

PLANO DE NEGÓCIO PARA PROJECTO DE CONSULTORIA FINANCEIRA

David Henrique Sousa Martins de Sá Pires

Projecto de Mestrado
em
Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Pedro Miguel Ribeiro Almeida Fontes Falcão, Prof.
Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Novembro 2009

AGRADECIMENTOS

Pretendo fazer uma menção especial ao meu orientador, Prof. Pedro Falcão tanto pelas sugestões formuladas como pela celeridade com que procurou responder às minhas solicitações principalmente no final do prazo quando o tempo urgia.

Quero também agradecer a preciosa colaboração prestada pelos administradores do Grupo Onebiz, Dr. António Godinho e Dr. Pedro Santos que se mostraram desde o início extremamente interessados e disponíveis em facultar-me uma serie de informação sobre esta actividade.

Agradeço à Dra. Conceição Silva e José Gonçalves o envio de informação actualizada sobre a actividade do grupo e o acesso às pesquisas nas organizações competentes.

Ao meu primo, Nuno Jóia, agradeço o apoio na validação do ficheiro Excel que serviu de base à projecção financeira

Não posso esquecer a inestimável ajuda prestada pela minha mulher, Lara Caeiro, tanto na formatação do trabalho, como nas sugestões e a paciência que teve nos dias que antecederam a entrega, ajuda esta sem a qual este projecto não teria sido possível.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	– 1 –
1.1 Razões da minha escolha pelo franchisor Changebiz (marca Exchange)	
1.2 Caracterização da empresa franchisadora	
1.3 Caracterização da importância do franchising em Portugal	
1.4 Porquê a estratégia de crescimento em regime franchising	
1.5 Evolução do modelo franchising	
1.6 Desenvolvimento do negócio em rede e a sua dimensão	
1.7 Vantagens e desvantagens do franchising face a distribuição própria	
1.8 Porquê ser a melhor solução para a Exchange?	
2 A ACTIVIDADE DA EXCHANGE	– 10 –
2.1 Visão	
2.2 Missão	
2.3 Valores	
2.4 A importância consultoria financeira e a figura do consultor financeiro	
2.5 Caracterização da actividade Exchange	
2.6 Localização e exercício de actividade	
2.7 Condições logísticas do projecto	
2.8 Recursos humanos e estrutura organizacional	
3. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO	– 18 –
3.1 Objectivos do projecto	
3.2 Tipo de serviços a prestar	
3.3 Justificação do investimento	
3.4 Justificação do valor do serviço de consultoria financeira	
3.5 Impacto social do serviço junto da população e empresas	
3.6 O Modelo de Negócio	
3.7 Como angariamos o negócio	
3.8 Processo Operativo	
4 ANÁLISE DE PORTER: AS 5 FORÇAS	– 23 –
4.1 Análise da concorrência actual:	
4.1.1 Identificação da concorrência	
4.1.1.1 Identificação física da concorrência	
4.2 Concorrência potencial:	
4.3 Produtos/Serviços substitutos:	
4.4 Clientes:	
4.5 Fornecedores:	
4.6 Outros “stakeholders”:	
5 DIFERENCIAÇÃO	– 26 –
5.1 Diferenciação face à concorrência a nível nacional	
5.2 Diferenciação face à concorrência a nível local	

6. MERCADO	– 28 –
6.1 Tendências do mercado	
6.2 Os clientes	
6.3 Análise de mercado	
6.4 Dimensão do mercado de crédito actual (2008)	
6.5 Dimensão do mercado de crédito potencial	
6.6 Porque a escolha de implantação da loja em São Domingos de Rana	
7 PLANO DE MARKETING	– 34 –
7.1 Análise SWOT	
7.1.1 Identificação	
7.1.1.1 Pontos fortes	
7.1.1.2 Pontos fracos	
7.1.3 Ameaças	
7.1.4 Oportunidades	
7.2 Análise sistémica	
7.2.1 Pontos fortes/Oportunidades	
7.2.2 Pontos fortes/Ameaças	
7.2.3 Pontos fracos/Ameaças	
7.2.4 Pontos fracos/Oportunidades	
7.3 Objectivo de marketing	
7.4 Estratégia de marketing	
7.4.1 Clientes alvo	
7.4.2 Fonte de mercado	
7.5 Posicionamento	
7.6 Os elementos do marketing mix	
7.6.1 Preço	
7.6.2 Produto	
7.6.4 Comunicação	
7.6.3 Distribuição	
8. FORNECEDORES	– 41 –
9. ESTUDO FINANCEIRO	– 41 –
9.1 Pressupostos do projecto	
9.2 Investimento	
9.3 Prestação de serviços	
9.4 Fornecimentos e serviços externos	
9.5 Custos com o pessoal	
9.6 Amortizações do exercício	
9.7 Financiamento	
9.8 Demonstração de resultados previsional	
9.9 Balanço previsional	
9.10 Análise da viabilidade económica e financeira	
9.11. Conclusão	

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

10. A NOVA CONJUNTURA FINANCEIRA	– 57 –
10.1 Crise financeira mundial – Desafios para a consultoria financeira	
10.2 A ausência de regulamentação e a sua necessidade	
10.3 Inovação no negócio	
10.4 Evolução da consultoria financeira: Que caminhos para a Exchange?	
11. CONCLUSÃO	– 64 –
12. LIMITAÇÕES AO ESTUDO	– 64 –
ANEXOS	– 66 –
BIBLIOGRAFIA	– 81 –

RESUMO

O plano de negócio aqui apresentado sobre a actividade da consultoria financeira para uma loja, explorada em regime de franchising, como franchisada da rede Exchange, visa demonstrar a existência de uma necessidade premente do mercado por preencher e a verdadeira valia social do serviço do consultor financeiro para as famílias e apoio às empresas.

A actividade consubstancia-se num serviço independente de aconselhamento pela escolha da melhor opção de financiamento, em condições preferenciais, nas melhores instituições de crédito do país. Este serviço não é prestado pelas entidades financeiras por comercializarem mono produto e pela ausência de vocação para tal.

A diferenciação do serviço relativamente às restantes empresas de consultoria financeira tem a ver com os alicerces do modelo de negócio, com a qualidade dos seus líderes franchisadores, “expertise” evidenciado pelos consultores da rede, com a posição de liderança no mercado, com o prestígio e reconhecimento de clientes e parceiros de negócio granjeados ao longo dos tempos.

A dimensão e o valor do mercado de crédito local actual e futuro (no concelho de Cascais) tanto para o segmento particular como empresas, permite-nos concluir que uma pequena quota de mercado se traduzirá em resultados de exploração expressivos e na viabilidade económica e financeira do projecto.

Palavras chave: gestão; plano de negócio; consultoria financeira; franchising

ABSTRACT

This business plan about our financial advisement activity, exploring the franchising of the Exchange network, aims to show a real market necessity that is still needed and the great value of this activity with a social function to families and in supporting companies that wants to improve their business.

This kind of activity is an independent service of advisement, which gives to the customer the best financial option, in the best credit institution of the country. .None financial institution does this kind of service, because these entities only commercialize one product at a time and because their real aim is not focus on it.

What real differentiates the Exchange service in comparison with other consulting companies has to do with the bases of the model of the business, with the quality of the liders of ExChange, with the expertise of the consulting of the net, with the leadership of the Exchange in the business market, with the prestige recognition by the clients and business partners that was built all over the years.

The dimension and the value at the present and in the future of the market in credit, in Cascais, either for individuals or for companies, let us to conclude that a small part of the market share will result in the viability and success of the business.

Key words: management; business plan; financial advisement; franchising

SUMÁRIO EXECUTIVO

OBJECTIVO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Demonstrar a existência de lacuna ao nível do serviço de consultoria financeira no mercado e a premência da sua necessidade, pelo seu valor efectivo, e a viabilidade económica e financeira do negócio.

PUBLICO ALVO

Apresentação aos potenciais clientes em geral, parceiros de negócio, candidatura ao programa de subsídios do Estado a fundo perdido dirigido a novos empreendedores.

O PROJECTO

Plano de negócios do serviço de consultoria financeira a funcionar em regime de franchising através do franchisador Changebiz, que explora a marca Exchange.

A loja franchisada estará localizada em São Domingos de Rana e prestará um serviço único, personalizado, independente de aconselhamento da opção óptima relativamente aos produtos de financiamento comercializados pelas melhores instituições de crédito em Portugal, com as quais o franchisador desenvolveu a parceria.

A empresa, Finanrápido - Consultores Financeiros Lda, assentará a sua estrutura de recursos humanos na figura do consultor, com a função de técnico especialista e comercial de serviço, e a assistente administrativa, com a função de recepção ao cliente na loja, colocação de processos na Banca e trabalho administrativo.

A actividade será desenvolvida prioritariamente no concelho de Cascais e beneficiará do apoio dos parceiros bancários locais (balcões de SD Rana, Parede e Carcavelos), onde colocará as operações.

O mercado alvo será o segmento particular principalmente população activa e outros com capacidade de endividamento e, no segmento empresas, os pequenos empresários e PME's do tecido empresarial local situado em Tires, Abóboda.

Na actividade de exploração do mercado e para além do partner e o consultor financeiro disporá de angariadores de negócio a part time e o apoio do call center que encaminhará clientes da área.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

EMPREENDEDORES

Os promotores, David Sá Pires e João Machado formaram uma sociedade por quotas numa proporção 60/40, respectivamente. O primeiro irá ter funções executivas e o segundo apenas será sócio capitalista.

David Sá Pires: Licenciado em Economia em 1992, Executive MBA em 2007 pelo INDEG/ISCTE, experiência profissional de 8 anos na Banca, 4 anos como Director Financeiro, 3 como assessor financeiro em empresas nacionais de referência.

João Machado: Empresário e detentor de Era imobiliária e São Teotónio (Odemira)

PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos financeiros comercializados são aqueles de que as instituições de crédito dispõem actualmente nos seus balcões de retalho:

Particulares: crédito hipotecário (habitação, consumo, transferências), crédito consolidado com e sem hipoteca, crédito pessoal e ao consumo, crédito automóvel, leasing, renting, cartões de crédito;

Empresas: crédito hipotecário (reestruturações de passivo, investimento), crédito de curto prazo (conta corrente caucionada, livranças, factoring), leasing, renting, ALD.

MERCADO POTENCIAL

A Exchange São Domingos de Rana vai actuar no mercado alvo de particulares, população activa e outros que revelem capacidade para contrair crédito, e empresas designadamente pequenos empresários e PME's, do concelho de Cascais e arredores.

O serviço a prestar visa suprir uma carência evidenciada pelo mercado em acompanhamento e aconselhamento financeiro nas operações de financiamento junto das instituições de crédito, com o intuito de proporcionar a solução óptima ao cliente, serviço este que não é possível prestar por cada Banco a trabalhar em mono produto.

Disputamos maioritariamente o mercado de crédito do concelho de Cascais que representa actualmente cerca de 444,8 milhões€ para particulares e 1.192,8 milhões€ para empresas, que equivale a 0,02% e 0,003% da quota de mercado (volume de negócios de 96,4 mil€ e 40 mil€, respectivamente) a atingir no final do 1º ano. Tendo em conta a o ritmo mais lento de

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

crescimento do mercado de crédito geral a médio prazo, apontamos para as quotas de mercado de 0,07% e 0,008% (volume de negócios de 304,8 mil€ e 96,8 mil€) no final do 5º ano, para particulares e empresas respectivamente.

DIFERENCIAÇÃO FACE À CONCORRÊNCIA

O que nos diferencia da concorrência indirecta (Banca) é o serviço independente, especializado e personalizado na procura da opção óptima para o cliente recorrendo aos melhores produtos nas instituições de crédito e com melhor preço. O que nos diferencia da concorrência directa (outras empresas de consultoria financeira) é o facto de sermos líderes de mercado, possuímos negócio testado, a qualidade do modelo de negócio, reconhecerem-nos, parceiros e mercado, como rede que melhor serviço presta, quer pela qualidade dos líderes que definem os caminhos e estratégias do negócio, quer pela qualidade dos recursos humanos (os consultores) da rede, e sermos ainda reconhecidos como a rede com mais prestígio e notoriedade.

PROJECCÃO FINANCEIRA

O investimento global ascende a 53.649€.

Os promotores investiram 10 mil€ de capitais próprios, recorreram a subsídio a fundo perdido de 21.649€ e recorreram a financiamento bancário de 30% do investimento global, ou seja, 16.095€. O financiamento terá carência de um semestre e o serviço de dívida será pago mensalmente até ao final do 7º semestre (3,5 anos), altura em que o empréstimo ficará liquidado.

Os pressupostos do projecto prevêem um volume de negócios de 136.400€, 269.360€ e 331.900€ para primeiro, segundo e terceiro ano, continuando com um crescimento de 10% anual nos dois anos seguintes.

Os custos de exploração do primeiro ano ascendem a 109.675, praticamente duplicam no segundo ano e mantêm uma tendência crescente média de 10% ao ano.

Os resultados de exploração mais que duplicam do primeiro para o segundo ano seguindo uma tendência média crescente de 50%, 20% e 10% nos anos seguintes. O cash flow é positivo logo a partir do 1º ano e crescente. O break even é atingido no 10º mês de actividade.

Para uma taxa de desconto de 8% a análise de viabilidade económica e financeira demonstra inequivocamente a viabilidade do projecto, evidenciando-se como principais indicadores: VAL=236.973€, TIR=82,51%; PAYBACK= 1,5 anos.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Razões da minha escolha pelo franchisador Changebiz (marca Exchange)

A primeira iniciativa desenvolvida pelo promotor a partir do momento em que decidiu investir no negócio de consultoria financeira foi efectuar uma análise SWOT das empresas/redes mais representativas deste mercado: Exchange, Decisões e Soluções, Credifinance, Finioption entre outras.

Depois de elaborada a análise SWOT de cada rede foi estabelecida uma comparação entre redes tendo concluído que a rede Exchange se diferenciava claramente das demais, realçando os aspectos seguintes:

Grupo Changebiz resulta de Join ventura entre grupo Onebiz e General Electric (GE);

Pioneira e actual líder de mercado;

Rede mais antiga, experiente, com percurso iniciado com loja própria;

Rede com maior notoriedade;

Qualidade da estrutura organizativa e recursos humanos;

Visão e capacidade dos seus líderes;

Modelo de negócio implementado;

Dimensão e solidez do grupo;

Prestígio da rede perante parceiros e mercado;

Questão economicista comparativa com outros concorrentes – o franchisador Exchange paga comissões ao franchisado superiores às que pagam os franchisadores da concorrência, sendo o retorno do investimento mais rápido.

1.2 Caracterização da empresa franchisadora

A empresa constituída é franchisada da ExChange, tendo adquirido os seus direitos para a freguesia de São Domingos de Rana e que é uma marca representada em Portugal pelo grupo Changebiz – Promoção de Negócios e Consultoria de Investimentos, Lda. Este grupo resulta de uma “joint_venture” entre os grupos “Onebiz” e “GE”.

A ExChange está a laborar em Matosinhos.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

A entrada em Portugal da ExChange deve-se a “Santos & Godinho”, do Grupo “Onebiz” que representa a Holding de Franchising de Consultoria, detentora dos direitos da marca e geradora de novos franchisados no País. “Santos & Godinho” possui experiência substantiva acumulada, ao nível do franchising, uma vez que lhe é atribuída a introdução de cinco marcas de franchising instaladas em Portugal, e que se revelaram inovadoras, a Bevinco – auditoria de consumo do sector hoteleiro, a Havel – karting para crianças, a Fiducial – serviços de contabilidade e afins, a optimAS – formadora em marketing, vendas e consultoria de gestão, a NBB – avaliação, compra e venda de empresas, e a ExChange – especialistas em consultoria financeira na obtenção de financiamentos bancários para particulares e empresas.

O grupo “Onebiz” desenvolve actualmente sete áreas de negócio que vão desde os serviços financeiros, à Imobiliária, Consultadoria, Marketing, Média, Venture Capital e Educação.

Em termos de serviços financeiros e para além da Fiducial, NBB e a Exchange, temos a Accive, especialista em seguros e a Turn&Win, perita em recuperação e reestruturação de empresas.

No que respeita à área da consultoria surgem a Bioqual, dedicados à qualidade e segurança alimentar, a Elevus, especialistas em recursos humanos, a Esinow que actua nas tecnologias de informação, a Ez Trade Center, compras comerciais e a Teamvision.

Na área de serviços imobiliários existem a Realstone e a Wilty, vocacionada para o corporate.

Na área de marketing evidenciam-se a 4Best vocacionados para o “web marketing”, a Kilt especialistas em marcas e publicidade e a “market source” com soluções comerciais.

Na área de média destaca-se a Gmedia.

Na área de Venture Capital foram criadas a Expandit e a Dealinvest, capital de risco.

Na área de educação a creche, o jardim de infância Morangos, a academia Morangos, parque de diversões e Morangos store.

Voltando à Exchange, a sua missão é ser o conselheiro financeiro independente, proporcionando um serviço de excelência com claros benefícios ao nível dos custos, rentabilidade e tempo para os seus clientes.

1.3 Caracterização da importância do franchising em Portugal

Apesar da crise de conjuntura económica, o Franchising continua a contribuir para o emprego e geração de riqueza em diversos países. Os dados de Dezembro de 2007 do *IIF – Instituto de Informação em Franchising* confirmam esta tendência:

Em finais de 2007 o sistema de franchising em Portugal ultrapassou as 500 marcas, estando presente em mais de 70 sectores de actividade e contando com cerca de 11.270 unidades em funcionamento.

O crescimento do mercado de franchising de 2006 para 2007 registou taxas de 6 a 8%.

Em 2007 o franchising é responsável pela existência de 66.860 postos de trabalho, 4.000 dos quais criados nesse ano.

O volume de facturação ascendeu a cerca de 4.769 milhões de euros e representa perto de 3% do PIB nacional.

De acordo com Mendelsohn (2004), o franchising conheceu o seu grande crescimento nos EUA que exportou o conceito e modelo para o resto do mundo. O conceito está claramente a funcionar sob qualquer forma, em 140 países do mundo, e com tendência para crescer. Exemplarmente, as marcas franchisadores pertencentes às grandes cadeias Mc Donalds e Kentucky Fried Chicken têm vindo a internacionalizar-se por todo o mundo, com particular expressão no Reino Unido.

“The 2003 NatWest/BFA Franchise Survey revealed that the year to January 2003 was a year of consolidation. The number of franchise systems in the UK increased by just over 1%. The number of franchised units rose by 1% to 30.800, while sales rose by 3% to na estimated £9,5 billion. Those directly employed in franchising numbered 326.000; it will be appreciated that there will be many, working in companies which supply products and services to franchised businesses, who owe their employment to franchising”. (Mendelsohn M., 2004)

1.4 Porquê a estratégia de crescimento em regime franchising

De acordo com os últimos dados do *Censo do Instituto de Informação e Franchising de 2009 publicado no Directório de Oportunidades de Negócio (IIF, 2009)*, o franchising representou em 2008, 3,1% do PIB Português, responsável por um volume de negócios superior a 5 mil milhões de euros, criando 2041 postos de trabalho e empregando 68 960 pessoas. Operam em Portugal 521 empresas responsáveis pela gestão de 11 305 unidades de negócio o que significa um crescimento de 2,7% comparativamente a 2007.

O sistema de franchising tem-se revelado desde a origem uma excelente metodologia de expansão que minimiza o risco da actividade empresarial.

O franchising moderno é uma forma de fazer negócio onde uma empresa com sucesso comprovado (empresa mãe – franchisador), concede a terceiros (franchisado), o direito de explorar os seus serviços, marca comercial, utilizar o mesmo “merchandising”, aceder a formação específica e padronizada, usar os seu sistema e métodos de gestão, recebendo em troca contrapartidas financeiras, a franquia inicial e durante a exploração, os “royalties” e a taxa de publicidade.

O sistema de franchising contem regras e directrizes comuns para toda a rede, funciona em lógica de parceria, é sinónimo de transparência, confiança, cooperação, comunicação permanente em rede.

“Aspiring entrepreneurs choosing to become franchisees certainly expect to improve their chances of survival during the turbulent early years of business startup and operation. Alignment with a franchisor parent company offers the franchisee managerial assistance, access to financial capital, and access to markets via the right to utilize the parent company trademark. This study examines survival patterns among franchise and nonfranchise small firms started between 1984 and 1987: survival through late 1991 is tracked for all firms. Although the franchise operations are larger scale, better capitalized young firms, the independent business startups are found to be more profitable and their survival prospects are better than those of franchises”. Bates (1995)

1.5 Evolução do modelo franchising

A conjuntura financeira actual está a condicionar a evolução do modelo franchising estando a surgir novos paradigmas como o modelo de franchising “low cost” ou “junior”, que envolvem custos de investimento mais baixos designadamente nos “direitos de entrada” ou que contemplam a sua eliminação, outro como o franchising de conversão onde se convidam as lojas próprias de comércio tradicional a integrar redes de franchising desobrigando à necessidade de pagar estes direitos.

A diminuição do ritmo de abertura de novas unidades franchisadas está a motivar os franchisadores a alargar a venda de produtos e serviços a outros canais de distribuição que não unidades franchisadas.

O franchisador privilegia o investimento na rede de distribuição com o intuito de vender mais bens e serviços, ganhar mais margem e aumentar a quota de mercado, por outro lado a rede passará a ser um dos canais de distribuição e não o único, sendo exemplos de outros canais a venda directa através de agentes e comerciais, a internet, canais multimarca viabilizados através da parceria com lojas concorrentes.

O aumento do desemprego também cria a oportunidade de desenvolver novos empreendedores e a criação do auto emprego que encaixa na perfeição no modelo franchising “low-cost”.

1.6 Desenvolvimento do negócio em rede e a sua dimensão

O crescimento do negócio em rede, à medida que surgem novas lojas franchisadas, confere um efeito de escala muito importante e decisiva na negociação do valor das contrapartidas (as comissões) junto dos parceiros, as instituições financeiras.

Por outro lado permite reforçar a presença junto do mercado alvo e a visibilidade da marca da rede devido a uma imagem única, padronizada, respeitada por todos os franchisados.

1.7 Vantagens e desvantagens do franchising face a distribuição própria

Na generalidade as vantagens associadas ao modelo de franchising na óptica do francheado decorrem do benefício da experiência desenvolvida pelo franchisador.

Permite desfrutar de apoio contínuo como escolha do local de implantação da loja, montagem da loja, abertura e inauguração, apoio de “back office”, apoio no ponto de venda através de motivação, orientação e auditoria, de formação específica sobre o negócio.

Permite ao francheado montar um negócio já devidamente formatado, alicerçado, previamente testado evitando incorrer em erros desnecessários, evitando despende mais capital que numa situação de iniciação de projecto de raiz e ainda beneficiar do poder negocial do franchisador em virtude da dimensão da rede.

Por outro lado o francheado beneficia das campanhas de marketing nacionais da responsabilidade do franchisador com custo inferior àquele que seria necessário caso estivesse só no negócio.

Pode beneficiar do efeito escala da parceria com outros francheados a nível local dividindo custos com este tipo de publicidade.

Por outro lado o francheado pode dedicar-se plenamente ao seu negócio, à conquista de mercado porque confia ao franchisador a tarefa de definição estratégica, desenvolvimento de produtos, criação de novas parcerias, negociação de comissionamento com as instituições financeiras, desenvolvimento da política de marketing adequada, tirando partido da imagem de marca e notoriedade obtida pelo franchisador e ainda ficando mais protegido da concorrência.

O risco de negócio será necessariamente inferior num modelo de franchising comparativamente com o negócio próprio montado de raiz.

As desvantagens do franchising na óptica do francheado prendem-se logo à cabeça com o pagamento da franquia e ainda dos royalties e taxa de publicidade a que ficam sujeitos no decorrer da actividade.

Cerceia logo de inicio a sua criatividade na medida em que terá que adoptar a imagem e regras do franchisador, estará dependente da acção de outros francheados e o seu reflexo na imagem colectiva da rede junto do mercado.

O eventual abandono da rede ou revenda do negócio pode ter penalizações contratuais, a própria renovação do novo prazo do contrato pode ficar comprometida caso o franchisador o pretenda.

“...que o franqueado tem algumas vantagens sobre o empreendedor independente, pois aquele inicia seu negócio com uma marca já conhecida e aceita no mercado, além de receber treinamento específico para a sua área de actuação. Também, o franqueado tem menores preocupações com relação à divulgação do seu negócio, pois normalmente o franqueador já possui campanhas publicitárias estruturadas, o que facilita a comercialização dos seus produtos. Outro ponto positivo consiste no apoio a solução de problemas e escolha do local. (Hoffmann, 2005)”

“O empreendedor independente, por sua vez, é livre para a escolha de sua localização e desenvolvimento de novos produtos.” “...as desvantagens do empreendedor independente, em relação ao franqueado, estão relacionadas ao tempo e ao custo que tem para tornar seu produto conhecido, o menor poder de barganha para obter descontos junto aos fornecedores (apesar da liberdade de escolha destes fornecedores) e as dificuldades frente aos problemas que tem de resolver sozinho”. (Hoffmann, 2005)”

“Ao montar um negócio independente, o empreendedor conta com alguns pontos favoráveis em relação ao franqueado. O primeiro aspecto favorável consiste na ausência da subordinação...”, “Já o franqueado deve seguir as orientações do franqueador...” (Hoffmann, 2005)

“ Segundo Leite (1991, p. 59), “o grau de liberdade do comerciante independente é total, mas a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso também é totalmente dele”.

“Outro aspecto favorável é o não pagamento pelo uso de uma marca.”

“...aspecto positivo, para o empreendedor independente, o fato de poder desenvolver seu produto com maior rapidez, conforme a demanda do mercado.”

“...o franqueador possui mais recursos para esta tarefa que, após concluída, o resultado é repassado ao franqueado que não tem nenhum trabalho em termos de criação, a não ser verificar a aceitação do produto pelo consumidor. (Hoffmann, 2005)”

“...o empreendedor independente tem condições de atender as necessidades dos seus consumidores antes de um franqueado, que deve esperar o franqueador desenvolver os novos produtos e repassar as inovações.... (Hoffmann, 2005)”

“A escolha do local da empresa pode ser mais um aspecto favorável para o empreendedor independente, na medida em que pode decidir sozinho onde quer se estabelecer. Já, o franqueado depende algumas vezes da decisão do franqueador. (Hoffmann, 2005)”

“A escolha do local é um aspecto importante na vida de uma empresa, pois uma escolha errada pode prejudicar o desenvolvimento do negócio”

“...não ser obrigado a abrir seu negócio em local que apresente determinadas características, tais como: pouca proximidade dos clientes, local de pouca segurança, dificuldade de acesso à loja, mercado saturado em relação aos produtos e serviços que pretende oferecer. (Hoffmann, 2005)”

“Outro aspecto positivo para o empreendedor independente consiste na ausência de limitações do seu estoque...”

“A liberdade para venda do negócio é mais um aspecto positivo que pode ser apontado, pois o empreendedor independente pode se desfazer do seu negócio quando desejar. (Hoffmann, 2005)”

“...O franqueado tem o franqueador como seu parceiro que divide tanto os retornos do sucesso como os do fracasso. Já, o empreendedor independente é responsável por todo o seu negócio...”. (Hoffmann, 2005)”

“..., o empreendedor independente entra no mercado com uma marca nova e desconhecida e corre o risco de não ser aceita. (Hoffmann, 2005)”

“...custos com propaganda, pelo sistema de franquias, são na maioria das vezes diluídos entre toda a rede franqueada, o que reduz o custo individualmente. No caso do empreendedor independente, tem que bancar as campanhas sozinho, o que pode ter altos custos.”

1.8 Porquê ser a melhor solução para a Exchange?

As vantagens comuns deste e de outros “franchising”, na óptica do franchisador, tem a ver com o facto do crescimento da rede exigir um esforço financeiro bastante mais modesto que se optasse por uma estratégia de expansão de lojas próprias.

Para além de permitir uma rápida expansão transferindo para terceiros o ónus do investimento em novas lojas também elimina o risco operacional do negócio e eventuais riscos de compromissos de créditos (leasings...), mantendo sempre o controlo do negócio.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Por outro lado também é uma forma de aumentar os resultados via venda dos “direitos de entrada” (a franquia) e a cobrança de royalties pela utilização da marca e utilização do know-how do franchisador.

Apesar da necessidade em manter uma estrutura central de apoio aos franchisados este investimento é manifestamente mais reduzido que investimento de raiz em lojas próprias e eventuais estruturas locais de apoio.

Ainda pode ganhar alguma vantagem pelo facto de se constituir como fornecedor exclusivo de algum material associado à publicidade e imagem e economato, negociando simultaneamente melhores preços com seus fornecedores na perspectiva de escala em que alimentam a totalidade das lojas.

Este canal de distribuição tem crescido substancialmente no exterior e em Portugal nos últimos anos e tem-se revelado uma forma muito efectiva de expansão sustentada de um negócio e reforço de reputação de marca.

Todavia também existem desvantagens na óptica do franchisador como por exemplo a relativa falta de controlo directo sobre o franchisado (não é propriamente empregado) na adopção de regras e métodos normalizados/padronizados.

Diferença de objectivos entre as partes e hipotética falta de entendimento e cooperação nessa matéria podendo levar, no limite, à ruptura.

Dificuldade do franchisador em terminar contratos junto de franchisados menos adequados, só em determinadas circunstâncias o contrato permitirá a sua resolução.

A necessidade de dispor de capacidade para fiscalizar os franchisados que eventualmente procurem declarar vendas inferiores às legais com o fito de pagar menores royalties.

Correr o risco do franchisado poder vender o seu negócio e detendo conhecimento, técnicas de gestão, sistemas, processos, poder abrir novo negócio entrando em concorrência directa com antigo franchisador.

Pesando na balança vantagens e desvantagens da adopção deste tipo de modelo concluímos que os benefícios excedem claramente os riscos principalmente quando os franchisadores blindam os contratos de forma eficiente e dispõem de estrutura de apoio e controlo muito próxima dos franchisados.

2 A ACTIVIDADE DA EXCHANGE

2.1 Visão

A rede Exchange tem como visão ser e ser reconhecido como líder do mercado de consultoria financeira em Portugal, ser reconhecida por parceiros e clientes como a rede com maior prestígio e serviço de excelência.

2.2 Missão

A Exchange tem como missão prestar um serviço de aconselhamento único, independente, especializado em financiamentos no mercado Português e exterior.

A finalidade é oferecer, em condições preferenciais, os melhores produtos e serviços dos melhores Bancos e instituições financeiras a operar em Portugal, o consultor Exchange tem como função pesquisar a melhor solução para o cliente, preparar, acompanhar o processo até à concretização do negócio prestando um serviço excelência

2.3 Valores

Os valores são as nossas crenças e forma como nos apresentamos no mercado, define quem somos, como agimos e o que representamos, são eles os valores por que nos regemos, a integridade, a excelência, a confiança, a personalização, a independência e a transparência

2.4 A importância da consultoria financeira e a figura do consultor financeiro

O serviço de consultoria financeira encerra um valor acrescentado muito para além da mera poupança ou soluções óptimas em preço e ganhos de tempo, é um verdadeiro serviço social de educação financeira transmitida às famílias, permitirá maior consciência sobre o estado das finanças da família, no limite permitirá o aforro aos particulares, o acréscimo de investimento e crescimento da economia.

Neste aspecto a figura do profissional especializado do consultor financeiro é determinante neste processo e reveste-se de importância decisiva como revelam os artigos abaixo.

“Consumer protection was an important motivating factor behind the introduction of polarization in the Financial Services Act. Despite the potential benefits to the consumer of using independent financial advice as a source of information and a medium for the purchase of financial services, the majority of consumers appear to attach little value to the status of a financial adviser per se and instead attach importance to the image and reputation of particular suppliers. Reports a survey by in-depth interviews of 140 consumers in the East Midlands, UK, that confirms the relatively low level of interest in independent financial advice, with the groups most likely to use such advisers being identified as the younger consumers from higher social class groupings who do not regularly collect product information from alternative sources such as newspapers and television.” (Ennew C.T. (2002)

“En el mundo de la inversión financiera la falta de conocimiento al momento de decidir en donde invertir los recursos y excedentes monetarios es uno de los problemas mas presentes, esto determinara el nivel el nivel de crecimiento del país ya que se determina que a mayor ahorro interno mayor será el crecimiento del país a nivel internacional. Empezaremos por las necesidades financieras personales que son un problema. Por estas razones se plantea la tesis “Asesor Financiero Personal”. Con la planificación financiera personal se trata de desarrollar, implementar y coordinar una estrategia que permita alcanzar los objetivos financieros de una persona ante las necesidades...” “...En este trabajo se desarrollo un sistema experto que permitirá y servirá de apoyo a los diferentes profesionales en el área de asesoramiento y a personas particular permitiendo realizar un análisis sobre inversiones y asesoramiento personal dentro el sistema bancario, dando un diagnóstico, pronóstico o planificación en el asesoramiento. (Mayta G, 2009)

“Por norma general, el agente financiero es un profesional independiente que puede tener o no su propia oficina a pie de calle, ya que en ocasiones su despacho se encuentra en un domicilio donde recibe las visitas ya concertadas. Es decir, el cliente es asesorado directamente por el agente financiero, en el despacho del cliente o del agente, sin intermediarios, con total confidencialidad y con un trato muy personalizado.” (Kisfaludi M., 2005)

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

“En un entorno comercial en el que cada vez se valora más la imagen de marca y la personalización de los servicios, el agente financiero cumple esta doble función, ya que en él se combina la fuerza de una marca que garantiza productos y servicios de calidad y la solidez de un profesional especializado que ofrece a sus clientes, a los que conoce con detalle, el consejo experto para sacar el máximo partido de sus recursos y patrimonio“.(Kisfaludi M., 2005)

“...Sin duda, el agente financiero es una figura por la que cada vez más entidades apuestan fuerte. Para garantizar su cualificación y evitar el intrusismo profesional, las asociaciones de agentes financieros de España están estudiando la posibilidad de crear una titulación que acredite la formación recibida por estos agentes. (Kisfaludi M., 2005)

Pese a la progresiva regularización prevista, España es un país con mucha presencia de entidades financieras a pie de calle, la competencia es feroz, y por este motivo no se espera que la figura del agente financiero vaya a experimentar un gran aumento en lo referido a los volúmenes de negocio que gestionan, pero sí se espera de ellos un crecimiento sostenido en las cifras.

La evolución de estos profesionales hace prever la evolución de la red de agentes hacia una especialización todavía mayor, donde unos pocos agentes ofrecen un asesoramiento muy personalizado y de alta calidad...”(Kisfaludi M., 2005)

“La crisis ha removido los cimientos del sistema financiero internacional. Con tanta riqueza destruida, miles de inversores se mueven desorientados por un catálogo de productos en los que no saben si confiar. La figura del Asesor Financiero puede ser de gran ayuda en estas circunstancias. Hay firmas como Inversis Banco, miembro de mercado de la Bolsa española, que confían en la independencia y profesionalidad de estas entidades cuyas funciones ya están homologadas en España como Servicios de Inversión y han apostado por el desarrollo de esta figura como uno de los pilares de su estrategia de negocio.” (Blázquez, 2009)

“...un asesor financiero ofrece soluciones concretas a problemas concretos, siempre después de identificar los problemas o necesidades mediante una recogida de datos. La labor del asesor financiero consiste en identificar las necesidades financieras de sus clientes en todo lo relacionado con la protección, el ahorro y la inversión para después ofrecer soluciones adaptadas a estas necesidades. La figura del Asesor Financiero es fundamental para encontrar esas soluciones y para desarrollar la labor de seguimiento de las inversiones que sus clientes realizan. Ponerse en manos de profesionales que indiquen en cada momento las estrategias a desarrollar en

función de las propias expectativas y necesidades es una buena manera de encontrar la tranquilidad deseada.” (Martínez-Fornés, 2002)

2.5 Caracterização da actividade Exchange

As mudanças sem precedentes que vivemos e as tendências da economia obrigam os clientes a serem ágeis, rápidos e adaptáveis à mudança constante e cada vez mais acelerada. Para acompanhar este novo paradigma, os cidadãos e as empresas terão que ser apoiados por entidades independentes que lhes permitam tomar a melhor decisão, sustentada num leque alargado de soluções.

Nos últimos anos a crescente oferta de produtos financeiros bancários existentes no mercado, e a sua complexidade e características distintas, abriu a oportunidade à criação de um novo conceito de negócio. Como resposta a estas macro tendências, onde particulares e empresas estão pressionados por uma gama alargada, complexa e dinâmica de produtos financeiros, surge a ExChange, de forma a garantir elevados níveis de qualidade, rapidez e personalização; e simultaneamente desenvolver novas práticas para a melhor tomada de decisão.

A Exchange caracteriza-se por ser um parceiro comprometido com os objectivos dos seus clientes, através da consultoria financeira que sendo independente e equidistante das instituições bancárias, proporciona um clima de segurança ao cliente, na defesa inequívoca dos seus interesses.

O enfoque principal reside na prestação de serviços de consultoria financeira de elevado valor acrescentado, que permitirá ao cliente obter mais-valias inquestionáveis nas negociações de operações financeiras ou bancárias.

Existe assim, idoneidade na prestação de serviços, com a garantia da apresentação das melhores soluções para cada caso específico, independentemente da instituição financeira e que responde à seguinte pergunta:

“Qual o banco ou entidade financeira que oferece o melhor produto ou serviço de acordo com as minhas necessidades?”

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Os consultores da ExChange ajudam os seus clientes a encontrar as melhores soluções de financiamento que se adequam ao seu perfil e aconselham na negociação e defesa dos seus interesses junto das Instituições de Crédito.

A ExChange apresenta-se como o parceiro que fornece a melhor solução financeira e toda a sua actividade está centrada em função dos clientes, personalizando massivamente a oferta de produtos e serviços;

Consciente de que num mercado cada vez mais global e competitivo, assume particular importância o estabelecimento de parcerias com vista à união de esforços para o prosseguimento de objectivos comuns, a ExChange concretizou o seu conceito num modelo organizacional, mapeado numa arquitectura de franchising.

A ExChange – São Domingos de Rana, como unidade franchisada com competências na implementação do conceito, obteve o método, o software, as políticas de marketing e a formação específica da rede que lhe permitirá endereçar de forma especializada e eficaz as necessidades dos seus clientes, incorporando as melhores práticas modelizadas na maximização dos efeitos. Na perspectiva do cliente, o objectivo é conseguir o melhor produto e/ou serviço, pelo custo certo.

A ExChange – São Domingos de Rana, é um conceito de consultoria financeira, direccionado para dois segmentos:

Canal Particulares

Canal Empresas

O Canal Particulares caracteriza-se por um universo muito alargado de potenciais clientes, com vários níveis de rendimentos e diferentes necessidades. Apoiamos e aconselhamos os clientes particulares em:

Crédito Habitação

Transferência de Crédito Habitação

Crédito à construção de habitação própria permanente

Crédito Pessoal

Crédito Consolidado

Crédito Automóvel

Crédito hipotecário

Cartões de crédito

Leasing

Em relação ao canal Empresas caracteriza-se fundamentalmente por um apoio especializado e personalizado no aconselhamento e negociação das suas operações bancárias, destacando-se aqui as operações de financiamento, que exigem um trabalho muito específico de consultoria financeira e económica (nomeadamente estudos de viabilidade económica). Apoiamos e aconselhamos o cliente empresa, na obtenção e negociação dos seguintes produtos bancários:

Crédito hipotecário

Crédito de curto prazo (conta corrente caucionada, livranças, outros)

Financiamento de investimentos

Leasing, renting, ALD

Factoring

A introdução do conceito ExChange alarga o espaço de intervenção dos interlocutores, que se focaliza nos melhores produtos e soluções financeiras.

Eis-nos agora chegados a um novo patamar de negociação deste processos e consequentemente da sua optimização de forma a permitir ao cliente obter poupanças e maior rentabilidade nos seus activos financeiros.

2.6 Localização e exercício de actividade

A empresa irá representar a ExChange na freguesia de São Domingos de Rana, ficando desde logo com a exclusividade da área de implantação da loja, cerceando imediatamente a possibilidade da instalação de outra loja ExChange nessa freguesia. A actividade da loja deverá ser exercida nas áreas envolventes, nomeadamente Parede, Carcavelos e Estoril, embora não esteja vedado o seu exercício em todo território nacional.

2.7 Condições logísticas do projecto

A **ExChange – São Domingos de Rana**, será representada pela empresa já constituída para o efeito, a Finanrápido - Consultores Financeiros, Lda.

A sua actividade incidirá prioritariamente no concelho de Cascais mas, no entanto como foi referido, os seus serviços poderão estender-se a outras localidades.

Assim, o escritório está a ser instalado numa loja com cerca de 60 metros quadrados, com bastante luminosidade, de fácil visibilidade e numa das principais artérias limite da freguesia de São Domingos de Rana e Carcavelos, a estrada da Rebelva, no nº 1258, loja D.

A sua área está subdividida nas seguintes zonas, a saber:

- Recepção – zona mais ou menos diluída no espaço funcional, com características de transição, recepção de clientes onde se encontra um balcão, correspondente à área de serviço da administrativa da loja, com computador, fax, impressora, fotocopiadora, central telefónica e armário de arquivo;
- Sala de reuniões – é um espaço de maior privacidade onde existe uma mesa de reuniões para receber os clientes (quatro cadeiras disponíveis), armário de arquivo e economato e telefone para uso da gerência;
- Gabinete – escritório para utilização do promotor e outro posto de trabalho previsto para um comercial, com dois computadores, duas secretárias e duas cadeiras de apoio a clientes (uma por secretária);
- Casa de banho para uso dos funcionários e clientes;
- Pequena cave para arquivo, arrumação do economato e processos de clientes.

A divisão dos espaços e decoração será efectuada tendo como prioridade a funcionalidade, conforto e melhor organização do trabalho e serviços que a sociedade pretende oferecer aos seus clientes e de acordo com as exigências normativas do franchisador.

2.8 Recursos humanos e estrutura organizacional

Os promotores formaram uma sociedade por quotas, detendo David Henrique Sousa Martins de Sá Pires 60% do capital, sendo os restantes 40% pertencentes a João Pedro Parreira Machado, também empresário e sócio de uma empresa imobiliária Era em São Teotónio (Odemira).

A empresa terá uma organização definida e que assenta no perfil do principal promotor David Sá Pires, garantido não só pelas suas habilitações académicas: licenciatura em Economia pelo ISEG e um Executive MBA recentemente concluído através do INDEG/ISCTE, como no profundo conhecimento do sector bancário em geral e área financeira em particular, conforme se poderá atestar pela sua experiência profissional de oito anos no sector bancário, como responsável por direcção financeira durante 4 anos como assessor financeiro em empresa de referência nacional no ramo da aeronáutica durante 3 anos.

Foi entretanto contratada uma funcionária para o cargo de administrativa da loja. Tem uma formação base no instituto de formação bancário e experiência profissional na área administrativa, terá a seu cargo o trabalho mais operacional, ligado ao tratamento e elaboração dos processos dos clientes e todo o trabalho administrativo relacionado.

O promotor, David Henrique Sousa Martins de Sá Pires, assumirá a gestão executiva da ExChange – São Domingos de Rana que, com a sua experiência em funções similares de gestão e área comercial desempenhadas nas suas anteriores actividades, poderá permitir desenvolver todos os contactos directos com potenciais clientes e com as respectivas instituições bancárias. Acumulará ainda a responsabilidade de apresentação da empresa junto de todos os potenciais clientes procurando a sua angariação e garantindo que a ExChange – São Domingos de Rana esteja bem representada em todos os eventos de cariz económico e importantes para o desenvolvimento da região.

Deverá também procurar novas parcerias, novas negociações com entidades ou outro tipo de instituições financeiras que deverá complementar com a realização de estudos de investimento e novos planos de negócios.

A metodologia preconizada pelo Franchisador pressupõe a adopção de práticas líder aplicadas aos processos financeiros. A transferência de know-how da REDE para a Sociedade, será garantida no decorrer da formação, com a aprendizagem dos conceitos, estruturas e fluxos de

informação, de modo a maximizar e potenciar os conhecimentos funcionais e técnicos dos elementos da Sociedade.

A formação englobará gestão de escritório e todo o processamento escriturário associado aos créditos e demais serviços bancários.

Na entrada em exploração do conceito ExChange, são postas em prática medidas de monitorização pelo Franchisador, que irão assegurar que o processo de arranque das actividades funcionais e dos sistemas de informação, se processem adequadamente, de forma gradual e sem interrupções.

O desenvolvimento da actividade do franchisado será sempre monitorizado e auditado adequadamente pelo franchisador facilitando o sucesso do projecto de negócios.

3. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

3.1 Objectivos do projecto

O projecto a implementar tem como objectivo principal, dotar a freguesia de São Domingos de Rana e outras limítrofes como Carcavelos, Parede, Estoril, de uma unidade que possa prestar um serviço de intermediação financeira moderno, personalizado, enérgico e de qualidade, a particulares e às empresas.

A criação e modernização de um negócio que garanta o ganho de uma vantagem competitiva no mercado, baseada na satisfação integral das exigências dos clientes, alicerçada na qualidade e na extensão do serviço prestado, é a meta da Sociedade.

3.2 Tipo de serviços a prestar

A ExChange – São Domingos de Rana, prestará um vasto conjunto de serviços na área da Consultoria Financeira, e que englobará, créditos, “leasings”, “factoring”, ALD, “renting” e financiamento de investimentos. O projecto de Investimento pretende assim, criar e desenvolver uma estrutura física, dotando-a das condições técnicas, funcionais e humanas adequadas ao eficaz e efectivo desenvolvimento da actividade.

3.3 Justificação do investimento

O objectivo do Investimento é dotar a Sociedade, dos meios mínimos e indispensáveis à prestação de um serviço nas áreas da Consultoria Financeira de Negócios, que no presente não existe, a um conjunto de clientes que se vêem obrigados a recorrer a estes serviços em outros locais, ou a disporem de um serviço sem qualidade e com menor valor acrescentado.

De facto o serviço visa preencher uma necessidade local carente em serviços de aconselhamento financeiro com alto valor acrescentado e em grande medida focado na poupança de custos para parte de uma população sobre endividada.

3.4 Justificação do valor do serviço de consultoria financeira

Deve ser ainda relevado que o serviço vai preencher e satisfazer uma necessidade da população e tecido empresarial, vai de encontro a uma procura crescente de um serviço de valor acrescentado garante de ganho competitivo relativamente à concorrência.

Consubstancia-se num verdadeiro serviço de aconselhamento independente, proporcionado por recursos humanos especializados, detentores de formação financeira adequada, capazes de prestar um serviço pleno de personalização e valor.

3.5 Impacto social do serviço junto da população e empresas

O serviço tem um valor social único para população com fraca instrução ou deficientemente informados, é um verdadeiro serviço de educação financeira às famílias, pretende evitar a insolvência das famílias, ajuda à planificação do orçamento familiar nomeadamente no controlo de custos: limita os gastos ao essencial, fomenta a poupança.

Por outro lado o negócio em franchising e particularmente o crescimento da rede Exchange e das unidades de negócio, têm constituído uma excelente solução contra o desemprego em Portugal tendo em conta a actual conjuntura designadamente através dos apoios concedidos pelo Estado ao empreendedorismo e à constituição de negócios próprios de baixo investimento como é o caso e ao emprego necessariamente criado pelos detentores do negócio.

No que concerne às empresas, o serviço de consultoria financeira proporciona poupanças ao nível de custos financeiros não apenas pela procura do produto e serviço ou pacote que serve as necessidades financeiras das empresas ao melhor preço, como o serviço de reestruturação do passivo designadamente micro empresas e PME's cujos empresários vocacionados para o negócio não têm tempo nem formação financeira adequada.

Os aspectos enunciados permitem-nos concluir favoravelmente sobre o sucesso desta abordagem e naturalmente sobre a viabilidade da concretização e implementação do projecto.

3.6 O Modelo de Negócio

A loja funciona como franchisada a partir do seu “master franchise” em Matosinhos.

O modelo de negócio iniciou-se em 2003 como loja própria, em regime de teste ou experiência, com o intuito de se aplicar e testar o conceito inovador da figura de consultor financeiro.

O conceito consiste na criação de um serviço de mediação e aconselhamento personalizado assente na oferta dos produtos actualmente disponibilizados pela Banca que o consultor financeiro conhece profundamente.

O modelo assenta numa estrutura organizativa onde pontificam uma assistente administrativa, um director e alguns consultores financeiros (dependendo da dimensão da agência).

Como já foi mencionado anteriormente a figura do consultor financeiro é determinante no negócio na medida em que ele terá o pleno conhecimento dos produtos financeiros disponíveis no mercado bancário, as competências técnicas e a capacidade para avaliar, em função do perfil sócio económico do cliente, a melhor solução, a solução óptima que se adequa às necessidades desse cliente.

Este é determinante para a angariação de negócio já que a sua função é eminentemente comercial sendo responsável pela conquista de mercado tanto no segmento particular como empresarial.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

O director terá como função principal a delineação da estratégia e o plano de acção da empresa e coordenação da acção comercial dos consultores bem como a sua própria acção comercial.

A assistente tratará dos aspectos relacionados com agendamento de reuniões, realizados por clientes directos na loja ou enviados via “call center” (o “master” tem a funcionar um “call center” geral de contactos obtidos por clientes via telefone, internet – através do site), encaminhamento dos processos para as instituições de crédito, obtenção de elementos dos clientes, atendimento telefónico, gestão economato etc.

Voltando aos consultores financeiros, estes deverão procurar de entre os vários produtos disponíveis na Banca e por entre as várias instituições de crédito a solução ideal para determinado perfil de cliente.

Para tal foi necessário desenvolver diversas parcerias com os diversos “players” no mercado, as instituições de crédito e financeiras representativas, que poderão assegurar ao consultor financeiro o acesso prévio aos seus produtos em condições muito competitivas em preço e valências/atributos, disporem de combinações alternativas de produtos individualizados ou em pacotes complementares, que aumentam a proposta de valor oferecida ao cliente permitindo maximizar a sua satisfação.

Estas parcerias consubstanciadas em protocolos assinados com as principais entidades financeiras a operar no país foram assegurados pelo “master franchise” para todas as lojas franchisadas.

A panóplia de produtos financeiros disponíveis e a diversidade de entidades financeiras permitem ao consultor financeiro um leque alargado de escolha de um “mix” combinado de produtos, e oferecer desta forma um produto (ou pacote de produtos) ao cliente preenchendo as suas necessidades e reforçando a proposta de valor.

O “master” assegura a formação inicial (produtos bancários, sistema operativo, gestão comercial...), formação contínua, padronização da marca Exchange para todos os franchisados, acesso a sistema operativo próprio de gestão que permite a colocação das operações nas entidades financeiras, é responsável pela publicidade institucional, acesso dos protocolos com financeiras aos seus franchisados.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

O “master” é responsável pela escolha de franchisados, gestão da rede, da marca, da estratégia de expansão de agências franchisadas pelo país, manutenção de protocolos actuais, desenvolvimento de novos protocolos, novos produtos, novos serviços, manutenção da imagem de marca institucional acompanhando franchisados e a sua própria publicidade local.

Os franchisados pagam uma franquia (direito de entrada no negócio) de 30 mil€ mais IVA, mensalmente pagam 7% de royalties mais 3% de taxa de publicidade sobre a produção mensal (comissionamento pago pelas financeiras mais custos de dossier cobrados directamente ao cliente).

3.7 Como angariamos o negócio

As operações são angariadas de diversas formas e por vários meios.

No que respeita às formas pode ser por contacto directo de clientes nas agências (situadas em zona urbana comercial), poderá ser através dos contactos obtidos pelo call center e encaminhados para a agência mais conveniente para o cliente, por norma mais perto de residência ou local de trabalho, contactos obtidos em mercado quente, ou seja, conhecimento pessoal, profissional dos elementos da agência, e essencialmente através do trabalho de angariação de clientes realizado pelos comerciais, os consultores financeiros.

Os meios utilizados no processo de angariação são diversos, como telefone, email ou fax dirigidos a empresas e particulares, através de carta ou mailing dirigida de forma personificada com intuito de agendamento de reunião na agência local indicado pelo cliente.

No segmento empresa procura-se contactar o responsável pela empresa, director financeiro, recursos humanos ou outro (no caso de pequenos negócios o próprio gerente) com o objectivo de desenvolver protocolo de parceria de acesso aos nossos produtos e serviços tanto para a empresa como para os empregados em condições mais vantajosas relativamente ao preçário normal.

As parcerias realizadas com serviços locais como imobiliárias, gabinetes de contabilidade, de advogados, clínicas, são bastante relevantes.

Os recursos monetários investidos em publicidade local também representam um meio importante de abordagem ao mercado como a distribuição de “flyers”, anúncios em jornais locais, rádios locais, outdoors entre outros.

3.8 Processo Operativo

Inicia-se com o contacto com o cliente através de telefone, mail, sms, fax. Segue-se uma reunião onde são escalpelizadas as necessidades dos clientes e a sua situação sócio económica. Depois são traçados os cenários alternativos de soluções e solicitados os documentos necessários à sua análise.

Estes elementos poderão ser entregues na loja, por e-mail, carta, fax e servem para constituir o processo que começa com filtragem, análise prévia de viabilidade, definição da operação e colocação desta nas instituições financeiras. Mais tarde serão recebidas as respostas da banca (faz a sua própria análise de crédito) e mediante aprovação da operação será solicitado pela loja ao cliente os originais da documentação e assinatura dos contratos, culminando com o crédito em conta e pagamento dos custos do serviço adjacentes ao consultor e própria instituição.

É importante referir que são as entidades financeiras que, mediante sua própria análise de risco, aprovam ou não as operações. O risco do negócio é sempre destas entidades e o dever de cumprimento da operação por parte dos clientes, é sempre perante estas.

(Anexo 1)

4 ANÁLISE DE PORTER: AS 5 FORÇAS

4.1 Análise da concorrência actual: Elevada

Nacional: De acordo com a informação recolhida no sítio Info Franchising (www.infofranchising.pt), existem mais de 37 empresas de consultoria financeira a trabalhar em franchising sendo as mais importantes, a Decisões e Soluções, a Maxfinance, a CreditServices, All Credit. Existem mais algumas empresas próprias e promotores diversos que não apresentam expressão.

4.1.1 Identificação da concorrência

Instituições financeiras na sua generalidade incluindo parceiros através dos balcões locais e canais directos (telefone, email), outras empresas de consultoria financeira concorrentes,

promotores bancários como imobiliárias, construtores, TOC's, advogados, outros particulares liberais.

4.1.1.1 Identificação física da concorrência

A nível local (São Domingos de Rana) a concorrência directa de empresas de consultoria financeira não existe, embora estejam identificadas lojas na Parede e Oeiras, que de algum modo também trabalham este mercado, pertencentes ao franchisador da “Decisões e Soluções” e “Maxfinance”.

No concelho de Cascais, à data de Dezembro de 2008, existem: 4 agências do Banif, 7 do Barclays, 6 do BBVA, 1 do BB, 20 do Mbcp, 21 do BES, 20 do BPI, 1 do BSN, 18 do BST, 1 do CCAM, 15 da CGD, 3 do Deutsche Bank, 4 do Finibanco, 5 do Montepio Geral, 6 do B Popular, num total de 132 agências bancárias. (*Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, Boletim informativo n.º 43, de Julho 2009*).

Ao nível da freguesia de São Domingos de Rana a rede bancária opera localmente com duas agências do Santander, uma do Banco BPI e outra do Barclays. Na localidade Abóboda e Tires também pertencente à freguesia de São Domingos de Rana temos as agências da CGD, uma do MillenniumBcp, Barclays, Banif, Banco Popular, Finibanco, BES, BBVA e Banco BPI.

Apesar das agências imobiliárias constituírem concorrência efectiva, apesar de não possuírem autorização para trabalhar este mercado, não os identifiquei pelo facto desta concorrência estar à beira do fim.

De facto a legislação actual penaliza-as com pesadas multas o recebimento de comissões bancárias ou outras decorrentes de negócios de crédito.

Os restantes “players” têm outro “core business”, não têm expressão e representam uma franja residual do negócio.

4.2 Concorrência potencial: Elevada

Apesar do elevado número de empresas de consultoria financeira dispersa pelo país onde actualmente pontificam mais de 25 marcas, o mercado continua a registar a entrada de novas

marcas próprias e em regime de franchising considerando as reduzidas barreiras de entrada neste negócio.

Este facto deve-se à disponibilidade alargada da Banca em assinar contratos de parcerias, angariadores e promotores com os mais diversos agentes de actividade que vão desde mediadoras imobiliárias, advogados, TOC's entre outros, pagando-lhes uma comissão pecuniária em troca da angariação de clientes.

O mercado tem-se encarregado de afastar algumas empresas menos eficientes mas continua a conhecer novas entradas devido à facilidade de constituição deste tipo de negócio.

A própria regulamentação em preparação deverá afastar algumas empresas e promotores mas poderá permitir novas entradas.

4.3 Produtos/Serviços substitutos: Médio

Os produtos e serviços financeiros que podem preencher a mesma necessidade substituindo os actuais, serão aqueles que eventualmente poderão ser criados pelas instituições de crédito e outras instituições financeiras que não os consultores financeiros, que actualmente dependem dos protocolos com a Banca e seus produtos.

Ao nível dos serviços poderão surgir outros serviços que satisfaçam as necessidades creditícias do mercado embora isso possa depender em grande medida das instituições de crédito.

4.4 Clientes: Elevado

O elevado poder que os clientes possuem advém da capacidade em exigir mais e melhor serviço, exigir baixos preços devido à elevada concorrência.

4.5 Fornecedores: Elevado

Os principais fornecedores de produtos são os parceiros bancários mas apesar destes necessitarem das empresas de consultoria para a angariação de negócios o seu poder negocial é

muito forte na medida em que têm o poder discricionário para cessarem o pagamento de comissões às empresas de consultoria caso seja essa a sua orientação estratégica.

4.6 Outros “stakeholders”: Elevado

Uma 6ª força a acrescentar às cinco de Porter são o poder negocial dos restantes “stakeholders” como associações de defensores dos direitos dos consumidores, ex: DECO, o regulador Banco de Portugal, que pela prestígio, credibilidade e papel social de que dispõem no mercado podem constituir importante fonte de credibilização e publicidade da actividade de consultoria financeira.

5 DIFERENCIAÇÃO

5.1 Diferenciação face à concorrência a nível nacional

A rede Exchange diferencia-se da concorrência devido à sua experiência que decorre do facto de ser pioneira neste mercado onde iniciou este serviço com loja própria e desenvolveu uma experiência muito concreta sobre a realidade, expectativas, lacunas e necessidades do mercado Português, diferencia-se pelos seus responsáveis de topo sempre atentos às exigências do mercado, capazes de definirem realista e ponderadamente o percurso a trilhar pela rede.

Diferencia-se pela forma como foi concebida a sua estrutura organizativa, pelas pessoas que compõem essa estrutura, devidamente habilitadas para o efeito, que permite um apoio muito substantivo e objectivo aos seus franchisados.

De acordo com *informação prestada pelo franchisador*, é líder de mercado com 122 lojas abertas ao público à data de Dezembro de 2008 e um volume de negócios que superou os 346,3 milhões€ (M€) durante todo o ano de 2008, dos quais 271,9 M€ em crédito hipotecário, 26,1 M€ em crédito pessoal/consumo, 23,1 M€ em crédito consolidado sem hipoteca, 1,6 M€ em crédito automóvel e 23,6 M€ em financiamentos para o segmento empresas.

A rede é extremamente conceituada na Banca quer pelos gestores de topo, quer pela experiência e produção desenvolvida com as diferentes agências da rede, capacidade e conhecimento técnico dos seus responsáveis que conferem um verdadeiro serviço de valor acrescentado ao cliente final reflexo de uma selecção cuidada das candidaturas a franchisados.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

É líder na prossecução das linhas orientadoras e directrizes para construção de um mercado regulado desempenhando um papel dinâmico, proactivo no desenvolvimento de regras de regulação do mercado de consultoria financeira junto das entidades reguladoras competentes.

A marca Exchange contem massa crítica fruto do trabalho desenvolvido pelos responsáveis e rede ao longo dos anos sendo indiscutivelmente a marca mais prestigiada e reconhecida pelo mercado como sinónimo de diligência, competência e transparência.

A diferenciação face à Banca faz-se através da personalização do serviço, através da procura de soluções alternativas que não se esgotam no mono produto do Banco, no desenvolvimento de um pacote “mix” de produtos de diversas entidades financeiras, no conhecimento das características de produtos semelhantes (nos diferentes Bancos) e no reconhecimento do produto/serviço que melhor se coaduna com as necessidades e interesses dos clientes.

Diferenciação pelo modelo de negócio implementado, que vai desde a organização de recursos humanos, às parcerias, formação, sistema operativo, que permitem prestar serviços céleres e de valor acrescentado para o cliente.

5.2 Diferenciação face à concorrência a nível local

Apesar da concorrência directa, em São Domingos de Rana, movida por empresas de consultoria financeira ainda ser inexistente, a concorrência é dirigida por empresas que desenvolvem a sua actividade nas localidades vizinhas mas que estendem a sua acção ao mercado situado na freguesia de São Domingos de Rana.

Esta diferenciação consubstancia-se em diferentes planos:

- a) Local de implantação da loja – este foi considerando um dos factores críticos de sucesso do negócio, desta forma o local seleccionado obedeceu à definição de critérios considerados chave e que presidiram à sua escolha: visibilidade, centralidade, movimento pedonal, renda mensal, espaço mínimo 60 m², dimensão da montra e valor mínimo a despender em obras de reestruturação do espaço. A loja escolhida na Estrada da Rebelva está situado em artéria principal que liga Carcavelos e Parede à auto-estrada A5 e apresenta um movimento

(pedonal) viário diário muito intenso, é muito visível tanto da estrada como do passeio, o espaço tem 65m² em “open space”, remodelado com custo mínimo, a renda negociada coaduna-se com os preços de mercado. O ponto fraco é o reduzido movimento pedonal apesar da centralidade e dos diversos serviços vizinhos (restaurantes, clínica, análises médicas, loja informática, florista, cabeleireiro, loja de frangos);

- b) Ampla formação e experiência profissional por parte do principal promotor (sócio gerente) no sector financeiro e na função de consultor financeiro, no contacto estreito com clientes, no aconselhamento, na procura das soluções mais indicadas a cada família.

A Banca, parceira e simultaneamente concorrente, tem uma presença muito relevante, contudo o exercício da sua actividade em mono produto relativiza a esta concorrência.

No entanto a presença da Banca tem uma presença estrutural muito marcante no território nacional, o mercado está habituado a dirigir-se ao Banco e não ao intermediário financeiro que ainda é visto com alguma desconfiança. Amiúde colocam-nos questões desta forma (“se pago um custo de dossier ao intermediário porque não vou directamente ao meu Banco ou mesmo outro, onde esse custo não existe?”, “se a Banca paga uma comissão ao intermediário isto não redundará num custo directo acrescido do produto sobre mim?”)

A grande dificuldade da consultoria financeira reside no facto desta actividade ainda ser recente (8 anos em Portugal), desconhecida para grande parte da população, havendo ainda grande trabalho a fazer de promoção da actividade por via institucional (“master”) e local (de cada franchisado), desenvolvimento de legislação de regulamentação actualmente inexistente para criar ordem no sector.

6. MERCADO

6.1 Tendências do mercado

As tendência que se tem vindo a manifestar no mercado internacional e a experiência de evolução neste mercados, designadamente em mercados mais maduros como nos EUA e Inglaterra, aponta no sentido do crescimento, sendo crível que seja um dos sectores que mais irá crescer nos próximos cinco anos.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

De facto, nestes países, mais de 60% do volume de crédito contratado pelas instituições financeiras é encaminhado por consultores financeiros, percebendo-se de imediato o potencial desta oportunidade de negócio.

Por outro lado constata-se que os Bancos mais rentáveis do mundo têm vindo a passar a distribuição dos seus produtos de crédito e recursos através de redes de consultores financeiros em detrimento de balcões próprios sendo razoável que esta tendência se venha a manifestar em Portugal.

A tendência evidencia uma preferência por parte das entidades financeiras em concederem de forma crescente a exploração do mercado.

A explicação é simples e está suportada no facto das instituições financeiras preferirem concentrar centralmente as suas instalações de suporte à actividade comercial de empresas de consultoria financeira autónomas, independentes, tendo os seus próprios custos e proveitos.

Estas desenvolverão os seus negócios e canalizarão posteriormente para os serviços centrais das instituições financeiras, minimizando para estas últimas os custos de investimento em balcões, em recursos humanos entre outros, desonerando substancialmente os seus balanços de imobilizados corpóreos e os seus custos de exploração com custos de pessoal, FSE's entre outros.

A contrapartida a pagar aos consultores financeiros é um “fee” (comissão) em caso de sucesso e após a concretização da operação.

6.2 Os clientes

Estes serviços destinam-se a toda a população em geral e segmentos B e C1 (classe média, média alta) em particular.

Também estão vocacionados para o tecido empresarial local designadamente as pequenas e médias empresas.

A Sociedade irá disponibilizar aos seus Clientes um conjunto de Serviços, que permitirão dar um apoio especializado e personalizado no aconselhamento e negociação das suas operações bancárias, destacando-se aqui as operações de financiamento, que exigem um trabalho muito

específico de consultoria financeira e económica, nomeadamente estudos de viabilidade económica para financiamentos.

6.3 Análise de mercado

No limite todas os particulares e empresas que necessitem de financiamento, aforradores e detentores de seguros, serão passíveis de constituírem a nossa carteira de clientes.

Não obstante, em termos estritamente do crédito, o segmento de particulares está limitado à população activa empregada e globalmente por empresas, privadas, públicas ou mistas que intervenham no mercado Português embora as PME's, micro empresas e empresários em nome individual constituam o nosso principal objectivo.

Mercado mais abrangente junto das grandes cidades metropolitanas onde estão aglomeradas muitas empresas, população e balcões dos Bancos parceiros.

População no geral detém fraco nível de educação financeira pelo que o serviço de aconselhamento se reveste de uma assinalável proposta de valor.

O mercado das empresas designadamente micro empresas e pequenos negócios que por norma não dispõem de departamento financeiro, director financeiro ou algum perito nesta matéria na medida em que o gerente “faz tudo”, tem um enorme potencial já que a figura do consultor poderá proporcionar verdadeiras poupanças de custos com nova politica de endividamento, aconselhamento fiscal, convergindo numa verdadeira consultoria empresarial.

Os nossos serviços para o segmento particular estão actualmente vocacionados para um mercado alvo situado na classe B e C1, a classe média, média alta.

6.4 Dimensão do mercado de crédito actual (2008)

Tabela 1: Dimensão do mercado nacional

<i>Crédito a Empresas e Particulares</i>	<i>Valor (milhões de euros)</i>
Crédito a particulares	5.296
Habitação	3.880
Consumo	1.662
Outros fins	
Crédito a empresas	14.199

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, Boletim informativo nº 43 de Julho 2009 s/ dados sobre a Banca em Portugal relativo à actividade de 2008.

De acordo com os dados recolhidos do boletim informativo da Associação Portuguesa de Bancos (*In Associação Portuguesa de Bancos, Boletim informativo nº 43 de Julho 2009 s/ dados sobre a Banca em Portugal relativo à actividade de 2008*), o distrito de Lisboa representa a 43% do valor total de crédito concedido no país (valores acumulados: 105,800M€/248,300M€).

Com base na tabela 1. e extrapolando retiramos que o mercado valerá cerca de 2,224M€ (5.296X42%) para crédito a particulares e 5.964M€ (14.199M€X42%) para crédito a empresas.

De acordo com o referido boletim, se o distrito de Lisboa regista um número de balcões de 681 e o concelho de Cascais tem 132 agências bancárias então, proporcionalmente teremos cerca de 20% da actividade creditícia do distrito presente neste concelho, o que equivale a uma produção de 444,8 M€ para particulares e 1.192,8M€ para empresas, em 2008.

O volume de crédito pressuposto de produção da loja, para o segmento de particulares, foi aproximadamente de 96,4 mil€ para o primeiro ano o que equivale a cerca de 0,02% do mercado. Para o segmento empresas o pressuposto previa uma produção, para o primeiro ano, de 40 mil€, o que representa apenas uma fatia de mercado inferior a 0,003%.

Apesar da inexistência de informação actual (de 2008) relativos ao concelho de Cascais, os dados acima produzidos são consistentes com outra informação complementar obtida junto da fonte, *Banco de Portugal – Síntese monetária – Activo, Saldos em fim de mês*, e obtidos na fonte *INE, Estatísticas Monetárias e Financeiras, Anuário Estatístico da Região de Lisboa 2007*

6.5 Dimensão do mercado de crédito potencial

O mercado de crédito no futuro deverá conhecer uma tendência crescente embora mais moderada que nos últimos anos nomeadamente no segmento de particulares bastante endividado.

A conjuntura financeira internacional e a dificuldade da Banca em geral em financiar-se junto do mercado monetário interbancário reduziu a sua liquidez e contribuiu para uma concessão muito selectiva de crédito às empresas e famílias através de uma análise de risco “mais fina”, um aumento da margem de intermediação com intuito de incrementar a sua rentabilidade e aumentando as suas garantias reais e o crédito titulado.

Por outro lado os fracos indicadores de confiança dos agentes também redundam na redução da procura interna, na contracção do crédito bancário tanto para consumo como investimento, favorecendo os movimentos de consolidação. “(in *Boletim Económico, Banco de Portugal; Perspectivas para a Economia Portuguesa 2009-2010*)”

Não obstante o crédito continua a ser o motor da economia e as instituições financeiras também não vivem sem o emprestar daí que a perspectiva de crescimento continue mas de forma menos acelerada.

Ao nível do mercado potencial local é de admitir que acompanhe a tendência verificada no país em ambos os segmentos.

Neste contexto é nosso objectivo atingirmos atingir uma quota de mercado de 0,07% e 0,008% para particulares e empresas nos próximos cinco anos (volume de negócios de 304,8 mil€ e 96,8 mil€, respectivamente).

6.6 Porquê a escolha de implantação da loja em São Domingos de Rana

Sendo considerado um dos factores críticos de sucesso, antes da procura do local de implantação da loja, foram definidos e hierarquizados vários critérios (alguns exigidos pelo franchisador, outros definidos pelo promotor) e que presidiram à escolha do melhor local possível.

Os critérios utilizados foram: renda da loja, centralidade, movimento pedonal, visibilidade, montras e sua dimensão, espaço útil da loja, tráfego viário, possibilidade colocação de reclame luminoso, concorrência local, dimensão do mercado local, custo de intervenção na loja (obras de remodelação), existência de Bancos (parceiros locais). Depois de visitadas diversas lojas potenciais, e em função dos critérios mencionados em epígrafe, foram hierarquizadas as 3 melhores, de onde saiu a vencedora, a loja de São Domingos de Rana.

A renda da loja situava-se abaixo dos preços de mercado local atendendo à sua centralidade e dimensão, apresentava razoável movimento pedonal e intenso tráfego viário, a visibilidade da loja e montra eram apenas razoáveis, dispunha de um espaço útil em dois pisos de 60 m², o custo das obras de remodelação coincidia com a média de obras idênticas de outras lojas da rede (de dimensão equiparada), havia autorização, à priori, por parte da administração do condómino, na colocação de reclame luminoso, existiam dois Bancos parceiros num raio de 100 metros: Santander e Barclays, e a maioria tanto no centro da Parede como no centro de Carcavelos.

Em relação ao mercado local constatámos que é vasto, de facto na freguesia de São Domingos de Rana e arredores temos uma população activa significativa de classe média (S D Rana, Sassoeiros, Abóboda, Tires...), média alta (Oeiras, Carcavelos, Parede, Estoril...). Por outro lado temos uma zona industrial e serviços bastante considerável cujo tecido é constituído predominantemente por pequenas empresas e PME's, na Zona de Tires e Abóboda.

Também se concluiu pela ausência de concorrência directa instalada no local (movida por empresas e redes concorrentes) embora se sinta a acção de concorrência não instalada mas que opera no mercado a partir de outros locais.

A concorrência indirecta movida por parceiros não é relevante em São Domingos de Rana embora esteja bastante presente em localidades próximas: Parede, Carcavelos, Estoril, Abóboda, Tires.

7 PLANO DE MARKETING

7.1 Análise SWOT

7.1.1 Identificação

7.1.1.1 Pontos fortes

Visão estratégica dos mentores do projecto Exchange;

Marca pioneira, líder e a mais reconhecida no mercado;

Modelo de negócio;

Grupo Onebiz é vasto, permite rentabilizar base de clientes através do cross selling;

Prestígio da rede junto de parceiros bancários;

Formação e experiência do promotor no ramo;

Local de implantação da loja.

7.1.1.2 Pontos fracos

Decorre da actividade em rede, um mau desempenho de um franchisado na prestação de serviço ao mercado tem consequências nefastas na imagem de toda a rede;

Heterogeneidade de franchisados (dentro da rede) no que respeita à formação, conhecimento e experiência profissional reflecte-se na diferença de serviço prestado e ameaça o prestígio da rede;

Actividade da rede Exchange predominantemente vocacionada para o crédito a particulares;

Loja em inicio de laboração (desconhecida no mercado...);

Gestão da loja dependente da uma só pessoa.

7.1.3 Ameaças

Ausência actual de regulamentação;

Ausência de barreiras à entrada de novos competidores e existência de múltiplos “players” neste mercado;

Excessiva dependência dos parceiros bancários;

Própria concorrência directa exercida pelos parceiros bancários através do canal de retalho (agências locais);

Crise financeira mundial e restrições no acesso ao crédito;

Actividade relativamente desconhecida no mercado;

Proliferação de concorrência movida por agentes diversos não directamente relacionados com a actividade de consultoria financeira.

7.1.4 Oportunidades

Tendência na evolução desta actividade verificada no exterior – o mercado Português tenderá a aceitar e percepcionar a importância do consultor financeiro como serviço essencial à gestão económica e financeira das famílias;

Entidades reguladoras têm em agenda a necessidade imperiosa de legislar esta área;

Desaparecimento de redes, empresas e agentes diversos não especialistas na área e as ineficientes;

Possibilidade de concentração de redes/empresas em resposta à forte fragmentação actual:

Reforço de notoriedade e reconhecimento da marca Exchange;

Novas oportunidades de negócio.

7.2 Análise sistémica

7.2.1 Pontos fortes/Oportunidades

No âmbito da análise sistémica pretende-se transformar pontos fortes em factores competitivos diferenciadores.

Assim, na perspectiva da rede, o actual modelo de negócio assenta na figura do consultor, a forma como está desenhado o processo operativo, os canais exclusivos dedicados pelos parceiros na análise das operações, a experiência, formação e conhecimento da actividade pela parte do promotor (consultor), o local de implantação da loja, o reconhecimento da marca no mercado e confiança granjeada pela rede junto dos parceiros poderá permitir oferecer um nível de serviço superior ao cliente final, ampliando a proposta de valor suportado por uma permanente personalização de serviço com o aconselhamento, desenvolvendo um pacote de produtos e serviços integrados alternativos e de acordo com a situação económica do consumidor, apresentando soluções competitivas em preço e de forma célere, estando desta forma “um passo” à frente da concorrência movida pelos diferentes “players” incluindo a própria Banca.

Na perspectiva da loja de São Domingos de Rana, as habilitações académicas e experiência profissional do promotor aliado ao desaparecimento de agentes e empresas não especialistas significam uma redução de concorrência e contribui para a credibilização da actividade no mercado.

A adequada localização da loja e a sua visibilidade permitirá atrair mais clientela de uma forma mais intensa e regular a partir do momento em que a actividade estiver regulada e gozar da aceitação geral das famílias de uma forma semelhante ao que sucede actualmente no exterior.

7.2.2 Pontos fortes/Ameaças

Não obstante o prestígio granjeado pela rede junto dos parceiros bancários, da sua posição de liderança e reconhecimento da sua qualidade no mercado, reconhece-se alguma heterogeneidade da rede e na diferença de serviço apresentado que, complementado com a frequente entrada de novos “players” e o crescimento das restrições bancárias no acesso ao crédito, tem-se vindo a reflectir na redução do volume de negócio global (rede) colocado na Banca o que constitui factor de decréscimo de rentabilidade para os franchisados e redução de receita (via “royalties” e taxa de publicidade) para o “master franchise”.

Esta quebra de receita para os franchisados, que constituem-se em si entidades autónomas e independentes com custos e receitas próprias, pode reflectir-se na perda de capacidade de criar valor ao cliente, perda da visibilidade local até ao próprio fecho do franchisado.

Por outro lado isto põe em causa a manutenção da estrutura de manutenção e apoio do “master” junto dos franchisados bem como a sua capacidade de investir em publicidade institucional.

Esta publicidade institucional da responsabilidade do “master” bem como a realizada localmente a expensas dos franchisados é essencial para o trabalho lento e demorado de conferir sentido, promover a necessidade e importância da sua existência, dar visibilidade à actividade de consultoria financeira bem como reforçar a marca Exchange no mercado.

Na perspectiva da loja de São Domingos de Rana, apesar da boa localização da loja de rua e da valia do promotor, a ausência de regulamentação, número excessivo de consultores e as restrições impostas pela banca de acesso ao crédito, constituem uma dificuldade adicional no desenvolvimento do negócio. Urge regulamentação por parte das entidades oficiais competentes (Banco de Portugal) e revisão das parcerias com a Banca.

7.2.3 Pontos fracos/Ameaças

O facto da actividade da Exchange estar focado até determinada altura (final 2008) exclusivamente no segmento crédito, cerceou à rede o acesso a proveitos de operações complementares (recursos, seguros, consultoria empresarial...) e o desaproveitamento de mercado, para além de ter limitado o contacto dos franchisados com outro tipo de operações o que lhes daria agora outro conhecimento, experiência, capacidade de trabalhar activamente com alternativas que hoje, com as fortes restrições de acesso ao crédito, poderiam constituir verdadeiros nichos de rentabilidade e sobrevivência para muitos franchisados.

A heterogeneidade de franchisados e a dependência do trabalho de uns dos outros no que concerne à imagem e serviços prestados pela rede, a par da múltipla concorrência e do relativo desconhecimento da actividade no mercado que se traduz ainda nalguma desconfiança e relutância do consumidor em recorrer aos consultores financeiros, cria também a necessidade de reforçar níveis de formação, reforço de publicidade, reforço de personalização de serviço, de

acréscimo de serviços de valor acrescentado e mesmo mais partilha de valor com o cliente de forma a incrementar a unidade e prestígio do serviço prestado pela rede.

Na perspectiva da loja de São Domingos de Rana, a excessiva dependência da gestão da loja numa só pessoa a par da concorrência movida pelos balcões locais dos Bancos e algum desconhecimento do serviço de consultoria financeira e suas valências, representa um esforço acrescido de desenvolvimento da actividade de publicitação, esforço de captação comercial e de acção de relações públicas. O recrutamento de colaboradores comerciais e angariadores de negócio bem como contratação de serviços de publicitação local através da distribuição de folhetos, publicidade em jornais locais e desenvolvimento de parcerias com o tecido empresarial local, poderá atenuar esta dificuldade de promoção dos serviços da loja.

7.2.4 Pontos fracos/Oportunidades

A percepção e receptividade crescente do mercado nacional ao serviço de consultoria financeira à semelhança da tendência verificada no exterior é favorável ao alargamento do tipo de serviços prestados que não exclusivamente o crédito, como trabalhar ao nível dos recursos (poupanças: DP's, Fundos de investimento, ...), ao nível da consultoria empresarial no apoio às PME's como reestruturação de dívida, apoio à cobrança e seguros.

A heterogeneidade do serviço prestado pela rede o qual depende do conhecimento e experiência do consultor e dependência da notoriedade da rede do desempenho de cada loja pode limitar o reforço da marca Exchange e o seu reconhecimento como marca de prestadores de serviços de excelência.

Para circunscrever este risco e reduzir ao mínimo estas diferenças são fundamentais as acções empreendidas pelo franchisador de formação, actividades de “teambuiding”, convenções, entre outros eventos de carácter de grupo, reforçando sentimentos de partilha de marca, partilha de experiências, de confiança no futuro e transmitir coesão de grupo.

Na perspectiva da loja de São Domingos de Rana, a abertura da loja e o facto de ser desconhecida no mercado, a existência de um único gestor do negócio cria constrangimentos e cerceia a capacidade de aproveitamento de novas oportunidades de negócio tal como limita o potencial de aproveitamento da notoriedade da marca, todavia estes aspectos podem ser

paulatinamente melhorados com acções concertadas de marketing local, recrutamento de novos colaboradores comerciais (consultores) e desenvolvimento de parcerias locais.

7.3 Objectivo de marketing

No anterior ponto 6.5 indicámos os objectivos para o 1º ano. De seguida indicamos os objectivos para os cinco anos:

- 1º ano: 0,02% de quota de mercado para o segmento particular; 0,003% para o segmento empresas (volume global de negócios: 96,4 mil€ e 40 mil€);

- 2º e 3ºs anos: duplicar quota de mercado para cada um dos segmentos (volume global de negócios: 251,9 mil€ e 80 mil€);

- 4º e 5º anos manter crescimento de 10% na quota de mercado.

7.4 Estratégia de marketing

7.4.1 Clientes alvo

Toda a população activa com necessidades creditícias, o universo de pequenas empresas e PME's carentes em soluções financeiras eficientes.

7.4.2 Fonte de mercado

Produtos e serviços de outras categorias ou seja concorre indirectamente com os mesmos produtos de parceiros bancários mas pretende ser mais que mera colocação do produto, vale pelo seu serviço. Também não vem substituir produtos análogos no mercado, o produto é o bancário mas o serviço vem suprir necessidade por preencher, de aconselhamento financeiro.

7.5 Posicionamento

Segmento alvo B e C1, classe média.

7.6 Os elementos do marketing “mix”

7.6.1 Preço

A variável preço estará adequada ao segmento que pretendemos atingir, segmento particular, neste caso classe média, as margens de intermediação aplicados aos clientes (spreads) serão compatíveis com soluções de crédito ao hipotecário, consolidado e consumo com margens médias de 1%, 2,5% e 3,5% respectivamente

Para o segmento empresa compatíveis com crédito hipotecário e apoio à tesouraria, com spreads de 2% e 3% respectivamente.

7.6.2 Produto

Para particulares os produtos core são: hipotecário, consolidado com e sem hipoteca, crédito pessoal/consumo, crédito automóvel;

No segmento empresa temos como produtos core: hipotecário de apoio à tesouraria ou investimento, apoio de tesouraria de curto prazo, reestruturações de passivo.

7.6.3 Distribuição

Utilização dos canais tradicionais disponibilizados pelos parceiros bancários, ou seja, com o apoio dos balcões locais, através da loja aberta ao público.

Através da internet onde o contacto é promovido através do site do franchisador e de cada loja local; através de “call center” gerido pelo franchisador e que encaminha clientes lojas da zona do seu trabalho ou residência.

7.6.4 Comunicação

A comunicação é realizada através da publicidade institucional, da competência do franchisador, via publicidade local com acções de distribuição de panfletos, colocação de anúncios em jornais locais, anúncios na rádio local, outdoors, participação em eventos de acção social local.

O canal internet também funciona como canal privilegiado com o contacto no site e blog da loja.

8. FORNECEDORES

Os fornecedores da Sociedade, para além do “master” do conceito Exchange, na transferência do seu Know-How, dos sistemas de informação para tornar operacional o conceito, software, aconselhamento técnico, serão também todos aqueles fornecedores de economato, consumíveis e equipamento.

9. ESTUDO FINANCEIRO

9.1 Pressupostos do projecto (Tabela 2)

É considerada uma taxa de inflação crescente ao longo do período, assumindo-se como uma tendência verificada nos últimos meses.

Tabela 2: Pressupostos gerais do projecto

<i>Período de análise</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Nº Meses de Exploração	12	12	12	12	12
Prazo Médio de Recebimentos	30	30	30	30	30
Prazo Médio de Pagamentos	30	30	30	30	30
Detenção de Liquidez	7	7	7	7	7
Taxa de Inflação	2,50%	3,00%	3,00%	3,20%	3,50%
Provisões para Cobranças Duvidosas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Tx de juro p/ financ. Curto Prazo	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%	1,75%
Tx de juro p/ financ. Médio Prazo	1,25%	1,50%	1,75%	2,00%	2,25%
Margem Intermed. financ. (spread)	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Tx de juro p/ Aplicação Financeira	1,50%	2,00%	2,50%	2,75%	3,00%
Imposto de Selo sobre os juros	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Tx de cresc proveitos				10,00%	10,00%
Taxa de distribuição de dividendos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

No que respeita aos pressupostos utilizados para os proveitos, foram baseados de acordo com os números verificados por uma loja da rede durante os três primeiros anos de actividade.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Esta loja está situada a meio do ranking de lojas da rede à data de Dezembro de 2008, de acordo com dados fornecidos pelo franchisador.

Apresentam-se valores de investimento global que envolvem reestruturação de espaço alugado de aproximadamente 60 m², colocação da imagem da rede como publicidade interior (quadros, bolsas) e exterior (reclamo luminoso), direito de entrada (franquia) e despesas com constituição da sociedade.

Os custos indicados referem-se a loja média da rede com uma estrutura de recursos humanos composta no primeiro ano por um director consultor financeiro (“partner”) e um elemento administrativo de apoio e a partir do segundo mais outro administrativo e novo elemento comercial (também angariador de negócio e consultor financeiro).

Os números mencionados para proveitos têm em conta a dimensão do mercado de crédito local (conforme informação abaixo), embora não se possa desprezar o restante mercado nacional pelo facto de podermos actuar e dispor de clientes oriundos de outras zonas do país.

Tabela 3: Pressupostos de volumes de contratação de crédito e comissões pagas por parceiros financeiros, para primeiro ano, por produto

<i>ANO 1</i>	<i>Volumes contratados (€)</i>	<i>Comissões pagas por instituições financeiras (%)</i>
Crédito hipotecário	3.300.000,00	1,25%
Crédito consolidado s/ hipoteca	600.000,00	1,75%
Crédito pessoal/consumo	265.000,00	2%
Crédito automóvel	250.000,00	2,5%
Crédito a empresas	3.200.000,00	1%

Conforme apresentado é razoável apontar para um objectivo de 0.02% de angariação de clientes no segmento particular e 0.003% para o segmento empresas, do valor actual do mercado de crédito no concelho de Cascais, no primeiro ano completo de trabalho, seguido de um crescimento para o dobro nos dois anos seguintes, uma taxa de crescimento de 10% para os anos

quatro e cinco e crescente nos anos seguintes em função da capacidade disponível e entrada de novos recursos humanos.

Tabela 4: Comissões médias por produto pagas pelos clientes

<i>ANO 1</i>	<i>Comissões pagas por clientes (€)</i>
Crédito hipotecário	300€ + IVA
Crédito consolidado s/ hipoteca	Variável
Crédito pessoal/consumo	Variável
Crédito automóvel	Variável
Crédito a empresas	Variável

(Nota: Anexo 2)

9.2 Investimento

Tabela 5: Investimento global (valores em €)

<i>Investimento</i>	<i>Preço</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor</i>
Equipamento			
<u>Mobiliário</u>			
Gabinete	715	1	715
Sala de Reuniões	509	1	509
Recepção	1.409	1	1.409
Publicidade Exchange Interior/Exterior	6.325	1	6.325
Outros / Ar condicionado	268	1	268
<u>Adaptação de Instalações</u>			
Obras de adaptação	12.306	1	12.306
Diversos: instalação segurança	611	1	611
Total			22.142
<u>Equipamento Informático</u>			
2 Portáteis mais 2 placas	450	1	450
Diversos (cabos, software...)	512	1	512
Impressoras	164	1	164
Assistência Técnica Diversa		1	0
Total			1.127
<u>Ferramentas e Utensílios</u>			
Materiais Diversos		1	0
Total			0
Total Equipamento			23.269
Direitos de Propriedade			
Direitos de Entrada	5.000	1	5.000
Software	15.000	1	15.000
Material Publicitário	5.000	1	5.000
Formação e Apoio Inicial	5.000	1	5.000
Total Direitos de Propriedade			30.000
Constituição da Sociedade			
Sociedade por quotas com capital social de 5000€	380	1	380
Total Constituição da Sociedade			380
Total Investimento			53.649

9.3 Prestação de serviços

Tabela 6: Prestação de Serviços e Comissões

<i>Comissões</i>	<i>ANO 1</i>		<i>ANO 2</i>		<i>ANO 3</i>		<i>ANO 4</i>		<i>ANO 5</i>	
	Cientes	Fact.								
Particulares										
Crédito Hipotecário	33	41.250	76	95.000	99	123.500	109	135.850	120	149.435
Crédito Consolidado	24	10.500	44	20.020	43	19.565	47	21.522	52	23.674
Crédito: Consumo / Automóvel	73	11.550	124	21.340	146	24.053	160	26.459	176	29.105
Empresas										
Crédito a Empresas	16	32.000	22	44.000	32	64.000	35	70.400	39	77.440
Sub Total	146	95.300	266	180.360	320	231.118	352	254.230	387	279.653
<u>Serviços</u>	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	Cientes	Fact.								
Particulares										
Crédito Hipotecário	33	9.900	76	30.400	99	38.532	109	42.385	120	46.624
Crédito Consolidado	24	9.600	44	19.800	43	12.900	47	14.190	52	15.609
Crédito: Consumo / Automóvel	73	13.600	124	27.800	146	33.350	160	36.685	176	40.354
Empresas										
Crédito a Empresas	16	8.000	22	11.000	32	16.000	35	17.600	39	19.360
Sub Total	146	41.100	266	89.000	320	100.782	352	110.860	387	121.946
Total Serviços e Comissões		136.400		269.360		331.900		365.091		401.600

(Ver anexos 3, 4 e 5)

9.4 Fornecimentos e serviços externos

Tabela 7: Fornecimentos e Serviços Externos (Valores em €)

	<i>CÓDIGO DO POC</i>	<i>Valor/ mês</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Custos fixos							
Electricidade	62211	70	840	865	891	920	952
Água	62213	30	360	371	382	394	408
Material Escritório	62217	200	2.400	2.472	2.546	2.628	2.720
Rendas e Alugueres	62219	550	6.600	6.798	7.002	7.226	7.479
Outros Seguros	62223	25	300	309	318	328	340
Limpeza, Higiene e Conforto	62234	100	1.200	1.236	1.273	1.314	1.360
Vigilância e Segurança	62235	100	1.200	1.236	1.273	1.314	1.360
Trabalhos Especializados (contabilidade, outros)	62236	250	3.000	3.090	3.183	3.285	3.400
Outros Fornecimentos e Serviços - Fixos	-	42	500	515	530	547	567
Comunicações		350	4.200	4.326	4.456	4.598	4.759
Economato		80	960	989	1.018	1.051	1.088
Publicidade e Propaganda		100	1.200	1.236	1.273	1.314	1.360
Total dos custos fixos			22.760	23.443	24.146	24.919	25.791
Custos variáveis		% V.N.					
Subcontratos	621	0,0%	0	0	0	0	0
Combustíveis e O. Fluídos	62212/ 62214	2,5%	3.410	6.734	8.298	9.127	10.040
Ferramentas e Utensílios	62215	0,0%	0	0	0	0	0
Livros e Documentação Técnica	62216	0,00%	0	0	0	0	0
Artigos para Oferta	62218	0,0%	0	0	0	0	0
Despesas de Representação	62221	0,3%	409	808	996	1.095	1.205
Comunicação	62222	1,5%	0	4.040	4.979	5.476	6.024
Royalties	62224	7,0%	9.548	18.855	23.233	25.556	28.112
Transportes de Mercadorias	62225	0,0%	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal	62226	0,0%	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	62227	0,5%	682	1.347	1.660	1.825	2.008
Comissões canais indirectos	62228	10,0%	1.364	26.936	33.190	36.509	40.160
Honorários	62229	1,0%	0	2.694	3.319	3.651	4.016
Contencioso e Notariado	62231	0,5%	682	1.347	1.660	1.825	2.008
Conservação e Reparação	62232	1,0%	1.364	2.694	3.319	3.651	4.016
Publicidade e Propaganda	62233	1,5%	2.046	4.040	4.979	5.476	6.024
Taxa de Publicidade	-	3,0%	4.092	8.081	9.957	10.953	12.048
Total dos custos variáveis			23.597	77.576	95.587	105.146	115.661
Total de forn. E serv. Externos			46.357	101.018	119.733	130.065	141.452

9.5 Custos com o pessoal

Tabela 8: Custos com o pessoal (Valores em €)

	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>	
Encargos sociais de conta da emp.						
- Segurança Social (23,75%)	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	
- Seguro de Acidentes de Trabalho (1,50%)	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	
- Outros custos	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Tx De Crescimento Real Dos Salários		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Trabalhadores por categorias	Número de pessoas em cada ano					
Partner	1	1	1	1	1	
Comercial	0	1	1	1	1	
Administrativos	1	2	2	2	2	
Total	2	4	4	4	4	
Remunerações	Rem./	Custos anuais com pessoal				
	Mês					
“Partner”	2.000	28.700	32.431	36.647	41.484	47.085
Comercial	1.000	0	15.498	16.738	18.110	19.650
Administrativos	750	10.763	23.247	25.107	27.166	29.475
Sub total		39.463	71.176	78.492	86.760	96.209
Total dos custos c/ pessoal c/ enc.		49.427	89.148	98.311	108.667	120.502
Outros custos		2.966	5.349	5.899	6.520	7.230
TOTAL		52.392	94.497	104.209	115.187	127.732

9.6 Amortizações do exercício

Tabela 9: Amortizações do exercício, ao longo de 5 anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5		
INVESTIMENTO							
1 .IMOBILIZADO INCORPÓREO							
Estudos e projectos							
Assistência técnica	5.000						
Outras Imobilizações Incorpóreas	5.380						
TOTAL 1	10.380	0	0	0	0		
2 . IMOBILIZADO CORPÓREO							
Terrenos e Recursos Naturais							
Infra-estruturas							
Adaptação e/ou ampliação de instalações	12.917						
Equipamento Básico	13.957						
Equipamento de Armazenagem							
Equipamento de Laboratório e Ambiente							
Equipamento de Informática	16.127						
Equipamento Administrativo e social	268						
Viaturas							
Ferramentas e Utensílios	0						
TOTAL 2	43.269	0	0	0	0		
TOTAL 1+2	53.649	0	0	0	0		
AMORTIZAÇÕES	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	AMORTIZ.	ÚTIL
1 .IMOBILIZADO INCORPÓREO							
Estudos e projectos	0	0	0	0	0	20,00%	5
Assistência técnica	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	20,00%	5
Outras Imobilizações Incorpóreas	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	20,00%	5
TOTAL 1	2.076	2.076	2.076	2.076	2.076		
2 . IMOBILIZADO CORPÓREO							
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0,00%	0
Infra-estruturas	0	0	0	0	0	5,00%	20
Adaptação e/ou ampliação de instalações	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	10,00%	10
Equipamento Básico	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	12,50%	8
Equipamento de Armazenagem	0	0	0	0	0	14,28%	7
Equipamento de Laboratório e Ambiente	0	0	0	0	0	14,28%	7
Equipamento de Informática	5.376	5.376	5.376	0	0	33,33%	3
Equipamento Administrativo e social	34	34	34	34	34	12,50%	8
Viaturas	0	0	0	0	0	25,00%	4
Ferramentas e Utensílios	0	0	0	0	0	25,00%	4
TOTAL 2	8.445	8.445	8.445	3.070	3.070		
TOTAL 1 + 2	10.521	10.521	10.521	5.146	5.146		

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

9.7 Financiamento

Quadro 10: Financiamento, ao longo de 5 anos (Valores em €)

<i>FUNÇÃO FINANCEIRA PROJECTO</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>	
* TX DE JURO P/ FINANC. C. PRAZO	4,25%	4,75%	5,25%	5,75%	6,25%	
* TX DE JURO P/ FINAN. M/L PRAZO	4,75%	5,25%	5,75%	6,25%	6,75%	
* TX DE JURO P/ APLIC. FINANC.	1,50%	2,00%	2,50%	3,00%	3,50%	
- Imposto de Selo sobre os juros	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
	Financiamento de M/L Prazo					
	Utilização	Capital em Divida no Início	Juros c/ Imp. Selo	Reembolso	Capital em dívida no Fim	Serviço da Divida
- SEMESTRE 0	16.095	16.095	0		16.095	0
- SEMESTRE 1	0	16.095	398	2.299	13.795	2.697
1º ANO - SEMESTRE 2	0	13.795	341	2.299	11.496	2.640
- SEMESTRE 3	0	11.496	314	2.299	9.197	2.613
2º ANO - SEMESTRE 4	0	9.197	251	2.299	6.898	2.550
- SEMESTRE 5	0	6.898	206	2.299	4.598	2.505
3º ANO - SEMESTRE 6	0	4.598	137	2.299	2.299	2.437
- SEMESTRE 7	0	2.299	75	2.299	0	2.374
4º ANO - SEMESTRE 8	0	0	0	0	0	0
- SEMESTRE 9	0	0	0	0	0	0
5º ANO - SEMESTRE 10	0	0	0	0	0	0
- SEMESTRE 11	0	0	0	0	0	0
CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS	738	565	344	75	0	
De Financiamento	738	565	344	75	0	
De Funcionamento	0	0	0	0	0	
PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0	
De Aplicações de Tesouraria	0	0	0	0	0	
Financiamento						
FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
CAPITAIS PRÓPRIOS	5.000	0	0	0	0	
Capital social	5.000	0	0	0	0	
Reembolso das Prest. de Desemprego		0	0	0	0	
AUTOFINANCIAMENTO	0	0	0	0	0	
CAPITAIS ALHEIOS	43.145	6.898	2.299	0	0	
Empréstimos bancários	11.496	6.898	2.299	0	0	
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	10.000	0	0	0	0	
Crédito de fornecedores de Imobilizado		0	0	0	0	
Subsidios	21.649	0	0	0	0	
TOTAL (s/ autofinanciamento) (*)	48.145	6.898	2.299	0	0	

9.8 Demonstração de resultados previsual

Quadro 11: Demonstração de Resultados Previsual (Valores em €)

CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PROVEITOS E GANHOS					
VENDAS	0	0	0	0	0
Produtos	0	0	0	0	0
Mercadorias	0	0	0	0	0
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	136.400	269.360	331.900	365.091	401.600
Comissões	95.300	180.360	231.118	254.230	279.653
Serviços	41.100	89.000	100.782	110.860	121.946
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	0	0	0	0	0
TRABALHOS P/ PRÓPRIA EMPRESA	0	0	0	0	0
OUTROS PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO	0	0	0	0	0
Total PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO	136.400	269.360	331.900	365.091	401.600
CUSTOS E PERDAS					
C.M.V.M.C.	0	0	0	0	0
Custo das Mercadorias	0	0	0	0	0
Custo das M-P e Sub. Consumidas	0	0	0	0	0
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	46.357	101.018	119.733	130.065	141.452
Subcontractos	0	0	0	0	0
Rendas e Alugueres	6.600	6.798	7.002	7.226	7.479
Trabalhos Especializados	3.000	3.090	3.183	3.285	3.400
Electricidade e Combustíveis	4.250	7.599	9.189	10.047	10.992
Comissões e Royalties	10.912	45.791	56.423	62.065	68.272
Outros FSE	21.595	37.740	43.937	47.442	51.309
CUSTOS COM O PESSOAL	52.392	94.497	104.209	115.187	127.732
AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO	10.521	10.521	10.521	5.146	5.146
PROVISÕES DO EXERCÍCIO	404	797	982	1.080	1.188
IMPOSTOS	0	0	0	0	0
OUTROS CUSTOS DE EXPLORAÇÃO	0	0	0	0	0
Total CUSTOS DE EXPLORAÇÃO	109.675	206.834	235.446	251.478	275.518
RESULTADO DE EXPLORAÇÃO	26.725	62.526	96.454	113.612	126.082
PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS	0	0	0	0	0
CUSTOS E PERDAS EXTRAORDINÁRIAS	0	0	0	0	0
RESUL. ANTES DA FUNÇÃO FINAN.	26.725	62.526	96.454	113.612	126.082
PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0
CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS	738	565	344	75	0
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	25.507	61.961	96.110	113.538	126.082
IMPOSTOS SOBRE OS LUCROS	6.632	16.110	24.989	29.520	32.781
RESULTADOS LÍQUIDOS	18.875	45.851	71.122	84.018	93.301

(Anexos 6, 7 e 8)

9.9 Balanço previsional

Quadro 12: Balanço Previsional (Valores em €)

BALANÇO PREVISIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ACTIVO					
IMOBILIZAÇÕES	53.649	53.649	53.649	53.649	53.649
Imobilizações Incorpóreas	10.380	10.380	10.380	10.380	10.380
Imobilizações Corpóreas	43.269	43.269	43.269	43.269	43.269
Imobilizações Financeiras	0	0	0	0	0
Imobilizações em Curso	0	0	0	0	0
AMORTIZAÇÕES E REINT. ACUMULADAS	10.521	21.043	31.564	36.710	41.856
	43.128	32.606	22.085	16.939	11.793
EXISTÊNCIAS					
Matérias-primas e Subsidiárias	0	0	0	0	0
Produtos-Acabados e em Curso	0	0	0	0	0
Mercadorias	0	0	0	0	0
Outras	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Provisão p/ Depreciação de Existências	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
DÍVIDAS DE TERCEIROS M/L PRAZO	0	0	0	0	0
DÍVIDAS DE TERCEIROS CURTO PRAZO					
Clientes	13.453	26.567	32.735	36.009	39.610
Estado e Outros Entes Públicos	21.649	0	0	0	0
Outros devedores	0	0	0	0	0
	35.102	26.567	32.735	36.009	39.610
Provisão p/ Cobranças Duvidosas	404	797	982	1.080	1.188
	34.699	25.770	31.753	34.929	38.422
APLICAÇÕES DE TESOURARIA	0	48.617	124.489	212.269	317.088
DEPÓSITOS BANCÁRIOS/ CAIXA	1.894	3.750	4.295	4.703	5.162
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0
TOTAL DO ACTIVO	79.720	110.742	58.133	56.571	55.377

Quadro 12: Balanço Previsional (Valores em €) (Continuação)

BALANÇO PREVISIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<u>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</u>					
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Prestações suplementares	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0	0
Resultados Transitados	0	18.875	65.446	138.871	227.601
Resultados Líquidos	18.875	45.851	71.122	84.018	93.301
Dividendos Antecipados	0	0	0	0	0
	23.875	70.446	143.871	232.601	334.114
PROVISÕES P/ OUTROS RISCOS E ENC.	0	0	0	0	0
DIVIDAS A TERCEIROS M/L PRAZO					
Empréstimos Obtidos	11.496	6.898	2.299	0	0
Dívidas a Fornecedores de Imob.	0	0	0	0	0
Suprimentos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Outros	0	0	0	0	0
Subsídios Reembolsáveis	0	0	0	0	0
	21.496	16.898	12.299	10.000	10.000
DIVIDAS A TERCEIROS CURTO PRAZO					
Empréstimos Obtidos	21.729	0	0	0	0
Fornecedores	4.572	9.963	11.809	12.828	13.951
Estado e Outros Entes Públicos	7.624	12.671	13.181	11.430	11.723
Outros	0	0	0	0	0
	33.925	22.635	24.990	24.259	25.674
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	424	764	843	931	1.033
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	79.720	110.742	182.622	268.840	372.465

9.10 Análise da viabilidade económico financeira

Quadro 13: Análise de Viabilidade Económico Financeira (Valores em €)

CÔMPUTO DO CASH-FLOW		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
MEIOS LIBERTOS		29.800	57.170	82.625	90.244	99.635	
ENCARGOS FINANCEIROS		738	565	344	75	0	
INVESTIMENTO							
ACTIVO IMOBILIZADO	-53.649	0	0	0	0	0	
FUNDO DE MANEIO	0	-10.775	-9.578	-4.868	-2.663	-2.937	
TOTAL DO INVESTIMENTO	-53.649	-10.775	-9.578	-4.868	-2.663	-2.937	
VALORES RESIDUAIS							
ACTIVO IMOBILIZADO							11.793
FUNDO DE MANEIO							30.821
CASH - FLOW	-53.649	20.244	48.156	78.101	87.655	96.698	42.614
TAXA DE AVALIAÇÃO					8,00%		
VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO					236.973		
TX INTERNA DE RENDIBILIDADE					82,51%		

PAYBACK		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Cash-flow actualizado	-53.649	18.744	41.286	61.999	64.429	65.811	26.854
Cash-flow actualizado acumulado	-53.649	-34.905	6.999	70.826	138.719	210.119	236.973

RÁCIOS		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Solvabilidade		74%	266%	535%	925%	1214%
Autonomia Financeira		42%	73%	84%	90%	92%
Rentabilidade dos Capitais Próprios		79%	66%	51%	38%	30%

Quadro 13: Análise de Viabilidade Económico Financeira (Valores em €) (Continuação)

DEMONSTRAÇÃO DA CONTA ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
* IMPOSTOS					
- Sobre o Rendimento	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%	26,00%
. Taxa de IRC	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
. Taxa de Derrama	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
- Sobre o Valor Acrescentado					
. Taxa media IVA s/ o Imobilizado	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
. Taxa media IVA s/ as Vendas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
. Taxa media IVA s/ as Compras	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO					
IVA Liquidado (Vendas + Prest. Serv.)	8.220	17.800	20.156	22.172	24.389
IVA a suportar (Compras + FSE)	9.271	20.204	23.947	26.013	28.290
IVA apurado	-1.051	-2.404	-3.790	-3.841	-3.901
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO					
IRC do Exercício	6.632	16.110	24.989	29.520	32.781
IRC Pago	0	4.974	12.082	18.742	22.140
IRC a Pagar	6.632	11.389	12.906	10.778	10.641
SEGURANÇA SOCIAL					
Custos com o Pessoal sem encargos	39.463	71.176	78.492	86.760	96.209
Encargos de conta do pessoal (11%)	4.341	7.829	8.634	9.544	10.583
Encargos de conta da empresa	9.964	17.972	19.819	21.907	24.293
SALDO DA CONTA NO FIM DO EXER.	7.624	12.671	13.181	11.430	11.723
Necessidades de Fundo de Maneio					
CÔMPUTO DA VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO PROJECTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
DESPESAS DE EXPLORAÇÃO	98.750	195.515	223.943	245.252	269.184
SALDO MÍNIMO DE CAIXA	1.894	3.750	4.295	4.703	5.162
SALDO DE CLIENTES	13.453	26.567	32.735	36.009	39.610
STOCK FINAL DE MERCADORIAS	0	0	0	0	0
STOCK FINAL DE MATÉRIAS PRIMAS	0	0	0	0	0
STOCK FINAL DE PROD. ACABADOS					
SALDO DE FORNECEDORES COM IVA	4.572	9.963	11.809	12.828	13.951
- Fornecedores (Mat.Primas e Sub.)	0	0	0	0	0
- Fornecedores (Out. Forn. Serv.)	4.572	9.963	11.809	12.828	13.951
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO	10.775	20.353	25.221	27.884	30.821
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	10.775	9.578	4.868	2.663	2.937

Quadro 14: Análise de sensibilidade às principais variáveis

Iremos apenas analisar cenários assumindo pressupostos mais negativos face ao cenário base, dado que esse Cenário Base é claramente viável. As principais variáveis a tomar em conta foram as que considerámos que teriam um forte impacto na rentabilidade do projecto.

Cenário 1

Redução de 10% nas comissões provenientes das instituições de crédito e via clientes, inclusão de 1 consultor financeiro, a partir do 1º ano:

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados</i>
VAL	216.444 €
TIR	69,54%
Break even	1,1 anos
Payback	2 anos

Cenário 2

Redução de 20% nas comissões provenientes das instituições de crédito e dos clientes, aumento do prazo de recebimentos de 30 para 60 dias, inclusão de 1 consultor financeiro, a partir do 1º ano:

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados</i>
VAL	199.917€
TIR	55,03%
Break even	1,2 anos
Payback	3 anos

Cenário 3

Redução de 30% nas comissões provenientes das instituições de crédito e via clientes, aumento do prazo de recebimentos de 30 para 60 dias, inclusão de 1 consultor financeiro, a partir do 1º ano, mais 1 consultor a partir do 2º ano:

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados</i>
VAL	138.574 €
TIR	40,43%
Break even	2,5 anos
Payback	3,5 anos

9.11. Conclusão

Podemos resumir na tabela abaixo os principais indicadores obtidos:

<i>Indicadores</i>	<i>Resultados</i>
VAL	236.973 €
TIR	82,51%
Break even	10º mês
Payback	1,5 anos

Estes números sustentam confortavelmente a viabilidade económica e financeira do projecto. Mesmo nos cenários "pessimistas" apresentados, o projecto é viável.

A análise dos valores indicados reflectem uma forte rentabilidade da empresa e investimento, permite-nos ainda prever que a empresa franchisada, como representante do conceito ExChange, não terá dificuldades na solvência dos seus compromissos de curto prazo.

Relativamente à capacidade da empresa para poder solver os compromissos a médio e longo prazo, podemos concluir que o grau de dependência da empresa face aos credores evolui favoravelmente de forma progressiva e sustentada durante os primeiros cinco anos de contrato com o Franchisador.

Sob o ponto de vista da análise económico – financeira, o projecto demonstra elevado interesse, como se pode comprovar pelos amplos resultados de exploração espelhados desde o primeiro ano de actividade e pelos elevados rácios não só económicos, como financeiros e de rentabilidade, permitindo à empresa uma capacidade significativa para remunerar o investimento total.

Com uma taxa de desconto escolhida de 8%, francamente superior à rentabilidade obtida numa aplicação a prazo, e incluindo um prémio de risco razoável, temos um valor actualizado líquido extremamente interessante bem como uma alta taxa interna de rentabilidade.

Por outro lado estimo um período de recuperação do investimento de um ano e cinco meses.

Os pressupostos e valores previsionais nestas projecções a cinco anos reflectem a experiência do “master” em lojas abertas para mercados semelhantes.

Estes números sustentam confortavelmente a viabilidade económica e financeira do projecto.

Aos valores previsionais obtidos deveremos associar as habilitações e experiência dos seus promotores David Sá Pires e sócio João Pedro Machado, que irão conferir qualidade de gestão, capacidade de liderança, qualidade técnica e preenchimento das necessidades exigidas por um mercado local maioritariamente constituído por classe média, média baixa, sobre endividada, ávida de soluções financeiras alternativas, principalmente no que diz respeito à poupança de custos com financiamentos.

(Anexo 9)

10. A NOVA CONJUNTURA FINANCEIRA

10.1 Crise financeira mundial – Desafios para a consultoria financeira

A crise financeira mundial que eclodiu nos EUA com a crise do “sub-prime” teve severas repercussões nos mercados financeiros por todo o globo abalando seriamente a sua confiança.

Não obstante as políticas de intervenção imediatas preconizadas pelas entidades governamentais dos países no sentido de evitar algumas falências eminentes de colossos mundiais expostos ao “sub-prime” como alguma Banca de investimentos, a gigante AIG entre outros e restabelecer a confiança dos mercados, a verdade é que a necessidade da Banca em geral curtos em liquidez se financiarem junto dos respectivos bancos centrais, na Europa e no caso

particular Português, junto do BCE, revelou que a dimensão e extensão temporal da crise se afigurava considerável e difícil de determinar.

A banca Portuguesa apesar de não tão exposta aos activos tóxicos decorrentes do “sub prime”, mostrou-se permeável à crise dos mercados financeiros e iniciou uma política de clara restrição à concessão de crédito tanto a empresas como a particulares.

Neste aspecto generalizaram-se pela Banca por um lado o agravamento da análise de risco, por outro a exigência de garantias reais acrescidas e ainda a imposição do acréscimo das suas margens de intermediação sobre os clientes, os vulgarmente designados aumentos dos “spreads” e a descontinuidade de alguns produtos.

Ora esta questão influiu directamente na relação da Banca com os seus parceiros, redes financeiras, passando os consultores a dispor não só de produtos e serviços mais caros e exigentes em contrapartidas como sejam outros produtos comercializados pela Banca numa óptica de “cross selling”, mais exigente em garantias reais (imóveis, fiadores...) e ainda uma dificuldade suplementar na aprovação de operações devido a uma análise de risco mais criteriosa e exigente.

Para além destas questões redundarem no trabalho redobrado de análise das operações e na colocação de operações sem viabilidade, numa redução apreciável do número de operações contratualizadas pelos consultores financeiros sendo que, por outro lado, a Banca reviu em baixa as comissões pagas aos seus parceiros e negócio.

Por outro lado a própria rede retalhista de balcões de cada Banco conhece uma redução de operações, aprovações e rentabilidade o que reforça a posição de concorrência perante os consultores.

Os desafios para as redes e empresas de consultoria financeira são múltiplos e decorrem destas alterações de estratégia comercial empreendida pela Banca na sua generalidade.

Na prática representam maior trabalho de análise, de colocação de operações, menor número de aprovações e contratualizações e redução de comissões.

Os grandes desafios assentam na forma como vão ser mantidas as parcerias entre os Bancos e as redes de consultoria financeira:

- qual o posicionamento da Banca relativamente aos consultores, aquilatar o seu interesse e o investimento que estão dispostos a fazer por este canal de angariação de negócio;

- como é que a consultoria financeira se deverá posicionar no mercado;
- de que forma se poderá diferenciar do serviço tradicional bancário;
- qual a proposta de criação de valor para o cliente e de que forma esse valor é percebido pelo cliente.

10.2 A ausência de regulamentação e a sua necessidade

Actualmente a legislação Portuguesa continua omissa relativamente à área de consultoria financeira não obstante o facto de já existir em Portugal há oito anos. Têm sido dados alguns passos nesse sentido da iniciativa das principais redes de consultores como a Exchange, a Decisões e Soluções, no sentido de alertarem e promoverem a discussão junto das autoridades competentes de regulamentação, o Banco de Portugal.

Também foi criada recentemente (Junho 2008) a APCC – Associação Portuguesa dos Consultores de Crédito em que foi determinante o papel activo empreendido pela Exchange e onde é associado de referência. Esta associação nasceu da necessidade em criar um órgão que defenda e represente os interesses das empresas de consultoria financeira, funcionando como o interlocutor do sector perante as entidades reguladoras e de supervisão públicas e privadas.

Na realidade a inexistência de regulamentação neste sector tem permitido aos diferentes agentes no mercado movimentar-se sem qualquer regulação e supervisão.

A ausência de um normativo legislativo de enquadramento desta actividade tem-se revelado nefasto para a credibilidade e notoriedade do sector.

É um facto incontornável que esta actividade ainda é desconhecida da maioria do mercado, os particulares e empresas não estão familiarizados com este tipo de serviços e desconhecem a sua verdadeira valia, que contem verdadeiro valor social.

Este é um serviço que não é assegurado pela Banca e que se constitui como determinante no controlo e na saúde financeira de famílias e empresas, no limite no bem estar financeiro do país.

Para tal urge regulamentar, definir concretamente o papel do consultor financeiro na sociedade e demonstrar a valia do seu serviço, urge circunscrever a acção a verdadeiros

profissionais do sector, exigir sérios requisitos para o exercício da sua actividade, balizar o âmbito da sua acção e das suas competências, evitar a existência de múltiplos “players” sem qualquer vocação ou formação que exercem de forma residual e pouco profissional de forma a encaixarem mais algumas comissões bancárias, refiro-me a construtores imobiliários, agências imobiliárias, TOC’s, advogados, promotores individuais diversos.

10.3 Inovação no negócio

Passa acima de tudo pelo desenvolvimento de mais serviço de valor acrescentado ao cliente, serviço de aconselhamento financeiro às famílias, desenvolvimento de soluções integradas ao nível do crédito e da poupança, partilha de serviços no seio do grupo, aumentar proposta de valor a criar ao cliente utilizando serviços e produtos complementares existentes no universo do grupo “Onebiz” via “cross selling”. Em termos mais específicos, esta inovação pode traduzir-se em:

- Desenvolvimento de novos produtos financeiros adequados às novas necessidades das famílias Portuguesas ao nível do crédito, novos produtos adequados a nova realidade financeira e às regras mais restritivas de análise de crédito pelas instituições financeiras e regras mais apertadas impostas pelo legislador sobre toda a actividade financeira e creditícia em particular.
- Entrada no segmento dos produtos vocacionado para o aforro através de produtos de poupança como depósitos a prazo, fundos de investimento sem risco com carteiras compostas eminentemente por títulos de dívida pública e obrigações e eventualmente incorporando mais risco com carteiras cuja composição integre acções nacionais e estrangeiras.
- Entrada também no segmento de produtos complementares ao crédito e aforro como seguros nos ramos vida e não vida.
- A evolução do negócio poderá passar pelo desenvolvimento de novos serviços na área de consultoria empresarial aproveitando o “expertise” dos seus elementos que possuem habilitações académicas para esse efeito, como por exemplo, consultoria a empresas directas de apoio à direcção financeira, assessoria financeira a micro empresas e a PME’s,

ou elaboração de estudos de viabilidade, elaboração de relatórios de candidatura a programas de financiamento de apoio às empresas de âmbito estatal ou comunitário entre outros.

10.4 Evolução da consultoria financeira: Que caminhos para a Exchange?

Tendo em conta as perspectivas de evolução da consultoria financeira, referida anteriormente, a Exchange deve desenvolver as seguintes acções:

Reformulação da política de marketing:

Não obstante ter havido uma reformulação da política de marketing há 3 anos onde foi redefinido o mercado alvo, que apontava para a necessidade de atingir a classe média, média alta (B e C1), a verdade é que a nova conjuntura financeira internacional trouxe desafios acrescidos à rede.

É minha convicção que a segmentação do mercado alvo deve apontar claramente os segmentos B e C1 da forma como tinha sido identificado anteriormente, para tal é necessário materializar o reposicionamento da marca no mercado conforme identificado em 2006.

A diferenciação da rede Exchange face ao canal tradicional do retalho bancário e redes concorrentes deverá assentar em mais e melhor serviço e para tal será necessário intervir em diversos planos:

a) Ajustamento dos elementos do marketing “mix”:

Produto: criar novas parcerias com instituições financeiras, mais produtos, alguns se possível em exclusivo, tanto ao nível do crédito como ao nível dos recursos, apostar no canal empresas e para tal desenvolver também novas parcerias para produtos dirigido às empresas, bem como mais serviço incluindo serviço de consultoria empresarial ajudando os pequenos empresários e PME’s no geral a reestruturar as finanças da empresas, desenvolvendo estudos, candidaturas a eventuais apoios governamentais e comunitários ao investimento, formação entre outros;

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Preço: Esta variável deverá ser ajustada ao segmento que pretendemos atingir, desta forma um segmento médio, médio alto deve dispor de preços de produtos e serviços mais competitivos mesmo que seja à custa de menor comissionamento para as lojas Exchange;

Distribuição: Utilização dos novos canais de distribuição como internet: através das redes sociais;

Comunicação: Reforçar a publicidade institucional e incrementar também o esforço de promoção local; reforçar a utilização dos novos canais como a internet: sites, blogs (...)

- b) Aumento da proposta de valor para o cliente que passa também por colocar produtos complementares e mais e melhor serviço, para tal a Exchange poderá recorrer ao “cross selling”, “up selling” e “value added selling” no âmbito do grupo Onebiz.

Ajustamento do modelo de negócio:

O modelo de negócio está actualmente assente na figura do gerente e consultor financeiro apoiado pela assistente administrativa. O modelo pode evoluir para uma situação em que o “partner” (gerente) coordena a actividade de um grupo de consultores financeiros especialistas que serão responsáveis pela angariação, análise, tratamento, recolha de informação, colocação nas instituições financeiras, negociação e acompanhamento do dossier até à sua conclusão, ou seja escritura e conferência das condições negociadas e aplicadas pelas instituições após escritura (ou contrato). Este grupo de consultores para além da devida formação académica, será devidamente formado tanto pelo franchisador como pelo franchisado e terá acompanhamento da parte de um coordenador (Director de loja);

Reforço do espírito de rede:

Aumentar a formação dos franchisados, organização de eventos de grupo, troca de experiências, acções de “team building”, promover contacto dos franchisados na intranet, organizar eventos ligados ao lazer: desportivos, culturais, viagens...

Desenvolvimento de novos protocolos com parceiros:

Principalmente ao nível do canal empresas indo de encontro principalmente às necessidades de tesouraria, apoio ao investimento, reestruturação e consolidação de dívidas do sub segmento PME's.

No mercado particular que tem representado a quase totalidade do volume de produção da rede, seria interessante procurar oferecer ao mercado novos produtos de crédito, em exclusividade

Desenvolvimento de novas parcerias em novos canais de negócio:

Pelo seu carácter complementar de serviço de aconselhamento às famílias, também seria interessante incidir a atenção no segmento de recursos a particulares através de novos protocolos para a componente de poupança das famílias: depósitos a prazo, fundos de investimento, produtos estruturados;

Promoção de nova parceria, em exclusividade, com Banco internacional de retalho:

Procurar parceiro Bancário internacional de referência no exterior, não presente no mercado Português, interessado em aproveitar a dimensão do canal da rede Exchange no mercado nacional para colocar os seus produtos e serviços em regime de exclusividade.

Reforçar a estratégia de internacionalização da marca:

Promover e reforçar a estratégia de internacionalização aumentando a presença no exterior e incrementando a notoriedade da marca e o seu valor percebido pelo mercado interno e externo.

11. CONCLUSÃO

A agência **Exchange** de **São Domingos de Rana** é claramente viável, conforme resultados apresentados no ponto 9.

No entanto, será necessário que a Exchange tenha em conta a recente alteração da conjuntura financeira internacional e os seus reflexos sobre as instituições financeiras nacionais apesar da sua reduzida exposição aos designados “activos tóxicos”, tornando-se essencial analisar os impactos das restrições na concessão do crédito, da contracção do consumo particular e empresarial, e do investimento no negócio da rede Exchange e concretamente nos negócios locais.

A dificuldade já sentida em obter aprovações de processos ao nível do risco, as apertadas regras de cobertura das operações com garantias reais substancialmente mais altas, as elevadas margens praticadas (spreads), têm conduzido a acréscimos significativos de trabalho para os consultores financeiros a par da redução das operações aprovadas o que se reflecte nos proveitos de cada loja.

É importante o trabalho do franchisador no sentido de adaptar e desenvolver o modelo de negócio compatível com as actuais necessidades, bem como um esforço substancial por parte de cada franchisado no sentido de aumentar a proposta de valor para o cliente através de maior personalização de serviço e acompanhamento.

Os caminhos sugeridos pretendem ser apenas uma sugestão das alternativas possíveis de orientação estratégica a cogitar pelo franchisador tal como acções de reforço de unidade, prestígio e notoriedade da rede.

12. LIMITAÇÕES AO ESTUDO

No decorrer deste estudo deparei-me com algumas limitações ao nível da pesquisa de artigos científicos e bibliografia.

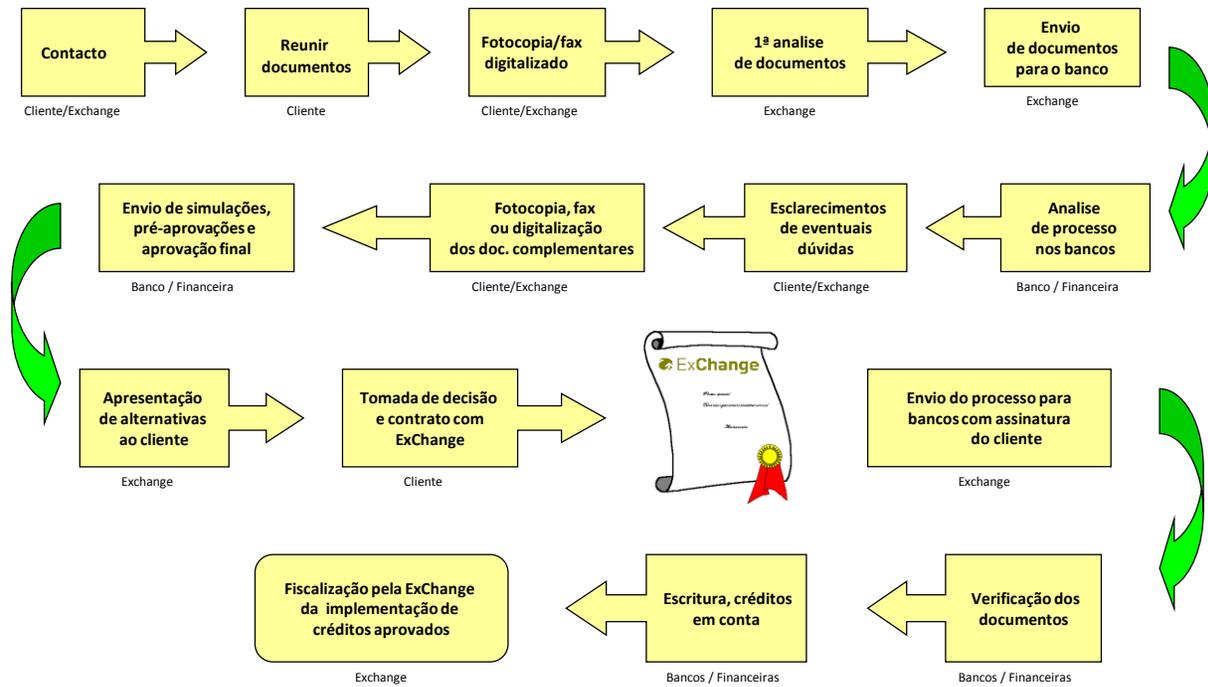
De facto confrontei-me por um lado com alguns estudos algo desactualizados sobre o franchising e outros em que era vedado o acesso por confidencialidade.

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

No que respeita à actividade de consultoria financeira em Portugal e pelo facto de ser ainda recente por e simplesmente não encontrei qualquer literatura sobre esta matéria de origem nacional, informação que confirma o que me foi transmitido pelos administradores do grupo Onebiz a quem solicitei apoio, daí ter recorrido a alguns artigos produzidos em Espanha, país em que esta actividade é bastante mais antiga e tem outra expressão.

Anexo 1: Circuito do processo operativo

Operação/Processo Operativo



Anexo 2: Preçário ExChange para clientes



Preçário

Em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2007

Atualizado a 1 de Maio de 2008

Valores Sem IVA

Tabela Crédito Pessoal & Auto-Cash	
Particulares Valor financiamento (€)	Despesas de Dossier sem IVA
300,00 a 500,00€	50.00 €
501,00 a 1.000,00€	70.00 €
1.001,00 a 1.500,00€	100.00 €
1.501,00 a 2.500,00€	150.00 €
2.501,00 a 5.000,00€	200.00 €
5.001,00 a 7.500,00€	250.00 €
7.501,00 a 10.000,00€	300.00 €
10.001,00 a 15.000,00€	350.00 €
15.001,00 a 25.000,00€	400.00 €
> 25.000,00€	500.00 €

Tabela Consolidado Sem Hipoteca	
Valor financiamento (€)	Despesas de Dossier sem IVA
5.000 a 10.000€	300 €
10.001 a 15.000€	350 €
15.001 a 20.000€	425 €
20.001 a 25.000€	500 €
25.001 a 30.000€	600 €
30.001 a 50.000€	750 €

Tabela Crédito Hipotecário		
Produto	Fee inicial	" Success Fee"
Crédito Habitação Novo	300 €	Até 1% sobre o montante financiado
Crédito Habitação Transferência SEM REFORÇO		
Crédito Habitação Transferência COM REFORÇO	300 €	Até 2% sobre o montante financiado
Crédito Consolidado (sem incidentes)	300 €	Até 2% sobre o montante financiado
Crédito Consolidado (com incidentes)	300 €	Até 3% sobre o montante financiado

Em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2007

Valores Sem IVA

Tabela Automóvel		
Produto	Fee inicial	" Success Fee"
Leasing, ALD, Crédito	175 €	N/A

Tabela de Serviços Empresas		
Montante do financiamento	Fee inicial (1)	" Success Fee" (2)
Até 25.000€	300 €	3%
25.001 a 100.000€	500 €	2%
100.001 a 500.000€	750 €	1,5%
> 500.000€	1,000 €	1%

(1) O fee inicial é um valor fixo, variável em função do montante financiado (conforme tabela do preçário), sendo cobrado ao cliente, independentemente de se ter concretizado o financiamento, DESDE que tenha sido elaborado pela loja um dossier de análise económico-financeira da empresa. Este dossier é sempre entregue ao cliente

(2) O fee de sucesso só é devido no caso de sucesso da operação

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Anexo 3: Comissões por produto, no primeiro ano

Mês	Arranque	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário														
Volume médio unitário	0	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
N.º negócios	0	0	2	2	3	3	2	2	3	4	6	6	6	33
Volume	0	0	200.000	200.000	300.000	300.000	200.000	200.000	300.000	400.000	600.000	600.000	600.000	3.300.000
Comissão média	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	
Comissão de Negócio	0	0	2.500	2.500	3.750	3.750	2.500	2.500	3.750	5.000	7.500	7.500	7.500	41.250
Facturação Serviço Cliente	0	0	600	600	900	900	600	600	900	1.200	1.800	1.800	1.800	9.900
Crédito ao Consumo/Crédito Pessoal														
Volume médio unitário	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
N.º negócios	0	1	2	4	4	6	4	4	6	6	8	8	8	53
Volume	0	5.000	10.000	20.000	20.000	30.000	20.000	20.000	30.000	30.000	40.000	40.000	40.000	265.000
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	0	100	200	400	400	600	400	400	600	600	800	800	800	5.300
Facturação Serviço Cliente	0	200	400	800	800	1.200	800	800	1.200	1.200	1.600	1.600	1.600	10.600
Crédito Consolidado s/ Hipoteca														
Volume médio unitário	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
N.º negócios	0	1	1	2	2	2	1	1	3	3	4	4	4	24
Volume	0	25.000	25.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000	75.000	75.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Comissão média	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Comissão de Negócio	0	438	438	875	875	875	438	438	1.313	1.313	1.750	1.750	1.750	10.500
Facturação Serviço Cliente	0	400	400	800	800	800	400	400	1.200	1.200	1.600	1.600	1.600	9.600
Crédito Automóvel														
Volume médio unitário	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	
N.º negócios	0	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	20
Volume	0	12.500	12.500	12.500	12.500	25.000	12.500	12.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	250.000
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	
Comissão de Negócio	0	313	313	313	313	625	313	313	938	938	938	938	938	6.250
Facturação Serviço Cliente	0	150	150	150	150	300	150	150	450	450	450	450	450	3.000
Crédito a Empresas														
Volume médio unitário	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
N.º negócios	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	16
Volume	0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
Comissão média	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
Comissão de Negócio	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	32.000
Facturação Fee Inicial	0	500	500	500	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	8.000

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Anexo 4: Comissões por produto, no segundo ano

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário													
Volume médio unitário	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
N.º negócios	6	6	6	7	7	7	5	4	6	6	8	8	76
Volume	600.000	600.000	600.000	700.000	700.000	700.000	500.000	400.000	600.000	600.000	800.000	800.000	7.600.000
Comissão média	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	
Comissão de Negócio	7.500	7.500	7.500	8.750	8.750	8.750	6.250	5.000	7.500	7.500	10.000	10.000	95.000
Facturação Serviço Cliente	2.400	2.400	2.400	2.800	2.800	2.800	2.000	1.600	2.400	2.400	3.200	3.200	30.400
Crédito ao Consumo / Crédito Pessoal													
Volume médio unitário	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
N.º negócios	8	8	8	8	8	8	6	6	8	8	8	8	92
Volume	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	36.000	36.000	48.000	48.000	48.000	48.000	552.000
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	960	960	960	960	960	960	720	720	960	960	960	960	11.040
Facturação Serviço Cliente	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	23.000
Crédito Consolidado s/ Hipoteca													
Volume médio unitário	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	
N.º negócios	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	44
Volume	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	52.000	52.000	104.000	104.000	104.000	104.000	1.144.000
Comissão média	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Comissão de Negócio	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	910	910	1.820	1.820	1.820	1.820	20.020
Facturação Serviço Cliente	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	900	900	1.800	1.800	1.800	1.800	19.800
Crédito Automóvel													
Volume médio unitário	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	32
Volume	38.625	38.625	38.625	38.625	38.625	38.625	12.875	12.875	38.625	38.625	38.625	38.625	412.000
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	
Comissão de Negócio	966	966	966	966	966	966	322	322	966	966	966	966	10.300
Facturação Serviço Cliente	450	450	450	450	450	450	150	150	450	450	450	450	4.800
Crédito a Empresas													
Volume médio unitário	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
N.º negócios	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	22
Volume	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.400.000
Comissão média	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0
Comissão de Negócio	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	44.000
Facturação Fee Inicial	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Anexo 5: Comissões por produto, no terceiro ano

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário													
Volume médio unitário	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
N.º negócios	8	8	8	9	9	9	7	5	8	8	10	10	99
Volume	780.000	780.000	780.000	910.000	910.000	910.000	650.000	520.000	780.000	780.000	1.040.000	1.040.000	9.880.000
Comissão média	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	
Comissão de Negócio	9.750	9.750	9.750	11.375	11.375	11.375	8.125	6.500	9.750	9.750	13.000	13.000	123.500
Facturação Serviço Cliente	3.042	3.042	3.042	3.549	3.549	3.549	2.535	2.028	3.042	3.042	4.056	4.056	38.532
Crédito ao Consumo / Crédito Pessoal													
Volume médio unitário	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
N.º negócios	8	8	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	115
Volume	48.000	48.000	62.400	62.400	62.400	62.400	46.800	46.800	62.400	62.400	62.400	62.400	688.800
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	960	960	1.248	1.248	1.248	1.248	936	936	1.248	1.248	1.248	1.248	13.776
Facturação Serviço Cliente	2.000	2.000	2.600	2.600	2.600	2.600	1.950	1.950	2.600	2.600	2.600	2.600	28.700
Crédito Consolidado s/ Hipoteca													
Volume médio unitário	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	
N.º negócios	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	43
Volume	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	52.000	52.000	78.000	104.000	104.000	104.000	1.118.000
Comissão média	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Comissão de Negócio	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	910	910	1.365	1.820	1.820	1.820	19.565
Facturação Serviço Cliente	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	900	1.200	1.200	1.200	12.900
Crédito Automóvel													
Volume médio unitário	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	31
Volume	39.784	39.784	39.784	39.784	39.784	39.784	13.261	13.261	26.523	39.784	39.784	39.784	411.099
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	0
Comissão de Negócio	995	995	995	995	995	995	332	332	663	995	995	995	10.277
Facturação Serviço Cliente	450	450	450	450	450	450	150	150	300	450	450	450	4.650
Crédito a Empresas													
Volume médio unitário	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	32
Volume	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	200.000	200.000	600.000	600.000	600.000	600.000	6.400.000
Comissão média	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0
Comissão de Negócio	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	2.000	2.000	6.000	6.000	6.000	6.000	64.000
Facturação Fee Inicial	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	500	500	1.500	1.500	1.500	1.500	16.000

Anexo 6: Quadro detalhado de exploração (Ano 1)

Mês	Arranque	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário														
Volume médio unitário	0	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
N.º negócios	0	0	2	2	3	3	2	2	3	4	6	6	6	33
Volume	0	0	200.000	200.000	300.000	300.000	200.000	200.000	300.000	400.000	600.000	600.000	600.000	3.300.000
Comissão média	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	0
Comissão de Negócio	0	0	2.500	2.500	3.750	3.750	2.500	2.500	3.750	5.000	7.500	7.500	7.500	41.250
Facturação Serviço Cliente	0	0	600	600	900	900	600	600	900	1.200	1.800	1.800	1.800	9.900
Crédito ao Consumo / Crédito Pessoal														
Volume médio unitário	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
N.º negócios	0	1	2	4	4	6	4	4	6	6	8	8	8	53
Volume	0	5.000	10.000	20.000	20.000	30.000	20.000	20.000	30.000	30.000	40.000	40.000	40.000	265.000
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	0	100	200	400	400	600	400	400	600	600	800	800	800	5.300
Facturação Serviço Cliente	0	200	400	800	800	1.200	800	800	1.200	1.200	1.600	1.600	1.600	10.600
Crédito Consolidado s/ Hipoteca														
Volume médio unitário	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
N.º negócios	0	1	1	2	2	2	1	1	3	3	4	4	4	24
Volume	0	25.000	25.000	50.000	50.000	50.000	25.000	25.000	75.000	75.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Comissão média	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Comissão de Negócio	0	438	438	875	875	875	438	438	1.313	1.313	1.750	1.750	1.750	10.500
Facturação Serviço Cliente	0	400	400	800	800	800	400	400	1.200	1.200	1.600	1.600	1.600	9.600
Crédito Automóvel														
Volume médio unitário	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	
N.º negócios	0	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	20
Volume	0	12.500	12.500	12.500	12.500	25.000	12.500	12.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	250.000
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	
Comissão de Negócio	0	313	313	313	313	625	313	313	938	938	938	938	938	6.250
Facturação Serviço Cliente	0	150	150	150	150	300	150	150	450	450	450	450	450	3.000

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	Arranque	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito a Empresas														
Volume médio unitário		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
N.º negócios		0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16
Volume		0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	3.200.000
Comissão média		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
Comissão de Negócio		0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	32.000
Facturação Fee Inicial		0	500	500	500	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	8.000
Proveitos >>>		0	4.100	7.500	8.938	10.488	11.550	8.100	10.600	15.350	16.900	21.438	21.438	136.400
Proveitos Acumulados >>>		0	4.100	11.600	20.538	31.025	42.575	50.675	61.275	76.625	93.525	114.963	136.400	136.400
Investimento														
Franquia	30.000													
Montagem da Loja	23.649													
Investimento Total	53.649	0	53.649											
Custos Fixos														
Electricidade		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Água		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Material Escritório		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Rendas e Alugueres		550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600
Outros Seguros		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Limpeza, Higiene e Conforto		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Vigilância e Segurança		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Trabalhos Especializados (contabilidade, outros)		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Outros Fornecimentos e Serviços - Fixos		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500
Comunicações		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Economato		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Publicidade e Propaganda		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Custos Variáveis														
Combustíveis e O. Fluídos		284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	3.410
Despesas de Representação		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	409
Comunicação		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Royalties		796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	9.548
Deslocações e Estadas		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	682

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	Arranque	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Comissões Canais Indirectos		114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.364
Honorários		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	682
Conservação e Reparação		114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.364
Publicidade e Propaganda		171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	2.046
Taxa de Publicidade		341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	4.092
Salários e Encargos														
Responsável Loja		2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	2.392	28.700
Administrativo		897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	10.763
Comercial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos sociais (Seg Social)		781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	9.372
Seguro de acidentes de trabalho		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	592
Outros custos		247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	2.966
Amortizações		877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	10.521
Provisões		34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	404
Total Custos Operacionais	53.649	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	9.140	109.675
Custos e Perdas Financeiras		-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-738
Proveitos e Ganhos Financeiros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Mensal		-9.241	-5.141	-1.741	-304	1.246	2.309	-1.141	1.359	6.109	7.659	12.196	12.196	25.507
Resultado Acumulado Antes de Impostos		-9.241	-14.382	-16.123	-16.427	-15.180	-12.872	-14.013	-12.654	-6.545	1.114	13.310	25.507	25.507
IRC>>>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	-290	-3.461	-6.632	-6.632
Resultado Líquido Depois de Impostos		-9.241	-14.382	-16.123	-16.427	-15.180	-12.872	-14.013	-12.654	-6.545	824	9.850	18.875	18.875

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Anexo 7: Quadro detalhado de exploração (Ano 2)

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário													
Volume médio unitário	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
N.º negócios	6	6	6	7	7	7	5	4	6	6	8	8	76
Volume	600.000	600.000	600.000	700.000	700.000	700.000	500.000	400.000	600.000	600.000	800.000	800.000	7.600.000
Comissão média	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Comissão de Negócio	7.500	7.500	7.500	8.750	8.750	8.750	6.250	5.000	7.500	7.500	10.000	10.000	95.000
Facturação Serviço Cliente	2.400	2.400	2.400	2.800	2.800	2.800	2.000	1.600	2.400	2.400	3.200	3.200	30.400
Crédito ao Consumo / Crédito Pessoal													
Volume médio unitário	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
N.º negócios	8	8	8	8	8	8	6	6	8	8	8	8	92
Volume	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	36.000	36.000	48.000	48.000	48.000	48.000	552.000
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	960	960	960	960	960	960	720	720	960	960	960	960	11.040
Facturação Serviço Cliente	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	23.000
Crédito Consolidado s/ Hipoteca													
Volume médio unitário	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	
N.º negócios	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	44
Volume	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	52.000	52.000	104.000	104.000	104.000	104.000	1.144.000
Comissão média	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Comissão de Negócio	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	910	910	1.820	1.820	1.820	1.820	20.020
Facturação Serviço Cliente	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	900	900	1.800	1.800	1.800	1.800	19.800
Crédito Automóvel													
Volume médio unitário	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	12.875	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	32
Volume	38.625	38.625	38.625	38.625	38.625	38.625	12.875	12.875	38.625	38.625	38.625	38.625	412.000
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	
Comissão de Negócio	966	966	966	966	966	966	322	322	966	966	966	966	10.300
Facturação Serviço Cliente	450	450	450	450	450	450	150	150	450	450	450	450	4.800

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito a Empresas													
Volume médio unitário	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
N.º negócios	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	22
Volume	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.400.000
Comissão média	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0
Comissão de Negócio	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	44.000
Facturação Fee Inicial	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
Proveitos >>>	22.896	22.896	22.896	24.546	24.546	24.546	15.252	13.602	22.896	22.896	26.196	26.196	269.360
Proveitos Acumulados >>>	22.896	45.791	68.687	93.233	117.778	142.324	157.576	171.178	194.073	216.969	243.164	269.360	269.360
Investimento													
Franquia													
Montagem da Loja													
Custos Fixos													
Electricidade	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	865
Água	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	371
Material Escritório	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	2.472
Rendas e Alugueres	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	6.798
Outros Seguros	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	309
Limpeza, Higiene e Conforto	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1.236
Vigilância e Segurança	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1.236
Trabalhos Especializados (contabilidade, outros)	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	3.090
Outros Fornecimentos e Serviços - Fixos	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	515
Comunicações	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	4.326
Economato	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	989
Publicidade e Propaganda	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1.236
Custos Variáveis													
Combustíveis e O. Fluídos	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	6.734
Despesas de Representação	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	808
Comunicação	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	4.040
Royalties	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	1.571	18.855

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Deslocações e Estadas	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.347
Comissões Canais Indirectos	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	26.936
Honorários	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2.694
Contencioso e Notariado	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	1.347
Conservação e Reparação	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2.694
Publicidade e Propaganda	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	4.040
Taxa de Publicidade	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	8.081
Salários e Encargos													
Responsável Loja	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	32.431
Administrativo	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	23.247
Comercial	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	15.498
Encargos sociais (Seg Social)	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	1.409	16.904
Seguro de acidentes de trabalho	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.068
Outros custos	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	5.349
Amortizações	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	10.521
Provisões	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	797
Total Custos Operacionais	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	17.236	206.834
Custos e Perdas Financeiras	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-565
Proveitos e Ganhos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Mensal	5.612	5.612	5.612	7.262	7.262	7.262	-2.031	-3.681	5.612	5.612	8.912	8.912	61.961
Resultado Acumulado Antes de Impostos	5.612	11.225	16.837	24.100	31.362	38.624	36.593	32.912	38.524	44.137	53.049	61.961	61.961
IRC>>>	-1.459	-2.918	-4.378	-6.266	-8.154	-10.042	-9.514	-8.557	-10.016	-11.475	-13.793	-16.110	-16.110
Resultado Líquido Depois de Impostos	4.153	8.306	12.460	17.834	23.208	28.582	27.079	24.355	28.508	32.661	39.256	45.851	45.851

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Anexo 8: Quadro detalhado de exploração (Ano 3)

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito Hipotecário													
Volume médio unitário	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
N.º negócios	8	8	8	9	9	9	7	5	8	8	10	10	99
Volume	780.00	780.00	780.00	910.00	910.00	910.00	650.00	520.00	780.00	780.00	1.040.00	1.040.00	9.880.00
Comissão média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissão de Negócio	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Facturação Serviço Cliente	9.750	9.750	9.750	11.375	11.375	11.375	8.125	6.500	9.750	9.750	13.000	13.000	123.500
	3.042	3.042	3.042	3.549	3.549	3.549	2.535	2.028	3.042	3.042	4.056	4.056	38.532
Crédito ao Consumo / Crédito Pessoal													
Volume médio unitário	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
N.º negócios	8	8	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	115
Volume	48.000	48.000	62.400	62.400	62.400	62.400	46.800	46.800	62.400	62.400	62.400	62.400	688.800
Comissão média	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Comissão de Negócio	960	960	1.248	1.248	1.248	1.248	936	936	1.248	1.248	1.248	1.248	13.776
Facturação Serviço Cliente	2.000	2.000	2.600	2.600	2.600	2.600	1.950	1.950	2.600	2.600	2.600	2.600	28.700
Crédito Consolidado s/ Hipoteca													
Volume médio unitário	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	
N.º negócios	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	43
Volume	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00	52.000	52.000	78.000	104.00	104.000	104.000	1.118.00
Comissão média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissão de Negócio	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	
Facturação Serviço Cliente	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	1.820	910	910	1.365	1.820	1.820	1.820	19.565
	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	900	1.200	1.200	1.200	12.900
Crédito Automóvel													
Volume médio unitário	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	13.261	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	31
Volume	39.784	39.784	39.784	39.784	39.784	39.784	13.261	13.261	26.523	39.784	39.784	39.784	411.099
Comissão média	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	0
Comissão de Negócio	995	995	995	995	995	995	332	332	663	995	995	995	10.277
Facturação Serviço Cliente	450	450	450	450	450	450	150	150	300	450	450	450	4.650

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Crédito a Empresas													
Volume médio unitário	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.000	200.000	
N.º negócios	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	32
Volume	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	200.00	200.00	600.00	600.00	600.000	600.000	6.400.00
Comissão média	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0
Comissão de Negócio	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	2.000	2.000	6.000	6.000	6.000	6.000	64.000
Facturação Fee Inicial	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	500	500	1.500	1.500	1.500	1.500	16.000
Proveitos >>>	27.717	27.717	28.605	30.737	30.737	30.737	18.038	15.906	27.368	28.605	32.869	32.869	331.900
Proveitos Acumulados >>>	27.717	55.433	84.038	114.77	145.51	176.24	194.28	210.19	237.55	266.16	299.032	331.900	331.900
Investimento													
Franquia													
Montagem da Loja													
Custos Fixos													
Electricidade	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	891
Água	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	382
Material Escritório	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2.546
Rendas e Alugueres	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7.002
Outros Seguros	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	318
Limpeza, Higiene e Conforto	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.273
Vigilância e Segurança	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.273
Trabalhos Especializados (contabilidade, outros)	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.183
Outros Fornecimentos e Serviços - Fixos	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	530
Comunicações	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	4.456
Economato	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.018
Publicidade e Propaganda	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.273
Custos Variáveis													
Combustíveis e O. Fluídos	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	8.298
Despesas de Representação	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	996
Comunicação	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	4.979
Royalties	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	1.936	23.233

PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSULTADORIA FINANCEIRA

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Deslocações e Estadas	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1.660
Comissões Canais Indirectos	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	2.766	33.190
Honorários	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	3.319
Contencioso e Notariado	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1.660
Conservação e Reparação	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	3.319
Publicidade e Propaganda	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	4.979
Taxa de Publicidade	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	9.957
Salários e Encargos													
Responsável Loja	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	3.054	36.647
Administrativo	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	2.092	25.107
Comercial	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	1.395	16.738
Encargos sociais (Seg Social)	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	1.553	18.642
Seguro de acidentes de trabalho	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1.177
Outros custos	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	5.899
Amortizações	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	877	10.521
Provisões	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	982
Total Custos Operacionais	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	19.621	235.446
Custos e Perdas Financeiras	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-344
Proveitos e Ganhos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Mensal	8.067	8.067	8.955	11.087	11.087	11.087	-1.612	-3.744	7.719	8.955	13.219	13.219	96.110
Resultado Acumulado Antes de Impostos	8.067	16.135	25.090	36.178	47.265	58.353	56.741	52.997	60.716	69.672	82.891	96.110	96.110
IRC>>>	-2.098	-4.195	-6.523	-9.406	-12.289	-15.172	-14.753	-13.779	-15.786	-18.115	-21.552	-24.989	-24.989
Resultado Líquido Depois de Impostos	5.970	11.940	18.567	26.771	34.976	43.181	41.988	39.218	44.930	51.557	61.339	71.122	71.122

Anexo 9: Quadro resumo: BREAK EVEN / PAYBACK

Investimento	53.649
---------------------	---------------

Resultados Antes de Impostos:		
1º. Ano	Acumulado	Payback
Mês 1	-9.241	-62.890
Mês 2	-14.382	-68.031
Mês 3	-16.123	-69.772
Mês 4	-16.427	-70.076
Mês 5	-15.180	-68.829
Mês 6	-12.872	-66.521
Mês 7	-14.013	-67.662
Mês 8	-12.654	-66.303
Mês 9	-6.545	-60.194
Mês 10	1.114	-52.535
Mês 11	13.310	-40.339
Mês 12	25.507	-28.142

Resultados Antes de Impostos:		
2º. Ano	Acumulado	Payback
Mês 1	31.200	-22.449
Mês 2	36.894	-16.755
Mês 3	42.587	-11.062
Mês 4	49.931	-3.718
Mês 5	57.274	3.625
Mês 6	64.617	10.968
Mês 7	62.667	9.018
Mês 8	59.067	5.418
Mês 9	64.760	11.111
Mês 10	70.454	16.805
Mês 11	79.447	25.798
Mês 12	88.440	34.792

BIBLIOGRAFIA

- Bates T. (1995), A Comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates, *Small Business Economics*, Springer, 7(5),377-388.
- Blázquez, J. L. (2009), Oportunidades para el asesor financiero, *Bolsa de Madrid* 175;30-32.
- Borges A., Rodrigues A., Morgado J. (2004), *Contabilidade e Finanças para Gestão* 2ª Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Ennew C.T. (2002), Consumer Attitudes to Independent Financial Advice, *International Journal of Bank Marketing* 15 (5), 4-12.
- Hoffmann J. e Alberton L. (2005), Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil.
- IIF - Instituto de Informação e Franchising (2009), Censo do IFF - O Franchising em Portugal, em Directório de Oportunidades de Negócio, 14ª Edição, Lisboa.
- Kisfaludi M. (2005), La distribución de productos y servicios en la nueva banca: los agentes financieros, *Mediterráneo Económico* 8:221-230.
- Lindon D., Lendrevie J., Lévy J., Dionísio P., Rodrigues J.V. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Lisboa, Publicação Dom Quixote.
- Mayta G. e Maximiliano D. (2009), “Asesor financiero personal”, Manuscrito não publicado <http://hdl.handle.net/123456789/169>
- Martínez-Fornés V. O. e Marín J.R. (2002), Asesor financiero: alguien en quien confiar, *Medicina General* 42:220-223.
- Mendelsohn M. (2004), The growth of franchising em *The guide to franchising*, 7th Edition, London: Thomson.
- Mota A.G., Custódio C. (2006), *Finanças da empresa, Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos*, Lisboa, Booknomics.
- Wheelen T.L., Hunger J.D. (2006), *Strategic Management and Business Policy*, 10th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.