encomenda tem de centrar todos os seus esforços numa rede social que seja já conhecida e usada pelo consumidor. Em

adição a isto, é também bastante visual o que pode revelar-se fundamental para despertar desejo no consumidor.

Para publicitar a marca, o ideal seria a criação de uma página com atualizações frequentes e diárias. A partilha de *feeds* do processo de produção, fotografias de novos produtos e de experiências de consumidores é fundamental para a marca. A intervenção e presença do consumidor na conta da Sublime Românico torna a interação com a marca mais divertida e autêntica. É uma forma de provocar entusiasmo no consumidor que publicou na sua página uma fotografia ou um vídeo sobre o nosso produto e ser reconhecido por isso.

O Instagram só por si é um negócio e o reconhecimento dado aos consumidores aumenta o nosso com as pessoas que visualizam o que o consumidor publicou e vice-versa. Esta estratégia é utilizada atualmente com frequência nas redes sociais por influenciadores, os quais serão abordados na estratégia do produto. Esta estratégia, já adotada pela Revista Vogue que permitiu o aumento de 20% nas vendas, permitirá atingir cerca de 1 milhão a 3 milhões de pessoas em sete dias.

- 3) **Campanhas realizadas com social influencers:** Utilizando o Instagram como principal canal de comunicação neste aspeto, o objetivo será (nesta fase inicial) tornar social *influencers* embaixadores da marca. Os escolhidos devem ter: elevada influência no *target* selecionado e posicionamento *premium*.

Desta forma, foram selecionados os seguintes *instagrammers/bloggers*:

Tabela 2: Embaixadores da Sublime Românico

Nome	Seguidores	Engagement	Descrição
Marco Costa	470 000	3,5%	Chefe de Pastelaria que publica sobre receitas sobre sobremesas e fitness. Loja online "RECEITAS COM SEGREDO"
MissFit	120 000	1,7%	Blogger portuguesa que publica sobre saúde, vida saudável e receitas. Conta já com parcerias com a Vivamelhor, Lactoflora, entre outros.
Vanessa Alfaro	220 000	4,7%	Blogger portuguesa que publica sobre receitas saudáveis, fitness e viagens. Conta já com parcerias com a Calzedonia, o Boticário, o Continente, entre outros.
Filipa Gomes	376 000	1,2%	Cozinhar com vontade. Comer sem vergonha Tv host NewBook: Cozinha com twist

- 4) **Campanhas publicitárias:** estas campanhas publicitárias têm como objetivo uma atuação "no terreno" próximo dos potenciais clientes de forma a garantir o seu

engagement com a Sublime Românico e ainda a sensibilização quanto às características e especificidades da mesma. Neste sentido, irão ser realizadas campanhas a ter lugar em eventos e feiras na área alimentar e eventos de lazer.

Nesta campanha está prevista a realização de provas de degustação e atividades que permitirão obter um pack gratuito ou um vale de promoção. O objetivo seria aproveitar a ocasião para gerar algum *brand buzz* bem como *engagement* nas plataformas de social media. Com este objetivo, para além da partilha de conteúdos por parte das embaixadoras, a utilização de um sistema como a máquina *Picture.This* (disponível através da empresa Social Partners) permite aumentar o alcance do evento, utilizando um sistema que incita as pessoas presentes no evento a partilhar fotos e imagens do evento utilizando a *hashtag* indicada (neste caso, a título de exemplo #sublimeromânico), uma vez que o sistema capta a imagem tirada com a *hashtag* no Instagram e imprime automaticamente a fotografia em formato polaroid para que os visitantes possam levar para casa. Além disso, no final é disponibilizado um relatório de *engagement* que permite avaliar o alcance e dinamismo da ferramenta no evento.

- 5) **Parcerias:** a realização de parcerias com outras empresas terá o objetivo de integrar na Sublime Românico uma série de necessidades e atuar a todos os níveis, estas serão úteis por forma a alcançar um público maior e tirar vantagem da clientela já criada. Assim, estas serão realizadas com marcas que de certa forma completam a Sublime Românico. As parcerias estão previstas a partir do primeiro ano de funcionamento, mas de forma faseada, desta forma, permitirá à Sublime Românico alcançar quota de mercado e ganhar o poder negocial necessário para negociar com grandes empresas, caso contrário, o risco de apropriação seria elevado.

Assim, no primeiro ano está prevista a realização de uma parceria com a Glovo e UberEats, estas empresas de entregas ao domicílio serão integradas na distribuição na Área Metropolitana do Porto, potenciando a entrega de forma rápida e eficaz.

A parceria com TooGoodToGo, ainda em desenvolvimento, que terá como objetivo o combate do desperdício alimentar. O mesmo objetivo será seguido através da parceria com a Phenix, FairMeals e Olio.

No terceiro ano, está prevista a realização com a Purple Pinapple e Mr. Wonderful. A sobremesa Sublime Românico encaixa-se numa categoria de produtos esteticamente apelativos. O design de doses individuais e o miniaturas concilia-se bem com produtos de escritório como os da Purple Pinapple. O aspeto visual de ambas juntas é atrativo e interessante para o consumidor, principalmente numa questão de publicações de fotografias ou *reels* nas redes sociais.

Uma parceria com a Purple Pinapple ou Mr Wonderful seria interessante na medida em que as suas vendas incidem muito também na comercialização de autocolantes para agendas e diários. O desenvolvimento de um autocolante animado da nossa sobremesa, com oferta de um vale de desconto para compra do nosso produto, poderia aumentar

significativamente as nossas vendas e procura uma vez que ambas as empresas têm bastante presença nas redes sociais e uma grande interação com o público-alvo principalmente no instagram.

O início das parcerias e campanhas realizadas serão publicadas nas redes sociais da Sublime Românico

3.9.2. Cronograma

O cronograma de atividades das atividades será o representado na Tabela 2.

Tabela 3: Cronograma de atividade por semestre

	1S	2S	3S	4S	5S	6S
Criação do site Contratação web designer Contratação gestor e-commerce		x		-		-
Publicidade Instagram		x		x		x
Social Influencers		x		x		x
Campanhas e Eventos		x		x		x

3.9.3. Orçamento

O orçamento de cada atividade será o representado na Tabela 3.

Tabela 4: Orçamento de atividade por semestre

	1S	2S	3S	4S	5S	6S
Criação do site Contratação web designer Contratação gestor e-commerce		50000 €		-		-
Publicidade Instagram		300 €		600 €		600 €
Social Influencers		800€ (1 pessoa)		800€ (1 pessoa)		800€ (1 pessoa)
Campanhas e Eventos		200 €		200 €		200 €

Para a primeira e segunda atividade, o orçamento foi realizado tendo em conta um orçamento requerido à empresa *Ydeal (creative agency)* que, de acordo com as especificações previu um gasto de 4 000€ para a inclusão da ferramenta de *e-commerce* e otimização do site no geral e um gasto de 525€ mensais para a gestão das redes sociais e criação de conteúdos.

Em relação à segunda atividade, foi realizado um *benchmarking* com os valores pedidos por publicação pela *blogger* portuguesa *a pipoca mais doce* (Ana Garcia Martins – 175 m

seguidores no *instagram*) – cerca de 500€ por *post* – e os valores máximos pedidos por *blogger* para participação em eventos, de acordo com uma entrevista dada pelo responsável pela *Blog Agency Portugal* – estes valores podem chegar a 1 500€.

Por fim, relativamente à quarta atividade, no orçamento não estão previstos gastos com espaço e *staff*, uma vez que, numa fase inicial, pretendemos utilizar espaços públicos para a realização dos eventos elencados.

3.10. Plano de Contingência

Para o caso de o plano de marketing não atingir os objetivos esperados, para o primeiro ano de atividade, será necessária a adoção de medidas de contingência:

- Patrocínio de eventos chave
- Campanhas com mais *social influencers*
- Renovação da apresentação da Sublime Românico
- Realização de campanhas de elevado alcance: revistas da área
- Oferta de códigos promocionais

Patrocínio de eventos chave: Os patrocínios a eventos como festivais de verão, podem ser uma boa medida de contingência, uma vez que possuem um elevado alcance (albergando milhares de pessoas) e é possível determinar se o festival e os seus valores vão de encontro com os valores e *target* da marca. Além disso, de acordo com Melo Neto (1999), para os consumidores que frequentam os eventos, associar a experiência ao patrocinador é inevitável.

Desta forma, o melhor *match* será o Primavera Sound (realizado no Porto), uma vez que é um festival *trendy*, tendo grande afluência no *target* identificado.

Campanhas realizadas com *social influencers* a nível global: Esta medida prevê realizar campanhas excecionais, como por exemplo, os embaixadores, no Dia dos Namorados, publicarem fotografias no *Instagram*, descrevendo o produto como ideal para festejar com uma cara-metade ou com amigas.

Realização de campanhas de elevado alcance: A realização de campanhas de elevado alcance – como a colocação de publicidade em revistas (especialmente em versão online, tendo em conta a geração alvo) lidas pelo *target*, bem como sites atingir *brand buzz*. No entanto, esta atividade não foi considerada no orçamento, por não ter sido possível estimar estes gastos. Estas campanhas dever-se-iam realizar na altura das festividades como o Natal e Ano Novo.

4. Marca e Embalagem

O sistema de embalagem deste produto passa pela utilização de uma embalagem primária e secundária. Para desenvolver ambas de forma mais sustentável os materiais selecionados para a conceção foram bioplástico PLA e papel kraft.

4.1. Embalagem primária

A embalagem primária terá um design de copo que envolva o produto mantendo-o íntegro e assegurando uma distribuição equitativa de doses individuais. Esta embalagem e tampa serão produzidas pela loja online Monouso. A escolha foi feita com base no foco de produção em soluções sustentáveis e na dedicação a trabalhar sobre medidas estreitas de controlo de qualidade. A relação qualidade/preço é fundamental para a obtenção de uma embalagem que não exceda as possibilidades do consumidor, mas que permita que a Sublime Românico mantenha um compromisso de utilização de matérias sustentáveis sempre que o seja possível.



Figura 16: Copo PLA (amido de milho) transparente 120 mL retirado de monouso.pt

O plástico é transparente, permitindo ao consumidor visualizar as diferentes camadas do produto. Parte da lateral será ocupada com o rótulo do produto. Capaz de suportar temperaturas entre -18 °C a 40 °C, esta embalagem está apta para a preparação e acondicionamento do produto em condições de refrigeração. É também indicada como sendo adequada para alimentação por contacto.

A esta embalagem foi aplicada a especificação standard para plásticos compostáveis, ASTM D6400. Esta especificação garante a testagem da embalagem em 3 parâmetros:

- Desintegração;
- Biodegradação;
- Impacto ecológico

A embalagem é considerada compostável quando cobre os 3 parâmetros.

4.2. Embalagem secundária

A nossa embalagem secundária será feita em papel kraft. O papel kraft é produzido a partir de fibras de celulose de madeiras macias, tornando este produto mais resistente, macio e flexível.

A escolha de papel kraft para o material foi feita com base em estudos e testes que o consideram como material biodegradável após 60 dias em ambiente natural. Como a celulose não passa por nenhum processo de branqueamento, este material apresenta um aspeto mais natural e menos processado para o consumidor.

A produção da mesma será feita pela empresa Calheiros Embalagens. O material é 100 % reciclável e quando misturado com outros itens orgânicos, pode criar adubo, permitindo ao consumidor um aproveitamento da embalagem de forma simples e prática.

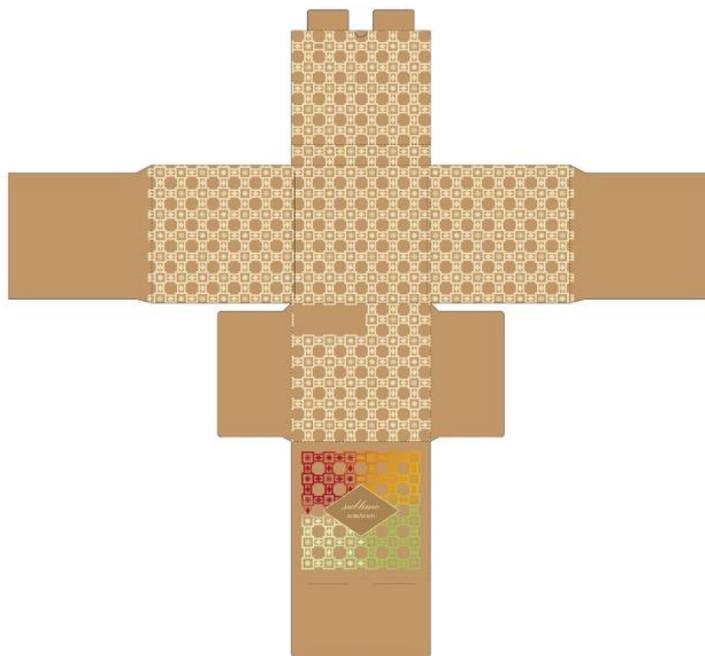


Figura 17: Protótipo Embalagem Cartão kraft

5. Estudo Técnico

5.1. Apresentação das técnicas de inovação

Sendo os recursos e competências fundamentais para o sucesso da Sublime Românico, é apresentada, de seguida, a identificação e avaliação dos que foram considerados necessários para atingir vantagem competitiva.

Enquanto recursos, identificamos como recursos financeiros: o capital necessário para o investimento inicial, a empresa responsável pela produção da embalagem de papel kraft e a empresa responsável pela programação do site, como recursos físicos, identificamos a instalação, máquinas e equipamentos, como recursos humanos, identificamos rede de contactos e parcerias e, os fundadores do produto, que contribuem para a gestão do mesmo, criatividade e para assegurar o respeito pela missão e valores.

Relativamente às competências, destaca-se o conhecimento científico e técnico para o desenvolvimento do produto proporcionando uma embalagem *Eco friendly* com um design apelativo e inovador, a programação do site que permitirá a interação com os consumidores através da partilha regular de receitas e disponibilização de E-books, bem como todas as outras funcionalidades inovadoras, o profissional na área alimentar que desenvolva, avalie e melhore as receitas, o plano de marketing confidencial e completo, ao nível do *targeting*, plano de ação e contingência, a análise do feedback do consumidor de forma a entender o seu comportamento e avaliar/ delinear atualizações futuras e ainda o plano de parcerias com as outras entidades.

De forma a medir a sustentabilidade, dos recursos e competências foi utilizada a análise VRIO, representada na figura 18.

	V VALOR	R RARIDADE	I IMITÁVEL	O ORGANIZAÇÃO
SISTEMA DE PROGRAMAÇÃO	●	●	●	●
SISTEMA DE PRODUÇÃO E MATÉRIAS-PRIMAS NACIONAIS	●	●	●	●
EMBALAGEM "ECO- FRIENDLY" INOVADORA	●	●	●	●
PLANO DE MARKETING CONFIDENCIAL	●	●	●	●
PLANO DE PARCERIAS FUTURAS	●	●	●	●

Figura 18: Análise VRIO Sublime Românico

Para a vantagem competitiva sustentável do Sublime Românico bem como a sua inimitabilidade, consideramos que desenvolvimento e reformulação da receita e otimização de processos de produção vão ser essenciais. Neste sentido, o plano de produção passa pela preferência por matérias primas nacionais e valorização da agricultura sazonal, já que a utilização de frutos sazonais na cobertura é importante para não exigir demasiado da terra, permitir a manutenção de um solo enriquecido e combater o desperdício alimentar.

A embalagem é também foi considerada determinante para o sucesso. Optamos por um sistema duplo, implementando uma embalagem primária de plástico PLA e uma embalagem secundária de cartão Kraft, o que permitirá um avanço face aos concorrentes, visto que, conforme foi apurado, estes baseiam a sua escolha no improvisado e sem inovação.

O plano de marketing também será determinante, para tal, ao ser secreto e completo, com um plano de ação para os próximos 3 anos, permitirá também um avanço competitivo. Assim, o plano de marketing incluirá parcerias futuras com empresas do setor agroalimentar, em Portugal, que nos permitirá ganhar destaque no mercado e, no fundo, beneficiar do leque de clientes já

criado por estas, oferecendo, deste modo, um produto completo e que integra as necessidades de toda a cadeia de valor (como por exemplo, parcerias a montante, com redes de distribuição como a Glovo, Too Good to Go, Phenix, Fairmeals ou OLIO, bem como, a jusante, a integração de receitas saudáveis, Ebooks, sessões de esclarecimento sobre os alimentos e mitos da alimentação, em que o seu conteúdo sem dúvida que é o que permitirá fidelizar os clientes e aumentar a taxa de retenção).

Por fim, o plano de Parcerias na Rota do Românico será determinante. Apesar de não ser inimitável, oferecemos um produto que valoriza esta região e o património nacional, dando a conhecer alguns dos sabores que a mesma produz.

Alguns dos recursos e competências poderão apenas oferecer uma vantagem competitiva temporária. Contudo, como supra explicado, a Sublime Românico está dotada de planos de ação e competências que permitirão uma vantagem competitiva sustentável.

O principal fator de inovação do nosso produto prende-se com a situação da agricultura sazonal no que toca à cobertura. Os cheesecakes mais presentes no mercado são tipicamente preparados com coberturas de frutos vermelhos. Estes nem sempre estão disponíveis o que implica gastos na produção em estufas por exemplo. Exige também um sistema muito intensivo que pode drenar os solos mais rapidamente.



Figura 19: Frutos provenientes da agricultura sazonal

5.2. Detalhes da constituição, fluxograma de processo, características técnicas

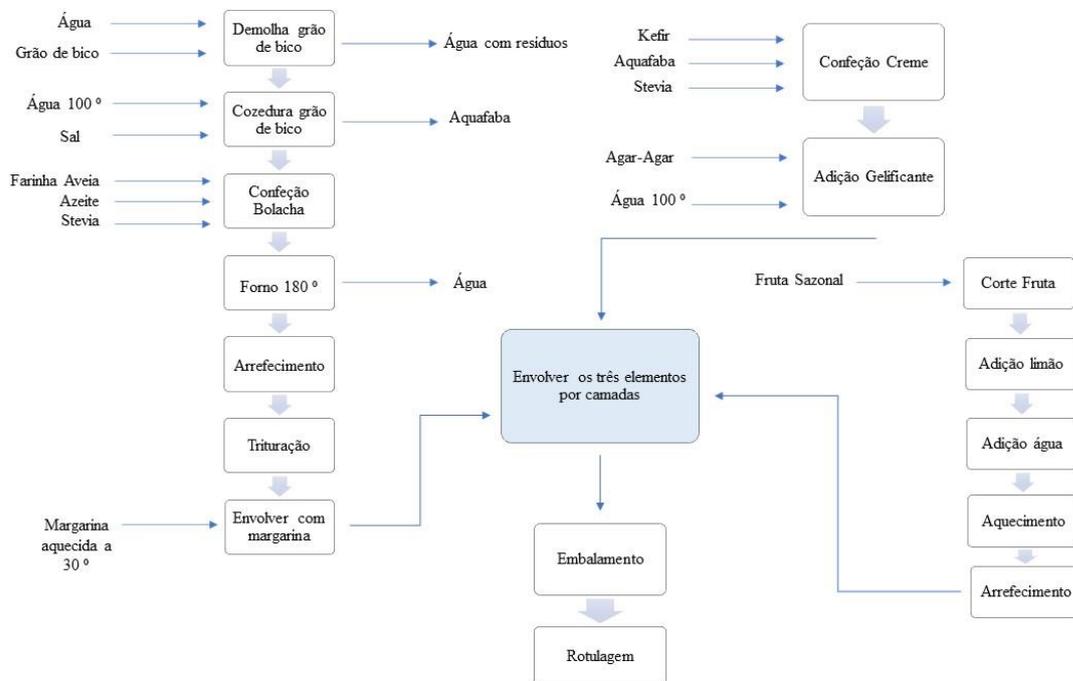


Figura 20: Fluxograma do processo de produção

5.3. Análise sensorial, validação da qualidade microbiológica do produto (tempo de prateleira/data de validade)

Tabela 5: Avaliação sensorial do creme e bolacha, ao longo do tempo de armazenamento (4° C)

Tempo (dias)	Cor	Aroma	Sabor	Textura
Creme				
1	Branco	Bom, característico do iogurte	Agradável, fresco	Macio, leve
2	Branco	Bom, característico do iogurte	Agradável, fresco	Macio, leve
3	Branco	Bom, característico do iogurte	Agradável	Macio, leve
4	Branco	Bom, característico do iogurte	Agradável	Macio, leve
5	Branco	Bom, característico do iogurte	Agradável	Macio, leve
Bolacha				
1	Bege, acastanhada	Bom, com travo a grão-de-bico	Agradável	Crocante
2	Bege, acastanhada	Bom, com travo a grão-de-bico	Agradável	Crocante
3	Bege, acastanhada	Bom, com travo a grão-de-bico	Agradável	Mole
4	Bege, acastanhada	Sem aroma distinto	Agradável	Mole
5	Bege, acastanhada	Sem aroma distinto	Agradável	Mole

Tabela 6: Avaliação sensorial da cobertura de vários grupos de frutos, ao longo do tempo de armazenamento (4° C)

Cobertura				
Tempo (dias)	Cor	Aroma	Sabor	Textura
Citriosos				
1	Amarelo-Cor-de-laranja	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
2	Amarelo-Cor-de-laranja	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
3	Amarelo-Cor-de-laranja	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
4	Amarelo-Cor-de-laranja	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
5	Menos pigmentado	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
Frutos Vermelhos				
1	Vermelho-Púrpura	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
2	Vermelho-Púrpura	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
3	Vermelho-Púrpura	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
4	Vermelho-Púrpura	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
5	Vermelho-Púrpura	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
Frutos tropicais				
1	Diversos	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
2	Diversos	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
3	Diversos	Fresco	Agradável, acidificado	Suave, consistente
4	Menos pigmentado	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
5	Menos pigmentado	Camuflado pelo aroma do creme	Agradável, acidificado	Suave
Mel				
1	Amarelado	Bom	Doce, intenso	Aveludado
2	Amarelado	Bom	Doce, intenso	Aveludado
3	Amarelado	Bom	Doce, intenso	Aveludado
4	Amarelado	Bom	Doce, intenso	Aveludado
5	Amarelado	Bom	Doce, intenso	Aveludado

5.4. Características técnicas da embalagem para conservação do produto

O produto necessita de refrigeração para se manter íntegro. A embalagem primária permite que o mesmo se mantenha com a estrutura desejada mesmo que fique sem refrigeração durante algum tempo.

A embalagem secundária está destinada ao momento de transporte para entrega e distribuição. Como a cortiça é um material com boa capacidade isolante, esperamos que a mesma seja capaz de manter o produto fresco até chegar ao consumidor. A aba na embalagem também permite estabilidade no transporte humano.

5.5. Propriedades nutricionais e benefícios para a saúde: justificação

Sublime Românico é uma sobremesa semifria confeccionada com um creme de kefir e aquafaba, sobre uma base de bolacha de grão-de-bico e coberta com uma redução de um fruto sazonal.

Apesar do cariz doce, esta não contém açúcar refinado, que é rapidamente absorvido pela corrente sanguínea promovendo picos de índice glicémico. Em alternativa, é adoçado com stevia, o que permite uma redução considerável no valor energético. A sua estabilidade a altas temperaturas permite manter o produto íntegro na confeção da bolacha de grão-de-bico.

O Kefir teve origem nas Cordilheiras do Cáucaso e é conhecido por ser uma excelente fonte de probióticos. (Fiorda et al., 2017). Devido à presença destes microrganismos, o kefir pode induzir efeitos benéficos no nosso organismo, como por exemplo, a diminuição de massa corporal, aumento da atividade anti-inflamatória e da capacidade de cicatrização, estimulação do sistema imunológico e equilíbrio da microbiota intestinal (Egea et al., 2020) (Vinderola et al., 2005) (Marquina et al., 2002).

Os microrganismos com propriedades antimicrobianas são uma alternativa natural aos conservantes químicos, uma vez que inibem o desenvolvimento de bactérias nocivas. Muitas espécies de *Lactobacillus*, presentes nos grãos de kefir, atuam como bio conservantes, dada a sua capacidade de produzir diversos compostos antimicrobianos, como por exemplo, os ácidos orgânicos, dióxido de carbono e bacteriocinas que intervêm no controlo de patogénicos durante a produção e o armazenamento dos alimentos (León Peláez, 2013) (Messens & De Vuyst, 2002).

O grão-de-bico (*Cicer arietinum* L.) tem sido incorporado em diversos pratos, devido à sua versatilidade e sabor. Esta leguminosa, para além da rica composição nutricional, é uma forte aliada num estilo de vida saudável (Wallace et al., 2016).

Alguns dos benefícios promovidos pelo grão-de-bico são: controlo de peso; devido ao elevado teor em fibra e proteína e baixa densidade energética e carga glicémica, resposta à insulina e glicose; combate nas doenças cardiovasculares, devido à redução do TC e do LDL-C; supressão da proliferação celular e indução da apoptose, devido à presença de butirato e promove ainda o saudável funcionamento do trato gastro intestinal (Abete et al., 2010) (Pittaway et al., 2006) (Cummings, 1982) (Mathers, 2002).

6. HACCP

A realização do sistema HACCP da Sublime Românico permite avaliar os perigos que podem ocorrer desde o “prado até ao prato”, ou seja, permite avaliar possíveis perigos (biológicos, químicos ou físicos) para a saúde do consumidor.

6.1. Equipa

A equipa atualmente é composta por 5 elementos: diretor de qualidade (líder da equipa), diretor da produção, responsável pelo Laboratório de Controlo de Qualidade, responsável pelo armazém e responsável pela manutenção. Consoante as necessidades, poderemos contratar membros adicionais

6.2. Descrição do produto

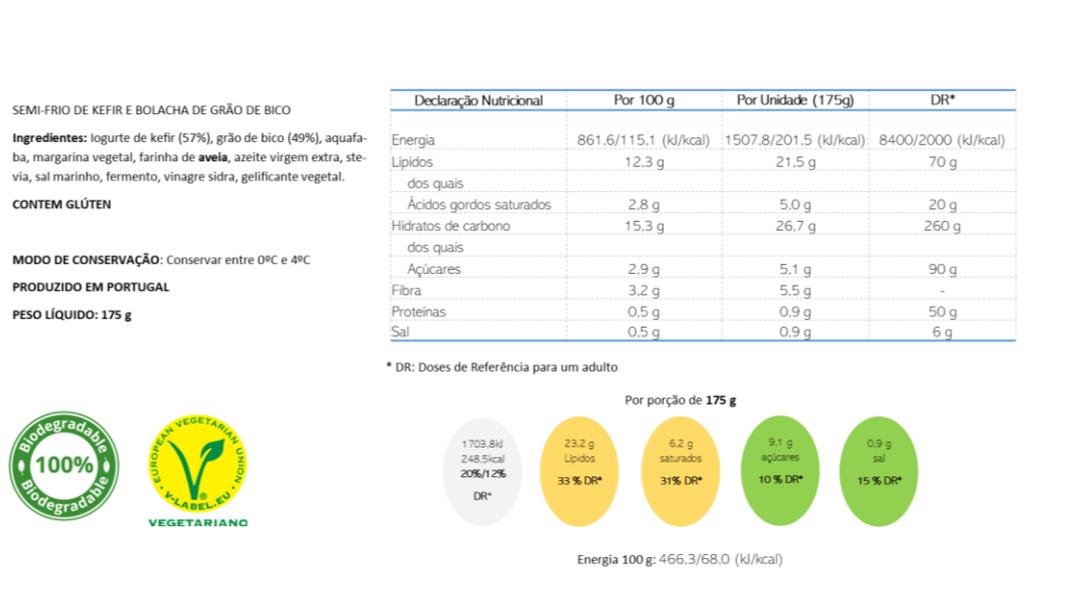


Figura 21: Rótulo Sublime Românico (sem cobertura)

PRODUTO	Semifrio: Bolacha de grão de bico, cobertura de aquafa e fruta (sazonal)
CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO PRODUTO	pH: 5,9 aw:0,543 Conservantes naturais: limão; vinagre; mel Peso (unidade): 175g
EMBALAGEM	Embalagem de em PLA (amigo de milho) e cartão kraft
CONDIÇÕES DE ARMAZENAMENTO	O produto deve ser acondicionado no frio (Temperatura aproximada: 4°C)
TEMPO DE PRATELEIRA	Consumir no dia
USO PRETENDIDO DO PRODUTO	Produto pronto a ser consumido sem processamento posterior
ONDE VAI SER VENDIDO	Comércio online
INSTRUÇÕES DO RÓTULO	Depois de aberto consumir até: Instruções de abertura da embalagem
DISTRIBUIÇÃO ESPECIAL	Não danificar fisicamente a embalagem de cortiça. Não expor a humidade excessiva nem a temperaturas extremas.

Figura 22: Descrição do Produto Sublime Românico

6.3. Lista dos ingredientes e matérias primas

SEMIFRIO		EMBALAGEM
<p>Grão de Bico Seco Farinha de Aveia Azeite Stevia Sal Marinho Fermento Vinagre de Sidra de maçã Balsâmico Margarina Vegetal Kefir Agar Agar Aquafaba</p>	<p>Temperatura: 4°C Inspeção visual: (danos no produto, presença de gelo) Requisitos microbiológicos: Valores-guia INSA: 1B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microrganismos a 30 °C, • Bolores e Leveduras a 25 °C • Bactérias ácido-láticas • <i>Enterobacteriaceae</i> (37 °C) • <i>Escherichia coli</i> • <i>Listeria spp.</i> • <i>Salmonella spp.</i> 	<p>Inspeção visual (sem corpos estranhos) Pesagem Análise dimensional Teste com líquido penetrante para detectar micro-rupturas Pontos de corrosão Espessura do material</p>

Figura 23: Lista dos ingredientes e requisitos

6.4. Fluxograma de produção do Sublime Românico

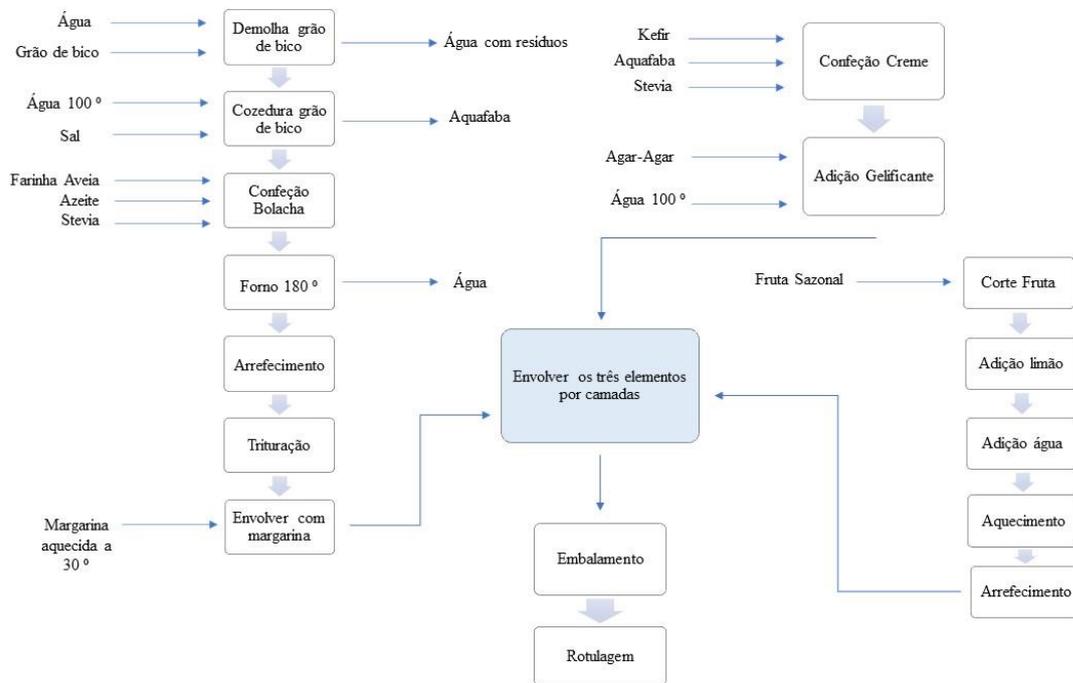


Figura 24: Fluxograma de produção

A confirmação de todas as partes do processo identificadas no fluxograma deverá ser realizada regularmente e, caso necessário, devidamente reajustada pelos diferentes membros da equipa.

6.5. Análise dos Perigos e Descrição das Medidas Preventivas

Etapa	Descrição	Causas	Medidas Preventivas
Receção das matérias-primas	Presença de parasitas e patogénicos	Parasitas presentes na matéria-prima; más condições de temperatura no veículo do transporte	Análise sensorial Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor Formação do Pessoal

	Desenvolvimento de patogénicos e formação de toxinas	Más condições de temperatura no veículo de transporte (por exemplo: avaria)	Análise sensorial Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor Formação do Pessoal
	Presença de corpos estranhos	Produto fora de especificações; más práticas de fabrico do fornecedor; Contaminação durante o transporte	Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor Formação do Pessoal
Armazenamento das matérias-primas	Contaminação por corpos estranhos	Más práticas durante o armazenamento; Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Procedimentos de armazenamento adequados Preencher registos de controlo Formação do Pessoal
Receção da embalagem de papel kraft	Presença de corpos estranhos	Produto fora de especificações; más práticas de fabrico do fornecedor; Contaminação durante o transporte	Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor Formação do Pessoal
	Presença de contaminantes químicos por resíduos de detergentes ou desinfetantes	Más práticas de fabrico do fornecedor	Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor

Armazenamento da embalagem de papel kraft	Contaminação por corpos estranhos	Más práticas durante o armazenamento; Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Procedimentos de armazenamento adequados Preencher registos de controlo Formação do Pessoal
Preparação de ingredientes/ Misturar/ Confecionar	Desenvolvimento da carga microbiana	Elevado tempo de produção; Exposição a temperaturas elevadas; Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Controlo da temperatura e do tempo de operação. Preencher registos temperatura (2x ao dia) Formação dos operadores
	Contaminação cruzada	Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas; operadores ou materiais contaminados	Formação dos operadores Avaliação médica periódica dos operadores
Arrefecimento	Desenvolvimento da carga microbiana	Exposição a temperaturas elevadas; Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Controlo da temperatura operação. Preencher registos temperatura (2x ao dia) Formação dos operadores
Receção da embalagem de Bioplástico	Contaminação por corpos estranhos	Más práticas durante a produção Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Procedimentos de produção adequados Preencher registos de controlo Formação do Pessoal

Esterilização	Desenvolvimento de patogénicos	Falha no tratamento térmico	Formação do Pessoal Preencher registos de controlo Realizar manutenção periódica
Enchimento	Desenvolvimento da carga microbiana	Exposição a temperaturas elevadas; Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas	Controlo da temperatura operação. Preencher registos temperatura (2x ao dia) Formação dos operadores
	Contaminação cruzada	Práticas de higiene: inadequadas ou mal realizadas; operadores ou materiais contaminados	Formação dos operadores Avaliação médica periódica dos operadores
	Presença de contaminantes químicos por resíduos de detergentes ou desinfetantes	Más práticas de produção	Preencher registos de controlo Formação dos operadores
Rotulagem	Lote e validade com defeitos ou inexistentes	Falha no equipamento; Etiqueta elegível	Inspeção visual Formação dos operadores
Distribuição	Desenvolvimento de patogénicos e formação de toxinas	Más condições de temperatura no veículo de transporte	Análise sensorial Preencher registos de controlo Qualificação do fornecedor Formação do Pessoal

	Presença de corpos estranhos	Más práticas de acomodação do produto; Contaminação durante o transporte	Qualificação do distribuidor Formação do Pessoal

Identificação dos Pontos Críticos de Controlo

Etapa	Descrição	Q1 (Sim/Não)	Q2 (Sim/Não)	Q3 (Sim/Não)	Q4 (Sim/Não)	PCC? (Sim/Não)
Receção das matérias-primas	Presença de parasitas e patogénicos	S	N	N	-	N
	Desenvolvimento de patogénicos e formação de toxinas	S	N	S	S	N
	Presença de corpos estranhos	S	N	N	-	N
Armazenamento das matérias-primas	Contaminação por corpos estranhos	S	N	N	-	N
Receção da embalagem de papel kraft	Presença de corpos estranhos	S	N	N	-	N

	Presença de contaminantes químicos por resíduos de detergentes ou desinfetantes	S	N	N	-	N
Armazenamento da embalagem de papel kraft	Contaminação por corpos estranhos	S	N	N	-	N
Preparação de ingredientes/ Misturar/ Confecionar	Desenvolvimento da carga microbiana	S	N	S	N	S
	Contaminação cruzada	S	N	S	N	S
Arrefecimento	Desenvolvimento da carga microbiana	S	N	S	S	N
Receção da embalagem de Bioplástico	Contaminação por corpos estranhos	S	N	N	-	N
Esterilização	Desenvolvimento de patogénicos	S	S	-	-	S
Enchimento	Desenvolvimento da carga microbiana	S	N	S	N	S
	Contaminação cruzada	S	N	S	N	S

	Presença de contaminantes químicos por resíduos de detergentes ou desinfetantes	S	N	S	N	S
Rotulagem	Lote e validade com defeitos ou inexistentes	S	S	-	-	S
Distribuição	Desenvolvimento de patogénicos e formação de toxinas	S	N	N	-	N
	Presença de corpos estranhos	S	N	N	-	N

Estabelecimento dos Limites críticos, sistema de monitorização e ações corretivas

Etapa	Perigo	Limite crítico	Monitorização	Ação corretiva	Registo
Receção das matérias-primas	Desenvolvimento de patogénicos e formação de toxinas	-12°C < T < -10°C	Medir a temperatura Diariamente (2x)	Rejeitar Comunicar com o fornecedor	Registo de temperatura Registo de receção
Preparação de ingredientes/ Misturar / Confecionar	Desenvolvimento da carga microbiana	plano de amostragem e especificações	Registo das condições de processamento	Descartar	Registo de temperatura Monitorizar tempo de produção Registos dos reprocessamentos do produto

	Contaminação cruzada	>7°C	Registo das condições de processamento	Descartar	Registo de temperatura Monitorizar tempo de produção Registos dos reprocessamentos do produto
Esterilização	Desenvolvimento de patogénicos	Alteração de cor das fitas	Colocar todos o material (fitas) E Registo das condições de processamento	Reprocessar ou rejeitar	Registo de temperatura Monitorizar tempo de produção Registos dos reprocessamentos do produto
Enchimento	Desenvolvimento da carga microbiana	plano de amostragem e especificações	Registo das condições de processamento	Descartar	Registo de temperatura Monitorizar tempo de produção Registos dos reprocessamentos do produto
	Contaminação cruzada	>7°C	Registo das condições de processamento	Descartar	Registo de temperatura Monitorizar tempo de produção Registos dos reprocessamentos do produto
Rotulagem	Lote e validade com defeitos ou inexistentes	Nº de lote correto	Inspeção visual	Recodificar	Registo do produto e respetivas especificações

7. Estudo económico

Relativamente ao plano financeiro, é apresentada uma análise minuciosa aos dados financeiros da Sublime Românico no espaço de três anos, para isso irá utilizar vários pressupostos, os quais irão ser apresentados e explicados ao longo do plano.

7.1. Custos Iniciais

De modo a desenvolver a empresa, a Sublime Românico apresentará custos na criação da plataforma digital, arrendamento de espaço físico, na compra de material e equipamento. Este custo médio é estimado em 15.000€.

Para além destes, a marca Sublime Românico terá de ser registada, acrescentando um custo que ronda os 200€, tendo em consideração possíveis constrangimentos legais durante o processo.

Por último, foi considerado um custo de cerca de 5000€ em matéria prima básica e embalagens.

7.2. Financiamento

O financiamento consistirá num investimento de 15.000€ em capital próprio a realizar pelos fundadores.

De modo a complementar o financiamento inicial necessário, está prevista a candidatura ao programa “Investe Jovem”, que se destina a desempregados dos 18 aos 30 anos, inscritos no IEFP, que apresentem um projeto de negócio viável com valor de investimento total entre os 1.048€ e os 41.922€ (2,5 e 100 IAS*), e tenham formação adequada para a sua concretização. Este apoio financeiro ao investimento é concedido sob a forma de empréstimo sem juros, reembolsável no prazo máximo de 60 meses, incluindo um período de carência até 12 meses.

Deste modo, a Sublime Românico conseguirá todos os fundos necessários para o desenvolvimento da empresa.

7.3. Procura

Tendo em conta o target da Sublime Românico podemos contabilizar todos os jovens; famílias unipessoais e as famílias tradicionais que são constituídas em média por 2,5 elementos, na Área Metropolitana do Porto. Assim, totalizamos um número de 1,700,000 pessoas.

Deste nosso target, apenas 75% poderão ser atingidos, uma vez que só esse número utiliza plataformas digitais, segundo aTeksapo. De acordo com a Smallbizgenius, apenas 35% realiza compras alimentares em formato online. Finalmente, foi aplicada a taxa de venda de produtos de pastelaria e de confeitaria de 8,6 % para o cálculo do número de instalações,

segundo as Estatísticas do Comércio. Deste modo, podemos estimar que o número anual de vendas iniciais será cerca de 30000.

7.4. Crescimento

Usando como base uma média ponderada do aumento das vendas de produtos de pastelaria e confeitaria de 2019 para 2020, está previsto um crescimento da Sublime Românico, em volume de negócios, de 3,5 % no primeiro ano, devido ao impacto do Covid-19, visto que este foi o aumento médio de compras do segundo quadrimestre de 2019 para 2020.

Nos demais anos, tendo como referência os 3,7 % de crescimento no mercado de panificação e pastelarias industriais, de 2017 para 2018 no mesmo quadrimestre, prevê-se que o crescimento da Sublime Românico será de 3,7%, tudo isto contando com o fim do Covid-19 em 2023.

Com esta informação é possível prever que o número de vendas de panificação e pastelarias industriais reduziu ligeiramente devido ao impacto do Covid-19, no entanto, é expectável que irá aumentar ano após ano, tornando cada vez mais otimista a visão de crescimento da Sublime Românico.

7.5. Rendimentos Operacionais

Sendo a Sublime Românico uma empresa com um leque de oferta de produtos variável e distinto da oferta do mercado atual, a sua fonte de rendimentos irá advir das seguintes situações:

1. Ganhos por venda, pagos a uma taxa de 10€ do produto, sendo que a entrega feita pela UberEats e Glovo será 30% do valor.

Tabela 7: Ganhos anuais de vendas UberEats e Glovo

TOTAL	2023	2024	2025
Nº VENDAS	30000	31050	32199
Nº VENDAS UBEREATS 3€	70%	70%	70%
Nº VENDAS GLOBO 3€	30%	30%	30%
GANHOS	52 500,00 €	54 337,50 €	56 347,99 €

2. Ganhos por venda, pagos a uma taxa de 9€ do produto, sendo que a compra realizada pela TooGoodToGo será 20% do valor.

Tabela 8: Ganhos anuais de vendas TooGoodToGo

TOTAL	2023	2024	2025
Nº VENDAS	30000	31050	32199
Nº VENDAS TooGoodToGo 1,8€	4%	4%	4%
GANHOS	12 700,80 €	15 962,18 €	16 552,78 €

3. Assumindo uma frequência de apresentação de anúncios de duas vezes por cada dia útil, é possível prever os ganhos por anúncio que a Sublime Românico irá arrecadar. De acordo com o Ironsrc., por cada anúncio a Sublime Românico receberá 0,01685€.

Tudo isto conduz assim a uma previsão de rendimentos, para os anos de 2022 até 2024 de:

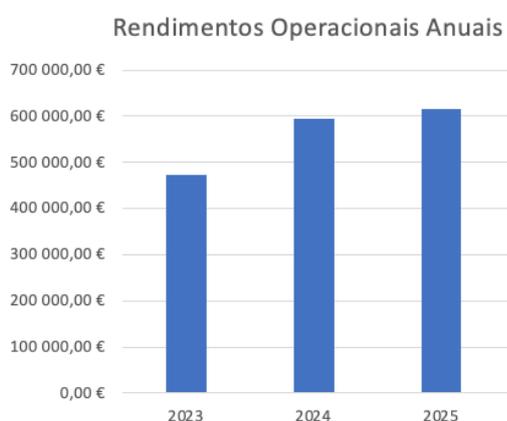


Figura 25: Rendimentos Operacionais Anuais

7.6. Custos

O investimento em ativos imóveis será realizado através do arrendamento de uma loja física, no valor de 500€.

Assim, os principais custos anuais assentarão na renda e despesas mensais (associadas ao custo de produção e equipamentos), matérias primas, embalagens, na publicidade, realizada de acordo com o plano de marketing e na contratação de trabalhos especializados que dizem respeito à manutenção da plataforma digital e equipamentos, com um custo médio anual de 20% do investimento inicial.

Para além disso, acrescem os custos anuais com o programa de faturação e contabilidade no valor de 600€ e 1500€, respetivamente e ainda os gastos com pessoal. Estes últimos assumem pressupostos como a taxa de inflação de 2% na remuneração diária, de ano para ano, e subsídios de alimentação de 4,77€, valor previsto pelo CIRS.

Tabela 9: Gastos diversos ao longo dos anos

GASTOS	2023	2024	2025
Gastos diversos	30000 €	30000 €	30000 €
Publicidade	3600 €	3600 €	3600 €
Programa de faturação	600 €	600 €	600 €
Contabilidade	1500 €	1500 €	1500 €
Registo da marca	200 €		
Total	33500 €	34500 €	35700 €

Tabela 10: Gastos com pessoal

GASTOS COM PESSOAL	2023	2024	2025
Nº TRABALHADORES TEMPO INTEIRO	1	1	1
Nº HORAS MENSAIS DE TRABALHO	160	160	160
Nº MESES DE TRABALHO	14	14	14
SEGURANÇA SOCIAL	104 €	104 €	104 €
SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO	104 €	104 €	104 €
Total	11409 €	11623 €	11852 €

8. Plano Operacional

8.1. Plano Operacional

8.1.1. Pacto Social

A Sublime Românico será constituída sob a forma jurídica de uma Sociedade por Quotas e terá como nome da firma Sublime Românico, Lda. Estará sediada na Área Metropolitana do Porto e tem como atividade a CAE 10712 – Pastelaria. Compreende a fabricação de bolos, fritos e produtos similares de pastelaria (inclui congelados), de carácter industrial ou artesanal, associada ou não à venda de retalho.

O capital social, integralmente realizado em numerário, estará representado por uma quota com valor nominal de 3000€, pertencente a cada elemento deste grupo, totalizando um valor total de 15000€.

Para consultar o pacto social, prosseguir para o Anexo **Contrato de sociedade da Sublime Românico**.

8.1.2. Organograma da Sublime Românico



Figura 26: Organograma Sublime Românico

Adicionalmente, foi decidido que os sócios da Sublime Românico não irão começar a trabalhar todos na empresa ao mesmo tempo. Desta forma, ao longo do primeiro ano, o ano de desenvolvimento da aplicação, apenas o CEO é que vai desempenhar as suas funções. O seu principal objetivo será estabelecer parcerias com uma empresa para o contínuo desenvolvimento da empresa, começar a definir estratégias de marketing, questões legais e financeiras.

8.1.3. Cronologia da Sublime Românico

Tabela 11: Cronologia Sublime Românico

	2022												2023											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Criação e constituição da Sublime Românico	█																							
Registo	█	█	█	█																				
Negociação da loja física					█	█																		
Negociação de equipamentos e materiais					█	█	█																	
Desenvolvimento da plataforma digital					█	█	█	█																
Teste da plataforma digital									█	█	█													
Desenvolvimento de receitas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Avaliação e escolha de receitas										█														
Renovação de Receitas															█									
Candidatura "Investe Jovem"										█	█	█												
Acreditação RNPD										█	█	█												
Operacionalização marketing										█	█	█												
Criação email com domínio próprio										█														
Criação IG e FB										█														
Contacto e negociação com empresas					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Design (Marketing digital)					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Lançamento													█											
Contratação																								
Aquisição material trabalho																								
Publicidade IG																								
Eventos																								
Análise Feedback																								

No anexo x é possível encontrar uma descrição detalhada de cada atividade.

9. Conclusão

Através da realização deste relatório foi possível retirar várias e importantes conclusões sobre a Sublime Românico

Apesar desta ideia de negócio não ser totalmente inovadora no mercado, esta apresenta várias funcionalidades que o são e é através do desenvolvimento dessas que o produto vai conseguir conquistar o mercado. É ainda importante referir que a implementação do plano e estratégia de Marketing será fulcral para o sucesso do negócio.

Por fim, é possível concluir que o produto será uma mais valia para a vida dos seus consumidores, possibilitando que as sobremesas sejam, ainda mais, um momento de partilha.

10. Bibliografia

Instituto Nacional de Estatística, online em: www.ine.pt

Patel, Deep (2017, Abril 24). How to Measure the ROI of an Influencer Marketing Campaign. Forbes, online em: <http://www.sicad.pt/PT/Publicacoes/Documents/Relat%C3%B3rio%20Anual%20%C3%81lcool%20%202015.p>

Deloitte, (2017). Global Powers of Luxury Goods 2017. *The New Luxury Consumer*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Agrawal, A.J. (2016,12,27). Why Influencer Marketing Will Explode In 2017. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/ajagrawal/2016/12/27/why-influencer-marketing-will-explode-2017/#c138a7e20a90>

Bezerra, B. B. (2011) *Patrocínio de Eventos Ferramenta Estratégica de Comunicação e Vendas*. Paula Frassinetti do Recife, Recife. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bezerra-beatriz-patrocinio-de-eventos.pdf>

Kotler, P. & Keller, Kevin. (2012) *Marketing Management*. Pearson Education Inc, New Jersey. Social Partners, (2017). Disponível em: <https://www.social-partners.pt/>

Johnson, G., Wittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and P. Régner, 2018, **Fundamentals of Strategy**. Pearson Education, 4th ed.

Itchannel.pt www.itchannel.pt/news/negocios/portugueses-passam-quase-seis-horas-por-dia online, 12 de novembro de 2015

Diário da República www.cnpd.pt/home/legis/nacional/Lei_43_2004_republicada.pdf, 8 de agosto de 2019

INE www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf, 2007

Pordata <https://www.pordata.pt/>

Comissão Nacional de Proteção de Dados <https://www.cnpd.pt/>

Agência Lusa, 6 de outubro 2020, *Cerca de 40% das empresas de restauração e bebidas já despediram*, Observador.

Agência Lusa, 4 de setembro 2020, *Covid-19. Restauração com quebras de 40% na faturação em agosto*, Economia ao Minuto.

Anacom.pt, <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1462951>

Influencer Marketing Hub, *Instagram Influencer Sponsored Post Money Calculator*,
<https://influencermarketinghub.com/instagram-money-calculator/>

Forbes, agosto 2013, *How Much Do Average Apps Make?*

Damodar Online, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Manssor Iqbal, 30 de outubro 2020, *App Downloads and Usage Statistics*, Business of Apps.

IEFP, <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/progInvesteJovem2.do?action=overview>

Justiça.gov.pt, <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/Como-registar-marcas-ou-outros-sinais>

Nielson, <https://www.nielsen.com/pt/pt/>

Católica Porto Business School, 2015, **Manual de Estilo**, Universidade Católica Portuguesa

Católica Lisbon, 2018, Observatório da Sociedade Portuguesa, Hábitos de consumo da sociedade Portuguesa, <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/cea-osp-relatorio-agregado-mar18>

AniCooks Vegan, <https://www.anicooksvegan.com/>

Tâmaras Pastelaria Saudável, <https://www.tamaraspastelariasaudavel.com/>

Dispensa N6, <https://dispensa6.pt>

daTerra, <https://lojaonline.daterra.pt/categoria/pastelaria/>

Fruta Feia, <https://frutafeia.pt/>

Calheiros, <https://www.calheiros.pt/>

Monouso, <https://www.monouso.pt/>

Deco Proteste, <https://www.deco.proteste.pt/alimentacao/produtos-alimentares/dicas/calendario-de-fruta-e-legumes-na-epoca-ideal>

Abete, I., Astrup, A., Martínez, J. A., Thorsdottir, I., & Zulet, M. A. (2010). Obesity and the metabolic syndrome: Role of different dietary macronutrient distribution patterns and specific nutritional components on weight loss and maintenance. *Nutrition Reviews*, 68(4), 214–231. <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2010.00280.x>

Cummings, J. H. (1982). Consequences of the Metabolism of Fiber in the Human Large Intestine. Em G. V. Vahouny & D. Kritchevsky (Eds.), *Dietary Fiber in Health and Disease* (pp. 9–22). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6850-6_2

Egea, M. B., Santos, D. C. dos, Oliveira Filho, J. G. de, Ores, J. da C., Takeuchi, K. P., & Lemes, A. C. (2020). A review of nondairy kefir products: Their characteristics and potential human health

benefits. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/10408398.2020.1844140>

Fiorda, F. A., de Melo Pereira, G. V., Thomaz-Soccol, V., Rakshit, S. K., Pagnoncelli, M. G. B., Vandenberghe, L. P. de S., & Soccol, C. R. (2017). Microbiological, biochemical, and functional aspects of sugary kefir fermentation—A review. *Food Microbiology*, 66, 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.fm.2017.04.004>

León Peláez, Á. M. (2013). *Estudio de la capacidad de los microorganismos del kefir para inhibir el desarrollo fúngico y para secuestrar micotoxinas* [Doctor en Ciencias Exactas, área Ciencias Biológicas, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/32500>

Marquina, D., Santos, A., & Peinado, J. (2002). Biology of killer yeasts. *International Microbiology*, 5(2), 65–71. <https://doi.org/10.1007/s10123-002-0066-z>

Mathers, J. C. (2002). Pulses and carcinogenesis: Potential for the prevention of colon, breast and other cancers. *British Journal of Nutrition*, 88(S3), 273–279. <https://doi.org/10.1079/BJN2002717>

Messens, W., & De Vuyst, L. (2002). Inhibitory substances produced by Lactobacilli isolated from sourdoughs—A review. *International Journal of Food Microbiology*, 72(1–2), 31–43. [https://doi.org/10.1016/S0168-1605\(01\)00611-0](https://doi.org/10.1016/S0168-1605(01)00611-0)

Pittaway, J. K., Ahuja, K. D. K., Cehun, M., Chronopoulos, A., Robertson, I. K., Nestel, P. J., & Ball, M. J. (2006). Dietary Supplementation with Chickpeas for at Least 5 Weeks Results in Small but Significant Reductions in Serum Total and Low-Density Lipoprotein Cholesterols in Adult Women and Men. *Annals of Nutrition and Metabolism*, 50(6), 512–518. <https://doi.org/10.1159/000098143>

Vinderola, C. G., Duarte, J., Thangavel, D., Perdigón, G., Farnworth, E., & Matar, C. (2005). Immunomodulating capacity of kefir. *Journal of Dairy Research*, 72(2), 195–202. <https://doi.org/10.1017/S0022029905000828>

Wallace, T., Murray, R., & Zelman, K. (2016). The Nutritional Value and Health Benefits of Chickpeas and Hummus. *Nutrients*, 8(12), 766. <https://doi.org/10.3390/nu8120766>

11.

Anexo

Anexo I: Protótipo do Produto

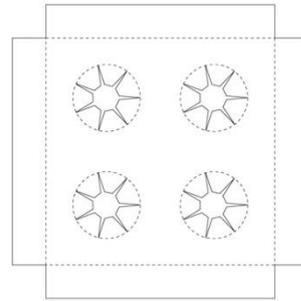
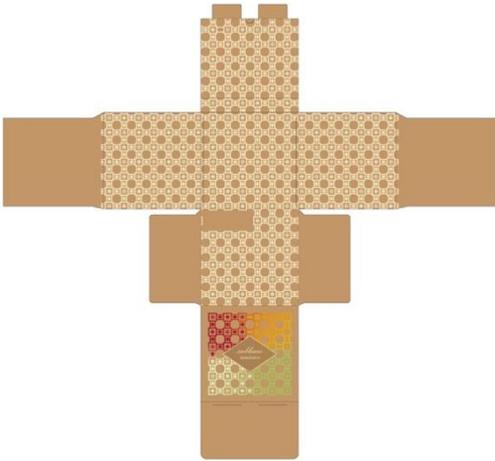


Figura 27: Cortante de cartão kraft e suporte

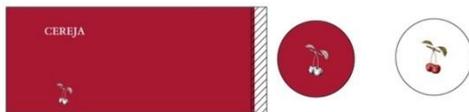


Figura 28: Cortante Manga- cereja



Figura 29: Sublime Românico

Anexo II: estudo regulamentar (legislação em vigor)

Rotulagem de géneros alimentícios

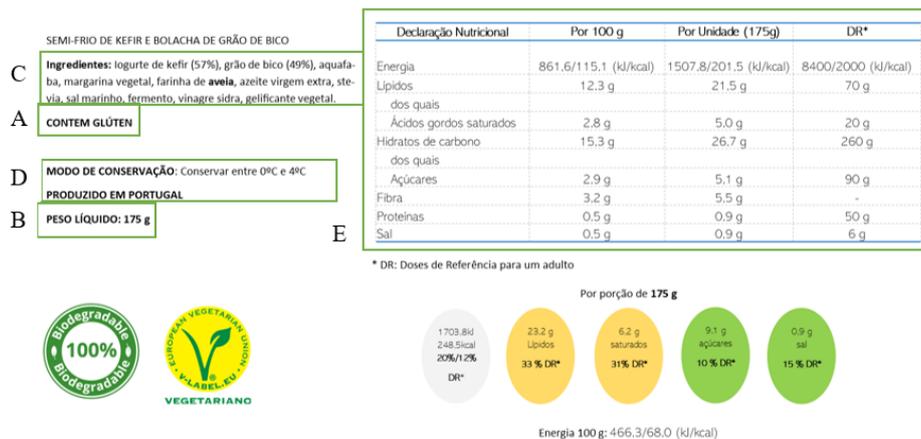


Figura 30: Rótulo Sublime Românico (sem cobertura)

Uma vez que a cobertura do produto varia de acordo com a sazonalidade do género alimentício, este rótulo não contém a informação nutricional relativa ao mesmo. Está apenas representada a informação dos componentes que se mantêm constantes, isto é, a composição do creme e da bolacha. O rótulo será completado de acordo com o género alimentício utilizado.

Segundo o REGULAMENTO (UE) N.º 1169/2011 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 25 de outubro de 2011, o rótulo de um género alimentício deve conter a informação necessária para que o consumidor possa fazer escolhas seguras e saudáveis, não comprometendo o seu regime alimentar. Para isso é obrigatória a identificação de certas substâncias ou produtos que provoquem alergias ou intolerâncias (**Fig.30 A**). Deve também estar identificada a quantidade líquida do produto (**Fig. 30 B**), assim como a descrição qualitativa dos ingredientes por ordem decrescente (**Fig.30 C**); tendo em conta que se trata de um produto de pastelaria, não é exigida a indicação da data de durabilidade mínima, uma vez que deve ser consumido num prazo máximo de 24h. O país de origem e as condições de conservação devem estar identificados (**Fig.30 D**), assim como a tabela de declaração nutricional, com os valores referentes a cada porção (175 g) e a uma amostra de 100 g de parte edível (**Fig.30 E**).

Regulamento (EU) n.º 1169/2011

1. Semifrio de kefir e bolacha de grão de bico
2. Iogurte de kefir (vegetal), grão de bico, aquafaba, margarina vegetal, farinha de aveia, azeite virgem extra, stevia, sal marinho, fermento, vinagre de sidra, gelificante vegetal.

3. Iogurte de kefir (vegetal), grão de bico, aquafaba, margarina vegetal, farinha de aveia, azeite virgem extra, stevia, sal marinho, fermento, vinagre de sidra, gelificante vegetal.
4. Falta este ponto porque temos obrigatoriamente de mencionar as quantidades de kefir e grão
5. Peso líquido: 365 g
6. Falta a data (existe esta exceção à existência de datas: Produtos de padaria ou de pastelaria que, pela sua natureza, sejam normalmente consumidos no prazo de 24 horas após o fabrico)
7. Modo de conservação: conservar entre 0 °C e 6 °C
8. Local de produção: Porto
9. Produzido em Portugal
10. Não especificado
11. Tabela

Novel food: autorizações

Portaria n.º 742/92 aplicado a produtos de leite ou iogurte fermentado

Artigo 16.º: É permitida a comercialização de iogurtes e leites fermentados legalmente produzidos e comercializados num Estado membro da comunidade com especificações técnicas diferentes das previstas no presente diploma, desde que assegurem um nível de proteção das exigências essenciais relativas à saúde equivalentes e apresentam flora específica viva e abundante no produto final.

Embalagem: Regulamento (EU) n.º 1169/2011

Anexo IV: Análise Financeira

Tabela 12: Pressupostos para Análise Financeira

Inputs do Modelo	
Pressupostos	
Custo médio desenvolvimento de aplicação	20 000,00 €
Manutenção da aplicação em termos de custo inicial	20,00%
Taxa de crescimento da prestação de serviços 2023	3,50%
Taxa de crescimento da prestação de serviços 2024	3,70%
Taxa de crescimento da prestação de serviços 2025	3,70%
Taxa de inflação da remuneração por hora	2,00%
Subsídio de alimentação por dia útil	4,77 €
Imposto sobre o rendimento para rendimentos menores que 25000	17,00%
Imposto sobre o rendimento para rendimentos maiores que 25000	21,00%
Prazo de empréstimo	3 anos
Juros de empréstimos- taxa atual de novos negócios	3,00%
Taxa de crescimento perpétua dos FCF	2,00%

Tabela 13: Pressupostos

Pressupostos	
Receita por venda UberEats	1,750 €
Receita por venda Glovo	1,750 €
Percentagem de venda UberEats	70,00%
Percentagem de venda Glovo	30,00%
Taxa de rejeição mensal	28,00%
Percentagem para UberEats	30,00%
Percentagem para Glovo	30,00%

Tabela 14: Ganhos por venda

Vendas	2023	2024	2025
Percentagem vendas	0,9	0,92	0,92
Nº vendas	19440	20567,52	21328,51824
Preço unitário mensal	2,50 €	2,50 €	2,50 €
Ganhos mensais	48 600,00 €	51 418,80 €	53 321,30 €
Ganhos anuais	408 240,00 €	524 471,76 €	543 877,22 €
Vendas TooGoodToGo			
Percentagem vendas	0,04	0,04	0,04
Nºadesões	864	894,24	927,32688
Preço unitário mensal	1,75 €	1,75 €	1,75 €
Ganhos mensais	1 512,00 €	1 564,92 €	1 622,82 €
Ganhos anuais	12 700,80 €	15 962,18 €	16 552,78 €
Ganhos anuais packs	420 940,80 €	540 433,94 €	560 430,00 €
Ganhos UberEats & Glovo			
Nº vendas	30000	31050	32198,85
Vendas UberEats	21000	21735	22539,195
Ganhos UberEats	36 750,00 €	38 036,25 €	39 443,59 €
Vendas Glovo	9000	9315	9659,655
Ganhos Glovo	15 750,00 €	16 301,25 €	16 904,40 €
Ganhos	52 500,00 €	54 337,50 €	56 347,99 €
Ganhos em anúncios			
Ganhos por anúncios	0,01600 €	0,01600 €	0,01600 €
Nºanúncios por mês de utilizadores	0	0	0
Ganho com anúncios mensais	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ganho total anual	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reendimentos Operacionais Anuais	473 440,80 €	594 771,44 €	616 777,99 €

** Preço unitário para 1 produto; o pack inclui 4 produtos

Tabela 15: Gasto com pessoal

	2023	2024	2025
NºTrabalhadores	1	1	1
Nºhoras mensais de trabalho	160	160	160
Nºmeses de trabalho	14	14	14
Custo por hora	5	5,1	5,202
CUSTO TOTAL TRABALHADORES	11200	11424	11652,48
Gastos com remunerações	11200	11424	11652,48
Outros gastos	Coluna1	Coluna2	Coluna3
Nºtrabalhadores TEMPO INTEIRO	1	1	1
Segurança social	104,2174	104,21738	104,2174
Subsídio de alimentação	104,94	95,4	95,4
Formação	0	0	0
Comissões	0	0	0
Total	209,1574	199,61738	199,6174
Total Gastos com pessoal	11409,16	11623,617	11852,1

Tabela 16: Demonstração de resultados

Demonstração de Resultados:

(euros)	2023	2024	2025
Rendimentos e Gastos			
Rendimentos Operacionais- Serviços prestados	473 441	594 771	616 778
FSEs	41 900	41 700	41 700
CMVMC	0	0	0
Gastos com o Pessoal	11 409	11 624	11 852
Resultados Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos (EBITDA)	420 132	541 448	563 226
Amortizações & Depreciações	11 667	11 667	11 667
Resultado Operacional (EBIT)	408 465	529 781	551 559
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	535	389	240
Resultado Antes de Impostos	407 930	529 392	551 320
Imposto Sobre o Rendimento	84 665	110 172	114 777
Resultado Líquido	323 265	419 220	436 542

Tabela 17: Cash Flow

(euros)	0,00 2023	1,00 2024	2,00 2025
Gastos			
FSEs			
CMVMC	0	0	
Gastos com o Pessoal	11 409	11 624	11 852
(A)	11 409	11 624	11 852
Rendimentos			
Serviços Prestados	473 441	594 771	616 778
Outros rendimentos operacionais			
(B)	473 441	594 771	616 778
EBITDA (C)=(B)-(A)	462 032	583 148	604 926
Amortizações e Depreciações	11 667	11 667	11 667
Resultado Operacional (EBIT)	473 698	594 814	616 593
Imposto Sobre o Resultado Operacional	84 665	110 172	114 777
Amortizações e Depreciações	11 667	11 667	11 667
Variação do Capital Circulante	-84 665	-25 507	-4 600
Despesas de Capital (CAPEX)	535	389	240
Free Cash Flow	484 830	521 426	517 844
Cash Flow total	484 830	521 426	517 844
Valor Actual dos Cash Flows	484 830	481 358	441 311

Cálculo Valor Residual	
Valor Residual	539517
FCF do primeiro ano após ano de reporte VR	539517
Taxa de crescimento perpétua FCF	2%
Taxa de Actualização (WACC)	8,32%
Indicadores de avaliação	
VAL	2 194 978

WACC (média da indústria)	8,32%
Weight of debt (Wd)	11,12%
Cost of debt (rd)	4,36%
Tax rate	9,59%
Cost of equity (rE)	8,82%
Weight of equity (We)	88,88%

Anexo V: Minuta contrato de confidencialidade

Contrato de sociedade da Sublime Românico

Artigo 1º

Tipo e firma

1. A sociedade é comercial, adota o tipo sociedade por quotas e a firma Sublime Românico, Lda.
2. A sociedade tem o número de pessoa coletiva XXXXXXXXXX e o número de identificação na segurança social XXXXXXXXXX.

Artigo 2º

Sede

1. A sociedade tem sede em XXXXXXXXXX, na freguesia de XXXXXXXXXX, concelho de XXXXXXXXXX.

Artigo 3º

Objeto

1. A sociedade tem por objeto:
CAE 10712 – Pastelaria. Compreende a fabricação de bolos, fritos e produtos similares de pastelaria (inclui congelados), de carácter industrial ou artesanal, associada ou não à venda de retalho
2. A sociedade pode adquirir ou alienar participações em sociedades com objeto diferente daquele que exerce, ou em sociedades reguladas por leis especiais, e integrar agrupamentos complementares de empresas.

Artigo 4º

Capital Social

O capital social, integralmente realizado em numerário, é de quinze mil euros, representado pelas seguintes quotas:

- a) Uma quota com o valor nominal de dois mil e quinhentos euros, pertencente a Ana Lages
- b) Uma quota com o valor nominal de dois mil e quinhentos euros, pertencente a André Sá
- c) Uma quota com o valor nominal de dois mil e quinhentos euros, pertencente a Beatriz Gonçalves
- d) Uma quota com o valor nominal de dois mil e quinhentos euros, pertencente a Daniela Vieira
- e) Uma quota com o valor nominal dois mil e quinhentos, pertencente a Maria Ribeiro
- f) Uma quota com o valor nominal dois mil e quinhentos, pertencente a Ilídio Menezes

Artigo 5º

Transmissão de Quotas

1.A transmissão de quotas a terceiros depende do prévio consentimento da sociedade.

1. A transmissão de quotas entre sócios deve ser aprovada em Assembleia Geral, sendo que os sócios envolvidos perdem o direito de voto nesta votação.
2. Nos restantes casos, a transmissão de quotas é feita de acordo com a lei em vigor.

Artigo 6º

Amortização de quotas

1. A sociedade poderá amortizar qualquer quota:

- a) Com consentimento do titular;
- b) Em caso de morte ou insolvência do sócio;
- c) Em caso de arresto, arrolamento ou penhora da quota;
- d) Se esta for cedida sem prévio consentimento da sociedade.

2. A quota amortizada figurará no balanço como tal, podendo, porém, os sócios deliberar, nos termos legais, a correspondente redução do capital ou o aumento do valor das restantes quotas, ou, ainda, a criação de uma ou mais quotas de valor nominal compatível para alienação a sócios ou a terceiros.

Artigo 7º

Órgãos Sociais

1. São órgãos sociais:

a. Assembleia Geral

b. Gerência;

2. Os órgãos sociais são eleitos pela Assembleia Geral por um período de 3 anos, sendo permitida a sua reeleição, salvo diferente deliberação.

3. Os membros dos órgãos sociais consideram-se empossados logo que tiverem sido eleitos, permanecendo em funções até à posse dos membros que os venham substituir, ressalvando-se os casos previstos na lei, nomeadamente, de suspensão, destituição ou renúncia.

Artigo 8º

Assembleia Geral

1. A Assembleia Geral é composta pelos sócios com direito de voto.
2. A Assembleia Geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei e os estatutos lhe atribuem competência.
3. Compete à Assembleia Geral:

a. Apreciar o relatório da Gerência, discutir e votar o balanço e as contas e deliberar sobre a aplicação dos resultados do exercício;

b. Eleger e destituir a Mesa da Assembleia Geral e a Gerência;

c. Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo, para o efeito, designar uma comissão de vencimentos;

d. Tratar de qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

4. Não é permitido o voto por correspondência nas assembleias gerais.
5. A realização das assembleias gerais pode ser levada a cabo através de meios telemáticos, desde que não tenha por objeto nenhuma deliberação que verse sobre alterações estatutárias, transformação, fusão, cisão, transformação ou dissolução da sociedade ou sobre atos para os quais a lei ou estatutos exijam maioria qualificada.
6. Os sócios podem livremente designar quem os representará nas assembleias gerais.

Artigo 9º

Mesa e Convocação da Assembleia Geral

1. A Mesa da Assembleia Geral é constituída por um presidente e um secretário, sendo estes escolhidos entre os sócios ou outras pessoas.

2. As assembleias gerais são convocadas pelos meios previstos na lei.

3. As assembleias gerais podem ser convocadas pela Gerência ou por qualquer membro da Assembleia Geral que detenha no mínimo oito por cento do capital.

4. A convocação das assembleias gerais deve ser feita por carta registada enviada pela Mesa da Assembleia, expedida com a antecedência mínima de oito dias, salvo exigências de prazo maior requeridas por lei.

Artigo 10º

Votações

1. A cada cêntimo do valor nominal da quota corresponde um voto.
2. Tanto em primeira como em segunda convocação da Assembleia Geral, para que a esta possa reunir e deliberar, é indispensável a presença ou representação de sócios que detenham, pelo menos, cinquenta e um por cento do capital.
3. Tanto em primeira como em segunda convocação da Assembleia Geral, as deliberações sobre alterações do contrato, fusão, cisão, transformação ou dissolução da sociedade devem ser aprovadas por sessenta por cento dos votos correspondentes ao capital.
4. Tanto em primeira como em segunda convocação da Assembleia Geral, as deliberações sobre aumentos de capital devem ser aprovadas unanimemente, sendo que os aumentos não poderão ser superiores a cem por cento nem poderão ser realizados novamente num espaço de quatro anos, salvo situações previstas na lei ou por deliberação da Assembleia Geral de forma unânime.
5. As restantes deliberações serão tomadas por maioria dos votos emergentes das quotas presentes ou representadas na assembleia, sempre que a lei ou os estatutos não exijam maior número.

Artigo 11º

Gerência

1. A sociedade é administrada por três gerentes que serão designados por deliberação dos sócios.
2. A remuneração, substituição ou destituição dos gerentes serão igualmente sujeitas a deliberação da Assembleia Geral.
3. O mandato dos gerentes terá a duração de três anos, podendo os gerentes ser eleitos para mandatos sucessivos de igual duração.
4. O Gestor Executivo, que tem voto de qualidade, é escolhido, pela Assembleia Geral, de entre os gerentes eleitos.

Artigo 12º

Gestor Executivo

1. Compete, especialmente, ao Gestor Executivo:
 1. Representar a Gerência;
 2. Coordenar a atividade da Gerência e convocar e presidir às respetivas reuniões;
 3. Zelar pela correta execução das deliberações da Gerência.
6. Ao Gestor Executivo são conferidos poderes para a prática de todos os atos respeitantes à gerência e representação da sociedade perante o Estado, seus Serviços, Autarquias Locais, Tribunais, Alfândegas e quaisquer outras entidades públicas ou privadas, em todos os atos, contratos, assuntos e interesses que à mesma respeitem.

Artigo 13º

Competências da Gerência

1. Compete à Gerência o exercício de todos os poderes de direção, gestão, administração e representação da sociedade e em especial:
 1. Aprovar os objetivos e as políticas de gestão da empresa;
 2. Aprovar os planos de atividade financeiros anuais, bem como as alterações que se revelem necessárias;
 - c. Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos e operações relativos ao objeto social que não caibam na competência atribuída a outros órgãos da sociedade;

- d. Representar a sociedade em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
 - e. Adquirir, vender ou por qualquer forma alienar ou onerar direitos, bens imóveis ou móveis (incluindo veículos automóveis) por quaisquer atos ou contratos;
 - f. Constituir sociedades e subscrever, adquirir, onerar e alienar participações sociais;
 - g. Estabelecer a organização técnico-administrativa da sociedade e as normas de funcionamento interno, designadamente sobre pessoal e suas remunerações;
 - h. Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas por lei ou pela Assembleia Geral.
2. A Gerência poderá conferir mandatos a qualquer um dos seus membros ou quadros da sociedade para o exercício dos poderes ou tarefas que julgue convenientes atribuir-lhe.
3. Aos gerentes que compõem a Gerência são conferidos os seguintes poderes:
- a. Sacar cheques, sacar e aceitar letras, assinar ordens de pagamento e de transferências bancárias, subscrever livranças, aceites bancários e termos de fiança, e garantias bancárias;
 - b. Assinar recibos e correspondência de mero expediente.

Artigo 14º

Reuniões da Gerência

1. A Gerência deve fixar as datas ou a periodicidade das suas reuniões ordinárias, que deverá ser no mínimo bimestral, e reúne-se extraordinariamente sempre que seja convocado pelo Gestor Executivo, o qual procederá a tal convocação por sua iniciativa ou a requerimento de um gerente.
2. A Gerência só poderá funcionar estando presente ou representada a maioria dos seus membros, sendo as suas deliberações tomadas por maioria dos votos expressos.
3. Os membros da Gerência que não possam estar presentes à reunião poderão, em casos de deliberações consideradas urgentes pelo Gestor Executivo, expressar o seu voto por carta a este dirigida.
4. Os gerentes podem fazer-se representar na reunião por outro membro da Gerência, designado por simples carta mandadeira dirigida a quem presidir à reunião, mas não é permitida a representação de mais de um gerente em cada reunião.

Artigo 15º

Vinculação da Sociedade

1. A sociedade obriga-se:
 - a. Pela assinatura do Gestor Executivo;
 - b. Pela assinatura de um gerente dentro dos limites da delegação de poderes conferida pelos estatutos.
 - c. Pela assinatura de mandatário ou procurador em cumprimento do respetivo mandato;
 - d. Em assuntos de mero expediente bastará a assinatura de quem para tanto for mandatado.

Artigo 16º

Dissolução da Sociedade

1. A sociedade pode ser dissolvida por deliberação da Assembleia Geral, tomada por unanimidade.
2. A dissolução da sociedade é feita de acordo com a lei em vigor.

Artigo 17º

Resolução de litígios

Salvo quando a lei disponha imperativamente o recurso aos tribunais judiciais, qualquer disputa entre os sócios resultante da interpretação e aplicação destes estatutos será exclusiva e definitivamente decidida

por laudo de um tribunal arbitral, composto por um ou, na falta de acordo, por três árbitros, que se regerá pelos termos da Lei de Arbitragem Voluntária (Lei n.o 63/2011, de 14 de dezembro).

Artigo 18º

Despesas de incorporação e ratificação de negócios

1. As despesas respeitantes a escrituras notariais, registos, publicações, certificados de admissibilidade, declarações perante as autoridades fiscais e selagem e aquisição de livros legalmente obrigatórios, são desde já assumidas pela sociedade.
2. Os sócios autorizam expressamente, desde já, **XXXXXXXXXX** a efetuar levantamentos na conta aberta pela sociedade no Banco **XXXXXXXXXX**, para com tais levantamentos liquidar as despesas referentes à constituição e instalação da sociedade.

Anexo VII – Calendarização das atividades

As atividades iniciar-se-ão pela criação e registo da Sublime Românico, nos termos do Regime do Registo Nacional das Pessoas Coletivas, seguindo-se o registo da marca. Este tem uma duração média de 4 meses e engloba as seguintes fases:

- Entrega do pedido;
- Exame formal – verificação dos dados no formulário e classificação dos produtos e serviços;
- Publicação no Boletim da Propriedade Industrial;
- Se não houver oposição, exame aos requisitos do pedido da marca. Se houver oposição, o exame é feito no fim do prazo para contestação;
- Decisão de concessão ou recusa da marca e publicação da decisão;
- Se recusa o registo da marca, tem dois após a publicação para recorrer;

Ao mesmo tempo decorrerão as negociações com as respetivas parcerias para e, serão desenvolvidas e otimizadas receitas. De modo a obter uma originalidade e autenticidade única, está previsto um período de 10 meses de desenvolvimento e aperfeiçoamento com uma avaliação final, por parte do CEO.

Este processo continuará após o lançamento e serão lançadas novas receitas no site semanalmente.

O desenvolvimento do site terá uma duração prevista de 6 meses, sendo precedido de um período de 2 meses de avaliação da melhor empresa e negociações. O teste do site está previsto acontecer nos últimos 2 meses do desenvolvimento.

Quanto ao financiamento, a par do capital social de 15.000€ está prevista a candidatura ao programa Investe Jovem. Este é um programa destinado a promover a criação de empresas por jovens desempregados através de apoio financeiro e técnico na área do empreendedorismo. O programa é destinado a jovens com idade igual ou superior a 18 anos e inferior a 30 anos, inscritos como desempregados no IEFP e que possuam uma ideia de negócio viável e formação adequada para o desenvolvimento do negócio.

Os projetos de criação de empresas têm que respeitar os seguintes requisitos:

- Apresentar um investimento entre 2,5 e 100 x IAS;
- Apresentar viabilidade técnico-financeira;
- Não incluir, no investimento a realizar, a compra de capital social de empresa existente;

. O apoio financeiro abrange até 75% do investimento total e os promotores devem assegurar, pelo menos, 10% do investimento total elegível em capitais próprios. Este empréstimo não comporta juros e é amortizável no prazo máximo de 60 meses.

As condições de acesso são as seguintes:

- As novas empresas não podem ter iniciado a atividade à data da entrega do pedido de financiamento;
Desde a data da contratualização dos apoios e até à extinção das obrigações associadas à execução do projeto, as novas empresas devem reunir, cumulativamente, os seguintes requisitos:
 1. encontrarem-se regularmente constituídas e registadas
 2. disporem de licenciamento e demais requisitos legais exigidos para o exercício da atividade ou apresentarem comprovativo de terem iniciado o processo aplicável
 3. terem a situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social

4. não se encontrarem em situação de incumprimento no que respeita a apoios financeiros concedidos pelo IEFP
5. terem a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito dos Fundos Estruturais
6. disporem de contabilidade organizada de acordo com revisto na lei , quando aplicável

A candidatura pode ser feita a todo o tempo e é avaliada pelas delegações regionais do IEFP.

Quanto à acreditação no âmbito do RNPd, é necessária a acreditação junto do IPAC. Para tal devem estar cumpridos os requisitos da norma NP EN ISSO/IEC 17065 bem como os critérios adicionais que a autoridade de controlo possa eventualmente estabelecer, nos termos do artigo 43o.

Importa referir que esta acreditação não é obrigatória, de acordo com o artigo 42o/3, contudo, a certificação poderá ser utilizada como um dos elementos para demonstrar o cumprimento do RNPd, desta forma, prevenindo eventuais problemas futuros.

Por último, do ano de desenvolvimento da Sublime Românico, dar-se-á início à preparação das estratégias de marketing, conforme densificado no plano de marketing.

No início de 2023, está previsto o lançamento da Sublime Românico. Este lançamento será acompanhado de todas as estratégias de marketing de forma a criar um *buzz* a nível nacional.

Por fim, é importante referir que a partir do lançamento da Sublime Românico, a cada dois meses, vai ser analisado o feedback dos utilizadores. Este terá como objetivo entender as suas necessidades e potenciais falhas. Esta análise do feedback será feita por todos os gerentes.