

# Plano de Negócios: UpBiz

NEUZA ALEXANDRA CAVALINHOS COSTA

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientador:

Professor Doutor João Rosário, Professor-Adjunto, Escola Superior de Comunicação  
Social - IPL

Novembro de 2015

## DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

---

Neuza Cavalinhos Costa

## RESUMO

O objetivo deste projeto é o desenvolvimento de um plano de negócios que visa a criação de uma nova empresa de consultoria de marketing denominada UpBiz.

A UpBiz é uma consultora de marketing dirigida a pequenas e médias empresas na área da Grande Lisboa a atuarem em três setores fundamentais, restauração e alojamento, saúde e atividades médicas e outros serviços pessoais, onde se incluem maioritariamente cabeleireiros e spas. A respetiva empresa pretende posicionar-se como uma parceira de negócio dos seus clientes, através da oferta de um serviço de marketing personalizado, “chave na mão” e a um baixo preço. Os serviços prestados pela UpBiz contemplam todo o processo de marketing desde a análise de negócio até à operacionalização dos planos e sua avaliação.

O desenvolvimento do plano de negócios visa determinar a viabilidade da implementação da UpBiz no mercado.

Como apoio ao desenvolvimento do plano foi realizada uma investigação qualitativa que consistiu no desenvolvimento de um estudo com base em dados primários através da realização de entrevistas semiestruturadas abertas, efetuadas pessoalmente a representantes de empresas potenciais clientes da UpBiz.

Através do plano procedeu-se a uma análise da envolvente da empresa, quer a nível externo quer a nível interno e formulou-se a estratégia que se pretende implementar.

Após o desenvolvimento do projeto foi possível concluir que a UpBiz tem potencial de aceitação no mercado, apesar de apresentar algumas dificuldades de implementação, e que é viável financeiramente, apresentando retorno do investimento após 3 anos de atividade.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, *startup*, empreendedorismo, consultora de marketing.

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to develop a business plan that aims to create a new company of marketing consultancy named UpBiz.

UpBiz is a marketing consultancy firm geared towards small and medium-sized enterprises in three key sectors: food & beverage and accommodation, health and medical activities and other personal services in the region of Lisbon (the personal services mostly include hairdressers and spas). This company intends to position itself as its customers' business partner by offering a customized, turnkey and low cost marketing service. The services provided by UpBiz include the whole marketing process from business analysis to implementation and evaluation/assessment plans.

The development of the business plan aims to assess the viability of UpBiz's implementation in the market.

To support this plan, a qualitative research consisting of a study based on primary data was carried out by conducting open, semi-structured F2F interviews to representatives of potential UpBiz clients. The plan included an internal and external overview, which gave way to the definition of the desired implementation strategy.

Upon conclusion, the project demonstrated that UpBiz has market acceptance potential. Despite the probability of some implementation difficulties, it is financially sustainable, showing return on investment after three business years.

**Keywords:** Business plan, startup, entrepreneurship, marketing consultancy firm.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor João Rosário pela disponibilidade e ajuda.

Ao Diogo Ramalho, à Adriana Rodrigues, ao Nuno Gomes de Pina e à Andreia Cavaca pela colaboração, disponibilidade e importante contributo para o projeto.

Ao Bruno Reisinho pela ajuda na disponibilização de contactos.

Ao Diogo Matos Chaves pela ideia do projeto e por ser uma fonte de motivação.

À Diana e à Sara pelo encorajamento e apoio diário.

À Ana por ser o meu braço direito neste projeto, por toda a ajuda em torná-lo realidade e, simplesmente, por tudo.

À minha mãe, ao meu irmão e à minha avó pelo apoio incondicional.

E por fim, gostaria de dedicar este projeto à minha tia que sempre foi uma referência de força e coragem e uma verdadeira fonte de motivação na minha vida, e que sempre o será.

A todos, muito obrigada.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO .....                              | 1  |
| CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO..... | 4  |
| 1.1 Empreendedorismo .....                    | 4  |
| 1.2 Criação de <i>Startups</i> .....          | 6  |
| 1.3 Plano de Negócios.....                    | 10 |
| 1.3.1 Análise Externa .....                   | 13 |
| 1.3.1.1 Análise PEST .....                    | 13 |
| 1.3.1.2 Modelo das 5 Forças de Porter .....   | 14 |
| 1.3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso.....      | 18 |
| 1.3.1.4 Análise da Concorrência .....         | 19 |
| 1.3.1.5 Análise do Consumidor .....           | 20 |
| 1.3.2 Análise Interna .....                   | 21 |
| 1.3.2.1 Recursos e Competências .....         | 21 |
| 1.3.2.2 Análise SWOT.....                     | 22 |
| 1.3.3 Formulação da Estratégia.....           | 23 |
| 1.3.3.1 Visão.....                            | 24 |
| 1.3.3.2 Missão.....                           | 24 |
| 1.3.3.3 Objetivos .....                       | 25 |
| 1.3.4 Plano Financeiro .....                  | 28 |
| CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO .....  | 30 |
| 2.1 Tendências do Mercado Empresarial.....    | 30 |
| 2.2 Segmentação de Mercado.....               | 31 |
| 2.2.1 Características do Segmento .....       | 32 |
| 2.3 Análise da Concorrência.....              | 34 |
| CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE .....    | 37 |
| 3.1 Objetivos da Investigação.....            | 37 |
| 3.2 Método de Investigação.....               | 37 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3 Análise dos Resultados .....  | 39        |
| 3.3.1 Resultados da Entrevista a Diogo Ramalho – Salla de Estar.....                    | 40        |
| 3.3.2 Resultados da Entrevista a Nuno Gomes de Pina – The Lisbonaire<br>Apartments..... | 41        |
| 3.3.3 Resultados da Entrevista a Andreia Cavaca – Espaço Potencial.....                 | 43        |
| 3.3.4 Resultados da Entrevista a Adriana Rodrigues – SA Cabeleireiro.....               | 45        |
| 3.4 Discussão e Conclusão dos Resultados .....  | 47        |
| <b>CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO – PLANO DE NEGÓCIOS..</b>                    | <b>50</b> |
| 4.1 Objetivos do Projeto .....  | 50        |
| 4.2 Apresentação da Empresa .....   | 50        |
| 4.3 Análise Externa .....   | 51        |
| 4.3.1 Análise PEST .....  | 51        |
| 4.3.1.1 Envolvente Político-Legal.....  | 52        |
| 4.3.1.2 Envolvente Económica.....   | 53        |
| 4.3.1.3 Envolvente Sociocultural .....  | 54        |
| 4.3.1.4 Envolvente Tecnológica .....  | 55        |
| 4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter .....  | 56        |
| 4.3.3 Fatores Críticos de Sucesso.....  | 58        |
| 4.4 Análise Interna.....  | 59        |
| 4.4.1 7S da McKinsey .....  | 59        |
| 4.4.2 Análise SWOT.....   | 62        |
| 4.4.2.1 Pontos Fortes.....  | 62        |
| 4.4.2.2 Pontos Fracos .....   | 63        |
| 4.4.2.3 Oportunidades.....  | 63        |
| 4.4.2.4 Ameaças .....   | 64        |
| 4.5 Análise Competitiva (Interna/Externa).....  | 64        |
| 4.5.1 Análise SWOT Dinâmica .....   | 65        |
| 4.6 Formulação da Estratégia.....   | 66        |
| 4.6.1 Visão .....   | 66        |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6.2 Missão.....  | 67  |
| 4.6.3 Valores.....   | 67  |
| 4.6.4 Vantagem Competitiva.....  | 67  |
| 4.6.5 Objetivos.....   | 68  |
| 4.6.6 Estratégia Competitiva.....  | 69  |
| 4.6.7 Estratégia de Marketing.....   | 70  |
| 4.6.7.1 Posicionamento.....  | 70  |
| 4.6.7.2 Marketing-Mix.....   | 70  |
| 4.6.8 Plano Organizacional.....  | 79  |
| 4.7 Plano Financeiro.....  | 80  |
| 4.7.1 Investimento.....  | 80  |
| 4.7.2 Financiamento.....   | 80  |
| 4.7.3 Avaliação Financeira do Projeto.....                                 | 81  |
| 4.7.3.1 Resultados do Negócio.....   | 81  |
| 4.7.3.2 Avaliação do projeto.....  | 83  |
| CONCLUSÕES.....  | 84  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 86  |
| ANEXOS.....  | 91  |
| Anexo 1 – Guião de Entrevistas.....  | 91  |
| Anexo 2 - Entrevista a Diogo Ramalho – Salla de Estar.....                 | 93  |
| Anexo 3 - Entrevista a Nuno Gomes de Pina – The Lisbonaire Apartments..... | 96  |
| Anexo 4 - Entrevista a Andreia Cavaca – Espaço Potencial.....              | 103 |
| Anexo 5 - Entrevista a Adriana Rodrigues – SA Cabeleireiro.....            | 108 |
| Anexo 6 – Pressupostos Financeiros.....                                    | 112 |
| Anexo 7 – Volume de Negócios.....  | 113 |
| Anexo 8 – Fornecimentos e serviços externos.....                           | 113 |
| Anexo 9 – Gastos com o pessoal.....  | 114 |
| Anexo 10 – Fundo de Maneio.....  | 115 |
| Anexo 11 - Mapa de cash flows.....   | 115 |



|  |     |
|--|-----|
| Anexo 12 – Demonstração de Resultados..... | 116 |
| Anexo 13 – Financiamento.....              | 116 |
| Anexo 14 – Balanço Provisional.....        | 117 |
| Anexo 15 – Principais Indicadores.....     | 118 |

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Pequenas e Médias Empresas na Grande Lisboa.....   | 32 |
| Tabela 2 – Critérios Genéricos de Segmentação.....            | 34 |
| Tabela 3 – Análise PEST.....                                  | 52 |
| Tabela 4 – Análise SWOT dinâmica.....                         | 66 |
| Tabela 5 – Estratégia Competitiva.....                        | 70 |
| Tabela 6 – Resultados do negócio.....                         | 83 |
| Tabela 7 – Avaliação do projeto na perspetiva do projeto..... | 83 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo das 5 Forças de Porter.....     | 15 |
| Figura 2 – Logótipo da UpBiz.....                 | 74 |
| Figura 3 – Cartão de vista da UpBiz.....          | 79 |
| Figura 4 – Estrutura organizacional da UpBiz..... | 79 |

## INTRODUÇÃO

O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por microempresas. Entenda-se por microempresas aquelas que são constituídas por menos de 10 colaboradores efetivos e que apresentam um volume de negócios até 2 milhões de euros. Segundo dados referentes ao ano 2013, do total das empresas não-financeiras existentes em Portugal, 96,2% são microempresas e 3,2% pequenas empresas. Apenas 0,5% são empresas de média dimensão e 0,1% grandes empresas. Concluindo, 99,9% do tecido empresarial português é constituído por PME (pequenas e médias empresas) (INE, 2015).

Apesar do seu elevado número, estas microempresas representam apenas 19,0% do volume de negócios do valor total das empresas em Portugal. O total das PME representa cerca de 60% do volume de negócios, enquanto 40% é realizado pelas grandes empresas.

Conclui-se assim que, apesar do seu elevado número, a expressividade das microempresas em valor de negócios é fraca, o que faz com que estejam mais suscetíveis às oscilações do mercado e às situações de crise, gerando assim mais facilmente situações de falência. A dificuldade de subsistência perante adversidades está também associada ao facto de estas empresas serem, em geral, constituídas por gestores com pouca formação e deficitárias em relação a determinadas áreas de gestão, nomeadamente marketing ou área financeira.

Neste sentido, pode considerar-se que estas características do setor empresarial português apresentam um problema de mercado que pode ser visto como uma oportunidade. Ou seja, existe uma oportunidade para tentar colmatar estas falhas das pequenas empresas e ajudá-las a trabalhar áreas funcionais específicas, permitindo-lhes que se foquem essencialmente no seu *core business*, gerando um maior potencial de sucesso.

Com o objetivo de explorar esta oportunidade de mercado, este projeto visa a realização de um plano de negócios para a criação de uma nova empresa na área da consultoria de marketing, dirigida essencialmente a pequenas e médias empresas da região da Grande Lisboa.

Ao desenvolver o plano de negócios pretende-se determinar os aspetos essenciais para implementação da empresa no mercado a que se destina, quer ao aferir a sua viabilidade financeira quer as potencialidades de aceitação junto do mercado-alvo.

A empresa irá denominar-se UpBiz e dirige-se a pequenas e médias empresas na área da Grande Lisboa a atuarem em três setores fundamentais, restauração e alojamento, saúde e atividades médicas e outros serviços pessoais, onde se incluem maioritariamente cabeleiros e spas. Estas empresas apresentam falta de *know-how* ao nível do marketing e poucas possibilidades financeiras para contratar as grandes consultoras existentes no mercado ou um recurso humano alocado a uma função de marketing.

A UpBiz pretende posicionar-se como uma parceira de negócio dos seus clientes através da oferta de um serviço de marketing personalizado, “chave na mão” e a um baixo preço. Os serviços prestados pela UpBiz contemplam todo o processo de marketing desde a análise de negócio até à operacionalização dos planos e sua avaliação. Para garantir a satisfação de todas as necessidades do cliente, a UpBiz recorrerá quando necessário a profissionais independentes que prestem serviços especializados. Neste âmbito serão estabelecidas previamente diversas parcerias.

Hoje em dia, além das ações de marketing tradicional, existem diversas estratégias de marketing que podem ser implementadas numa empresa com custos reduzidos. Mais do que procurar novos consumidores, as empresas devem ter capacidade de reter os seus potenciais clientes quando estes as procuram. Muitas vezes a falta de capacidade para responder da melhor forma àquilo que estes procuram ou necessitam é a causa da sua perda. A UpBiz pretende ajudar estas empresas a implementar planos de marketing constituídos por ações de baixo custo que irão fazer a diferença no seu negócio, apresentando um retorno do investimento.

A UpBiz pretende desmistificar a ideia generalizada de que o marketing é caro e apresentar às pequenas empresas soluções de marketing que estas nunca pensaram que estariam ao seu alcance. O marketing é um investimento e não um custo e, muitas das vezes, o problema associado aos gastos com marketing assenta no facto de as empresas aplicarem ações que não fazem sentido no seu negócio, como é o caso da utilização dos canais errados e o direcionamento para um público que não o seu.

A estrutura do presente projeto está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo realiza-se a conceptualização do projeto através da revisão da literatura relativa ao conceito de empreendedorismo, às implicações da criação de *startups* e ao desenvolvimento do plano de negócios. No capítulo 2 procede-se à caracterização do mercado ao qual se destina a empresa que se pretende implementar com o projeto. Seguidamente, no capítulo 3, é apresentada a investigação de suporte efetuada, constituída pelos objetivos da investigação, pelo método utilizado, pelos resultados das entrevistas efetuadas e posteriormente pela discussão e conclusões dos resultados obtidos. Por último, o capítulo 4 é constituído pelo desenvolvimento do projeto, onde se procede à elaboração do plano de negócios para implementação da UpBiz, constituído por cinco blocos fundamentais: análise externa, análise interna, análise competitiva, formulação da estratégia e plano financeiro.

## **CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO**

Neste Capítulo irá proceder-se à abordagem dos conceitos relacionados com o plano de negócios. Iniciar-se-á com uma análise mais geral sobre o conceito de empreendedorismo e sobre as implicações da criação de uma *startup* e, posteriormente, será abordada a relevância do plano de negócios e os seus principais elementos constituintes.

### **1.1 Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo tem evoluído desde a sua origem. O termo “empreendedor” surge no século XVIII em plena revolução industrial através do economista francês Richard Cantillon (Eterned, 2004 cit. por Monteiro, 2010). Posteriormente o economista Jean Baptiste Say, também considerado um dos precursores do empreendedorismo, refere que o empreendedor desloca recursos de uma área onde a produtividade e o rendimento são baixos para uma outra área onde são maiores. No entanto, o economista foca a ausência nesta definição de quem é o “empreendedor” (Drucker, 2006). Para Schumpeter, um dos principais contribuidores do empreendedorismo do séc. XX, o empreendedor é um líder, que lidera os meios de produção em novos canais e não é necessariamente um génio ou benfeitor da humanidade (Galindo & Méndez, 2014).

A definição de “empreendedor” é considerada essencial para conseguir definir-se o conceito de empreendedorismo. No entanto, não existe na literatura uma única e concordante definição para empreendedor ou empreendedorismo, mas sim variadas definições. Da panóplia de definições existentes para empreendedor é possível reunir três aspetos fundamentais que o definem. O empreendedor pode ser considerado como um gestor de diversas atividades, um agente de mudança económica e como um tipo de personalidade (Wickham, 2006).

Peter Drucker (2006) refere que o empreendedor é mais comumente definido como aquele que inicia o seu novo pequeno negócio. No entanto, para o autor nem todos os novos pequenos negócios podem ser considerados empreendedores ou

representar empreendedorismo. Para se considerar empreendedora, uma empresa deve ter outras características para além de ser nova ou pequena. Um negócio empreendedor deve criar algo novo e diferente, deve mudar e transformar valores. Assim, pode afirmar-se que uma grande e antiga empresa também pode ser considerada empreendedora.

Com a abrangência do estudo do empreendedorismo, ao longo dos anos, o próprio conceito de empreendedor também evoluiu. Para além do empreendedor individual, surgiu também o termo “intraempreendedor” que denomina os empreendedores corporativos, ou seja, aqueles que trabalham para uma organização pertencente a outrem e não para o seu próprio negócio. (Cuervo et al., 2007)

Drucker (2006) afirma também que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente - “O empreendedor procura sempre por mudança, reage-lhe, e explora-a como uma oportunidade.”

Ao longo dos anos, vários economistas têm acentuado o importante papel do empreendedorismo e da inovação para o crescimento económico (Galindo & Méndez, 2014). Cuervo et al. (2007) referem que o empreendedorismo é um elemento essencial para o crescimento económico através de diferentes formas:

- Identificação e exploração de oportunidades de negócio;
- Criação de novas empresas e revitalização de empresas existentes;
- Aceleração da economia através da inovação, competência, criação de emprego e melhoramento do bem-estar da sociedade.

A relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico dos países fez com que ao longo dos últimos anos fossem criados estudos e indicadores específicos como forma de analisar e comparar o desenvolvimento ao nível global. É o caso do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado pela Global Entrepreneurship Research Association e considerado o estudo mais importante do tema a nível mundial. Para o GEM, o empreendedorismo é definido como "Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou de uma nova empresa, como o auto emprego, uma nova organização empresarial ou a expansão de uma empresa já existente, por um

indivíduo, uma equipa, ou uma empresa já estabelecida.". O GEM acrescenta ainda que o empreendedorismo pode ser visto sob uma perspetiva comportamental, através do comportamento empreendedor dos indivíduos, é o caso dos intraempreendedores.

Neste sentido, o GEM cria anualmente um estudo que providencia informação sobre dois elementos essenciais em cada economia:

- Os comportamentos e atitudes empreendedoras dos indivíduos;
- O contexto nacional e o seu impacto sobre o empreendedorismo.

O GEM utiliza como critério para medir a atividade empreendedora a combinação de duas fases de criação de negócios, a fase anterior à criação de uma *startup* (empreendedorismo nascente) e a fase imediatamente após a implementação do novo negócio (gestão do próprio negócio). A combinação destas duas fases permite calcular a Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total (TEA), que é o indicador principal deste estudo e que permite comparar diferentes economias e a sua evolução ao longo do tempo (Global Entrepreneurship Research Association, 2015).

Segundo o último estudo referente ao ano 2013, registou-se em Portugal uma taxa de atividade empreendedora (TEA) de 8,2%, o que significa que em cada 100 indivíduos adultos 8 a 9 criaram os seus próprios negócios. De entre estes indivíduos, 75% dizem ter criado o seu negócio motivados por uma oportunidade, 21,4% motivados pela necessidade e 3,5% por uma combinação de diversos motivos (GEM Portugal 2013). A atividade empreendedora através da criação do próprio emprego apresenta-se como uma solução potencial para tirar parte da população do desemprego e ajudar no crescimento económico do país, uma vez que poderá ajudar a colmatar a taxa de desemprego elevada (11,9% no 2.º trimestre de 2015, segundo dados do INE) a qual reflete a situação económica difícil que o país vive atualmente.

## **1.2 Criação de *Startups***

O importante papel que as *startups* desempenham para a criação de emprego, crescimento económico, competitividade e inovação, reflete-se na aposta crescente das instituições públicas na implementação de diversas iniciativas que promovem a

criação de novas empresas (Fernández-Guerrero et al., 2012). No entanto, apesar das universidades e outros institutos públicos de investigação desempenharem um papel importante na emergência de novas empresas nas indústrias classificadas como inovadoras, o mesmo não se verifica nas indústrias não inovadoras, onde a investigação pública não apresenta impacto significativo na sua formação (Fritsch & Aamoucke, 2013).

Verifica-se também que os subsídios de desemprego para criação de empresas ajudam os indivíduos a saírem do desemprego, no entanto não têm capacidade de estimular o crescimento económico e a inovação. Tal fator está associado ao facto de as *startups* subsidiadas pelos fundos de desemprego serem na sua generalidade criadas por necessidade e conseqüentemente possuírem urgência na sua implementação, o que significa que geralmente apresentam desvantagens em termos de preparação de negócio. Estes empreendedores manifestam também significativas dificuldades ao nível do capital, quer na disponibilidade de capital próprio quer na obtenção de financiamento. Assim, quando comparadas com *startups* criadas por indivíduos não desempregados, estas empresas apresentam menores capacidades de sobrevivência (Caliendo et al., 2015).

Block et al. (2015) também focam o tempo de preparação para implementar a *startup* como um fator importante na escolha da estratégia a adotar pelos empreendedores. Os autores afirmam que as características dos empreendedores afetam diretamente o tipo de estratégia escolhida para implementar no negócio que criam. As empresas criadas tendo por base a necessidade apresentam uma maior tendência para desenvolverem uma estratégia de liderança de custos do que uma estratégia de diferenciação.

Segundo Porter (1998), através da liderança de custos uma empresa tem como objetivo obter vantagem através do seu baixo custo, enquanto na diferenciação a empresa pretende ter um caráter único na indústria através de características específicas bastante valorizadas pelos consumidores. A estratégia de foco está baseada na escolha de um ambiente competitivo específico da indústria. A empresa determina um segmento da indústria e procura responder às suas necessidades ou pelo seu baixo custo (foco no custo) ou pelas suas características distintas (foco na diferenciação).



Esta tendência para apostar na estratégia de liderança de custos pode estar associada ao facto dos empreendedores por necessidade estarem condicionados por uma série de fatores externos e não possuem tempo ou oportunidade para desenvolverem os recursos necessários para seguirem uma estratégia de diferenciação, que por norma se apresenta mais complexa. Adicionalmente, estes empreendedores estão dispostos a trabalhar por pouco dinheiro, a contratar amigos e familiares com poucas capacidades mas por baixo salário e a trabalhar muitas horas, o que permite oferecer produtos ou serviços a baixo preço (Block et al., 2015).

As *startups* criadas pela oportunidade e não pela necessidade são muitas vezes iniciadas pelos chamados empreendedores em *part-time*. Empreendedores em *part-time* são os indivíduos que trabalham para outrem em troca de um salário e investem o resto do seu tempo a trabalhar no seu próprio negócio. Ao contrário do esperado, a decisão destes indivíduos se tornarem empreendedores não é significativamente afetada pela sua situação financeira. A decisão de ser um empreendedor tem em conta dois fatores essenciais: o capital necessário para investir e o tempo necessário a despende no novo negócio. Por sua vez, os empreendedores em *part-time* que consideram que a criação de uma *startup* exige vários passos de aprendizagem, por norma despendem mais tempo ao seu novo negócio do que aqueles que acreditam que as suas capacidades vão ajudar o seu sucesso (Petrova, 2012).

Drucker (2006) refere que qualquer pessoa que consiga tomar decisões pode ser um empreendedor. Para o autor, o empreendedorismo é um comportamento mais do que um traço de personalidade e baseia-se mais em conceito e teoria do que em intuição. No entanto, pessoas com personalidade criativa têm maior propensão para identificar oportunidades de negócio e criar empresas. A personalidade dos indivíduos é um fator que afeta significativamente a tendência destes para criar negócios (Shane & Nicolaou, 2015). Em geral, os indivíduos mais tolerantes ao risco têm maior propensão para criar novas empresas. Contudo, as empresas criadas por empresários mais tolerantes ao risco tendem a apresentar uma pior performance do que aquelas criadas por empresários que arriscam menos. É possível concluir que o modo como os empresários lidam com o risco é um elemento determinante na criação e crescimento de empresas. Assim, uma das razões pelas quais muitas empresas recentes falham no início pode dever-se ao facto de serem fundadas por

indivíduos que gostam de arriscar, mas que não têm conhecimentos suficientes da atividade empreendedora (Hvide & Panos, 2014).

É importante perceber que a escolha inteligente dos recursos internos e externos influencia significativamente a vantagem competitiva das *startups*. A falta de ativos chave reduz a probabilidade de sucesso de uma *startup*. Os recursos das empresas baseados em capacidades, especialmente as dinâmicas, como as capacidades de integração, de construção e de reconfiguração, têm um impacto sobre a vantagem competitiva superior ao de outros recursos intangíveis e tangíveis. Para as *startups*, as parcerias são um ativo de especial importância. Logo, a capacidade de integrar competências externas com as capacidades operacionais da empresa é crucial. *Startups* de sucesso alavancam os seus recursos para atrair parcerias, de modo a acederem a recursos complementares de que necessitam. Estas empresas devem, portanto, concentrar os seus esforços no desenvolvimento e retenção dos recursos intangíveis e nas suas capacidades (Paradkar et al., 2015).

Ao analisar a relação entre a criação de *startups* e o desenvolvimento a nível regional, é possível verificar que os rendimentos regionais *per capita*, a dimensão populacional e o crescimento da população num município são os fatores que mais influenciam a criação de *startups* familiares. Contrariamente, o número de *startups* não-familiares existentes é significativamente influenciado por fatores económicos (Bird and Wennberg, 2014).

Por sua vez, as *startups* que apresentam fortes capacidades de sobrevivência nos primeiros três anos de atividade demonstram uma grande influência nas alterações ao nível do emprego regional. O aumento do emprego nas regiões onde são implementadas estas empresas não se deve somente à criação do emprego direto, mas também ao aumento de emprego nas empresas já existentes no momento da implementação das *startups*. Ou seja, a criação de novas empresas estimula todo o setor empresarial da região onde se implementam (Frisch and Noseleit, 2013).

Dada a relevância da criação de um negócio quer como meio de colmatar uma necessidade de subsistência dos indivíduos, aumentar os seus rendimentos ou adquirir independência, ou quer como um meio de crescimento económico de uma economia, é necessário focar a importância da sustentabilidade do negócio criado.

Antes de criar um negócio, os indivíduos devem garantir que estão a apostar na ideia certa e com a estratégia certa. O plano de negócios apresenta-se assim como um elemento-chave para garantir a sobrevivência de um novo negócio, bem como para a obtenção de fundos de investimento necessários para a sua implementação (Fernández-Guerrero et al., 2012).

### 1.3 Plano de Negócios

“Um plano de negócios é uma ferramenta essencial do empreendedor.” (Wickham, 2006).

O plano de negócios é o documento que descreve a estrutura de uma organização, desde o seu contexto externo e interno, a todos os recursos necessários e objetivos e previsões a alcançar.

O plano de negócios “deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.” (IAPMEI, s.d., p.1).

Wickham (2006) considera que o plano de negócios funciona como uma ferramenta de gestão e apresenta quatro papéis essenciais:

- **Ferramenta de análise** - através da recolha e processamento de informação sobre o negócio e toda a sua envolvente.
- **Ferramenta de síntese** – a análise da informação recolhida deve dar origem à criação de uma estratégia para a implementação do negócio.
- **Ferramenta de comunicação** – o plano é utilizado para dar a conhecer os diversos moldes em que o negócio está assente aos diversos *stakeholders*, quer externos quer internos. É o meio que permite comunicar com potenciais investidores que se pretende atrair.

- **Ferramenta de ação** – através da definição de objetivos e estratégia adotada, o plano prepara o empreendedor para agir visando a sua obtenção.

Para Cohen (2002) o plano de negócios é essencial para iniciar um diálogo com potenciais investidores e apesar de cada negócio ter as suas próprias especificidades existem elementos base que devem ser parte deste plano, nomeadamente sumário executivo, análise do mercado, análise da concorrência, investigação, estratégia de crescimento e gestão e projeções financeiras. No entanto, o plano de negócios quando bem elaborado de forma clara e concisa não só é um elemento de angariação de investimento, mas também deve servir a empresa de várias formas, nomeadamente garantir parceiros estratégicos, recrutar e servir como guia interno de crescimento.

O plano de negócios deve ser pensado como o documento que traduz a estratégia que se pretende implementar e que será a base da vida da empresa nos primeiros tempos da sua existência. (IAPMEI, s.d., p.2). O plano permite visualizar qual o caminho que o negócio irá seguir e ajudar a simplificar a tomada de decisão (McKeever, 2014).

Para Chwolka & Raith (2012), mais do que preparar a entrada de uma empresa no mercado, o plano de negócios deve servir para tomar a melhor decisão relativamente à criação ou não de um negócio. O principal objetivo deste plano deve ser obter conclusões fiáveis sobre as previsões do desempenho futuro de um novo negócio e diminuir as suas probabilidades de falência, uma vez que negócios com um plano não viável não devem chegar a ser implementados no mercado. O plano de negócios serve também para invalidar decisões baseadas no pré-julgamento de uma ideia, uma vez que uma ideia à partida pode dar-se como insustentável e após o seu planeamento revelar-se uma ideia viável.

Mullins (2010) considera que o plano de negócios é a pedra basilar para iniciar uma empresa de sucesso, mas desafia a pensar-se primeiro. Muitas vezes a criação destes planos é focada nos objetivos errados. Um plano de negócios focado na obtenção de um investidor tende muitas vezes a apresentar previsões perfeitas em detrimento de previsões mais realistas. Para Mullins (2010) um plano de negócios

deve ser focado no cliente. Deve identificar o problema do seu cliente, como o vai resolver e o potencial de sucesso da solução.

Burke et al. (2010) afirmam que o plano de negócios é um instrumento que ajuda no aumento do desempenho de empreendedores menos qualificados, contribuindo também para o aumento da empregabilidade. Por sua vez, Brinckmann et al. (2010) consideram que o desenvolvimento deste plano está associado ao desempenho da empresa. Isto significa que empresas que desenvolvem o seu plano de negócios apresentam uma melhor performance do que aquelas que não o fazem.

Um plano de negócios pode ser denominado de diferentes formas, como plano estratégico, plano de investimento ou plano de crescimento. Esta denominação pode variar tendo em conta o principal foco do plano baseado no estágio em que a empresa se encontra. O plano para a criação de uma nova empresa deve focar-se em três pontos considerados essenciais: a fundamentação da ideia face ao mercado a que se destina; a fundamentação técnica relativa ao produto que visa desenvolver; a credibilidade e experiência da equipa de gestão. (IAPMEI, s.d., pp. 3-5)

A primeira tarefa a ser desenvolvida para implementar uma empresa deve ser o planeamento, de modo a reduzir os potenciais riscos adjacentes à criação de um novo negócio. O planeamento traduz-se na criação de planos que, em geral, consistem em determinar o que é necessário fazer para atingir determinados objetivos. São normalmente considerados três níveis de planeamento consoante os níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico situa-se ao nível institucional, ou seja, é o planeamento da organização como um todo. Os planos tático e operacional servem para colocar em prática o plano estratégico (Teixeira, 2011).

As pequenas empresas muitas vezes limitam-se a desenvolver um plano de negócios inicial para atrair investidores, descurando por completo o plano estratégico que as ajudará ao longo do desenvolvimento do negócio. Os gestores das pequenas empresas passam, assim, boa parte do seu tempo a “apagar fogos”, agindo sob reação e não mediante um planeamento prévio.

O planeamento estratégico serve exatamente para ajudar as empresas a antecipar situações negativas e determinar como preveni-las e lidar com elas (Kotler &

Armstrong, 2013). O seu objetivo é obter rentabilidade e crescimento de longo prazo. Assim, as decisões estratégicas exigem também um compromisso de recursos a longo prazo (Lamb et al., 2012).

O plano estratégico é assim o documento que traduz a estratégia da empresa em termos de objetivos de desempenho, meios para atingir esses objetivos e os recursos necessários, ao longo de um determinado período (Grant, 2012).

De seguida serão abordados os principais elementos que constituem o plano estratégico: análise externa, análise interna, formulação da estratégia e plano financeiro.

### **1.3.1 Análise Externa**

Freire (2008) refere que a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A análise externa permite às empresas tirarem partido das oportunidades do ambiente externo e prepararem-se para minimizar as suas ameaças, estando assim alerta para fatores que podem colocar em risco a sua atuação (Teixeira, 2011).

#### **1.3.1.1 Análise PEST**

O meio envolvente é composto pelas tendências do ambiente que têm capacidade de condicionar as atividades de uma empresa no longo prazo. As empresas apresentam pouca capacidade para influenciar a evolução das variáveis deste meio (Freire, 2008). A análise deste ambiente é geralmente conhecida por análise PEST, cujo acrónimo corresponde às principais variáveis analisadas, que se dividem em quatro condicionantes: Político-legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas (Teixeira, 2011).

O contexto político-legal é constituído pela distribuição de poder e pelas leis aplicadas que condicionam a indústria. Entre as principais variáveis destacam-se a estabilidade política, a política económica, o enquadramento legal, a legislação laboral, as restrições ao comércio, as leis anti-monopólio e o *lobbying* (Freire, 2008).

O contexto económico constitui-se pelos fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo dos consumidores. (Kotler & Armstrong, 2014) Entre as suas principais variáveis estão o produto interno bruto, a taxa de inflação, a taxa de juros, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança.

O contexto sociocultural é composto pelos fatores sociodemográficos, como estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica e pelos fatores psicográficos, que afetam os valores, como os costumes e os comportamentos da sociedade.

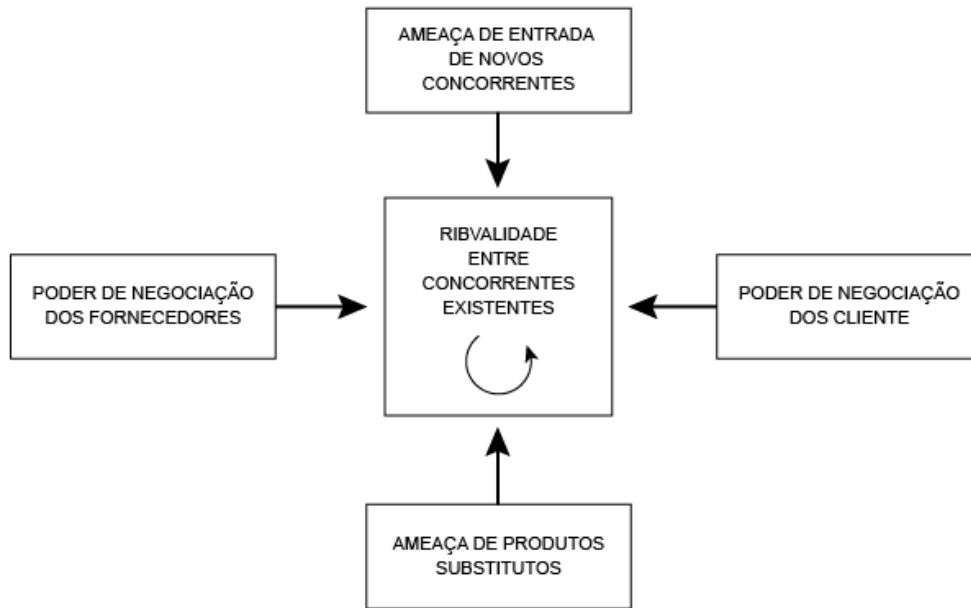
O contexto tecnológico é constituído pelo progresso técnico da sociedade e é considerado uma importante fonte de diferenciação para uma empresa. Entre as suas variáveis estão as inovações tecnológicas e as inovações de processo.

Esta análise tem como objetivo avaliar o impacto que as tendências das diversas variáveis desempenham no negócio. Além de acompanhar a evolução destas tendências, as empresas devem sempre que possível tentar influenciar a evolução do seu meio envolvente, através de iniciativas públicas de esclarecimento do consumidor ou de *lobbying*, de modo a obterem vantagem (Freire, 2008).

### **1.3.1.2 Modelo das 5 Forças de Porter**

Porter (1998) refere que a rentabilidade estrutural do negócio é menor tanto quanto maior é o potencial de novas entradas, a ameaça dos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes. Estes cinco fatores determinam a atratividade da indústria e são designados como as 5 Forças de Porter.

Figura 1 – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Adapt. de Porter (1998)

### **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

Esta força refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem na indústria. As novas empresas que entram numa indústria trazem novas capacidades, o objetivo de ganhar quota de mercado e recursos importantes. Quando um novo concorrente entra no mercado, como resultado os preços podem descer e os custos podem aumentar, provocando assim uma redução da rentabilidade.

Este fator depende das barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte dos concorrentes atuais. Se as barreiras à entrada forem elevadas ou se a nova empresa esperar uma forte retaliação por parte dos atuais concorrentes, considera-se que a ameaça de novas entradas é baixa. Porter (1998) identifica como essenciais seis fontes de barreiras à entrada:

- Economias de escala;
- Diferenciação de produto;
- Custos de mudança;



- Acesso a canais de distribuição;
- Desvantagens de custos independentes da dimensão;
- Políticas governamentais.

### **Ameaça dos produtos substitutos**

Esta força refere-se ao impacto na indústria devido à existência de produtos diferentes que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores. Estes produtos têm a capacidade de impor limites máximos aos preços de venda e limites mínimos à remuneração oferecida.

Os produtos substitutos com maior impacto são aqueles que tendem a melhorar o equilíbrio entre desempenho e preço em relação ao produto da indústria ou aqueles que são produzidos por indústrias que ganham elevados lucros. As empresas devem ter em atenção estes fatores de modo a definirem a sua estratégia de atuação.

### **Poder negocial dos fornecedores**

É a força que representa a capacidade que os fornecedores têm de influenciarem o contexto em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria. Este poder reflete-se nos preços de venda, cobrança, entrega e qualidade dos produtos.

Considera-se que um fornecedor tem poder negocial caso se verifiquem as seguintes condições:

- A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e é mais concentrada do que a indústria cliente;
- A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos;
- A indústria cliente é pouco relevante para o negócio dos fornecedores;
- Os produtos são bastante diferenciados ou existem custos de mudança elevados;
- Os produtos fornecidos são bastante relevantes para o negócio dos clientes;
- Os fornecedores têm capacidade de integrar verticalmente a jusante.

## **Poder negocial dos Clientes**

Representa a capacidade que os clientes têm de influenciar o contexto em que os produtos e serviços são comprados à indústria. Os clientes forçam a diminuição dos preços, negociam por melhor qualidade e mais serviços e têm também a capacidade de colocar os concorrentes uns contra os outros. Porter (1998) considera que os clientes de uma indústria têm elevado poder negocial quando se verificam as seguintes circunstâncias:

- A indústria é concentrada ou as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora;
- Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente;
- Produtos pouco diferenciados e custos de mudança baixos;
- Rentabilidade baixa da indústria cliente;
- Os clientes têm capacidade de integrar verticalmente a montante;
- Os produtos da indústria não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes;
- Os clientes têm total informação sobre a indústria fornecedora.

## **Rivalidade entre empresas concorrentes**

É a força que representa o nível de intensidade da concorrência entre as várias empresas da indústria. A rivalidade é mais agressiva quando gera competição de preços, guerras publicitárias, extensões de garantia dos produtos e melhoria do serviço ao consumidor.

A rivalidade intensifica-se quando os concorrentes se sentem pressionados ou encontram uma oportunidade para melhorar a sua posição no mercado. Quando uma indústria for significativamente controlada por poucas empresas, as suas ações geram fortes efeitos de retaliação. As várias empresas são mutualmente dependentes e os processos de ação e reação entre os concorrentes gera efeitos em toda a indústria.

Porter (1998) identifica alguns fatores essenciais que intensificam a rivalidade entre os concorrentes:

- Concorrentes numerosos ou equilibrados em termos de dimensão;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos elevados ou custos elevados de armazenamento;
- Falta de diferenciação entre concorrentes ou custos de mudança baixos;
- A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos;
- Os concorrentes têm comportamentos bastante variados;
- A posição no mercado é bastante importante para os concorrentes;
- Elevadas barreiras à saída.

As cinco forças enumeradas determinam a rentabilidade, devido à sua capacidade de influenciar preços, custos e investimento necessário das empresas.

As empresas têm a capacidade de influenciar qualquer uma das forças através das estratégias adotadas. Ao alterar a estrutura uma empresa consegue modificar a atratividade da indústria (Porter, 1998).

### **1.3.1.3 Fatores Críticos de Sucesso**

Após a análise dos fatores que determinam o potencial da indústria para a obtenção de rentabilidade, é necessário perceber como é que esta rentabilidade é dividida pelas empresas que constituem a indústria. As empresas lutam entre si para obterem uma vantagem competitiva na atração do cliente e conseqüentemente atingirem uma posição vantajosa (Grant, 2012). Para atingirem esta vantagem competitiva, as empresas devem dar resposta aos fatores críticos de sucesso (FCS). Os fatores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor (Freire, 2008). Para determinar estes fatores, as empresas devem dar resposta a duas

questões: “O que é que os nossos clientes querem?” e “O que é que a empresa precisa para sobreviver à concorrência?”.

A compreensão destes aspetos é um pré-requisito para a criação de uma estratégia de negócio eficaz. As empresas devem, então, implementar estratégias únicas que relacionem os seus recursos e capacidades com os fatores críticos de sucesso da indústria (Grant, 2012).

Após esta análise, para atingirem a vantagem competitiva na indústria, as empresas devem optar por uma de três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação ou foco, que se subdivide em foco no custo e foco na diferenciação (Porter, 1998), e que já foram explicadas atrás.

#### **1.3.1.4 Análise da Concorrência**

Para Kotler & Armstrong (2014) uma empresa para ser bem-sucedida deve oferecer mais valor aos seus consumidores do que a concorrência. Assim, conhecer a envolvente concorrencial é essencial para estar preparado para lidar com os desafios, de modo a atingir o sucesso do negócio.

A análise da concorrência deve providenciar informação sobre as empresas concorrentes, nomeadamente em relação às suas forças e fraquezas nas várias áreas do negócio (UNCTAD, 2002). Freire (2008) refere que a análise destes dois fatores é essencial de modo a prevenir qualquer oposição inesperada e Wickham (2006) foca também a importância de antever a reação provável dos concorrentes ao aparecimento de novas empresas.

Após a obtenção das várias informações sobre as empresas concorrentes, deve proceder-se à análise comparativa entre a concorrência e a empresa que se pretende criar (CEIM, s.d.). Nesta análise é essencial ter em conta quais as necessidades do consumidor, aquilo que ele procura e quais os atributos que mais impacto terão na sua decisão quando optam por um dos concorrentes (McKeever, 2014). Após esta comparação, o empreendedor consegue perceber qual a capacidade competitiva do seu negócio (CEIM, s.d.).

Nesta análise é também importante incluir as empresas que oferecem produtos substitutos, ou seja, produtos com capacidade para satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores, permitindo uma perspetiva mais alargada do mercado concorrencial (Freire, 2008).

Ao analisar a concorrência no âmbito do plano de negócios é também importante mencionar as empresas do setor que não são consideradas concorrentes e explicar quais as razões subjacentes que determinaram essa consideração (UNCTAD, 2002).

#### **1.3.1.5 Análise do Consumidor**

Para desenvolver a análise do consumidor, o empreendedor deve começar por questionar-se “A quem vai vender?” e “Quem são os seus consumidores ideais?”. Para dar resposta a estas questões deve analisar-se o mercado-alvo segundo características sociodemográficas, tais como a idade e o género, e psicográficas, tais como estilo de vida e hábitos (Pinson, 2013).

“Diferentes consumidores têm diferentes necessidades.” (Westwood, 2002). Assim, é fundamental iniciar-se a análise do consumidor pela segmentação do mercado (Luther, 2011). "A segmentação é frequentemente a chave para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Num contexto estratégico, segmentação é a identificação de grupos de consumidores que respondem às ofertas competitivas de forma diferente relativamente a outros grupos" (Aaker & McLoughlin, 2010), com base nas variáveis enunciadas acima.

Nos dias de hoje as empresas percebem que não é possível atender todo o mercado de igual forma, sendo de relevante importância adotar uma estratégia de segmentação. As empresas optam, assim, por se dirigir ao segmento de mercado que melhor conseguem satisfazer as necessidades e conseqüentemente obter mais rentabilidade (Kotler & Armstrong, 2013).

A segmentação de mercado deve iniciar-se através de uma análise às oportunidades de mercado. Ou seja, efetuar uma estimativa da dimensão e potencial dos segmentos de interesse para a empresa, bem como identificar quais os principais concorrentes nesse segmento. Após esta análise a empresa tem capacidade de decidir

qual o segmento que pretende atingir, tendo em conta aqueles que melhor respondem aos objetivos pretendidos (Lamb et al., 2012).

A escolha dos segmentos-alvo é também influenciada pelos objetivos da organização e pelos seus recursos existentes. Após a segmentação estar definida a empresa deve procurar perceber qual o valor que os consumidores pretendem quando adquirem os seus produtos ou serviços. Uma vez que o objetivo da segmentação de mercado é permitir à empresa a criação de vantagem competitiva através da criação de valor para os seus clientes (McDonald, 2007).

### **1.3.2 Análise Interna**

A análise da empresa deve começar por enumerar os seus principais recursos, pois a sua qualidade e quantidade é determinante para o seu desempenho (Freire, 2008).

É necessário fazer a distinção entre recursos e competências de uma empresa. Os recursos são os meios produtivos que a empresa possui, enquanto as competências são aquilo que a empresa tem capacidade para fazer (Grant, 2012).

#### **1.3.2.1 Recursos e Competências**

Grant (2012) identifica três tipos de recursos principais numa empresa: recursos tangíveis, recursos intangíveis e recursos humanos. Os recursos tangíveis são constituídos pelos recursos financeiros e ativos físicos que são contabilizados nas demonstrações financeiras da empresa e, segundo Freire (2008), a sua avaliação deve incidir sobre indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência.

Por sua vez, os recursos intangíveis são para muitas empresas mais valiosos do que os tangíveis, embora não apareçam nos resultados financeiros. Um dos principais exemplos destes recursos é o nome da marca que se converte num ativo de reputação, gerando uma perceção de maior valor para os consumidores. A tecnologia é também um exemplo de um ativo intangível.

Os recursos humanos são constituídos pelos conhecimentos e esforço dos trabalhadores da empresa (Grant, 2012). Freire (2008) considera que estes recursos devem ser avaliados segundo quatro fatores: eficácia, eficiência, evolução e interação. No entanto, o desempenho dos trabalhadores também deve ser avaliado tendo em conta o seu contexto organizacional (Grant, 2012).

É importante referir que os recursos de uma empresa não são produtivos por si só, sendo necessário um trabalho conjunto dos diversos recursos para atingir os resultados pretendidos, o qual é designado como as competências de uma empresa.

Quando uma atividade da empresa satisfaz uma necessidade dos clientes melhor do que a sua concorrência, pode afirmar-se que esse é um ponto forte da organização. Então, segundo Freire (2008), as competências centrais de uma empresa são constituídas pelos seus pontos fortes mais diferenciadores. Estas competências devem centrar-se em três características fundamentais: acrescentar muito valor aos clientes, serem difíceis de imitar pela concorrência e permitirem o acesso a novos mercados.

### **1.3.2.2 Análise SWOT**

A análise SWOT, cujo acrónimo significa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente (Freire, 2008). A Análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz que visa a sugestão do melhor caminho estratégico tendo em conta a maximização das oportunidades do meio, o foco nos pontos fortes da empresa, a minimização das ameaças e a redução dos pontos fracos. Segundo McDonald (2007), a análise SWOT deve:

- Ser focada em cada segmento de crucial importância para o futuro da organização;
- Ser um sumário da análise de mercado efetuada;
- Ser curta, interessante e concisa;
- Focar apenas os fatores chave;

- Listar as forças e fraquezas em relação à concorrência, focando-se na vantagem competitiva;
- Listar apenas as oportunidades e ameaças chave;
- Identificar e vincar as principais questões - não deve ser uma lista de pontos não relacionados;
- Permitir ao leitor compreender imediatamente o principal *drive* do negócio, ao ponto de ser capaz de escrever os objetivos de marketing;
- Seguir a questão implícita "O que significa isto?" para perceber as verdadeiras implicações;
- Não resumir demasiado.

Esta análise deve ser dinâmica e permanente, analisando a situação atual e fazendo o confronto com o passado e as previsões para o futuro, o que permite ter noção da evolução da posição da empresa ao longo do tempo. (Teixeira, 2011)

Freire (2008) diz que o bom estratega é aquele que vê as ameaças como oportunidades latentes e que explora as tendências negativas para a empresa de modo a transformá-las em seu próprio benefício. Do mesmo modo, as empresas devem reforçar as suas competências para que consigam, no tempo certo, tirar o máximo proveito das oportunidades do meio. Para usufruir o máximo possível das oportunidades do meio envolvente, as empresas devem, então, potenciar os seus pontos fortes e melhorar seletivamente os seus pontos fracos, de acordo com as competências necessárias ao longo do tempo.

### **1.3.3 Formulação da Estratégia**

Depois de analisar o meio envolvente e a organização, é possível conjugar todas as informações obtidas para iniciar a formulação da estratégia da empresa. Esta deve começar por definir a visão da empresa a partir da qual serão criados elementos fundamentais que caracterizam a mesma: missão, objetivos e estratégia. Estes elementos devem estar logicamente alinhados entre si (Freire, 2008).



### **1.3.3.1 Visão**

A visão pode ser considerada como o destino do negócio. Esta permite visualizar o futuro e o potencial do negócio e será a âncora do progresso e evolução da empresa (Holm, 2007).

Freire (2008) chama-lhe o espelho de um conjunto de intenções e aspirações para o futuro e diz que deve servir para motivar todos os membros de uma empresa no desempenho das suas tarefas.

A visão deve ser definida numa frase curta e, através dela, os consumidores deverão conseguir perceber imediatamente o que a empresa planeia fazer e o que vai realizar com a comunidade (Holm, 2007).

Holm (2007) alerta ainda que uma visão mal definida pode colocar a empresa num ciclo perdedor através do dispêndio de energia e dinheiro numa ideia errada, que não tenha capacidade de promover a evolução positiva do negócio.

### **1.3.3.2 Missão**

A missão consiste na definição dos fins estratégicos gerais da empresa, enunciando os seus propósitos gerais e contínuos ao longo do tempo. Proporciona orientação para o desenvolvimento futuro da empresa, servindo de guia para todos os seus colaboradores. A missão traduz qual a razão de ser da existência de uma empresa. A sua definição começa, geralmente, com a resposta à pergunta “Qual é o nosso negócio?” (Teixeira, 2011).

Segundo Vasconcellos e Sá (1997, cit. por Matos e Abreu, 2000), a missão de uma organização pode ser definida como um quadrado estratégico, ou seja, deve considerar quatro dimensões estratégicas:

1. Necessidades a ser servidas;
2. Produto oferecido ao qual está associado uma tecnologia;
3. Clientes a que se destina;
4. Área geográfica de atuação.

Para Lamb et al. (2012) a definição da missão da empresa deve basear-se na análise dos benefícios procurados pelos atuais e potenciais consumidores e na análise das condições ambientais atuais e previstas. A missão definida afeta a alocação de recursos, a rentabilidade e a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Uma organização deve evitar definir a sua missão de forma demasiado redutora ou demasiado ampla. A missão não deve ser centrada na obtenção de vendas ou lucro, uma vez que estes elementos devem ser considerados como a recompensa de uma atividade útil. Também para o envolvimento dos colaboradores é importante que eles sintam que estão a desenvolver um trabalho que enriquece de alguma forma positiva a vida das pessoas (Kotler & Armstrong, 2013).

### **1.3.3.3 Objetivos**

Os objetivos de uma empresa devem orientar as suas atividades consoante a missão previamente definida e devem ser explicitados de forma bastante concreta. Freire (2008) diz que qualquer objetivo empresarial deve ter duas características fundamentais: mensurabilidade e dimensão temporal. Se um objetivo não for mensurável não passa de uma mera intenção de boa vontade e se não for enquadrado no tempo não é possível verificar se foi ou não atingido. Teixeira (2011) vai mais longe e considera que os objetivos devem apresentar cinco características distintas: hierarquia, consistência, mensurabilidade, calendarização e desafios atingíveis. Estas características são fundamentais pelas razões que se apresentam seguidamente.

Nem todos os objetivos têm o mesmo peso, uns são mais importantes que outros e exigem, assim, esforços diferentes para os atingir, sendo necessário hierarquizá-los. Devem ser coerentes, ou seja, não é possível estabelecer objetivos que estipulem atividades contrárias umas às outras, é necessário manter a harmonia entre todos os objetivos definidos. Os objetivos têm de ser passíveis de medir se foram ou não atingidos, por isso é necessário que sejam mensuráveis em valores específicos. É importante também que se estabeleçam prazos concretos para atingir os objetivos, pois só assim é possível avaliar o sucesso dos esforços envolvidos. Devem também ser realistas, ou seja, apresentarem um desafio para a empresa possível de ser

realizado, mas englobando algum esforço nas atividades a desenvolver para os alcançar (Teixeira, 2011).

“There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.” (Doran, 1981). Com esta afirmação o autor salienta que na sua generalidade os gestores não sabem definir os seus objetivos e que fazê-lo de forma correta é essencial, uma vez que a definição de objetivos e dos planos de ação para atingi-los são dos passos mais importantes no processo de gestão de uma empresa.

Assim, para facilitar a definição de objetivos, o autor criou o acrónimo SMART, de acordo com as cinco características fundamentais que os objetivos devem seguir:

- Específicos (*Specific*) – dirigidos a uma área específica de melhoria;
- Mensuráveis (*Measurable*) – quantificam ou sugerem um indicador de desempenho;
- Atribuíveis (*Assignable*) – especificam quem os executa;
- Realísticos (*Realistic*) – são realisticamente atingíveis;
- Temporalizados (*Time-related*) – especificam quando devem ser atingidos.

#### **1.3.3.4 Estratégia de Marketing**

Após conhecer toda a envolvente que afeta a empresa que se pretende implementar, é necessário definir uma estratégia para atrair clientes. Assim, surge a estratégia de marketing como um elemento fundamental deste processo. Segundo Kotler & Armstrong (2013), uma estratégia de marketing é a lógica através da qual uma empresa pretende alcançar os seus objetivos e é constituída por estratégias específicas para mercados-alvo, posicionamento, mix de marketing e orçamento.

#### 1.3.3.4.1 Marketing-Mix

O marketing-mix é o conjunto de ferramentas de marketing táticas que uma empresa utiliza para alcançar a resposta pretendida no mercado-alvo (Kotler & Armstrong, 2013). É constituído pelas estratégias de produto (*product*), preço (*price*), comunicação (*promotion*) e distribuição (*placement*), que devem ser combinadas de modo a permitirem a otimização de resultados para a empresa (Lamb et al., 2012). Estes quatro elementos são também comumente conhecidos como os 4 P's e consistem no seguinte:

- **Produto** - é o conjunto de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo (Kotler & Armstrong, 2013). Estão incluídos nesta componente outros fatores para além do produto físico em si, como o *package*, garantias, serviço pós-venda, nome da marca, entre outros. O produto é considerado o elemento chave do marketing-mix, uma vez que as restantes variáveis estão associadas a ele (Lamb et al., 2012).
- **Preço** – é o que o cliente dá em troca pela aquisição do produto. É considerado o elemento mais flexível do marketing-mix, uma vez que é aquele que é possível ser alterado com maior facilidade. O preço é uma ferramenta bastante importante devido à sua associação direta ao valor das receitas da empresa.
- **Comunicação** – é o elemento que pretende informar, educar, persuadir ou relembrar os benefícios do produto ao consumidor, de modo a atraí-lo e a incentivar a compra. Estão incluídos nesta componente a publicidade, as relações públicas e a força de vendas.
- **Distribuição** – refere-se às ações necessárias para colocar o produto disponível onde e quando os consumidores o querem, onde estão incluídos o transporte e o armazenamento do produto.

Estes elementos do marketing-mix devem ser articulados de forma a melhor satisfazer os consumidores e ganhar vantagem sobre a concorrência (Lamb et al., 2012).

É importante também realçar que quando uma empresa atua no setor dos serviços, o serviço vendido deve ser considerado como a componente produto do marketing-mix (Kotler & Armstrong, 2013).

Os serviços apresentam algumas características particulares e, assim, exigem uma abordagem de marketing diferente da comumente utilizada nos produtos. Lindon et al. (2011) referem que o marketing de serviços apresenta três alavancas principais, que são consideradas os três P's adicionais na estratégia de marketing-mix dos serviços. Kapoor et al. (2011) apresentam a seguinte definição:

- **Pessoas** (*people*) – refere-se às pessoas envolvidas em prestar o serviço, quer aquelas que interagem diretamente com os clientes, quer as pessoas que não têm contacto direto mas têm influência na compreensão das necessidades dos clientes. Este pessoal tem um elevado impacto na perceção da marca e satisfação dos clientes.
- **Processos** (*process*) - refere-se a todas as atividades, procedimentos, sistemas e mecanismos que estão relacionados com a prestação do serviço aos clientes.
- **Evidência Física** (*physical evidence*)- refere-se ao ambiente, atmosfera e envolvente fornecida ao cliente no local onde este entra em contacto com o prestador do serviço e outras instalações.

#### 1.3.4 Plano Financeiro

Um dos elementos fundamentais de um plano de negócios é o plano financeiro, pois é este que determina a capacidade que a nova empresa tem ou não de ser sustentável ao longo do tempo.

O plano financeiro tem como objetivo essencial determinar o potencial da empresa e definir um calendário de viabilidade financeira (Dornelas et al., 2010).

DeThomas et al. (2015) referem que o plano financeiro é o aspeto crítico do plano de negócios, pois estima os recursos financeiros necessários para implementar

os planos operacionais e estratégias definidas para a empresa. Os autores identificam quatro questões chave às quais um bom plano financeiro deve responder:

- Qual o financiamento necessário para implementar o plano estratégico?
- Quando e em que quantias será necessário o financiamento?
- De que forma será necessário o financiamento?
- Quem vai providenciar o financiamento?

A resposta adequada a estas questões exige um forte conhecimento do modo como a empresa irá operar, que será a base que determina o sucesso ou não da empresa.

O plano financeiro permite, assim, que o empreendedor avalie os resultados esperados do novo negócio e conseqüentemente realize os ajustes que sejam necessários. Este plano é também determinante para a angariação de potenciais investidores na empresa (Ferreira et al., 2010).

No entanto, é importante que a realização do plano financeiro não se foque simplesmente na satisfação do potencial investidor, mas sim que a sua principal razão seja servir de guia do negócio ao longo do tempo. É extremamente importante manter este plano frequentemente atualizado e proceder à sua análise periodicamente, de modo a medir a performance da empresa e rever projeções sempre que necessário (Pinson, 2013).

## **CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO**

Neste capítulo é efetuada uma caracterização do mercado ao qual se dirige a empresa que se pretende implementar. Para compreender as especificidades do mercado e as potenciais oportunidades que justificam a implementação da UpBiz, irá proceder-se à análise da tendência do mercado empresarial em Portugal nos últimos anos e posteriormente procede-se à devida segmentação de mercado e analisa-se a concorrência potencial.

### **2.1 Tendências do Mercado Empresarial**

O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por microempresas (menos de 10 colaboradores efetivos e volume de negócios até 2 milhões de euros). Segundo os últimos dados estatísticos do INE, referentes ao ano 2013, do total das empresas não-financeiras existentes em Portugal 96,2% são microempresas e 3,2% pequenas empresas. Apenas 0,5% são empresas de média dimensão e 0,1% grandes empresas. Concluindo que 99,9% do tecido empresarial português é constituído por Pequenas e Médias Empresas (PME).

Segundo os últimos dados do INE referentes ao ano 2013, a taxa de natalidade das empresas em Portugal aumentou, o que provocou um crescimento de 3% do total das empresas existentes face ao ano anterior. Este crescimento foi provocado sobretudo pelas empresas individuais (crescimento de 57%) que, segundo o INE, deve-se à obrigatoriedade de registo nas finanças de todos os agricultores com atividade comercial.

No entanto, contrariamente ao crescimento do número de empresas, o total de pessoal ao serviço e o volume de negócios das empresas decresceram em 2013, registando respetivamente decréscimos de 0,9% e 1,9% (INE, 2015).

Relativamente ao saldo entre o número de nascimentos e mortes das empresas, em 2013 registou-se pela primeira vez um saldo positivo desde 2010. Contudo, nos setores em análise para o presente projeto, o saldo entre nascimentos e mortes apresenta-se negativo no mesmo ano em análise. Em 2013, foi constituída 0,9

empresa por cada empresa dissolvida no setor de alojamento e restauração, por sua vez no setor de outros serviços e no setor da saúde foi constituída 0,8 empresa por cada empresa dissolvida (Pordata).

Estes números revelam que as empresas têm poucas capacidades para subsistir no mercado face às adversidades económicas dos últimos anos. É possível extrapolar que este facto está associado à pequena dimensão das empresas e à fraca estrutura de gestão que a maioria das pequenas empresas detém.

A retoma residual do mercado empresarial contribui para o aumento da confiança dos empreendedores, o que pode representar efeitos positivos sobre o investimento nos seus próprios negócios e a aposta na contratação de serviços que ajudem o seu desenvolvimento.

Encontra-se, assim, uma oportunidade para ajudar estas pequenas empresas a melhorarem os seus negócios de forma a serem menos vulneráveis às adversidades económicas do meio envolvente, diminuindo as suas probabilidades de falência, e a potenciaram o aumento do seu volume de negócio.

## **2.2 Segmentação de Mercado**

Os serviços da UpBiz destinam-se a Pequenas e Médias Empresas (PME) na área da Grande Lisboa (concelhos de Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira) pertencentes aos setores de restauração e alojamento (CAE 56 e 55), saúde e atividades médicas (CAE 86) e outras atividades de serviço pessoal, como cabeleireiros e spas (CAE 96).

Na Grande Lisboa existe um total de 73.326 PME, das quais 20,5% pertencem aos setores alvo da UpBiz, o que representa um total de 15.036 empresas que constituem o mercado potencial da UpBiz (IGNIOS).



Tabela 1 – Pequenas e Médias Empresas na Grande Lisboa

| Setores                       | Nº Empresas   | % do Total    |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Restauração/Alojamento        | 7.839         | 10,7%         |
| Saúde e Act. Médicas          | 5.350         | 7,3%          |
| Out. Serviços Pessoais        | 1.847         | 2,5%          |
| <b>Total Setores Alvo</b>     | <b>15.036</b> | <b>20,5%</b>  |
| <b>Total Todos os Setores</b> | <b>73.326</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: IGNIOS

A escolha destes setores deve-se a duas razões fundamentais:

1. O número de empresas existentes na Grande Lisboa face aos restantes setores. No total, os três setores alvo representam 20,5% do mercado das PME na Grande Lisboa. Assim, é possível segmentar o mercado, mas manter um mercado potencial significativamente extenso. Além de que o facto de existirem muitas empresas faz com que a competição entre os concorrentes seja elevada e conseqüentemente haja uma maior necessidade de diferenciação por parte das empresas.
2. As especificidades dos setores em questão e o seu potencial de mercado. São setores incluídos nos serviços, o que vai ao encontro da área de experiência das fundadoras da UpBiz, bem como às suas áreas de interesse e gosto pessoal. Fator também importante para o sucesso da implementação do negócio em estudo.

### 2.2.1 Características do Segmento

As empresas potenciais clientes da UpBiz caracterizam-se por não possuírem um departamento de marketing na sua estrutura organizacional nem *know-how* nesta área. Estas empresas apresentam fracas capacidades de gestão e poucos conhecimentos sobre estratégias de investimento e expansão do negócio, uma vez que na sua generalidade são geridas por empresários com pouca formação em gestão. Normalmente, o gerente assume todas as áreas funcionais da empresa.

Em geral, estas PME apresentam uma fraca utilização das novas tecnologias, desconhecimento e dificuldade de adaptação às novas necessidades tecnológicas do mercado e dos seus consumidores.

Ao nível financeiro apresentam lucros pouco significativos, o que se manifesta num reduzido investimento na expansão do negócio. No entanto, têm necessidade de investir para conseguir fazer face à situação económica e manter os seus rendimentos.

São potenciais clientes da UpBiz porque procuram otimizar a gestão dos seus clientes e aumentar o seu volume de negócios, mas não sabem que tipo de estratégia implementar para alcançar os seus objetivos. Podem também encontrar-se em situações de decrescimento acentuado, precisando urgentemente de um apoio estratégico que os permita recuperar o negócio. Incluem-se também empresas em fase de lançamento que precisam de apoio para implementarem o seu negócio.

Na tabela seguinte apresenta-se de forma sucinta as características do segmento-alvo de acordo com os sete critérios genéricos de segmentação: quem compra, o quê, para quem, quando, onde, porquê e como. Estes critérios permitem elaborar uma análise que ajuda a definir aqueles que permitem melhor segmentar o mercado (Freire, 2008).

Tabela 2 – Critérios Genéricos de Segmentação

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Quem</b>      | <p><b>Dimensão:</b> PMEs</p> <p><b>Localização:</b> Grande Lisboa</p> <p><b>Setores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauração e Alojamento – CAE 56 e 55</li> <li>• Saúde e actividades médicas – CAE 86</li> <li>• Outras actividades de serviço pessoal (cabeleireiros, spas, etc) – CAE 96</li> </ul> <p><b>Capacidade de gestão:</b> fracas capacidades de gestão. Empresas geridas por empresários com pouca formação/conhecimentos em gestão.</p> <p><b>Nível tecnológico:</b> Fraca utilização das novas tecnologias.</p> <p><b>Situação financeira:</b> Empresas com lucro positivo, mas pouco significativo. Investimento reduzido na expansão do negócio.</p> |
| <b>O Quê</b>     | <p><b>Serviço de consultoria de marketing:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação do negócio</li> <li>2. Definição da estratégia</li> <li>3. Desenvolvimento de Plano de marketing</li> <li>4. Implementação do plano</li> <li>5. Monitorização dos resultados</li> </ol> <p><b>Preço:</b> <i>low-cost</i></p>   |
| <b>Para Quem</b> | Para a própria empresa com o objectivo de atingir os seus próprios consumidores.  |
| <b>Quando</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase do negócio em que pretendem expandir.</li> <li>• Fase do negócio em queda e que pretendem recuperar.</li> <li>• Fase de criação de um novo negócio.</li> </ul>  |
| <b>Onde</b>      | Grande Lisboa.<br>Através de contacto direto com a empresa.   |
| <b>Porquê</b>    | Necessidade de potenciar o negócio.   |
| <b>Como</b>      | <p><b>Modo de Compra:</b> através de contacto pessoal</p> <p><b>Modo de Pagamento:</b> Personalizado (Fee, por projecto ou percentagem dos lucros)</p>  |

### 2.3 Análise da Concorrência

No total, de entre os vários tipos de empresas que podem prestar alguns dos serviços concorrentes da UpBiz, existem na região da Grande Lisboa 10.865

empresas (fonte: IGNIOS). Estão incluídas nestas empresas todas aquelas que atuam no mercado da Grande Lisboa e que desenvolvem serviços de consultoria de marketing ou gestão estratégica, quer de grande ou pequena dimensão. E também as agências de marketing e de comunicação de pequena dimensão que prestam serviços ao nível mais operacional.

Existem inúmeras empresas no mercado que prestam alguns dos serviços disponibilizados pela UpBiz, no entanto os seus serviços não estão essencialmente focados no mesmo segmento-alvo e não incluem o serviço integrado da vertente estratégica com a vertente operacional do marketing. As consultoras por norma atuam apenas ao nível estratégico e as agências ao nível operacional. Outro ponto importante referir é a questão do orçamento *low-cost*. A maioria destas empresas não está estruturada para garantir um serviço adequado às necessidades do cliente e ao mesmo tempo ao seu reduzido orçamento para investir em marketing.

Assim, consideram-se apenas como concorrentes diretas da UpBiz as empresas já implementadas no mercado que desenvolvem exatamente os mesmos serviços que a UpBiz e atuam na mesma região geográfica sobre o mesmo segmento-alvo, tais como:

#### **TGS – Formação e Consultoria de Marketing**

A TGS situa-se no concelho da Amadora e dirige-se a PME. Pretende ser o departamento de marketing das empresas em regime *outsourcing* e tem como objetivo atuar como um recurso *cost-effective*. Disponibiliza serviços de consultoria ao nível do marketing estratégico e operacional, criados consoante as necessidades dos clientes. <http://www.tgs-marketing.pt/>

#### **BeHave Marketing - b2b training & consulting**

A BeHave Marketing situa-se em Lisboa e é uma consultora de negócios que se foca no aumento de produtividade das vendas e das ações de marketing. Dedicar-se prioritariamente ao mercado B2B e às PME. Presta serviços *outsourcing* quer ao nível do marketing estratégico quer ao nível do marketing operacional. <http://www.behavemarketing.com/>

Pode concluir-se que existe uma oportunidade no mercado para a criação e devida sustentabilidade da UpBiz, uma vez que o mercado das PME em Portugal apresenta uma necessidade de forte aposta na sobrevivência das empresas. A devida segmentação do mercado permite focar em setores significativos para o mercado empresarial e garantir um serviço diferenciador que vá ao encontro das suas especificidades. Este foco num nicho empresarial permite a UpBiz posicionar-se perante um mercado concorrencial menor e assim, segundo a análise das 5 forças de Porter, encontrar menos barreiras à sua entrada no mercado.

## **CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE**

Neste capítulo procede-se à identificação dos objetivos de investigação, enuncia-se o método utilizado e apresenta-se os resultados provenientes da investigação, bem como a discussão e conclusão dos mesmos.

### **3.1 Objetivos da Investigação**

O objetivo geral da investigação, a efetuar antes da criação do presente projeto, é aferir o potencial de aceitação da UpBiz junto do seu mercado.

Para atingir o objetivo geral, determinaram-se objetivos específicos para a investigação de suporte do projeto:

- Aferir o tipo de necessidades ao nível do marketing sentidas pelas empresas dos setores alvo da UpBiz;
- Perceber a disponibilidade financeira dos clientes para a contratação destes serviços;
- Aferir qual o melhor modo de explicar o serviço da UpBiz aos potenciais clientes;
- Determinar, de entre quatro opções (UpBiz, Inside Partners, Yours, Key Partners), qual a marca que tem maior aceitabilidade junto do mercado potencial para denominar a empresa em estudo.

### **3.2 Método de Investigação**

De modo a atingir os objetivos acima descritos, foi realizada uma investigação qualitativa. Esta investigação consistiu no desenvolvimento de um estudo com base em dados primários através da realização de entrevistas semiestruturadas abertas, efetuadas pessoalmente a representantes de quatro empresas potenciais clientes da UpBiz.

As entrevistas presenciais semiestruturadas utilizam questões abertas para focar determinados tópicos que se pretendem explorar e permitem conduzir a entrevista por forma a obter variados dados de relevante importância para o projeto, que dependem da especificidade de cada uma das empresas e que seria difícil prever sem o contacto direto com os entrevistados (Flick, 2009).

Para a realização das respetivas entrevistas, definiu-se uma amostra de entrevistados que teve em conta critérios de representatividade do universo definido que é composto por todas as empresas potenciais clientes da UpBiz, ou seja, PME na área da Grande Lisboa, pertencentes aos setores de restauração e alojamento, saúde e atividades médicas e outras atividades de serviço pessoal, o que representa um total de 15.036 empresas.

Após a definição do universo, recorreu-se a um processo de amostragem não-aleatória para a seleção de uma amostra por conveniência, que se apresenta de seguida.

- Diogo Ramalho – gerente do bar “Salla de Estar...”, que se localiza em Sintra e pertence ao setor da restauração.
- Nuno Gomes de Pina – gerente da “The Lisbonaire Apartments”, que se localiza em Lisboa e pertence ao setor do alojamento.
- Andreia Cavaca – sócia-gerente da clínica de psicologia “Espaço Potencial”, que se localiza em Lisboa e pertence ao setor de saúde e atividades médicas.
- Adriana Rodrigues – gerente do cabeleiro “SA Cabeleireiro”, que se localiza em Mem Martins e pertence ao setor de outros serviços pessoais.

Esta amostra de entrevistados teve em conta os seguintes fatores:

- Gerentes de empresas dos setores alvo da UpBiz (restauração, alojamento, atividades médicas e serviços pessoais);
- Empresas localizadas na Grande Lisboa;
- Empresas categorizadas como PME;

- Empresas com potencial de desenvolvimento através de ações de marketing;
- Facilidade e disponibilidade de contacto para efetuar as entrevistas.

Para efetuar as entrevistas realizou-se um guião (anexo 1) que serviu como condutor das mesmas, mas que foi adaptado consoante o decorrer de cada entrevista por forma a obter o máximo de informação pertinente para a presente investigação. As questões efetuadas aos entrevistados focaram-se em quatro domínios essenciais sobre os seus negócios:

- Gestão e evolução do negócio;
- Atração de clientes;
- Necessidades / dificuldades sentidas;
- Disponibilidade para contratação de serviços de marketing em *outsourcing*.

Adicionalmente, os entrevistados foram questionados sobre a pertinência da marca UpBiz através da forma como percecionam o seu nome.

Optou-se pela não realização de questionários devido à dificuldade em obter respostas suficientes junto do público-alvo que fossem suficientemente representativas, bem como pela necessidade de obter informações de difícil extração através de questionários, tais como a qualidade das ações efetuadas e o domínio e conhecimento de técnicas de marketing.

### **3.3 Análise dos Resultados**

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos de cada uma das entrevistas através da análise de conteúdo, consoante os domínios enunciados acima.



### **3.3.1 Resultados da Entrevista a Diogo Ramalho – Salla de Estar...**

#### **Gestão e evolução do negócio**

A empresa detém cinco colaboradores que estão alocados à área principal do negócio e as funções de gestão do negócio são executadas pelo gerente Diogo Ramalho.

O negócio está a crescer, mas não se encontra bem em termos financeiros devido ao elevado investimento regular, como é o caso de melhorias no espaço. O objetivo do negócio é aumentar o seu *cash-flow*. De modo a ajudar a expandir o negócio, a empresa está a apostar num serviço diversificado de aluguer de apartamentos a turistas e também a apostar em novos produtos que permitam obter margens maiores, como a criação de *cocktails* caseiros.

#### **Atração de clientes**

O Salla de Estar... aposta na qualidade dos produtos oferecidos e do serviço prestado aos seus clientes, de modo a garantir elevados índices de satisfação dos clientes e consequentemente gerar recomendação. Tem como política não fazer comunicação externa, mas sim apostar no serviço ao cliente de modo a fidelizá-lo.

#### **Necessidades / dificuldades sentidas**

Falta de tempo para apostar em atividades mais estratégicas, como desenvolvimento de novos produtos ou otimização dos recursos que permitam expandir o negócio, uma vez que o bar está aberto todos os dias e as atividades do dia-a-dia consomem muito tempo.

Restrições na dimensão do bar que não possibilitam a criação de mais lugares para os clientes se sentarem, não permitindo alocar mais clientes e consequentemente aumentar o volume do negócio.

#### **Disponibilidade para contratar marketing em *outsourcing***

A empresa refere que a contratação de uma empresa externa que os ajudasse nas necessidades sentidas que foram mencionadas seria interessante dada a falta de tempo para investir nestas atividades. No entanto, o gerente refere que tendo em conta o tipo de negócio faria mais sentido contratar um recurso humano do que uma

empresa externa. Não desvaloriza, contudo, a possibilidade da contratação de serviços de marketing caso no futuro não tenha capacidade de ser o próprio a fazê-lo, por questões de tempo.

O entrevistado referiu adicionalmente que este tipo de serviço em *outsourcing* pode ser uma grande mais-valia para empresas com poucos conhecimentos na área, mas com dinheiro para investir e para empresas que estejam a iniciar um negócio (*startups*).

Diogo Ramalho referiu que a contratação deste serviço faria sentido sob o pagamento de uma percentagem do lucro gerado. Considera que o lucro é o mais importante e a garantia de aumento dos seus lucros seria o principal argumento que o faria contratar este tipo de serviços.

### **Perceção face ao nome da marca em estudo**

Dos quatro nomes apresentados para nome da marca da empresa em estudo, o entrevistado considerou que “UpBiz” é o mais adequado por ser bastante direto e estar associado à elevação do negócio, bem como pela sua estrutura pequena e facilmente memorável.

Referiu também que nomes como “Inside Partners” ou “Yours” podem gerar uma associação negativa, uma vez que dão a entender que a empresa externa pretende inserir-se no seu negócio. Considera que é importante manter o foco no negócio, não envolvendo questões pessoais ou emocionais.

### **3.3.2 Resultados da Entrevista a Nuno Gomes de Pina – The Lisbonaire Apartments**

#### **Gestão e evolução do negócio**

A empresa tem quatro colaboradores a contrato que executam funções administrativas, *frontdesk*, manutenção e gestão. Recorre ainda aos serviços de lavandaria e limpeza através de *outsourcing*.

Neste momento consideram que não precisam de mais colaboradores, mas é provável que venham a precisar num futuro próximo, uma vez que se encontram em fase de expansão através da criação de uma nova unidade.

Ao longo do tempo, a empresa tem investido em novos produtos associados ao negócio, como a criação de uma loja *online* com produtos iguais aos utilizados nos apartamentos e também um serviço de *tours* e atividades, realizado com um parceiro.

O negócio tem crescido nos últimos anos, bem como a faturação, uma vez que têm tido taxas de ocupação bastante elevadas.

### **Atração de clientes**

Os clientes chegam à Lisbonaire essencialmente através de recomendação e pelas plataformas de reservas, como o Booking.com ou Airbnb, onde os potenciais clientes têm a acesso a *reviews* de outros clientes sobre o alojamento e podem fazer diretamente a sua reserva.

A empresa não apresenta uma política estruturada de comunicação, contam sobretudo com a recomendação e o *rating*, ou seja, através de avaliação do alojamento feito por anteriores clientes em plataformas de reservas online. Pontualmente fazem também algumas ações de relações públicas.

Consideram que o investimento para comunicar com potenciais clientes que estão no estrangeiro é muito elevado tendo em conta o potencial retorno. Assim, apostam essencialmente na satisfação do cliente através do serviço prestado.

### **Necessidades / dificuldades sentidas**

Sentem uma necessidade crescente de se destacar no meio da concorrência, tendo em conta a dimensão do atual mercado hoteleiro em Lisboa.

De modo a ganhar escala, sentem necessidade de abrir uma nova unidade, uma vez que já atingiram uma taxa de ocupação elevada, têm os preços alinhados com a concorrência e a criação de novos serviços, como disponibilização de ginásio ou serviço de *tours*, não é suficiente para esse aumento de escala.

### **Disponibilidade para contratar marketing em *outsourcing***

O entrevistado considera que poderiam contratar um serviço de consultoria na ótica do melhoramento de procedimentos e em termos de comparação com diversos indicadores de performance do setor. No entanto, refere que estes serviços fazem sentido apenas se for uma empresa realmente especializada no setor do turismo e hotelaria. O entrevistado também referiu que seria importante ter apoio na definição de preços, mas considera que é uma análise muito específica que não encara como uma função do marketing, mas sim através de uma empresa mais específica que trabalhe especificamente o sistema de *hotel revenue management*.

Ao nível da contratação do serviço, Nuno de Pina considera que faria sentido contratar um serviço ao longo do tempo ao nível de análise da concorrência e evolução do mercado através de um *fee* mensal ou eventualmente pago ao projeto se for algo muito específico, mas tem de ser um custo fixo a alocar à empresa e não um custo variável associado ao pagamento de uma percentagem.

O entrevistado considera que as razões que o levariam a contratar estes serviços seria a garantia de aumento da receita e diminuição dos custos, bem como o nível de especialização do fornecedor no setor, permitindo fornecer informação relevante sobre o mercado.

### **Perceção face ao nome da marca em estudo**

Relativamente aos nomes apresentados para o nome da marca, o entrevistado considerou que aquele que lhe parece mais sólido é “Key Partners”. Referiu ainda que o nome “Inside Partners” tem uma má perceção e que nenhum empreendedor gosta da ideia de ter um consultor dentro do seu negócio.

### **3.3.3 Resultados da Entrevista a Andreia Cavaca – Espaço Potencial**

#### **Gestão e evolução do Negócio**

A empresa tem dez colaboradores que assumem funções dentro da atividade da psicologia. Dos dez colaboradores incluem-se as três sócias gerentes que acumulam as funções da gestão do negócio com a função de psicólogas. Em regime de

*outsourcing* têm apoio na área da manutenção e recorreram pontualmente a uma agência de comunicação para remodelar o *site* e criar uma estratégia de comunicação *online*.

A empresa foi criada há três meses, mas já existia como marca há três anos, sob a qual as sócias trabalhavam de forma independente. O crescimento da clínica e a necessidade de terem mais pessoas a trabalhar que oferecessem outras valências procuradas pelos potenciais clientes, fez com que decidissem avançar para a criação da empresa. Além das consultas, a empresa efetua também o serviço de subarrendamento de gabinetes de psicologia a profissionais independentes e neste momento expandiram as instalações permitindo aumentar o negócio também a este nível.

Em termos financeiros a empresa também está a crescer, no entanto dado o elevado investimento ainda não obtiveram o retorno do mesmo.

### **Atração de clientes**

Os novos clientes do Espaço Potencial chegam à clínica fundamentalmente ou através da internet, pelo formulário de contacto do *website*, ou através de recomendação de atuais clientes. A atração por recomendação tem sido um fator que tem vindo a crescer nos últimos tempos, pois no início da marca, tendo em conta que a clínica não era conhecida, a maioria dos clientes provinha da publicidade efetuada na internet através de anúncios de Adwords e do *website* da clínica.

De modo a atrair novos clientes, a empresa aposta essencialmente na sua presença na *web* através do *website* da clínica, das redes sociais e da publicidade em Adwords e no Facebook. Adicionalmente, realizam também pontualmente algumas ações como *workshops* ou rastreios que permitem chegar junto do público-alvo e dar a conhecer os seus serviços de forma mais experiencial. Também efetuam parcerias com algumas entidades relevantes.

### **Necessidades / dificuldades sentidas**

Sentem necessidades ao nível da comunicação *online*, nomeadamente ao nível do *website* que consideraram ter lacunas ao nível da conversão da publicidade efetuada para a marcação da visita à clínica, não gerando o retorno do investimento. Neste

sentido, recentemente contrataram uma agência para criação de um novo *website* e melhorar a estratégia de comunicação *online*.

### **Disponibilidade para contratar marketing em *outsourcing***

A entrevistada referiu que sentem que precisam de apoio essencialmente na parte da comunicação da empresa, no entanto neste momento não têm disponibilidade financeira para contratar este tipo de serviço e são as próprias sócias que executam tudo aquilo que fazem nesta área. No entanto, consideram que se o negócio crescer ao ponto de não conseguirem ter tempo para se dedicar a estas questões, certamente terão de optar pela contratação em *outsourcing*.

A entrevistada referiu que faria sentido contratar este tipo de serviço ao longo do tempo mediante o pagamento de um *fee* mensal.

O que as faria contratar estes serviços seria a garantia de angariação de novos clientes e o aumento da visibilidade no mercado, juntamente com a oferta de um serviço capaz de diferenciar substancialmente o Espaço Potencial dos seus concorrentes.

### **Perceção face ao nome da marca em estudo**

Relativamente aos nomes apresentados para o nome da empresa, a entrevistada considerou que “UpBiz” é o mais adequado por ser engraçado, sonante, inspirar dinamismo, criatividade e também a elevação do negócio.

## **3.3.4 Resultados da Entrevista a Adriana Rodrigues – SA Cabeleireiro**

### **Gestão e evolução do negócio**

O cabeleireiro tem apenas dois colaboradores, a gerente que além da função de cabeleireira executa a gestão do negócio e uma esteticista. A gerente sente que precisava de mais um colaborador para alocar ao serviço de receção.

O negócio apresenta-se estável em termos financeiros, tendo apresentado um crescimento nos últimos cinco anos de atividade.

### **Atração de clientes**

80% do total dos clientes são habituais e os restantes 20% são clientes esporádicos. Para atrair estes clientes, a empresa faz publicidade através de mupis e distribuição de *flyers* e oferece alguns descontos promocionais. A entrevistada considera que a publicidade executada traz novos clientes ao cabeleireiro, no entanto considera este meio de comunicação muito caro e demasiado burocrático.

Os clientes habituais, em geral, não recomendam o cabeleireiro porque é um serviço muito íntimo e não gostam que os seus amigos frequentem o mesmo sítio. Por isso, a gerente considera que a comunicação externa é a forma mais eficaz de atrair clientes.

O SA Cabeleireiro detém uma página no Facebook através da qual já executaram publicidade, no entanto não obtiveram os resultados pretendidos por problemas de segmentação do anúncio efetuado.

### **Necessidades / dificuldades sentidas**

Sentem necessidade de ampliar o espaço, de apoio para definir preços dada a elevada concorrência, e da realização de ações que valorizem o cliente. A questão financeira é um fator que inviabiliza a execução de ações que consideram importantes para atrair mais clientes e valorizar os atuais, uma vez que apresentam elevados custos tendo em conta a dimensão da empresa.

### **Disponibilidade para contratar marketing em *outsourcing***

A entrevistada considera que ter apoio da empresa externa seria importante sobretudo em serviços como análise da concorrência, apoio na definição de preços e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como em ações de comunicação com especial destaque para a publicidade e eventos.

Estariam dispostos a contratar este tipo de serviço ao longo do tempo mediante o pagamento de um *fee* mensal de baixo valor.

Para a entrevistada justifica-se a contratação deste serviço mediante a garantia do aumento da visibilidade do negócio e angariação de novos clientes através de atividades que considera pertinentes, mas que ocupam demasiado tempo

### **Percepção face ao nome da marca em estudo**

Dos nomes apresentados para nome da marca, a entrevistada considera que aquele que mais tem a ver com a empresa é “Inside Partners”.

### **3.4 Discussão e Conclusão dos Resultados**

Da análise dos resultados das entrevistas efetuadas, é possível extrapolar algumas informações de especial relevância para a criação do presente negócio.

Todas as quatro empresas entrevistadas sentem necessidade de expandir os seus negócios e três delas encontram-se já neste momento em processo de expansão. De entre os principais fatores que motivam esta expansão estão o espaço necessário para alocar mais clientes e a oferta de novos produtos/serviços. Ou seja, são fatores que permitem a expansão através do aumento do volume de negócio.

A gestão das empresas em questão e todas as atividades de marketing ou comunicação executadas pelas mesmas estão alocadas nos próprios gerentes. Os gerentes entrevistados referem que é importante manterem centradas em si mesmos as questões associadas aos objetivos e evolução do negócio, não encarando como positiva a inserção de uma empresa externa no seu negócio.

Ao nível do apoio externo, os serviços aos quais recorrem a empresas externas estão relacionados com a comunicação, no entanto apenas de forma pontual. De forma geral as quatro empresas focam-se essencialmente na satisfação do cliente e, assim, geram a angariação de novos clientes através da recomendação, à exceção do cabeleireiro onde tal não se verifica por características específicas do público-alvo.

Em geral, a comunicação que foi efetuada para o público externo pelos próprios gerentes não apresentou os resultados pretendidos, não gerando o retorno do investimento, o que reflete a falta de conhecimento dos mesmos na área de marketing.

Ao nível da disponibilidade para contratar um serviço de marketing em *outsourcing*, verificou-se que o principal fator para não contratar apoio externo com as necessidades que sentem é financeiro, ou seja, tendo em conta a pouca



disponibilidade financeira da empresa face aos custos deste tipo de serviços. A necessidade de tempo para dedicar à área principal do negócio e a consequente falta de tempo para operacionalizar estas questões será o principal fator para contratar uma empresa externa no futuro.

Na generalidade, o pagamento por *fee* foi considerado o método mais adequado. No entanto, é possível perceber que não há uma opção que seja considerada por todos o melhor sistema, revelando que estas questões dependem consoante o negócio e o modo de gestão do gerente.

Tendo em conta os objetivos de investigação especificados, é possível concluir que as empresas apresentam necessidades ao nível dos serviços prestados pela UpBiz, no entanto têm pouca disponibilidade financeira para efetuar esta contratação.

Há um certo desconhecimento generalizado sobre qual é exatamente o papel do marketing numa organização e há uma forte tendência para considerar marketing apenas comunicação. Os empreendedores também têm alguma dificuldade em aceitar apoio em determinados pontos que consideram ser demasiado intrusivos no negócio. Estes fatores dificultam a explicação dos serviços da UpBiz.

O conhecimento e a especialização nos setores dos clientes, bem como a personalização e a diferenciação dos serviços prestados tendo em conta o negócio dos clientes, apresentam-se como fatores críticos para a UpBiz conseguir angariar clientes. No entanto, é necessário que o nível de personalização não seja confundido com demasiada proximidade ou intrusão no negócio dos clientes, uma vez que isso não será bem aceite.

Em relação ao nome da marca em estudo, apesar dos números não serem significativos, é possível perceber que houve uma boa aceitação do nome “UpBiz” e uma má perceção do nome “Inside Partners”.

Tendo em conta esta perceção, é possível afirmar que o nome da marca “UpBiz” tem potencial de sucesso junto do seu mercado-alvo.

Em suma, é possível concluir que o baixo preço e o serviço personalizado ao setor e ao cliente em particular são características fundamentais para a viabilidade da UpBiz junto do seu segmento-alvo.

Adicionalmente, a experiência revelada pelos entrevistados permite extrapolar que a UpBiz terá maior facilidade em vender os seus serviços junto de empresas que estejam a iniciar os seus negócios, uma vez que no início da sua atividade as empresas têm menor experiência e menor confiança e é o momento por excelência em que têm de executar as várias atividades em que a UpBiz atua (análise de mercado, definição de preços, definição de objetivos, estratégia de comunicação, execução de materiais, etc.).

## **CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO – PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 Objetivos do Projeto**

O presente plano de negócios tem como objetivo a criação de uma nova empresa de consultoria de marketing, dirigida essencialmente a pequenas e médias empresas da região da Grande Lisboa.

Ao desenvolver o plano de negócios pretende-se identificar os aspetos determinantes para implementação da empresa no mercado a que se destina, quer ao aferir a sua viabilidade financeira quer as potencialidades de aceitação junto do mercado-alvo. Através do desenvolvimento do plano também será possível identificar as diversas necessidades para lançar a empresa, nomeadamente ao nível de recursos e identificação dos pontos de diferenciação fundamentais para fazer face à concorrência. Para tal, será feita uma análise prévia da envolvente da empresa, quer a nível externo quer a nível interno. Posteriormente será possível formular a estratégia que se pretende implementar, de modo a atingir os objetivos pretendidos.

Após o desenvolvimento do plano de negócios será possível concluir se a implementação da empresa é ou não viável nos moldes definidos.

### **4.2 Apresentação da Empresa**

A UpBiz é uma consultora de marketing dirigida a pequenas e médias empresas na área da Grande Lisboa a atuarem em três setores fundamentais, restauração e alojamento, saúde e atividades médicas e outros serviços pessoais, onde se incluem maioritariamente cabeleiros e spas. A UpBiz pretende posicionar-se como uma parceira de negócio dos seus clientes, através da oferta de um serviço de marketing personalizado, “chave na mão” e a um baixo preço. Os serviços prestados pela UpBiz contemplam todo o processo de marketing desde a análise de negócio até à operacionalização dos planos e sua avaliação.

Os serviços prestados pela UpBiz podem, assim, dividir-se em 5 fases essenciais:

1. Análise do negócio
2. Definição da estratégia
3. Desenvolvimento de Plano de marketing
4. Operacionalização do plano
5. Monitorização dos resultados

### **4.3 Análise Externa**

A análise externa permite às empresas tirarem partido das oportunidades do ambiente externo e estarem preparadas para minimizar as suas ameaças, estando assim alerta para fatores que podem colocar em risco a sua atuação. (Teixeira, 2011)

Para perceber os fatores que afetam a indústria e o mercado do presente projeto serão utilizadas duas análises fundamentais: análise PEST e análise das 5 forças de Porter. Seguidamente, será possível proceder à caracterização do ciclo de vida da indústria e determinar os seus fatores críticos de sucesso.

#### **4.3.1 Análise PEST**

A análise PEST é geralmente utilizada para analisar o meio envolvente contextual de uma empresa, permitindo perceber o impacto que determinadas variáveis externas podem ter no negócio. Esta análise centra-se em quatro tipos de variáveis fundamentais: político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas.

Seguidamente é apresentada a análise destas variáveis e o seu impacto potencial sobre o setor onde a UpBiz se insere.

Tabela 3 – Análise PEST

| Variáveis   | Probabilidade de Ocorrência | Impacto na Organização |
|---|-----------------------------|------------------------|
| <b>Político-Legais</b>                                    |                             |                        |
| Instabilidade política do país                            | Alta                        | -                      |
| Apoios através do programa Portugal 2020                  | Alta                        | +                      |
| Diminuição da taxa de IRC                                 | Alta                        | +                      |
| Aumento do salário mínimo                                 | Baixa                       | + / -                  |
| <b>Económicas</b>   |                             |                        |
| Aumento da taxa de inflação                               | Média                       | -                      |
| Aumento da taxa de crescimento do PIB                     | Média                       | +                      |
| Elevado nº de insolvências                                | Alta                        | -                      |
| Elevada taxa de desemprego                                | Alta                        | -                      |
| Crise bancária e dificuldade de obtenção de financiamento | Alta                        | -                      |
| Aumento do poder de compra                                | Média                       | +                      |
| <b>Socioculturais</b>                                     |                             |                        |
| Aumento da exigência do consumidor                        | Alta                        | +                      |
| Estilo de vida ativo do consumidor                        | Alta                        | +                      |
| Decréscimo do Índice de Bem-Estar                         | Alta                        | -                      |
| Aumento do Índice de Confiança                            | Alta                        | +                      |
| <b>Tecnológicas</b>                                       |                             |                        |
| Massificação do uso da tecnologia                         | Alta                        | +                      |
| Elevada utilização de dispositivos móveis                 | Alta                        | +                      |
| Simplificação de processos através da tecnologia          | Média                       | +                      |

#### 4.3.1.1 Envolvente Político-Legal

A implementação de políticas de austeridade desde 2011, provenientes da entrada da Troika (constituída por elementos da Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional) em Portugal, após o país ter solicitado resgate financeiro, gerou um elevado esforço financeiro para a população e consequentemente um clima de instabilidade. Ao longo dos quatro anos do governo do Primeiro-ministro Pedro Passos Coelho (2011-2015), a realização de diversos protestos contra as políticas em vigor reflete a insatisfação dos eleitores com o governo e gera um clima de incerteza que prejudica decisões de investimento e retrai a aposta em novos negócios.

No entanto, o país tem conseguido manter o mesmo rumo político e a capacidade de manter-se na zona Euro, que juntamente com a maior autonomia económica

derivada da saída oficial dos representantes da Troika do país em maio de 2014 permitiu uma maior estabilidade. Contudo, o clima de instabilidade do país acentuou-se fortemente com os resultados das eleições legislativas em outubro de 2015 sem maioria absoluta. Destas foi formado um novo governo executivo PSD/CDS que caiu 11 dias depois com uma moção de rejeição do seu programa aprovada pelos deputados. Tal fator associado também à realização das eleições presidenciais em janeiro de 2016 pode gerar uma diminuição da confiança da população na melhoria das condições económicas e políticas, o que poderá ter consequências negativas sobre o investimento e consumo.

Segundo o relatório do Orçamento de Estado para 2015, a taxa do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC) diminuiu de 23% para 21% e prevê-se que continue a descer 1% ao ano até 2019 (revista Visão, 2015). Tal medida permitirá às empresas maior capacidade financeira, tendo um impacto positivo sobre as empresas, permitindo diminuir o número de falências e também aumentar a taxa de natalidade das empresas.

A definição em outubro de 2014 do salário mínimo em 505€ para 2015 representou um impacto negativo sobre a saúde financeira das PME, uma vez que gera um aumento dos custos fixos das empresas que paguem o salário mínimo aos seus colaboradores. No entanto, o poder de compra dos consumidores aumenta, o que pode gerar um maior consumo e conseqüentemente mais vendas para as empresas.

Em termos comunitários iniciou-se o programa Portugal 2020 que adota os princípios da programação da Estratégia Europa 2020, que tem como objetivo estimular o desenvolvimento e competitividade do país entre 2014 e 2020. Neste âmbito, Portugal irá receber 25 mil milhões de euros para estimular o crescimento e criação de emprego e realizar as intervenções necessárias para atingir os resultados esperados. Assim, uma das prioridades do projeto é o apoio à competitividade das PME, através do programa Compete 2020.

#### **4.3.1.2 Envolvente Económica**

Segundo os últimos dados do INE, o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou no 2.º trimestre de 2015 um crescimento de 1,6%, o que representa um aumento de

0,7p.p. face ao período homólogo do ano anterior. Este crescimento associado ao decréscimo da taxa de desemprego que se situa no mesmo trimestre em 11,9%, permite antever sinais positivos para a recuperação económica do país nos próximos anos, promovendo um impacto positivo no mercado empresarial.

Outro indicador macroeconómico que também apresenta alterações durante este ano é a taxa de inflação cuja previsão atualizada em outubro de 2015 é de 0,5%. Este valor representa uma ligeira recuperação da tendência de aumento da inflação anual em relação à taxa de 2014 de 0%. Por sua vez prevê-se a reposição gradual da redução remuneratória a um ritmo de 20% ao ano para a função pública, estimando a reposição integral até 2018, o que pode representar um efeito positivo sobre o consumo (Público, 2015).

A crise bancária vivida atualmente em Portugal dificulta as oportunidades de financiamento. Os bancos apresentam restrições para o acesso ao crédito quer por parte dos particulares quer por parte das empresas. Tal fator está a ter impacto na demografia das PME, quer por ser uma barreira à entrada de novas empresas, diminuindo a taxa de natalidade, quer pelo potencial impacto no aumento de falências, por falta de financiamento de tesouraria.

Segundo o relatório do Orçamento de Estado para 2015, prevê-se que o valor do défice orçamental para este ano se situe nos 2,7% sobre o valor do PIB, representando uma diminuição significativa face aos 4% registados em 2014. Tal fator pode representar mais confiança na economia e conseqüentemente gerar um maior investimento e contrabalançar a crise bancária.

#### **4.3.1.3 Envolvente Sociocultural**

O atual estilo de vida *fast* da sociedade afeta conseqüentemente o seu modo de consumo. A população ativa (aproximadamente 5.226 milhares) é hoje em dia essencialmente caracterizada pela falta de tempo livre e pelas inúmeras atividades a que se dedica, o que faz com que exija ter tudo no momento, de modo a otimizar da melhor forma o seu tempo. Para dar resposta as estas exigências, as empresas têm de adaptar o seu serviço de modo a simplificar ao máximo todos os processos implícitos na aquisição dos seus produtos ou serviços.

O índice global de bem-estar (IBE) em Portugal, desenvolvido pelo Pordata, tem vindo a diminuir desde 2010, registando no ano 2013 um índice igual a 107,2, tendo como base comparativa o ano 2004 em que se considera o índice 100,0. Este índice cruza as condições materiais de vida como o trabalho e remuneração com a qualidade de vida, como a saúde e o balanço vida-trabalho. A descida do IBE deve-se à diminuição do índice de condições materiais de vida que contrapõe com o aumento do índice de qualidade de vida dos últimos anos. Em 2013, o fator que registou maior aumento foi a segurança pessoal e o fator que registou a maior queda foi o trabalho e remuneração. (Pordata, 2015) A diminuição deste índice pode representar o clima de incerteza na população e consequentemente refrear o consumo de produtos não essenciais, como são exemplo os produtos vendidos pelas empresas clientes da UpBiz.

O Estudo Global da Confiança dos Consumidores elaborado pela Nielsen, em 2015, revela que o índice de confiança em Portugal aumentou quatro pontos percentuais e regista-se agora nos 59 pontos, atingindo o valor máximo desde 2006. O mesmo estudo revela ainda que a segurança profissional continua a ser a principal preocupação da população portuguesa. Em geral, os portugueses não preveem que a sua situação financeira melhore nos próximos meses (Nielsen, 2015). Contudo, o aumento da confiança poderá ter efeitos positivos sobre o aumento do consumo nos próximos tempos.

#### **4.3.1.4 Envolvente Tecnológica**

O Bareme Internet de 2015 realizado pela Marktest diz que 5.604.000 de portugueses utilizam a internet. Este valor representa 65,4% dos portugueses residentes no continente com mais de 15 anos.

O mesmo estudo diz também que do total da população de Portugal Continental com mais de 15 anos, 42,3% acede à internet via *smartphone* e 25,7% através de *tablet*, o que revela a forte proliferação da utilização de dispositivos móveis.

Também as compras *online* são cada vez mais uma prática comum entre consumidores, no primeiro semestre de 2015 os *websites* de *e-commerce* receberam 5,2 milhões de utilizadores únicos, em Portugal Continental (Marktest).



Assim, é possível referir que a massificação da tecnologia e do uso da internet em particular tem alterado a forma como as pessoas consomem hoje em dia. Também a disseminação dos dispositivos móveis faz com que a maioria das pessoas hoje esteja constantemente *online* e conectada com o mundo inteiro em todos os momentos da sua vida.

A utilização das redes sociais também tem proliferado junto da população portuguesa. Um estudo da Marktest sobre as redes sociais em 2014 refere que 71% dos utilizadores segue páginas de empresas nas redes sociais e 11% diz que o facto de ser seguidora de uma empresa/marca nestas redes tem influência na compra dessa marca.

Esta evolução no modo de consumo faz com que as empresas sejam obrigadas a adaptarem-se para conseguirem dar resposta às exigências do seu consumidor, sendo cada vez mais primordial aplicar em todos os setores o uso da tecnologia como meio de contacto por excelência com os seus consumidores, tal como ter um *website* ou a utilização dos meios de comunicação digital.

#### **4.3.2 Análise das 5 Forças de Porter**

Porter (1998) refere que o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria e que esta atratividade é determinada através de cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Estas cinco forças determinam a rentabilidade devido à sua capacidade de influenciar preços, custos e investimento necessário das empresas.

De seguida são apresentadas as 5 forças aplicadas à indústria onde se insere a UpBiz.

##### **Entrada de novos concorrentes**

O potencial de entrada de novas empresas no mercado é **alto**. Dada a atual situação económica do país, existem bastantes incentivos à criação de novos negócios que fomentam a economia e o emprego. Relativamente ao setor em

questão, a criação de uma consultora tem custos iniciais baixos e não está sob nenhuma lei específica que determine requisitos especiais. Os principais fatores determinantes deste negócio prendem-se com os conhecimentos e capacidades dos recursos humanos que prestarão os serviços de consultoria, algo facilmente alcançável, não havendo pois altas barreiras à entrada.

### **Ameaça de produtos substitutos**

A probabilidade das empresas clientes optarem por serviços substitutos aos oferecidos pela UpBiz é **alta**. Considera-se como o principal produto substituto a execução por parte da própria empresa cliente dos serviços que a UpBiz desenvolve. Uma vez que a disponibilidade financeira destas empresas é reduzida, esta tendência é bastante verificável, embora o trabalho executado seja de menor qualidade comparada com a execução por parte de uma empresa especializada.

Define-se também como um produto substituto a contratação por parte dos clientes de um recurso humano especialista em marketing, colmatando assim a necessidade dos serviços que a UpBiz efetua.

### **Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores é **médio-alto**. Consideram-se fornecedores da UpBiz as empresas que disponibilizam os serviços e ferramentas necessárias ao desenvolvimento e implementação dos serviços prestados pela UpBiz aos seus clientes. É o caso dos prestadores de serviços ou empresas que a UpBiz recorra para complementar os seus serviços, como por exemplo *designers* ou gráficas.

São também considerados fornecedores os prestadores de serviços de outras áreas funcionais que não o marketing, por exemplo consultoria financeira ou certificação de qualidade, que a UpBiz poderá disponibilizar aos seus clientes caso eles pretendam contratar um serviço integrado de gestão do negócio.

A diversidade de ferramentas e de empresas nas áreas subjacentes ao marketing e à comunicação faz com que haja bastantes opções de escolha e com custos de mudança baixos. No entanto, no caso de uma empresa de pequena dimensão os fornecedores são importantes parceiros para garantir a qualidade e conseqüentemente o sucesso dos serviços prestados. Sendo um dos objetivos da UpBiz vender serviços

a um baixo preço, a necessidade de garantir fornecedores que também ofereçam preços baixos é elevada. Estas especificidades fazem com que se considere que os fornecedores têm um poder negocial significativo.

### **Poder negocial dos clientes**

O poder negocial dos clientes é **alto**. O elevado número de PME existentes na grande Lisboa dentro dos setores-alvo da UpBiz e a existência de poucas empresas especializadas como a UpBiz, faz com que a procura seja superior à oferta, diminuindo o poder negocial dos clientes. No entanto, tendo em conta o cenário económico atual do país e a dificuldade em explicar a estas empresas a importância do investimento em marketing para o seu negócio, bem como a possibilidade de estes optarem pelos produtos substitutos, reduz o potencial de negociação perante os clientes.

### **Rivalidade entre concorrentes atuais**

As empresas a atuarem na área de consultoria de marketing primam essencialmente pela diferenciação ao nível do serviço prestado, embora a estratégia de preço também seja muito relevante. Existem diversas consultoras que prestam serviços de consultoria de marketing, mas são poucas as empresas especializadas essencialmente nesta área e focadas em microempresas e PME. Existem também variadas opções de escolha ao nível de agências de comunicação que desenvolvem muitos serviços que estão incluídos no portfólio da UpBiz. Assim, considera-se que o nível de competitividade é **alto**.

Após analisar as 5 forças, é possível determinar-se que a **atratividade desta indústria se considera baixa**. No entanto, esta determinante deve ser dinâmica e a UpBiz deverá focar-se nas especificidades do mercado, adotando uma estratégia de nicho e preço baixo, posicionando-se entre os concorrentes de modo a beneficiar ao máximo de cada uma das forças.

### **4.3.3 Fatores Críticos de Sucesso**

Para delinear uma estratégia de negócio de sucesso é essencial identificar os fatores críticos de sucesso das empresas deste setor. Estes fatores são constituídos

pelas variáveis que permitem proporcionar mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Para determinar estes fatores, as empresas devem dar resposta a duas questões: “O que é que os nossos clientes querem?” e “O que é que a empresa precisa para sobreviver à concorrência?”. Nesse sentido, e de acordo com os resultados da investigação de suporte efetuada, é possível identificar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Personalização do serviço;
- Retorno do investimento;
- Preço;
- Disponibilidade;
- Política de comunicação.

#### **4.4 Análise Interna**

Após a análise da envolvente da UpBiz, deve proceder-se também à sua análise interna. Para tal, será utilizado o modelo dos 7S da McKinsey que permite identificar os constituintes da empresa e, posteriormente, proceder-se-á à análise SWOT que permite identificar os pontos fortes e pontos fracos do negócio e as oportunidades e ameaças da envolvente.

##### **4.4.1 7S da McKinsey**

###### **Estrutura (*Structure*)**

A UpBiz apresenta uma estrutura hierárquica simples. O nível de comunicação entre os colaboradores é horizontal, uma vez que numa fase inicial os serviços prestados pela UpBiz estarão apenas centrados nos dois membros fundadores da empresa, que desenvolvem todo o processo. Um dos recursos estará mais alocado à área comercial e outro à parte operacional, ambos assumirão responsabilidades ao

nível estratégico. Isto permite que os colaboradores tenham uma visão global sobre todo o negócio.

Caso se verifique um crescimento acentuado do negócio, a UpBiz poderá reorganizar a sua estrutura, assumindo pelo menos dois níveis de *report*. No entanto, será sempre objetivo primordial manter uma estrutura plana que permita a partilha de informação entre todos os colaboradores, uma vez que só assim será possível cumprir o nível de proximidade e o serviço personalizado para com os clientes, uma das bases deste negócio.

### **Estratégia (*Strategy*)**

A UpBiz é uma consultora de marketing que pretende implementar-se junto das PME como o seu departamento de marketing externo em regime de *outsourcing*, sendo a parceira por excelência para potenciar o negócio destas pequenas empresas. Dadas as características do mercado, o negócio será essencialmente dirigido a empresas da Grande Lisboa pertencentes aos setores da restauração e alojamento, saúde e atividade médicas e outros serviços pessoais. Os serviços da UpBiz englobam a parte estratégica e operacional do marketing, permitindo oferecer um serviço chave-na-mão a um preço baixo que vá ao encontro das reais possibilidades destas empresas. Todas as estratégias propostas pela UpBiz para desenvolver o negócio das empresas clientes serão personalizadas caso a caso, tendo em conta a sua realidade financeira e o seu contexto organizacional.

### **Sistemas (*Systems*)**

A UpBiz apresentará um nível burocrático baixo, uma vez que pretende total flexibilidade no serviço prestado. Só assim será possível oferecer aos clientes o serviço personalizado que é critério base deste negócio. No entanto, para garantir níveis elevados de qualidade e conseqüente satisfação do cliente, será necessário adotar dois processos essenciais: o processo comercial que regulará a forma como a UpBiz vai abordar os potenciais clientes e apresentar o seu trabalho com o objetivo de venda; e o processo de gestão dos projetos a desenvolver, que permitirá garantir que todos os serviços desenvolvidos cumprem determinados requisitos de qualidade exigidos. Os respetivos processos serão devidamente explicados na estratégia de marketing-mix.

Relativamente a legislação, uma vez que muitos dos serviços prestados pela UpBiz centram-se ao nível *online*, será necessário garantir que todos os princípios de privacidade e de recolha de dados serão salvaguardados, conforme a lei da proteção de dados pessoais (Lei 67/98).

### **Partilha de Valores (*Shared Values*)**

A UpBiz está assente nos valores e comportamentos de transparência, confiança, proximidade, profissionalismo, flexibilidade e rigor. Um dos objetivos da UpBiz é ajudar a expandir o negócio das pequenas empresas com potencialidades, mas com dificuldades de se expandir sozinhas. Assim, a UpBiz acredita que o trabalho em equipa e o trabalho por um objetivo comum entre si e a empresa cliente podem fazer a diferença no desenvolvimento do negócio.

Ao contribuir para a expansão do negócio das PME, a UpBiz também está a contribuir para o desenvolvimento da sociedade, através do aumento do PIB e geração de oportunidades de emprego. No contexto empresarial de hoje, a importância das empresas perceberem as vantagens de ajuda mútua é um fator crucial para o desenvolvimento do mercado e da qualidade de vida dos recursos humanos que dependem destas empresas.

### **Competências (*Skills*)**

As principais competências da UpBiz centram-se ao nível da relação com o cliente e da inovação estratégica. A mais-valia dos serviços prestados assenta na capacidade de incorporar as necessidades do negócio dos clientes e conseguir oferecer-lhe a solução mais eficiente tendo em conta os seus recursos disponíveis. As competências operacionais específicas que possam ser necessárias no desenvolvimento de todo o serviço e que não sejam detidas pela UpBiz, serão contratadas em regime *outsourcing*, através de parcerias de confiança que se pretendem estabelecer. Incluem-se nestas competências, por exemplo, os serviços de produção de materiais promocionais ou serviços financeiros.

### **Estilo (*Style*)**

A UpBiz apresenta um ADN profissional assente no rigor e na excelência, que está patente através do espírito de equipa e de entajuda entre os colaboradores. O

seu foco está no alcance de um objetivo comum, garantir um serviço de qualidade e a satisfação e confiança dos clientes.

### **Colaboradores (*Staff*)**

Os colaboradores da UpBiz são uma parte fundamental para o sucesso do negócio, quer pelas suas competências técnicas, quer pelas suas características pessoais essenciais para manter a relação de proximidade e confiança com os clientes que se pretende obter. Ao nível técnico, ambos os colaboradores detêm formação superior e experiência profissional na área do marketing, um dos colaboradores detém ainda experiência na área comercial e o outro na área criativa. Assim, será possível através dos recursos humanos contemplar os conhecimentos essenciais para prestar o serviço diferenciador que se pretende.

## **4.4.2 Análise SWOT**

### **4.4.2.1 Pontos Fortes**

- Conceito e modelo de atuação inovadores e diferenciadores face aos existentes no mercado na área do marketing, devido ao serviço personalizado à realidade e às necessidades dos clientes;
- Prestação de serviços a um baixo preço e personalizados às reais necessidades das empresas clientes;
- Disponibilização de todo o processo de marketing, desde a estratégia à operacionalização;
- Posicionamento da UpBiz como um verdadeiro parceiro junto dos seus clientes;
- Garantia de um modo de pagamento flexível e adaptado às possibilidades dos clientes, como por exemplo pagamento por projeto ou pagamento por *fee*;

- Disponibilização de total apoio e formação aos seus clientes ao longo de todo o processo de implementação das estratégias contratadas;
- Contacto *one-to-one* no processo de negociação;
- Baixos custos fixos através da utilização de ferramentas *low-cost* (por exemplo, a utilização das ferramentas Google ou programas como o Wordpress que permite desenvolver *websites*) e da contratação de parceiros em *outsourcing*, que são alocados a custos variáveis.

#### **4.4.2.2 Pontos Fracos**

- Prestação de um serviço *low-cost*, o que representa margens comerciais pequenas;
- Potencial dificuldade na angariação de clientes por ser uma empresa nova no mercado e sem referências;
- Desconhecimento inicial por parte dos potenciais clientes das potencialidades que os serviços da UpBiz têm para o desenvolvimento do seu negócio;
- Recursos humanos com pouco experiência de prestação de serviços nos setores dos potenciais clientes.

#### **4.4.2.3 Oportunidades**

- Implementação do Programa Portugal 2020 que incentiva o desenvolvimento das PME;
- Existência de concorrência direta pouco significativa;
- Segmento de mercado pouco explorado de forma direta por outras empresas a atuar na área do marketing;
- Dificuldade sentida pelas PME em conseguirem potenciar o seu negócio;
- Dificuldade financeira que as PME têm para contratar um recurso humano alocado ao marketing;



- Dificuldade sentida pelas PME na adaptação ao mundo tecnológico e digital fundamental no meio empresarial nos dias de hoje;
- Disseminação de recursos tecnológicos bastante acessíveis;
- Elevada exigência do consumidor relativamente à necessidade de consumo rápido e fácil, obrigando as empresas clientes a adaptarem-se e darem resposta a esta necessidade;
- Existência de potenciais dificuldade por parte das empresas clientes em serem autossuficientes na gestão das estratégias de marketing implementadas por uma empresa externa.

#### **4.4.2.4 Ameaças**

- Instabilidade económica do país que se reflete na saúde financeira das empresas e diminui a sua capacidade em investir no próprio negócio;
- Instabilidade política que aumenta o risco e diminui a confiança dos consumidores;
- Potencial concorrência indireta através das diversas agências de comunicação e marketing existentes no mercado;
- Resistência por parte de algumas PME em aderir ao uso de ferramentas digitais, como a criação de um *website* ou uso das redes sociais.
- Renitência em contratar em *outsourcing* devido à dificuldade em divulgar informações internas do negócio.

#### **4.5 Análise Competitiva (Interna/Externa)**

Após a realização da análise externa e da análise interna da UpBiz, é possível cruzar estas duas dimensões e, assim, identificar as capacidades competitivas da empresa no mercado onde atua. Esta análise é fundamental para dar origem à formulação da estratégia da UpBiz e será desenvolvida através da análise SWOT

Dinâmica que cruza as oportunidades e ameaças do mercado com as forças e fraquezas da empresa.

#### **4.5.1 Análise SWOT Dinâmica**

O desenvolvimento da análise SWOT dinâmica permite cruzar os pontos fortes e os pontos fracos identificados na empresa (fatores internos) com as oportunidades e ameaças do mercado (fatores externos). Esta análise é essencial para garantir que a empresa consegue determinar a sua ação com o objetivo de anular o impacto negativo das ameaças e fraquezas na organização e potenciar as oportunidades do mercado e as forças do negócio. Através do cruzamento destes dados é possível identificar quatro aspetos críticos no desenvolvimento da empresa: desafios, restrições, avisos e riscos.

Na tabela seguinte encontra-se discriminada esta dinâmica tendo em conta os pontos da SWOT já identificados anteriormente em relação ao negócio da UpBiz.

Tabela 4 – Análise SWOT dinâmica

|   | Oportunidades   | Ameaças  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do Programa Portugal 2020;</li> <li>• Existência de concorrência direta pouco significativa;</li> <li>• Segmento de mercado pouco explorado pela concorrência;</li> <li>• Dificuldade sentida pelas PME em conseguirem potenciar o seu negócio;</li> <li>• Dificuldade financeira que as PME têm para contratar um recurso humano alocado ao marketing;</li> <li>• Dificuldade sentida pelas PME na adaptação ao mundo tecnológico e digital;</li> <li>• Disseminação de recursos tecnológicos bastante acessíveis.</li> <li>• Elevada exigência do consumidor;</li> <li>• Dificuldade das empresas clientes em serem auto-suficientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade económica do país;</li> <li>• Instabilidade política do país;</li> <li>• Elevada concorrência indireta;</li> <li>• Resistência por parte de algumas PME em aderir ao uso de ferramentas digitais.</li> <li>• Renitência em contratar em outsourcing de modo a não divulgar informação interna.</li> </ul> |
| Pontos Fortes   | Desafios  | Avisos   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito e modelo de atuação inovadores e diferenciadores;</li> <li>• Prestação de serviços a um baixo custo e personalizados;</li> <li>• Serviço chave-na-mão;</li> <li>• Relação de proximidade com os clientes;</li> <li>• Modo de pagamento flexível e adaptado às possibilidades dos clientes;</li> <li>• Apoio e formação aos clientes ao longo de todo o serviço;</li> <li>• Contacto <i>one-to-one</i> no processo de negociação;</li> <li>• Baixos custos fixos.</li> </ul> | <p>Aproveitar a situação financeira das empresas e a necessidade de se adaptarem às exigências dos seus consumidores, oferecendo um serviço credível e flexível de elevado impacto positivo no negócio, aliado a um baixo risco financeiro, o que aumenta os níveis de confiança no investimento.</p>   | <p>Necessidade de criar um argumentário de venda robusto que permita esclarecer os potenciais clientes sobre o serviço diferenciador da UpBiz e o seu elevado potencial na expansão das suas empresas.</p>   |
| Pontos fracos   | Restrições  | Riscos   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margens comerciais pequenas;</li> <li>• Dificuldade na angariação de clientes por ser uma empresa nova no mercado;</li> <li>• Desconhecimento dos clientes das potencialidades do tipo de serviços da UpBiz;</li> <li>• Pouca experiência de prestação de serviços nos setores clientes.</li> </ul>  | <p>Dificuldades no desenvolvimento / crescimento do negócio e elevado poder negocial dos clientes.</p>  | <p>Elevada dificuldade na angariação de clientes, devido ao receio sentido pelas empresas em investir em algo que desconhecem e numa empresa recente no mercado, sobretudo no atual cenário económico em Portugal.</p>   |

## 4.6 Formulação da Estratégia

Depois de analisar o meio envolvente e as competências internas da UpBiz, é possível conjugar todas as informações obtidas para iniciar a formulação da estratégia da empresa. Esta deve começar por definir a visão da empresa a partir da qual serão criados elementos fundamentais que caracterizam a mesma: missão, objetivos e estratégia. (Freire, 2008).

### 4.6.1 Visão

Ser a parceira mais relevante das PME em Portugal a atuar na área do marketing.

#### **4.6.2 Missão**

Desenvolver e potenciar o negócio das PME na Grande Lisboa, através da implementação a baixo custo de estratégias de marketing sustentáveis.

#### **4.6.3 Valores**

De modo a atingir a sua visão e mantendo-se fiel àquela que é a sua missão orientadora, a UpBiz pretende desenvolver uma atividade que a coloca lado a lado com os seus clientes, construindo a cada dia uma relação de mútua confiança que permita gerar parcerias *win-win*. Para tal, está assente nos seguintes valores: transparência, confiança, profissionalismo, flexibilidade e rigor.

#### **4.6.4 Vantagem Competitiva**

Para identificar a vantagem competitiva da empresa é possível analisá-la segundo dois fatores essenciais para uma organização, os seus recursos e as suas competências. Considera-se que uma empresa se encontra em vantagem competitiva face à concorrência quando tem capacidade (recursos e competências) de dar resposta aos fatores críticos de sucesso. De seguida, serão enunciadas as vantagens competitivas da UpBiz:

- Serviço que responde às reais necessidades dos clientes;
- Prestação de serviço chave-na-mão, desde a estratégia à operacionalização;
- Serviços a baixo preço e métodos de pagamento flexíveis;
- Baixos custos fixos;
- Relacionamento de confiança e lealdade com o cliente;
- Total transparência na análise e reporte dos resultados ao cliente;

#### 4.6.5 Objetivos

Os objetivos gerais da UpBiz vão ao encontro daquela que é a sua missão e são os seguintes:

- Contribuir para o desenvolvimento do negócio das PME na área da Grande Lisboa;
- Ajudar na implementação de *startups* no mercado;
- Contribuir para o aumento de PME adaptadas ao tipo de consumo dos dias de hoje;
- Garantir a satisfação dos clientes e manter uma relação de confiança e transparência;
- Estabelecer parcerias *win-win* com parceiros e fornecedores;
- Afirmar-se no mercado pela qualidade do seu serviço e relação de confiança com os clientes.

De seguida são apresentados os objetivos da UpBiz de acordo com o acrónimo SMART, definido por Doran (1981), que descreve os objetivos como específicos, mensuráveis, atribuíveis, realísticos e temporalizados.

- Atingir um volume de negócios de pelo menos 36.000€ no 1.º ano de atividade;
- Apresentar uma taxa de sucesso de 90% sobre o total dos serviços prestados no 1.º ano de atividade, ou seja, garantir que em 90% dos trabalhos realizados foram cumpridos os objetivos de retorno propostos;
- Apresentar um crescimento de 50% de parcerias estabelecidas, no final do 1.º ano de atividade, ou seja, aumentar a carteira de fornecedores disponíveis para prestar serviços complementares à UpBiz sempre que necessário;
- Expandir os serviços para no mínimo mais 2 setores de atuação, até ao final do 3.º ano de atividade;

- Aumentar o volume de negócios em pelo menos 40% até ao final do 3.º ano de atividade;
- Aumentar os níveis de notoriedade, obtendo pelo menos 5 clientes provenientes de recomendação, no 3.º ano de atividade;
- Aumentar os recursos humanos da empresa através da contratação de pelo menos mais 1 colaborador, até ao final do 3.º ano de atividade.

#### **4.6.6 Estratégia Competitiva**

A estratégia competitiva define o modo como a empresa toma ações ofensivas ou defensivas com vista à criação de uma posição sustentável na indústria, ao lidar com sucesso com as 5 forças competitivas (enumeradas no modelo de Porter) e, assim, receber um retorno do investimento superior. Porter identificou três estratégias genéricas que permitem alcançar este objetivo: liderança em custo, diferenciação e foco (Porter, 1998).

A UpBiz apresenta uma estratégia competitiva de foco, uma vez que a sua atuação centra-se num segmento de mercado com necessidades bastante específicas, às quais a UpBiz procura dar uma resposta completamente adaptada.

Ao oferecer este tipo de serviços, a UpBiz consegue ganhar vantagem face à concorrência que não é especializada e que por norma apresenta serviços padrão que não são adaptados às necessidades específicas das empresas clientes.

Para cumprir com esta estratégia, a UpBiz terá de desenvolver um trabalho exigente de análise do mercado dos setores-alvo e conseguir estabelecer uma forte relação de proximidade e confiança com os clientes. Será imperativo perceber os problemas e os desafios concretos de cada uma das empresas para que seja possível oferecer um serviço perfeitamente enquadrado com as suas necessidades. Tendo em conta que este segmento-alvo tem como uma das suas principais características poucos recursos financeiros, os serviços prestados apresentarão um baixo custo o que implicará a obtenção de margens reduzidas.

Tabela 5 – Estratégia Competitiva

|      |                     | Vantagem Estratégica |               |
|------|---------------------|----------------------|---------------|
|      |                     | Baixo custo          | Diferenciação |
| Alvo | Todo o mercado      | Liderança em Custo   | Diferenciação |
|      | Segmento de mercado | Foco                 |               |

Fonte: Adapt. Porter (1998)

## 4.6.7 Estratégia de Marketing

### 4.6.7.1 Posicionamento

O posicionamento de uma empresa deve ir ao encontro das suas vantagens competitivas, uma vez que reflete o lugar que a empresa ocupa na mente dos seus consumidores em relação às empresas concorrentes.

Assim, a estratégia de posicionamento de uma empresa deve considerar duas dimensões fundamentais, a identificação e a diferenciação. Deste modo, é possível identificar o seguinte posicionamento para a UpBiz:

A UpBiz é uma consultora de marketing parceira de negócio dos seus clientes, através da oferta de um serviço de marketing personalizado, “chave na mão” e a um baixo preço, para pequenas e médias empresas que não detêm recursos internos nesta área.

### 4.6.7.2 Marketing-Mix

#### Serviços (produto)

Os serviços de consultoria de marketing disponibilizados pela UpBiz podem dividir-se em cinco fases essenciais. Estes serviços podem ser contratados

conjuntamente ou individualmente consoante aquelas que sejam as necessidades dos clientes e as opções que melhor se adaptem ao seu negócio e à realização dos seus objetivos.

Assim, é possível discriminar os seguintes serviços:

### 1. Análise do negócio

Um dos serviços que a UpBiz executa, e que pode ser considerado um ponto fundamental para uma empresa que pretenda fazer melhorias na sua atuação no mercado ou empresas que pretendam iniciar a sua atividade, é a análise do seu negócio. Esta análise é composta pelas análises quer externas quer internas à organização, nomeadamente:

- Análise de mercado;
- Análise PEST;
- Análise da concorrência;
- Análise da empresa;
- Análise SWOT.

### 2. Definição da estratégia

Após conhecer o negócio é necessário proceder à identificação das áreas de melhoria e dos objetivos que se pretendem alcançar. A UpBiz trabalhará em conjunto com a empresa cliente de modo a definirem a melhor estratégia a adotar para conseguirem alcançar os resultados pretendidos. A definição da estratégia pode ser bastante variada, consoante o problema ou oportunidade diante do qual a empresa se encontre.

### 3. Desenvolvimento do plano

Esta fase destina-se à definição do plano de ação que coloca em prática a estratégia definida para atingir os objetivos pretendidos. Nesta fase definem-se também as variáveis do marketing-mix relativas à estratégia adotada, a orçamentação das ações propostas, a calendarização da sua implementação e a definição dos responsáveis pela execução das mesmas. O desenvolvimento deste plano deve estar



focado nos recursos disponíveis da empresa de modo a ser o mais realista e exequível possível.

#### 4. Operacionalização

A operacionalização consiste na execução das ações delineadas no plano de marketing. Fazem parte desta fase ações bastante variadas, alguns exemplos são:

- Desenvolvimento de novos produtos;
- Definição de preços;
- Desenvolvimento de materiais de comunicação;
- Desenvolvimento de campanhas;
- Negociação com fornecedores;
- Otimização de recursos;
- Gestão de *stocks*;
- Otimização de espaços;
- Desenvolvimento de processos;
- Implementação de políticas de contacto com o cliente.

#### 5. Monitorização dos resultados

A fase de monitorização de resultados engloba os *reports* das ações desenvolvidas, permitindo perceber qual o impacto das mesmas sobre o negócio, bem como permitir fazer os devidos ajustes ao longo do processo de implementação, de modo a atingir os objetivos delineados.

Todos os serviços prestados cuja operacionalização não seja possível de ser executada pelos recursos internos da UpBiz serão realizados em regime de *outsourcing*. A UpBiz recorrerá a fornecedores com os quais fará parcerias, de modo a permitir continuar a proporcionar aos clientes um serviço personalizado e a baixo custo.

## **Preço**

De acordo com o posicionamento da UpBiz, o preço dos serviços prestados é personalizado caso a caso e pode ser aplicado ao projeto ou pela aplicação de um *fee* mensal, mediante as necessidades e os recursos disponíveis das empresas clientes e qual o tipo de serviço e duração que é adjudicado.

De modo a conseguir praticar preços baixos, a UpBiz pré-definiu um valor por hora de serviço de consultoria, tendo em conta os preços praticados pela concorrência e o valor percebido pelos potenciais clientes para o tipo de serviço prestado pela UpBiz. Assim, o valor/hora definido que será utilizado para calcular o preço final dos serviços é de 24€ (sem IVA). Caso os serviços sejam adjudicados mediante o pagamento de um *fee* mensal, este será definido tendo em conta este valor/hora e o número de horas estimado que seja necessário para efetuar o tipo de serviços que o cliente pretende. Sobre este valor será aplicado um desconto de 5% dando origem ao valor final do *fee* contratado. A aplicação do desconto visa beneficiar e incentivar a contratação do serviço ao longo do tempo mediante o pagamento do *fee*.

Após a análise dos resultados das entrevistas efetuadas, é possível concluir que existe uma oportunidade para obter as receitas provenientes da prestação dos serviços, não através de um preço fixado à partida, mas sim através de uma percentagem aplicada sobre os resultados obtidos pela empresa cliente. Neste sentido, caso o tipo de serviço prestado o justifique, a UpBiz poderá acordar com a empresa cliente a aplicação de uma percentagem entre 10% a 20% sobre o aumento verificável das vendas gerado após a sua intervenção no negócio do cliente, no entanto será sempre acordado um valor mínimo para pagamento dos serviços prestados.

De modo a conseguir credibilizar os seus serviços numa fase inicial, a UpBiz irá recorrer à prestação de serviços através de consignação, ou seja, a empresa à qual o serviço é prestado só terá de pagá-lo caso as ações implementadas pela UpBiz apresentem o retorno esperado, caso contrário o serviço não apresentará qualquer custo para a empresa cliente.

## Comunicação

A comunicação é um fator essencial para o desenvolvimento da atividade da UpBiz, uma vez que dela depende a angariação dos seus clientes.

A criação da marca é o ponto fundamental a ser desenvolvido inicialmente, uma vez que deve transparecer quer pelo nome quer pela imagem a essência do negócio, os valores em que se baseia e os seus objetivos. Nesse sentido, através da realização das entrevistas aos potenciais clientes foi possível concluir que o nome mais bem percecionado e que vai ao encontro das expetativas do negócio é “UpBiz”.

O nome UpBiz surge da junção da palavra “up” e do diminutivo da palavra “business”, o que sugere o crescimento do negócio, que é o objetivo que se pretende atingir no negócio dos clientes. A escolha da utilização do nome da marca em língua inglesa sugere modernidade e insere-se no mundo global de hoje. O facto de ser uma palavra pequena apenas com duas sílabas faz com que o seu potencial de memorização seja maior, o que permitirá ser uma marca facilmente reconhecida.

Depois de escolhido o nome é fundamental desenvolver um logótipo que também tenha a capacidade de visualmente passar a mesma perceção.

Figura 2 – Logótipo da UpBiz



O foco de comunicação da UpBiz será as apresentações presenciais aos clientes através dos comerciais da empresa. A UpBiz vai desenvolver uma abordagem direta aos potenciais clientes com o objetivo de apresentar-lhes os seus serviços e demonstrar que a contratação da UpBiz pode contribuir para o crescimento do seu negócio. Após o desenvolvimento de alguns projetos, nestas apresentações iniciais a UpBiz recorrerá à utilização de *case-studies* dos trabalhos já desenvolvidos e bem-sucedidos.

O objetivo a médio e longo prazo será, com o desenvolvimento de vários projetos, conseguir criar um bom *word-of-mouth* através da recomendação da UpBiz pelos clientes a outras empresas.

Adicionalmente à comunicação proactiva junto dos clientes, a UpBiz pretende também criar outros canais de comunicação que permitam que seja considerada caso empresas potenciais clientes procurem proactivamente pelos serviços que a UpBiz oferece. Nesse sentido, serão desenvolvidos os seguintes canais de comunicação:

### Website

A UpBiz irá criar um *website* próprio onde constará informação sobre a empresa, os serviços prestados e um especial foco nos projetos já desenvolvidos e resultados obtidos. Através deste *website* será possível solicitar um contacto direto pela equipa da UpBiz a fim de agendar uma reunião inicial sem qualquer compromisso. O respetivo *website* vai ser ainda otimizado para potenciar SEO (*search engine optimization*), de modo a aparecer aos potenciais clientes quando pesquisarem por serviços que a UpBiz oferece.

De modo a tornar-se relevante para empresas com necessidades dos serviços prestados pela UpBiz e potenciar a captação de novos clientes, a UpBiz disponibilizará através do seu *website* conteúdos de consultoria de marketing cujo seu acesso/*download* poderá realizar-se através de um formulário para deixar dados de contacto. Está prevista a realização pela UpBiz dos seguintes tipos de conteúdos:

*Ebooks* – pequenos livros digitais com conteúdos sobre consultoria de marketing. Por exemplo, “Como acelerar as vendas em 30 dias.”.

*Templates* – ficheiros editáveis que sejam possíveis preencher com determinada informação essencial a manter num negócio. Por exemplo, *template* para controlo de *budget* anual da empresa.

### Facebook

Adicionalmente, a UpBiz também terá uma página de Facebook. Nesta página constará alguma informação sucinta sobre a empresa e serão colocadas publicações frequentes sobre o portefólio da UpBiz e temas de otimização de pequenos negócios.

Assim, os principais objetivos desta página são dar a conhecer a empresa e criar um relacionamento próximo com os seus clientes e com potenciais novos clientes.

### Blogue

No seguimento daquela que é a sua missão, a UpBiz pretende proporcionar de forma gratuita apoio a pequenas empresas que procurem dicas de marketing para otimização do seu negócio. Nesse sentido, desenvolverá um blogue constituído por conteúdos de consultoria de marketing que sejam relevantes para o seu segmento-alvo. Assim, aumentará o seu nível de *engagement* com os seus potenciais clientes e mais facilmente será considerado caso estes pretendam adquirir algum dos seus serviços.

### SEM (search engine marketing)

Numa fase inicial, será também desenvolvida uma campanha de Google Adwords, o que permitirá aumentar o potencial de clientes que já sentem a necessidade de ter apoio de uma empresa como a UpBiz.

### **Distribuição**

Os serviços da UpBiz realizam-se na região da Grande Lisboa. No entanto, inicialmente a UpBiz não terá um escritório próprio, sendo os serviços realizados pelas colaboradoras nas suas próprias habitações ou em espaços de trabalho comuns, como por exemplo em espaços de *co-work* como o IDEIAhub que inclui morada comercial, serviço de atendimento telefónico e sala de reuniões.

Os serviços da UpBiz serão essencialmente vendidos através do contacto direto com os clientes. A equipa da UpBiz entrará em contacto direto com empresas potenciais clientes, de modo a agendar uma reunião onde poderá apresentar a empresa, o tipo de serviços prestados e quais os resultados que podem daí advir.

Adicionalmente, a UpBiz terá um *website* próprio através do qual potenciais clientes poderão entrar em contacto e solicitar uma reunião, representando assim também um ponto de venda.

## **Pessoas**

Na sua fase inicial, os recursos humanos da UpBiz serão apenas as duas sócias fundadoras de empresa.

Uma das sócias terá a responsabilidade direta de contactar diretamente com o cliente e fazer a gestão do mesmo de forma mais próxima. No entanto, dada a importância da relação de confiança e transparência entre a UpBiz e os seus clientes, na fase de apresentação dos serviços e angariação dos clientes será importante que ambas as sócias façam este contacto direto.

O trabalho em equipa entre as sócias e com os clientes será uma tônica de bastante relevo na empresa, uma vez que é fundamental para garantir a prestação do melhor serviço da forma mais eficiente possível. O objetivo será sempre garantir um retorno do investimento e conseqüentemente a satisfação do cliente, gerando, assim, uma relação ganhadora entre as partes.

Serão também definidos objetivos individuais para cada colaborador e políticas de recompensa anuais (como bónus e prémios), por forma a motivar a obtenção dos resultados estabelecidos anualmente para o crescimento da empresa.

Ao longo dos anos, sempre que necessário para melhorar o serviço prestado pela UpBiz, recorrer-se-á a ações de formação dos colaboradores.

## **Processos**

Os processos da UpBiz predem-se essencialmente com o modo como os clientes são angariados e os passos da execução dos projetos adjudicados.

Após a identificação de uma empresa como potencial cliente, a colaboradora da UpBiz responsável pela parte comercial entrará em contacto direto com o responsável da empresa potencial cliente, idealmente pessoalmente. Neste primeiro contacto será agendada uma reunião com o objetivo de dar a conhecer os serviços da UpBiz. Posteriormente, na reunião de apresentação estarão presentes as duas sócias que darão a conhecer a UpBiz e os serviços prestados. Pretende-se também nesta

reunião identificar as necessidades e áreas de melhoria da empresa cliente, de modo a perceber em que sentido a UpBiz poderia ajudar a alavancar o negócio.

Caso a empresa tenha demonstrado interesse em contratar os serviços da UpBiz, será elaborada uma proposta com o tipo de serviços que se adequariam às necessidades da empresa cliente, bem como os indicadores de performance que serão considerados para avaliar o retorno das ações efetuadas e o respetivo orçamento. A proposta será analisada pelo cliente e serão feitos devidos ajustes se necessários.

Após a adjudicação da proposta por parte do cliente, inicia-se o projeto que será desenvolvido de forma próxima com o mesmo. Consoante os serviços a desenvolver, caso seja necessário, serão contactados parceiros específicos para apoiar a execução do serviço.

A duração da execução do serviço dependerá do tipo de serviço e respetivas especificidades, bem como das necessidades do cliente. O carácter flexível da empresa permitirá priorizar os projetos caso a caso.

Após a implementação dos projetos, consoante o tipo de serviço, é feita a devida monitorização e análise de forma a garantir o sucesso e retorno dos mesmos.

Os colaboradores da UpBiz estarão 100% disponíveis para atender os clientes sempre que necessário e prestar-lhe qualquer tipo de explicação. Pretende-se também que os clientes estejam constantemente informados sobre a evolução dos seus projetos.

### **Evidência Física**

Inicialmente, a UpBiz não terá um escritório próprio onde poderá receber os seus clientes, uma vez que a estratégia da empresa foca-se essencialmente no contacto direto com o cliente no seu local de atividade. Caso se opte pelo serviço de *co-work* mencionado atrás, todo o serviço de atendimento e espaço de atuação serão devidamente identificados com a marca UpBiz.

Assim, será de especial relevo a forma de apresentação do comercial através do modo como está vestido e pelo material a disponibilizar ao cliente, como é o caso dos cartões-de-visita que devem transparecer o posicionamento da empresa.

Figura 3 – Cartão de vista da UpBiz



Após a UpBiz apresentar retorno do investimento e demonstrar saúde financeira, pretende-se também a aquisição de uma viatura comercial em regime de *leasing*, que será devidamente identificada/decorada com a imagem e contactos da empresa.

#### 4.6.8 Plano Organizacional

Inicialmente, a UpBiz apresentará uma estrutura simplificada, apenas com 2 colaboradores que assumirão ao mesmo nível a direção da empresa.

Figura 4 – Estrutura organizacional da UpBiz



#### **Direção / Comercial**

O colaborador que assumirá funções maioritárias ao nível comercial será responsável pela angariação de novos clientes e pelo contacto direto com os mesmos,



permitindo fazer o melhor acompanhamento e gestão das necessidades das empresas clientes.

### **Direção / Operacional**

O colaborador que assumirá funções mais ao nível operacional será responsável pela implementação das ações definidas no plano/projeto adjudicado pelos clientes.

Todas as restantes funções serão igualmente repartidas por ambos os colaboradores, consoante as necessidades dos serviços vendidos.

Caso o negócio atinja os objetivos propostos, prevê-se a contratação de um novo colaborador no 3.º ano de atividade, que deverá ser alocado apenas a funções operacionais, uma vez que são aquelas às quais se prevê consumirem o maior número de horas.

## **4.7 Plano Financeiro**

### **4.7.1 Investimento**

A UpBiz apenas apresenta como investimento inicial um valor de 500€ referente ao registo e criação da empresa e equipamentos administrativos necessários ao arranque da mesma, nomeadamente produção de cartões-de-visita necessários à angariação de clientes. As restantes atividades iniciais não apresentarão valores de investimento uma vez que são executadas pelas sócias a custo zero.

### **4.7.2 Financiamento**

De modo a cobrir o investimento inicial necessário e a garantir a liquidez necessária no primeiro ano de atividade da UpBiz, cada uma das sócias irá financiar através de fundos próprios o valor de 2.500€. O que representará um valor total de financiamento de 5.000€ que é o capital social da empresa.

### **4.7.3 Avaliação Financeira do Projeto**

A análise financeira da empresa é essencial para avaliar a viabilidade do negócio. Esta avaliação deve ser usada como base na tomada de decisão de criação ou não do negócio nos moldes em que se planeou.

A análise financeira da UpBiz, que se segue, foi efetuada com uma projeção do negócio a 5 anos, considerando como o 1.º ano de atividade o ano civil de 2016.

Para dar seguimento à respetiva análise foram utilizados alguns pressupostos gerais, tendo em conta os valores atualmente em vigor, que poderão ser encontrados no anexo 6, entre os mais importantes destaca-se a taxa de IVA igual a 23% e a taxa de IRC igual a 21%.

#### **4.7.3.1 Resultados do Negócio**

De acordo com a política de preço já descrita na estratégia do marketing-mix, considerou-se como base para avaliar o volume de negócio da UpBiz o valor de preço hora e estimou-se um número de horas total por ano, passíveis de alocar aos clientes.

No 1.º ano de atividade considerou-se um total de 1.500 horas. Para calcular este valor estimou-se um total de horas de trabalho por colaborador de cerca de 80 horas mensais multiplicáveis ao longo de 11 meses por ano. Considerando como preço de hora base 24€ (s/ IVA), estimou-se um volume de negócios total ao final do 1.º ano de 36.000€.

A partir do 2.º ano de atividade foram também estimadas receitas referentes a uma percentagem dos lucros do negócio de clientes aos quais se pretende aplicar o método de pagamento por percentagem do aumento de vendas do cliente, um dos métodos também estipulados na política de preço. Estima-se que este valor sofra aumentos ao longo dos anos seguintes, representando no total dos 5 anos de atividade uma receita de 21.000€.

Foi também considerado um aumento significativo de receita no 3.º ano de atividade da empresa que se deve à entrada de um novo colaborador, permitindo, assim, a alocação de um número superior de horas trabalhadas aos clientes.

Adicionalmente é importante referir que ao prestar serviços à consignação na sua fase inicial, a UpBiz pode não gerar receitas caso não atinja os objetivos pretendidos. Neste cenário, as receitas estimadas no plano financeiro podem diminuir. No entanto, para minimizar este impacto, caso não se verifique receita as sócia-gerentes suportarão pessoalmente as despesas de deslocação e representação associadas à prestação destes serviços.

A UpBiz não apresenta quaisquer custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas associados aos serviços prestados, pelo que os valores de venda apresentam uma margem bruta de 100%.

Os custos da UpBiz são essencialmente com Fornecimento e Serviços Externos e Gastos com Pessoal. Na primeira rubrica englobam-se custos tais como despesas de deslocação e de representação, representando no 1.º ano de atividade um total de 6.240€. Os gastos com pessoal referentes aos dois colaboradores são de 36.834€ no final do 1.º ano, e ao final de 5 anos estima-se que representem um total de 53.369€, referentes aos 3 colaboradores da UpBiz.

Os valores atrás referidos permitem calcular o fundo de manei necessário para o decorrer do bom funcionamento da UpBiz. Na tabela seguinte é possível perceber que as necessidades de fundo de manei da empresa são bastante estáveis. O seu aumento deve-se ao normal crescimento do negócio.

Ao analisar o mapa de *Cash Flows* Operacionais, verifica-se que a UpBiz atinge um *cash flow* positivo no 2.º ano de atividade (103€), no entanto apenas no 4.º ano de atividade consegue compensar os valores iniciais e atingir um *cash flow* acumulado positivo (12.507€). A baixa necessidade de investimento ao longo dos anos faz com que no decorrer dos 5 anos se estime um aumento anual de *cash flow* acumulado bastante significativo.

O resultado líquido é positivo no final do 2.º ano de atividade, no valor de 88€, apresentando um aumento significativo nos anos subsequentes. Tal fator deve-se essencialmente aos custos que se mantêm sensivelmente iguais ao longo dos cinco

anos. Assim, no final dos 5 anos em análise prevê-se que a UpBiz apresente um EBITDA no valor de 27.094€ e um resultado líquido de 21.491€.

Tabela 6 – Resultados do negócio

|                                       | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Vendas Totais</b>                  | 36.000 € | 43.642 € | 68.686 € | 80.436 € | 91.584 € |
| <b>Custos FSE Totais</b>              | 6.286 €  | 4.863 €  | 4.916 €  | 4.970 €  | 5.025 €  |
| <b>Gastos com Pessoal</b>             | 36.834 € | 37.239 € | 52.214 € | 52.789 € | 53.369 € |
| <b>Resultado Líquido do Exercício</b> | -7.501 € | 88 €     | 8.395 €  | 14.428 € | 21.491 € |
| <b>Free Cash Flow Operacional</b>     | -6.775 € | 103 €    | 6.514 €  | 14.165 € | 21.044 € |

Os valores detalhados do plano financeiro da UpBiz poderão ser verificados nos anexos 7 a 15.

#### 4.7.3.2 Avaliação do projeto

Ao avaliar financeiramente o projeto é possível concluir que é viável a criação da UpBiz, uma vez que segundo as previsões efetuadas o negócio apresenta, na perspetiva do projeto, um valor atual líquido (VAL) de 25.442€ e uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 70,73%. O projeto apresenta também um *pay back period* de apenas 3 anos, ou seja a empresa recupera o seu investimento inicial após três anos de atividade.

Tabela 7 – Avaliação do projeto na perspetiva do projeto

|                                      | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Free Cash Flow to Firm</b>        | -7.275 | 103    | 5.514  | 14.165 | 21.044 |
| <b>Fluxos actualizados</b>           | -7.275 | 107    | 5.126  | 11.794 | 15.690 |
| <b>Payback</b>                       | -7.275 | -7.168 | -2.042 | 9.752  | 25.442 |
| <b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>    | 25.442 |        |        |        |        |
|                                      |        | -99%   | -12%   | 45%    | 71%    |
| <b>Taxa Interna de Rentabilidade</b> | 70,73% |        |        |        |        |
| <b>Pay Back period</b>               | 3 anos |        |        |        |        |

## CONCLUSÕES

Após o desenvolvimento do presente projeto é possível dar resposta aos objetivos propostos de aferir a viabilidade da implementação da UpBiz no mercado.

Relativamente à aceitação pelo mercado-alvo, através da investigação efetuada junto dos potenciais clientes da UpBiz foram identificados três fatores fundamentais das empresas potenciais clientes que influenciam o modo como a UpBiz deve entrar no mercado:

- Fraca disponibilidade financeira das empresas;
- Reconhecimento da necessidade de implementação dos serviços prestados pela UpBiz;
- Disponibilidade para apostar neste tipo de serviço caso se encontrassem num patamar mais confortável do negócio.

Dados estes fatores, conclui-se que é fulcral a explicação sobre a importância do tipo de serviço prestado pela UpBiz e o seu elevado potencial de retorno do investimento, ponto crítico considerado pelas empresas para apostar na aquisição de serviços de marketing.

A aposta na prestação de serviços à consignação apresenta-se também como uma estratégia fundamental no início da atividade da UpBiz, pois permitirá ao cliente experimentar o serviço sem assumir riscos financeiros e, assim, estar mais aberto à contratação destes serviços.

Tendo em conta as especificidades do segmento e considerando a experiência mencionada pelas empresas analisadas, conclui-se também que um maior foco em empresas que estão a iniciar o seu negócio pode aumentar o potencial da implementação da UpBiz no mercado. Uma vez que a fase de implementação do negócio é por norma a altura em que as pequenas empresas sentem maior necessidade de apoio na área do marketing, de modo a potenciarem o seu arranque.

É importante também referir que a atual envolvente externa, quer do ambiente político e económico quer da competitividade da indústria em estudo, pode

representar uma dificuldade no momento da implementação do negócio. Assim sendo, e tal como referido na revisão da literatura, é necessário garantir um planeamento assertivo e contínuo que guie da melhor forma as ações da empresa, diminuindo os riscos e potenciando a viabilidade e sucesso do negócio.

Também a estratégia apresentada no plano deve ser dinâmica, sendo devidamente ajustada às especificidades e necessidades que a UpBiz possa encontrar quando iniciar a sua atividade, de modo a garantir que vai ao encontro do seu cliente mas mantendo a sua capacidade financeira.

Relativamente à viabilidade financeira da empresa, segundo as previsões efetuadas no plano, pode concluir-se que a UpBiz é viável financeiramente devido aos reduzidos custos fixos e ao baixo investimento inicial, apresentando um retorno do investimento após três anos de atividade.

Dados os resultados financeiros e a aceitabilidade do mercado referidos, pode concluir-se que há uma forte probabilidade de sucesso na implementação da UpBiz no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2010) *Strategic Market Management: Global Perspectives*. 1<sup>st</sup> ed. UK, John Wiley & Sons Ltd.

Bird, M. & Wennberg, K. (2014) Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing*, 29, pp. 421–436.

Block, J. H. Kohn, K. Miller, D. & Ulrich, K. (2015) Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Bus Econ* 44, pp. 37-54.

Brinckmann, J.,Dietmar, G. & Kapsa, D. (2010) Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25, pp.24–40.

Burke, A., Fraser, S. & Greene, F. J. (2010) The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies* 47:3, pp. 391-415.

Caetano, A. (2014). *GEM PORTUGAL 2013 | 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*. ISCTE-IUL; SPI.

Caliendo, M. Hogenacker, J. Künn, S. & Wiebner, F. (2015) Subsidized start-ups out of unemployment: a comparison to regular business start-ups. *Small Bus Econ* 45, pp. 165–190.

CEIM - Centro de Empresas e Inovação da Madeira (s.d.) *Guia de apoio ao promotor – Elaboração de um plano de negócios*.

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

Cohen, L. (2002) *Writing your business plan*. *Nature biotechnology*, Vol. 20, supplement, pp. 33-35.

Cuervo, A. Ribeiro, D. & Roig, S. (2007) *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. *Entrepreneurship*. Springer.

DeThomas, A., Stephanie Derammelaere, S. & Fox, S. (2015) *Writing a Convincing Business Plan*. 4<sup>th</sup> Ed. New York, Barron's Business Library.

Doran, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *AMA Forum*, pp. 35-36.

Dornelas, J., Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2010) *A Criação de Novos Negócios*. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Campus Editora.

Drucker, P. F. (2006) *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper Business.

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

Ferreira, M. P., Santos, J. C. & Serra, F. R. (2010) *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. 2<sup>a</sup> ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda

Flick, U. (2009) *An Introduction to Qualitative Research*. 4<sup>th</sup> ed. London, SAGE Publications Ltd.

Freire, A. (2008) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 12<sup>a</sup> ed. Lisboa/São Paulo, Verbo.

Fritsch, M. & Noseleit, F. (2013) Start-ups, long- and short-term survivors, and their contribution to employment growth. *J Evol Econ* 23, pp. 719–733.

Fritsh, M. & Aamoucke, R. (2013) Regional public research, higher education, and innovative start-ups: an empirical investigation. *Small Bus Econ* 41, pp. 865–885.

Galindo, M. & Méndez, M. T. (2014) Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research* 67, pp. 825–829.



*Global Entrepreneurship Research Association* (2015) [Internet] Disponível em <<http://www.gemconsortium.org/>> [Consult. 3 de agosto de 2015].

Grant, R. M. (2012) *Contemporary Strategy Analysis*. 8<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons Ltd.

Holm, S. (2007) *Seven Step Business Plan*. USA, Pelican Publishing Company.

Hvide, H. K. & Panos, G. A. (2014) Risk tolerance and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics* 111, pp. 200–223.

IAPMEI (s.d.) *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia para um Projecto de Sucesso*.

IGNIOS [Internet] Disponível em <<https://www.ignios.pt/segmentacao.jsp>> [Consult. 22 de maio de 2015]

INE (2015) *Empresas em Portugal 2013*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Kapoor, R. Paulo, J. & Halder, B. (2011) *Service Marketing: Concepts & Practices*. New Delhi, Tata McGraw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014) *Principles of Marketing*. 15<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall.

Lamb, C.Hair, J. & McDaniel, C. (2012) *Essentials of Marketing*. 7<sup>th</sup> ed. USA, South-western CENGAGE Learning.

Lindon, D. Lendrevie, j. Lévy, J. Dionídio, P. & Rodrigues J. V. (2011) *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 14<sup>a</sup> ed. Portugal, Dom Quixote.

Luther, W. M. (2011) *The Marketing Plan: How to Prepare and Implement it*. 4<sup>th</sup> ed. New York, AMACOM.

Marktest (2015) *Bareme Internet de 2015*. [Internet] disponível em <<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f3c.aspx>> [Consult. 26 de agosto de 2015]

Matos, A. T. & Abreu, R. M. (2000) Contributos para a Contabilidade Estratégica: Uma Aproximação à Estratégia Comercial do Sector Têxtil e do Vestuário Português. *VII Congresso Brasileiro de Custos – Recife, PE, Brasil*.

McDonald, M. (2007) *Marketing Plans: How to Prepare Them, how to Use Them*. London, Kogan Page Limited.

McKeever, M. P. (2014) *How to Write a Business Plan*. 12<sup>th</sup> ed. USA, NOLO.

Ministério das Finanças (2014) *Relatório do Orçamento de Estado para 2015*. [Internet] Disponível em <<http://www.dgo.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2015/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/Rel-2015.pdf>> [Consult. 20 de abril de 2015]

Monteiro, M. N. (2010), *O Empreendedorismo e a Criação de Negócios: O Caso da Empresa...* Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Mullins, J. (2010) What to do before you write a business plan. *Business Strategy Review*, Issue 4, pp. 92-93.

Nielsen (2015) *Estudo Global da Confiança dos Consumidores*. [Internet] Disponível em <<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/a-confianca-dos-consumidores-portugueses-a-tingue-o-nivel-maximo.html>> [Consult. 7 de setembro de 2015]

Paradkar, A. Knight, J. & Hansen, P. (2015) Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation*.

Petrova, K. (2012) Part-time entrepreneurship and financial constraints: evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. *Small Bus Econ* 39, pp. 473-493.

Pinson, L. (2013) *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. 8<sup>th</sup> ed. CA, Out of your mind...and into the marketplace.

*Pordata* [Internet] Disponível em <<http://www.pordata.pt/Europa/Empresas+constitu%C3%ADdas+por+empresas+dissolvidas+por+alguns+sectores+de+atividade+econ%C3%B3mica-1650-213109>> [Consult. 20 de setembro de 2015]

Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.

*Público* (2015) [Internet] Disponível em <<http://www.publico.pt/economia/noticia/cortes-nos-salarios-da-funcao-publica-mantemse-ate-2018-1692638>> [Consult. 17 de outubro de 2015]

*Revista Visão* (2015) [Internet] Disponível em <<http://visao.sapo.pt/medidas-o-que-vem-ai-entre-2016-e-2019=f816832>> [Consult. 23 de setembro de 2015]

Shane, S. & Nicolaou, N. (2015) Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of Business Venturing* 30, pp. 407–419.

Teixeira, S. (2011) *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Lisboa, Verlag Dashöfer.

UNCTAD (2002). *How to Prepare Your Business Plan*. New York and Geneva. United Nations.

Westwood, J. (2002) *The Marketing Plan: A Step-by-step Guide*. 3<sup>rd</sup> ed. London, Kogan Page Limited.

Wickham, P. A. (2006) *Strategic Entrepreneurship*. 4<sup>th</sup> ed. England, Pearson Education Limited.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Guião de Entrevistas

1. Nome da Empresa:
2. Qual a função que ocupa na empresa?
3. Quantos colaboradores tem a empresa? Quais as suas funções?
4. Sente que precisava de mais colaboradores? Para que funções?
5. O negócio cresceu nos últimos 5 anos?
6. Como se encontra a empresa em termos financeiros?
7. Que tipo de clientes tem?  
(habituais, esporádicos, sempre diferentes)
8. Que tipo de ações faz para atrair os clientes?  
(ex: descontos, promoções, parcerias)
9. Faz algum tipo de comunicação? O quê?  
(ex: panfletos, *site*, facebook, emails)
10. Sente dificuldades em angariar novos clientes? Porquê?
11. Sente necessidade de apoio para comunicar com os potenciais clientes? O quê?
12. Sente necessidade de fazer algumas alterações no seu negócio?  
(ex: expandir, melhorar o serviço, melhorar os produtos, alterar preços, melhorar instalações, aumentar colaboradores, alterar nome da empresa)
13. Estaria interessado em contratar os serviços de uma empresa que o ajudassem a melhorar o negócio através do marketing?

14. Que tipo de serviços estaria disposto a contratar?

- Estudos de Mercado
- Estudos da Concorrência
- Avaliação de Satisfação de Clientes
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
- Apoio na definição de preços
- Apoio na diminuição de custos
- Apoio na definição de objetivos
- Apoio para expandir o negócio
- Apoio para melhorar a imagem da empresa
- Desenvolvimento de estratégia de comunicação da empresa
- Desenvolvimento de materiais de comunicação
- Desenvolvimento de publicidade
- Desenvolvimento comunicação através da internet (ex: *site* e Facebook)
- Desenvolvimento de ações ou eventos para atrair mais clientes

15. Estaria disposto a contratar este tipo de serviços ao longo do tempo ou apenas para projetos pontuais?

16. Quanto estaria disposto a pagar por estes serviços?

(ex: mensalidades até 100€ / 250€ / 500€ / + 500€)

17. Que tipo de argumentos o convenceria a contratar um serviço de marketing?

(ex: garantia de aumento dos lucros, aumento da visibilidade do negócio, aumento do n.º de clientes, expansão do negócio)

18. Apenas pelo nome, qual destas empresas lhe inspira mais confiança?

- Inside Partners
- Yours
- UpBiz
- Key Partners

## **Anexo 2 - Entrevista a Diogo Ramalho – Salla de Estar...**

**1. Nome da Empresa:**

Salla de Estar...

**2. Qual a função que ocupa na empresa?**

Gerente

**3. Quantos colaboradores tem a empresa? Quais as suas funções?**

Ao todo somos cinco. 1 pessoa cozinha e mesas, 1 faz só mesas, outra faz só bar, outra faz limpeza e compras e está a levar outra marca para a frente, que é um negócio de alojamento para turistas, e eu.

**Essa marca está associada ao bar? Ou são dois negócios diferentes?**

São dois negócios diferentes, mas um depende sempre do outro. Ainda não conseguem ser independentes, o objetivo é esse, mas ainda não conseguem.

**4. Sente que precisava de mais colaboradores? Para que funções?**

Não.

**5. O negócio cresceu nos últimos 5 anos?**

Sim.

**6. Como se encontra a empresa em termos financeiros?**

Mal.

**7. Mas cresceram nos últimos anos?**

Sim, porque o meu objetivo é o *cash-flow*, o que eu mais quero é *cash-flow*. Eu não quero juntar dinheiro. Então a minha construção é *cash-flow* e o *cash-flow* está maior. Ou seja está mais estável, só que eu arrisco muito, estou

sempre a investir. Quero daqui a um ano estar a fazer mais dinheiro por dia do que hoje em dia.

**8. Que tipo de clientes tem?**

É uma grande mistura. Há muitos passantes, há muitos habituais, há uns que vêm esporadicamente, há mais novos, há mais velhos. É muito diversificado, o que é muito difícil conseguir num bar normalmente.

**9. Que tipo de ações faz para atrair os clientes?**

Faço alguns descontos aos clientes habituais, mas é mais por respeito. Porque ajudam o Salla de Estar há imenso tempo. Mas é para agradecer, porque nos mantêm cá. Mas o que tentamos sempre fazer é valorizar o euro, valorizar com que o café aqui valha mais do que noutra sítio, por causa da envolvimento à volta e tudo isso. Tentamos valorizar o dinheiro das pessoas cá.

**10. Faz algum tipo de comunicação? O quê?**

Eu acho sempre que um bar é de dentro para fora, nunca acho que um bar seja de fora para dentro. É a minha opinião. As pessoas vêm e gostam e depois trazem mais pessoas. Não é porque veem um panfleto no carro e depois vêm cá. Acho que é mais o atendimento, a boa disposição, o bom serviço.

**11. Sente dificuldades em angariar novos clientes? Porquê?**

Isto foi feito para bar e está muito escuro para estar aberto durante o dia, mas quero abrir durante o dia para poder aumentar o *cash-flow* e quero fazer também mais *cocktails* e mais produtos internos que nos saem mais baratos para vender e que sejam muito bons. Às vezes são melhores que uma lata de coca-cola e a margem é maior e o lucro também, embora dê mais trabalho. Às vezes a gente tem uma ideia, mas isto é um negócio pequenino e é difícil lá chegar. O bar está aberto todos os dias e todos os dias são precisos, nunca há muito tempo para preparar as coisas, temos de nos dedicar ao dia-a-dia, é uma tempestade todos os dias. Demora tempo a fazer as coisas, é difícil. Preparar *cocktails* é difícil, é preciso dar formação a toda a gente, etc.

Nós também queremos mudar o espaço para termos mais lugares para as pessoas se sentarem e abrir durante o dia, mas é preciso tempo e é difícil e cansativo.

**12. Sente necessidade de apoio para comunicar com os potenciais clientes? O quê?**

Não. O objetivo é manter um bom serviço com os atuais clientes de modo a trazerem outras pessoas, mas por gostarem de vir cá.

**13. Estaria interessado em contratar os serviços de uma empresa que o ajudassem a melhorar o negócio através do marketing?**

Sim, acho que é bastante necessário.

**14. Que tipo de serviços estaria disposto a contratar?**

Por enquanto faço eu tudo. Mas não quero estar aqui o resto da minha vida. Quando o negócio crescer mais faz sentido ter este tipo de apoio. Na minha opinião, num negócio como o meu, acho que faz mais sentido contratar um gerente que faça tudo do que ter uma empresa por fora, porque este negócio é muito pessoal. É importante estar aqui todos os dias. No entanto, considero que para empresas que não têm muitos conhecimentos mas têm dinheiro para investir, este tipo de serviço é um grande apoio. Porque há pessoas que têm dinheiro e só querem fazê-lo crescer.

No entanto, no futuro quando precisar de mais liberdade para dedicar à minha vida pessoal, este tipo de empresa seria um bom apoio.

Mas acho que é mais fácil começares de início com uma empresa que esteja de início também. Conseguires com este negócio apanhar alguém que esteja a iniciar um negócio. Porque um negócio instalado já tem muitos defeitos, torna-se bastante difícil ir buscá-lo.

**15. Quanto estaria disposto a pagar por estes serviços?**

Não acho muito competitivo pagar *fee* a uma empresa de marketing. Por exemplo, eu faço 3.000€ por mês e não consigo passar dos 3.000€. Se me aparecer uma empresa a dizer que cobra 10% do lucro, se me conseguir passar a ter 5.500€... Então, claro que sim. Ou seja, é mais competitivo, só quero aumentar o seu lucro, diminuir os seus custos, aumentar os preços, dinamizar o seu espaço e quero ganhar 10% porque os mereço. E merece, uma pessoa descansa e tem tudo tratado, claro que sim. Porque se eu tiver a pagar um *fee* vai ser sempre um arrasto.

**16. Apenas pelo nome, qual destas empresas lhe inspira mais confiança?**

- **Inside Partners**
- **Yours**
- **UpBiz**
- **Key Partners**



UpBiz. Porque é mesmo isto. É direto, curto, 5 letras é perfeito para uma marca.

Outra coisa que é importante terem é, por exemplo Inside Partners, o quê? Agora vem para aqui esta empresa mandar numa coisa que é minha. É meu não é? Quanto menos coração houver melhor, não quero saber de questões pessoais. Quanto mais fores indiferente a tudo melhor. O objetivo é aumentar o lucro.

### **Anexo 3 - Entrevista a Nuno Gomes de Pina – The Lisbonaire Apartments**

**1. Nome da Empresa:**

The Lisbonaire Apartments

**2. Qual a função que ocupa na empresa?**

Gerente

**3. Quantos colaboradores tem a empresa? Quais as suas funções?**

Temos a contrato 4 e vários serviços em *outsourcing*. Funções administrativas, *frontdesk*, manutenção e gestão. *Outsourcing*: lavandaria e limpeza.

**4. Sente que precisava de mais colaboradores? Para que funções?**

Neste momento não, embora estejamos em fase de expansão, eventualmente vamos precisar, mas neste momento não.

**5. O negócio cresceu nos últimos 5 anos?**

Sim. A taxa de ocupação tem acompanhado a tendência de Lisboa, tem aumentado.

**6. Como se encontra a empresa em termos financeiros?**

A faturação tem acompanhado o crescimento da ocupação. Estamos dentro daquelas que eram as nossas expectativas.

**7. Que tipo de clientes tem?**

Temos alguns clientes regulares, mas a maior parte são pessoas que visitam Lisboa pela 1ª vez. São essencialmente turistas. Temos alguns profissionais, mas essencialmente turistas. Famílias. De várias origens, este ano muitos franceses e espanhóis. Pessoas com um carácter contemporâneo e ligado ao design e às artes. Não temos muitos jovens, sobretudo dos 30 aos 50 anos.

Temos pessoas com animais de estimação também. Em suma, é um público com interesse à área cultural e criativa, dos 20-50 anos, com muita incidência em famílias e neste momento ingleses, franceses e espanhóis.

**8. Como é que eles chegam até vocês?**

Por recomendações, porque encontram o *website* ou pelo *booking*.

**9. O vosso sistema de reservas é próprio?**

Temos um sistema próprio integrado com o *booking* e outros sistemas.

**10. Trabalham com alguma agência de marketing ou comunicação?**

Esporadicamente só. Na fase de lançamento e trabalhámos já várias vezes com uma agência alemã que nos faz o PR. Mas não temos feito grandes investimentos nessa área.

**11. Faz algum tipo de comunicação? O quê?**

Temos alguns parceiros com quem estabelecemos diretamente contacto, mas não temos uma política estruturada de comunicação. Contamos muito com o *rating* e a recomendação. E depois há solicitações de fora para escrever artigos, para se hospedarem cá ao qual damos uma resposta positiva, mas é ocasional.

**12. Sente necessidade de apoio para comunicar com os potenciais clientes? O quê?**

Depende muito do investimento. O nosso público é fundamentalmente estrangeiro. É muito mais difícil estar em contacto com o nosso público estrangeiro lá do que se fosse um público local, que era relativamente fácil. Assim, não sei se o investimento compensaria o retorno.

**13. Estive a ver no vosso *website* e vocês têm uma loja?**

Uma loja, que é uma loja *online* e que materializa neste expositor que temos aqui. É uma loja que vende os produtos usados na *Lisbonaire*. Aquelas mantas são as mantas dos quartos, as peças de cerâmica que decoram os quartos, estes aromatizadores é o aroma que temos nos quartos. Ou seja, quisemos um bocadinho transpor a ideia do *Lisbonaire* para uma loja. Mas não tem uma expressão significativa.

**14. E foi criado logo na altura que abriram a *Lisbonaire*?**

Não, foi um bocadinho mais tarde.

**15. Vi que também têm um serviço de *tours* e atividades? São parcerias que têm? Ganham alguma coisa com este serviço?**

São parcerias. Nós temos um parceiro que já organizava *tours* com os nossos hóspedes e é uma área que queremos entrar no futuro com alguns produtos até próprios, mas agora é feito em parceria com uma agência que tem um nível de qualidade bom e que nós entendemos que é uma boa oferta para os nossos hóspedes.

**16. Costuma haver muita adesão dos hóspedes?**

Alguns hóspedes gostam, mas não uma grande fonte de receita. Mas acho que é um negócio que tem potencial. Também está há muito pouco tempo no *site*, por isso ainda não conseguimos medir muito bem o resultado.

**17. Que tipo de ações faz para atrair os clientes?**

Temos algumas parcerias com algumas instituições culturais às quais damos um desconto. Muitas negociamos caso a caso, não há uma regra. Mas são essencialmente instituições do âmbito cultural.

**18. Fazem alguma coisa para fidelizar os clientes?**

Temos uma política em que oferecemos um desconto em segundas vindas. Mas nós acreditamos que é a boa impressão que as pessoas levam de cá que faz com que voltem. E, assim, fazemos um esforço na satisfação das pessoas.

**19. Sente dificuldades em angariar novos clientes? Porquê?**

Não sentimos no sentido em que temos taxas de ocupação bastante altas. E as pessoas vêm ter connosco sem nós fazermos um esforço grande para isso. Claro que se pode sempre trabalhar no sentido de conseguir mais clientes. Neste momento Lisboa está a ter uma oferta crescente de hotelaria e especificamente de alojamento local e é preciso algum esforço para nos destacarmos no meio da multidão. E aí termos feito alguns investimentos grandes, melhorámos o ginásio, temos um terraço, temos tentado melhorar o serviço e o equipamento para nos mantermos dentro dos melhores de Lisboa. O nosso esforço tem sido essencialmente esse, mas é muito pelo lado da satisfação das pessoas.

**20. Sente necessidade de fazer algumas alterações no seu negócio?**

Nós estamos agora numa fase de expansão, vamos abrir outra unidade. Porque aqui não havia margem para crescer muito mais, já temos uma taxa de ocupação alta, temos os preços alinhados ligeiramente abaixo da concorrência. Por isso não há mais espaço disponível. Começámos alguns novos serviços, mas para ganhar escala a ideia é abrir uma nova unidade.

**21. Estaria interessado em contratar os serviços de uma empresa que o ajudassem a melhorar o negócio através do marketing?**

Eu acho que haveria aqui lugar para algum tipo de consultoria, ao nível de melhorar os procedimentos, de como nos comparar com uma série de indicadores de performance dentro do setor, etc. De marketing especificamente, não acho que seja a área...a minha formação também é parcialmente de marketing, por isso também não é a área em que sentimos mais lacunas. Especificamente na eficiência da gestão, se há aqui margem para melhorar, isso acredito que sim.

**22. Que tipo de serviços estaria disposto a contratar?**

- **Estudos de Mercado**

Há bastante informação disponível, se calhar fazia sentido por exemplo identificar melhor o perfil do turista em Lisboa. Eventualmente o perfil do hóspede, o que eles procuram, o que valorizam mais, etc. Nós temos alguma noção porque as pessoas respondem aos nossos inquéritos, mas talvez pudesse ser interessante.

- **Estudos da Concorrência**

Nós acompanhamos quer ao nível de preço, serviços, etc. Mas é uma informação importante.

- **Avaliação de Satisfação de Clientes**

Nós também acompanhamos os *reviews* todos e fazemos os inquéritos à saída. Temos uma noção bastante boa, mas não fazemos uma análise estatística dessa informação. À nossa dimensão não faria sentido um serviço externo.

- **Desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

Sim, não vejo porque não. Embora isto seja limitado, não há muito mais a inventar.

- **Apoio na definição de preços**

Não considero que seja uma consultora de marketing que faz. Hoje em dia há empresas muito específicas de *revenue management*. É um apoio importante. Hoje em dia não recorremos a um serviço destes, mas estamos a pensar. Mas isto tem muito mais a ver com utilização de algoritmos que medem a concorrência e uma série de fatores e

depois fazem recomendação de preços. Não me parece que uma consultora de marketing pudesse ajudar com esta precisão científica. A menos que fosse isso que faziam.

- **Apoio na diminuição de custos**

Há margem para melhorar com certeza. Nós estamos a fazer um esforço nesse sentido. Não sei até que ponto uma entidade de fora conseguiria ajudar, mas admito que sim.

- **Apoio na definição de objetivos**

Nós isto temos bastante claro o que queremos fazer.

- **Apoio para expandir o negócio**

Nós isto temos bastante claro que queremos fazer.

- **Apoio para melhorar a imagem da empresa**

Embora não façamos muito esforço neste sentido. Creio que o fundamental é comunicar lá fora e junto de publicações e blogues, etc. é um trabalho que pode ser feito e tem acontecido muito furtivamente.

- **Desenvolvimento de estratégia de comunicação da empresa**

Nós temos uma estratégia definida, embora não seja uma área core neste momento que consideremos fundamental.

- **Desenvolvimento de materiais de comunicação**

Nós trabalhamos com designers, etc. temos alguns materiais, não quer dizer que não se pudessem fazer outros.

- **Desenvolvimento de publicidade**

Publicidade por si não, não fazemos.

- **Desenvolvimento comunicação através da internet (ex: site e facebook)**

Já tivemos uma experiência com a contratação de uma empresa de SEO. Mas o SEO em Portugal não é sério, por isso não me convence que se consiga melhorar. Eu acho que a melhor maneira é mesmo entrar em contacto com jornalistas e convidá-los. O Facebook não me parece que seja a melhor ferramenta para comunicar a hotelaria. O *site* sim, mas depois a dificuldade é chegar às pessoas. Na verdade, eu acho que através da internet o melhor é ter um bom *ranking* nos *bookings* e *experiences*, etc.

- **Desenvolvimento de ações ou eventos para atrair mais clientes**

Não tem impacto, porque estamos muito desligados do hóspede. Exceto se pudesse ter algum impacto mediático. Por exemplo, há hotéis que trabalham muito esta área, há hotéis nos EUA que têm concertos, etc, mas têm uma escala diferente. No nosso caso não faz sentido.

**23. Estaria disposto a contratar este tipo de serviços ao longo do tempo ou apenas para projetos pontuais?**

Poderia fazer sentido ao longo do tempo. Mas eu não acredito muito que uma empresa que não tenha acesso a informação bruta consiga dar o mesmo tipo de aconselhamento. Mas se uma empresa concentrasse esse tipo de serviços poderia fazer sentido. Aconselhamento no setor turístico de tendências, de *pricing*, para mim faria todo o sentido. Tudo depende de como o serviço é prestado. Mas acredito que a tendência é cada vez mais as pessoas marcarem através dos *booking*, etc. porque lhes dá mais garantias. Por isso por muito que se faça para comunicar o *site*, a maioria das reservas virá sempre através do *booking*.

**24. O que pagam ao *booking*?**

Pagamos uma comissão, uma percentagem do valor das reservas.

**25. Quanto estaria disposto a pagar por estes serviços?**

Acho que faz sentido pagar por módulos, mas há coisas que podem interessar manter continuamente. Como acompanhar o crescimento da concorrência. Depende do serviço, porque alguns implicam desenvolvimentos e outros são mais regulares. Mas eu acho que faz sentido opções mais versáteis. Pagar o que se usa. Mas é opinativo. Por exemplo, uma estratégia de comunicação é feita à medida, um relatório sobre a evolução do turismo em Lisboa é global, pode ser feito para todos [os concorrentes] igual. Por isso estar a pagar por uma coisa que é feita à medida e uma coisa mais geral, não faz sentido juntar no mesmo pacote, mas isso depois é uma opção comercial vossa.

**26. Em termos de valor quanto estaria disponível a pagar?**

Não consigo dizer. Depende muito. Um serviço de *revenue management* há prestadores de serviços à volta de 100 dólares por mês, mas afeta diretamente a receita. Estima-se que possa aumentar cerca de 30 a 40% a receita. Por isso é uma coisa que se paga por si. Não sei, depende muito. Depende do peso que

isso teria nas tomadas de decisão. Nós estamos um bocadinho virados para dentro, focados em melhorar os procedimentos, melhorar os serviços. As nossas decisões são muito mais feitas com base no *feedback* dos clientes, na qualidade do serviço. Já sentimos necessidade de alterar uma série de coisas tendo em conta comentários de hóspedes.

**27. Que tipo de argumentos o convenceria a contratar um serviço de marketing?**

Tudo o que afete o *bottom line* acho que faz sentido, ou uma otimização dinâmica dos preços. Acho que isso se paga a si próprio e em poucos meses as pessoas têm noção se isso teve alguma eficácia ou não. Ou seja, aumento de receita e diminuição de custos. Depois o estar a par do que se passa no mercado, saber que preços estão a ser praticados, o que aparece. Por exemplo, ter um relatório mensal sobre isso, acho interessante saber quais os indicadores do setor, acho que também é um instrumento importante. Acho que seriam os argumentos mais importantes.

**28. Apenas pelo nome, qual destas empresas lhe inspira mais confiança?**

- **Inside Partners**
- **Yours**
- **UpBiz -**
- **Key Partners**

Yours... no outro dia tivemos aqui uma apresentação de uma empresa que é o grupo Your. Inside Partners faz-me lembrar um bocadinho “insider trading”. E eu acho que ninguém gosta muito da ideia do consultor estar lá dentro. Entre as outras duas, se calhar Key partners tem um ar mais sólido do que UpBiz. UpBiz acho que tem menos fluidez. Key Partners acho um nome mais sólido.

**29. Só uma última questão, ainda em relação aos preços. Acha que fazia sentido ter um serviço que fosse pago por uma percentagem?**

Eu não gosto desse tipo de sistemas. Um custo fixo sei o que estou a pagar. Uma percentagem vai depender. Uma percentagem vai afetar-me o *bottom-line*. Se começamos a diminuir a margem é complicado. Um custo que eu sei que vai ser diluído no crescimento da empresa é um custo que eu encaro com melhores olhos. Por exemplo, faz sentido no caso de uma redução de custos. Mas eu não gostaria muito.

## **Anexo 4 - Entrevista a Andreia Cavaca – Espaço Potencial**

**1. Nome da Empresa:**

Espaço Potencial

**2. Qual a função que ocupa na empresa?**

Andreia Cavaca – Sócia gerente/Psicóloga

**3. Quantos colaboradores tem a empresa? Quais as suas funções?**

10 colaboradores (das quais 3 sócias) e todos eles ocupam funções dentro dos serviços que disponibilizamos, psicólogos, terapeutas, etc. Depois também temos outros colaboradores pontuais como a manutenção, empresa de remodelação do *site*, etc. Não estou a contabilizá-los nesses 10.

**4. Sente que precisava de mais colaboradores? Para que funções?**

Neste momento não, neste momento estamos bem.

**Há quanto tempo criaram a empresa?**

A empresa está criada há 3 meses, mas já existíamos enquanto marca há 3 anos.

**5. E têm vindo a crescer?**

Sim, sim. E daí esse crescimento ter permitido neste momento criar a empresa. Antes trabalhávamos todas de forma independente sobre a marca. O facto de começarmos a crescer, ter outras pessoas a trabalhar para nós e os nossos clientes quererem outros serviços que nós não tínhamos as 3 sócias que somos todas psicólogas. Então decidimos criar a empresa e expandir e ter os colaboradores de outras valências e ter toda a gente a trabalhar para o mesmo propósito da empresa.

**6. Como se encontra a empresa em termos financeiros?**

Estamos a crescer. A nossa área é complicada. Ainda não temos retorno do investimento que estamos a fazer e não acreditamos que haja um retorno também assim tão rápido. Porque há sempre investimento, nem que seja em publicidade, nem que seja um serviço para aumentar qualquer coisa.

**7. Que tipo de clientes tem?**

Quem nos procura, procura com o intuito de fazer uma terapia. Por isso assim que entra no espaço, à partida permanecerá durante meses/anos se for possível. Para além destes clientes, depois temos regularmente contactos de



novos clientes que querem iniciar a sua terapia. Por isso estão sempre a entrar novos clientes.

**8. Sentem que os clientes que entram continuam convosco ou têm tendência a perdê-los pelo caminho?**

Normalmente continuam connosco, mas depois também depende da personalidade da pessoa e daquilo que ela procura. Se vem à procura de facto de uma intervenção mais profunda ou de outra coisa que não encontrou ali. Não depende tanto de nós, isto em psicologia em um bocadinho complicado, mas depende mais da pessoa que realmente procura, se realmente está disponível para fazer aquele trabalho, se quer ou não quer, se tem disponibilidade financeira ou não.

**9. Que tipo de ações faz para atrair os clientes?**

Fazemos parcerias. Descontos e promoções não, porque achamos que não se aplica muito bem à área da psicologia. Se bem que temos colegas que fazem, que oferecem *vouchers*. Mas nós achamos que não se aplica muito bem. O que tentamos fazer é atividades ou pequenos *workshops*, pequenos rastreios gratuitos. Implicam da nossa parte algum investimento, mas não é muito longo no tempo. As pessoas vêm até nós, conhecem-nos e a partir daí podemos fazer uma triagem, identificar o problema à pessoa e depois a pessoa poderá contratar os nossos serviços. Serão estas pequenas coisas, para além depois da publicidade paga na internet.

**10. Faz algum tipo de comunicação? O quê?**

Temos o *site* e a página de Facebook. Temos uma página de LinkedIn e uma de Google + mas que não atualizamos muito. Fazemos publicidade paga em Adwords mensalmente, fazemos publicidade paga no Facebook. Estamos agora a aprender um novo modo de funcionar com as publicações pagas. Houve uma altura que fizemos *flyers* e distribuíamos nas caixas de correio, mas deixámos de fazer. A única coisa que fazemos agora é *flyers* muito específicos para as atividades específicas que fazemos.

**11. Estas ações são feitas por vocês mesmas ou têm o apoio de alguma agência?**

Fazemos nós mesmas.

**12. E só recorrem a agência no caso do *site*?**

Sim, só recorreremos agora. Foi a primeira vez. O nosso *site* tinha sido construído por nós e com a ajuda de algumas pessoas mais próximas. Agora como estávamos a expandir e quisemos fazer uma coisa um bocado mais organizada e então contratámos uma empresa que nos fez a remodelação do *site* e nos está a delinear também um plano estratégico de comunicação mas tudo muito relacionado com o *site*. Dá-nos algumas dicas para mexer no Facebook e assim, mas é muito a comunicação do *site*. Porque aquilo que sentíamos era que as pessoas chegavam ao nosso *site* e abandonavam o nosso *site* rapidamente e efetivamente não marcavam. As pessoas que vinham pela internet, com o investimento que nós fazíamos mensalmente com o Google Adwords não era suficiente o retorno. Então percebemos que o problema estava na organização da estrutura do *site* e na nossa própria comunicação dentro do *site* que fazia com que as pessoas se perdessem.

**13. Sente dificuldades em angariar novos clientes? Porquê?**

Sentíamos sim. Sentíamos que havia uma discrepância entre a nossa consolidação enquanto marca que já começava a ter algum nome na praça. Ou seja, as pessoas chegavam até nós porque nos conheciam, a comunicação social que chega até nós já. Havia isto e depois havia uma falha realmente na angariação de clientes que achamos que pode ser muito mais do que aquilo que tínhamos. Foi nesta discrepância que percebemos que possivelmente parte do erro estava construção do *site*, de estrutura e na própria comunicação.

**14. Em termos de percentagem, quantas pessoas chegam a vocês a partir do *site* e quantas por recomendação?**

Eu diria 50/50. Porque é difícil. Há meses que temos imensos clientes e há outros meses que só temos um ou dois. É difícil dar uma percentagem assim tão certa. Mas grande parte dos nossos clientes ao longo dos anos veio pela publicidade que nós fazíamos na internet, porque nós não existíamos. Agora é que os que vêm por recomendação começa a equilibrar com os que vêm pela internet.

**15. Sente necessidade de fazer algumas alterações no seu negócio?**

Neste momento não. Nós para além de termos as nossas consultas também fazemos subarrendamento. Ou seja, temos gabinetes preparados para colegas da área que queiram arrendar. E até certo momento só tínhamos alugueres

temporários e agora começámos a fazer aluguer ao mês. E com isto expandimos também as instalações. Até nisto já demos um passo à frente. Por isso a nível de instalações, de localização... estamos a aguardar o *site* novo e não me parece que neste momento estejamos a necessitar de mais.

**16. Sente necessidade de mais algum apoio para comunicar com os potenciais clientes? O quê?**

O que vai acontecendo é que, o facto de eu também estar ligada a muita gente da parte da comunicação e uma das minhas sócias também, nós fomos sempre bebendo muito daquilo que as pessoas nos diziam, fomos lendo sempre muito... aprendemos a fazer tudo de forma autodidata, mesmo o Adwords, tudo. Possivelmente vamos precisar da ajuda de uma agência quando não tivermos tempo para sermos nós próprias a fazer, porque ocupa muito tempo mesmo assim. Nós trabalhamos uma média de 12 a 14 de horas por dia. É muito. Vai chegar um momento que não vamos querer mais. Uma das minhas sócias fez uma pós-graduação este ano em gestão de marketing digital, o que também veio ajudar muito na compreensão da estratégia de comunicação e toda a divulgação em meio digital que nós íamos aprendendo de forma autodidata. Mas ela agora com o curso teve acesso a outras ferramentas. Mas a seu tempo era bom delegarmos isto a alguém para nós nos conseguirmos focar no core do negócio. Sabendo também à partida se realmente tivéssemos alguém profissional nesta área as coisas seriam melhores de certeza. Mas dentro daquilo que nos é possível neste momento temos de ser mesmo nós a fazê-lo. Eu acredito que o trabalho de uma agência não tenha nada a ver com aquilo que de forma muito amadora nós fazemos.

**17. Mas o principal fator para não recorrerem agora a uma agência é financeiro?**

Sim, é sempre uma questão financeira. Se tivéssemos muito dinheiro pagávamos. Por exemplo, esta remodelação do *site* só vem agora e já está pensado há mais de um ano avançarmos para um *site* novo, mas tivemos de ter calma. Se não fosse uma questão financeira, de certo que delegávamos.

**18. Que tipo de serviços estaria disposto a contratar?**

- **Estudos de Mercado e Estudos da Concorrência**

Não porque apesar da nossa concorrência ser muito grande, nós sabemos quem concorre diretamente connosco, é muito fácil perceber.

- **Avaliação de Satisfação de Clientes**  
Não porque a nossa profissão implica alguma confidencialidade.
- **Desenvolvimento de novos produtos ou serviços**  
Não, porque aquilo que temos para oferecer é básico, não dá muito mais que isto.
- **Apoio na definição de preços**  
Também não porque temos um honorário muito pensado, que não é nem muito alto nem muito baixo. Está um preço muito balizado.
- **Apoio na diminuição de custos**  
Acho que também não porque os nossos custos estão muito mensalmente estruturados e não dá para diminuir mais do que está diminuído.
- **Apoio na definição de objetivos**  
Acho que isto é muito interno. Mais do que vir alguém externo para pensar. Pensar já pensamos nós e bastante.
- **Apoio para expandir o negócio**  
Também não. Neste momento acho que também não conseguimos expandir mais do que aquilo que estamos. Agora só fazendo algo gigante.
- **Apoio para melhorar a imagem da empresa**  
Nisso é o que estamos agora a contratar.
- **Desenvolvimento de estratégia de comunicação da empresa**  
Isto também é o que de alguma forma a empresa do *site* também nos está a fazer.
- **Desenvolvimento de materiais de comunicação**  
Neste momento continuamos a utilizar os materiais que fizemos na altura da criação da marca.
- **Desenvolvimento de publicidade**  
Neste momento continuamos a fazê-lo nós mesmas internamente.
- **Desenvolvimento comunicação através da internet**  
Neste momento continuamos a fazê-lo nós mesmas internamente.
- **Desenvolvimento de ações ou eventos para atrair mais clientes**

Neste momento não, mas se tivéssemos muito dinheiro obviamente que delegaria esta questão da comunicação e das ações e dos eventos.

**19. Estaria disposto a contratar este tipo de serviços ao longo do tempo ou apenas para projetos pontuais?**

Sim, se pudéssemos faria sentido ter este acompanhamento ao longo do tempo.

Faria mais sentido pagar um *fee* mensal por alguém que esteja a trabalhar mensalmente.

**20. Que tipo de argumentos o convenceria a contratar um serviço de marketing?**

A questão de angariar mais clientes e tornar a empresa mais visível no mercado sem dúvida. Acho que aquilo que também nos poderia convencer seria apresentarem-nos uma comunicação que seria diferenciada da comunicação que é feita pelas outras clínicas concorrentes. Ou seja, uma empresa que consiga pegar nos nossos pontos diferenciadores e transformá-los em algo ainda mais diferenciador. Porque o mercado da psicologia é um mercado doido, se nós não tivermos de facto algo que nos torne diferentes, quando um cliente vai à procura deste serviço tanto faz ir ao A, B ou C porque é igual. E nós queremos que algo nos diferencie.

**21. Apenas pelo nome, qual destas empresas lhe inspira mais confiança?**

- **Inside Partners**
- **Yours**
- **UpBiz**
- **Key Partners**

Diria UpBiz mas por uma questão de ser um nome engraçado e sonante, que me inspira dinamismo e criatividade. E elevação do negócio e essas coisas todas.

**Anexo 5 - Entrevista a Adriana Rodrigues – SA Cabeleireiro**

**1. Nome da Empresa:**

SA Cabeleireiro

**2. Qual a função que ocupa na empresa?**

Gerente/cabeleireira

**3. Quantos colaboradores tem a empresa? Quais as suas funções?**

2 colaboradores, eu que sou cabeleireira e uma esteticista.

**4. Sente que precisava de mais colaboradores? Para que funções?**

Sim, de certeza. Para serviço de receção já ajudava bastante.

**5. O negócio cresceu nos últimos 5 anos?**

Sim.

**6. Como se encontra a empresa em termos financeiros?**

Está bem.

**7. Que tipo de clientes tem?**

Desde que eu abri já tenho uma clientela certa, mas além desses passa sempre gente. Uma média de 3 por dias as novas clientes. O resto são as clientes habituais. As novas vêm uma vez de vez em quando. Por exemplo, hoje de manhã atendi um povo da Madeira que eu nem conhecia.

**8. Que tipo de ações faz para atrair os clientes?**

Faço publicidade, tenho ali um placar com promoção. E fiz também uns marcadores de página para dar às clientes em vez de dar um cartão.

**9. Sente dificuldades em angariar novos clientes? Porquê?**

Não.

**10. Sente necessidade de apoio para comunicar com os potenciais clientes? O quê?**

Sim. Gostava de fazer mais publicidade, mas é muito caro e tem muitas burocracias. A Junta de freguesia não apoia, é tudo pago. Para ter um placar até tenho de fazer um seguro, além da taxa de licença.

**11. Sente necessidade de fazer algumas alterações no seu negócio?**

Sim. Queria ampliar isto tudo para arrumar mais espaço. Este espaço é muito pequeno, não dá para sentar todo o mundo.

**12. E por exemplo a estabelecer os preços, sente dificuldade?**

Sim sim, porque há muitas comparações. Se os cabeleiros fossem unidos e cobrassem todos o mesmo preço era muita mais fácil trabalhar, muito mais. Mas como cada um tem o seu preço, é muito complicado. Por exemplo, eu uso os produtos wella e a vizinha da frente também mas não tem o mesmo preço que eu tenho. Se tivesse um jeito de termos todos o mesmo preço, de

ser tabelado, igual como no supermercado, era muito mais fácil trabalhar. Nem se compara.

**13. Assim, quando quer definir o seu preço vai comparar a concorrência?**

Sim, vou ver os da concorrência. E para poder ver o que posso fazer igual. Quando eu abri aqui eu vendia os produtos da wella, mas tive de parar de vender porque a wella vendia para as lojas um preço e para nós outro. Então o preço que a gente comprava era o mesmo que eles vendiam nas lojas ao cliente. E eu tenho aqui uma lojinha que também é representante wella e ela vendia o shampoo a 9€ e eu pagava com IVA a 9,80€. Por isso desisti, não tinha como. Mais valia comprar dela e revender aqui. Por isso isto é muito complicado, em termos de preço é.

**14. Que tipo de serviços estaria disposto a contratar?**

Desenvolvimento de ações ou eventos para atrair mais clientes

Estudos da concorrência, porque quando eu abri aqui tive de ter a cara de pau de bater no salão e perguntar quanto custa para cortar aqui e se for pintar, ou fazer madeixas e é desagradável. Mas se não for por aí a gente não consegue. Pois nem sempre as clientes falam a verdade.

Satisfação do cliente não, isso a gente resolve aqui mesmo. Quando elas não gostam começam logo a mandar vir.

Desenvolvimento de novos produtos, sim pode ajudar.

Apoio para melhorar a imagem da empresa também é muito bom. As mulheres são ciumentas, não gostam que as amigas venham no mesmo cabeleireiro. Publicidade entre as clientes é só pelas clientes mais velhas, as mais jovens não fazem. Elas nunca contam onde vão.

Desenvolvimento de publicidade excelente. Eu adoro publicidade, só não faço mais porque aqui é tudo muito caro. Porque nós no Brasil somos campeões da publicidade, fazemos publicidade de tudo. Por isso para mim a publicidade está acima de tudo.

Na internet, nós temos a página do Facebook. Mas eu não vi grandes resultados. Quando investimos na página e fizemos publicidade paga, não fez o menor sentido. Porque aquilo corre o mundo inteiro e o que é que aconteceu?! A página teve cerca de 5 mil e tal gostos, mas 3 mil e tal foram de Angola. E não me interessa Angola gostar do meu trabalho, eles não vêm aqui. Então, essa publicidade apesar de ser barata, eu não vi resultados.

Eventos, sim. Eu até sou dos empresários de Sintra e eles fazem eventos. Mas os eventos deles não estão com nada. Porque eles não divulgam conforme deve ser. Acho que os eventos funcionam. Sinto falta de ações que valorizem o cliente, por exemplo os sorteios de prémios. Já tentei fazer isso com os outros comerciantes vizinhos, mas ninguém quis porque dava muito trabalho. Se tivesse alguém para fazer isso, já ajudava.

**15. Estaria disposto a contratar este tipo de serviços ao longo do tempo ou apenas para projetos pontuais?**

É mais fácil pagar mensalmente, porque a gente está sempre precisando.

**16. Quanto estaria disposto a pagar por estes serviços?**

Eu esse ano ia informatizar o salão, ia contratar um informático. E ele me pediu 25€ por mês e eu não achei caro.

**17. Que tipo de argumentos o convenceria a contratar um serviço de marketing?**

Se houvesse alguém que fizesse publicidade, era muito bom, evitava a gente andar na junta de freguesia e saber o que pode e não pode fazer. Não tinha de perder tempo. Depois pela parte dos eventos, que eu acho que é muito bom. A publicidade é a alma do negócio. Eu contrataria uma empresa para divulgar o meu trabalho. Sim, a garantia que ia ter mais visibilidade e novos clientes, até para a gente começar a dispensar as mais antigas que já estão demais.

**18. Apenas pelo nome, qual destas empresas lhe inspira mais confiança?**

- **Inside Partners**
- **Yours**
- **UpBiz**
- **Key Partners**

Acho que o primeiro. Acho que tem mais a ver com a empresa.



## Anexo 6 – Pressupostos Financeiros

|   |         |
|---|---------|
| Unidade monetária                                     | Euros   |
| 1º Ano actividade                                     | 2016    |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)           | 30      |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)             | 30      |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)             | 15      |
| Taxa de IVA - Vendas                                  | 23%     |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços                      | 23%     |
| Taxa de IVA - CMMC                                    | 23%     |
| Taxa de IVA - FSE                                     | 23%     |
| Taxa de IVA - Investimento                            | 23%     |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais  | 20,30%  |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores   | 23,75%  |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais   | 9,30%   |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores    | 11,00%  |
| Taxa média de IRS                                     | 15,00%  |
| Taxa de IRC   | 21,00%  |
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo            | 0,70%   |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo                | 5,60%   |
| Taxa de juro de empréstimo ML Prazo                   | 6,60%   |
| Taxa de juro de activos sem risco - Rf                | 1,60%   |
| Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou $p^0$ | 10,00%  |
| Beta empresas equivalentes                            | 100,00% |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade    | 0,05    |

## Anexo 7 – Volume de Negócios

|  | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Taxa de variação dos preços</b>           |               | 1,10%         | 1,10%         | 1,10%         | 1,10%         |
| <b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>             | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   |
| <b>Horas de Trabalho imputado ao cliente</b> | <b>36.000</b> | <b>41.855</b> | <b>61.358</b> | <b>71.338</b> | <b>75.729</b> |
| Quantidades vendidas                         | 1.500         | 1.725         | 2.501         | 2.876         | 3.020         |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas    |               | 15,00%        | 45,00%        | 15,00%        | 5,00%         |
| Preço Unitário                               | 24,00         | 24,26         | 24,53         | 24,80         | 25,07         |
| <b>Receita sobre % das vendas do cliente</b> | <b>0</b>      | <b>1.000</b>  | <b>5.000</b>  | <b>5.000</b>  | <b>10.000</b> |
| Quantidades vendidas                         |               | 1.000         | 5.000         | 5.000         | 10.000        |
| Preço Unitário                               |               | 1,00          | 1,00          | 1,00          | 1,00          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>36.000</b> | <b>42.855</b> | <b>66.358</b> | <b>76.338</b> | <b>85.729</b> |
| <b>TOTAL VENDAS</b>                          | <b>36.000</b> | <b>43.642</b> | <b>68.686</b> | <b>80.436</b> | <b>91.584</b> |

## Anexo 8 – Fornecimentos e serviços externos

|                            | 2016          | 2017      | 2018      | 2019                | 2020            |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------|---------------|-----------|-----------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Nº Meses</b>            | 12            | 12        | 12        | 12                  | 12              |                 |                 |                 |                 |
| <b>Taxa de crescimento</b> |               | 1,10%     | 1,10%     | 1,10%               | 1,10%           |                 |                 |                 |                 |
|                            | <b>Tx IVA</b> | <b>CF</b> | <b>CV</b> | <b>Valor Mensal</b> | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        |
| Serviços especializados    |               |           |           |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Contabilista               | 23%           | 100%      |           | 150,00              | 1.800,00        | 1.819,80        | 1.839,82        | 1.860,06        | 1.880,52        |
| Materiais                  |               |           |           |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Material de escritório     | 23%           | 100%      |           | 30,00               | 360,00          | 363,96          | 367,96          | 372,01          | 376,10          |
| Energia e fluidos          |               |           |           |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Electricidade              | 23%           | 100%      |           | 50,00               | 600,00          | 606,60          | 613,27          | 620,02          | 626,84          |
| Combustíveis               | 23%           | 100%      |           | 100,00              | 1.200,00        | 1.213,20        | 1.226,55        | 1.240,04        | 1.253,68        |
| Água                       | 6%            | 100%      |           | 20,00               | 240,00          | 242,64          | 245,31          | 248,01          | 250,74          |
| Serviços diversos          |               |           |           |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Comunicação                | 23%           | 100%      |           | 100,00              | 1.200,00        |                 |                 |                 |                 |
| Despesas de representação  | 23%           | 100%      |           | 50,00               | 600,00          | 606,60          | 613,27          | 620,02          | 626,84          |
| Outros serviços            | 23%           | 100%      |           | 20,00               | 240,00          | 242,64          | 245,31          | 248,01          | 250,74          |
| <b>TOTAL FSE</b>           |               |           |           |                     | <b>6.240,00</b> | <b>5.095,44</b> | <b>5.151,49</b> | <b>5.208,16</b> | <b>5.265,45</b> |

## Anexo 9 – Gastos com o pessoal

|  | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Nº Meses</b>  | 14            | 14            | 14            | 14            | 14            |
| <b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>        | 0%            | 1,10%         | 1,10%         | 1,10%         | 1,10%         |
| <b><u>Quadro de Pessoal</u></b>                            |               |               |               |               |               |
| Administração / Direcção                                   | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             |
| Produção / Operacional                                     |               |               | 1             | 1             | 1             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>3</b>      | <b>3</b>      |
| <b><u>Remuneração base mensal</u></b>                      |               |               |               |               |               |
| Administração / Direcção                                   | 1.000         | 1.011         | 1.022         | 1.033         | 1.045         |
| Produção / Operacional                                     |               |               | 750           | 758           | 767           |
| <b><u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u></b> |               |               |               |               |               |
| Administração / Direcção                                   | 28.000        | 28.308        | 28.619        | 28.934        | 29.252        |
| Produção / Operacional                                     | 0             | 0             | 10.500        | 10.616        | 10.732        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>28.000</b> | <b>28.308</b> | <b>39.119</b> | <b>39.550</b> | <b>39.985</b> |
| <b><u>Outros Gastos</u></b>                                |               |               |               |               |               |
| Segurança Social   |               |               |               |               |               |
| Órgãos Sociais   | 20,30%        | 5.684         | 5.747         | 5.810         | 5.874         |
| Pessoal  | 23,75%        | 0             | 0             | 2.494         | 2.521         |
| Seguros Acidentes de Trabalho                              | 1%            | 280           | 283           | 391           | 395           |
| Subsídio Alimentação                                       | 130,46        | 2.870         | 2.902         | 4.400         | 4.449         |
| <b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>                                 |               | <b>8.834</b>  | <b>8.931</b>  | <b>13.095</b> | <b>13.239</b> |
| <b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>                            |               | <b>36.834</b> | <b>37.239</b> | <b>52.214</b> | <b>53.369</b> |

## Anexo 10 – Fundo de Maneio

|  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Necessidades Fundo Maneio</b>       |              |              |              |              |              |
| Reserva Segurança Tesouraria           | 1.000        | 1.000        | 1.000        | 1.000        | 1.000        |
| Clientes                               | 3.690        | 4.393        | 6.802        | 7.825        | 8.787        |
| Inventários                            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Estado                                 | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>4.690</b> | <b>5.393</b> | <b>7.802</b> | <b>8.825</b> | <b>9.787</b> |
| <b>Recursos Fundo Maneio</b>           |              |              |              |              |              |
| Fornecedores                           | 597          | 479          | 485          | 490          | 495          |
| Estado                                 | 2.874        | 3.352        | 5.091        | 5.737        | 6.292        |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>3.471</b> | <b>3.832</b> | <b>5.576</b> | <b>6.227</b> | <b>6.787</b> |
| <b>Fundo Maneio Necessário</b>         | <b>1.219</b> | <b>1.561</b> | <b>2.226</b> | <b>2.598</b> | <b>3.000</b> |
| <b>Investimento em Fundo de Maneio</b> | <b>1.219</b> | <b>342</b>   | <b>665</b>   | <b>372</b>   | <b>402</b>   |
| <b>ESTADO</b>                          | <b>2.874</b> | <b>3.352</b> | <b>5.091</b> | <b>5.737</b> | <b>6.292</b> |
| SS                                     | 690,67       | 698,26       | 1.010,01     | 1.021,11     | 1.032,35     |
| IRS                                    | 350,00       | 353,85       | 488,99       | 494,37       | 499,81       |
| IVA                                    | 1.832,95     | 2.300,10     | 3.592,19     | 4.221,71     | 4.759,84     |

## Anexo 11 - Mapa de cash flows

|   | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Meios Libertos do Projecto</b>           |               |               |               |               |               |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)    | -5.714        | 286           | 6.821         | 14.312        | 21.246        |
| Depreciações e amortizações                 | 158           | 158           | 358           | 225           | 200           |
| Provisões do exercício                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
|   | <b>-5.555</b> | <b>445</b>    | <b>7.179</b>  | <b>14.537</b> | <b>21.446</b> |
| <b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b> |               |               |               |               |               |
| Fundo de Maneio                             | -1.219        | -342          | -665          | -372          | -402          |
| <b>CASH FLOW de Exploração</b>              | <b>-6.775</b> | <b>103</b>    | <b>6.514</b>  | <b>14.165</b> | <b>21.044</b> |
| <b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b> |               |               |               |               |               |
| Capital Fixo                                | -500          | 0             | -1.000        | 0             | 0             |
| <b>Free cash-flow</b>                       | <b>-7.275</b> | <b>103</b>    | <b>5.514</b>  | <b>14.165</b> | <b>21.044</b> |
| <b>CASH FLOW acumulado</b>                  | <b>-7.275</b> | <b>-7.172</b> | <b>-1.658</b> | <b>12.507</b> | <b>33.551</b> |

## Anexo 12 – Demonstração de Resultados

|   | 2016          | 2017       | 2018         | 2019          | 2020          |
|---|---------------|------------|--------------|---------------|---------------|
| Vendas e serviços prestados   | 36.000        | 42.855     | 66.358       | 76.338        | 85.729        |
| CMVMC   | 0             | 0          | 0            | 0             | 0             |
| Fornecimento e serviços externos  | 6.240         | 5.095      | 5.151        | 5.208         | 5.265         |
| Gastos com o pessoal  | 36.834        | 37.239     | 52.214       | 52.789        | 53.369        |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)                                  | 0             | 0          | 0            | 0             | 0             |
| <b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b> | <b>-7.074</b> | <b>521</b> | <b>8.992</b> | <b>18.341</b> | <b>27.094</b> |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização                                       | 158           | 158        | 358          | 225           | 200           |
| <b>EBIT (Resultado Operacional)</b>   | <b>-7.232</b> | <b>362</b> | <b>8.634</b> | <b>18.116</b> | <b>26.894</b> |
| Juros e rendimentos similares obtidos   | 0             | 0          | 22           | 147           | 309           |
| Juros e gastos similares suportados   | 268           | 274        | 0            | 0             | 0             |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>  | <b>-7.501</b> | <b>88</b>  | <b>8.656</b> | <b>18.263</b> | <b>27.203</b> |
| Imposto sobre o rendimento do período   | 0             | 0          | 261          | 3.835         | 5.713         |
| <b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>   | <b>-7.501</b> | <b>88</b>  | <b>8.395</b> | <b>14.428</b> | <b>21.491</b> |

## Anexo 13 – Financiamento

|                                      | 2016         | 2017        | 2018         | 2019          | 2020          |
|--------------------------------------|--------------|-------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Investimento</b>                  | 1.719        | 342         | 1.665        | 372           | 402           |
| Margem de segurança                  | 2%           | 2%          | 2%           | 2%            | 2%            |
| <b>Necessidades de financiamento</b> | <b>1.800</b> | <b>300</b>  | <b>1.700</b> | <b>400</b>    | <b>400</b>    |
| <b>Fontes de Financiamento</b>       | <b>2016</b>  | <b>2017</b> | <b>2018</b>  | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   |
| Meios Libertos                       | 0            | 445         | 7.179        | 14.537        | 21.446        |
| Capital                              | 5.000        |             |              |               |               |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>5.000</b> | <b>445</b>  | <b>7.179</b> | <b>14.537</b> | <b>21.446</b> |

N.º de anos reembolso

4

Taxa de juro associada

6,60%

## Anexo 14 – Balanço Provisional

|  | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVO</b>                            |               |               |               |               |               |
| <b>Activo Não Corrente</b>               | <b>342</b>    | <b>183</b>    | <b>825</b>    | <b>600</b>    | <b>400</b>    |
| Activos fixos tangíveis                  | 75            | 50            | 825           | 600           | 400           |
| Propriedades de investimento             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Activos Intangíveis                      | 267           | 133           | 0             | 0             | 0             |
| <b>Activo corrente</b>                   | <b>4.690</b>  | <b>5.393</b>  | <b>10.994</b> | <b>29.873</b> | <b>54.001</b> |
| Clientes                                 | 3.690         | 4.393         | 6.802         | 7.825         | 8.787         |
| Caixa e depósitos bancários              | 1.000         | 1.000         | 4.193         | 22.048        | 45.214        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>5.032</b>  | <b>5.576</b>  | <b>11.819</b> | <b>30.473</b> | <b>54.401</b> |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>                   |               |               |               |               |               |
| Capital realizado                        | 5.000         | 5.000         | 5.000         | 5.000         | 5.000         |
| Reservas                                 |               | -7.501        | -7.413        | 982           | 15.410        |
| Resultado líquido do período             | -7.501        | 88            | 8.395         | 14.428        | 21.491        |
| <b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>          | <b>-2.501</b> | <b>-2.413</b> | <b>5.982</b>  | <b>20.410</b> | <b>41.901</b> |
| <b>PASSIVO</b>                           |               |               |               |               |               |
| <b>Passivo não corrente</b>              | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Passivo corrente</b>                  | <b>7.532</b>  | <b>7.989</b>  | <b>5.837</b>  | <b>10.062</b> | <b>12.500</b> |
| Fornecedores                             | 597           | 479           | 485           | 490           | 495           |
| Estado e Outros Entes Públicos           | 2.874         | 3.352         | 5.352         | 9.572         | 12.005        |
| Financiamentos Obtidos                   | 4.061         | 4.157         | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL PASSIVO</b>                     | <b>7.532</b>  | <b>7.989</b>  | <b>5.837</b>  | <b>10.062</b> | <b>12.500</b> |
| <b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b> | <b>5.032</b>  | <b>5.576</b>  | <b>11.819</b> | <b>30.473</b> | <b>54.401</b> |

## Anexo 15 – Principais Indicadores

| <b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>               | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Taxa de Crescimento do Negócio              |             | 19%         | 55%         | 15%         | 12%         |
| Rentabilidade Líquida sobre o rédito        | -21%        | 0%          | 13%         | 19%         | 25%         |
| <b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
| Return On Investment (ROI)                  | -149%       | 2%          | 71%         | 47%         | 40%         |
| Rendibilidade do Activo                     | -144%       | 6%          | 73%         | 59%         | 49%         |
| Rotação do Activo                           | 715%        | 769%        | 561%        | 251%        | 158%        |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)   | 300%        | -4%         | 140%        | 71%         | 51%         |
| <b>INDICADORES FINANCEIROS</b>              | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
| Autonomia Financeira                        | -50%        | -43%        | 51%         | 67%         | 77%         |
| Solvabilidade Total                         | 67%         | 70%         | 202%        | 303%        | 435%        |
| Cobertura dos encargos financeiros          | -2698%      | 132%        | #DIV/0!     | #DIV/0!     | #DIV/0!     |
| <b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>              | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
| Liquidez Corrente                           | 0,62        | 0,68        | 1,88        | 2,97        | 4,32        |
| Liquidez Reduzida                           | 0,62        | 0,68        | 1,88        | 2,97        | 4,32        |
| <b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>         | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
| Margem Bruta                                | 29.760      | 37.760      | 61.206      | 71.130      | 80.463      |
| Grau de Alavanca Operacional                | -411%       | 10421%      | 709%        | 393%        | 299%        |
| Grau de Alavanca Financeira                 | 96%         | 412%        | 100%        | 99%         | 99%         |