

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano para Aumentar as vendas da Bencco.Bike

Ruth Fabiana da Fonseca Ferreira Pinto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Agosto, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano para Aumentar as vendas da Bencco.Bike

Ruth Fabiana da Fonseca Ferreira Pinto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,

ISCTE-IUL

Agosto, 2023

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todas as pessoas presentes na minha vida, quem me conhece sabe quanto este mestrado representa uma etapa muito importante na minha vida e todo o caminho percorrido até aqui não seria possível sem eles. Dito isto, em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu namorado, Luís, por todo o seu companheirismo, compreensão, por ser o meu pilar ao longo destes anos e ter me apoiado nesta conquista.

Aos meus sogros por me terem acolhido e tratado como filha desde o primeiro momento e que me ampararam em todas as alturas, permitindo me estar aqui hoje.

Quero agradecer à minha família, em especial às minhas irmãs Sara e Tânia, que sempre foram uma fonte de força e dedicação, lembrando me todos os dias do meu valor e para não desistir dos meus sonhos e objetivos. À minha mãe que me ensinou que a vida é feita de sonhos e conquistas, e que me transmitiu valores permitindo me ser o que sou hoje.

A todas as pessoas que participaram nos inquéritos. Em especial à Dra. Maria Moura e ao Dr. Rodrigo Barona, por terem sido sempre prestáveis e cooperativos em todas as questões, assim como todo o conhecimento e informação prestado.

Quero agradecer a todos os meus colegas de mestrado e a todos os professores, que estiveram sempre do meu lado permitindo me evoluir com todo o ensinamento prestado. Em especial à minha orientadora, Doutora Sofia Lopes Portela, que esteve sempre disponível para me ajudar e apoiar em todos os momentos.

Um agradecimento especial ao Pedro Ferrucio e ao Hugo Martins pois sem eles não arriscaria a pensar sequer que seria possível chegar aqui, obrigada por me fazerem acreditar!

Aos meus amigos, que nunca me permitiram desistir, que me apoiaram, e ajudaram muito nesta última fase, em especial à Ana Carolina e à Maria João, desde o início do meu percurso académico que nunca me largaram a mão e sem elas não conseguiria realizar este sonho, o meu maior e sincero obrigado!

Muito obrigada à Bencco.Bike, por me permitirem trabalhar em um projeto tão interessante, em especial ao Dr. Nuno Sousa, que esteve sempre presente e disponível, pelo fornecimento de informações e dados.

Um muito obrigado por de uma forma ou outra terem me acompanhado na minha maior conquista e realização!

RESUMO

O mercado das bicicletas elétricas tem vindo a crescer, a população está cada vez mais preocupada e à procura de uma vida mais ativa e sustentável.

Neste sentido, o governo português tem abordado estas questões com mais atenção e criado mecanismos para promover o uso de produtos sustentáveis e reduzir a afluência aos veículos motorizados, o que leva ao impacto direto do consumo nas empresas.

Este projeto tem como objetivo o desenho de um plano para aumentar as vendas da empresa de bicicletas elétricas Bencco.Bike.

No presente projeto, é realizada a análise interna da empresa, as análises externas, abordando a análise PESTEL, da concorrência, de mercado, o benchmarking, a análise das Cinco Forças de Porter e a análise aos consumidores/clientes. Com base nesta análise, é apresentada a análise SWOT, onde se aborda as principais ameaças e oportunidades para o mercado, e as forças e fraquezas da empresa.

Apresenta-se de forma sucinta e clara a revisitação teórica sobre as ações de marketing, abordando se pontos fracos e fortes a ser levado em consideração para o aumento das vendas da empresa, consideradas prioritárias como consequência da observação e entrevista exploratória ao proprietário da empresa. Fez-se uma forte pesquisa e investigação exploratória de tecnologias e sistemas que proporcionem maior visibilidade. Isto é, de uma loja tradicional passar a ter uma exposição alargada via Web capaz de competir com os concorrentes posicionados fisicamente nas áreas geográficas circundantes. Conclui-se com uma matriz de ações e com a exploração da definição geral para uma plataforma digital.

Palavras-Chave: Bicicletas Elétricas; Estratégia de Marketing; Estratégia Digital; Plano de Vendas;

JEL Classification: M10

ABSTRACT

The electric bicycle market has been growing, the population is increasingly concerned and looking for a more active and sustainable life.

In this sense, the Portuguese government has addressed these issues with more attention and created mechanisms to promote the use of sustainable products and reduce the use of motor vehicles, which leads to a direct impact on consumption in companies.

This project aims to design a plan to increase sales of the electric bicycle company Bencco.Bike.

In this project the internal and external analyses are carried out, such as PESTEL, competition, market, benchmarking, Porter's Five Forces and consumer/client. Based on this analysis, the SWOT analysis is presented, which addresses the main threats and opportunities for the market, and the company's strengths and weaknesses.

The theoretical revisitation of marketing actions is presented in a succinct and clear way, addressing weak and strong points to be taken into consideration to increase the company's sales, considered priorities as a result of the observation and exploratory interview with the company owner. Strong research and exploratory investigation was carried out into technologies and systems that provide greater visibility. That is, from a traditional store to having an extended exposure via the Web capable of competing with competitors physically positioned in the surrounding geographic areas. It concludes with a matrix of actions and the exploration of the general definition for a digital platform.

Keywords: Electric Bikes; Marketing Strategy; Digital Strategy; Sales Plan.

JEL Classification: M10

“Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.”

Albert Einstein

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
GLOSSÁRIO.....	X
1. INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. MARKETING E COMUNICAÇÃO	13
2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	13
2.3. WEBSITE E COMÉRCIO ELETRÔNICO	14
2.4. SEARCH ENGINE MARKETING E ADVERTISING	14
2.5. INBOUND MARKETING	15
2.6. EMAIL MARKETING	15
3. METODOLOGIA	17
4. ANÁLISE INTERNA DA BENCCO.BIKE	18
5. ANÁLISE EXTERNA	21
5.1. ANÁLISE PESTEL	21
5.1.1. Contexto Político-Legal.....	21
5.1.2. Contexto Económico.....	23
5.1.3. Contexto Social.....	25
5.1.4. Contexto Tecnológico.....	27
5.1.5. Contexto Ambiental.....	27
5.2. ANÁLISE DO SETOR	28
5.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	28
5.4. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	30
5.5. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES/CLIENTES.....	31
6. ANÁLISE SWOT.....	32
7. PLANO PARA AUMENTAR AS VENDAS DA BENCCO.BIKE	33

7.1.	POSICIONAMENTO.....	33
7.2.	TARGETING.....	33
7.3.	OBJETIVOS DO PLANO DE VENDAS	33
7.4.	PROPOSTAS	34
8.	CONCLUSÃO	44
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO.....	XLVIII
	ANEXO A - GUIÕES DE ENTREVISTAS	XLVIII
1.1.	ENTREVISTA AO PROPRIETÁRIO DA BENCCO.BIKE	XLVIII
1.2.	ENTREVISTA AOS PROFISSIONAIS MARIA MOURA E RODRIGO BARONA.....	XLVIII

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - BENCHMARK	29
TABELA 2 - ANÁLISE SWOT	32
TABELA 3 - PROPOSTAS PARA AUMENTAR AS VENDAS DA BENCCO.BIKE	34

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - RESULTADOS DE PESQUISA APÓS INSERIR "BENCCO BIKE".....	19
FIGURA 2 - FEED DO INSTAGRAM BENCCO.BIKE	19
FIGURA 3 - CICLOVIAS EXISTENTES E PLANEADAS NO MUNICÍPIO DE LISBOA	21
FIGURA 4 - REDE CICLÁVEL EM LISBOA	22
FIGURA 5 - OBJETIVOS PORTUGAL BIKE VALUE	24
FIGURA 6 - INICIATIVAS PORTUGAL BIKE VALUE	25
FIGURA 7 - BIKE FRIENDLY INDEX 2018.....	27
FIGURA 8 - MAQUETE BAIXA FIDELIDADE DA PÁGINA DE CATEGORIA PARA VENDA	41
FIGURA 9 - MAQUETE BAIXA FIDELIDADE DA PÁGINA DE CATEGORIA BLOG	41
FIGURA 10 - MAQUETE DE BAIXA FIDELIDADE DA PÁGINA DE CATEGORIA REPAIR/ASSISTÊNCIA	41
FIGURA 11 - MAQUETE DE BAIXA FIDELIDADE DE PÁGINA DE DETALHE DE ARTIGO	41

GLOSSÁRIO

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
APP	Aplicação
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CAC	Custo de Aquisição por Cliente
CMS	<i>Content Management System</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ENMAC	Estratégia Nacional para a Mobilidade Ativa Ciclável
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
MVP	<i>Minimum Value Product</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
PWA	<i>Progressive Web App</i>
SEA	<i>Search Engine Advertising</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
UI	User Interface
UX	User Experience

1. INTRODUÇÃO

O mercado das bicicletas elétricas encontra-se em grande crescimento, sendo que ao longo dos anos a preocupação da população na procura de soluções mais ecológicas e sustentáveis tem vindo a crescer, e neste sentido é essencial para o crescimento da Bencco.Bike implantar planos eficazes para se solidificar no mercado e aumentar as suas vendas.

Neste âmbito, tanto o governo português como os municípios têm planos estratégicos para reduzir a afluência de veículos motorizados e promover os percursos a pé ou de bicicleta. Portugal tem demonstrado um compromisso crescente em promover a mobilidade sustentável. O país tem implementado diversas medidas e políticas visando reduzir as emissões de carbono, melhorar a qualidade do ar e aumentar a eficiência energética no setor de transporte.

O objetivo deste projeto é desenhar um plano para aumentar as vendas da empresa Bencco.Bike através da introdução de novas propostas de negócio e de marketing que visam o mesmo.

Na revisão de literatura aborda-se alguns temas no âmbito de marketing, website e comércio eletrónico, assim como o Customer Relationship Management, ferramentas que ajudam a alavancar a empresa, a alcançar um público mais amplo, e a perceber o comportamento humano perante uma determinada necessidade.

De forma a se apresentar propostas de vendas ajustadas à realidade da empresa e à realidade dos dias de hoje, são apresentadas análises, nomeadamente a análise interna e externa.

Na análise externa, foram realizadas análises PESTEL, de forma a poder-se analisar os vários contextos que influenciam o mercado da Bencco.Bike, a análise de setor (tendo por base o mercado das bicicletas elétricas e o surgimento de novos modelos de bicicletas), análise de concorrência (onde se realizou um benchmarking), análise das Cinco Forças de Porter, e a análise dos consumidores/clientes (salientando a questão primordial do consumo das bicicletas elétricas).

A análise SWOT também foi realizada, salientando as principais fraquezas e forças da Bencco.Bike, assim como as ameaças e oportunidades existentes no mercado das bicicletas elétricas.

Por fim, após as análises efetuadas e a revisão de literatura, são elaboradas 8 propostas para aumentar as vendas da Bencco.Bike, e para cada uma delas é apresentada os seus custos, benefícios, vantagens, desvantagens e os riscos associados à sua implementação.

O presente projeto é composto por 8 capítulos, sendo o primeiro a introdução, no segundo capítulo a revisão de literatura, o terceiro capítulo é dedicado à metodologia, no quarto capítulo é realizada a análise interna, no quinto capítulo é abordada a análise externa. A

análise SWOT é demonstrada no capítulo seis. As propostas para aumentar as vendas da empresa são apresentadas no capítulo 7 e por último no capítulo oito a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marketing e Comunicação

Philip Kotler, um dos principais nomes no campo do Marketing, apresenta uma visão abrangente sobre o marketing e a comunicação nas suas obras. Kotler (2008,2017) define marketing como o processo social por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. O autor enfatiza que o marketing envolve identificar as necessidades e desejos dos consumidores, criando ofertas de valor, promovendo essas ofertas e facilitando a troca.

De acordo com Kotler (2008, 2017), a comunicação de marketing é a arte e a ciência de comunicar informações significativas sobre um produto, serviço ou marca para um público selecionado. Ele destaca a importância da comunicação eficaz para transmitir mensagens relevantes e persuasivas aos consumidores, a fim de influenciar as suas percepções, atitudes e comportamentos.

As definições de Kotler (2008, 2017), refletem a visão de que o marketing não se limita apenas a vender produtos, mas envolve a criação de valor para os consumidores e a construção de relacionamentos duradouros. A comunicação de marketing desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo que as empresas alcancem e engajem seu público-alvo de maneira eficaz, transmitindo informações importantes e construindo uma imagem positiva da marca.

2.2. Customer Relationship Management

O *Customer Relationship Management* (CRM) é referido como uma abordagem estratégica para gerir e otimizar as interações entre uma empresa e os seus clientes com base em informações e análise de dados (Linoff, 2004). Por outro lado, há quem defenda que é uma abordagem filosófica que trata a compreensão dos dados para entender e atender as necessidades dos clientes (Thompson, 2014).

Berry and Linoff (2004) e Thompson (2014) enfatizam a importância de utilizar os dados sobre os clientes compreendendo as suas preferências, comportamentos e necessidades para criar relacionamentos eficazes e um contacto personalizado. Assim, é crucial a recolha de dados do perfil de cliente para ser possível segmentar mensagens com base nas suas compras e outros traços demográficos, psicográficos e comportamentais. Segundo estes autores, o CRM é uma ferramenta e uma abordagem que permite às empresas otimizar a experiência do cliente e impulsiona a operação e o retorno de investimento sobre o custo de aquisição de cliente (CAC). Além disso, a proximidade criada na relação empresa-cliente promove o ciclo de vida do cliente e o acompanhamento de todo o histórico de interações, incluindo compras, reclamações e outros.

A gestão de cliente assente em ferramentas eficazes de gestão de contacto com o cliente é importante em qualquer empresa para agrupar todas as informações incluindo a resolução de problemas e feedbacks. Para os negócios de proximidades é crucial construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes locais, canais e meios digitais.

2.3. Website e Comércio eletrónico

O Website com comércio eletrónico, denominado por Website e-Commerce, permite aos negócios locais alcançarem um público mais amplo. As empresas deixam de estar limitadas aos clientes locais e conseguem atingir outras áreas geográficas (Kenneth C. Laudon, 2014) (Larsson, 2016).

Além da redução da barreira geográfica, os negócios locais conseguem construir base de contactos maiores. Monitorizando os comportamentos de compra e pós-compra, as empresas passam a conseguir comunicar e oferecer serviços com mais personalização e a oferecerem um serviço ao cliente mais eficiente. Esta recolha de dados permite estratégias de marketing mais segmentadas alavancando a eficiência de comunicação junto do público-alvo certo (Laudon, 2014; Larsson, 2016).

Um Website para venda, idealmente, é composto por *homepage* que agrega as principais campanhas e categorias; uma boa página de lista de resultados proveniente da funcionalidade de pesquisa para encontrar produtos; é organizado por páginas de categoria de produto e preocupa-se em ter uma jornada de excelência de compra – o processo de check-out. Idealmente, permite recolher os dados até à conversão da compra e da entrega do artigo, assim como recolher o feedback do cliente (Laudon, 2014; Larsson, 2016).

2.4. Search Engine Marketing e Advertising

A ação de pesquisa é um comportamento humano sempre que tem determinada necessidade. A pesquisa de informação pode-se dar por vários meios. Na Web, seja por dispositivo móvel ou computador há um número elevado de browsers que indexam plataformas digitais e devolvem nos resultados sempre que os utilizadores inserem termos ou palavras a fim de encontrar respostas (Enge et al., 2012; Moura, 2020).

Segundo Enge et al. (2012) e Moura (2020), o *Search Engine Marketing* é uma forma de promover Websites e aplicações através de várias técnicas para aumentar visibilidade e posicionamento nos resultados de pesquisa através de ações orgânicas e pagas. As ações orgânicas via *Search Engine Optimization* (SEO) têm efeito a médio e longo prazo dado que estão dependentes dos rastreamento e decisão de indexação dos motores de busca. Já as ações pagas – *paid search*, uma forma de publicidade (*advertising*) – têm efeito instantâneo dado que são resultados enfatizados nas primeiras posições. O *Search Engine Advertising*

(SEA) ajuda as plataformas Web de forma orgânica na medida em que conseguem popular rapidamente as mesmas.

Outra vantagem do investimento em SEM é a possibilidade de monitorização em tempo real de dados que permite ajustes contínuos dos conteúdos e otimização da experiência do utilizador. Conceptualmente, uma plataforma digital otimizada tem menores custos de aquisição de cliente (CAC) e maior eficiência no posicionamento, retenção e lealdade dos utilizadores. A partir de publicidade ou de pesquisa orgânica, através das diversas técnicas e ações das áreas do SEO e SEA consegue-se angariar o utilizador certo e responder a cada fase de intenção da jornada do mesmo (Moura, 2020, 2023).

2.5. Inbound Marketing

Inbound Marketing, segundo Hubspot (2023), é uma abordagem de marketing que se concentra em atrair, envolver e encantar os clientes em potencial por meio da criação de conteúdo relevante e valioso, que atenda às suas necessidades e interesses. A ideia central do *Inbound* Marketing é criar um relacionamento genuíno com os consumidores, construindo confiança ao longo do tempo, em vez de interromper a sua experiência com mensagens de marketing invasivas.

A metodologia pela tecnologia e marca Hubspot (2023) sugerida é dividida em três fases – *attract, engage, delight* – prevê a criação de relacionamentos duradouros e a capacidade de suportar políticas Web editoriais, tal como estratégias e táticas de email marketing; aumento da autoridade no setor através da publicação de conteúdo relevante; economia de tempo e recursos dado que a estratégia de *inbound* tende a ser mais eficiente na captação de leads/contactos do que outras estratégias de marketing mais tradicionais; foca-se totalmente no público alvo tal como SEO e dado a sua natureza digital, aufere-se o rastreamento detalhado do desempenho das campanhas e otimizar com base em dados concretos (Hubspot, 2023).

Tal o SEO e SEA, o *Inbound* marketing aposta na produção de conteúdos para aquisição de potenciais clientes ou potenciais influenciadores.

2.6. Email Marketing

A partir do momento em que é criada uma plataforma digital que vende e dispõe de outros serviços que provocam transações comerciais, se faz necessário pensar em estratégias de email. Isto porque a ação de registo ou de compra pressupõe a aceitação do regulamento geral de privacidade de dados (RGPD) (Salesforce, 2023, Adobe, 2023).

Entende-se por mensagens transacionais comunicações automáticas após qualquer transação comercial. São geralmente mensagens diretas e informativas, fornecendo detalhes sobre a transação ou ação realizada pelo cliente. Algumas das situações comuns em que as

mensagens transacionais são usadas incluem: confirmações de registo e compra, notificações de envio de encomenda, confirmação de reservas, alerta de conta; recibos e faturas; alterações de passwords; entre outros (Salesforce, 2023, Adobe, 2023).

As mensagens transacionais são diferentes das mensagens de marketing, uma vez que o seu foco principal é fornecer informações essenciais e relevantes, ao contrário de promover produtos ou serviços. Elas desempenham um papel importante na comunicação com os clientes, garantindo que eles estejam bem informados sobre suas interações com a empresa e que suas expectativas sejam atendidas de maneira confiável (Salesforce, 2023, Adobe, 2023).

3. METODOLOGIA

O presente projeto teve como metodologia e processo a investigação exploratória, a observação da loja física e ambiente circundante, entrevistas exploratórias ao proprietário do negócio e entrevistas exploratórias a profissionais de marketing digital. Foi realizada uma entrevista a Maria Moura, *Strategy Lead* na empresa de tecnologia e marketing Creative Tech do grupo Devoteam, a qual é uma profissional conhecida pela especialização em *User Experience* e *Search Engine Marketing* com vasta experiência nacional e internacional em comunicação e marketing. Foi também entrevistado Rodrigo Barona, *Head of Technology* na empresa Wunderman Thompson, do grupo WPP, que conta com um currículo preenchido entre design, programador e estratega de soluções tecnológicas para a inovação e escalabilidade das empresas e negócios para mercados nacionais e internacionais.

Foram igualmente realizadas a análise interna da empresa em estudo, assim como a análise externa da sua envolvente macro e micro.

Tendo por base a recolha de informação acima apresentada, foi desenhado um plano para aumentar as vendas da Bencco.Bike, o qual tem os seguintes objetivos:

- Promover a venda de bicicletas elétricas e pacotes de manutenção;
- Promover o passa-a-palavra através da retenção e relação com o cliente;
- Promover a notoriedade da marca;
- Promover a retenção do cliente;
- Promover a satisfação do cliente.

4. ANÁLISE INTERNA DA BENCCO.BIKE

Esta análise interna permitirá à Bencco Bike avaliar seus pontos fortes e fracos e identificar áreas-chave que precisam de melhorias. As descobertas podem ser usadas para desenvolver estratégias de crescimento, criar planos de ação e tomar decisões informadas para o futuro da empresa. Ela permite que as organizações compreendam melhor sua posição competitiva, identifiquem áreas de melhoria, ajustem suas abordagens de marketing e tomem decisões informadas sobre como atingir seus objetivos de negócios (Keller & Kotler, 2012).

A Bencco.Bike abriu ao público em novembro de 2022 e cresceu sobre a linha de financiamento MicroInvest, da Caixa Geral de Depósitos que visa o apoio a projetos empreendedores, com o apoio financeiro de 14 718,48€. Trata-se de um negócio de proximidade que promove a mobilidade urbana através de bicicletas elétricas. É uma entidade que responde inteiramente à iniciativa ENMAC 2020-2030 dado ao seu portfólio de produtos e serviços, nomeadamente, venda e aluguer de bicicletas elétricas, venda de peças para estes veículos e assistência e manutenção.

A atividade da empresa baseia-se no princípio da promoção da mobilidade, da saúde e da sustentabilidade ambiental. Neste sentido, a empresa disponibiliza as seguintes prestações de serviço e vendas:

- Serviços de aluguer de bicicletas, destinados a residentes e turistas. A empresa terá disponíveis 12 bicicletas com possibilidade de adição de cadeira de criança;
- Serviços de manutenção de bicicletas, destinados a proprietários deste tipo de equipamento. Serão prestados serviços de manutenção preventiva e curativa;
- Venda de motores para transformação de bicicletas;
- Venda de baterias para bicicletas.

O projeto destaca-se pela proximidade ao cliente, localização privilegiada, o conhecimento técnico e do mercado por parte da empresa, a diversidade de oferta que irá garantir e pelo atendimento profissional e eficiente personalizado. Considera-se que uma das mais valias é a localização do espaço/loja onde decorrem as atividades da empresa na medida em que se trata de uma área nobre de turismo e habitação, com múltiplas áreas de lazer, desporto e serviços. É uma área urbana muito propícia à utilização de bicicleta, quer por motivos de lazer quer por motivos de transporte, dado que é cada vez maior a rede de ciclovias que atravessa a freguesia, com acesso a diferentes pontos da cidade.

A Bencco.Bike é uma loja e oficina sito num local de comércio tradicional. No digital dispõe do Google Business configurado que promove a disposição da localização, avaliações e contactos via pesquisa Web (figura 1). Além deste canal, é possível encontrar a marca nas redes sociais Instagram (figura 2) e no Facebook (visível na figura 1).

Figura 1 - Resultados de Pesquisa após inserir "Bencco Bike"

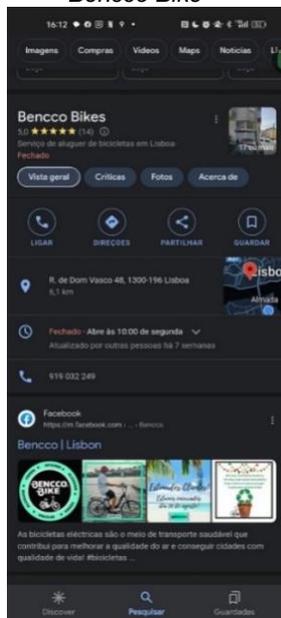


Figura 2 - Feed do Instagram Bencco.Bike



Fonte: Instagram Bencco.Bike

É possível notar que visualmente a marca não dispõe de um forte posicionamento nem de nenhum plano editorial. Todas as publicações Web são, na sua maioria, promoções de produto com a demonstração do mesmo. O posicionamento da Bencco.Bike deve espelhar a sua personalidade de marca e o seu tom discursivo. Esta marca é muito mais do que simples bicicletas e tem uma história para contar.

O posicionamento, tom e mensagem de uma empresa deve imprimir e inspirar diversão, prazer e vida ativa. Comprar, alugar ou colocar uma bicicleta elétrica na assistência é sempre uma experiência a vários níveis. Idealmente, positiva, por isso, a comunicação em qualquer canal assim deve espelhar as sensações e emoções da experiência e da relação com a marca.

A Bencco.Bike distingue-se pelo seu produto para pessoas com lacunas nas suas faculdades motoras. É uma marca inclusiva, aspeto que deverá comunicar. Cada potencial cliente tem necessidades diferentes, interesses ou é motivado por diversos fatores. Denota-se que a comunicação não é apelativa nem segue os princípios base de uma comunicação inclusiva e acessível.

A maioria do volume de vendas está concentrado no segmento de serviço de manutenção de bicicletas. O conhecimento técnico é diferenciador – facto que enfatiza o grande volume de negócio em manutenção e venda de peças – tal como, a garantia do atendimento profissional e eficiente personalizado.

Identifica-se que a empresa não tira partido dos pontos fortes acima mencionados na medida em que o consumidor faz pesquisas online e não há ampliação do *feedback* positivo dos serviços na Web capaz de competir neste meio. A empresa também não apresenta um grande destaque digital sobre a localização da loja e oficina.

Apesar da Bencco.Bike ter sido um projeto originalmente apoiado com fundos autárquicos, mantém-se legível para ampliar o negócio para as áreas do turismo sustentável.

A empresa de bicicletas elétricas tem dois canais em redes sociais (Facebook e Instagram) e, no segmento de negócio de aluguer, está indexada no diretório Trip Advisor. Neste último canal, importa referir a sua avaliação em 5 estrelas por dois testemunhos portugueses. A marca não tem notoriedade online e offline, necessitando de um *rebranding* como construção de identidade visual e de comunicação para se posicionar no mercado B2B e B2C.

Os consumidores pesquisam serviços e produtos de diversas formas, sendo o digital um ponto comum de contacto que influencia a jornada de decisão do mesmo. Os motores de pesquisa assumem um papel importante no momento zero da jornada de decisão. Os diretórios e portais, com testemunho dos serviços e espaços assumem um papel crítico na medida em que o consumidor toma decisões informadas e com base noutros clientes que já tiveram experiência com determinada marca, produto ou serviço. A ausência de um Website e a fraca associação da empresa Bencco.Bike como vendedora e prestadora de serviços associados a bicicletas elétricas é uma verdadeira ameaça à prosperidade do negócio e ao desenvolvimento do seu core business (venda de bicicletas elétricas).

5. ANÁLISE EXTERNA

A análise externa, concentra-se nos fatores externos que afetam a organização, como oportunidades e ameaças presentes no ambiente de mercado e na indústria. Isso pode envolver a análise do mercado-alvo, tendências do setor, comportamento dos concorrentes, regulamentações governamentais, tendências económicas, entre outros. A análise externa visa identificar oportunidades que a organização pode aproveitar e ameaças que podem impactar negativamente seus objetivos (Keller & Kotler, 2012).

5.1. Análise PESTEL

5.1.1. Contexto Político-Legal

Portugal tem implementado regulamentações mais rígidas em relação às emissões de veículos, incentivando a adoção de veículos mais limpos e eficientes. O governo e as autarquias têm apoiado o desenvolvimento e a adoção de tecnologias inovadoras no setor de mobilidade, incluindo soluções de partilha de veículos e aplicativos de transporte. Por conseguinte, muitas cidades portuguesas têm desenvolvido planos de mobilidade sustentável, que visam a redução do tráfego de automóveis e a promoção de meios de transporte mais sustentáveis, como o transporte público e as bicicletas (IMT, 2019; Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2019).

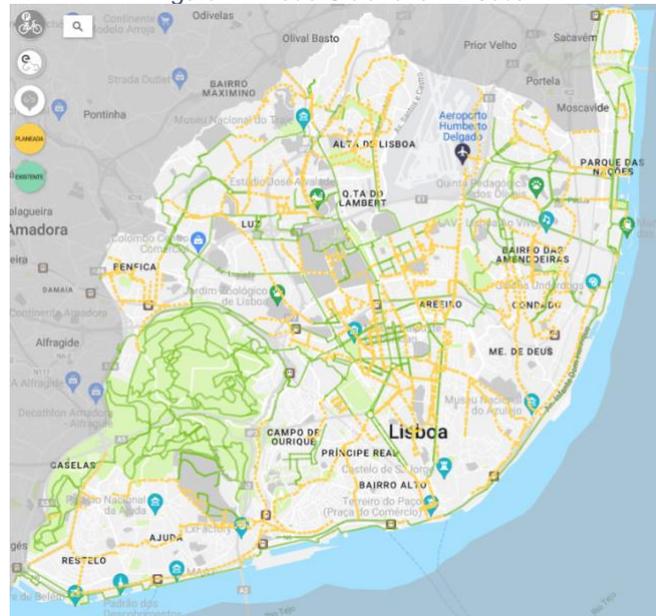
A Estratégia Nacional para a Mobilidade Ativa Ciclável 2020 -2030 (ENMAC 2020-2030) reúne a parceria entre várias entidades visando a promoção da mobilidade via bicicleta.

Um dos dados que comprova a preocupação com este meio de transporte, é o claro aumento da rede ciclável em Lisboa nos últimos anos (Figura 3).



* Via com separação física do espaço rodoviário
Fonte: Observatórios de Lisboa

Figura 4 - Rede Ciclável em Lisboa



Fonte: Lisboa City Platform

Tal é uma extensão do programa “CiclANDO” subjacente ao Plano para a Promoção de Bicicleta e outros modos suaves. Também de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2019, a mobilidade ativa tem prioridade sobre o transporte individual motorizado. A promoção e o crescimento da adesão da mobilidade ciclável fortalecem a economia na medida em que reduz o dispêndio de tempo em grandes deslocações urbanas e toda a logística associada aos veículos motorizados. Outros benefícios apontados é a promoção do compromisso ambiental do governo e autarquias bem como a promoção da cidadania na medida em que a opção da deslocação pedonal ou ciclável democratiza as zonas urbanas e promove maior sustentabilidade.

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros supramencionada, os resultados esperados pelas políticas e ações que visam a mobilidade sustentável abrangem áreas como a saúde, economia, emprego e ambiente. Alguns resultados de sucesso esperado são a redução de sinistros e a melhoria geral da saúde da população na medida em que reduz o absentismo, incremento do turismo ativo e do comércio de proximidade. Os benefícios potenciais da utilização da bicicleta são de diversas naturezas tais como: económica, política, social e ecológica. No que diz respeito às cidades, os benefícios da bicicleta para a coletividade estão essencialmente ligados à qualidade de vida, qualidade do ambiente e às economias geradas a longo prazo, nomeadamente:

- Uma redução direta dos congestionamentos de circulação em virtude da redução do número de automóveis em circulação (escolha da bicicleta como meio de deslocação pelos automobilistas diários); uma redução indireta dos congestionamentos de circulação em virtude do aumento do poder de atração dos transportes públicos para os que se deslocam diariamente graças à combinação dos transportes públicos e da

bicicleta (e, por conseguinte, uma rentabilização dos investimentos em transportes públicos); uma maior fluidez do tráfego, com um menor nível de poluição;

- Uma economia de espaço (calçada e estacionamento), e, portanto, uma redução dos investimentos em vias de acesso e a possibilidade de reinvestir em locais públicos tendo em vista aumentar o poder de atração do centro da cidade (para a habitação e o comércio, a cultura e o lazer); uma redução dos investimentos e dos custos para as empresas (parques de estacionamento) e poderes públicos (parques de estacionamento, manutenção, novas infraestruturas, etc.);
- Melhoramento geral da qualidade de vida na cidade (poluição do ar, poluição sonora, locais públicos, segurança das crianças); maior poder de atração para a habitação, nomeadamente no que diz respeito à habitação familiar;
- Uma menor degradação do património histórico, custos de manutenção reduzidos (limpeza menos regular, por exemplo).

O Município de Lisboa criou um número significativo de pontos de recolha de bicicletas elétricas para os habitantes e turistas conhecidas pela denominação GIRA. Por conseguinte, o programa Mobilidade MOVE Lisboa 2030 prevê aliviar significativamente o congestionamento de trânsito (Câmara Municipal De Lisboa, 2023). Este programa visa apelar a mobilidade a pé ou de bicicleta como transportes alternativos aos automóveis e a outros transportes públicos.

O Turismo de Portugal I. P. tem planos de financiamento que visam projetos inovadores, empreendedores e sustentáveis. O plano nacional de turismo 2027 prevê posicionar Portugal como um dos destinos mais competitivos e sustentáveis do mundo (Turismo de Portugal, 2023).

5.1.2. Contexto Económico

O contexto económico e financeiro da Europa e do mundo tem sofrido uma evolução negativa nos últimos meses, com o aumento dos índices de inflação, com um incremento nos preços dos bens energéticos e alimentares, atingindo o fornecimento de energia e a confiança dos mercados. Esta situação tem impacto direto no rendimento das famílias portuguesas, pois a inflação na Zona Euro foi superior a 9,4% e em Portugal foi de 7,9% em 2022, o que representa o valor mais elevado dos últimos trinta anos. Para além disso, a política monetária do BCE, com aumento de taxas de juro, promove um agravamento das condições para a economia portuguesa e, por consequência, para as famílias, nomeadamente com relação aos preços das prestações de financiamento do crédito habitação (Portdata, 2022).

Segundo dados do Banco de Portugal, a economia portuguesa tem vindo a melhorar nos últimos tempos, apresentando um crescimento de 1.8% em 2023, esperando-se que em 2024

e 2025 cresça 2%, respetivamente. Por sua vez, a taxa de inflação tem vindo a decrescer, situando-se em 4.3% em julho de 2023 e prevendo-se 3.2% e 2.1% em 2024 e 2025 respetivamente (Banco de Portugal, 2023). Como resultado da inflação, existe uma desaceleração do consumo privado de 0,4% (5.7% em 2022), prevendo se um aumento gradual de 0,7% a partir de 2024 (Conselho das Finanças Públicas, 2023).

De acordo com o INE, a taxa de desemprego encontra-se nos 6.3% e o rendimento nacional per capita é de 22.584,9 (Pordata, 2023, INE. 2023).

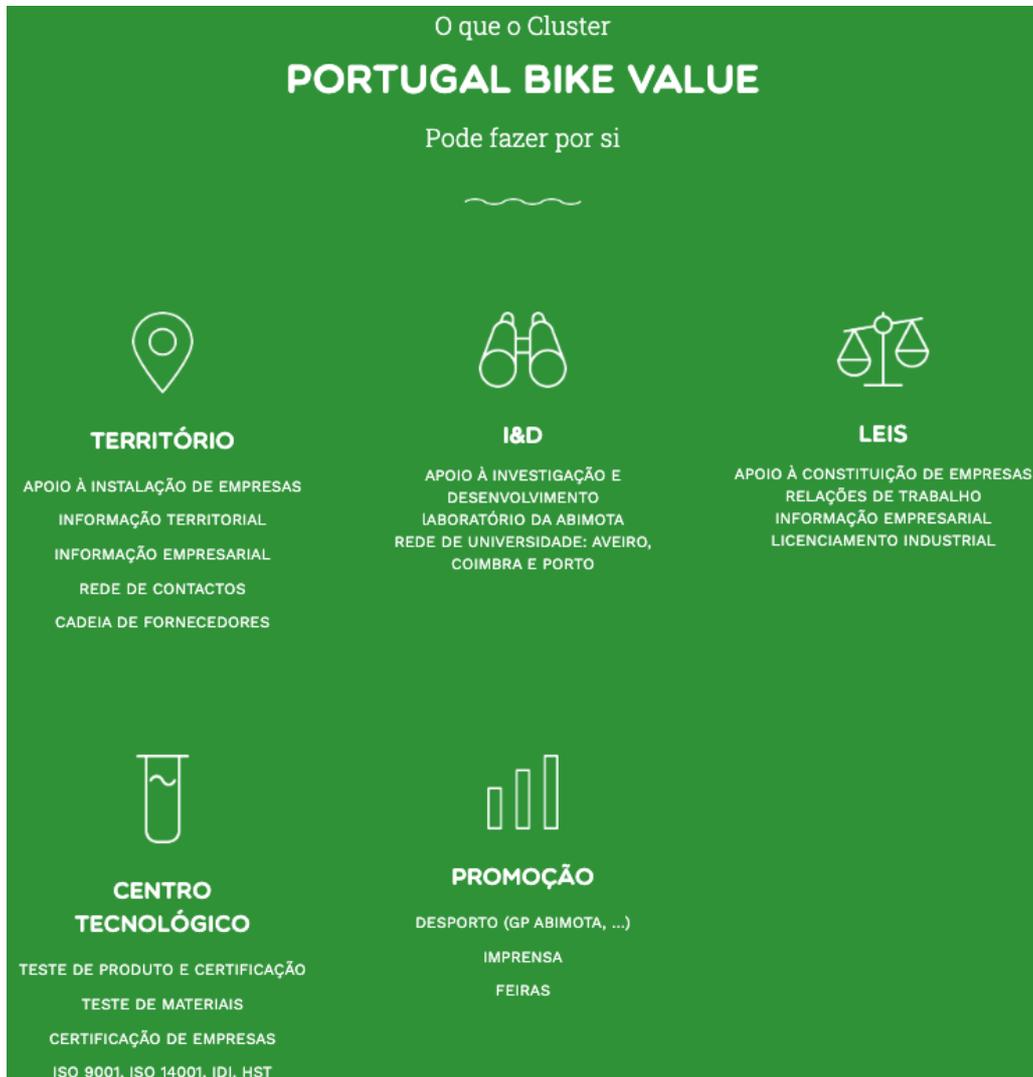
Relativamente ao mercado de bicicletas, observa-se que após três anos de forte crescimento, ocorre uma pequena desaceleração na compra deste produto em 2022. Entretanto, as importações de bicicletas apresentam um número ainda expressivo de US\$ 39 milhões em 2022 (Index Box). Também é de grande importância considerar o número de exportações, que tem vindo a aumentar em consequência do Projeto Portugal Bike Value, promovido pelo Governo português (Governo-República Portuguesa). Este Projeto, foi premiado pela Comissão Europeia em 2020, dentro da iniciativa Prémios Europeus de Promoção Empresarial (EEPA), e tem como objetivo promover o potencial da indústria portuguesa das bicicletas, onde se coloca como um forte *player* no setor desse bem para o mercado europeu. Dentro deste projeto, estão incluídos aspetos abrangentes, que não se limitam somente à produção industrial, mas também aspetos judiciais e de investigação, entre outros, que são importantes para solidificação do crescimento no setor. Os objetivos e iniciativas deste projeto encontram-se nas Figuras 5 e 6.

Figura 5 - Objetivos Portugal Bike Value



Fonte: Portugal Bike Value

Figura 6 - Iniciativas Portugal Bike Value



Fonte: Portugal Bike Value

5.1.3. Contexto Social

Os portugueses movem-se grande parte em veículos motorizados. Ainda assim, há uma grande parte da população que anda a pé (cerca de 854 390 habitantes) e de transportes públicos (cerca de 900 000) (INE, 2021). Em Portugal e em todo o mundo, há uma crescente consciência ambiental e preocupação com a sustentabilidade. Já é notável que o uso da bicicleta como alternativa para mobilidade urbana é cada vez mais procurado pelas pessoas nas cidades como forma de utilizar um transporte mais sustentável e económico. Quem escolhe a bicicleta como meio de transporte alternativo adota um novo estilo de vida. O relatório anual que o Instituto Superior Técnico realiza para a Câmara Municipal de Lisboa, avaliando a evolução da utilização da bicicleta na cidade, indica um crescimento de 25% no número de ciclistas entre 2019 e 2020. Há também mais bicicletas próprias (+8% que no ano anterior), sendo que 17,5% das bicicletas particulares são agora elétricas (eram 5% em 2018).

Isso pode ser uma oportunidade para a empresa em estudo, já que as bicicletas elétricas são uma opção de transporte mais ecológica e contribuem para reduzir as emissões de carbono. A população em geral está à procura de estilos de vida mais saudáveis, o que inclui a adoção de formas de transporte ativo. O aluguer e a venda de bicicletas elétricas atendem a esta procura, oferecendo uma opção de transporte que promove a atividade física.

Uma em cada cinco pessoas tem uma deficiência que cria desafios de destreza, cognição ou problemas sensoriais e, de acordo com a Organização Mundial de Saúde, isto traduz-se em mais de mil milhões de pessoas em todo o mundo (Wunderman Thompson, 2023).

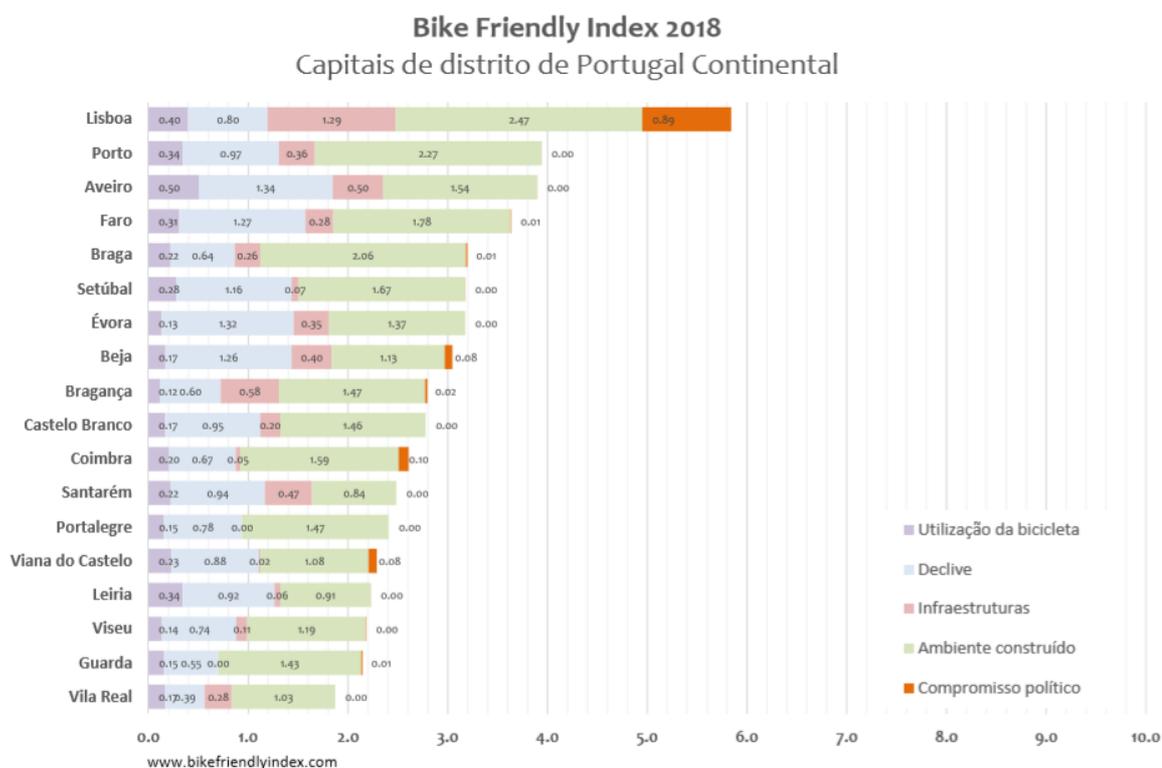
Também muitos turistas estão interessados em explorar o país de forma sustentável, e o aluguel de bicicletas elétricas pode oferecer uma maneira ecológica e única de conhecer as cidades e paisagens. Segundo o INE (2023), o ano de 2023 tem tendência positiva de crescimento em número de dormidas contanto com um crescimento aproximado de 19% face ao mesmo período (junho de 2022), em que 24% são estrangeiros.

Em relação aos aspetos demográficos, Portugal tinha uma população de 10.361.831 habitantes em 2021, o que corresponde a uma variação negativa de -2,1% em comparação com o último Censos de 2011. Verifica-se uma elevada concentração demográfica no litoral, com 28% da população vivendo na Área Metropolitana de Lisboa e 17% na Área Metropolitana do Porto. Deste total, 47,6% dos habitantes são do sexo masculino, e 52,4% do sexo feminino, estando distribuídos pelos grupos etários com os valores de 12,9% dos 0-14 anos, 63,9% dos 15-64, e 23,5% com 65 ou mais anos (INE, 2021).

As tendências sociais, como o aumento do interesse na sustentabilidade e na mobilidade urbana, podem impulsionar a procura por bicicletas elétricas. Além disso, mudanças demográficas, como o envelhecimento da população e o aumento da consciência sobre a saúde e o bem-estar, também podem ser fatores importantes a serem considerados pela empresa.

Lisboa encontra-se na vanguarda nacional da utilização de bicicletas, o que a torna fértil para o desenvolvimento do sector (Figura 7)

Figura 7 - Bike Friendly Index 2018



Fonte: Bike Friendly Index

5.1.4. Contexto Tecnológico

Os avanços tecnológicos têm um papel crucial na indústria de bicicletas elétricas. O desenvolvimento de baterias mais eficientes e leves, por exemplo, pode tornar os produtos mais atraentes para os consumidores. Da mesma forma, a tecnologia de conectividade (como aplicações móveis e sistemas de rastreamento) pode melhorar a experiência do utilizador e fornecer recursos adicionais. A evolução das tecnologias de bateria e motorização tornou as bicicletas elétricas mais eficientes e atraentes para os consumidores.

5.1.5. Contexto Ambiental

Os desafios ambientais são atualmente uma das principais prioridades das sociedades contemporâneas.

Nos últimos anos, tem havido um aumento da preocupação dos consumidores em relação à responsabilidade social e ambiental das empresas. Os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes em relação a essas questões. Eles demonstram maior preocupação e interesse em compreender o ciclo de produção dos produtos, bem como se as empresas seguem as regras de preservação e segurança ambiental. As empresas também estão demonstrando crescente preocupação com essas questões, procurando tornar os seus processos de produção mais transparentes e se posicionarem como empresas sustentáveis (Menon & Menon, 1997).

Em relação às condições geográficas oferecidas pela cidade de Lisboa para os ciclistas, desde sempre existiu uma ideia de que essa atividade não é viável em função da cidade supostamente apresentar um relevo acidentado devido às "7 colinas". Entretanto, este mito foi criado por Frei Nicolau de Oliveira no século XVII, e na realidade, as colinas ocupam somente 15% da área urbana da cidade, e aproximadamente 67,4% da cidade possui inclinações inferiores a 10%, o que permite excelentes condições para o uso de bicicletas como meio de transporte.

A disponibilidade de infraestrutura ciclística, como ciclovias e estações de recarga, pode influenciar a procura de bicicletas elétricas. Locais com boa infraestrutura podem atrair mais clientes. Neste âmbito, o que se tem na realidade, é que os principais desafios enfrentados pelos ciclistas em Lisboa são as condições precárias das vias, a falta de confiança das pessoas, a ausência de locais seguros para estacionar bicicletas e o grande número de carros a circular em alta velocidade nas principais áreas da cidade.

5.2. Análise do setor

As empresas de bicicletas elétricas estão operando em um mercado em rápido crescimento. A procura por bicicletas elétricas tem aumentado significativamente nos últimos anos, devido a uma combinação de fatores, como aumento da conscientização ambiental, preocupações com a saúde e bem-estar, e a necessidade de soluções de transporte mais eficientes.

O mercado de bicicletas elétricas está a ser impulsionado principalmente pelo aumento da urbanização e do congestionamento nas cidades. As pessoas estão cada vez mais procurando alternativas ao transporte tradicional, como carros e autocarros, e as bicicletas elétricas mostram-se uma opção conveniente e ecologicamente correta. Além disso, as melhorias na tecnologia das baterias têm aumentado a autonomia e a performance das bicicletas elétricas, o que torna o seu uso mais prático e atraente para os consumidores. Isso também tem levado ao surgimento de uma variedade de modelos e estilos de bicicletas elétricas, para atender às necessidades e preferências de diferentes consumidores.

5.3. Análise da Concorrência

A análise de concorrência é uma prática essencial para empresas e organizações que desejam entender melhor o ambiente competitivo em que operam. O *benchmarking* é uma parte importante desse processo e envolve a comparação das práticas, produtos, serviços e desempenho da sua própria empresa com os concorrentes líderes do mercado ou com as melhores práticas da indústria como um todo. O *benchmarking* é uma maneira sistemática de identificar pontos fortes e fracos da empresa em comparação com os concorrentes ou com padrões de excelência. Ele pode ser usado para avaliar várias áreas, como estratégia de

negócios, processos operacionais, qualidade do produto, atendimento ao cliente, marketing, inovação, entre outras.

A Bencco.Bike é uma loja de comércio tradicional na zona histórica de Lisboa. Foi identificado como concorrentes diretos localizados até 5 a 7 kms de distância da empresa, objeto de estudo deste projeto. Identifica-se que as empresas Biclas, e-BikeLovers, BinaClínica, LX Getaround, Bike a Wish e Tip Bike Shop têm mais anos de atuação e na sua maioria têm website e-Commerce. Não obstante, a Bencco.Bike não concorre com lojas que apenas vendem bicicletas ou alugam a menos de 5km ao contrário da e-Bikelovers, LX Getaround, Bike a Wish e Tip Bike Shop. Todas oferecem assistência e o serviço de aluguer de bicicletas. Com a exceção da Bencco.Bike, todas permitem agendar o aluguer. Apenas a Bencco.Bike, a Bina Clínica e a Tip Bike Shop não dispõem de website e/ou e-Commerce. Todas comunicam diretamente o produto e serviço, sem exploração da personalidade de marca, produtos e serviços. Nenhuma construiu uma narrativa para “dar vida à marca” e criar memória de uma experiência única e positiva. Nenhum dos *players* dispõe de conteúdo editorial, cingindo-se apenas ao Google Business, Redes Sociais, correio eletrónico, telefone e como mencionado em alguns casos, website.

Tabela 1 - Benchmark

	Bencco.Bike	Biclas	E-Bikelovers	BinaClínica	LXgetaround	Bike a Wish	Tip Bike Shop
Loja	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Localização	Ajuda	Belém, Monsanto, Chiado	Parque das Nações e Parque Gulbenkian	Chiado	Marquês de Pombal	Marquês de Pombal	Marquês de Pombal
Oficina	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Website	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
eCommerce	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Agendamento	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Registo/Log-in	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Blog	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Google Business	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Redes Sociais	Facebook Instagram	Facebook Instagram	Facebook, Instagram, Yelp for business, LinkedIn, Youtube	Facebook	Facebook Instagram	Twitter, Facebook, Pinterest, Youtube, Google +	Facebook
Diretórios	Trip Advisor		Não encontrado informação				
Parceiros	Sem informação		Não encontrado informação				
Parceiros HORECA e Turismo	Sem informação		Não encontrado informação				

5.4. Análise das Cinco Forças de Porter

Poder de negociação dos fornecedores

Apesar deste ser um mercado em crescimento, o poder de negociação dos fornecedores é bastante elevado visto que existe uma grande escassez de fornecedores e de material em Portugal para bicicletas elétricas. Neste sentido, o valor do produto final irá ter impacto ao consumidor, tornando o poder de negociação dos fornecedores uma ameaça forte.

Poder de negociação dos clientes

Neste setor, já existe várias opções para escolher entre diferentes empresas de venda de bicicletas elétricas. Já no que diz respeito ao aluguer, não existe tanta oferta. A qualidade, a variedade de opções e o preço podem influenciar o poder de negociação e de decisão de compra, pelo que a ameaça do poder de negociação dos consumidores/clientes é média.

Ameaça de produtos/serviços substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos é relativamente baixa, pois as bicicletas elétricas são uma opção única em termos de mobilidade sustentável. No entanto, outras formas de transporte pessoal, como trotinetes elétricas, podem representar uma ameaça leve, mas a procura por bicicletas elétricas ainda é única em muitos aspetos.

Rivalidade entre as empresas concorrentes

A indústria de bicicletas elétricas pode ser altamente competitiva. Existem muitas empresas locais que produzem e vendem bicicletas elétricas.

Conforme demonstrado anteriormente, a Bencco.Bike encontra-se numa localização privilegiada, não tem nenhum concorrente relativamente perto, contudo, no âmbito digital, a sua concorrência é muito forte, contando com vários serviços diferenciados e que a Bencco.Bike não detém.

Contudo, foi observado que uma mais-valia que a Bencco.Bike tem, é produtos diferenciados, como bicicletas alteradas para quem tem necessidades especiais. Neste sentido, a presença dos seus concorrentes é uma ameaça média para a Bencco.Bike

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado de venda e aluguer de bicicletas elétricas pode ser moderada. Embora o investimento inicial possa ser relativamente baixo, estabelecer uma marca confiável e construir uma base de clientes pode ser desafiador. No entanto, com a crescente popularidade das bicicletas elétricas, novos entrantes podem ser atraídos pelo mercado.

5.5. Análise dos Consumidores/Clientes

O consumo de bicicletas elétricas é promovido pela necessidade de mobilidade urbana como pela escolha de uma via ativa ou estilo de vida saudável. Também pode derivar da escolha por experiências de lazer e recreio mais imersivas. O nível de sensibilidade ao preço entre os consumidores de bicicletas elétricas em Portugal pode variar. Embora muitos consumidores possam estar dispostos a investir em uma bicicleta elétrica de alta qualidade devido aos benefícios de mobilidade sustentável e estilo de vida saudável, outros podem ser sensíveis ao preço e procurar opções mais acessíveis. Embora o investimento inicial em uma bicicleta elétrica possa ser maior do que em uma bicicleta convencional, os custos operacionais são consideravelmente menores do que os de um veículo motorizado.

A ressalvar que a propagação das experiências imersivas de mobilidade e/ou turismo têm um grande impacto publicitário para as entidades que oferecem estes produtos e serviços. As avaliações online e recomendações boca a boca, podem ter um impacto significativo no mercado de bicicletas elétricas. Com as redes sociais e as plataformas de avaliação, a opinião dos consumidores sobre a qualidade e o desempenho dos produtos pode amplificar a reputação da marca rapidamente, influenciando a decisão de compra de outros consumidores.

6. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico de uma empresa, avaliando a posição atual da organização antes de delinear objetivos para o futuro.

Na análise SWOT da Bencco.Bike, serão analisados os pontos internos, que representam as suas forças e as suas fraquezas, bem como os pontos externos representados pelas oportunidades e as ameaças com que a Bencco.Bike se depara.

Tabela 2 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">- Empresa com profissionais experientes e capacitados e com excelentes infraestruturas.- Foco total na experiência e bem-estar do cliente.- Serviço de fácil utilização.	<ul style="list-style-type: none">- Empresa nova, sem uma marca conhecida no mercado.- Necessidade de investimentos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- População mais recetiva e atenta à questão ambiental.- Clima ameno e segurança e tranquilidade da cidade de Lisboa.- Tendência do aumento da procura de soluções ecológicas/sustentáveis.- Incremento do turismo relacionado a questões ambientais e ao contacto com a natureza.- Extensa linha de ciclovias nas regiões mais nobres de Lisboa e nas áreas circunvizinhas.- Avanço da tecnologia (surgimento das aplicações -app).	<ul style="list-style-type: none">- Incerteza da evolução do mercado pós-Covid.- Elevada competição direta, pois existem outras empresas de manutenção e aluguer de bicicletas em Lisboa.- Possibilidade de aparecimento / crescimento de produtos substitutos (trotinetes, etc.).- O transporte via bicicletas pode ser prejudicado nas épocas / dias em que se tem condições climáticas adversas (chuvas, ventos, temperaturas baixas ou muito elevadas).- Sazonalidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

7. Plano para aumentar as vendas da Bencco.Bike

7.1. Posicionamento

A recomendação de posicionamento e diferenciação da Bencco.Bike é de ser o “Mágico” – uma marca visionária, catalisadora, inovadora e carismática. A marca tem o conhecimento fundamental das leis das bicicletas elétricas e consegue tornar os desejos dos seus clientes em realidade. Seja para proporcionar um dia diferente, mágico e cheio de aventuras, seja para proporcionar um dia mais pragmático e ágil para o cliente se concentrar no que realmente importa. Alugar, comprar ou “arranjar” uma bicicleta na Bencco.Bike é sempre uma experiência que transporta o cliente para outro imaginário. Ao usufruir dos serviços e produtos desta empresa o cliente sabe sempre que é uma relação positiva, duradoura e *win-win*. Mais que isso, é uma experiência imersiva – seja um passeio ou uma viagem para o trabalho.

7.2. Targeting

O Target da Bencco.Bike é o seguinte:

- Residentes em Lisboa e arredores que pretendem um meio de transporte alternativo;
- Residentes da periferia da Grande Lisboa que pretendem um meio de transporte alternativo e sustentável no centro da cidade;
- Residentes no distrito que procuram uma experiência de lazer imersiva no centro da cidade de Lisboa;
- Turismo interno que pretende uma experiência imersiva pela cidade de Lisboa;
- Turismo externo (estrangeiros) que pretendem a deslocação sustentável ou experiência imersiva de Lisboa.

7.3. Objetivos do plano de vendas

Os objetivos deste plano são:

- Promover a venda de bicicletas elétricas e pacotes de manutenção;
- Promover o passa-a-palavra através da retenção e relação com o cliente;
- Promover a notoriedade da marca;
- Promover a retenção do cliente;
- Promover a satisfação do cliente.

7.4. Propostas

Tendo em vista atingir os objetivos definidos no capítulo 7.3, propõe-se a implementação de um conjunto de ações, que se apresentam de seguida.

Tabela 3 - Propostas para aumentar as vendas da Bencco.Bike

Propostas	Benefícios	Vantagens	Desvantagens	Riscos	Custos
P1 - Venda de Bicicletas elétricas usadas e recondicionadas	Os clientes podem adquirir bicicletas elétricas a valores mais atrativos. A Bencco.Bike pode estar a promover os seus produtos e serviços noutras diretórios, estes dedicados a produtos em segunda mão ou recondicionados, ampliando a exposição da marca	A aquisição de bicicleta elétrica torna-se mais atrativa financeiramente. O preço do produto recondicionado ou usado torna a marca mais competitiva. Ampliação do posicionamento da marca a audiências com menos capital disponível para o investimento neste tipo de viatura.		Preços baixos dos produtos recondicionados podem desacelerar a compra do produto novo.	Investimento no recondicionamento do produto; Investimento na publicação da página de detalhe de produtos; Investimento em publicidade digital – Google Shopping e Paid Search – com custo por clique; e publicidade digital nos produtos em diretórios e marketplaces como, respetivamente, OLX e Worten;
P2 – Venda de bicicletas elétricas com plano de assistência	Aumento do ciclo de vida do cliente, vinculando a necessidade de recorrer à Bencco.Bike devido ao programa de revisão do produto nos dois primeiros anos.	Promove a retenção do cliente após os dois primeiros anos. Tanto para manutenção e assistência como para a aquisição de peças ou para adesão da política de retoma produto. Pode igualmente resultar na promoção ou alavancagem de referência de negócio ou compra de outra bicicleta.	A comunicação do produto <i>bundle</i> tem que ser bem comunicado para ser perceptível o custo-benefício. Por outro lado, a Bencco.Bike tem de garantir sempre um serviço pós-venda de excelência.	A procura por serviços de assistência e manutenção pode ser superior à capacidade instalada. Mas é possível mitigar este risco com a configuração do plano que o negócio seja capaz de dar resposta e mantenha margem de lucro tal como limitar o número de vendas do <i>bundle</i> .	Custo operacional de definição de planos do <i>bundle</i> ; Custo Operacional de desenvolvimento e atualização de funcionalidade que proponha o <i>bundle</i> nas páginas de detalhe de produto; Investimento em publicidade no <i>search</i> , <i>display</i> e redes sociais.

Propostas	Benefícios	Vantagens	Desvantagens	Riscos	Custos
P3 - Venda e/ou aluguer/concessão de Bicicletas elétricas e plano de assistência para hotelaria, alojamentos locais ou outras atividades turísticas	Amplificação da reputação da marca positiva para turistas internos e externos; Reputação positiva devido à promoção da responsabilidade social e sustentabilidade.	A experiência com bicicletas elétricas Bencco.Bike nos canais de hotelaria, alojamentos ou outras atividades amplifica a marca dando oportunidade competitiva para o e-Commerce.	Banalização do uso da marca.	O mau uso e a falta de manutenção dos produtos nos espaços comerciais que adquirirem ou alugarem as bicicletas Bencco.Bike pode prejudicar a experiência imersiva e dar lugar à associação uma avaliação negativa à marca.	Serviço pós-venda e apoio ao cliente; Ações de Relações públicas e gestão de cliente B2B.
P4: Política de retoma de Bicicletas Elétricas	Promover a economia circular e apoiar a aquisição de novos modelos a quem o assim o pretender. Torna assim mais acessível a aquisição como consegue revender ou aumentar o inventário de produto para aluguer para conseguir fazer sempre face à procura-oferta.	Aumento do portfólio de bicicletas para aluguer; Oportunidade para venda de bicicletas recondicionadas. A Bencco.Bike defende-se como uma marca sustentável e por isso, promove um negócio de economia circular que pode estar apta para ser considerada uma marca sustentável de A à Z.	Competitividade com lojas de economia de escala como é o caso da Decathlon.	Bicicletas mais danificadas do que pré-avaliado na aceitação da retoma; Avaliação inflacionada sobre o produto a ser retomado, sendo necessário estabelecer limites de modelos, valores máximos de retoma e condições dos mesmos.	Custo operacional da definição e promoção <i>online</i> e <i>offline</i> da política de retoma; Custo operacional de recondicionamento das bicicletas elétricas; Custo Operacional de disponibilizar e promover estes produtos para venda ou aluguer.
P5- Plano de subscrição de aluguer de médio e longo prazo	Posicionamento da marca na promoção da mobilidade sustentável e estilo de vida ativos; Posicionamento da marca junto dos residentes e trabalhadores de Lisboa.	Fazer face à sazonalidade do turismo imersivo ou das atividades de lazer que este tipo de serviço e produto propõe; Aumento do cash-flow do segmento de aluguer de bicicletas.	Competitividade com os programas de mobilidade do município e com a disponibilização de veículos elétricos na Grande Lisboa.	Bicicletas danificadas, roubadas ou outros – necessário um programa contratual que mitigue estas questões tal como a contratação de um seguro que proteja o produto durante a utilização do mesmo por clientes durante o período de aluguer. As garantias exigidas ao cliente pode desfavorecer a aquisição da subscrição.	Custo Operacional da definição e promoção dos planos de subscrição dedicado a residentes e trabalhadores; Contratação de seguros contra furtos e multi-riscos.

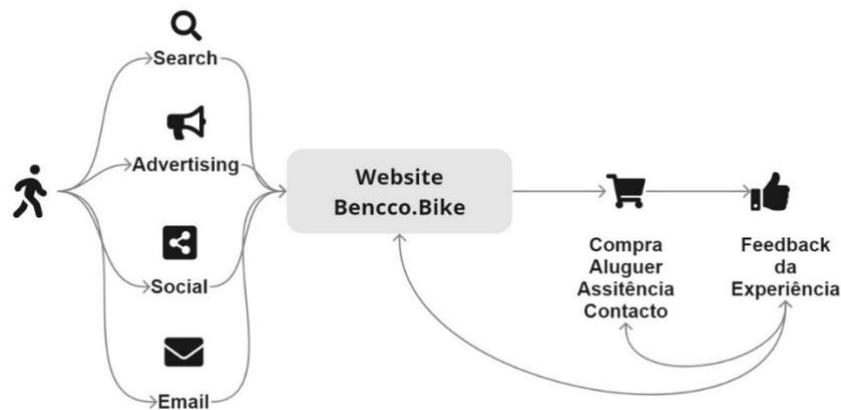
Propostas	Benefícios	Vantagens	Desvantagens	Riscos	Custos
P6- Criação de um Website para venda, aluguer e assistência	Aumento da visibilidade da Bencco.Bike sobre qualquer pesquisa relacionada com bicicletas elétricas; Conseguir <i>engagement</i> nas redes sociais; Gerar tráfego via email, via pesquisa e via publicidade.	Maior visibilidade; Contactos online; Aumento da carteira de clientes.	Apesar de aumentar a sua visibilidade online, existe a possibilidade de redução das visitas à loja física da Bencco.Bike.	A grande visibilidade da Bencco.Bike passa a ser não apenas para os clientes e futuros clientes, como também para os concorrentes.	Alojamento e servidor; Desenvolvimento do MVP; Manutenção da plataforma web; Custos de endereços e caixas de email; Custos operacionais do desenvolvimento da página com detalhe do produto; Custo Operacional e publicitário para a criação de campanhas de produto; Custo de investimento em publicidade digital; Custo adjacente à contratação de plataforma de CRM cupulada ao website; Custos de envios de SMS, email e outros. Custos operacionais de análise de dados para monitorar tráfego e otimizar experiências.
P7- Promover o aluguer com inclusão de seguro das bicicletas elétricas tal como promover o testemunho, como o user content generator(UCG), seja por partilhas em redes sociais, artigos em blogs e até, estratégia de influência.	Dar a conhecer a Bencco.Bike a residentes e a turistas que pretendam uma experiência imersiva por Lisboa; Utilização das bicicletas elétricas por residentes e trabalhadores de Lisboa.	As bicicletas elétricas estariam a circular, criando publicidade por si mesma; Possibilidade de converter o cliente de aluguer de bicicleta em um possível comprador; Maior visibilidade da marca nas redes sociais através da partilha.		Bicicletas danificadas, roubadas ou outros – necessário um programa contratual que mitigue estas questões tal como a contratação de um seguro que proteja o produto durante a utilização do mesmo por clientes durante o período de aluguer.	Custo Operacional para o desenvolvimento contratual de parcerias; Custo Operacional de relações públicas e de marketing; Custos sobre o trabalho de <i>influencers</i> ; Custos operacionais na produção de conteúdos editoriais.

Propostas	Benefícios	Vantagens	Desvantagens	Riscos	Custos
P8- Cartão fidelização	<p>Criação de uma base de clientes leais e de utilizadores para promover os serviços e produtos Bencco.Bike.</p> <p>Com o cartão de fidelização o cliente irá ter acesso a promoções exclusivas e através do <i>member-get-member</i> poderá receber um desconto no aluguer, compra ou assistência da bicicleta.</p> <p>Vantagens com parceiros por ser cliente frequente.</p>	<p>Potenciais novos clientes angariados através dos já existentes com ações <i>Member-get-member</i>.</p>		<p>Existe o risco da procura pelos produtos ser maior do que a capacidade que a empresa tem.</p>	<p>Esta campanha terá custos reduzidos, apenas o custo dos descontos e campanhas promocionais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Website

Figura 6 - Visão geral de jornada do utilizador



Fonte: Elaborado pelo autor

O Website vem responder à procura e competitividade tanto para o setor de turismo e respetivo tecido empresarial como para o consumidor final. Considerando isto, é preciso ter definido de forma precisa a jornada da experiência do utilizador e a criação otimizada para que qualquer que seja o interesse a navegação e experiência digital flua sem fricções. No que diz respeito a B2C, a plataforma terá de ter a componente de comércio eletrónico, também denominado por e-Commerce, e a componente de pré-reserva/agendamento de aluguer de bicicletas. Idealmente, e dado a não ser possível estimar grande afluência, não se propõe uma aplicação – dado aos custos de manutenção e de desenvolvimento – sendo assim, é sugerido que o Website tenha uma versão *Progressive Web App* (PWA).

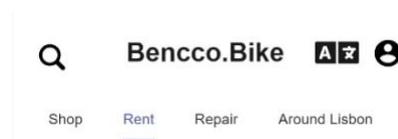
Dado a revisão de literatura e resultados qualitativos das entrevistas, considera-se que o Website deverá contemplar os seguintes processos e detalhes:

- Arquitetura de informação otimizada;
- Estrutura de navegação e interface orientada a dispositivos móveis e focada na jornada de utilizador;
- Plano Editorial para aquisição de tráfego aquando existe procura de informações seja para momentos de lazer em Lisboa, soluções de mobilidade, como fazer a manutenção básica das bicicletas entre outros temas de interesse para o público-alvo;
- Comparador de bicicletas elétricas;
- Promoção a entregas grátis, incluindo no preço os custos de distribuição;
- Páginas de categoria com ferramentas de comparação de preços e serviços;
- Páginas de subscrição para o aluguer de médio e longo prazo;
- Página de categoria e detalhe para o aluguer e reserva de veículos;

- Páginas de produto detalhadas com avaliações, preço, características dos modelos e benefícios dos mesmos;
- Funcionalidades contactos e de encontrar loja ágeis;
- Páginas de perguntas frequentes e assistência;
- Possibilidade de guardar lista de favoritos;
- Um processo de compra (check-out) rápido e eficaz;
- Mensagens transacionais a confirmar transações;
- Política clara e visível de pagamento, trocas, devoluções e assistência;
- Um gestor de conteúdos otimizado para a Bencco.Bike – fácil e intuitivo sem necessidade de grande experiência para atualizar conteúdos e para publicação dos mesmos;
- Um gestor de conteúdos conectado aos sistemas de faturação e de gestão de inventário da Bencco.Bike;
- Duas páginas para campanhas de venda e, outra, de aluguer;
- Investimento em diversos formatos de *advertising* digital para a aquisição de tráfego via pesquisa, redes sociais e remarketing;
- Investimento em *brand content* em publicações especializadas.

A plataforma digital, dado a zona geográfica da loja, deve ter pelo menos dois idiomas – português e inglês. E deve oferecer uma navegação intuitiva e simples. Dado a análise de concorrência e revisão de literatura, é constatado que o Website deve ter foco nos dispositivos móveis e oferecer a possibilidade de registo, pesquisa. Sugere-se um cabeçalho de página (*header*) simples como abaixo a figura demonstra.

Figura 7 - Header – menu superior e menu principal, maquete de baixa fidelidade

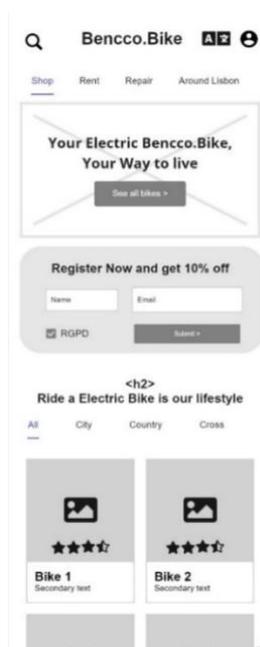


Fonte: Elaborado pelo autor

O menu superior (figura 2) deve comportar a funcionalidade de pesquisa, logotipo, escolha do idioma e o acesso ou registo do utilizador – considerando que o cliente que compra passará a ter ficha de cliente e qualquer utilizador pode efetuar o registo, sendo uma oportunidade para a Bencco.Bike de alargar o espetro de contactos. A possibilidade de registo e a obrigatoriedade de registo se existir transação comercial promove campanhas de desconto ou ofertas aos utilizadores registados com base no seu comportamento de navegação. Tal como permite enviar emails e construir jornadas de comunicação.

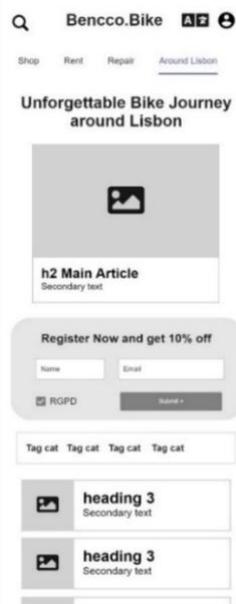
Para a aquisição de tráfego é importante que a arquitetura de informação seja otimizada e que inclua área editorial. Cada segmento de serviços é uma categoria principal (primeiro nível da arquitetura) – Shop /Loja; Rent/ Aluguer; Repair/ Oficina; Around Lisbon/ Por Lisboa. Sub-dividindo-se em sub-categorias (segundo nível) e por fim as páginas de detalhe. É essencial que o Website promova a aquisição de tráfego e converta em leads. Ou seja, em contactos angariados para promover os serviços via email marketing e *advertising* segmentado à lista de contactos angariados ou segmentado a quem visita o Website. Tanto para residentes com interesse em soluções de mobilidade sustentável e que promovem uma vida ativa, como para residentes que pretendam soluções de mobilidade para experiências de entretenimento e lazer, tal como turistas internos e externos que pretendam experiências imersivas. Para isto, é essencial que o Website, nas suas páginas convide ao registo e o utilizador seja premiado por tal ação – como é ilustrado nas figuras 8 e 9.

Figura 8 - Maquete baixa fidelidade da página de categoria para venda



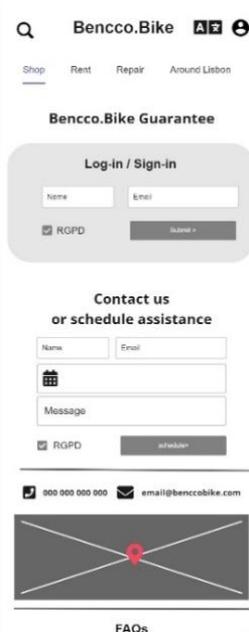
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 - Maquete baixa fidelidade da página de categoria blog



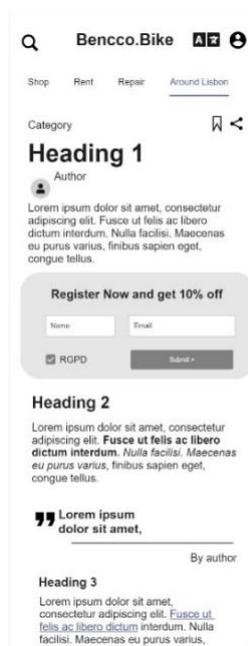
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10 - Maquete de baixa fidelidade da página de categoria Repair/Assistência



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11 - Maquete de baixa fidelidade de página de detalhe de artigo



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de jornada que é optado, é o modelo de Marketing Growth na medida em que se pretende ativar o máximo de utilizadores interessados em alternativas de transporte seja para o dia a dia ou para lazer. Isto significa que se está a falar de quatro fases: aquisição – como será adquirido tráfego para o Website quando os utilizadores estão à procura de uma solução para suprir a sua necessidade-, ativação – formas que o Website tem para levar o

utilizador a comprar ou aderir a algo -, *revenue* – com será promovido o *cross-selling* ou *up-selling* - e retenção – fase em que serão promovidos o testemunho e lealdade do utilizador-cliente.

Na aquisição, a aposta será em angariar o utilizador via redes sociais com a publicação de ligações do Website e configurando a loja nesta network com o catálogo de bicicletas. Outra ação que se pode promover nas redes sociais é a angariação de leads/contactos para promover o contacto e captar o interesse dos utilizadores com afinidade a este tipo de atividades, soluções de mobilidade ou afinidade a uma rotina sustentável.

O Website deverá ter uma área editorial de artigos que promova temas associados à intenção de pesquisa dos utilizadores para que quando estes estão à procura de modelos de bicicletas elétricas ou do serviço de aluguer encontre a Bencco.Bike. Idealmente, incluir comparações de modelos, artigos de “*review*” (avaliação, testemunho) e outros com base nos comportamentos de pesquisa.

A plataforma digital tem de estar preparada para a aquisição de utilizadores para venda/compra de bicicletas. Ou seja, tem de ser organizado com páginas de categoria que liste os produtos e respetivas páginas de detalhe de produto. Claro que para o Website ter a componente de comércio eletrónico, a Bencco.Bike tem de ter forma eficiente de distribuir os artigos comprados – sejam eles bicicletas ou peças. Aqui, a angariação de registos é bastante importante na medida que permite medir a navegação e tomar ações sobre os utilizadores que navegam com sessão iniciada, mas que acabam por comprar ou alugar. Tal como o potencial de adquirir dados de interesse importantes para o envio de mensagens hiper-direcionadas ao utilizador e conseguir alto nível de personalização para que o esmo se sinta privilegiado por ter escolhido a Bencco.Bike.

O comércio eletrónico tem que incluir a possibilidade de agendamento das pré-reservas por modelo para processar os pedidos de aluguer e competir com outras empresas de aluguer de veículos. É muito importante a gestão da frota Bencco.Bike, e conseguir dar resposta à procura. Para isto, o Website tem que ter a informação da disponibilidade das bicicletas. Ou seja, o sistema de gestão de aluguer tem de estar cupulado ao Website para que o mesmo esteja sempre atualizado e não denegrir a experiência do utilizador.

As páginas de detalhe de produto já são páginas Web que visam responder à fase de ativação do cliente ou potencial cliente. Claro que a homepage (página inicial do Website), as páginas de categoria e até páginas de campanha devem ativar o potencial cliente e cliente a fazer o registo e a efetuar a compra ou a pré-reserva de uma ou mais bicicletas para alugar. A página de detalhe de produto, em que o modelo esteja disponível aluguer poderá ter botão de compra e botão de aluguer/pré-reserva. Esta abordagem tem que ser testada. Ter dois botões com ações de conversão diferentes na mesma página poderá causar frustrações na experiência e acarretar a perda de interesse. A forma mais simples de arquitetura e

navegação, apesar da proposta anterior, é as ações “comprar” e “alugar” serem separadas. Até porque o processo de aquisição, denominado por processo de check-out, são diferentes. Dado este argumento, a plataforma digital deverá ter forma de processar e coletar dados para se analisar a possibilidade de se otimizar a experiência de navegação para que se influencie sempre a qualquer conversão – ou compra ou aluguer.

O segmento de negócio para aluguer de bicicletas elétricas necessita da aquisição de contactos para ser possível a comunicação e promoção do serviço, tal como a compra. É sempre importante a coleta de dados do cliente para o envio de comunicações segmentadas aos interesses com o fim de o reter. Por exemplo, se o cliente compra uma bicicleta sem serviço de manutenção incluído, é interessante que ao fim de um determinado período a Bencco.Bike sugira um momento de assistência e revisão da mesma. Até para trabalhar a qualidade do produto e serviço.

8. Conclusão

A Bencco.Bike é um negócio empreendedor que visa a inclusão e a sustentabilidade, valores muito procurados nos dias de hoje. A venda e aluguer de bicicletas elétricas, incluindo modelos para pessoas com faculdades de locomoção comprometidas é um fator diferenciador que vai ao encontro das políticas de mobilidade da autarquia e do governo português.

À luz da revisão de literatura, salienta-se que é importante perceber e responder às necessidades dos clientes/consumidores. Neste sentido, é importante construir relações de proximidade, apresentar uma boa política de comunicação, a utilização de campanhas promocionais e de fidelização, demonstrar confiança e segurança.

A empresa atua há um ano no centro histórico de Lisboa e enfrenta significativa competitividade. Contudo, tem um leque de oportunidades para desenvolver e crescer mais no mercado. As análises aqui apresentadas assim como as propostas, demonstram que é possível a utilização de vários mecanismos para atingir tal objetivo mesmo sendo uma empresa recente neste segmento de mercado.

O público-alvo da empresa são tanto residentes como turistas, tanto portugueses como de outras nacionalidades. A empresa encontra-se bem localizada, com pontos turísticos que podem ser aproveitados para a criação de passeios e de oportunidades de venda, aluguer e publicidade da empresa.

As propostas apresentadas neste projeto demonstram algumas medidas que a empresa poderá tomar para alavancar as vendas, assim como criar uma base mais cimentada do negócio e de clientes fidelizados. Neste sentido, propõe-se (i) a criação de um website e o cartão fidelização, que irá dar mais visibilidade e oportunidades de venda, aluguer e assistência a um leque maior de pessoas, (ii) parcerias com hotelaria e alojamentos locais, onde criará mais oportunidades de negócio, assim como uma amplificação da sua marca, (iii) um plano de subscrição de aluguer a médio e longo prazo onde a empresa se irá posicionar junto dos residentes e trabalhadores, (iv) aproveitamento de bicicletas recondicionadas e usadas de forma que os consumidores possam adquirir bicicletas elétricas com valores mais atrativos, (v) venda de bicicletas elétricas com plano de assistência durante os dois primeiros anos, o que leva ao aumento do ciclo de vida do cliente e irá conhecer mais serviços da empresa, (vi) política de retoma de bicicletas elétricas, dando oportunidade da economia circular e a aquisição de modelos que façam sempre face à procura-oferta. Todas as propostas aqui apresentadas são viáveis para ser implementadas na empresa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adobe. (2023). *Introdução às mensagens transacionais*. Obtido de Adobe Experience League: <https://experienceleague.adobe.com/docs/campaign-standard/using/communication-channels/transactional-messaging/getting-started-with-transactional-msg.html?lang=pt-BR>
- Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (2020). *Declaração de acessibilidade e usabilidade Web*. Obtido de <https://www.acessibilidade.gov.pt/acessibilidade/>
- Banco de Portugal (2023). Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2023. Obtido de <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2023>
- Bike Friendly Index (2023). Bike Friendly Index 2018 Dados Nacionais. Obtido de: <https://www.bikefriendlyindex.com/portugal-continental/>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2020). *MOVE Lisboa Visão Estratégica para a Mobilidade 2030*. Obtido de https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/mobilidade/documentos/BrochuraMOVE_2030.pdf.
- Câmara Municipal De Lisboa. (2023). *Bicicleta*. Obtido de Lisboa: <https://www.lisboa.pt/cidade/mobilidade/meios/bicicleta>
- Conselho das Finanças Públicas. (2023). *Perspetivas Económicas e Orçamentais 2023-2027*. Obtido de: <https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/perspetivas-economicas-e-orcamentais/perspetivas-economicas-e-orcamentais-2023-2027>
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., & Fishkin, R. (2012). *The Art of SEO, Mastering Search Engine Optimization*. O'reilly.
- Google. (2015). *UX Playbook for Retail, Collection of best practices to delight your users*. Obtido de Google: https://services.google.com/fh/files/events/pdf_retail_ux_playbook.pdf
- Hubspot. (2023). *What is Inbound Marketing*. Obtido de Hubspot: <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- IMT. (2 de Agosto de 2019). *Estratégia Nacional para a Mobilidade Ativa Ciclável 2020-2030 - ENMAC*. Obtido de IMT: <https://www.imt->

ip.pt/sites/IMTT/Portugues/Noticias/Paginas/EstrategiaNacionalparaaMobilidadeAtiva
Ciclavel2020_2030_ENMAC.aspx

INE. (2021). *Censos 2021 Resultados Definitivos*. Obtido de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=585793364&att_display=n&att_download=y

INE. (2023). *Turismo*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: Aluguer de bicicletas elétricas

INE. (2023). *Obtido de Instituto Nacional de Estatística: Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego*. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=593942429&DESTAQUESmodo=2

Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). : Prentice Hall.

Kenneth C. Laudon, C. G. (2014). *E-commerce Essentials*. Pearson.

KOTLER, P. (2008). *Marketing para o Século XXI*. Editorial Presença.

KOTLER, P. (2017). *Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital*. Sextante.

Larsson, T. (2016). *Ecommerce Evolved: The Essential Playbook To Build, Grow & Scale A Successful Ecommerce Business*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Leckinsky, J. (2011). *ZMOT Conquistando o momento zero da verdade*. Obtido de Think Google.

Linoff, M. J. (2004). *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.

Mark, M., & Pearson, C. (2015). *The Hero and Outlaw*. MCGraw-Hill.

Moura, M. (2020). *Estratégias de Search são mais do que meras palavras*. Obtido de EDIT Disruptive Education: <https://weareedit.io/blog/estrategias-de-search-sao-mais-do-que-meras-palavras/>

Moura, M. (junho de 2022). *O Sweet Point na gestão de plataformas digitais*. Obtido de Devoteam.

Observatórios Lisboa. (2022). *Ciclovias em Lisboa*. Obtido de: https://observatorios-lisboa.pt/info_mobilidade.html

Pordata (2023). *Rendimento nacional bruto per capita e rendimento disponível bruto per capita*. Obtido de <https://www.pordata.pt/portugal/rendimento+nacional+bruto+per+capita+e+rendimento+disponivel+bruto+per+capita-2830>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2019. (2 de Agosto de 2019). Obtido de Diário da República: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2019/08/14700/0004600081.pdf>

Salesforce. (2023). *Mensagens Transacionais*. Obtido de Salesforce Trailhead: <https://trailhead.salesforce.com/pt-BR/content/learn/modules/transactional-messaging>

Thompson, B. (2014). *Hooked On Customers: The Five Habits of Legendary Customer-Centric Companies*. CreateSpace Publishing.

Turismo de Portugal. (09 de 06 de 2023). *Sustentabilidade no turismo*. Obtido em junho de 2023, de Turismo de Portugal Business: <https://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/default.aspx>

UX Playbook for Travel, Collection of best practices to delight your users. (2015). Obtido de Google: https://services.google.com/fh/files/events/pdf_travel_ux_playbook.pdf

Wunderman Thompson. (2023). *Inclusive Experience Practice*. Obtido de Wunderman Thompson: https://wtdotcom-prod.s3.amazonaws.com/assets/InclusiveExperiencePractice_Report_PDF.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIATOWYNPAOQ6OR6VNU%2F20230826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20230826

Wunderman Thompson. (maio de 2023). *The age of re-enchantment*. Obtido de Wunderman Thompson: https://wtdotcom-prod.s3.amazonaws.com/assets/The-age-of-re-enchantment-2.06.23.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIATOWYNPAOQ6OR6VNU%2F20230826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20230826

ANEXO

Anexo A - Guiões de Entrevistas

1.1. Entrevista ao proprietário da Bencco.Bike

1. Um breve contexto como surge a Bencco.Bike e qual os negócios
2. Em que ano foi aberto o negócio e quais os objetivos iniciais?
3. Quais os objetivos a 5 anos?
4. Quem são os clientes, como é a relação com os clientes e o ciclo de vida?
5. Qual o serviço ou produtos mais vendidos?
6. Qual/quais os produtos e serviços diferenciadores?
7. Quais os produtos, serviços que gostaria de ver alavancado dado a margem ser maior?
8. Qual a relação do local da loja com a atividade dos produtos e serviços?
9. Como se vê face à concorrência?
10. Como comunica? Quais os canais e meios para fazer prosperar a Bencco.Bike

1.2. Entrevista aos profissionais Maria Moura e Rodrigo Barona

1. Segundo a sua experiência no marketing, publicidade e desenvolvimento de produtos digitais, como é que uma loja tradicional dirigida para residentes, não residentes, turistas internos e externos se pode posicionar neste mercado de nicho?
2. Sendo a Bencco.bike uma loja tradicional de bicicleta elétricas como é que se pode posicionar digitalmente?
3. Sendo a Bencco.bike uma loja tradicional de bicicleta elétricas deve ter um e-commerce como os concorrentes têm?
4. Vale apenas o investimento num e-commerce com CRM?
5. Para ativação de clientes e potenciais clientes um programa de lealdade ou *member-get-member* faz sentido? Se sim em que medida
6. Que tecnologias para uma marca embrionária em fase de crescimento devemos considerar e porquê.