



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS
CRIAÇÃO DE APLICAÇÃO MÓVEL: GOCLEAN

Fernando Henrique Almeida Teles

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Miguel Violante Rodrigues, Professor Convidado, INDEG-ISCTE

Julho, 2020

Dedicatória

Para a minha esposa Patrícia e filhas Margarida e Madalena, pela paciência e adaptação.

A toda a minha família, por acreditarem ...

Agradecimentos

Este trabalho resulta de um enorme esforço pessoal, num ano com grandes desafios profissionais o que elevou a fasquia e tornou esta tese ainda maior.

Ao Professor Miguel Rodrigues pela disponibilidade, simpatia, paciência, incentivo e todo o conhecimento e visão que permitiu concluir esta tese.

Aos restantes professores do ISCTE que me ajudaram avulsamente, mas sempre com um resposta célere nas dúvidas que fui tendo na realização.

Ao grupo dos antigos alunos do eMBA que seguiram para o Mestrado, por toda a camaradagem e entreaajuda que temos.

1. Índice

1.	Sumário	7
2.	Sumário Executivo	9
3.	Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	11
3.1	Introdução	11
3.2	Motivação	11
3.3	Problemática de Investigação	12
4.	Revisão de Literatura	13
5.	Quadro de Referência.....	21
6.	Análise de Mercado – Atual e Futura;	23
6.1	Análise Contextual (PEST)	23
6.1.1	Ambiente Político e Legal.....	23
6.1.2	Ambiente Económico.....	24
6.1.3	Ambiente Socio-Cultural	25
6.1.4	Ambiente Tecnológico	26
6.2	Oportunidades e Ameaças	28
6.3	Análise Transacional	29
6.3.1	Clientes.....	29
6.3.2	Fornecedores	29
6.3.3	Concorrência	29
6.3.4	Comunidade	34
6.4	Análise baseada no modelo das 5 Forças de Porter.....	35
6.4.1	Ameaça de novos concorrentes (entradas).....	35
6.4.2	Poder de negociação dos clientes	36
6.4.3	Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	37
6.4.4	Poder de negociação dos fornecedores.....	37

6.4.5	Concorrentes atuais	38
6.5	Estimativa da Dimensão do Mercado.....	38
6.6	Análise Qualitativa de Mercado	44
6.6.1	Processo de decisão de compra (PDC).....	44
7.	Análise Interna – Pontos Fortes e Fracos	47
7.1	Visão, Missão	47
7.1.1	Visão	47
7.1.2	Missão	47
7.2	Variáveis Qualificadoras e Diferenciadoras	47
7.2.1	Variáveis Qualificadoras	47
7.2.2	Variáveis Diferenciadoras	48
8.	Análise Competitiva.....	49
8.1	Swot Qualificada	49
9.	Definição de Objetivos.....	53
9.1	Objetivos a Curto Prazo (até 1 ano)	53
9.2	Objetivos a Médio/Longo Prazo (entre 1 ano ao 5o ano).....	53
10.	Estratégia de Desenvolvimento.....	55
10.1	Segmentação	55
10.2	Target ou Alvo	55
10.3	Posicionamento	55
11.	Definição de Políticas de Implementação	57
11.1	Plano Marketing.....	57
11.1.1	Produto	57
11.1.2	Preço.....	60
11.1.3	Distribuição	61
11.1.4	Comunicação.....	61
11.1.5	Processos	63

11.1.6	Pessoas	63
11.1.7	Evidências Físicas	64
12.	Requisitos para a Implementação.....	65
12.1	Localização	65
12.2	Licenciamento.....	65
12.3	Capital e Funding.....	65
12.4	Seguros.....	65
12.5	Recrutamento	65
12.6	Plano Alternativos.....	66
13.	Avaliação Financeira.....	67
13.1	Pressupostos.....	67
13.2	Volume de Negócios.....	68
13.3	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)	69
13.4	Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	69
13.5	Gastos com Pessoal.....	69
13.6	Investimento e Financiamento	69
13.7	Resultado Líquido.....	70
13.8	Indicadores Económico-Financeiros.....	72
13.9	Análise de Rácios Financeiros e Indicadores.....	72
13.10	Análise de Viabilidade	74
13.11	Análise de Sensibilidade	75
14.	Conclusões e Limitações do Estudo.....	77
15.	Bibliografia	79
16.	Anexos.....	83
16.1	Anexo A - Dados secundários.....	83
16.2	Anexo B - Questionário	85
16.3	Anexo C – Fornecimentos e Serviços Externos.....	87

Índice de Figuras

Figura 4-1 Modelo conceptual e o impacto dos negócios digitais nos mercados e empresas adaptado de Verhoefat <i>at al</i> (2019).....	18
Figura 6-1 Densidade populacional por km2 (PorData, 2019)	25
Figura 6-2 Q1 2018 Tempo em cada plataforma despendido por utilizadores, Mercado USA- adaptado de (MarketWatch, 2019).....	27
Figura 6-3 Questionário: idades respondidas vs dade população nacional.....	40
Figura 6-4 Questionário: Nível de escolaridade	40
Figura 6-5 Questionário: Serviços utilizados no dispositivo móvel	41
Figura 6-6 Questionário: Utilização de serviço de limpeza.....	42
Figura 6-7 Volume de Vendas Serviço 2018 -CAE 81210.....	43
Figura 6-8 Questionário: Fatores de relevo na avaliação.....	45
Figura 10-1 Triângulo de ouro do posicionamento, baseado no Livro Mercator XX	56
Figura 11-1 Logotipo Geral	58
Figura 11-2 Exemplos de utilização da marca em sites ou fardamentos	58
Figura 11-3 Logotipo para Ícone na aplicação móvel.....	58
Figura 11-4 Histograma de preços	61

Índice de Quadros

Quadro 4-1 Intermediários digitais, adaptado de (Katrijn , 2019).....	20
Quadro 6-1 Composição agregado familiar no ano de 2019 (PorData, 2019).....	26
Quadro 6-2 Quadro resumo da análise das 5 forças de Porter- Fonte o próprio.....	38
Quadro 6-3 % de contratação consumidor clássico face à aplicação móvel.....	42
Quadro 6-4 Potencial de Mercado $\geq 2\%$ existência de empresas.....	43
Quadro 8-1 Análise SWOT.....	49
Quadro 8-2 SWOT: Avaliação das métricas Magnitude x Importância	50
Quadro 8-3 Analise SWOT ponderação (Fonte: autor)	51
Quadro 8-4 Quadrante a analisar (Fonte: autor)	51
Quadro 11-1 Quadro evolutivo da remuneração da empresa	64
Quadro 13-1 Pressupostos, fonte: elaborado pelo próprio.....	67
Quadro 13-2 Volume de Negócio estimado 5 anos	69
Quadro 13-3 Demonstração de Resultados.....	70

Quadro 13-4 Análise Previsional	71
Quadro 13-5 – Principais indicadores e rácios financeiros.....	72
Quadro 13-6 - Avaliação: perspetiva do projeto.....	74
Quadro 13-7 - Avaliação: perspetiva do investidor	75
Quadro A-1 Resumo do número de habitações. Fonte: Censos, 2011	83
Quadro A-2 Dimensão média das famílias- TOP5 adaptado de PorData, 2019.....	83
Quadro A-3 Índice de poder de compra- TOP5 adaptado de PorData,2017	84
Quadro A-4 Fornecedores de Serviço CAE 81210 por Distrito	84

1. Sumário

Esta tese de Mestrado é um **Plano de Negócios** que visa a implementação de uma aplicação que disponibiliza a contratação de serviços de limpeza.

A ideia desta aplicação surgiu após a conclusão do *Executive Master of Business Administration* (eMBA) do INDEG-ISCTE, entre dois alunos, que queriam colocar em prática os ensinamentos de gestão aí aprendidos.

O entusiasmo deste estudo nasce do facto de o mesmo ter por objeto um conceito inovador que pretende agilizar a oferta deste tipo de serviços.

Como forma de concretizar este estudo foram realizadas análises da envolvente externa, as quais sofreram alterações, devido ao aparecimento da COVID-19 (pandemia que obrigou ao confinamento Mundial das populações).

Numa fase seguinte foi realizada uma análise interna observando-se as oportunidades e ameaças do mercado e identificando-se os pontos fortes e fracos desta potencial empresa.

Com vista a implementar a melhor estratégia de negócio, para além da análise externa e interna, foi realizado um questionário, aplicado a potenciais consumidores.

Finalmente, foi também realizada a avaliação deste projeto que permitiu aferir a viabilidade económica e financeira da aplicação “**GoCLEAN**”.

Palavras-chave: Sector das Limpezas, Aplicação Móvel, Serviços de Limpezas

Abstract

This Master's thesis is a **Business Plan** that aims to implement an application that makes cleaning services available.

The idea for this application came after the conclusion of the *Executive Master of Business Administration* (eMBA) of INDEG-ISCTE, between two students, who wanted to put into practice the management teachings learned there.

The enthusiasm of this study arises from the fact that brings an innovative concept that aims to streamline the offer of this type of services.

As a way to carry out this study, analyzes of the external environment were carried out, which underwent changes due to the appearance of COVID-19 (pandemic that forced the worldwide confinement of populations).

In the following phase, an internal analysis was carried out, observing the opportunities and threats of the market and identifying the strengths and weaknesses of this potential company.

In order to implement the best business strategy, in addition to external and internal analysis, a questionnaire was applied to potential consumers.

Finally, the evaluation of this project was also carried out, which made it possible to assess the economic and financial viability of the “**GoCLEAN**” application.

Keywords: Cleaning Sector, Mobile Application, Cleaning Services

2. Sumário Executivo

O projeto “GoCLEAN” será uma aplicação móvel que permite a contratação de serviços de limpeza para o mercado doméstico.

Os fornecedores deste tipo de serviços estão enquadrados no CAE -81210: Atividades de limpeza geral em edifícios.

A forma jurídica desta empresa será uma sociedade comercial por Quotas, com capital social inicial de 195.000€.

O mercado dos serviços de limpeza a nível nacional movimentou no ano de 2019 cerca de 519 milhões de euros. A introdução da aplicação, como forma de contratação de serviços de limpeza, apresenta uma estimativa de mercado potencial de aproximadamente de 53 milhões de euros, do total do mercado nacional.

Não menos relevante que a aplicação que se pretende desenvolver é a forma e tipificação de penetração deste projeto no mercado de limpezas domésticas. Da revisão de literatura e estudos diversos, concluímos que existem diversos pontos a serem cobertos na implementação deste projeto e ainda conceitos a ter em conta na divulgação do mesmo. A atividade comercial desta sociedade iniciar-se-á em Janeiro de 2021. No entanto, acreditamos que com o tempo de especificação, o desenvolvimento e os testes, a aplicação só irá entrar em produção no final do ano 2021.

As instalações físicas desta empresa serão em regime de *coworking* na cidade de Lisboa, no entanto e pela natureza deste projeto é previsível que grande parte do trabalho seja executado remotamente.

Pretende-se que esta aplicação seja uma referência na contratação deste tipo de serviços que inicialmente irá abranger apenas Portugal Continental. Com os resultados que se venham a obter em linha com o previsto este conceito será expandido para outras zonas do globo.

Inicialmente o projeto irá contar com cinco colaboradores com vista a dar resposta à procura do cliente final. Adicionalmente, estes colaboradores farão o suporte ao Cliente, as especificações das melhorias necessárias, a obtenção do feedback dos clientes e a informatização dos processos internos da empresa.

A viabilidade financeira do projeto é sustentada pelo Valor Actual Líquido (VAL) de 597.134€, TIR de 45.3% e pelo payback no primeiro ano.

3. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

3.1 Introdução

Esta tese de Mestrado é um Plano de Negócio para a criação de uma aplicação onde seja possível contratar serviços de limpeza.

Para desenvolvimento da Tese de Mestrado foi escolhido o formato Plano de Negócio Inovador, aplicado à potencial criação de uma aplicação móvel e toda a envolvente de divulgação do serviço.

Os promotores do projeto são dois alunos que acabaram o Executive MBA no INDEG-ISCTE e necessitam de definir uma estratégia: da ideia, do seu impacto financeiro, de forma aperceber a sua viabilidade futura e de modo a decidir da continuidade a implementação ou o afastamento do projeto.

3.2 Motivação

A escolha deste formato e tema, prende-se com o facto de no final do Executive MBA no INDEG-ISCTE, dois alunos (nos quais me incluo) terem o sonho de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos durante o curso.

De várias ideias em cima da mesa, esta aqui apresentada foi a que desde logo atraiu as atenções e foi fator determinante para elaborar um plano de negócio inovador, que permitisse perceber a exequibilidade do projeto em termos: operacionais, económicos e financeiros.

Das diversas opções de ideias e como forma de se realizar um piloto foram sendo descartadas algumas sendo que a convergência levou a:

- Testar o *target* e segmento alvo;
- Avaliar a viabilidade do projeto em termos de ligação entre serviços de limpeza e o *target* definido;
- Aprovar ou não a implementação de piloto.

3.3 Problemática de Investigação

Os serviços de limpeza em Portugal têm apresentado forte crescimento baseado num acréscimo de turismo no nosso País. Este acréscimo traz consigo inclusive um aumento de estudantes estrangeiros a estudar no nosso país, 26228 em 2017/18 com tendência de crescimento nos anos seguintes (Capucho, 2019).

Se por um lado as empresas de turismo recorrem a mão-de-obra própria, quando a dimensão da empresa não sustenta trabalhadores internos, as tarefas são conseguidas através de recursos externos, contratando particulares ou empresas especializadas.

No segmento de limpezas de casas particulares o racional apresenta quatro vertentes principais: limpeza própria; empregada doméstica; empresa prestadora de serviços de limpeza; e utilização de robótica. Este último fator, a robótica tem evoluído com o tempo e tecnológica, permitindo o mapeamento das assoalhadas a limpar no caso dos aspiradores de chão (Kleiner, 2018).

Durante a execução desta tese existiu um evento mundial (Vírus COVID-19), que afetou em grande forma todos os países do Mundo. Se por um lado, obrigou ao confinamento o racional de desinfeção e limpeza está na ordem do dia.

No mundo atual, o número de utilizadores de “smartphones” não parou de aumentar e superou o número de usuários de “laptops” desde 2014. O número de aplicativos móveis disponíveis seguiu a mesma tendência. As duas grandes fornecedoras de aplicativos móveis a Apple e a Google (*App Store e Goole Play* respetivamente) correspondem a 2 milhões de aplicativo se mais de 2,9 milhões de aplicativos (Statistica, 2019).

Por conseguinte, o acompanhamento das preferências de consumo acarreta um processo de reformulação e modernização das direções preferenciais no sentido do progresso e é neste ponto que podemos, por hipótese, fazer a ligação entre a oferta de serviços de limpeza e a toda a população de Portugal. Obviamente que o caso pode ser estendido a outros segmentos, países e localizações, no entanto, entendeu-se começar com este *target*.

Colocar sob investigação a escolha do mercado, a ligação ao serviço e a construção operacional de uma aplicação móvel, bem como os aspetos envolventes e as características económicas e financeiras dará o mote para este projeto.

4. Revisão de Literatura

Nesta secção é realizada a revisão de literatura. O objeto de estudo é a compreensão do estado da ciência, nos aspetos relevantes da interação entre empresas jovens, designadamente, *Startups* e os fatores de relevo na divulgação e posicionamento do ecossistema global com os clientes.

Startup: Empresa

Parece consensual o termo *startup* na linguagem corrente, no entanto, recapitulemos o conceito do mesmo na literatura.

Uma *startup* é um estímulo temporário e inovador que acumula recursos intelectuais e financeiros que se transformam em negócio (Kolosok, 2017).

Já um artigo da revista Exame (Moreira, 2016) dá ainda uma visão de integral do conceito em que acrescenta diversos fatores:

- **Incerteza:** Não existe forma definitiva de provar que a empresa é sustentável e que terá crescimento no futuro;

- **Geração de Valor:** Como transformar trabalho em dinheiro, gerando valor para o serviço e conferindo valorização à empresa. Existem vários modelos de negócio para a criação deste valor;

-**Repetibilidade:** Significa ser capaz de entregar de forma repetida, o mesmo produto ou serviço, em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente e

-**Escalabilidade:** significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie negativamente o modelo de negócios. Crescer em receita, mas com custos a crescer de forma não linear em relação à receita. Desta forma, gera-se maior valor e aumenta-se a margem de lucro.

Focando o mercado nacional, as designadas *startup's* representam 1,1% do PIB (Barbosa, 2018). Este crescimento acentuado é fruto da globalização tecnológica e da inovação. Com estas “empresas” presume-se um potencial de novas ideias cuja implementação não depende exclusivamente das forças do mercado existente.

O acima descrito, vai de encontro ao relatado por Schumpeter, na Teoria do Desenvolvimento Económico, onde se sugeria que a Inovação e o Empreendedorismo são os grandes motores das economias, assim como a criação de novas empresas baseadas nestes conceitos e ideias (Schumpeter, 1949). Esta Teoria mostrou alguma disrupção na forma como se idealiza os negócios (Greenwood & Gopal, 2015).

A criação de *startups* tem sido alavancada através dos dispositivos móveis. Estes dispositivos permitem de forma acessível e rápida a chegada dos produtos e serviços que as mesmas prestam ao consumidor final.

Esta visão otimista pode ser contrariada com a alta “taxa de mortalidade” das aqui analisadas *startups*. Por exemplo, em Portugal a sobrevivência a dois anos ultrapassou os 60% (Varela, 2017).

De acordo, com o artigo de “Why technology-based startups fail? An IT management approach” de Fábio *at al.* (2018), apresentam-se cinco grandes fatores, na perspetiva do IT¹ para o desaparecimento destas empresas: falta de regras dos empreendedores, falta de eixo condutor, má localização de lançamento de produto ou serviço, relação preço e custo e ignorar os consumidores sem a real perceção daquilo que o mercado necessita. Esta bipolaridade de crescimento e desaparecimento das *startups* conduziu a uma revolução no ICT-*Information and communications technology*² e implicou uma adequação dos profissionais de marketing às potencialidades digitais (Cools, 2017).

Off-line (espaço físico), Site ou aplicação

No crescimento das startups, é interessante verificar a relação entre a aparente facilidade na sua criação e a perceção da sua "proposta de valor" e consequentemente a sua eventual adoção por parte dos clientes.

¹ Do inglês, IT-InformationTechnology

²Em português TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

Tradicionalmente, os consumidores tomavam as decisões de compra na prateleira da loja, dando um grande poder aos logistas enquanto influenciadores de comportamentos e preferências.

Atualmente, com o aumento do comércio eletrônico, e, mais recentemente, das tecnologias inteligentes, novos concorrentes ameaçam essa supremacia de longa data.

A digitalização iniciou um processo de eliminação do comércio tradicional, sendo presentemente a principal interface para o cliente (Reinartz *at al.*, 2019) na obtenção de produtos e serviços.

As plataformas informáticas são uma força necessária para que exista uma transformação digital, nas empresas novas e nas já existentes (Pagani & Pardo., 2017),

Os modelos de negócio assentam hoje em dia em plataformas informáticas utilizáveis em terminais móveis, os quais se encontram em franco crescimento. Esta afirmação, é comprovada com a hipótese desenvolvida no artigo “*The impact of digital transformation on the retailing value chain*” (Reinartz *at al.*, 2019) que refere dois tipos de clientes: “off-line” - que compram exclusivamente na loja física e clientes “distantes” - que residem longe da loja física.

Segundo o mesmo artigo, os aplicativos móveis de compra oferecem um complemento de utilidade para os clientes “distantes” e de compromisso para os clientes “off-line”. Fica assim demonstrado que a digitalização em aplicações de negócio não tem que ser necessariamente disruptiva, pode ser complementar.

Sugere-se ainda que a "proposta de valor" dos aplicativos móveis (para o comércio a retalho) é oferecer acesso conveniente a um ambiente digital superior e que o compromisso aumenta face à visita direta do *site* em questão. Os benefícios podem ser classificados em dois grupos:

a) Conveniência:

- “conveniência informacional” e “portabilidade”

b) superioridade digital e compromisso por parte do Cliente:

- Benefícios “únicos”, “interativos”, “menos riscos” e “experiência rica”

Em suma, as aplicações móveis apresentam vantagens sobre o *off-line* (lojas) e sobre os sites das próprias empresas os quais passam a funcionar como complemento às aplicações.

A primeira impressão

Tal como no mundo físico as primeiras impressões contam, também no digital a percepção inicial influencia o comportamento dos clientes.

A confiança inicial dos consumidores pode ser uma vantagem ou uma desvantagem na sobrevivência da *startup*. Portanto, as *startups* com as suas inovações digitais precisam introduzir nos modelos de negócios medidas que permitam obter logo de início a confiança dos consumidores.

As ideias empíricas atuais ajudam as *startups* a criar estratégias no desenho do modelo de negócios, permitindo que o lançamento da inovação digital seja bem-sucedida.

Segundo Baumbachat *et al.* que apresentam cinco experiências, de forma empírica, que podem aumentar a confiabilidade dos utilizadores iniciais nas inovações digitais, prevendo-se assim um aumento na adoção das mesmas (Konya-Baumbach & Schuhmacher, 2019) e o estudo de (MengWu *at al.*, 2019), conclui-se que os principais fatores de influência são:

- **Das classificações:** A eficácia das classificações atribuídas pelos clientes para superar a baixa confiança inicial, bem como o impacto das classificações favoráveis dos clientes afeta a confiança inicial percebida e, por sua vez, a intenção de adoção da aplicação móvel. Desta forma, concluíram que a estratégia de demonstrar classificações positivas de clientes em comparação com o não fornecimento de classificações de clientes não

afeta diretamente a adoção da aplicação, mas influencia indiretamente intenções de adoção;

- **Da comunicação de benefícios do produto ou serviço nas percepções iniciais de confiança:** O resultado final do estudo valoriza a comunicação da finalidade do produto ou serviço em detrimento da comunicação de um possível benefício relacionado com a digitalização do serviço *off-line* (benefícios como a transparência, ubiquidade, etc). Com esta abordagem, existe uma relação direta positiva entre as intenções de adoção e a percepção de confiança inicial;

- **Do modelo de receita nas percepções iniciais de confiança:** Demonstram que um modelo de receita monetária (exclui, especificamente, a coleta de dados), reduz as preocupações com a privacidade e, portanto, aumenta a confiabilidade, levando a maior confiança inicial e aumentando a intenção de adoção quando comparado com um modelo de receita baseado em dados.

- **Da venda antecipada e o reembolso:** A venda antecipada é uma estratégia de marketing comumente usada pelos fornecedores *on-line* para aumentar as vendas, explorando a incerteza na avaliação do consumidor. Demonstra-se que vender antecipadamente e permitir um reembolso é o ideal para produtos com uma margem de lucro relativamente pequena e para um tamanho de mercado estratégico pequeno. O lucro adicionado pode ser considerável, pela forma de confiança percebida pelo consumidor (MengWu *at al.*, 2019).

M-Marketing Móveis

Como forma de chegar ao consumidor, as empresas têm de mudar a estratégia para o designado mobile-marketing (*m-marketing*) complemento do marketing digital ou mesmo do marketing tradicional. (Verhoef & Bijmolt, 2019) apresenta um modelo conceptual das alterações:

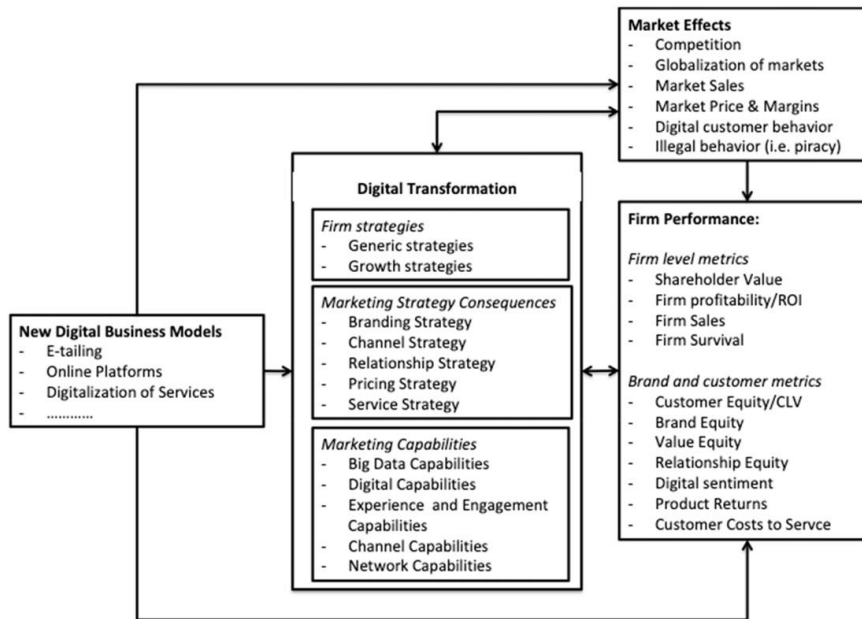


Figura 4-1 Modelo conceitual e o impacto dos negócios digitais nos mercados e empresas adaptado de Verhoefat *at al* (2019).

Face ao marketing tradicional, o marketing digital acrescenta necessidades de maior competição por via da globalização, preço, margens e comportamento de utilizadores.

Encarado na literatura como uma extensão ao marketing digital, o m-marketing deve ter em conta a localização geográfica referenciada, temporalidade, o entretenimento e os *hobbies* (Gilmore & Audrey, 2013). A importância do m-marketing pode ser vista através do tempo gasto em mídia móvel, número de pesquisas e vendas diretas e indiretas geradas por dispositivo móvel (Berman, 2016). Apesar da sua crescente importância, a eficácia do marketing móvel precisa ser aprimorada com base em métricas, com taxas de rejeição, taxas de adição ao carrinho, abandono do carrinho de compras e tamanho médio dos pedidos. As empresas precisam aproveitar as três principais vantagens estratégicas do marketing móvel:

- o fato de os dispositivos de marketing móvel estarem sempre ligados, sempre conectados e sempre com o consumidor;
- a capacidade de gerar ofertas sensíveis à localização; e
- a capacidade de enviar mensagens e ofertas personalizadas relevantes.

Neste último ponto, relativo ao envio de mensagens e ofertas personalizadas relevantes, a existência de uma quantidade gigante de dados no uso do móvel permitiu que sejam delineadas campanhas direcionadas e oportunas (Tong, Xueming, & Bo, 2019). Segundo os mesmos autores é importante a personalização da mensagem: onde, quem, onde e com quem, como o centro de uma estratégia de modelo. A personalização da mensagem deva estar alinhada com os seguintes fatores:

-Aplicação (APP³):

Aplicação, o dispositivo móvel e método de pagamento;

-Lugar:

In-place; SMS; Push;

-Preço:

Dinâmico; *Freemium*; Competitiva;

- Predição:

AI e *DeepLearning*;

- Promoção:

Temporal; Ocasional e Contextual.

Ecosistema das Aplicações Móveis

O ecossistema nas aplicações móveis, não pode ser visto isoladamente como apenas um produto e ou uma marca tecnológica. O crescente volume de conversas sobre as empresas nas redes sociais tornou consideravelmente mais difícil aos profissionais de marketing, rastrear e analisar o “boca-a-boca” eletrônico (*eWOM- electronic Word Of Mouth*) sobre marcas, produtos ou serviços (A.M.Vermeera, Stefan, F.Bernritterb, & Noorta, 2019).

Um outro fator no ecossistema a ter em conta, é o aparecimento dos info-mediários digitais, que fazem a intermediação digital entre empresas e consumidores e as marcas que assinalam produtos ou serviços.

³APP- termo vulgarmente aplicado para designar aplicações móveis instaladas em dispositivos móveis

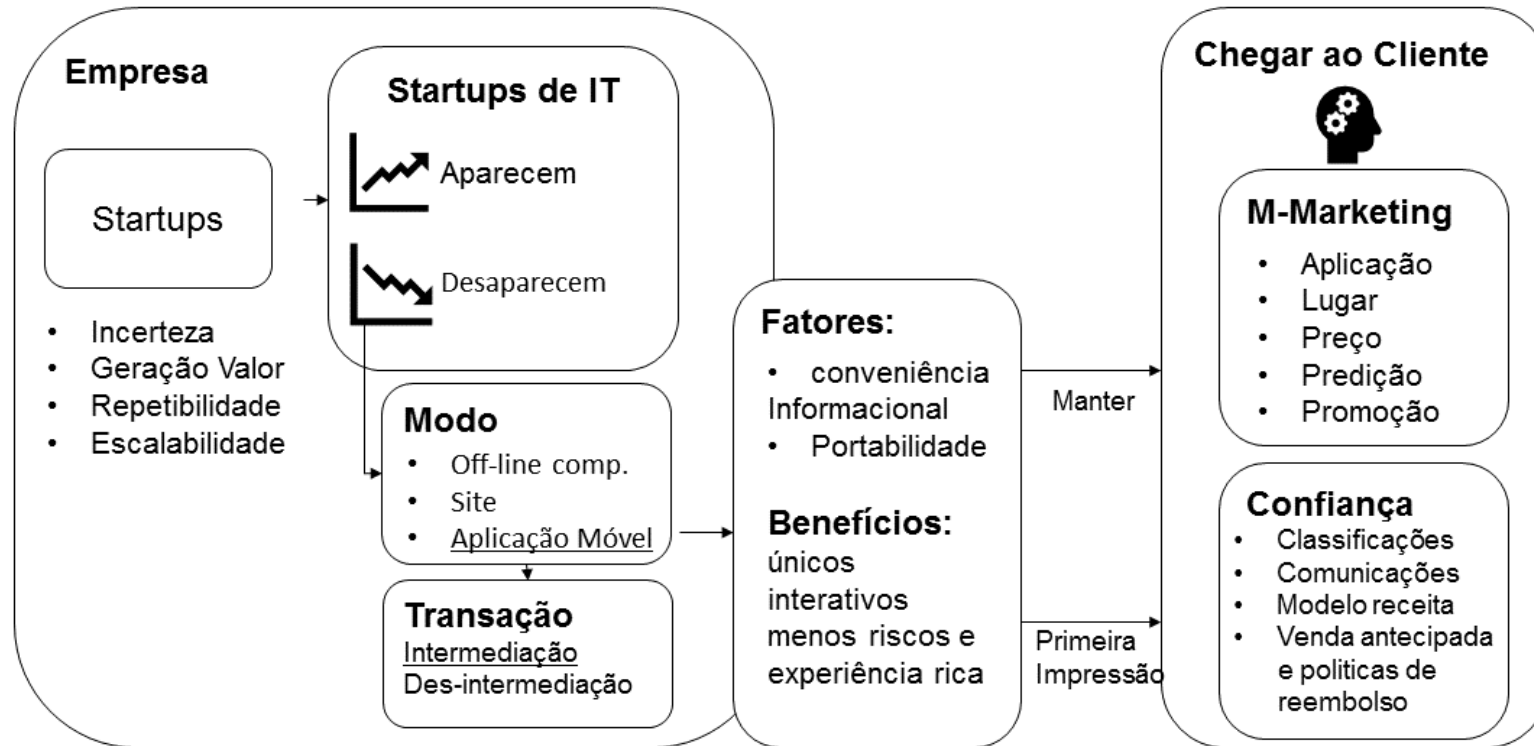
Os quatro tipos de intermediação digital, relacionados com a transação comercial e o marketing, são expostos, na tabela seguinte (Katrijn & E.M.Steenkamp, 2019):

Transação		Marketing	
Intermediação	Des-intermediação	Intermediação	Des-intermediação
Retalhistas de comércio eletrónico: Onde se faz a gestão da relação com o cliente (ex: Amazon)	Modelos D2C- Direct to Consumer: Utilizando <i>websites</i> de marca própria e aplicações móveis próprias em defesa do controlo da gestão da transação	Aparecimento dos modelos D2C- Direct to Consumer na marca: Integração da voz do cliente no destino e estratégia de deploy da marca;	Modelos C2C- Consumer to Consumer: Como exemplo de crowdsourcing de produtos ou ideias.

Quadro 4-1 Intermediários digitais, adaptado de (Katrijn , 2019)

O contributo do movimento de intermediação no comércio a retalho, tem ganho expressão nos últimos anos, aumentou o número de adeptos e leva a que a relação com o cliente seja realizada por estas plataformas. Por outro lado, na intermediação do Marketing os modelos levam a que na estratégia da marca esteja diretamente incluída a voz do cliente.

5. Quadro de Referência



6. Análise de Mercado – Atual e Futura;

6.1 Análise Contextual (PEST)

6.1.1 Ambiente Político e Legal

O governo português apresentou para o orçamento de estado 2020 um POE [Proposta de Orçamento do Estado] com superávit, significando que o estado tem mais ganhos do que gastos. Implicando uma prevista estabilidade governativa e nas suas políticas.

Na estrutura do estado, e não estando prevista redução (mesmo após COVID-19), o governo apresenta uma série de agências. A sua missão é o desenvolvimento e promoção do empreendedorismo. Cada agência detém programas próprios para atingir esse fim. O Start-Up Voucher, o Vale Incubação e o Entrepreneurship Voucher, iniciativas geridas pelo IAPMEI- Agência para Competitividade e Inovação, por forma a dinamizar o empreendedorismo. Por outro lado a Start-Up Portugal com foco de apoiar empreendedores e garantir a sobrevivência de empresas já criadas.

As medidas relevantes apresentadas por estes programas são enquadradas com benefícios fiscais focados na caixa de previdência de empresas nos primeiros anos de vida, bem como isenção do IVA, IRS 0%, a par de isenções ao nível de impostos corporativos. Por outro lado, medidas de estímulo como o programa Empreende já para jovens com idade compreendida entre os 18 e os 29 anos, tem como objetivo o lançamento de novas empresas e a criação do próprio emprego (startupportugal, 2019). O Governo está no seu segundo mandato, significando o XXII governo de Portugal. A leitura indicativa deste facto e não acontecendo temas de gravidade política, prevê-se estabilidade neste campo, sem quedas de governo a meio da legislatura

Do ponto de vista local, também as Câmaras Municipais apresentam apoios através de agências próprias. Num relatório da consultora Everis o “*Everis Startups Map*” concluiu que 87% das câmaras municipais portuguesas apoia o empreendedorismo nos seus concelhos (EVERIS, 2019).

No sector das limpezas sobre o licenciamento, aplica-se, em princípio, o Licenciamento Zero: um regime simplificado para a instalação, modificação e encerramento de estabelecimentos de restauração ou de bebidas, de comércio de bens, de prestação de serviços ou de armazenagem.

Os CAEs relativos a estas atividades são o:

- 81210: Compreende as atividades de limpeza geral de todos os tipos de edifícios (fábricas, escritórios, lojas, residências, hospitais, escolas, etc.), viradas tipicamente para o interior dos edifícios;

E o 81220 - Limpeza especializada de janelas, lareiras, chaminés e fornalhas

Também obrigatório, nas empresas fornecedoras, e requerido pelo estado Português, é o Seguro sendo: Seguro contra Acidente de Trabalho para o trabalhador e o de Responsabilidade Civil, tipicamente para a empresa.

6.1.2 Ambiente Económico

Segundo o INE- Instituto Nacional de Estatística a taxa de desemprego no último trimestre de 2019, situar-se á nos 6,1% prevendo-se que venha a diminuir em 2020 para 5,5%.

O Banco de Portugal (BdP) tem projetado uma expansão da atividade económica de 1,6% para 2020 e 1,6% e 2021. Já no sector privado estima-se que o consumo aumente 1,9% em 2020 e 1,6% em 2021.

A taxa de desemprego terá uma estimativa de diminuição com valores a situar-se na casa do 5,5% para 2020 e 5,3% em 2020, dados assumidos no período Pré-Covid-19.

Esta perspetiva leva-nos a conclusão geral que uma vez que as condições económicas gerais estão a melhorar as atividades de serviços de limpeza tenham uma afetação positiva, independente da velocidade económica do crescimento.

Em termos de *start-ups* foram investidos cerca de 485 milhões de euros (Velho, 2019). Este nível de investimento indica que existe capital de risco disponível para as novas empresas.

Durante a execução desta tese, o mundo foi abalado com um vírus: COVID-19, para o qual não existiam medicamentos nem vacinas disponíveis. Este vírus pensa-se que de origem na China foi-se propagando atacando também em Portugal. Devido aos fatores, os Governos dos países e tiveram de declarar estado de Emergência, que obrigou entre outro fator à redução da atividade económica das empresas e consequentemente a existirem situações de Lay-off e declaração de insolvência. Perspetiva-se por isso que a taxa de desemprego aumente. Como existiram também medidas de compensação

financeira, o que era um superávit, e não podendo executar como plano transforma-se num défice com valores estimados na casa do 7%. Esta situação obrigará o estado a tomar medidas económicas diferentes.

6.1.3 Ambiente Socio-Cultural

O ambiente sócio-cultural tem influência no número de potenciais clientes para qualquer serviço.

O número de habitantes em cada concelho leva a uma forte tendência de existência de potenciais novos clientes para os serviços (ver mapa da Figura 6-1).

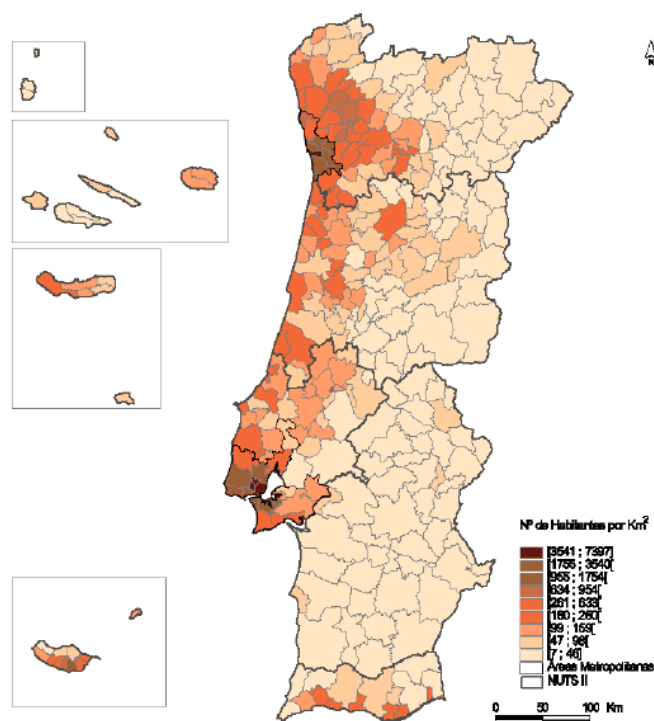


Figura 6-1 Densidade populacional por km² (PorData, 2019)

Em 2019, 57% da população tinha entre 0 e 49 anos de idade (INE, 2019). Segundo a e (PorData, 2019) cerca de 13% da faixa etária entre os 18-24 anos, abandona o ensino secundário. Como veremos a seguir isto não condiciona necessariamente a utilização da internet nem a adoção de novas tecnologias.

Os agregados domésticos, apresentam novas emergências e novas estruturas familiares, sendo que os casais com filhos são um dos itens que tem um decréscimo maior. Apresenta-se no quadro seguinte a composição do ano de 2019.

Total 2019	1 indivíduo	Casal sem filhos	Casal com filhos	Família monoparental	Outros
4.148.057	934.108	1.030.116	1.401.622	459.344	322.868

Quadro 6-1 Composição agregado familiar no ano de 2019 (PorData, 2019)

Isto provoca uma alteração nos padrões de consumo, por um lado os casais com filhos têm menos rendimento disponível, por terem a cargo os seus filhos, por outro as necessidades de uma vida dinâmica crescem a necessidade de tempo para executar as tarefas domésticas.

6.1.4 Ambiente Tecnológico

Estamos num mundo em mudança, onde o foco central está patente na digitalização das empresas (também designada Transformação Digital). Esta alteração provoca que embora as necessidades sejam as mesmas, os consumidores tenham uma jornada diferente nos seus pontos de contacto com as empresas. Muitas destas alterações devem-se ao advento da Internet. Só em Portugal existem 7,13 milhões (Hootsuite, 2019), de utilizadores de Internet. Por outro lado, os terminais têm evoluído estamos na era dos “*SmartPhones*”. No mundo temos cerca de 3,2 biliões de utilizadores “*smartphones*”. Num estudo Global Web Index mostra que entre 95% dos inquiridos têm “*smartphone*” vs 75% com “*PC Laptop*”. Este último tem uma tendência de descida desde 2015 (88%) (Globalwebindex, 2019)

Finalmente um fator essencial é o tempo despendido em média em cada um dos dispositivos, ver gráfico seguinte:

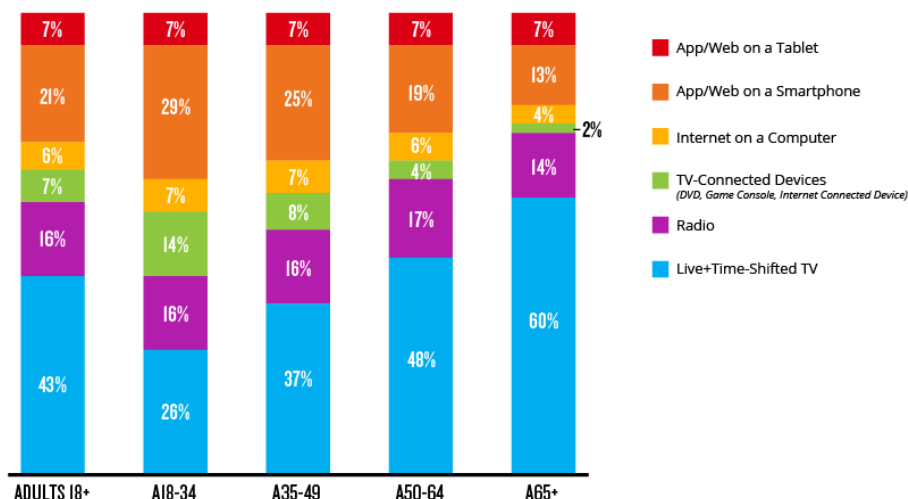


Figura 6-2 Q1 2018 Tempo em cada plataforma despendido por utilizadores, Mercado USA- adaptado de (MarketWatch, 2019)

As empresas chegam hoje ao consumidor pelos seus serviços, mas através de canais de distribuição não tradicionais (tv, jornais) aproveitando a alavancagem quer da internet disponível quase de forma ubíqua. Na Figura 6-2 Q1 2018 Tempo em cada plataforma despendido por utilizadores, Mercado USA- adaptado de , podemos também constatar a alteração de comportamento consoante os grupos etários. Notando-se por exemplo uma apetência maior nos grupos mais jovens para utilização da web/internet e para TV linear, ou em diferido para os grupos etários maiores de 65 anos.

No mundo das aplicações móveis, as mesmas, são guardadas em repositório dos fornecedores das lojas virtuais (os maiores mundialmente são: Google play e Apple Store).

Temos cerca de 2.470.000 no mercado de GooglePlay e cerca de 1.800.000 no Apple Store, seguido da Windows Store 669.000 e 487.000 na Amazon Store (Statistica, 2019). Números que revelam a dimensão do mercado, somando ainda ao aparecimento de mercados fora das fornecedoras tradicionais (ex: Apptoide).

É neste contexto tecnológico que assenta o foco. Mais do que estar presente na Internet quer através das redes sociais, quer através de portais, a competição passou para aplicação móvel como canal de entrada (tal como foi referido no Capítulo da Revisão de Literatura) (Gielens,2019). Notar que nem sempre as empresas necessitam de aplicação própria como é o caso das sub-empresas que trabalham para a Uber (a proprietária da app móvel). Não descurar a revolução digital no mundo da robótica que

hoje através de aspiração inteligente e programável, podem ser um substituto de algumas componentes do serviço.

6.2 Oportunidades e Ameaças

Analisa-se as Oportunidade e Ameaças sob o ponto de vista do mercado [MER] e com a complementaridade da aplicação [APP].

Oportunidades

- Inexistência de aplicação relevante de contratação de serviços de limpeza, em Portugal [MER] [APP];
- Mercado fragmentado, podendo este serviço ser unificador [MER]
- Foco no cliente e a experiência poder ser partilhada em comunidade [MER][APP];
- Facilidade na contratação de serviços adicionais (ex: seguro) [APP];
- Simplificação na pesquisa dos serviços de limpeza [APP];
- Faturação de forma transparente [APP].

Ameaças

- População jovem em menos densidade que população envelhecida, menos utilizadores dos serviços; (facto comprovado com o inquérito onde acima dos 37 anos de idade, existe uma forte expressão na utilização de serviços de limpeza) [MER];
- Contratação de serviços de limpeza relacionada com rendimentos, que na facha etária jovem, tipicamente são mais escassos, que na população idosa [MER];
- Mercado informal, no serviço de limpezas [MER];
- Necessidade de divulgação elevada [APP];
- Tempo de habituação longo [APP];
- Necessidade de atualização da plataforma, por via da evolução tecnológica [MER];

6.3 Análise Transacional

Entende-se por meio Envolve Transacional o conjunto de elementos externos à organização que exercem influência sobre o desempenho e as atividades da empresa, existindo uma influência recíproca em diversos graus. Os principais elementos de análise do meio Envolve Transacional são: os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade.

6.3.1 Clientes

Os clientes representam os consumidores, atuais e potenciais, dos bens e serviços oferecidos pelas empresas. Estes podem ser clientes particulares ou organizações em conjunto constituem o mercado ou a procura.

Nos serviços de limpeza os consumidores também se podem dividir em particulares ou de organizações. Optamos por endereçar o mercado B2C (*Bussiness to Consumer*), sendo que não será estudado o usufruto de serviço das limpezas nas organizações. Logo este estudo não contempla B2B (*Bussiness to Bussiness*), nem para pequenos negócios, nem para grandes empresas.

O universo de clientes potenciais, são todos os consumidores, que têm poder de decisão de compra de um serviço de limpeza ou de executá-la por meios próprios.

6.3.2 Fornecedores

Entende-se por fornecedores os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos a uma determinada indústria.


No caso dos serviços de limpeza consideramos empresas ou particulares que prestam serviços para outros. Ficam incluídos serviços de limpeza a recibos verdes e empresas de dimensão: micro, pequena e média. Para mais detalhes sobre a dimensão das empresas consultar o Decreto-Lei n.º 372/2007.

6.3.3 Concorrência

Não existem, à data da escrita deste parágrafo, aplicações conhecidas e próprias para serviços de limpeza. Também no âmbito deste estudo consideramos que o mercado que devemos endereçar será o sector das limpezas domésticas, mais do que o mercado aplicacional. A concorrência neste sector é elevada, que obriga as empresas de limpeza a estarem constantemente atualizadas e em consonância com as necessidades dos clientes/consumidores. São concorrentes diretos, todas as empresas de limpeza, bem como particulares que exerçam a atividade. Cria-se um vetor de binómio, por um lado a empresa é concorrente no fornecimento de serviço, por outro sendo utilizadora do serviço ficará como fornecedora.

Analisa-se empresas de relevo a operar na zona da grande Lisboa (facto que se provará como alvo, descrito mais à frente nesta tese). Algumas das empresas para além de Lisboa têm bastante expressão nas capitais de distrito. A utilização dos Logos neste trabalho tem como objetivo a análise académica.


House Shine

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	House Shine (Houseshine.pt)	
Descrição	A House Shine é uma marca vocacionada e especializada em serviços de limpeza residencial em espaços privados e empresariais. Trabalha com profissionais especializados que cuidam do seu lar com cuidado, rigor e responsabilidade.	
Preço	8€ a 10€	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica, Limpeza escritórios, Limpeza Condomínios e vários outros	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Vários pontos do País funciona por zonas e tem um regime de franchisados.	

Força de Elite

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Força de Elite (Não disponível)	
Descrição	Às vezes é disso mesmo que a nossa casa precisa: uma verdadeira força de elite! Para combater todo o tipo de pó e sujidade, esta empresa conta com mais de 10 anos ao serviço da limpeza e organização domésticas.	
Preço	8€ a 10€	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica, Limpeza escritórios, Limpeza Condomínios e vários outros	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona da grande Lisboa.	

CLIMEX

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	www.climex.pt/	
Descrição	Climex é uma empresa portuguesa de serviços de higiene e limpeza, fundada em 1967, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. Disponibiliza um ecossistema de serviços inteligentes de limpeza. Aplicam a inovação tecnológica e a robótica à gestão e às soluções de limpeza.	
Preço	7 a 10€ [planos, depende do fornecimento]	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica regular e empresarial e contratos com o estado.	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Todo o País	


Maxi Home Help

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Maxi Home Help https://maxilimpa.no.comunidades.net/	Não Disponível
Descrição	Desde 2009, que esta empresa sediada em Lisboa está apta a prestar os mais variados serviços de limpeza em: habitações particulares, empresas, condomínios, espaços comerciais, ginásios, clínicas, escolas e qualquer outro espaço privado ou comercial. O grupo aposta num atendimento personalizado e familiar.	
Preço	7,75€ a 10€ [planos]	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica pontual e regular e empresarial	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona urbana de Lisboa, Cascais e Sintra	


Hiperlimpa

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Hiperlimpa (hiperlimpa.pt)	Não Disponível
Descrição	A Hiperlimpa trabalha desde 2003 para assegurar a melhor limpeza, aos preços mais baixos. Se procura um serviço low-cost, esta é uma excelente opção. São muitos os trabalhos que efetuam, tais como limpeza e lavagem de pavimentos, paredes, janelas, condutas de ventilação, exaustores, tanques, transportes públicos e privados de passageiros, desinfeção e exterminação de animais nocivos em edifícios, enceramento e vitrificação de pavimentos.	
Preço	6,75 a 10€ [planos]	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica pontual e regular	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona Lisboa	


Ergobrilho

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Ergobrilho (https://www.ergobrilho.pt/)	
Descrição	O lema desta empresa é fazer o melhor, mais barato. Com provas dadas na limpeza das mais variadas superfícies, a Ergobrilho oferece ainda o serviço de mudanças, muito útil se está a planear mudar de casa. Além disso, não tem de se preocupar com nada, pois a própria empresa leva a maquinaria, os utensílios e os produtos necessários à execução do serviço de limpeza	
Preço	(5,50 anunciado) 6,75 a 10€/hora [planos]	
Tipo de Serviço	Limpeza doméstica e empresarial, serviços de transportes.	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona Lisboa	

Companhia das Limpezas

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Companhia das Limpezas (https://www.companhiadaslimpezas.com/)	
Descrição	Esta empresa propõe-lhe a melhor companhia para as suas limpezas, tanto regulares, como ocasionais. Pode dizer-se que não há superfície demasiado grande ou demasiado pequena que eles não estejam aptos a limpar. São, de facto, a melhor companhia para qualquer ocasião ou necessidade.	
Preço	8€-10€ (pacotes anunciados 175€ 3h / 2x por semana)	
Tipo de Serviço	Limpezas domésticas regulares e ocasionais.	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona Lisboa	

Wegho

Parâmetro	Descrição	Logo
Nome	Wegho (https:// www.wegho.com/)	
Descrição	A Wegho é uma plataforma amiga das famílias e dos lares. A excelência dos serviços é garantida por um constante controlo de qualidade. Agende o seu serviço em menos de 1 minuto, por um preço justo e através de um método de pagamento seguro e simples. A Wegho tem solução para qualquer serviço de limpeza doméstica, limpeza empresarial e desinfeção profissional. A Wegho disponibiliza também uma loja onde pode comprar os melhores produtos de limpeza do mercado.	
Preço	9€-10€	
Tipo de Serviço	Limpezas domésticas regulares e ocasionais. Possibilidade de agendar no site. Limpeza de escritórios	
Produtos e Máquinas	São fornecidos pela empresa.	
Dispersão Geográfica	Zona Lisboa e Zona do Porto	

Como podemos observar nos quadros anteriores, os preços vão dos 6,75€ aos 10€. Fazendo uma média ponderada temos como alvo o valor de 7,5€. Muitas das empresas não apresentam identidade (logo) e denota-se fraca apresentação na internet, em 2 dos casos. Como vimos no Capítulo 4 pode representar um problema.

6.3.4 Comunidade

As comunidades, alvo deste projeto, são empresas e potenciais clientes de Portugal Continental. Para além do impacto empresarial, a oferta de um serviço, que permita as comunidades alavancarem os seus serviços, porque em casos de desemprego apresentar uma forma alternativa de divulgação. Também para aqueles de fracos recursos, pode ter um impacto positivo apresentando-se como forma extra de obter rendimento.

Um outro fator que contribui para a sustentabilidade, é a diminuição de toda a pegada ecológica porque desde a contratação até à entrega da fatura do serviço de limpeza ao consumidor é uma jornada digital (exceto o serviço de limpeza *per si*).

Ao ser uma inovação poderá alterar comportamentos da comunidade.

6.4 Análise baseada no modelo das 5 Forças de Porter

A análise da indústria é feita através do modelo de cinco forças de Porter, identificam-se as ameaças e as oportunidades que este projeto vai enfrentar no mercado da prestação de serviços de limpeza.

6.4.1 Ameaça de novos concorrentes (entradas)

A entrada de novas empresas concorrentes num sector de atividade, conduzem ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos, por vezes substanciais, nesse sector. No entanto, essa entrada está dependente das chamadas “barreiras à entrada” existentes e da (re) ação dos concorrentes desse sector. Com estes dois fatores em mente reduz-se a ameaça se a nível de barreiras apresentarem grau elevado e em conjunção com a reação das empresas existentes for significativa. Por outro lado, o contrário destes fatores leva a um mercado mais permeável.

Nos serviços especializados de limpeza, o investimento inicial necessário é baixo, para além de outros fatores de baixo custo a formação de Recursos Humanos e algum equipamento/produtos. Por outro lado, a programação de aplicação móvel (dependendo das características), mas para uma base funcional também não dificulta a entrada de novos concorrentes. O fator que pode pesar na escolha da concorrência e é central, será da experiência e divulgação da aplicação e seus serviços (prestados por outros). Os clientes depositam a expectativa no fornecimento de serviços de qualidade. Segundo os dados do observatório raius (Raius, 2019), em Portugal existem em Janeiro de 2020, cerca de 3565 empresas com CAE 81210 (Atividades de limpeza geral de edifícios), sendo no período homologado de 2019 eram cerca de 3084. Verifica-se

assim que a ameaça de novos concorrentes é alta no lado do fornecedor de serviço especializado de limpeza, mas não no contexto das aplicações onde não existe expressão podendo ser fácil o aparecimento, mas mais difícil a aceitação. Um outro fator a ter em conta é a entrada da robótica nos serviços de limpeza o que leva a que parte dos serviços possam ser automatizados. No entanto e nesta fase a substituição não é total, o que obriga sempre a uma mão humana no serviço.

Já atrás foi referido que não é necessário licenciamento especial para este tipo de empresas prestadoras de serviço, apenas ficando obrigatória a componente de seguros, o que facilita a entrada.

6.4.2 Poder de negociação dos clientes

Os clientes influenciam a concorrência no sector porque podem provocar a diminuição ou aumento dos preços, ao exigir maior qualidade de serviço, e obrigam ao posicionamento dos concorrentes uns contra os outros (exceto o cenário de *Blue-Ocean*). Nesse sentido, deve-se ter em atenção o *Average Revenue Per User* (ARPU) por cliente, e o volume de negócio.

Estes dois indicadores são tipicamente proporcionais ao poder negocial do mesmo. Uma outra situação a ser tida em conta é o custo de aquisição. Tratando-se de um mecanismo novo com uma jornada de cliente nova, mas para prestar um serviço que o cliente já conhece, pode apresentar-se como fator decisivo de mudança. Os custos de mudança neste caso enquadram-se nos custos de divulgação e conhecimento do serviço. Contudo esta propaganda da mensagem, não deverá levar a uma competição de baixo preço sob pena dos fornecedores de serviço também não tenham interesse no registo na aplicação. Também é um fator decisivo a existência de poucos clientes tornando crítico a sua permanência e aumenta o seu poder negocial.

O mercado de limpezas normalmente existe fragmentação porque as empresas são na sua maioria pequenas, médias ou micro tentam abarcar o maior número de serviços com a mesma mão-de-obra. Existe depois uma dezena e empresas grandes muito ligadas a serviços ao estado.

6.4.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Se por um lado o serviço de limpeza apresenta um grau de substituição relativamente alto (apenas não cresce por fatores como habituação, segurança, continuidade), por outro o mercado das aplicações também apresenta o mesmo grau de rotação, apenas combatido com a escalabilidade das mesmas. Numa outra ótica outros setores que produzem produtos/serviços diferentes e estão hoje digitalizados podem tornar-se substitutos, não do serviço per si, mas no veículo de contratação. Advinha-se por isso uma competição mais a nível de aplicação móvel, com a entrada de outros concorrentes do que na base de fornecedores a prestar o serviço de limpeza.

Como ameaça de produtos substitutos temos os serviços de limpeza informal, onde sem que exista uma relação empresa, cliente provoca uma situação de relação direta e de confiança, sendo genericamente difícil a quebra da mesma.

6.4.4 Poder de negociação dos fornecedores

Este é uma componente a ter ponderação porque afeta toda a cadeia de valor. A existência da aplicação e por outro lado a adesão por parte dos clientes localiza os fornecedores num binómio: Prestação de serviço que querem prestar, ter um info-intermediário a executar a relação e contratação com o cliente final. Tenderá por isso a ser uma força de bloqueio, onde é necessária a garantidos padrões de qualidade exigidos no serviço final, sem aumento do preço no cliente final, mas com um apertar de margem para os fornecedores.

Existem cerca de 3575 empresas registadas para serviços de limpeza. Existe ainda um mercado informal que representa 20%-30%,sem contrato, dados estimados (Carvalho, 2007).

Com a pandemia mundial - COVID-19 a taxa de desemprego, naturalmente subirá, porque existem muitas empresas que cessaram funções. Este sector é normalmente, onde a mão-de-obra em períodos de recessão económica cresce, em número de disponibilidade e decresce em preço de mão-de-obra.

6.4.5 Concorrentes atuais

Atualmente os concorrentes têm a disputa por posição no sector das limpezas. Temos um mercado que apresenta um volume de negócio onde cerca de 68% está nas grandes empresas, 7% nas médias empresas, 14% nas pequenas e 11% nas microempresas (BancodePortugal, 2020). Com uso de táticas como, concorrência de preços, batalhas de publicidade, ou aumento dos serviços ou das garantias ao cliente a rivalidade ocorre devido a um ou mais concorrentes sentirem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. O tema prende-se com visibilidade de alteração no processo de aquisição destes serviços que provoca uma alteração do padrão de consumo e empresas representativas. Uma nota final em termos de processo neste sector não foram encontradas aplicações concorrentes, de alteração de processo, que mereçam o destaque.

Apresenta-se de seguida uma tabela resumo dos fatores de relevo para cada uma das forças de Porter, bem como o nível de relevância para o negócio.

Força	Intensidade da força	Atratividade
Ameaça de novos concorrentes	Média	Média
Poder de negociação dos clientes	Baixa	Alta
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Baixa	Alta
Poder de negociação dos fornecedores	Alta	Média
Concorrentes atuais	Baixa	Alta

Quadro 6-2 Quadro resumo da análise das 5 forças de Porter- Fonte o próprio.

6.5 Estimativa da Dimensão do Mercado

Focando no mercado nacional, e em Portugal Continental. O método de estimativa será suportado através de dados secundários que serão utilizados para fazer estimativa em relação ao futuro e dados primários recolhidos através de questionário.

Sobre os dados primários foram recolhidos, entre fevereiro e março de 2020, com um número de respostas de 60. A amostra focou-se muito no Concelho de Lisboa, de onde tivemos 88,9% das respostas.

Dados Secundários

No último Censos, 2011, Portugal Continental tinha 3.825.031 habitações (sistema geográfico NUTS I).

Os números de habitações em grandes regiões são apresentados no Anexo A. Como se pode constatar a líder é a Área Metropolitana de Lisboa com 1.129.789 habitações, seguida da Área Metropolitana do Porto com 647.363. Este dado é relevante pois é indiciador da existência de mercado de limpeza.

No que diz respeito à Dimensão média das famílias em Portugal Continental, também pode ser encontrado no Anexo A o TOP 5 dos dados relativos a Portugal Continental. Nota-se uma média em todo o território de 2,5, com pouco desvio no TOP5 conforme quadro A2.

Verificando-se agora o poder de compra, apresenta-se o TOP 3 de concelhos, com mais poder de compra, no Quadro A3 do Anexo A. Como se pode observar nesse quadro as regiões cimeiras são: Lisboa, Porto e Oeiras. Não é previsível que o *ranking* se altere com o efeito COVID-19, no entanto o índice deverá baixar.

Sobre os fornecedores de serviço, outra peça fulcral na estimativa do mercado, sobre CAE 81210 o TOP 3 de número de empresas está em Lisboa -1441, Porto-441 e Setúbal-384 (para visualização dos dados completos consultar o Quadro A4 do Anexo A).

Dados Primários

Apresenta-se de seguida os dados recolhidos através do questionário (Anexo B – detalhes do mesmo), que foi disponibilizado on-line. Este questionário teve cerca de 60 respostas, sendo que não é o ideal, apresentará uma margem de erro de 12,65%.

Sobre a idade dos participantes, foram rececionadas respostas entre os 18 e 60 anos de idade, sendo que a média de idades é de 38 anos. Facto que apresenta conforto na amostra, pelo poder de decisão do target escolhido.

Na figura seguinte apresenta-se as respostas no histograma a azul face a uma linha de tendência da população Portuguesa (números de 2018).

Como pode ser observado a zona azul incide, na tendência da população portuguesa, expeto entre a classe dos 50 a 60 anos onde o número de respostas foi menor do que a linha de tendência. Consideremos então que existindo um erro, o mesmo é de baixa dimensão, face ao *target* escolhido.

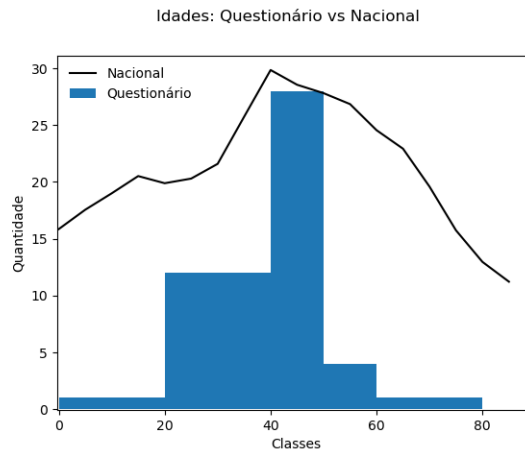


Figura 6-3 Questionário: idades respondidas vs idade população nacional

O nível de escolaridade, normalmente está associado ao poder de compra. As respostas do questionário a nível de escolaridade estão representadas na figura seguinte:

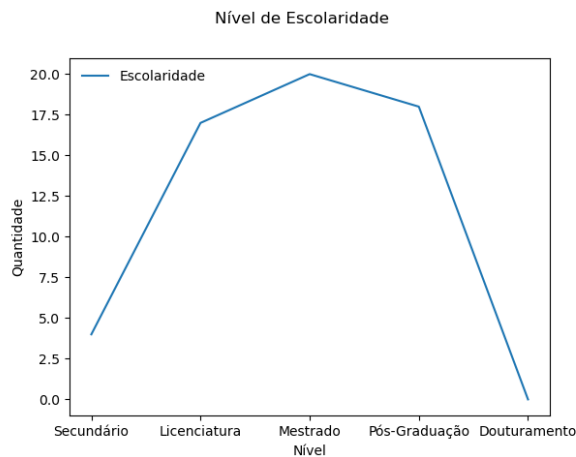


Figura 6-4 Questionário: Nível de escolaridade

O grupo central sendo o que mais apetência tem em termos de poder de compra, pode enviesar, o estudo. Deve ser considerada uma margem de erro superior devido a este nível de amostra.

Em termos de utilização do “*smartphone*”, o valor obtido foi de utilização de média durante a semana de 6,85 dias/semana. Este número revela uma utilização elevada no uso de dispositivos móveis durante a semana.

No que concerne aos serviços utilizados no dispositivo móvel apresenta-se de seguida o resultado, com exclusão do serviço de voz:

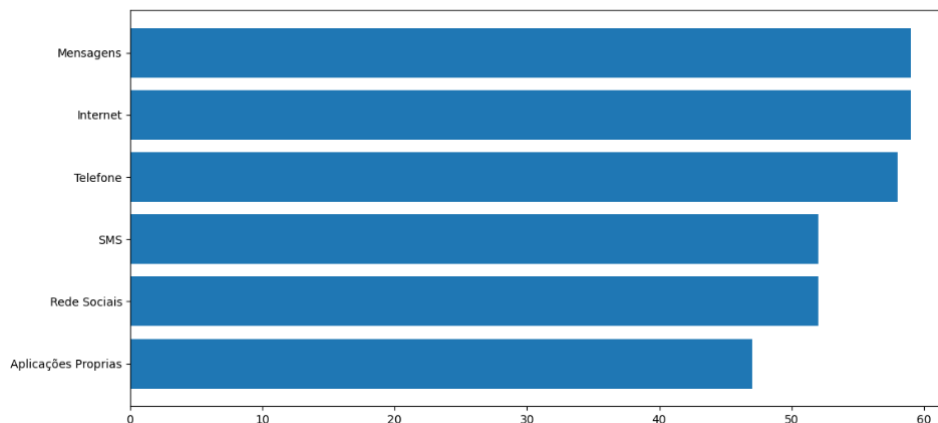


Figura 6-5 Questionário: Serviços utilizados no dispositivo móvel

No que diz respeito, ao porquê da instalação de uma aplicação própria, para determinado contexto a palavra mais utilizada foi utilidade, seguida da palavra necessidade. Complementando a análise os utilizadores apenas estão dispostos a utilizar aplicações que usam no dia-a-dia, sendo que as aplicações próprias ficam instaladas quando são mesmo necessárias. Este facto deve levar ao abaixamento do mercado potencial, por desconhecimento, ou ainda mesmo existindo conhecimento não representar uma necessidade.

Em termos de utilização do serviço de limpeza os resultados são apresentados na figura seguinte:

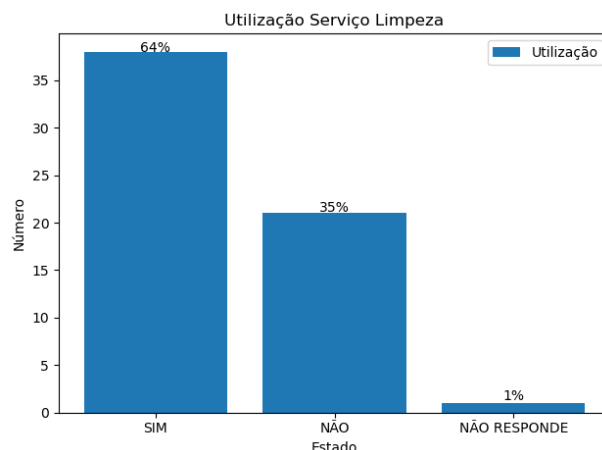


Figura 6-6 Questionário: Utilização de serviço de limpeza

Este fator de utilização de 64% revela especial interesse para aferição positiva. No caso negativo, uma vez que já não é habitual a necessidade, vamos considerar que é nula a procura pelo serviço. No entanto, faremos uma aferição conjunta com outros fatores mais à frente no texto.

Sobre a questão se contratariam serviços de limpeza através do telemóvel, as respostas apresentavam, em média, a tendência para a contratação (média de 6,31 em resposta de 1 -Não Contratava; 10-de certeza que contratava). No entanto neste ponto deveremos também analisar e cruzar com as respostas de quem usa, para se aferir se quem usa, continuaria a usar e quem não usa se contrataria por ter a aplicação. Neste caso converteu-se as respostas de 1-4 como um “Não” e 5-10, como um “Sim” de que contrataria através da aplicação.

Apresenta-se na tabela seguinte os resultados:

Habitualmente contrata/ e na app	%
Habitualmente não contrata	35,59%
Se fosse app-Não	8,47%
Se fosse app-Sim	27,12%
Habitualmente contrata	64,41%
Se fosse app-Não	22,03%
Se fosse app-Sim	42,37%

Quadro 6-3 % de contratação consumidor clássico face à aplicação móvel

Assim sendo, podemos afirmar que existe um aumento de 27,12%, e por outro lado uma redução de 22,12%, sendo a variação de 5%. Facto que nos permite trabalhar com o valor anterior de 64% como estimativa. Julgamos não ser uma percentagem nem demasiado otimista, nem demasiado pessimista.

Juntando os diversos fatores apresentados nesta secção, a dimensão do mercado é apresentada na tabela seguinte:

Distrito	Número de empresas	% de empresas	Relação habitações
Lisboa	1441	40%	992907
Porto	441	12%	303867
Setúbal	384	11%	264592
Faro	328	9%	226005
Braga	165	5%	113692
Aveiro	137	4%	94399
Coimbra	116	3%	79929
Leiria	114	3%	78551
Santarém	79	2%	54434
		Total	2.208.375

Quadro 6-4 Potencial de Mercado $\geq 2\%$ existência de empresas

Pegando agora nas vendas do sector temos no ano de 2018 um total de 519 milhões, no mercado interno. Verificando a distribuição por tipo de empresa no gráfico seguinte:

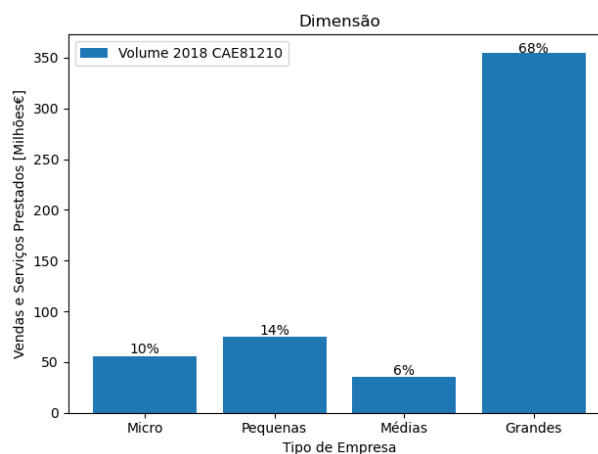


Figura 6-7 Volume de Vendas Serviço 2018 -CAE81210

Se o preço médio rondar os 7€ teremos como número de serviço prestados no total 74.142.857 Serviços. Sendo que Portugal no seu todo terá 3.604.407 e pelas razões atrás referidas reduziremos para já para 2.208.375 serviços (61%).

Como espectável será inicialmente mais favorável a adoção por parte das micro, pequenas e média (30%) do volume de vendas. Ficamos com 155.700.000€ que multiplicado pelos 61% dará 94.977.000€.

Tal como descrito em cima a este valor existe ainda o fator de utilização do serviço de cerca de 64% do total do mercado. Facto que multiplicado dará 60.785.280€.

Para finalizar e como a amostra não representa a população teremos ainda de num cenário pessimista aplicar o erro. Correspondendo a um valor de dimensão de mercado potencial de **53.187.120€** o que traduzido para serviços, com o mesmo valor médio, seria de 7.598.160 serviços.

Segundo o INE, a variação da população entre 2001 e 2011, apresentou uma taxa de crescimento de 0,197%. Sendo que este aumento é muito residual e existe um envelhecimento da população. Consideramos que este valor será estável nos próximos anos. Este fator não altera por isso a estimativa anteriormente efetuada.

Um outro fator importante para o teste da aplicação é o local alvo, por exemplo para fazer um piloto e encontrar o MVP (*Minimum Product Value*). Utilizando a mesma metodologia o foco seria em Lisboa, Cascais e Oeiras, por esta ordem. Também aqui prende-se com uma questão de foco de implementação e menos de estimativa.

6.6 Análise Qualitativa de Mercado

6.6.1 Processo de decisão de compra (PDC)

O processo de decisão do consumidor é composto por várias fases: Reconhecimento da Necessidade, Procura de Informação, Avaliação de Alternativas, Decisão de Compra, Avaliação Pós-compra.

Reconhecimento da Necessidade – O sujeito apercebe-se de necessidade de limpeza de espaço, não tendo solução, ou tendo e estando descontente com o desempenho da mesma;

Procura de Informação – A procura de informação nos tempos atuais usualmente através de motores de pesquisa na Internet. Podendo recorrer a fontes externas como por exemplo, amigos e familiares. Nesta fase faz as primeira interações com as algumas empresas.

Avaliação de Alternativas – Nesta componente do processo o consumidor vai avaliar as alternativas.

Neste caso e baseando no questionário executado, devem ser vincados os fatores, apresentados pela ordem seguinte:

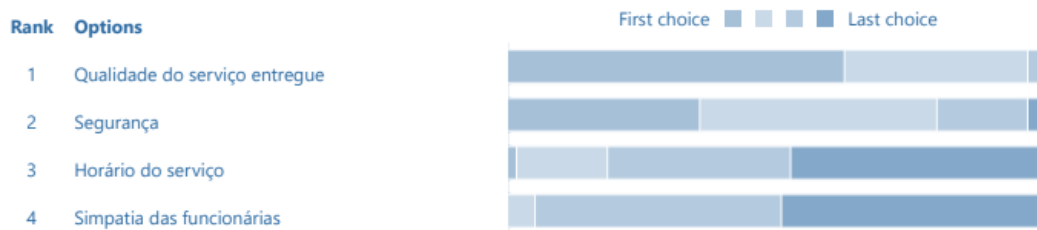


Figura 6-8 Questionário: Fatores de relevo na avaliação

O primeiro fator de qualidade do serviço entregue consegue ser medido através do fator de *feedback*. Também no questionário a pontuação de 9,07 em média, numa escala de 1-10 revela a sua importância.

O segundo fator da segurança implica também o fator de recursividade dos funcionários, ou seja, serem sempre os mesmos elementos presencialmente a executar o serviço. Facto comprovado também com o valor de 8,07 na pergunta de utilização dos mesmos funcionários (escala de 1-10).

Decisão de Compra – O consumidor decide adquirir tendo em conta todos os fatores anteriores. Combina o agendamento, local, acessos, onde será prestado o serviço de limpeza. Também é protocolada a forma de pagamento.

Avaliação Pós-compra – O consumidor avalia a compra que efetuou (através de *feedback*). Este *feedback* pode resultar num estado de satisfação ou insatisfação. A perceção depende não só dos fatores enunciados em cima, mas também do valor que

cada individuo atribui a cada um dos fatores. Estes desempenham papéis essenciais nas ações de comunicação pós-venda, bem como uma garantia proporcionada ao consumidor. Podem entrar aqui como fidelização fatores como descontos em futuras aquisições.

7. Análise Interna – Pontos Fortes e Fracos

7.1 Visão, Missão

7.1.1 Visão

O nosso objetivo é o de nos tornamos o líder Nacional no sector das transações de serviços de limpeza nos próximos cinco anos, através da utilização de aplicação como forma de contratação do serviço. Entendemos liderança, por mais receita, mais lucro e mais inovação que sirva as necessidades dos nossos clientes e fornecedores. Avançar com este objetivo ambicioso irá, provavelmente, exigir um crescimento exponencial no início do número de clientes e um trabalho para os objetivos alcançáveis com trabalho em conjunto.

7.1.2 Missão

Desenvolver formas inovadoras de prestar a ligação entre o sector das limpezas o consumidor final, prestando atenção à qualidade do serviço prestado.

7.2 Variáveis Qualificadoras e Diferenciadoras

7.2.1 Variáveis Qualificadoras

As variáveis qualificadoras são as características fundamentais para se poder atuar num determinado sector. São o que se pode chamar o valor mínimo proposto, para se entrar nesse mercado.

Dentro do sector dos serviços de limpeza é essencial que se cumpram as seguintes variáveis:

- Garantia da qualidade dos serviços prestados;
- Cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho;
- Possuir recursos humanos qualificados e de idoneidade comprovada.

7.2.2 Variáveis Diferenciadoras

As variáveis diferenciadoras surgem numa lógica de ser uma mais-valia da empresa em relação à demais concorrência. A GoCLEAN contará com os seguintes elementos diferenciadores:

- Simplicidade na reserva do serviço;
- Feedback entre consumidores, percepção do grau de serviço executado;
- Ubiquidade no local de contratação;
- Agendamento assertivo do serviço o que permite ao consumidor um melhor planeamento e ao fornecedor melhor gestão e planeamento dos recursos;
- Transparência na contratação dos serviços.

8. Análise Competitiva

8.1 Swot Qualificada

Apresenta-se na tabela seguinte um quadro com a análise Swot:

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> -Inexistência de aplicações transversais no mercado; -Ubiquidade de utilização que se traduz numa, procura pelos serviços; -Novas formas de prestar o serviço, alargando o mercado para quem fornece; -Feedback da qualidade dos serviços, permite uma escolha baseada na sociedade utilizadora de serviços; -Pagamento directo e de forma transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se o escalamento em número de utilizadores, não acontecer rapidamente, perde-se o efeito de mercado; -Implementação de novo conceito que concorre com quem fornece atualmente, criando-se uma dicotomia; -Implementação de nova marca
	Ameaças (Theats)	<ul style="list-style-type: none"> -Criação de aplicações idênticas, tendo por trás grupos empresariais com forte capital, promovendo uma política aguerrida de entrada neste mercado (app-limpeza); - Existência de algum mercado paralelo, onde a rede de contactos recomenda os serviços, e onde a interação social pessoal, como fator dissuasor de utilização da aplicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de notoriedade da marca; -Falta de adesão ao conceito; -Falta de adesão por parte dos fornecedores, por estar de certa forma a retirar margem;

Quadro 8-1 Análise SWOT

Utilizamos agora como medida o método desenvolvido por (C.Ferrell & Hartline, 2009) e (Dudra, 2014) , onde os fatores são classificados de acordo com a sua Magnitude (intensidade com que cada um dos itens influencia a organização) e a Importância (refere-se à prioridade atual que cada item detém na organização). Usamos a escala proposta pelos autores. No que diz respeito à Magnitude onde as forças e oportunidades são classificadas numa escala de 1 a 3, sendo 1 baixa magnitude, 2 média magnitude e 3 alta magnitude. As fraquezas e ameaças são classificadas em uma escala de -1 a -3, sendo -1 baixa magnitude, -2 média magnitude e -3 alta magnitude. Na importância utilizaremos a escala de 1 pouco importante e 3 muito importante. Por forma a obtermos uma classificação geral multiplicaremos a Magnitude e a Importância. Na tabela seguinte são avaliadas as métricas.

		Magnitude	Importância	Classificação
Oportunidades	Op1: Inexistência de aplicações transversais	3	3	9
	Op2: Ubiquidade de utilização;	3	2	6
	Op3: Novas formas de prestar o serviço, alargando o mercado para quem fornece	3	1	3
Forças	Fo1: Feedback da qualidade dos serviços, permite uma escolha baseada na sociedade	3	3	9
	Fo2: Pagamento directo e de forma transparente	2	3	6
Fraquezas	Fr1: Se o escalamento em número de utilizadores, não acontecer rapidamente	-3	3	-9
	Fr2: Implementação de novo conceito que concorre com quem fornece atualmente serviço	-2	3	-6
	Fr3: Implementação de nova marca	-1	3	-3
Ameaças	Am1: Falta de adesão ao conceito	-3	3	-9
	Am2: Falta de adesão por parte dos fornecedores	-3	3	-9
	Am3: Falta de notoriedade da marca	-1	3	-3
	Am4: Criação de aplicações idênticas, (app-limpeza)	-2	2	-4
	Am5: Existência de algum mercado paralelo	-4	2	-4

Quadro 8-2 SWOT: Avaliação das métricas Magnitude x Importância

A partir dos fatores classificados, foi elaborada a matriz qualificada SWOT (Figura 8-3). Como se pode observar foi feita a multiplicação dos fatores em cada um dos quadrantes, na parte superior.

O quadrante que soma o maior resultado entre todas as comparações indica maior peso na realidade empresarial.

Serviços de Limpeza no Mercado		Oportunidades			Ameaças					
		Op3: Novas formas de prestar o serviço, alargando o mercado para quem fornece	Op2: Ubiquidade de utilização	Op1: Inexistência de aplicações transversais	Am1: Falta de adesão ao conceito	Am2: Falta de adesão por parte dos fornecedores	Am3: Falta de notoriedade da marca	Am4: Criação de aplicações idênticas app-limpeza	Am5: Existência de algum mercado paralelo	
		3	6	9	9	9	3	4	4	
Força	Fo2: Pagamento directo e de forma transparente	6	18	36	54	54	54	18	24	24
	Fo1: Feedback da qualidade dos serviços, permite uma escolha baseada na sociedade	9	27	54	81	81	81	27	36	36
Fraqueza	Fr1: Se o escalamento em número de utilizadores, não acontecer rapidamente	9	27	54	81	81	81	27	36	36
	Fr2: Implementação de novo conceito que concorre com quem fornece atualmente serviço	6	18	36	54	54	54	18	24	24
	Fr3: Implementação de nova	3	9	18	27	27	27	9	12	12

Quadro 8-3 Análise SWOT ponderação (Fonte: autor)

				SOMA
Somatório Forças × Oportunidades;	0	135	135	270
Somatório Forças × Ameaças	0	144	210	354
Somatório Fraquezas × Oportunidades	81	144	99	324
Somatório Fraquezas × Ameaças	162	213	147	522

Quadro 8-4 Quadrante a analisar (Fonte: autor)

Somando todos os valores contidos em cada um dos quadrantes (Forças × Oportunidades; Forças × Ameaças; Fraquezas × Oportunidades; e Fraquezas × Ameaças) pode-se observar que o quadrante que apresenta maior peso na análise é o das Fraquezas x Ameaças.

Este quadrante representa o posicionamento e fará a orientação do qual será realizado o diagnóstico. A orientação neste caso é de Sobrevivência/Vulnerabilidade, (Dudra, 2014) fazendo por isso a Defensabilidade. Termos que defrontar as fraquezas internas com as ameaças do ambiente externo, utilizando medidas de prevenção da ameaça, melhorando os pontos fracos.

Converter Ameaça em Oportunidades e eliminar pontos fracos:

Ponto de ação 1: Falha de Adesão ao conceito: Proposta de reforço inicial no marketing, tal como vimos na revisão de literatura em torno do serviço, e menos ligado às funcionalidades da aplicação;

Ponto de ação 2: Falha de adesão dos fornecedores: Mitigação com argumentário de expansão de visibilidade de mercado.

Ponto de ação 3: Falta de notoriedade da marca: Utilização obrigatória da marca na execução do serviço, alinhada com o *site* e a aplicação, bem como todas as comunicações.

Ponto de ação 4: Criação de aplicações idênticas e escalamento: Efeito de crescimento rápido para minimizar impacto inicial. Fidelização de clientes.

Ponto de ação 5: Mercado paralelo: Promoção através da segurança para o fornecedor e para o cliente.

9. Definição de Objetivos

A definição de objetivos constitui um dos pilares para o plano de negócios. Estes constituem vão permitir orientar a definição da estratégia a implementar, devendo por isso obedecer a alguns princípios básicos, como ser: específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo (*SMART*).

9.1 Objetivos a Curto Prazo (até 1 ano)

Curto,

- Desenvolvimento da especificação da aplicação móvel, durante 1º mês;
- RFP (*Request for proposal*) ao mercado para implementação da aplicação, 2º mês-3ºmês;
- Testes de aceitação, criação de grupo piloto 50 utilizadores, durante o 4º mês;
- Recolha de feedback de utilização, adaptações, erros e alterações, 4º mês e 7 mês (Fecho de MVP – Produto Viável Mínimo);
- Preparação da campanha de marketing e lançamento (8º-12º mês);
- Alcançar cerca de 270 utilizadores, com utilização regular. Registados 600 no final do primeiro ano.

9.2 Objetivos a Médio/Longo Prazo (entre 1 ano ao 5o ano)

- Atingir uma média de faturação mensal superior a 13.750€ nos dois primeiros anos;
- Atingir uma escalabilidade, número de utilizadores, cerca de 1000 registados entre o 1º ano e 2º ano;
- Atingir uma escalabilidade Nacional (2500 utilizadores registados), entre o 2º ano e 4º ano, utilizando efetivamente e de forma regular 45% (1125);
- Atingir um ARPU (*Average Revenue Per User*) média, mensal de 27 euros por utilizador ativo;
- Promover parcerias de seguros como fonte de receita em cross-selling, no 3º ano;
- Longo Prazo (do 5º ano em diante), análise da potencial replicação do conceito em outros países, através de estudo.

10. Estratégia de Desenvolvimento

A ferramenta STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) deve ser utilizada com o objetivo do posicionamento (ou reposicionamento) de um produto, serviço, marca ou empresa. No caso particular trata-se de uma nova forma de adquirir um serviço.

10.1 Segmentação

Ao nível da utilização dos critérios geográficos foram identificados o segmento de possíveis:

- Clientes que habitem em regiões onde existam, fornecedores suficientes para cobrir a procura.

Nos critérios demográficos foram considerados a idade, género, habilitações literárias e classe social, tendo como possibilidade as intervalos de faixas etárias potencialmente entre os 18-35 anos, 36-45 anos e 46-55 anos e cima de 55 anos. Ao nível das habilitações literárias: ensino secundário ou superior. Para além destes fatores devem ser clientes que tenham rendimentos que possibilitem utilizar serviços de limpeza.

Como critérios psicográficos, foram considerados o gosto pelas novas tecnologias e por partilhar novas experiências.

10.2 Target ou Alvo

De acordo com os segmentos e os resultados do inquérito, exposto em capítulos anteriores, o target são os dois segmentos identificados anteriormente:

- faixas etárias, mas sobretudo entre os 36-55 anos;
- com habilitações literárias de ensino secundário ou superior;
- que considerem a tecnologia como uma utilidade;
- utilizem serviços de limpeza;
- que não contratem serviços de limpeza hoje mas estejam dispostos a utilizar via aplicação.
- habitem em classes sociais com rendimentos e agregados domésticos médios superiores a 2,1.

10.3 Posicionamento

Apresentamos na figura seguinte o triângulo de ouro do posicionamento:

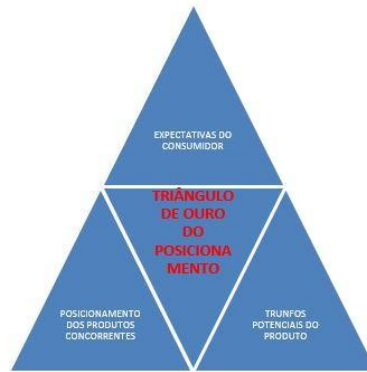


Figura 10-1 Triângulo de ouro do posicionamento, baseado no Livro Mercator XX

(Denis Lindon *at al.*, 2011).

Deveremos ter em consideração as expectativas do consumidor, o posicionamento da concorrência e os pontos fortes na empresa. Nesta lógica, a GoCLEAN posiciona-se como uma aplicação, especializada na contratação de serviços de limpeza para o mercado doméstico (B2C).

Como foi estudado no capítulo 7 o posicionamento dos produtos concorrentes, demonstra que existe alguma preocupação em ter uma aplicação para fazer a ponte entre o cliente e o fornecedor. No entanto, são sempre aplicações próprias, não endereçando o mercado como um todo.

Das várias vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido, destacamos a transparência na contratação, para o cliente final e o aumento da exposição ao mercado, para os fornecedores de serviço.

No campo dos clientes assume-se como uma experiência, de regularidade e com repetibilidade e conforto. Pretende-se uma experiência simples na utilização da aplicação na contratação e no feedback do serviço prestado, bem como na faturação do serviço.

Os fornecedores devem ver na GoCLEAN uma forma de expandir os seus potenciais negócios e agendamento organizado de prestar o serviço.

Adicionalmente a estes fatores de referir que todo o *staff* inicial, será parte integrante do projeto, e todos os demais serviços serão contratados de forma externa. Desta forma conseguimos um compromisso de equilíbrio financeiro e de conceito, mantendo a ideia original de ligação entre os clientes e os fornecedores.

11. Definição de Políticas de Implementação

11.1 Plano Marketing

Neste capítulo serão definidas as ações estratégicas ao nível das variáveis que constituem o plano de marketing (marketing mix). Uma vez que o projeto em questão é um serviço, analisaremos o estudo sobre os *Sete P's*: produto (*product*), preço (*price*), local (*place*), promoção (*promotion*), pessoas (*people*), processo (*process*) e ambiente físico (*physical environment*). A definição de cada uma destas variáveis incorre das escolhas feitas ao nível de segmentação, target e posicionamento (ver capítulo anterior) bem como dos resultados da análise interna e externa. Todas as variáveis contribuem de forma equitativa para o sucesso do conceito do GoCELAN.

11.1.1 Produto

Marca & Conceito

GoCLEAN, surge como o nome de uma aplicação móvel e na sua interpretação remete de imediato para o conceito que se pretende instituir. O primeiro significado tem a ver com a própria ação, Go- tradução “ir”, e tem como objetivo levar o cliente para querer fazer algo já. O segundo significado remete para limpeza, mais especificamente para o verbo “limpar”, onde os clientes têm clara noção daquilo que é esperado como serviço. Desta forma, através da marca, consegue-se transmitir ao público-alvo a sensação de ação para a limpeza, não ficando dúvidas do que se está a tratar.

Logotipo

O Logotipo pretende ser um criador de *brand-awareness*, será mais um elemento diferenciador em conjunto com a nome (marca), ajudando a melhorar a comunicação e criação de associações que se querem positivas e duradouras.

Neste caso e tratando-se de uma aplicação móvel existem dois níveis de logotipo:

- Logotipo Geral
- Ícone da aplicação

Ainda não existe nenhum logotipo definitivo definido. No entanto, foi realizada uma primeira análise. Nas figuras seguintes encontra-se a versão mais consensual.



Figura 11-1 Logotipo Geral

Exemplo de utilização da marca em termos móveis ou em fardamento:

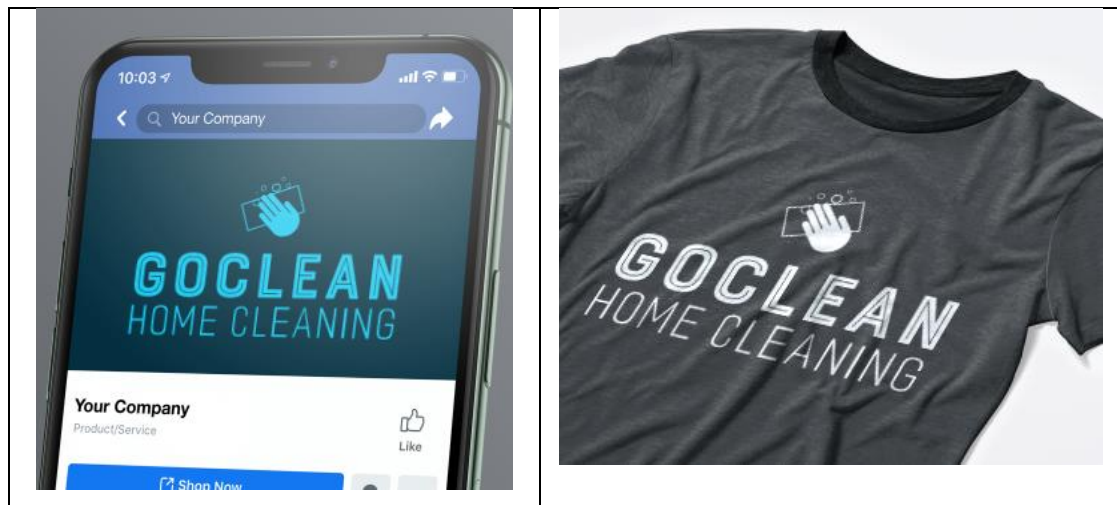


Figura 11-2 Exemplos de utilização da marca em sites ou fardamentos

No que diz respeito ao Icon da Aplicação, apresenta-se na figura seguinte:



Figura 11-3 Logotipo para Ícone na aplicação móvel

A escolha do *Ícone* em cores de azul traduz limpeza, tendo como símbolo uma mão, em ação a limpar.

Está prevista a contratação de uma agência de comunicação, e especializada em logos, mais genérica.

Serviço (Produto)

O plano inicial da aplicação GoCLEAN contará com um serviço principal: Agendamento de serviço de limpeza, através de aplicação móvel.

GoCLEAN será uma aplicação com a função de Intermediação (ver capítulo de revisão de literatura).

Os clientes que fizerem o registo no serviço entram numa conta própria. Esta permite-lhe gerir os dados pessoais, o histórico de encomendas e a realização de encomendas de serviço. São também realizadas algumas campanhas diretas na aplicação. No final do serviço é apresentado a possibilidade de dar feedback, num sistema de NPS (*Net Promoted Score* 1-10) e de QoS (*Quality of Service*) 1-5. Ainda respeitante ao cliente será possível a consulta de fatura. Ainda neste capítulo é importante referir a possibilidade dos clientes reservarem o serviço recursivamente ou avulsamente.

No lado dos fornecedores, de serviço, para além do registo será disponibilizada agenda dos trabalhos em curso, os trabalhos seguintes, bem como uma visão semanal. Com o objetivo de promover o feedback sobre o cliente, e sempre que executado um serviço o cliente também será avaliado (Escala 0-5). Para cada fornecedor será necessária a aquisição de farda com logo, permitindo ser uma fonte de “*word of mouth*” (ação que se pondera ser considerada após o 3º ano).

Política de produto aumentado (PPA)

Como forma de complementaridade, no futuro será pensada a possibilidade de integração de três vetores:

- Venda de seguros (nos grupos de responsabilidade civil e acidentes de trabalho);
- Venda de produtos de limpeza sustentáveis (em estudo);
- Venda de fardamento, com logotipo (após implementação de pontos anteriores).

No que diz respeito à venda de seguros, os mesmos poderão ser contratados no lado do fornecedor ou do lado do cliente. Neste último caso serão contratados de três formas previstas: Mensalmente, por utilização, ou em pacotes de utilização. Será realizada uma parceria com uma empresa especializada de seguros para o efeito.

Quanto à venda de produtos, poderá ter as vertentes dos fornecedores comprarem para sua utilização, ou o cliente que adquire para uso próprio.

Ainda neste capítulo a utilização de fardamento, será uma fonte de receita extra, não constituindo o core da empresa, terá de ser realizada em fornecedor externo.

Horários

Os horários da aplicação são 24h/365dias por ano (prevê-se disponibilidade da aplicação móvel em 99,998%/ano). No entanto, devido aos trabalhos em causa aplica-se no desempenho dos serviços a janela das 8h até 20h, durante toda a semana, exceto feriados nacionais.

11.1.2 Preço

Como foi possível avaliar pelo questionário, o target apresentou preços médios, e em torno dos 6€ e 7€ (ver figura seguinte). Pretende-se acima de tudo uma boa relação qualidade-preço (facto bastante relevante no questionário). Também relativamente a este item, como se pode ver, em secção anterior, o preço da concorrência médio é de 7,5€.

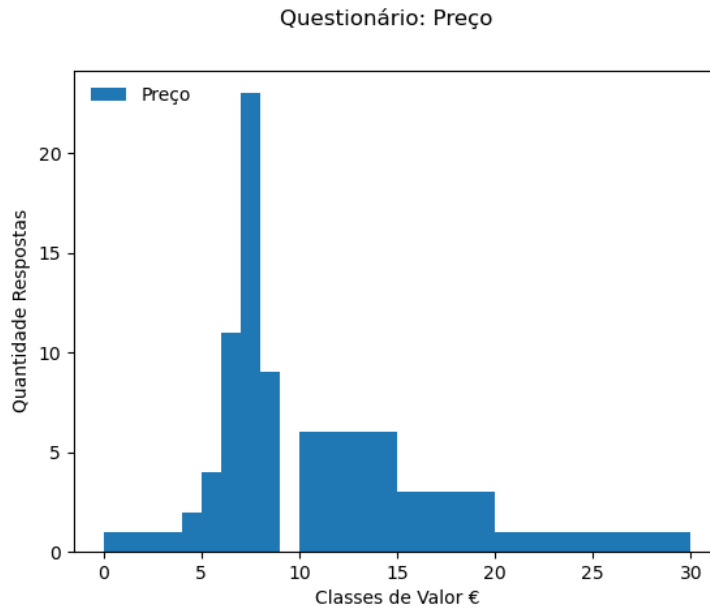


Figura 11-4 Histograma de preços

Assim, o valor médio praticado pelo GoCLEAN por hora será de 7€, por um lado não é um valor extremamente baixo que poderia inviabilizar o modelo de negócio, por outro um valor abaixo do mercado e em linha com o valor obtido no questionário. Considerou-se que a evolução do preço apenas sofrerá o efeito da inflação, que segundo dados do Banco de Portugal, está situada entre os 0,59% em 2020 (sem efeito COVID-19). Este valor terá de ter em conta os objetivos definidos que recorde eram de atingir um ARPU (*Average Revenue Per User*) média, mensal de 27 euros por utilizador/cliente ativo.

11.1.3 Distribuição

A aplicação GoCLEAN assentará a sua distribuição nos canais típicos de aplicações móveis: lojas virtuais (Google Play, Apple Store) e através de website próprio. Dada a natureza do negócio o circuito de distribuição, em ambos os canais, é direto, chega ao consumidor final diretamente a partir do acesso, sem recurso a intermediários ou informadores.

11.1.4 Comunicação

O plano de comunicação será sem dúvida o alavancar de lançamento da nova aplicação. Estão definidos dois momentos de comunicação como *milestones* a atingir.

1º Momento: Fase de Piloto

Nesta fase será lançado a um grupo de utilizadores, *beta testers* por forma a compreender eventuais erros, funcionalidades e mecanismos em défice na aplicação.

Aqui a comunicação será dirigida a um grupo restrito através de contactos pessoais, e rede de contacto. Após a estabilização da aplicação e do *website* poderemos passar para o 2º Momento.

2º Momento: Divulgação em Massa

Este segundo momento é fundamental para o crescimento de utilizadores, na plataforma. Assim será realizado através de publicidade em redes sociais, em mecanismos de pesquisa e através de contactos pessoais. No capítulo dos fornecedores serão realizados contactos diretos através de *e-mail*.

Os objetivos desta comunicação são:

- Suscitar curiosidade em torno do serviço;
- Atrair utilizadores;
- Atrair fornecedores;
- Criação de *brand-awareness* e de reputação da marca;
- Oferta adequada para o target pretendido;
- Na fidelização de clientes.

Redes Sociais

A aplicação GoCLEAN terá presença constante na internet e nas redes sociais. Neste sentido será criado um perfil no Facebook, Instagram, LinkedIn e TiKToK. Os perfis vão ser geridos através de ferramentas que alimentam simultaneamente as diversas plataformas sempre em linha de conta com todos as atualizações da aplicação, ao nível dos serviços, alterações, melhorias, bem como todas as promoções.

Website

Na página oficial da empresa, que no início apresentará apenas a estrutura da mesma e o serviço/produto GoCLEAN, e funcionalidades equivalentes. Nesta página o internauta poderá encontrar toda a informação relativa aos serviços, bem como proceder com a mesma experiência que na aplicação móvel. Terá todas as funcionalidades que a aplicação móvel, e permitirá descarregar a aplicação para Android e iOS diretamente na página, reencaminhando para um dos canais de distribuição atrás mencionados.

O *site* terá links de acesso direto ao perfil de Facebook e Instagram, e será indexado para poder aparecer nos motores de pesquisa.

Google AdWords

Será criada uma página que servirá para mostrar ao cliente informações sobre a empresa bem como o fluxo do processo. Essa página será indexada no Google Adwords, sendo uma plataforma de publicidade do Google onde se pode criar uma conta e publicar anúncios na página de resultados quando alguém faz uma pesquisa.

Necessário neste último tema estudar as palavras-chave que fazem a diferença no aparecimento da página aos utilizadores.

11.1.5 Processos

É imperativo definir procedimento e regulamentos desde o início do projeto por forma a balizar e ter um maior controlo/gestão do negócio.

Os processos devem ser do conhecimento de todos os envolvidos no GoCLEAN. São fundamentais para a operação, os seguintes processos e documentos enquadradores:

- Manual de boas práticas internas: O que é ser GoCLEAN, definição clara dos direitos e deveres de todos os funcionários. Procedimentos de higiene e segurança no trabalho para funcionários.
- Manual de ética: Comportamentos aceitáveis e reprováveis pela empresa.
- Manual de boas práticas externas: O que é ser fornecedor GoCLEAN, definição clara dos direitos e deveres de todos os fornecedores. Higiene e segurança no trabalho. Regras para a prestação de serviço;
- Métricas de serviço: Referência de todos os controlos e limiares aceitáveis na prestação do serviço.
- Ficha da aplicação e *roadmap* futuro;
- Processo de contratação de serviços pelo fornecedor e pelo cliente;
- Processo de gestão de incidentes e reclamações.

11.1.6 Pessoas

Os recursos humanos da empresa serão numa fase inicial constituídos por cinco elementos e ocuparão os cargos de CEO(*Chief Executive Officer*) ou presidente da empresa, CTO(*Chief Tecnology Officer*) . São necessários numa fase inicial pessoal administrativa e dois informáticos com capacidade de programação.

Como a empresa é jovem, o organigrama ainda não será estabelecido, no entanto considera-se como Direção da empresa o (CEO, CTO) da mesma. Não só ficam com a

missão de dirigir a empresa, como também colaborar em algumas momentos mais técnicos e operacionais da empresa. O colaborador administrativo terá a missão de operacionalizar os temas internos e externos da empresa. Um dos assistentes informáticos terá como missão a informática interna da empresa, bem como garantir a organização de *dashboards* de indicadores operacionais, e classificação de reclamações. O segundo informático terá de fazer a ponte com o fornecedor externo da aplicação.

Embora sejam cinco colaboradores inicialmente, todas as restantes áreas: desenvolvimento informático, financeira, jurídica, marketing, terão de ser contratadas, sendo que essa relação e adjudicação fica sob a responsabilidade da direção.

Sempre que se justifique, ou com o aumento no foco no core do negócio será realizado um aumento de número de colaboradores. Facto que se prevê que venha a acontecer no desenvolvimento informático, entre o segundo ano e o terceiro ano, com o reforço na camada de função de desenvolvimento.

Deve ser realizada uma reunião semanal com todos os colaboradores, e a direção deve reunir pelo menos com uma frequência semanal.

Como forma de fortalecer os laços devem realizadas durante o ano ações de *teambuilding*.

Em termos de formação será contratada fora da empresa sempre que se justifique, seguindo as melhores praticas.

Apresenta-se no quadro seguinte a proposta de remuneração base:

Remuneração base mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direção	2 000 €	2 500 €	2 550 €	2 627 €	2 679 €	2 733 €
Administrativa	800 €	880 €	898 €	925 €	943 €	962 €
Informático	1 200 €	1 350 €	1 377 €	1 418 €	1 447 €	1 476 €
Produção / Operacional	900 €	990 €	1 010 €	1 040 €	1 061 €	1 082 €
Desenvolvimento	1 700 €	1 900 €	1 938 €	1 996 €	2 036 €	2 077 €

Quadro 11-1 Quadro evolutivo da remuneração da empresa

11.1.7 Evidências Físicas

Devido a ser uma empresa de cariz tecnológico, não serão necessárias instalações de grande monta.

Está prevista a contratação de espaço partilhado, definido com plano de 24 meses.

No futuro está prevista a recomendação de utilização de bata com o logo da empresa sempre que o fornecedor realize serviços através da aplicação.

12.Requisitos para a Implementação

12.1 Localização

A localização é essencialmente de convivência, uma vez que a aposta inicial se situaria em Lisboa, seria localizada no Centro da Cidade através de contratação de empresas de *coworking* ou equivalentes. Estima-se em utilização em 12 dias por mês.

A restante prestação de serviço será através de teletrabalho.

12.2 Licenciamento

Será necessária corresponder às Leis do estado Português, na abertura da empresa e no início de atividade. Não tendo para isso nenhum Licenciamento específico neste ramo de atividade.

12.3 Capital e Funding

O capital e o financiamento estão relacionados com o plano financeiro, será executado por capitais próprios dos sócios e através de candidatura a fundo de investimento ou empréstimo bancário.

A data da escrita deste documento, e no momento de lançamento estamos numa transição entre programas (ex: Portugal 2020). Na altura do lançamento da empresa fica a hipótese de candidatura a incentivos, conforme avisos existentes nessa data. Mesmo que não exista essa possibilidade, assumiremos que serão os sócios através de capital próprio e um pequeno empréstimo a assegurar o capital inicial da empresa.

12.4 Seguros

Segundo a informação fornecida pelo Instituto de Seguros de Portugal, no que respeita ao ramo:

- Seguro contra Acidente de Trabalho – Trabalhador;
- Responsabilidade Civil

12.5 Recrutamento

Dois dos membros da direção serão os sócios fundadores da empresa. Todos os restantes colaboradores irão ser recrutados no mercado. Privilegia-se, recém-licenciados.

Como atrativo, temos uma empresa jovem, com potencial de crescimento num projeto desafiador. Possibilidade de crescimento pessoal dentro da organização. Possibilidade de teletrabalho e trabalho por objetivos.

12.6 Plano Alternativos

Será necessário definir um plano de contingência no caso das previsões não se cumprirem ou outro imprevisto, não contemplado.

Tal como foi indicado atrás serão definidas métricas de controlo de serviço e financeiro da empresa, as quais permitem acompanhar muito de perto o evoluir da empresa.

Algumas medidas a ter em conta caso não se venha a cumprir o plano:

- Se não existir apoios de fundos do estado, utilizar crédito bancário;
- Vender o conceito da empresa a outra empresa estabelecida no mercado, que detenha fundo para investimento.
- Aceitar a falha após o MPV (*Minimum Product Value*) e a rejeição de conceito, podendo mesmo desfazer-se a sociedade;

13. Avaliação Financeira

Para a realização deste plano financeiro foram considerados pressupostos iniciais como demonstrado no quadro. O modelo utilizado Plano Financeiro de Negócios disponibilizado pelo Agência para a Competitividade e Inovação- IAPMEI. Por forma, a ser perceptível o modelo financeiro foram apenas selecionadas algumas tabelas de relevo.

O horizonte temporal deste projeto é de 5 anos, sendo 2021 o ano de início da atividade económica.

13.1 Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2021
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	0
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	24%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	24%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	25%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,65%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	7%
Beta U de empresas de referência	1
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,01%
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)	0

Quadro 13-1 Pressupostos, fonte: elaborado pelo próprio

Deve ser considerada as seguintes considerações:

- Prazo Médio de recebimentos de clientes é zero dias, pagamento realizado a pronto;
- A taxa de juro de ativos sem risco é de 0,65%, o que corresponde a uma YTM (*Yield to Maturity*) de Obrigações do Tesouro a 10 anos (2019).
- O beta foi deixado a 1, como forma de estudo, porque a ideia é inovadora no sector. Julgamos com esta aproximação dá mais credibilidade aos resultados do estudo, porque

em nosso entender sendo uma inovação, não se aproxima só do sector de empresas de software (1,20) ou do sector de empresas de limpeza (1,07) (Damodaran, 2020).

- Utilizou-se uma taxa de Iva de 23%. Algo que pensamos que se vai manter durante os próximos anos.

13.2 Volume de Negócios

Como forma de projetar o volume de negócios considerou-se nos primeiros anos um crescimento maior. Estima-se que o crescimento será maior nos dois primeiros anos devido à aposta na comunicação, divulgação e “passa palavra”.

O funcionamento da aplicação será de 365 dias por ano. No entanto, existem períodos onde não deve considerar o serviço (exemplo: execução do serviço no período da noite). Como base dos serviços prestados foram considerados a contratação de serviços limpeza e a contratação do serviço de seguros apenas no ano (n+3).

Para um cenário base consideramos cerca de 600 utilizadores registados, no primeiro ano, em que apenas 45% destes faria utilização do serviço. Assumindo que a procura era em linha com a referida no questionário de 3 horas por semana, 3 vezes por mês. Entrou-se também com um fator do período de férias, onde se descontou 1 mês na procura e adicionalmente descontamos outro mês de margem. Para além da procura regular foi adicionada uma procura de esporádica de 2 utilizações por mês dos utilizadores para 8% (utilizou-se a informação do questionário onde cerca de 26% preferia avulsamente, como apenas 65% utilizaria o serviço via aplicação móvel, daria cerca 16% repartindo a utilização por 2).

No caso dos seguros considerou-se que 25% dos utilizadores (utilizamos como referência os resultados do questionário) ativos iria aderir a este serviço e um total de meses de 11 anuais (tendo em conta 1 mês de férias).

O quadro seguinte apresenta a tabela seguinte:

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025
Contratação Serviço Limpeza	89 964 €	239 904 €	599 760 €	1 399 440 €	3 148 740 €
Quantidades vendidas	12852	34272	85680	199920	449820
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	167%	150%	133%	125%
Preço Unitário	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Serviço Seguros	- €	- €	16 500 €	20 625 €	24 750 €
Quantidades vendidas	0	0	4125	5156,25	6187,5
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0%	150%	25%	20%
Preço Unitário	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €

Quadro 13-2 Volume de Negócio estimado 5 anos

13.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

Referente aos custos de Mercadorias Vendidas e Matérias-primas Consumidas foi considerada uma Margem Bruta de 25% para os serviços de limpeza e uma margem de 30% para o Serviço de Seguros.

13.4 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Durante o seu primeiro ano de atividade, prevemos um nível de FSE um custo total de 91.440€ (valor Total de FTE s/IVA). Prevê-se uma variação de preços de 1% ao ano para os anos seguintes. As principais rubricas são explicadas no Anexo C.

13.5 Gastos com Pessoal

Como foi apresentado na Quadro 11-1 Quadro evolutivo da remuneração da empresa seguindo o pacote salarial, definido na política de Recursos Humanos.

Considerou-se um aumento salarial de 1% de 2 em 2 anos.

13.6 Investimento e Financiamento

A constituição da empresa está planeada para Janeiro de 2021. Sendo que o produto GoCLEAN deve chegar ao mercado em Março de 2021, para os utilizadores em regime de *beta testers*, seguido de colocação em produção até ao final do ano de 2021.

Está previsto um capital social de 35 000€ pelos sócios. Foram também considerados outros instrumentos de investimento de capital nos primeiros 4 anos 160k, 200k, 210k e 150k respetivamente. Foi adicionado 3 000€ em empréstimo bancário no primeiro ano. Este valor embora relativamente baixo face ao investimento total, permite criar uma

relação com a banca, baixando outros custos como a manutenção de contas, cartões, transferências, etc.

13.7 Resultado Líquido

No 1º, 2º e 3º anos de atividade não estão previstos resultados líquidos positivos. No entanto o valor do resultado líquido negativo vai em curva decrescente até ao 4º ano onde o resultado líquido passa a ser positivo.

Apresenta-se na tabela seguinte a Demonstração de Resultados:

Demonstração de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	89 964	239 904	616 260	1 420 065	3 173 490	6 956 103
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	67 473	179 928	461 370	1 064 018	2 378 880	5 215 634
Fornecimento e serviços externos	91 440	100 680	111 462	121 772	132 091	142 418
Gastos com o pessoal	106 920	131 388	173 091	212 748	252 198	257 162
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	2 213	5 902	15 160	34 934	78 068	171 120
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-178 082	-177 994	-144 823	-13 406	332 253	1 169 769
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3 763	5 908	7 974	5 953	5 319	4 615
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-181 845	-183 902	-152 797	-19 359	326 934	1 165 154
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	151	151	151	75	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-180 317	-179 321	-139 096	15 017	410 202	1 391 514
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	329 500
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-180 317	-179 321	-139 096	15 017	410 202	1 062 015

Quadro 13-3 Demonstração de Resultados

Balço Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Activo Não Corrente	8238	9029	7355	6102	5083	5568
Activos fixos tangíveis	438	463	475	475	463	788
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	7800	8567	6880	5627	4620	4780
Investimentos financeiros						
Activo corrente	28879	62010	168395	409118	981349	2717525
Inventários						
Clientes	-2213	-8115	-23275	-58208	-136276	-307396
Estado e Outros Entes Públicos	2711	1041	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	28382	69083	191670	467326	1117626	3024921
TOTAL ACTIVO	37117	71039	175750	415219	986432	2723093
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	35000	35000	35000	35000	35000	35000
Acções (quotas próprias)	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital próprio	160000	360000	570000	720000	720000	720000
Reservas	0	-180317	-359638	-498661	-483541	-73325
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-180317	-179321	-139023	15120	410216	1061966
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	14683	35362	106339	271459	681675	1743641
PASSIVO						
Passivo não corrente	3000	3000	2400	1800	1200	600
Provisões	0	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	3000	3000	2400	1800	1200	600
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0
Passivo corrente	19434	32677	67011	141960	303557	978852
Fornecedores	15852	28325	58274	121098	256924	548745
Estado e Outros Entes Públicos	3582	4351	8737	20863	46633	430106
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASSIVO	22434	35677	69411	143760	304757	979452
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	37117	71039	175750	415219	986432	2723093

Quadro 13-4 Análise Previsional

Como se pode ver na tabela anterior o Balanço Previsional apresenta um ativo corrente crescente ao longo dos anos. Leva a concluir que existe sustentabilidade do negócio.

13.8 Indicadores Económico-Financeiros

Apresenta-se na tabela seguinte os principais indicadores e rácios financeiros do projeto:

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio	0%	167%	157%	130%	123%	119%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-200%	-75%	-23%	1%	13%	15%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	-486%	-252%	-80%	4%	42%	39%
Rendibilidade do Activo	-490%	-259%	-87%	-5%	33%	43%
Rotação do Activo	242%	338%	353%	344%	322%	256%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-1228%	-507%	-131%	6%	60%	61%

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	40%	50%	61%	66%	69%	64%
Solvabilidade Total	165%	199%	255%	291%	324%	278%
Cobertura dos encargos financeiros	-120747%	-122113%	-101459%	-25710%	NA%	NA

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	1,49	1,90	2,50	2,87	3,23	2,78
Liquidez Reduzida	1,49	1,90	2,50	2,87	3,23	2,78

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	-68 949 €	-40 704 €	43 428 €	234 275 €	662 519 €	1 598 052 €
Grau de Alavanca Operacional	0,4	0,2	-0,3	-12,1	2,0	1,4
Grau de Alavanca Financeira	1,0	1,0	1,1	-1,3	0,8	0,8

Quadro 13-5 – Principais indicadores e rácios financeiros.

13.9 Análise de Rácios Financeiros e Indicadores

Económico-financeiros

Segue-se agora uma análise dos principais indicadores económico-financeiros. O ROI - return of invested capital positivo a partir do 4º, 5º e 6º ano.

No caso do ROA - *return of assets*, os valores da rendibilidade do ativo, positivo a partir do 5º e 6º ano.

Na visão do acionista, o ROE - *return of equity*, é um rácio importante para os donos das empresas. A partir do 4º ano, vai gradualmente subindo nos anos seguintes o que significa que a capacidade de compensação do investimento realizado com remuneração pelos resultados.

Observando o Rácio de Rotação do Ativo, verificamos que neste estudo a empresa apresenta percentagens bastante elevadas, significando que o ativo é convertido em vendas.

Financeiros

Focando agora na percentagem dos ativos totais da empresa financiados por capitais próprios (representada pela autonomia financeira), observamos que a mesma tem resultado positivos e de valores crescentes. Sendo normalmente um valor inferior a 33% neste rácio assume significado de excessiva dependência de capitais alheios e valores superiores a 66% assume-se uma boa autonomia. No intervalo entre os 33% e os 66% a autonomia é considerada normal. Podemos concluir que a dependência de outros capitais é normal nos primeiros anos e que transforma em boa autonomia. Este fator é relevante na concessão de crédito por parte das instituições financeiras. Como se verifica neste plano de negócio o recurso a crédito é quase inexpressivo. O recurso a créditos bancários será uma das prioridades em caso de se ter que ativar o plano alternativo (ver secção 12.6). A par com a autonomia a solvabilidade que apresenta um comportamento em linha que traduz a capacidade da empresa pagar os seus compromissos.

Demonstra-se também que a Autonomia Financeira que significa suficiência de capitais para financiar a atividade da empresa é bastante positivo, o que no caso da banca representa um dos fatores decisivos, para empréstimos.

Por outro lado o rácio de cobertura dos encargos financeiros demonstra a relação entre a exploração da empresa face aos encargos financeiros. Existe algum risco neste sector uma vez que o rácio está constantemente negativo ao longo do projeto.

Indicadores de Liquidez

O Rácio Liquidez Geral - Este rácio avalia, em termos estáticos, a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos de curto prazo. Assumindo o curto prazo de 1 ano de maturidade, os valores indicados nos indicadores de liquidez corrente são superiores a 1,5 (valor padrão) em 2022. Deduz-se por isso a favorabilidade neste campo desde 2022, o valor de 2021 é muito próximo de 1,5 (1,49) pelo que não se torna fator preocupante

No que diz respeito ao Rácio Liquidez Reduzida-Este rácio avalia, em termos estáticos, a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos de curto prazo, sem recorrer a vendas adicionais. Da análise o valor é superior (1,49) ao considerado valor padrão (1), em 2021.

Significa que existe capacidade de cumprimentos das responsabilidades de curto prazo (fornecedores, estado, financiamentos inferiores a 1 ano, etc.).

13.10 Análise de Viabilidade

Analisa-se agora a viabilidade do projeto GoCLEAN na perspectiva do projecto e do investidor (ver Tabela 13-6 e 13-7).

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-133898	-123805	-77549	61683	407817	1219128
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u * (R_m - R_f)$	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%
Factor de actualização	1,00	1,08	1,16	1,25	1,34	1,45
Fluxos actualizados	-133898	-115007	-66919	49445	303675	843294
Fuxos atualizados acumulados	-133898	-248905	-315824	-266379	37296	880591
Valor Actual Líquido (VAL)	597134					
Taxa Interna de Rentibilidade	45%					
Pay Back period (arred ano inteiro)	0	Anos				

Quadro 13-6 - Avaliação: perspectiva do projeto

Na perspectiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-131049	-123955	-78299	60963	407126	1218468
Taxa de juro de activos sem risco	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
Prémio de risco de mercado	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u*(R_m - R_f)$	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%	7,65%
Factor actualização	1	1	1	1	1	1
Fluxos Actualizados	-131049	-115147	-67566	48868	303161	842838
Fuxos atualizados acumulados	-131049	-246196	-313762	-264894	38266	881104
Valor Actual Líquido (VAL)	1656106					
Taxa Interna de Rentabilidade	63,13%					
Pay Back period	0	Anos				

Quadro 13-7 - Avaliação: perspectiva do investidor

Após análise verificamos que quer o VAL é sempre positivo e a TIR também, o que torna o projeto interessante e aceitável.

Payback ou Retorno é de 0 anos, devido ao investimento inicial ser de pequena monta.

13.11 Análise de Sensibilidade

Analisaremos agora a sensibilidade do projeto a alguns fatores críticos de sucesso. Depreendemos que o preço a nível de procura nos ajudam a perspetivar situações pessimistas.

Variação I

Variação da Procura (-10% todos os anos) mantemos o número de utilizadores registados, reduzimos apenas na situação do consumo regular, com tudo o resto constante fase à base descrita anteriormente.

Notar que neste cenário teremos o RL (Resultado Líquido) negativo durante mais um ano, ainda assim positivo no 5º e 6º ano.

VAL: 214 786€ (>1)

TIR: 23,82%

Payback:0 anos

Variação II

Variação ao nível do preço (baixamos de 7€ para 6€) mantendo o mesmo número de utilizadores registados e mesmo nível de procura, mantendo tudo o resto constante face à base. Esta opção deve-se a uma previsão de maior taxa de desemprego, devido à pandemia COVID-19, que poderá fornecer mais oferta de mão-de-obra nos serviços de limpeza, provocando uma descida do preço exigido.

VAL: 351 339€ (>1)

TIR: 32,08%

Payback:0 anos

Em suma mesmo com duas variações negativas (pessimistas) existe viabilidade no negócio, o TIR e VAL é confortável a aprovado. Quanto ao Payback mantem-se em 0 anos, por não praticamente investimento.

Fazendo a comparação notamos que o negócio é mais sensível a uma redução da procura do que do preço (produto serviço de limpeza), porque o VAL e TIR apresenta valores inferiores Variação I face à Variação II.

14. Conclusões e Limitações do Estudo

A elaboração de um plano negócios para uma nova forma de contratação de serviços revelou-se um processo detalhado e complexo. Cada decisão estratégica e operacional teve ser ponderada com base em dados íntegros e para que o negócio fosse sustentável. O estudo aqui realizado apresenta limitações pois é baseado em projeções e estimativas e não existe base de conhecimento sólida no mercado, para a componente de contratação por aplicação.

Durante a execução desta tese, o mundo foi abalado por uma pandemia mundial (COVID-19). Poderá existir algum grau de desconhecimento do real impacto na economia.

Sem influenciar o resultado final reconhece-se ainda que a globalidade na compreensão do todo e a forma de operacionalização necessária para a execução, só foi atingida no final, pelo pode existir uma ou outra incoerência de raciocínio, mas que se assume de pequena monta.

Em termos de qualidade do inquérito o foco poderá ser melhorado de futuro. Numa lógica de se desenvolverem inquéritos dirigidos aos segmentos específicos identificados.

Tal como foi referido atrás, nesta tese, foi assumido algum erro nos resultados devido ao desvio: quer no número de respostas que representa a população, quer a quem respondeu ao questionário que poderá não ser tão representativo da população.

Ao nível de empreendedorismo foi realizado um esforço suplementar, refletido na revisão de literatura, porque o grau de conhecimentos e experiência real do autor nestas áreas, pode apresentar algumas das lacunas. Por serem pequenas lacunas e embora refletidas neste plano não se prevê a alteração das suas conclusões.

O presente trabalho académico atingiu o seu propósito principal por um lado consolidar e aplicabilidade ou não do novo negócio, por outro colocar em prática o conhecimento adquirido.

Como foi demonstrado atrás o modelo de negócio seguindo esta estratégia e operacionalizado da forma descrita considera-se viável.

15. Bibliografia

- A.M.Vermeera, S., Stefan, A., F.Bernritterb, & Noorta, G. (2019). Seeing the wood for the trees: How machine learning can help firms in identifying relevant electronic word-of-mouth in social media. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3).
- BancodePortugal. (2020). *bportugal-Quadros Sector*. (Banco de Portugal) Obtido em 17 de 5 de 2020, de bportugal-Quadros Sector: <http://bportugal..pt/page/quadros-do-sector>
- Barbosa, M. (2018). *Startups já representam 1,1% do PIB português*. (Jornal ECO) Obtido em 26 de 12 de 2019, de Jornal ECO: <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>
- Berman, B. (2016). Planning and implementing effective mobile marketing programs. *Business Horizons*, 59(4).
- C.Ferrell, O., & Hartline. (2009). *Estratégia de marketing*. São Paulo: : Cengage Learning.
- Capucho, J. (22 de 12 de 2019). (Diário de Notícias) Obtido em 26 de 12 de 2019, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/pais/numero-de-alunos-estrangeiros-nas-universidades-quase-duplicou-em-cinco-anos--9571422.html>
- Carvalho, L. (2007). *Limites da Formalidade e trabalho Imigrante em Portugal*. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração.
- Cools, P. (2017). *Creating a mobile application: SportGo*. Lisboa: ISCTE -INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LISBOA.
- Damodaran, A. (7 de 2020). *Damodaran*. Obtido de Damodaran Online: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Denis Lindon, J. L. (2011). MERCATOR XX -Teoria e Pratica do Merketing. Em *MERCATOR XX -Teoria e Pratica do Merketing*. Dom Quixote. Obtido em 17 de 5 de 2020, de www.portal-gestao.com/: <https://www.portal-gestao.com/>
- Dudra, D. V. (2014). *A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

- EVERIS. (2019). *EVERIS*. (EVERIS) Obtido em 17 de 5 de 2020, de EVERIS: <https://linktoleaders.com/everis-estudo-camaras-municipais-apoiam-emprededorismo/>
- Fabio G. R. G. da Silva, R. F., Pinto, R. d., Galeale, N. V., & Akabane, G. K. (2014). Why technology-based startups fail? An IT management approach. São Paulo, Brasil: XVIII Congresso Brasileiro de Engenharia Biomédica.
- Gilmore, J., & Audrey, G. (2013). A new era of consumer marketing? ,*European Journal of Marketing*, 11/12(pp. 1859 – 1888.).
- Globalwebindex. (2019). *The device trends to watch in 2019*. (Globalwebindex) Obtido em 17 de 5 de 2020, de Globalwebindex: <https://www.globalwebindex.com/reports/device>
- Greenwood, B. N., & Gopal, A. (2015). Information Systems Research. *Tigerblood: Newspapers, Blogs, and the Founding of Information Technology Firms*(1-17).
- Hootsuite. (2019). <https://hootsuite.com/pt/>. (hootsuite) Obtido em 17 de 5 de 2020, de <https://hootsuite.com/pt/>: <https://hootsuite.com/pt/>
- INE. (2019). www.ine.pt. (INE) Obtido em 17 de 5 de 2020, de Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt
- Katrijn, G., & E.M.Steenkamp, J.-B. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3).
- Kleiner, A. (2018). The Low-Cost Evolution of AI in Domestic Floor Cleaning Robots. *AI_Magazine-Journal of the Association for the Advancement of Artificial Intelligence*, 2(89).
- Kolosok, A. (2017). . Definition of Startup Projects, Main Problems and Prospects of Development. *Journal of Economics and Enterprises Management*, 4(12).
- Konya-Baumbach, E., & Schuhmacher, M. C. (2019). Making a first impression as a start-up: Strategies to overcome. *International Journal of Research in Marketing*, 36(385-399).
- MarketWatch. (2019). *MarketWatch- Markets*. (MarketWatch) Obtido em 17 de 5 de 2020, de MarketWatch: <https://www.marketwatch.com/markets>
- MengWu, H.Teunter, R., & X.Zhu, S. (2019). Online marketing: When to offer a refund for advanced sales. *International Journal of Research in Marketing*, 36(471-491).

- Moreira, D. (2016). *O que é uma StartUp*. (Exame) Obtido em 29 de 12 de 2019, de Exame: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>.
- Pagani, M., & Pardo., C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67(pp 185-192.).
- PorData. (2019). *PorData.pt*. (Pordata) Obtido em 17 de 5 de 2020, de Pordata: www.pordata.pt
- Racius. (2019). *Racius- empresas*. (Racius) Obtido em 17 de 5 de 2020, de Racius: <https://www.racius.com/empresas/>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3).
- Schumpeter, J. (1949). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- startupportugal. (2019). *startupportugal.com*. (startupportugal) Obtido em 17 de 5 de 2020, de startupportugal.com: <https://startupportugal.com/>
- Statistica. (2019). *Número de Aplicações Disponíveis na Google Play Store*. (Statistica) Obtido em 20 de 11 de 2019, de Statistica: <https://www.statista.com/statistics/266210/number-of-available-applications-in-the-google-play-store/>
- Tong, S., Xueming, X. L., & Bo, X. (2019). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1).
- Varela, M. (2017). *Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresa*. Obtido em 6 de 11 de 2019, de Jornal de Negócios: <http://jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/miguel-varela/detalhe/taxa-de-natalidade-mortalidade-e-sobr>
- Velho, M. (2019). *Startups portuguesas angariaram 485 milhões de euros em investimento em 2018*. . (DinheiroVivo) Obtido em 17 de 5 de 2020, de www.dinheirovivo.pt: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/startups-portuguesas-angariaram-485-milhoes-em-investimento-em-2018/>
- Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(341–349.).

16. Anexos

16.1 Anexo A - Dados secundários

Apresentam-se de seguida as principais tabelas de dados secundários necessários para a análise da dimensão estimada do mercado.

Região	Número de Habitações
Norte	1 320 860
Alto Minho	88 906
Cávado	136 025
Ave	144 059
Área Metropolitana do Porto	647 363
Alto Tâmega	37 169
Tâmega e Sousa	142 975
Douro	77 670
Terras de Trás-os-Montes	46 693
Centro	895 314
Oeste	138 971
Região de Aveiro	136 095
Região de Coimbra	178 141
Região de Leiria	113 061
Viseu Dão Lafões	99 866
Beira Baixa	37 408
Médio Tejo	97 118
Beiras e Serra da Estrela	94 654
Área Metropolitana de Lisboa	1 129 789
Alentejo	299 764
Alentejo Litoral	39 764
Baixo Alentejo	50 004
Lezíria do Tejo	96 380
Alto Alentejo	47 306
Alentejo Central	66 310
Algarve	179 304

Quadro A-1 Resumo do número de habitações. Fonte: Censos, 2011

Dimensão média das famílias em Portugal Continental:

Territórios	Dimensão média dos agregados domésticos privados
Continente	2,5
Norte	2,6
Centro	2,4
Área Metropolitana de Lisboa	2,4
Alentejo	2,3
Algarve	2,4

Quadro A-2 Dimensão média das famílias- TOP5 adaptado de PorData, 2019

Índice de poder de compra TOP3

Região	Índice
Lisboa	219,6
Porto	157,8
Oeiras	156.5

Quadro A-3 Índice de poder de compra- TOP5 adaptado de PorData,2017

Fornecedores do CAE 81210 POR DISTRITO

Distrito	Número de Empresas
Lisboa	1441
Porto	441
Setúbal	384
Faro	328
Braga	165
Aveiro	137
Coimbra	116
Leiria	114
Santarém	79
Madeira	68
Viseu	65
Viana do Castelo	57
Évora	28
Açores	26
Vila Real	25
Beja	25
Castelo Branco	23
Guarda	21
Portalegre	18
Bragança	14

Quadro A-4 Fornecedores de Serviço CAE 81210 por Distrito

16.2 Anexo B - Questionário

Questionário realizado:

Mestrado em Gestão de Empresas

Questionário de suporte para proposta de tese para obtenção do grau de Mestre, em Gestão de Empresas- ISCTE

Segmentação Demográfica

1. Género

Masculino ou Feminino

2. Idade

3. Estado civil

Casado; Solteiro; União de Facto; Outra

4. Habilitações Literárias

Secundário; Licenciatura; Mestrado; Pós-Graduação; Doutoramento

Segmentação Geográfica

5. Distrito de residência

6. Conselho de residência

Utilização SmartPhone

7. Utiliza com frequência o SmartPhone [semana]:

1-7

8. Para que serviços utiliza no telemóvel

Telefone; SMS; Redes Sociais (ex: Facebook, Instagram); Mensagens (ex:

WhatsApp); Internet; Aplicações de marcas próprias

9. O que o leva a instalar uma aplicação no telemóvel

Segmentação Serviços de Limpeza

10. Utiliza serviços de limpeza

Sim; Não

11. Quanto está disposto a pagar por um serviço de limpeza [€/hora]:

1 ~ 30

12. Fatores de relevo no serviço de limpeza

Qualidade de Serviço; Segurança; Simpatia das Funcionárias; Horário Serviço

13. No caso de utilizar serviços de limpeza, prefere produtos

Próprios; De quem presta o serviço (tudo incluído)

14. Em termos de seguro prefiro

Seguro contratado por quem presta o serviço; Adquiri-lo

15. Quanto estaria disposto a pagar por um seguro [€/mês]

1 ~ 30

Segmentação Aplicação

16. Contrataria serviços de limpeza através de uma aplicação para o telemóvel [1-Não; 10-Totalmente]

1-10

17. O fator recorrência de serviço na mesma data é importante para si [1-Não; 10-Muito Importante]

1-10

18. A utilização dos mesmos funcionários na limpeza é fator decisivo na aquisição do serviço [1-Nada; 10-Muito]

1-10

19.Poder contratar um seguro, diretamente na aplicação traria valor no momento da aquisição [1-Nenhum;10-Muito]

1-10

20.Possuir um sistema de feedback dos serviços prestados na aplicação [1-Nada Importante;10 - Muito Importante]

1-10

21.O sistema de pagamento por cartão de crédito ou mbway representa uma mais-valia no pagamento dos serviços [1-Não;10-Mais importante]

1-10

22.Considera importante um sistema de promoção dos serviços com descontos no preço final [1-Não;10-Importante]

1-10

23.Considera importante a existência de protocolos entre outras entidades após subscrição do serviço [1-Não;10-Importante]

1-10

24.Em sua opinião que serviços especializados de limpeza subscreveria

Avulso (eu decido quando quero);Pacote Mensal (compro x horas por mês)

16.3 Anexo C – Fornecimentos e Serviços Externos

Apresenta-se o quadro seguinte os FSEs.

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021
Subcontratos	23,0%	100,0%			
Serviços especializados					
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		1 400,00	16 800,00
Publicidade e propagação	23,0%	100,0%		2 000,00	24 000,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%			
Honorários	23,0%	100,0%		800,00	9 600,00
Comissões	23,0%	100,0%		800,00	9 240,00
Conservação e reparação	23,0%	100,0%			
Materiais					
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%			
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00
Material de escritório	23,0%	100,0%		300,00	3 600,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		50,00	600,00
Energia e fluidos					
Electricidade	23,0%	100,0%			
Combustíveis	23,0%	100,0%			
Água	6,0%	100,0%			
Deslocações, estadas e transportes					
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		200,00	2 400,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%		200,00	2 400,00
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%			
Serviços diversos					
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		900,00	10 800,00
Comunicação	23,0%	100,0%		300,00	3 600,00
Seguros		100,0%		100,00	1 200,00
Royalties	23,0%	100,0%			
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		300,00	3 600,00
Despesas de representação	23,0%	100,0%		200,00	2 400,00
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%			
Outros serviços	23,0%	100,0%			
TOTAL FSE					91 440,00

Quadro C-1 - Fornecimentos e Serviços Externos

Num negócio uma componente importante é a comunicação, tal como descrito nos capítulos anteriores, todas as aplicações competem. Como visto no capítulo de revisão de literatura a primeira impressão e a forma de marketing revelam a diferenciação. Foi por isso proposto um dos valores mais elevados para esta rubrica (Publicidade e Propaganda). Por se tornar essencial para o negócio, não sendo no entanto *core* do negócio foi pensada a adjudicação a especialistas.

Também foi pensado a nível de negócio a contratação externa da componente jurídica, de contabilidade, bem como outros serviços que venham a tornar-se relevantes, sendo o segundo maior valor nas rubricas (Trabalhos especializados).

A terceira rubrica com mais expressão é a das rendas e alugueres. Tal como foi referido atrás está pensado ser num espaço de *coworking*, inicialmente no centro de Lisboa, onde permita trabalho físico e interação entre a equipa. Pensou-se também em teletrabalho em alguns dias do mês.