



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio de um Serviço de Gestão de Vida Pessoal e Familiar

Patrícia Amaro Parreira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vítor Santos, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Negócio de um Serviço de Gestão de Vida
Pessoal e Familiar**

Patrícia Amaro Parreira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vítor Santos, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações
e Gestão Geral

Julho, 2024

AGRADECIMENTOS

Uma tese não se faz só pelo aluno, mas por toda a estrutura de apoio que o rodeia. No meu caso é imperativo agradecer à minha família, pela paciência e apoio incondicional, especialmente ao meu marido que é o melhor do mundo, às minhas irmãs porque são elas e não podiam ser outras e aos meus avós por toda a ajuda e educação que sempre me deram e todo o incentivo para terminar a tese.

Aos meus amigos por esperarem por mim, mesmo quando eu desapareço durante meses, e me recebem sempre de braços abertos. Aos amigos que o ISCTE me deu e que vão ficar para a vida toda.

Aos professores do MGA por me terem inspirado e transmitido conhecimentos sem os quais esta tese não era possível.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Vitor Santos, meu orientador, pelo seu incentivo nos momentos em que me apetecia desistir, pela sua exigência que nos faz seguir mais longe do que o primeiro esboço e por me ter contado a história de um kiwi azul. Se o kiwi azul é possível, um negócio de assistência pessoal também será.

RESUMO

Atualmente, a sociedade no geral vive em luta com as exigências do meio envolvente. A multiplicidade de papéis que um indivíduo tem de assumir a nível familiar, profissional e pessoal, e a pressão para o sucesso em cada um destes, leva a um elevado esforço físico e psicológico e consequente perda de saúde. Para dar resposta a esta necessidade propõe-se uma solução de negócio inovadora de assistência pessoal com três esferas de atuação: um aplicativo móvel de gestão pessoal, familiar e do lar, cujo pacote premium permite o acesso a uma assistente virtual, com base em inteligência artificial, assistentes pessoais humanos que atuam enquanto *Key Account Managers* e rede de parceiros prestadores de serviços que através da aplicação tem acesso aos clientes subscritores e satisfazem diversas necessidades. Foi construído um plano de negócio para determinar a sua viabilidade financeira e a definição das respetivas políticas de implementação, nomeadamente da organização, operações, marketing e tecnologia. Depois da revisão da literatura sobre o tema, utilizou-se como metodologia um estudo de mercado de forma a validar a existência da necessidade e as suas especificidades e seguidamente realizou-se uma análise de mercado. Conclui-se que existe a necessidade por serviços de gestão pessoal e que não há no mercado português um só operador que consiga dar resposta a todas as necessidades dos consumidores. Do ponto de vista económico e financeiro, o negócio demonstrou ser viável, havendo um retorno do capital investido no ano 3,9, uma VAL de 868 112 e uma TIR de 47,16%, tendo em conta um Custo Médio Ponderado do Capital (WACC) de 6,65%.

KEYWORDS: Plano de Negócio, Gestão, Serviços Domésticos, Assistente Pessoal, Serviços Personalizados.

CLASSIFICAÇÃO JEL: M130, M100

ABSTRACT

Currently, society in general lives in struggle with the demands of the environment. The multiplicity of roles that an individual has to assume at a family, professional and personal level, and the pressure to succeed in each one of these, leads to high physical and psychological effort and consequent loss of health. To meet this demand, we propose an innovative personal assistance business solution with three areas of activity: a personal, family and home management mobile application, whose premium package allows access to a virtual assistant based on artificial intelligence, also human personal assistants who act as Key Account Managers and a network of service provider partners who, through the application, have access to subscribing customers and meet their various needs. A business plan was created to determine its financial viability and define the respective implementation policies, namely organization, operations, marketing and technology. After reviewing the literature on the topic, a market study was used as a methodology in order to validate the existence of the need and its specificities and then a market analysis was carried out. It is concluded that there is a need for personal management services in the Portuguese market and there is not a single operator that can respond to all consumer needs. From an economic and financial point of view, the business proved to be viable, with a return on invested capital in 3.9 years, an NPV of 868 112 and an IRR of 47.16%, taking in account a Weighted Average Cost of Capital of 6,65%.

KEYWORDS: Business Plan, Management, Household Services, Personal Assistant, Customized Services.

JEL CLASSIFICATION: M130, M100

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	iii
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xi
GLOSSÁRIO	xiii
1. O PROMOTOR E O NEGÓCIO	1
2. REVISÃO LITERATURA	3
2.1 Negócios com base em Serviços	3
2.2 Household Services e Sistemas de Organização Pessoal	6
2.3 Papel do Assistente Pessoal enquanto <i>Key Account Manager</i>	7
2.4 O Futuro: Inteligência Artificial	9
3. METODOLOGIA	11
4. ANÁLISE DE MERCADO	13
4.1 Definição do Mercado	13
4.2 Tendências do Mercado	13
4.3 Análise PESTAL	17
4.3.1 Contexto Político	17
4.3.2 Contexto Económico	18
4.3.3 Contexto Social	19
4.3.4 Contexto Tecnológico	19
4.3.5 Contexto Ambiental	20
4.3.6 Contexto Legal	20
4.4 Análise da Concorrência	21
4.5 Análise de Potenciais Clientes	23
4.6 As 5 Forças de Porter	24
4.7 Dados do Estudo de Mercado	24
4.7.1 Caracterização da amostra	25
4.7.2 Rotinas e exigências de administração pessoal	26
4.7.3 Hábitos e necessidades de gestão familiar	26
4.7.4 Costumes e carências de coordenação da casa	26
4.7.5 Utilização de inteligência artificial	27
4.7.6 Avaliação da necessidade	27
5. ANÁLISE INTERNA	29
5.1 Análise VRIO	29

5.1.1 Valor.....	30
5.1.2 Raridade.....	30
5.1.3 Inimitabilidade.....	30
5.1.4 Organização.....	30
6. ANÁLISE COMPETITIVA.....	31
6.1 Matriz SWOT	31
7. OBJETIVOS DO PLANO.....	33
8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	35
9. POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	37
9.1 Definição da Missão, Visão e Valores da Organização.....	37
9.2 Política de Recursos Humanos	38
9.2.1 Política de Contratação.....	39
9.2.2 Política Salarial.....	40
9.3 Políticas de Sustentabilidade	41
9.4 Políticas De Marketing	42
9.4.1 Segmentação.....	42
9.4.2 Target.....	43
9.4.3 Posicionamento	43
9.4.4 Marketing Mix.....	43
9.4.5 Implementação do Plano de Marketing e Comunicação	46
9.5 Políticas de Infraestrutura Tecnológica	47
9.5.1 Política de Outsourcing	48
9.5.2 Política de Investimento	48
10. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	51
11. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA	53
11.1 Pressupostos.....	53
11.2 Previsão de Vendas.....	54
11.3 Investimento e Financiamento	54
11.4 Gastos	54
11.5 Volume de Negócios	55
11.6 Working Capital	56
11.7 Evolução dos Cash-flows	56
11.8 Demonstração dos Resultados e Balanço	56
11.9 Avaliação Financeira	56
11.10 Análise de Sensibilidade.....	57
12. CONCLUSÕES	59

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS.....	65
Anexo A - Questionário e Respostas do Estudo de Mercado	65
Anexo B – Prestações de Serviços: Tabela de Preços	74
Anexo C – Prestações de Serviços: Projeção de Vendas e Serviços Prestados.....	74
Anexo D – Fornecimentos e Serviços Externos	75
Anexo E – Gastos Com Pessoal	76
Anexo F – Working Capital.....	76
Anexo G – Investimento em Capital Fixo	76
Anexo H – Necessidades de Financiamento.....	77
Anexo I – Fontes de Financiamento	77
Anexo J – Demonstração de Resultados.....	78
Anexo K – Balanço Previsional.....	79
Anexo L – Avaliação Financeira 1	80
Anexo M – Avaliação Financeira 2	80
Anexo N – Avaliação Financeira 3.....	81
Anexo O – Rácios Financeiros	82
Anexo P – Working Capital.....	83
Anexo Q – Investimento (CAPEX)	83
Anexo R – Serviço da Dívida	84
Anexo S – Mapa de Tesouraria	85
Anexo T – Capital Próprio.....	86
Anexo U – Análise de Sensibilidade	86

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. ANÁLISE DA ECONOMIA PORTUGUESA POR SETOR DA ECONOMIA, 2000 E 2021 (FONTE: INE, 2023).....	3
FIGURA 2.2: “CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE VENDAS MODERNO” (FONTE: JOBBER & LANCASTER, 2015, P.6).....	5
FIGURA 4.1: NÚMERO DE UTILIZADORES DO MERCADO DE ENTREGA DE COMIDA ONLINE, NA EUROPA, DE 2018 A 2028, POR SEGMENTO (EM MILHÃO DE UTILIZADORES) (FONTE: STATISTA, 2024).....	15
FIGURA 4.2: RECEITAS DO COMÉRCIO ONLINE NO MERCADO PORTUGUÊS DE 2020 A 2029 (EM MIL MILHÕES DE DÓLARES) (FONTE: STATISTA, 2024).....	16
FIGURA 4.3: RECEITAS DO SETOR DOS CUIDADOS DO LAR E DA ROUPA, EM PORTUGAL, DE 2017 A 2029 (EM MIL MILHÕES DE DÓLARES) (FONTE: STATISTA, 2024)	17
FIGURA 4.4: CONSTITUIÇÃO E DISSOLUÇÃO DE PESSOAS COLETIVAS E EQUIPARADAS (UNI.)...	19
FIGURA 4.5: DISTRIBUIÇÃO DE CONEXÃO DE INTERNET, EM PORTUGAL, EM 2023 POR TIPO DE ACESSO E REGIÃO (%) (FONTE: STATISTA, 2024.).....	20
FIGURA 4.6: AVALIAÇÕES DOS CONSUMIDORES, NA PLATAFORMA TRUSTPILOT, DOS CONCORRENTES INDIRETOS TASKRABBIT E FIXANDO (FONTE: HTTPS://WWW.TRUSTPILOT.COM).	23
FIGURA 9.1: ORGANOGRAMA DO NEGÓCIO (FONTE: AUTOR, 2024).....	39
FIGURA 10.1: REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO NEGÓCIO (FONTE: AUTOR, 2024).....	51

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 4.1: POPULAÇÃO RESIDENTE COM 15 OU MAIS ANOS, POR CONDIÇÃO PERANTE O TRABALHO, NUTS II, 2021 (FONTE: INE, 2022).....	13
QUADRO 5.1: ANÁLISE VRIO (FONTE: AUTOR, 2024).....	29
QUADRO 6.1: MATRIZ SWOT (FONTE: AUTOR, 2024).....	31
QUADRO 6.2: MATRIZ SWOT CRUZADA (FONTE: AUTOR, 2024).....	32
QUADRO 9.1: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL, EM 2025 (FONTE: AUTOR, 2024).....	38
QUADRO 9.2: QUADRO DE PESSOAL (FONTE: AUTOR, 2024).....	40
QUADRO 9.3: COMPOSIÇÃO DO MARKETING MIX (FONTE: AUTOR, 2024).....	44
QUADRO 9.4: PERSONA DO PLANO DE MARKETING (FONTE: AUTOR, 2024).....	46
QUADRO 9.5: CALENDARIZAÇÃO DO PLANO DE MARKETING DE 2025 (FONTE: AUTOR, 2024).....	47
QUADRO 9.6: PLANO DE INVESTIMENTO TECNOLÓGICO (FONTE: AUTOR, 2024).....	48
QUADRO 9.7: PLANO DE CUSTOS FIXOS TECNOLÓGICOS (FONTE: AUTOR, 2024).....	48
QUADRO 9.8: PLANO DE TRABALHOS ESPECIALIZADOS (FONTE: AUTOR, 2024).....	49
QUADRO 11.1: PRESSUPOSTOS GERAIS DO NEGÓCIO (FONTE: AUTOR, 2024).....	53
QUADRO 11.2: PONTO CRÍTICO DE VENDAS (FONTE: AUTOR, 2024).....	55
QUADRO 11.5: AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO (PRÉ-FINANCIAMENTO) - CASH FLOWS (FCFF) ATUALIZADOS PELO CAPM (FONTE: AUTOR, 2024).....	56
QUADRO 11.6: RÁCIOS FINANCEIROS DO NEGÓCIO (FONTE: AUTOR, 2024).....	57

GLOSSÁRIO

B2C – Business To Client

CAE – Classificação das Atividades Económicas

FSE – Fornecedores e Serviços Externos

IA – Inteligência Artificial

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto Valor Acrescentado

KAM – Key Account Manager

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PMP – Prazo Médio Pagamento

PMC – Prazo Médio Recebimento

TIR – Taxa Interna de Retorno

VAL – Valor Atual Líquido

1. O PROMOTOR E O NEGÓCIO

O Promotor do negócio é licenciado em Ciência Política e Relações Internacionais e, desde 2021, está na gestão das operações de uma empresa de Investimentos Imobiliários e Participações Financeiras, em que uma das principais tarefas é a gestão de investimentos em potenciais negócios e ideias inovadoras. Faz parte também do conselho de administração de uma IPSS, no concelho de Castelo Branco, que trabalha a deficiência, inclusão e apoio à família. Primando pelo rigor e atingimento dos objetivos pessoais e profissionais tem se deparado com a dificuldade de conciliar a vida pessoal e profissional com sucesso e de forma eficiente. Sendo esta uma necessidade comum à maioria das pessoas em idade ativa, os dias e semanas parecem nunca ter horas suficientes para pôr em prática todos os planos e ideias, estar com a família e amigos, cumprir as responsabilidades civis e ser um comum mortal que tem as suas fragilidades, fica doente e precisa de descanso. Tempo é um dos maiores luxos que o ser humano pode ter nos dias de hoje. Até agora o mercado tem vindo a ajustar-se a esta necessidade crescente com a alteração dos costumes e do quotidiano e as principais ofertas existentes prendem-se com múltiplas prestações de serviços ao domicílio, pontuais ou frequentes, de alimentação, limpeza, manutenção, transporte, cuidados geriátricos, infantis ou de animais.

Não existe, no entanto, uma resposta agregada de gestão: um indivíduo não consegue encontrar, num só operador, o santo-graal para todos os seus problemas. Este desafio herculano tem como resposta a gestão e assim surge a proposta de um negócio inovador para colmatar estas necessidades - A gestão da vida pessoal de cada indivíduo e das suas famílias, numa só plataforma, assente em cinco pilares: organização, assistência, alimentação, higiene e logística. A principal diferença face ao já existente no mercado reside na existência de um fator agregador das diferentes esferas da vida pessoal que é personalizável às necessidades de cada cliente: um assistente pessoal, humano ou virtual. Propõem-se um negócio inovador de prestação de serviços de consultoria, com 3 planos de atuação: assistentes pessoais humanas, que atuam numa lógica de gestores de conta, uma aplicação móvel de assistência virtual com base em Inteligência artificial, que permite um serviço de gestão e consultoria à distância e, por último, na mesma aplicação, uma plataforma de parceiros prestadores de serviços que prestam um serviço acompanhado internamente. Este serviço, extremamente customizável e austado às necessidades de cada cliente, estará circunscrito no âmbito da assistência pessoal humana à área metropolitana de Lisboa e, quanto ao aplicativo móvel, ao espaço nacional português.

2. REVISÃO LITERATURA

2.1 Negócios com base em Serviços

Podendo ser identificada em sentido lato como o terceiro setor de atividade da economia – o setor dos serviços, em que se excluem as atividades extrativas e as indústrias transformadoras, é entendida enquanto atividade económica que tem por base o préstimo de trabalho, podendo ou não incluir bens tangíveis, mas cujo propósito base transcende a mera comercialização dos mesmos, adicionando valor acrescentado à transação económica (Evanschitzky et al., 2011).

À semelhança da grande maioria dos países europeus, trata-se do setor predominante do panorama económico português. De acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas e dados de 2023, o segmento de “Outras Atividades de Serviços”, que no ano 2000 já representava, na nossa economia, 50% da atividade, atingiu em 2021 níveis de 58%. Este aumento significou uma redução de outras atividades, principalmente o setor da “construção”, “indústria e comércio”, e “reparações”. A principal quebra foi no setor da “Indústria”, de 17,7% para 14,7%. Como se pode verificar na Figura 2.1, apenas o setor da “Energia, Água, Saneamento”, sofreu um aumento, de 0,7%, não tão significativo quanto o setor de “Outras atividades de serviços”.

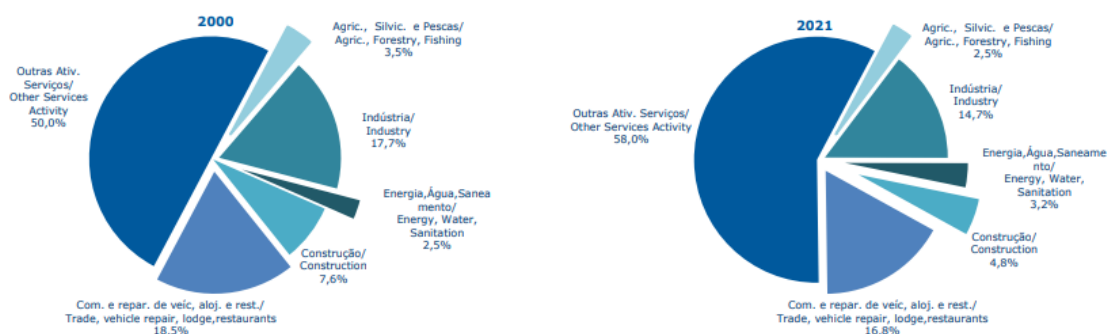


Figura 2.1. Análise da Economia Portuguesa por Setor da Economia, 2000 e 2021 (Fonte: INE, 2023)

Atuando num mundo globalizado, inseridas diretamente no mercado único europeu e num país com um défice da balança comercial com valores desde que há registo, as indústrias portuguesas seguem tendências internacionais de *servitization*, entendida como “(...) *the transformation of a firm from taking a product- to taking a service-centric approach* (...)” (Raddats et al., 2019, p.207), que consiste na adoção de estratégias e serviços como complemento à oferta baseada em produto. O objetivo é a diferenciação pela criação de valor acrescentado na perspetiva do cliente.

Em termos de processo de vendas, a literatura demonstra uma grande divergência entre os dois segmentos. Reinartz (2008) defende que no setor dos serviços, os ciclos de venda são maiores e também os processos de vendas são mais complexos e requerem mais estratégia. Para a grande maioria dos autores, como Wiertz (2004), Zhen (2023), Johnston (2016) e Theodosiou (2012), o foco são as necessidades e a visão do cliente. Para além, de haver uma necessidade a satisfazer, passa a ter de haver uma *relational selling* com o cliente, entendida enquanto uma relação próxima de compromisso (Lindstrom & Polsa, 2016). Deixamos de estar num panorama em que o cliente tem um produto palpável que compra, testa e volta a comprar se tiver ficado satisfeito, passando para o plano do intangível, sendo necessário trabalhar a relação do cliente e a sua satisfação no total da experiência e ainda antes de ter sido prestado um serviço (Johnston & Marshall, 2016). Como é que pode ser trabalhada esta relação? Num mundo cada vez mais tecnológico, é natural pensarmos que o e-commerce é a solução, porém, nesta dimensão há ainda uma maior quantidade de concorrentes todos à distância de um clique e a dificuldade em criar uma relação, por esta via, não está ainda ultrapassada (Lindstrom & Polsa, 2016). Hoje existe a necessidade de uma equipa de vendas que vá de encontro ao cliente e que estabeleça com este uma relação de confiança que permita a concretização da venda.

A figura de Vendedor, com a base de conceção moderna que lhe atribuímos atualmente, excluindo um natural processo evolutivo, nasce no final do século XIX, inícios do século XX com a massificação da indústria (Hartmann et al., 2018). O seu papel era a negociação, muito na base da manipulação dos consumidores, e facilitação do produto num processo comercial de curto prazo cujo propósito era a venda, entendida como “*the interaction between actors aimed at creating and maintaining thin crossing points (...) through the ongoing alignment of institutional arrangements and the optimization of relationships*” (Hartman, 2018, p. 9).

Para além de vender, grande parte do papel do vendedor consistia também na representação da empresa (Jobber & Lancaster, 2015). No século passado e até à emergência das tecnologias de comunicação e informação, a grande maioria do contacto entre clientes e empresas era feita quase em exclusivo pelos vendedores que desempenhavam um papel de embaixador. A forma como estes agiam e se relacionavam com o cliente ficava ligada ao produto e deste modo à própria imagem da empresa (Doubman, 1924). A publicidade e, mais tarde, as novas tecnologias, em particular a *social media*, veio alterar este condicionamento (Lindstrom & Polsa, 2016). As empresas conseguem agora chegar diretamente aos seus consumidores, numa lógica de promoção dos seus produtos e da sua imagem, mas também no ato de venda em si, através de *e-commerce*. No entanto, ao contrário do que se poderia esperar, o papel dos vendedores dentro das instituições não desapareceu. Pelo contrário, reinventou-se e ganhou um

novo destaque tendo em conta que o mesmo consumidor tem agora uma vasta panóplia de produtos para colmatar a mesma necessidade e a competição entre empresas incrementou-se (Johnston & Marsahll, 2016).

Conforme apontado por Jobber e Lancaster (2015), representado na Figura seguinte, podemos ver as funções que passam a estar elencadas às equipas de vendas e que podem ser agrupadas em três categorias: “orientação para o cliente” (retenção de clientes, gestão da relação de clientes, satisfação de necessidades), “orientação para o Produto” (Marketing do produto) e “orientação interna” (resolução de problemas, criação de valor e sistemas de vendas). Outros autores adicionam ainda o potencial dos vendedores para a inovação interna (Theodosiou et al., 2012). Pelo seu conhecimento do mercado, concorrência e produto, os vendedores conseguem passar uma visão holística para dentro da empresa, através de feedbacks, participação na tomada de decisão, suporte e colaboração e de partilha de obrigações, criando valor de uma outra forma, num processo de descentralização com vista à potenciação do capital interno (Groza et al., 2021).

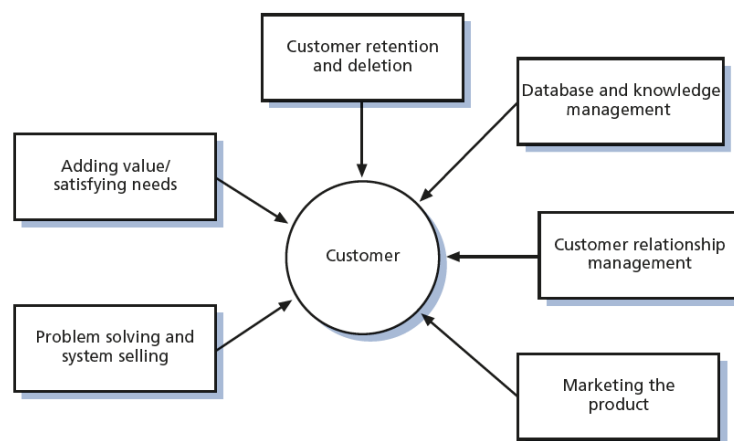


Figura 2.2: “Características do Processo de Vendas Moderno” (Fonte: Jobber & Lancaster, 2015, p.6)

Já verificado anteriormente que vender um produto e um serviço não é igual, também o papel do vendedor nesta equação se alterou. Na prestação de serviços, o carácter de customização é maior, trata-se de apresentar soluções ajustadas ao cliente, podendo esta customização também ser de diferentes níveis (Leischning et al., 2018):

➤ *Opção de personalização*: haver um serviço genérico que pode ser alterado de forma restrita em opções já definidas;

➤ *Personalização programada*: existência de diferentes possibilidades de serviços, podendo o cliente escolher qual melhor se adapta às suas necessidades;

➤ *Personalização customizada*: apresentação do melhor serviço adaptado às características e necessidades do cliente.

As vantagens da customização estão extensamente estudadas e têm diferentes benefícios associados à satisfação do cliente, confiança e lealdade, no entanto traz também desafios como a maior complexidade de gestão de operações (Leischning et al., 2018). Para a equipa de vendas também significa um dimensionamento superior para a necessidade de satisfação do cliente, uma vez que as expetativas com um serviço personalizado são maiores. É necessário da parte dos vendedores maior capacidade de ajuste comportamental, uma vez que cada cliente ou tipologia de cliente é única e a sua satisfação é essencial para o fecho. Se no processo de venda de produto, o próprio produto e as suas vantagens podem vender-se a si mesmos, no caso da prestação de serviços o comercial tem de criar no cliente as necessidades para o seu serviço e influenciar pelos benefícios e expetativas do cliente.

2.2 Household Services e Sistemas de Organização Pessoal

Em *Household Services*, onde o negócio em estudo pode ser inserido tendo em conta a sua proposta de valor, o mercado está centrado na satisfação de necessidades de cuidado e manutenção do lar, necessidades pessoais como alimentação, transporte e cuidado com crianças e idosos e organização pessoal (Halme et al., 2006). A oferta existente segmenta-se em duas grandes categorias: formal (serviços prestados por empresas especializadas) e informal, sendo que esta se subdivide entre economia paralela (serviços informais pagos) e serviços gratuitos (vizinhos, conhecidos e familiares que apoiam nas necessidades do dia-a-dia) (Williams et al., 2012). A preferência por um serviço informal, excluindo o fator custo, que representa apenas 38% destas preferências, tem por base essencialmente 4 principais razões (Williams, 2003):

- 1) Facilidade de utilização/seleção e confiança;
- 2) Qualidade do serviço;
- 3) Personalização do serviço;
- 4) Prazer que o autor tem em fazer por si mesmo.

Em termos de serviço diferenciado e personalizado, ao papel tradicional de assistente pessoal entendido como uma pessoa dedicada a organizar e satisfazer as necessidades específicas de uma pessoa ou família, tem surgido no mercado várias alternativas com base em

inteligência artificial. Soluções como “Siri”, “Alexa” ou “Google Assist” apresentam como principais vantagens a possibilidade de estarem conectadas com diferentes aplicações em rede permitindo uma grande variedade de funcionalidades como criar listas de compras, enviar emails, controlar sistemas de domótica, entre outras, por um custo reduzido (Choudrie et al., 2023). No entanto, uma vez que se baseiam em sistemas por controlo de voz, são aplicações dependentes do utilizador o que limita a utilização por pessoas que não estejam à vontade com inteligência artificial e não liberta o utilizador de ter de fazer a sua lista de compras, por exemplo (Hüsson, 2020). Por outro lado, cada vez surgem mais aplicativos que permitem organizar o dia-a-dia, contratar serviços de manutenção à distância, tentando dar resposta a uma procura crescente (Davenport, 2006).

Para além da adaptação das tendências de consumo, em que há uma maior procura por serviços de apoio à vida familiar, geriátrico, manutenção do lar e de organização pessoal, como refere McDonald (2023), há um esforço governamental e legislativo de combate à economia informal (Williams & Horodnic, 2018). É o setor de *Household Services* que tem maior número de trabalhadores sem contrato formal com uma entidade empregadora ou cliente – 43% de acordo com dados da *European Platform Tackling Undeclared Work* da Comissão Europeia (2021). Os principais riscos da economia informal são a existência de trabalhadores sem proteção laboral, condições de trabalho precárias, fuga aos impostos pelos prestadores informais, falta de garantias ao consumidor e situações de concorrência desleal (Williams & Horodnic, 2018).

Entre a pressão governamental de redução dos prestadores informais, um aumento da procura de serviços de assistência e a inexistência de um serviço holístico que ofereça a vários tipos de clientes múltiplas soluções personalizáveis, existe um vazio no mercado que será uma oportunidade para negócios inovadores.

2.3 Papel do Assistente Pessoal enquanto *Key Account Manager*

No caso de assistentes pessoais, a literatura não oferece informação específica enquanto agente no processo de venda ou como um negócio *per se*, no entanto, tendo em conta a proposta de negócio em estudo, o seu papel funciona, numa lógica de equipa de vendas, como um *Key Account Manager* (gestor de clientes), promovendo o negócio e as soluções disponíveis para satisfazer as necessidades específicas do cliente. Convém, por isso, analisar o papel e a importância dos *Key Account Managers* no setor dos serviços e das vendas, no geral.

Key Account Manager (KAM) ou gestor de conta, conforme tradução para a língua portuguesa, é o principal ator num sistema de organização de vendas cujo negócio é centrado

numa relação de parceria, a longo prazo, com o cliente. Neste, a relação próxima com o cliente e com as suas necessidades é a base para a venda e para a criação de novas oportunidades de negócio (Lautenschlager & Tzempelikos, 2021). Este modelo de negócio, cujo estudo tem cerca de 40 anos, tem ganho especial crescimento nas últimas duas décadas, uma vez provado que está associado à geração de maiores receitas e rendibilidade para os investidores (Lautenschlager & Tzempelikos, 2021). A razão apontada para estes bons resultados está no aumento da satisfação do cliente que, ao receber uma especial atenção por parte do agente de vendas, cria uma relação de lealdade não só com o seu gestor de conta, mas também com a empresa que este representa (Daugherty et al., 1997). Esta relação especial não só permite ao *KAM* perceber melhor as necessidades do cliente, dando feedback interno de valor acrescentado para a empresa com uma perceção e rapidez que não é possível através de outros mecanismos de satisfação do cliente, como também permite o controlo do serviço ao longo de toda a sua jornada, minimizando ou resolvendo prontamente os momentos de insatisfação (Yeh et al., 2017). Uma empresa com este modelo de vendas está associada assim a melhores margens marginais, eficiência de custos e aumento de receitas (Davies & Ryals, 2014).

Gounaris e Tzempelikos (2014), reiterando o facto de que a adoção de um sistema de gestão por *Key Account* traz benefícios financeiros e não financeiros, em termos de eficiência de processos, rápida adaptação a tendências do mercado e em termos de reputação e imagem da empresa, analisam também a estrutura empresarial necessária à implementação com sucesso de um sistema de negócio com base em gestores de conta nomeadamente em termos de comunicação e flexibilidade de estrutura interna. Outro dos argumentos apresentados é que, um negócio desta natureza, é mais rentável do que outros tipos de gestão de venda, independentemente do tamanho da empresa em si.

Apesar do tamanho da estrutura da empresa e do seu portefólio não estar diretamente relacionado com o sucesso da atuação do *Key Account Manager*, vários autores destacam que há diferentes níveis de *KAM* em termos de envolvimento com o cliente, simples ou complexo, e da natureza da relação, transacional ou colaborativa (McDonald et al., 1997). Enfatizando que quanto maior a complexidade do portefólio, maior o potencial da relação com o cliente e maior o potencial de *revenue*.

Deste modo, um conjunto de assistentes pessoais, atuando na lógica de um sistema de vendas com base em *Key Account Managers*, iria, através de uma relação de proximidade com o cliente, gerir as suas necessidades e expectativas, trazendo *feedbacks* para dentro da organização sobre a adequação da oferta e serviços, permitindo uma maior eficiência interna, controlo da operação, satisfação do cliente, maior crescimento e receitas. Por outro lado, numa

ótica de fornecer uma alternativa de custo aos consumidores e de forma a fazer uma correta operacionalização do tempo útil destes assistentes pessoais, bem como fazer face a tarefas rotineiras, gestão de necessidades comuns e não personalizáveis dos clientes e atingir um maior alcance de resposta, será verificado na literatura uma das ferramentas de suporte mais atuais: inteligência artificial.

2.4 O Futuro: Inteligência Artificial

Um dos principais fatores de influência apontado por 64% dos inquiridos num estudo sobre o futuro da estratégia de “*Global Business Services*”, serviços empresariais globais, é a disponibilidade de talento (Nicholson et al., 2023). Não só os recursos humanos se demonstram mais escassos como há uma maior dificuldade de captação de talento apropriado às necessidades, expectativas e crescimento das empresas (Nicholson et al., 2023). Esta deficiência acaba por ter um impacto ainda maior em serviços personalizados e customizáveis pelos clientes (Leischning et al., 2018). Uma das formas apontadas para reduzir o impacto da falta de recursos humanos, com menor custo, bem como solucionar de forma mais eficiente tarefas rotineiras é a utilização de ferramentas de inteligência artificial (IA).

Considerada como uma das tecnologias mais impactantes do século XXI e facilitadora de uma quarta revolução industrial, a IA tem trazido vários desafios e oportunidades a todos os setores da economia (Giraud et al., 2023).

Definida, por Colosimo, del Castillo e Jones-Farmer (2021), como um amplo conjunto de técnicas de base tecnológica que replicam as capacidades cognitivas e humanas para a resolução de uma multiplicidade de problemas, incluindo autodesenvolvimento e aprendizagem profunda, a IA pode ser implementada numa empresa em diversas áreas tais como (Helo & Hao, 2021):

- Sistemas de aprendizagem que ajustam o comportamento mediante a informação recebida quer do cliente quer internamente à empresa - por exemplo em resposta a perguntas colocadas em suporte ao cliente;
- Sistemas de reconhecimento de comportamento, detetando e percebendo as condições predominantes e ajustando a atuação – replicando alguns comportamentos dos *KAM*, por exemplo.
- Sistemas de decisão autónomos – atendimento ao cliente, planeamento de trabalho, rotas ou organização de equipas, por exemplo.
- Habilidade de criação de imagens, vídeo, áudio e texto – marketing e comunicação da empresa

Para além da sua ampla aplicabilidade a qualquer negócio, conforme apontado por Labib (2024), a utilização de Inteligência Artificial pode permitir a novos e pequenos negócios gerar vantagens competitivas para o seu crescimento, permitindo uma redução de custos e crescimento, através de processos de automatização, individualização e interdisciplinaridade (Gartner et al., 2022). Trata-se de um setor tecnológico fortemente relacionado com a criação de negócios inovadores (Echeberria, 2022). Por outro lado, está fortemente associada a empresas e negócios que utilizam estas tecnologias, uma forte atratividade do público, atraído por um tópico claramente na moda, gerador de muita curiosidade e interesse (Ashfaq et al., 2020). Porém, quer em negócios novos como em transição de negócios já existentes, o fator humano continua a ser considerado fulcral. Há um certo conjunto de clientes, difíceis de caracterizar em termos de um grupo etário ou de instrução específico, que não se identificam com o contacto através de ferramentas de Inteligência Artificial que deve ter sido em conta (Lobera et al., 2020). Por outro lado, o papel do agente humano mantém-se fulcral também pela sua sensibilidade e empatia face às necessidades do cliente que permitem não só um melhor contato direto com o cliente como também no auxílio dos diversos processos de adaptação e ajuste às ferramentas de inteligência artificial (Mackinsey & Company, 2024). Há uma necessidade de adaptação e estratégia entre os diferentes atores de Marketing, Vendas e Tecnologia, estando os *Key Account Managers* presentes tanto como atores de vendas como de Marketing (Graesch et al., 2024). Conforme apontado por Helo e Hao (2021), no estudo da aplicação de inteligência artificial a várias empresas, esta é apenas possível quando o nível de eficiência e otimização dos processos é já existente, algo que conforme já verificámos anteriormente é corroborado pela literatura quanto à utilização de sistemas de venda com base em *KAM*. Conforme verificado anteriormente, em termos de serviços de assistência pessoal, existe já um leque de ferramentas de Inteligência Artificial em funcionamento.

3. METODOLOGIA

De forma a construirmos um plano de negócio com sucesso na área da assessoria à vida pessoal e privada foi aplicada uma metodologia específica, composta por informação primária e secundária.

Em primeiro lugar, foi feita uma pesquisa bibliográfica intensiva, através de dados secundários como forma a construir a Revisão da Literatura. As principais fontes de dados foram o Repositório do ISCTE e a base de dados SCOPUS, onde foi feita a pesquisa e acesso a artigos e livros científicos sobre as *key-words* e a temática no geral. Para este efeito, recorremos também a dados estatísticos e bibliografia especializada, utilizando como principais fontes o Instituto Nacional de Estatísticas e o portal *Statista*.

Posteriormente foi definido o mercado em estudo e quais as suas tendências, com base em informação secundária composta por estudos de mercado e bibliografia especializada, tendo sido realizada uma análise rigorosa ao setor da assessoria pessoal e prestação de serviços de apoio ao lar e à família. De forma a contextualizar a sua implementação, foi conduzida uma análise PESTAL, onde se pretendeu avaliar o panorama político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. De seguida, analisou-se a concorrência, direta e indireta, de uma forma geral e aplicando a análise das 5 Forças de Porter. Para avaliação da componente interna, foi realizada uma análise VRIO, de acordo com a Escola dos Recursos. Com base na informação recolhida anteriormente, foi construída uma matriz SWOT e consequentemente uma SWOT Cruzada.

Como fonte de informação primária, foi realizado um estudo de mercado de forma a percebermos a existência da necessidade e procura pelos serviços a que este novo negócio se propõe. Este teve como objetivo geral estudar a viabilidade do negócio de prestação de serviços de assistentes pessoais, humanas e virtuais para gestão pessoal, do lar e da família, tendo em conta a sensibilidade do público-alvo. Pretendeu-se responder aos seguintes objetivos específicos: caraterizar a população em estudo; definir as rotinas e exigências de administração pessoal; conhecer os hábitos e necessidades de gestão familiar; compreender os costumes e carências de coordenação da casa; caracterizar as práticas de utilização de ferramentas de inteligência artificial e conhecer o interesse em adquirir o serviço de assistência pessoal, familiar e da casa. Nesta pesquisa quantitativa, foi utilizado como instrumento de recolha dos dados um questionário online, composto por trinta e duas perguntas fechadas e duas abertas, com respostas de escolha múltipla, a uma amostra previamente selecionada através do método de seleção de amostragem aleatória simples. A distribuição deste questionário foi feita via redes sociais - Facebook, Instagram, LinkedIn e X, e plataformas de discussão online como

Reddit, SurveyMonkey e Quora, tendo estado disponível de 1 a 17 de julho de 2024. Antes do questionário ser apresentado operacionalmente à amostra escolhida, feito realizado um pré-teste, composto por quinze indivíduos que não fizeram parte posteriormente da amostra em estudo. Pretendeu-se assim obter feedback sobre a perceção dos inquiridos às perguntas colocadas de forma a minimizar o erro na resposta e maximizar a pertinência dos resultados obtidos. Com base na informação obtida, foi definida a estratégia de desenvolvimento e políticas de implementação da organização, nomeadamente de recursos humanos, sustentabilidade, marketing e tecnologia.

Por último, foi analisada a viabilidade económica e financeira do negócio em questão, pretendendo avaliar qual o momento de retorno do capital, momento de *break-even* e a partir do qual, este começará a gerar receita, permitindo avaliar se o novo negócio é financeiramente viável.

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1 Definição do Mercado

Antes de analisarmos as tendências do mercado em que este novo negócio se insere, considerou-se necessário defini-lo. Este negócio insere-se no setor económico de outros serviços, entre os quais serviços prestados ao consumidor final na sua esfera pessoal.

Em termos geográficos, restringimo-nos à área metropolitana de Lisboa, no que diz respeito à atuação dos assistentes pessoais humanos, e ao território nacional no que diz respeito aos serviços da aplicação móvel e da assistente pessoal virtual. Conforme podemos ver pelo Quadro 4.1, a área metropolitana de Lisboa é a região do país onde se verifica a segunda maior população residente com 15 ou mais anos, com um total de 2 458 995 habitantes, sendo que, destes, 56% fazem parte da população ativa e regista-se uma taxa de desemprego de 8,7%. Quanto à população não ativa, que contabiliza 1 081 229 habitantes, 54,6% está reformada e 18,3% é estudante. A área metropolitana de Lisboa junto com o Alentejo, são as duas regiões com menor percentagem de pessoas domésticas face ao total da população, apenas 2,74%, sendo estas as que, na teoria, são as menos predispostas a precisar de um serviço como o em estudo. Esta é também a principal zona do país de concentração de serviços e empresas, e que vai mantendo um crescimento populacional, ao contrário do interior do país (INE, 2022). São estas características que fazem com que seja mais propícia a implementação da atuação humana deste novo negócio nesta região em concreto.

Quadro 4.1: População residente com 15 ou mais anos, por condição perante o trabalho, NUTS II, 2021 (Fonte: INE, 2022)

NUTS II	Total	População ativa			População não ativa					
		Total	Empregada	Desempregada	Total	Reformada	Doméstica	Estudante	Incapacitada para o trabalho	Outra situação
Portugal	9 011 878	4 817 978	4 426 461	391 517	4 193 900	2 383 397	304 480	676 812	153 395	675 816
Norte	3 146 421	1 688 814	1 546 569	142 245	1 457 607	817 675	117 283	234 516	56 968	231 165
Centro	1 963 840	996 554	936 569	59 985	967 286	590 252	71 847	141 994	34 534	128 659
AM Lisboa	2 458 995	1 377 766	1 256 872	120 894	1 081 229	591 121	67 403	197 432	31 186	194 087
Alentejo	617 394	313 915	292 269	21 646	303 479	191 632	16 919	41 745	9 673	43 510
Algarve	404 562	213 311	188 144	25 167	191 251	107 207	12 127	27 051	6 252	38 614
RA Açores	201 860	113 166	105 396	7 770	88 694	39 369	9 776	15 664	6 108	17 777
RA Madeira	218 806	114 452	100 642	13 810	104 354	46 141	9 125	18 410	8 674	22 004

4.2 Tendências do Mercado

Considerando que a Área Metropolitana de Lisboa representa 27% da população nacional com mais de 15 anos de idade, iremos analisar o comportamento do mercado e dos consumidores

portugueses como um todo, não fazendo distinção entre o mercado em que se insere a componente virtual e humana do negócio.

Analisando as preferências dos consumidores portugueses, segundo dados de 2023, destacamos as seguintes características que inserimos em duas categorias diferentes: estilo de vida e hábitos de consumo (Statista, 2023):

- *Estilo de Vida:*

- 98% dos consumidores portugueses são utilizadores de alguma rede social;
- 83% dos consumidores fizeram viagens de lazer nos últimos 12 meses;
- 67% dos consumidores admite que tenta comer de forma saudável;
- 44% dos consumidores tem preferência pela utilização do telemóvel para gestão da sua vida pessoal;
- 34% dos consumidores valoriza como aspeto mais importante na sua vida “aproveitar o tempo da melhor maneira”;
- 33% dos consumidores valoriza ser “bem-sucedido”;
- 31% dos consumidores prefere serviços em que possa ter um contato pessoal;
- 25% dos consumidores estão dispostos a pagar por serviços que tornem a sua vida mais conveniente;
- 20% dos consumidores admite que não aprecia cozinhar;

- *Hábitos de Consumo:*

- 85% dos consumidores admite que a Televisão é o meio de informação mais utilizado;
- 59% dos consumidores come num restaurante, pelo menos uma vez por semana;
- 52% dos consumidores recorre a entrega de refeições prontas, dos quais 46% online;
- 31% dos consumidores vão às compras mais de 6 vezes por mês;
- 22% dos consumidores recorre a entrega de mercadorias, dos quais 18% online;
- 21% dos consumidores recorre a serviços de saúde, médicos e nutricionistas para se informar relativamente a questões de nutrição;
- 11% dos consumidores utiliza *household services*, dos quais 4% via online;

Reagindo a estes hábitos e preferências de consumo, o mercado tem vindo a adaptar-se e a criar mais soluções que permitam auxiliar o dia-a-dia das famílias portuguesas. Os setores que mais têm crescido são certamente o do *food-delivery* e do comércio online em geral. Analisando

o conteúdo da Figura 4.1, que diz respeito ao mercado europeu em que se insere o mercado português, verifica-se que a evolução é idêntica nos dois segmentos de “Entrega de refeições prontas” e “Entrega de mercearias”. O número de utilizadores tem sofrido um aumento desde 2018, acentuado em 2020 e 2021, explicável pela pandemia Covid-19, e com uma ligeira queda em 2022, mas nunca regressando a valores pré-pandémicos. Nos últimos dois anos voltou a crescer 27% nas refeições prontas e 18% em mercearias e prevê-se uma continuação da tendência até 2028, atingindo os 313,25 milhões de utilizadores de entrega online de comida em refeições prontas e 242,79 milhões de utilizadores em entrega de mercearias.

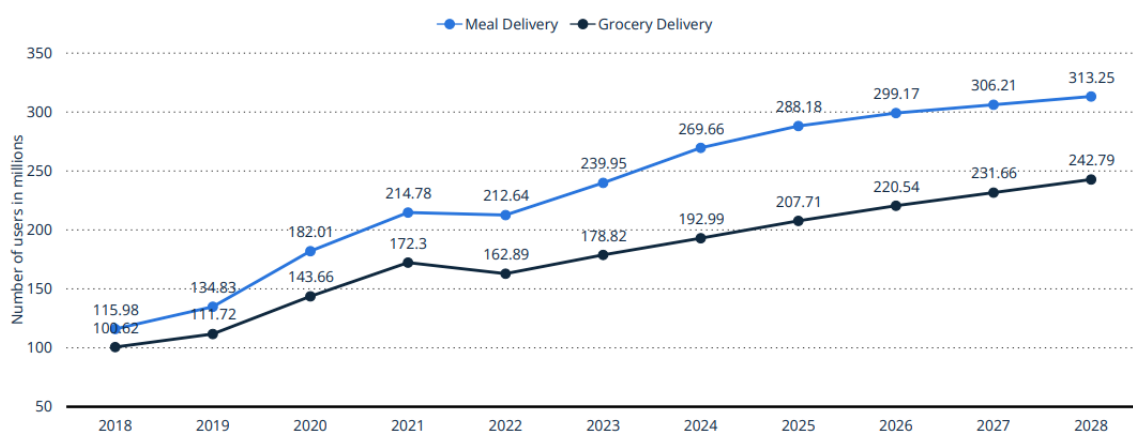


Figura 4.1: Número de utilizadores do mercado de entrega de comida online, na Europa, de 2018 a 2028, por segmento (em milhão de utilizadores) (Fonte: Statista, 2024)

Analisando o comportamento da generalidade do comércio online, no caso específico do mercado português, podemos verificar, conforme consta na Figura 4.2, que a tendência de crescimento do comércio online deverá manter-se até ao final desta década. Em 2029, deverá atingir valores de 7,71 mil milhões de dólares, o que representa um crescimento de 92% face a valores de 2020 (Statista, 2024).

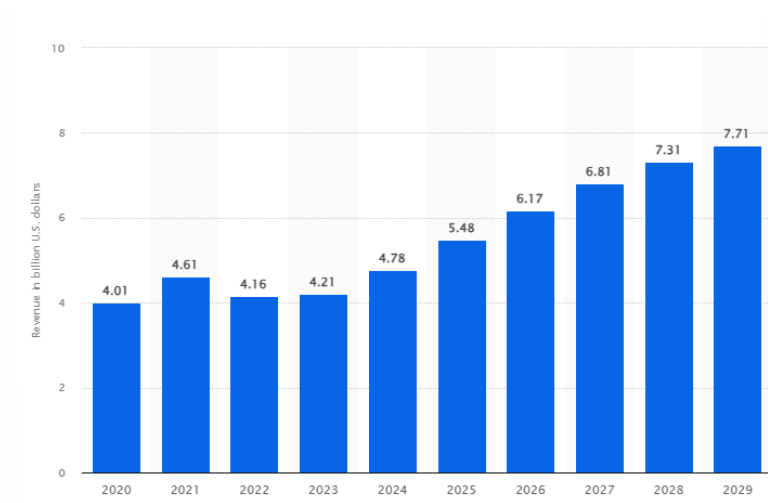


Figura 4.2: Receitas do Comércio Online no Mercado Português de 2020 a 2029 (em mil milhões de dólares) (Fonte: Statista, 2024)

Com base nestes dados e tendo em conta as preferências e hábitos dos consumidores, podemos concluir que devido a uma falta de tempo e maior conveniência, os consumidores têm optado por soluções à distância, imediatas e disponíveis em horários alargados, no conforto do seu lar.

No âmbito deste estudo, seria conveniente uma análise detalhada ao mercado dos atuais assistentes pessoais e prestadores de serviços ao lar. No entanto, os dados existentes não refletem a realidade do mercado. Estes setores específicos são fortemente penalizados e engolidos pela economia informal, também denominada economia paralela, não registada ou sombra, entendida enquanto parte da economia que não é taxada nem controlada, estimando-se que, em Portugal, tenha representado quase 35% do PIB em 2022, conforme divulgado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Analisando os dados oficiais disponibilizados pela plataforma Statista (2024), conforme apresentado na Figura 4.3, podemos verificar que a maior parte das receitas no setor dos Cuidados ao Lar e da Roupas, são atualmente para o cuidado da roupa. Trata-se de um setor em franco crescimento em Portugal, com uma subida de 2017 para 2024 de 149%, com um ligeiro abrandamento nos anos de 2021 e 2022, prevendo-se que atinja em 2029 os 72,32 milhões de dólares em receitas. Não foi possível reunir qualquer informação estatística relativamente ao papel específico dos assistentes pessoais atuais.

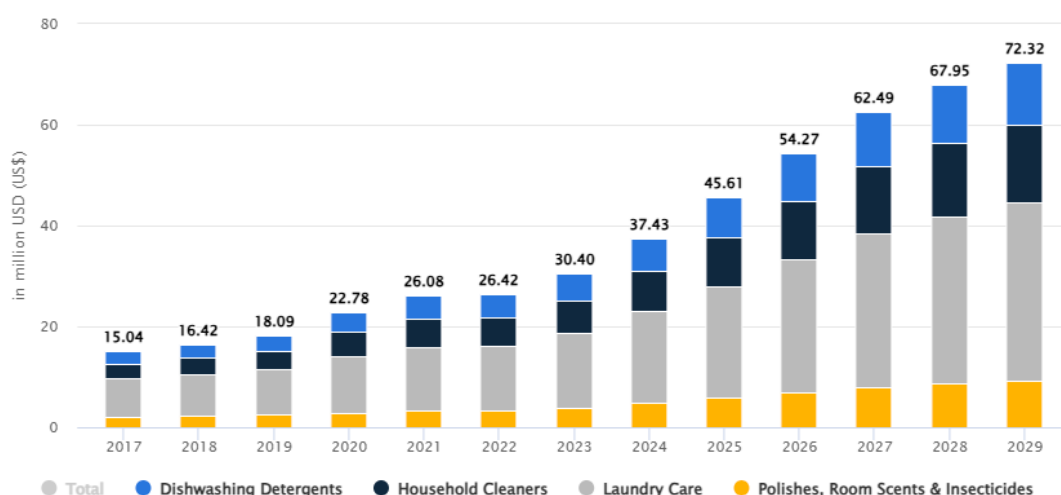


Figura 4.3: Receitas do Setor dos Cuidados do Lar e da Roupas, em Portugal, de 2017 a 2029 (em mil milhões de dólares) (Fonte: Statista, 2024)

É deste modo que podemos verificar que existe uma confluência das tendências do mercado, com aumento das receitas e ofertas nos setores de auxílio à vida privada, que vão de encontro às necessidades crescentes que esta proposta de negócio pretende colmatar. É pertinente analisarmos o contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal em que este se irá inserir, pelo que será apresentada uma análise PESTAL.

4.3 Análise PESTAL

A Análise PESTAL, permite uma contextualização geral do ambiente em que o plano de negócio será implementado. Através desta, serão expostos os fatores externo que podem afetar o sucesso de um negócio de prestação de serviços de assistência pessoal e virtual em Portugal.

4.3.1 Contexto Político

Portugal é uma democracia com cinco décadas de existência e que se caracteriza por um sistema político semipresidencialista, marcado pela entrada na União Europeia, em 1986. É considerado um país com uma forte estabilidade política e com predominância de uma alternância governativa entre dois principais partidos moderados, Partido Socialista e Partido Social Democrata. Apesar da emergência de novos partidos na cena política, nos últimos anos, estes dois partidos mantêm uma representação superior a 2/3 da Assembleia da República. O fator estabilidade política é assim positivo *per si* à implementação de novos negócios.

Por outro lado, historicamente regista-se a criação de políticas e programas de incentivo favoráveis à criação de novos negócios, através do instituto de apoio à inovação do estado, IAPMEI. Destacam-se iniciativas como, por exemplo, o SIFIDE (Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e ao Desenvolvimento Empresarial), o RFAI (Regime Fiscal de Apoio ao Investimento Enquanto membro da União Europeia) e programas de apoio específico como o Startup Voucher, Startup Visa e Vale Incubação. Neste momento, os apoios existentes dizem respeito à formação tecnológica dos cidadãos, mas prevê-se que futuramente sejam publicados novos concursos públicos de apoio ao desenvolvimento tecnológico das empresas, à semelhança do passado.

4.3.2 Contexto Económico

De acordo com dados da OCDE, a economia portuguesa teve uma forte recuperação no período pós-pandémico, com o PIB *per capita* a atingir os valores antes do Covid-19 em 2022, ao contrário do país vizinho, Espanha que ainda não recuperou (OCDE, 2023). Apesar do crescimento do PIB e à semelhança do resto da Europa, o período pós-pandémico e a situação de guerra da Ucrânia, criou uma conjuntura económica marcada pela inflação e aumento dos juros bancários, o que tem levado a um aumento do custo de vida da população em geral.

Os últimos dados macroeconómicos divulgados pelo governo em junho de 2024, demonstram que foram constituídas 49 523 novas empresas em 2023, como podemos ver na Figura 4.4, o que representa o maior número dos últimos dez anos e um crescimento de 47,6% desde 2014. Outro fator positivo apresentado relativamente à situação empresarial em Portugal, é a redução do número de dissolução de empresas, que foram 14 362 no ano de 2023. Com estes dados, conseguimos perceber também que foram criadas desde 2014, 406 911 novas empresas e 226 903 cessaram atividade. Deste modo, conseguimos perceber que Portugal é um mercado económico favorável à criação de novas empresas e negócios, sendo necessário, porém, acompanhar a evolução da inflação que poderá condicionar a disponibilidade financeira dos consumidores para aderir à proposta em estudo.

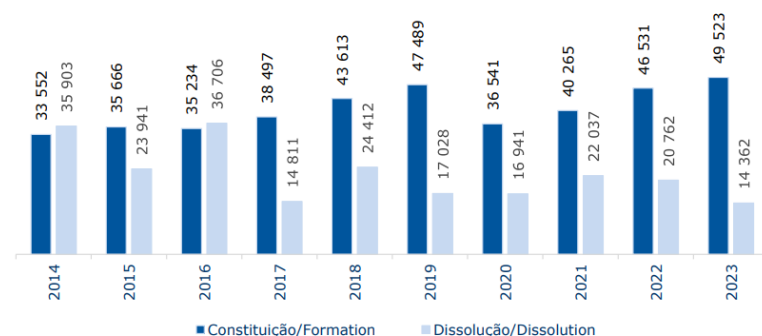


Figura 4.4: Constituição e Dissolução de Pessoas Coletivas e Equiparadas (uni.)

(Fonte: GEE, 2024 in <https://gee.gov.pt/pt/publicacoes/indicadores-e-estatisticas/principais-indicadores-economicos-de-portugal>)

4.3.3 Contexto Social

À semelhança do resto da Europa, Portugal apresenta no século XXI uma tendência de envelhecimento demográfico, caracterizado por um aumento da esperança média de vida, uma redução do índice medio de fecundidade e consequente redução dos nascimentos nacionais. A idade média da população passou dos 45 anos, em 2017, para os 47, em 2022 (Statista, 2023). A idade da reforma é atualmente de 66 anos o que leva a que, muitas vezes, as famílias percam a sua base de apoio tradicional dos familiares mais velhos, uma vez que estes ainda se encontram a trabalhar. Apesar do aumento da idade da reforma, a população em idade ativa reduziu de 64,4% para 63,1%, de 2017 para 2022. Estes fatores demonstram um crescimento da procura por meios de apoio à terceira idade, propício à criação e crescimento de negócios que satisfaçam direta e indiretamente estas necessidades.

Em termos culturais, Portugal continua a ter uma prevalência da religião católica romana que zela pelos valores da família. Por outro lado, há uma crescente conscientização sobre a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o que pode impulsionar a procura por serviços de organização e assistência. Temos uma população com amplo acesso às novas tecnologias e cada vez mais escolarizada (Statista, 2023).

4.3.4 Contexto Tecnológico

No contexto tecnológico em Portugal, é indispensável destacar a cobertura e utilização de internet pela população. Em 2023, registavam-se 56 empresas fornecedoras de serviços de internet e 8,84 milhões de utilizadores, sendo que cerca de 89% das habitações familiares tinham cobertura de internet (Statista, 2024). Como podemos ver na Figura 4.5, a região com maior percentagem de conexão de internet fixa e móvel é a região de Lisboa, com 89,8% e

55,9%, respetivamente. A média de conexão móvel é de 48%, sendo que a região menos coberta, com 46,1%, é a região Centro. A média de conexão por internet fixa é de 84,6%, com o Alentejo a ser a região menos coberta. Estes dados demonstram a existência de uma boa rede de infraestruturas tecnológicas, o que será essencial para o estabelecimento de um negócio cuja base é uma aplicação móvel uma vez que, não só há um forte alcance dos utilizadores que já utilizam internet, móvel ou fixa, como também as infraestruturas nacionais são propícias ao seu correto funcionamento.

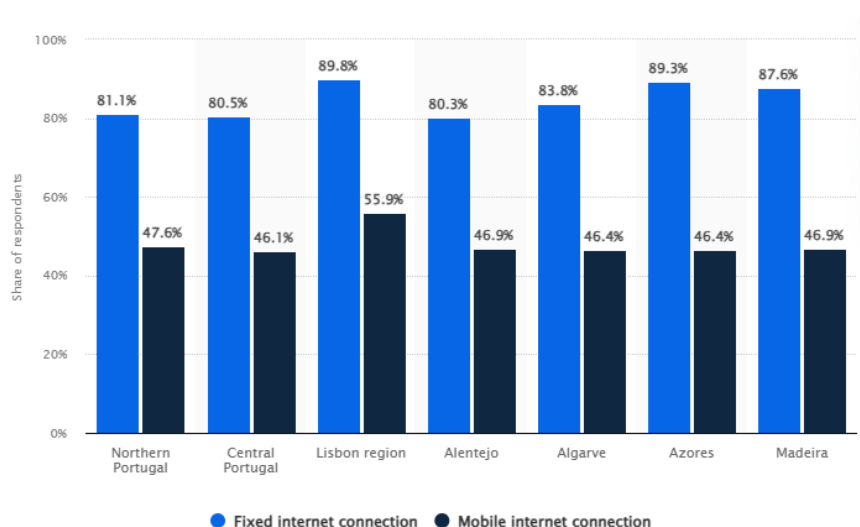


Figura 4.5: Distribuição de Conexão de Internet, em Portugal, em 2023 por tipo de acesso e região (%) (Fonte: Statista, 2024.)

Em termos de cibersegurança, a 4ª edição do Relatório de Cibersegurança em Portugal, publicada em 2023, identifica como principal tendência uma profissionalização crescente do cibercrime e alerta para a necessidade da proteção por parte de todos os utilizadores e empresas, dos dados pessoais e sigilosos dos mesmos. Regista-se um aumento da perceção da opinião pública na forma como o ciberespaço nacional está mais sujeito a ameaças, mas também mais capacitado para se defender, por haver uma maior aposta neste sentido (Centro Nacional de Cibersegurança, 2023).

4.3.5 Contexto Ambiental

Pelas suas características geomorfológicas, Portugal tem uma forte capacidade de produção de energia renovável, eólica, hídrica e solar. Esta aposta tem sido feita pelas empresas de produção

e distribuição de energia elétrica e pelos consumidores que têm aderido à colocação de painéis fotovoltaicos nas suas casas. Os portugueses demonstram hábitos de consumo cada vez mais sustentáveis ambientalmente. O volume de compras de carros elétricos e híbridos, tem aumentado substancialmente desde 2016, em que se contabilizavam 82 veículos com bateria elétrica e 102 veículos híbridos vendidos. No ano passado, foram vendidos 1950 veículos 100% elétricos e 1744 veículos híbridos, contabilizando um aumento superior a 2000%. Os motivos apontados são os custos de abastecimento mais acessíveis e a proteção do meio-ambiente, bem como o desenvolvimento de uma rede de abastecimento elétrico nacional (Statista, 2023).

Outras medidas apresentadas pelos consumidores portugueses, em 2022, relativamente à melhoria dos hábitos de consumo em termos ambientais foram: a separação do lixo (86% dos consumidores), a preferência pela compra de um produto amigo do ambiente em vez de outro ligeiramente mais barato (80% dos consumidores) e a compra de produtos amigos do ambiente numa base mensal (53% dos consumidores) (Escolha do Consumidor, 2022). Para qualquer negócio que se tente afirmar em Portugal, será necessário zelar pela sustentabilidade dos seus serviços, particularmente devido à perceção da opinião pública e preferências dos consumidores demonstradas anteriormente.

4.3.6 Contexto Legal

Em termos legais, é importante referir que Portugal, enquanto membro da União Europeia, não só tem o seu processo legislativo na Assembleia Nacional como uma grande parte da sua legislação é de fonte europeia, pelo que está enquadrada com os seus pares europeus. No que diz respeito ao combate à economia paralela, por exemplo, o Comité Social e Económico Europeu tem vindo a desenvolver uma estratégia de combate à economia informal, com impacto em todos os Estados-Membros. O objetivo financeiro é terminar com a fuga aos impostos, mas também tem uma componente social, zelando pela proteção dos consumidores e dos direitos dos atuais trabalhadores informais.

No espaço europeu, a legislação mais importante, no que diz respeito ao plano de negócios em elaboração, diz respeito ao código de trabalho e à proteção de dados (RGPD) por forma a garantir a proteção e confidencialidade dos dados dos clientes e os direitos dos trabalhadores.

4.4 Análise da Concorrência

Já estabelecido anteriormente que este é um negócio inovador e que não existe outra empresa no mercado português com a mesma estrutura e objetivos de negócio, não é possível identificar uma concorrência direta. Podemos, no entanto, analisar a concorrência indireta, ou seja, outras

entidades que procuram satisfazer algumas das necessidades de gestão pessoal, da família e do lar, de outras formas. Esta pode ser segmentada em duas tipologias: pessoas particulares e aplicações (apps) de organização pessoal/agentes intermediários.

- Individuais: O assistente pessoal é tradicionalmente uma pessoa, contratado na maioria das vezes a tempo inteiro e que assume as funções de gestão pessoal, do lar e da família. Atualmente, conseguimos também encontrar em diversas plataformas, indivíduos *freelancers* que se predispõem a fazer este tipo de serviço, muitas vezes por um valor à hora e que por norma informam à partida as funções a que se predispõem. As principais desvantagens apontadas, em relação ao negócio em estudo, são as dificuldades com o recrutamento e formação, encargos com impostos, a inexistência de uma economia de escala e a necessidade de supervisionamento pelo consumidor, uma vez que não há uma entidade/empresa responsável pelo serviço que está a ser adquirido.
- Aplicações (apps): existem atualmente várias ferramentas/aplicações do telemóvel que permitem ao utilizador anotar os seus eventos, tarefas, fazer listas de compras, etc. O principal problema está no facto de que estas servem apenas para organizar e não executam os trabalhos. Outro problema que pode ser apontado, reside no facto de que são dependentes do utilizador inserir os dados e fazer o devido acompanhamento. Existe também outro tipo de aplicações móveis e sites da internet que permitem entrar em contacto com terceiros que, por um preço acordado ou por orçamento, se dispõem a cumprir as tarefas que informamos necessitar. Mais uma vez está em causa o problema de ser dependente do utilizador dizer o que precisa e fazer a seleção do prestador de serviço. Outro problema frequente é que, em caso de problema com o serviço, o site ou aplicação não são responsáveis pelo trabalhador e pelo trabalho prestado, não passando de intermediários. São exemplos deste tipo de aplicações plataformas como a Aplicação OSCAR, o site Fixando, a TaskRabbit e a My Family Concierge, que são relevantes pelo seu alcance atual junto dos consumidores, já estando a operar no mercado português, mas que apresentam as debilidades apontadas anteriormente. Conforme podemos ver na Figura 4.6, a perceção do mercado resulta numa avaliação maioritariamente positiva para a TaskRabbit, no entanto os serviços disponibilizados por esta são muito limitados a manutenções em casa. Por outro lado, a Fixando que funciona enquanto intermediário para prestadores de serviços, tem uma avaliação de apenas 3.9 estrelas, na plataforma de *reviews* TrustPilot, sendo os principais

comentários negativos reportando negligência dos prestadores de serviços e sobre os quais a plataforma não aceitou responsabilidade.

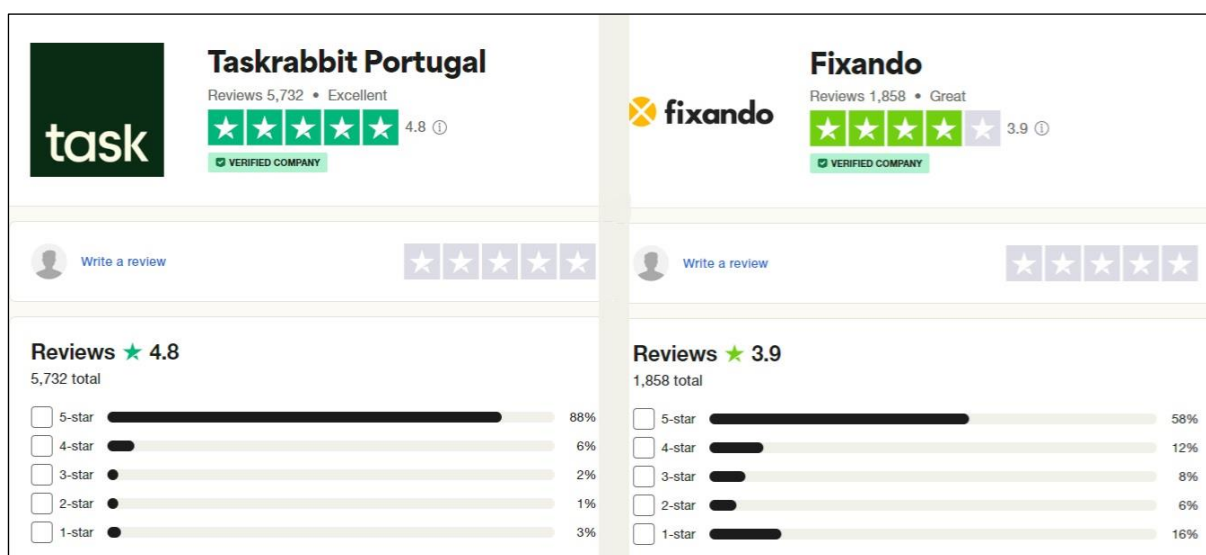


Figura 4.6: Avaliações dos Consumidores, na Plataforma TrustPilot, dos Concorrentes indiretos TaskRabbit e Fixando (Fonte: <https://www.trustpilot.com>).

4.5 Análise de Potenciais Clientes

Do ponto de vista do mercado de serviços pessoais, consideram-se como potenciais clientes todos os cidadãos portugueses, maiores de idade e com capacidade financeira para a sua aquisição. O público-alvo é muito heterogéneo e as necessidades de cada cliente estão diretamente relacionadas com o seu estilo de vida. Existem, no entanto, necessidades comuns a todos como a alimentação, higiene e limpeza, entre outros.

Dentro dos potenciais clientes encontramos, por exemplo, indivíduos solteiros ou divorciados que vivem sozinhos e precisam de apoio na gestão das tarefas domésticas, alimentares e que apreciam o apoio na gestão dos seus compromissos pessoais por darem primazia ao seu tempo livre, como também famílias em crescimento, com filhos pequenos, que precisam de gerir a logística da casa e do dia-a-dia familiar. Também a população idosa, que tem mais necessidades de saúde, é mais dependente de acompanhamento, e tem por vezes dificuldades de locomoção, insere-se nos potenciais clientes, sendo esta uma das faixas etárias com maior presença no mercado devido aos fatores demográficos, explicados anteriormente.

Sendo um espelho da sociedade, os potenciais clientes são impossíveis de agrupar em categorias fechadas, o que demonstra a necessidade de personalização dos diferentes serviços inseridos neste mercado.

4.6 As 5 Forças de Porter

De forma a completar a análise da concorrência, esta será estudada com base no modelo de Michael E. Porter conhecido como as *5 Forças de Porter*, em que se pretende entender as dinâmicas do mercado e estratégias empresariais, com base na avaliação dos seguintes fatores: ameaça de novas entradas, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre a concorrência.

Tendo em conta o pressuposto de que este é um negócio num novo setor do mercado, consideramos que a *ameaça de novas entradas* é uma força com intensidade média, uma vez que o desenvolvimento de uma plataforma de inteligência artificial personalizada requer investimentos financeiros e intelectuais elevados e que, sendo um negócio de proximidade com o cliente e altamente personalizável, está implicada a criação pelo novo negócio de uma marca confiável e uma reputação sólida no mercado de serviços de assessoria pessoal, familiar e ao lar, difícil de imitar por eventuais novos *players*, no entanto, a forte procura de produtos semelhantes e o potencial financeiro do negócio será atrativo à entrada de novos concorrentes.

Do ponto de vista do *poder de negociação dos fornecedores* há uma forte dependência destes quer a nível da criação e manutenção da tecnologia e software, que serve de suporte à assistente virtual e à aplicação de comunicação com os clientes, como com os prestadores de serviços externos para resolver as necessidades dos clientes, o que neste caso, faz com que avaliemos esta força com uma intensidade elevada.

No caso do *poder de negociação dos clientes* tem também uma intensidade elevada, uma vez que, no contexto atual, são elementos cada vez mais informados e exigentes, devido ao nível e personalização do serviço, o que requer um acompanhamento próximo de forma a moldar a prestação de serviços às suas preferências, demonstrando os ganhos com a adoção do serviço. Quanto à *ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre a concorrência*, conforme analisado anteriormente, apesar de existirem serviços alternativos, as ofertas existentes não se assemelham à apresentada e em estudo neste plano de negócio, pelo que não se considera que existam dinâmicas de concorrência forte e de extrema relevância. Considera-se assim que estas duas forças têm uma intensidade baixa, podendo, no entanto, alterar-se com a entrada de novos *players*.

4.7 Dados do Estudo de Mercado

O estudo de mercado realizado teve por base informação primária de um inquérito online e obteve 321 respostas. Iremos agora analisar o mesmo tendo em conta os objetivos estabelecidos.

4.7.1 Caraterização da amostra

O estudo de mercado em análise é constituído por uma amostra em que 64% identifica-se com o género feminino e 34% com o género masculino. A maioria das respostas diz respeito à área da Grande Lisboa com 60%, no entanto conseguimos uma representação de todas as possíveis áreas geográficas. Em relação à faixa etária obtivemos uma grande dispersão de resultados, sendo a faixa dos 18 aos 25 anos a mais representada, com 32%. Em oposição, a faixa etária dos maiores de 70 anos é a menos representada, com apenas 2% de respostas. Admitimos que o método de recolha da informação poderá ter enviesado a representação deste grupo etário e contribuído para uma maior expressão dos indivíduos com menos de 40 anos, por estes estarem tipicamente mais disponíveis para a resposta de questionários nestes moldes. Assumindo esta limitação, admite-se a necessidade de um estudo mais aprofundado no que diz respeito aos indivíduos com mais de 70 anos, com uma abordagem diferente.

A maioria dos inquiridos quando questionados sobre a sua situação ocupacional revelou ser trabalhador por conta de outrem, aproximadamente 56%, com os trabalhadores por conta própria a representarem 26% das respostas. Os indivíduos desempregados representam apenas 4% dos inquiridos sendo também este o grupo que poderá menos identificar-se com o negócio em estudo, uma vez que dispõem de tempo livre no momento e, estando aptos a trabalhar, ainda não terão as necessidades de acompanhamento que identificamos na população idosa e reformada.

No que diz respeito aos rendimentos mensais pessoais e do agregado familiar, mais de metade da nossa amostra caracteriza-se por auferir as duas classes de rendimentos mais baixas, menos de 1.000,00€ e entre 1.000,00€ e 1.500,00€. No entanto, enquanto agregado familiar, 82% revela que o rendimento mensal do seu agregado familiar é superior a 1.000,00€ e 38% tem um rendimento do agregado superior a 3.000,00€, o que consideramos ser uma situação vantajosa e propícia à implementação do negócio em estudo.

Por último, a maioria da amostra não tem nem ascendentes nem descendentes no seu agregado familiar e temos uma representação repartida entre indivíduos em situação de casado ou em união de facto e indivíduos sozinhos, por viuvez ou por serem solteiros, 46% e 48%, respetivamente. A presença de ascendentes no agregado familiar não sendo muito frequente, nos casos em que existe a maioria são totalmente dependentes para o seu dia a dia, representando um esforço extra na dinâmica familiar.

Os divorciados representam 6% do total da amostra. Os agregados familiares são maioritariamente constituídos por mais de uma pessoa, cerca de 70%. Quanto à sua habitação,

38% é o proprietário e 30% tem mais do que uma habitação, provavelmente uma casa de férias ou imóvel de investimento.

4.7.2 Rotinas e exigências de administração pessoal

Em relação à percepção da constituição da amostra sobre a sua própria gestão pessoal, ou seja, compromissos médicos, tributários e compras pessoais, 58% admite sentir dificuldades em gerir a sua vida não profissional e 16% admite não saber. Este fator é compreensível quando verificado que quem gere os seus compromissos pessoais é por norma o próprio inquirido não tendo em quem delegar, como as compras pessoais, que representam 80%, e os compromissos médicos, que representam 90%. Aproximadamente 42% dos inquiridos admite não estar satisfeito com a gestão atual da componente não profissional da sua vida e 28% não sabe se está ou não satisfeito.

4.7.3 Hábitos e necessidades de gestão familiar

Face à gestão da família e do seu dia-a-dia, quer nas famílias com filhos, quer nas famílias com animais, o principal cuidador e responsável pelas logísticas do dia a dia, como ir levar os filhos à escola ou cuidar dos animais de estimação, é o próprio inquirido. Apenas 4% da amostra recorre a um serviço externo pago para fazer os transportes diários para a escola dos filhos. No que diz respeito à responsabilidade pelas ementas e compras do dia a dia, este é executado atualmente por um serviço externo pago em apenas 4% dos indivíduos. Mesmo em momentos de férias a responsabilidade pela organização e logística das atividades ocupacionais e dos momentos de lazer é do próprio inquirido, aproximadamente 62%, havendo apenas 6% que recorre a serviços externos pagos, que pressupomos serem agências de viagem ou assistentes pessoais que já tenham.

4.7.4 Costumes e carências de coordenação da casa

Quanto à gestão da casa e das tarefas de limpeza e manutenção, em específico, esta é a área não profissional da vida dos inquiridos em que mais demonstram recorrer a serviços externos, pagos. Quase 32% dos inquiridos recorre a estes serviços para a gestão da limpeza e manutenção no seu quotidiano e 28% em momentos de ausência ou férias. No entanto, 46% dos casos ainda é o próprio que assume essa responsabilidade.

4.7.5 Utilização de inteligência artificial

Face aos hábitos de utilização de inteligência artificial e aplicações de telemóvel, no seu dia a dia, 52% da amostra em estudo admite que não utiliza aplicações para gerir a sua gestão pessoal. Dos inquiridos que utilizam, 45% não respondeu quando perguntado quais as aplicações que utiliza. Categorizando as respostas obtidas, na pergunta de resposta aberta, como “organização”, “compras”, “*Lifestyle*” ou “produtividade”, verificamos que as mais utilizadas são as aplicações de produtividade como Calendário, Outlook e Gmail, por exemplo, com 20%, e as aplicações de *Lifestyle*, também com 20%, sendo que nestas foram dados exemplos mais variados como Osana, MyCuf e Waze.

Cerca de 64% admite que já utilizou, a nível pessoal ou no trabalho, aplicações com inteligência artificial. Foi pedido aos inquiridos que caracterizassem a sua experiência através de resposta aberta a esta última pergunta e foi aplicado um critério de satisfação a cada resposta recebida, de forma a podermos efetuar uma análise quantitativa das respostas obtidas. Através desta concluímos que 65% deu um feedback positivo à sua experiência com estas ferramentas, 17% feedback intermédio, ou seja, salientaram vantagens e desvantagens, e 12% deu um feedback negativo.

4.7.6 Avaliação da necessidade

Quando questionados sobre se gostariam de ter uma assistente pessoal que ajudasse na gestão do dia a dia, da vida familiar e do seu domicílio, 70% dos inquiridos respondeu que sim. Em relação aos moldes em que preferia ter esta assistência, 28% respondeu que lhe seria indiferente se fosse um assistente humano ou virtual e 24% prefere uma assistência mista. Apenas 12%, privilegia uma assistência só virtual e 36% prefere um serviço prestados só por pessoas. Todavia, 82% da amostra admite a mudança de preferências perante um custo mais baixo. Por último e merecedor de real destaque, 66% dos indivíduos admite a aquisição do serviço, se lhe fosse financeiramente suportável.

Com base neste estudo de mercado, conseguimos assim registar que as políticas de implementação neste negócio deverão acautelar as preferências verificadas, nomeadamente por sistemas de assistência pessoal executadas apenas por humanos ou só por assistência artificial, como também modelos mistos. Outra conclusão que conseguimos retirar é que as necessidades de assistência divergem muito dentro dos inquiridos, pelo que tem de ser prestado um serviço extremamente personalizável e com possibilidade de agregar níveis de assistência diferentes, sendo estes níveis a gestão pessoal, a gestão familiar e a gestão do domicílio.

5. ANÁLISE INTERNA

A proposta em estudo, um negócio inovador de gestão de vida pessoal assente na prestação de serviços de consultoria e intermediação com agentes parceiros, para organização e satisfação de todas as necessidades relacionadas com a gestão do lar, da família e da vida pessoal, insere-se na Classificação das Atividades Económicas (CAE), em Portugal, dentro da subclasse 96093 “*Outras atividades de serviços pessoais diversas, n.e.*”, uma vez que abrange um conjunto diversificado de serviços de apoio pessoal que não são especificamente categorizados em outros CAEs. Por outro lado, uma vez que presta também serviços de consultoria em gestão e apoio administrativo, pode assumir como CAE secundário a categoria 70220 “*Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão*”. Iremos agora analisar internamente o negócio, do ponto de vista da análise VRIO.

5.1 Análise VRIO

Uma análise VRIO, inserida na *Resource Based View* (Escola dos Recursos) que dá ênfase à gestão com base nos fatores internos de uma organização, não negando a importância da componente externa, consiste na avaliação dos recursos de um negócio, organização ou empresa respondendo aos critérios de valor, raridade, inimitabilidade e se a organização é centrada nestes. De acordo com a VRIO, se um recurso corresponde afirmativamente aos quatro critérios, então consiste num Fator Crítico de Sucesso levando a organização que o detenha a ter uma Vantagem Competitiva Sustentada. Com base neste plano de negócio, como podemos verificar no Quadro 5.1, foram enumerados como recursos a avaliar pelos critérios da VRIO a existência de uma aplicação para telemóvel, assistente virtual com base em inteligência artificial, uma carteira de prestadores de serviços que será construída, domínio de internet, plano de formação para assistentes pessoais humanas, frota, os funcionários, manual de conduta, ética e valores, a marca e o equipamento informático de suporte à operação.

Quadro 5.1: Análise VRIO (Fonte: Autor, 2024)

RECURSO	Tem Valor?	É Raro?	É Inimitável?	A organização centra-se em torno deste?	Classificação
Aplicação para telemóvel	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Assistente Virtual Inteligência Artificial	Sim	Sim	Sim	Sim	Fator Competitivo de Sucesso
Carteira de Prestadores de Serviços	Sim	Não			Paridade Competitiva
Domínio Internet	Sim	Não			Paridade Competitiva
Formação para Assistentes Pessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Fator Competitivo de Sucesso
Frota	Sim	Não			Paridade Competitiva
Funcionários - Assistentes Pessoais	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Manual Conduta, Ética e Valores	Sim	Não			Paridade Competitiva
Marca	Sim	Não			Paridade Competitiva
Equipamento Informático	Sim	Não			Paridade Competitiva

5.1.1 Valor

Do ponto de vista do valor, na perspectiva da análise VRIO, considera-se que todos os recursos listados anteriormente e conforme presente no Quadro 5.1, têm valor, quer pelo investimento financeiro necessário para a sua existência, que no caso da aplicação móvel e da assistente virtual, como veremos mais tarde no capítulo da análise económica e financeira, é bastante avultado, quer também pela sua importância na existência e evolução do negócio.

5.1.2 Raridade

Tendo em conta o setor de mercado em estudo, consideramos que a aplicação para telemóvel, a assistente virtual com inteligência artificial, a formação interna dada aos assistentes pessoais e a existência de assistentes pessoais enquanto funcionários são recursos internos do negócio com um carácter raro, uma vez que não existem em nenhum dos concorrentes indiretos apresentados anteriormente.

5.1.3 Inimitabilidade

Quanto ao fator inimitabilidade, considera-se que tanto a Assistente Virtual com base em IA como a formação dada internamente aos *Key Account Managers*, são dificílimos de imitar. No caso da assistente virtual porque, para além de ser desenvolvida com traços específicos definidos internamente pela gestão de topo, ainda no momento da sua conceção, tem um sistema interno de autoaprendizagem que faz com que evolua com a dinâmica das operações diárias e com os seus intervenientes, o que leva a que mesmo que um concorrente eventualmente desenvolva uma aplicação com sistema semelhante esta não terá o mesmo comportamento. Quanto à formação dada, uma vez que esta é dada desde o início e tem um carácter contínuo e personalizável aos traços psicológicos de cada assistente, assente na visão e estratégia do negócio, não é possível a sua cópia.

5.1.4 Organização

Do ponto de vista dos recursos serem o foco da organização, consideramos que os mesmos recursos caracterizados como inimitáveis são também aqueles que devem de ser o foco das operações diárias da organização, sendo nestes os principais pontos de investimento como forma de atingir o sucesso da organização como um todo.

Após realização da análise concluímos que dos recursos listados como parte deste negócio, dois são classificados como Fatores Competitivos de Sucesso, sendo eles a Assistente Virtual com base em Inteligência Artificial e a formação dada aos KAM.

6. ANÁLISE COMPETITIVA

Do ponto de vista da análise competitiva iremos analisar o negócio tendo em conta os seus fatores internos e os fatores externos que o condicionam. Para tal, iremos recorrer à matriz SWOT e posteriormente será feita uma definição estratégica de acordo com a matriz SWOT Cruzada.

6.1 Matriz SWOT

A SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) consiste numa ferramenta de análise estratégica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização ou negócio, de forma a atingir um conhecimento pleno dos recursos e do negócio, interna e externamente, permitindo uma atuação estratégica proativa, sendo agora aplicada ao negócio em estudo, conforme explicado no Quadro 6.1:

Quadro 6.1: Matriz SWOT (Fonte: Autor, 2024)

STRENGTHS	WEAKNESSES
Utilização de algoritmos de inteligência artificial, para personalização e eficiência no atendimento, que aprendem e adaptam-se às preferências dos utilizadores.	Do ponto de vista tecnológico, há uma necessidade constante de atualização e manutenção. Vulnerabilidade a falhas técnicas e ciberataques.
Plataforma integrada que facilita a gestão de várias tarefas diárias (calendário, listas de compras, lembretes), reduzindo o tempo e esforço, proporcionando mais tempo livre aos utilizadores.	Investimento financeiro significativo e constante, necessário para o desenvolvimento e funcionamento da tecnologia de IA.
Serviços disponíveis 24/7, aumentando a acessibilidade para os clientes, fortemente personalizáveis de forma a atender às necessidades específicas de diferentes grupos de consumidores.	Necessidade de compreensão profunda e contínua do mercado para personalizar os serviços adequadamente e reagir a possíveis mudanças de preferencias e comportamento dos consumidores.
Preocupação e forte zelo pela proteção dos dados e privacidade dos clientes.	Elevados custos associados à contratação e formação de profissionais especializados.
Construção de uma Marca reconhecida pela qualidade do serviço e satisfação do cliente.	
OPPORTUNITIES	THREATS
Envelhecimento da população representa uma possibilidade de expansão em novos segmentos de mercado, como idosos que <u>necessitam de suporte para tarefas diárias</u> .	Aumento do custo de vida dos cidadãos portugueses, devido ao aumento da inflação que pode originar constrangimento em adotar bens e serviços não essenciais.
Preocupação dos consumidores por soluções que lhes permitam rentabilizar o tempo.	Existência de economia paralela e informal que consegue valores mais baixos.
Aumento dos consumidores que procuram soluções de serviços digitais e assistência virtual em Portugal.	Exigência dos consumidores por produtos e serviços sustentáveis leva a um aumento da pressão às empresas.
Existência de uma forte rede de infraestruturas tecnológicas no mercado português.	Crescente regulamentação e mudanças na legislação sobre privacidade de dados e segurança cibernética.
Existência de incentivos e subsídios governamentais para investimentos na formação das pessoas.	Possibilidade das empresas prestadoras dos serviços chegarem diretamente aos clientes, prescindindo dos serviços de mediação da plataforma.

Com base na anterior análise externa e interna e na construção da Matriz SWOT é possível agora a construção de uma Matriz SWOT Cruzada, conforme apresentada no Quadro 6.2, em que se confrontam as oportunidades e ameaças, do ponto de vista externo, com os pontos fortes e fracos, internos ao negócio. Deste modo, conseguiremos fazer uma análise competitiva e estratégica que servirão de base à construção dos planos estratégicos e de implementação.

Quadro 6.2: Matriz SWOT Cruzada (Fonte: Autor, 2024)

	STRENGTHS	WEAKNESSES
	ESTRATÉGIA OFENSIVA	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
OPPORTUNITIES	Desenvolver novas funcionalidades baseadas em IA para captar a crescente procura por serviços digitais.	Investir em cibersegurança para reduzir a vulnerabilidade a falhas técnicas e ciberataques, aproveitando a expansão do mercado digital.
	Implementar um plano de marketing baseado na eficiência e disponibilidade 24/7 dos serviços na aplicação móvel de forma a chegar aos consumidores que procuram soluções para rentabilizar o tempo.	Aproveitar os programas de incentivo do governo para futuros investimentos na plataforma tecnológica, aumentando a eficiência e conveniência dos serviços oferecidos.
	Criação de um serviço específico e direcionado à gestão das tarefas diárias e assistência artificial com vista à satisfação das necessidades de uma população cada vez mais envelhecida e dependente.	Realizar pesquisas de mercado contínuas junto dos consumidores para entender melhor as suas necessidades e adaptar os serviços prestados em conformidade, em particular junto da população idosa.
	ESTRATÉGIA CONSERVADORA	ESTRATÉGIA DEFENSIVA
THREATS	Zelar pela proteção de dados e privacidade dos clientes para estar em conformidade com regulamentações e políticas, reforçando a confiança dos clientes.	Fazer com que os parceiros que utilizam o serviço de intermediação para chegar aos consumidores, vejam neste uma forma de reduzir o impacto da pressão dos clientes por serviços mais sustentáveis.
	Ter valores sustentáveis como parte integrante da Marca que vai ser criada.	Criação de um pack de serviços económicos de forma a reduzir o impacto do aumento do custo de vida e minimizando as alterações de comportamento pelos consumidores.
	Demonstrar aos consumidores que a organização e planeamento pessoal, da família e do lar, através da plataforma e dos serviços de assistência pessoal, permitem uma poupança de outros custos, revelando-se uma escolha essencial.	Investir em campanhas de marketing educacional para aumentar a consciência sobre os perigos da economia paralela para os funcionários e clientes, fazendo parte das políticas de contratação e formação dos profissionais.

7. OBJETIVOS DO PLANO

A ideia para este Plano de Negócio teve como base um conjunto de frustrações diárias pessoais, mas partilhadas com muitos outros indivíduos, baseadas na noção da falta de tempo! Perante o ritmo acelerado em que vivemos atualmente em sociedade, a procura incessante pela eficiência pessoal, profissional e familiar domina o nosso dia a dia e não se encontram no mercado respostas que permitam facilitar a sua gestão. Este negócio destina-se a todos aqueles que com as mesmas vinte e quatro horas por dia, tentam a tarefa herculana que é conseguir fazer tudo a que nos propomos e tentar atingir a excelência em todas as áreas da nossa vida. De forma a estipularmos corretamente os objetivos que pretendemos atingir, apresentamos as áreas de atuação do negócio, sendo estas:

- 1) Assessoria pessoal prestada por um *Key Account Manager* humano que irá atuar na área metropolitana de Lisboa nas esferas da vida pessoal, familiar e doméstica, procurando satisfazer as necessidades dos seus clientes, criando uma relação de confiança a longo prazo.
- 2) Aplicação móvel (app) que permite a gestão da vida pessoal, familiar e doméstica, onde os subscritores podem ter acesso a uma assistente pessoal virtual com base em inteligência artificial, de atuação nacional.
- 3) Serviço de intermediário com prestadores de serviços nas mais diferentes áreas B2C para satisfazer as necessidades identificadas pelas duas áreas mencionadas anteriormente, tendo como exemplos os *personal trainers*, estética, limpeza e manutenções de casa, nutrição, *pet sitting*, *baby sitting*, entre outros.

Assim sendo, podemos definir, em primeiro lugar, como objetivo geral, deste plano de negócio, avaliar com sucesso a viabilidade financeira do mesmo tendo por base as linhas de operações definidas em cima. Por outro lado, pretende-se construir a base estratégica do ponto de vista da organização, das operações, do marketing e tecnologia.

Do ponto de vista do negócio em concreto, como objetivo a curto prazo, pretende-se criar a marca e uma consciência do mercado em torno desta e do negócio. A médio prazo temos como objetivo estabelecer parcerias de valor, no que diz respeito ao serviço de intermediação com prestadores de serviços externos, através de uma rigorosa seleção, formação, ética e conduta que levará a que estas estejam associadas a um selo de qualidade reconhecido no mercado, quer pela concorrência quer pelos consumidores. A longo prazo pretende-se a expansão do serviço de *Key Account Manager* a outras regiões do país como a área metropolitana do Porto e ao Algarve.

8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Em termos de estratégias de desenvolvimento, conforme defendido por Michael Porter (1980), podem ser adotadas uma de três tipos diferentes de estratégia: liderança pelos custos, liderança pela diferenciação e estratégia de focalização. Neste caso, iremos adotar a estratégia de Liderança pela Diferenciação em que há um foco na qualidade e características únicas do produto, com forte importância da comunicação deste e das unidades de Investigação e Desenvolvimento, para manter a unicidade do mesmo. No mercado da assistência pessoal humana e virtual, iremos apresentar um serviço novo com foco na qualidade e satisfação das necessidades do cliente e uma forte aposta na inovação e desenvolvimento, visíveis em particular pela aplicação móvel que servirá de base às operações diárias. No que diz respeito ao segmento da intermediação com prestadores de serviços externos, iremos criar um conceito em que a criação de valor estará na formação dada aos agentes externos. Esta formação, que é precedida por uma avaliação e seleção incisiva das empresas parceiras, terá como foco a conduta a manter no contacto com o cliente e no desenrolar do serviço, zelando por um profissionalismo de excelência. Deste modo, com a criação da parceria remunerada é dada a estas empresas a mais-valia da formação aliada a uma carteira de clientes que só conseguem alcançar através da nossa empresa. Conforme próprio da estratégia da Liderança pela Diferenciação, as políticas de implementação de marketing e tecnologia terão especial destaque. Iremos começar por analisar e definir as políticas de implementação da organização e das operações que servirão de base ao negócio. Tomando como ponto de partida a definição da estratégia e plano de implementação de marketing, definiremos de seguida as políticas de implementação tecnológicas, de forma genérica, uma vez que o desenvolvimento tecnológico, por ser uma área de conhecimento em constante evolução será da responsabilidade de uma empresa externa, pelo que as políticas apresentadas serão de orientação e da ótica do utilizador. Por último, será feita a análise financeira do plano de negócio no geral, tendo em conta as políticas definidas.

Numa primeira fase será feito um estudo de mercado com o objetivo de definir a marca e o nome da empresa, será feito o registo da marca e a abertura de atividade. Nesse momento será escolhido também o escritório da empresa. Numa segunda fase, começaremos a pôr em prática as políticas de implementação elencadas no capítulo seguinte. Numa terceira fase, antes do início das vendas, será iniciada a contratação de pessoal, nomeadamente dos primeiros *KAM* e da responsável de recursos humanos. Serão também estabelecidas as primeiras parcerias, nomeadamente com prestadores de serviços e serão selecionados os parceiros de *outsourcing* de marketing e tecnologia.

9. POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Conforme referido anteriormente, a operação do negócio em estudo será iniciada pela constituição da empresa e pelo registo da marca. Deverá ser feito um estudo de mercado específico para o nome da marca do negócio, por forma a conseguir a melhor adesão ao mercado possível e uma boa identificação do objeto do negócio com o seu nome. Os custos desse estudo de mercado não constam do atual plano de negócios uma vez que são anteriores à sua constituição e por isso constituem *sunk costs*. A empresa será constituída enquanto sociedade anónima, com um capital social de 50.000,00€.

No que diz respeito à organização interna do negócio e das operações, é relevante analisar e definir, dentro da cultura organizacional, qual a missão, visão e valores defendidos. Será também abordada a política de recursos humanos, nomeadamente a estrutura da organização, política de contratação e política salarial. De seguida analisaremos, na generalidade, a sustentabilidade enquanto valor e preocupação inerente ao negócio. Por último, serão abordadas em maior detalhe as políticas de marketing e as infraestruturas tecnológicas.

9.1 Definição da Missão, Visão e Valores da Organização

A *Missão* definida para este negócio é “Promover as condições necessárias para a autorrealização de cada individuo, família e lar.” A *Visão* é a criação de um conceito único de assessoria pessoal, do lar e da família, tornando-se referência no mercado português em assessoria pessoal e virtual, numa ótica de B2C, marcado por um espírito de inovação contínua para atender e superar as expectativas dos clientes.

Os *Valores* pelos quais se rege são:

- Excelência no serviço, assumindo um compromisso pela qualidade e eficiência.
- Empatia e Respeito, através de um tratamento respeitoso e compreensivo para com todos os clientes, funcionários e parceiros.
- Transparência, zelando por uma comunicação clara e honesta em todas as suas interações.
- Sustentabilidade, desenvolvendo práticas que promovem a responsabilidade económica, ambiental e social.

A implementação deste conceito próprio da organização deverá ser uma prioridade para a gestão de topo, uma vez que é a base sobre a qual o negócio de assistência pessoal será construído, definindo como é que este opera internamente, mas também como é percecionado pelos seus funcionários, clientes e comunidade envolvente.

Quadro 9.1: Plano de Implementação da Cultura Organizacional, em 2025 (Fonte: Autor, 2024)

		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Formais	Ações de Formação												
	Comunicação Interna (Newsletter)												
	Momentos de TeamBuilding												
	Momentos Avaliação Interna												
Informais	Liderança pelo Exemplo												
	Promoção de Feedback oral e escrito												
	Redes Sociais												

Deste modo, deve ser feito um planeamento e monitorização da sua implementação. Os canais definidos são formais e informais, conforme pode ser percecionado no Quadro 9.1, estando previsto este acontecer ao longo do ano de 2025, devendo ser revisto anualmente.

Não estando alocados fundos para o desenvolvimento destas dinâmicas, uma vez que o negócio ainda está a ser construído e é necessário a alocação de verbas noutras instâncias do mesmo, estas ações de formação devem de ser feitas internamente, promovidas pela gerência e pelos recursos humanos. As ações de formação, que se destinarão em grande maioria a temas de pertinência do negócio e da capacitação dos funcionários, deverão também abordar sempre o tema da cultura organizacional em geral e algum tema específico, como a sustentabilidade ou a transparência como valores internos, por exemplo. Outras ações formais previstas são momentos de *Team Building* e a presença da cultura da empresa na comunicação interna, tipo *Newsletter*. Por outro lado, haverá também momentos de avaliação da adequação dos funcionários e parceiros aos valores defendidos, bem como do conhecimento da missão e visão do negócio. No âmbito informal, será prática constante a liderança pelo exemplo, em que haverá uma presença ativa da gestão de topo nos programas de desenvolvimento e fomentação da partilha de *feedback* oral e escrito. A cultura organizacional estará sempre implícita na gestão das redes sociais e conteúdos divulgados.

9.2 Política de Recursos Humanos

A estrutura organizacional de um negócio de prestação de serviços de assistência pessoal e virtual, deverá fornecer suporte à eficiência operacional, zelando por uma elevada qualidade do atendimento ao cliente e à capacidade de inovação. Assim sendo, terá como primeira linha de decisão a administração, gestão de topo, perante a qual respondem os restantes departamentos.

Dada a importância de uma atuação especializada, atualizada e sensível, a atuação do departamento de Marketing e de Tecnologia será feita por *outsourcing* sob a responsabilidade da

gestão estratégica da administração. Haverá depois três grandes departamentos que irão englobar as diferentes áreas do negócio: departamento de Recursos Humanos, Departamento Comercial e Qualidade e Departamento Financeiro e Documental.

As principais funções do Departamento de Marketing são o apoio à definição estratégica pela administração, monitorização dos objetivos definidos, gestão das redes sociais, comunicações internas e externas e gestão dos eventos corporativos. O Departamento de IT será responsável pela garantia dos serviços informáticos, desenvolvimento, manutenção e monitorização, em particular da aplicação móvel e da assistente virtual. Uma das suas prioridades também será o zelar pela cibersegurança do negócio e da privacidade de dados dos clientes. O departamento de Recursos Humanos terá como principais funções o recrutamento, formação e avaliação dos funcionários, bem como a gestão salarial e prémios. O departamento comercial composto pelos *Key Account Managers* terá um compêndio das funções comerciais, em que se inclui gestão da equipa, assistentes pessoais, gestão das subscrições da app e da assistente virtual, e das funções de monitorização da qualidade, pretendendo-se que assuma a gestão do apoio ao cliente e os sistemas de qualidade do negócio. A seleção, recrutamento e monitorização dos parceiros prestadores de serviços para as necessidades dos clientes será também da responsabilidade do departamento comercial, uma vez que é este que está mais sensível e perto das necessidades dos clientes. O departamento financeiro e documental terá como responsabilidades a gestão do departamento que trata da gestão documental, contabilista e financeira, lidando com os fornecedores internos. A Figura 9.1 contém o Organograma que descreve visualmente a estrutura organizacional proposta.

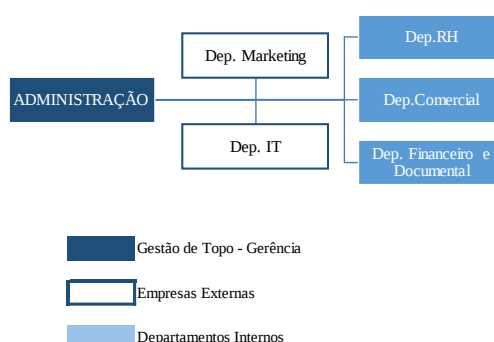


Figura 9.1: Organograma do Negócio (Fonte: Autor, 2024)

9.2.1 Política de Contratação

Sendo um negócio de assistência pessoal, o fator humano é extremamente importante para o sucesso e crescimento das operações. Deste modo, a organização deverá assegurar que dispõem

dos meios humanos para tal. No Quadro 9.2, verificamos o plano de recrutamento do negócio, cujos custos serão expostos no capítulo da análise financeira. Apesar de significar um custo de oportunidade, não deverão ser contratados funcionários através dos incentivos ao emprego do Instituto Emprego e Formação Profissional ou estagiários nesta primeira fase da operação. Os funcionários e, em especial os *Key Account Managers*, deverão ser recrutados pelo perfil técnico-social que melhor se adequa às exigências das suas funções.

A empresa deverá também ter critérios de responsabilidade social no seu recrutamento e não discriminar indivíduos com filhos ou vidas familiares exigentes. Os funcionários serão incentivados a ter um bom equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, apostando na sua formação contínua, sendo incentivados a aderir aos apoios do estado, nomeadamente ao cheque-formação do IAPMEI, para se manterem informados quanto às novas tecnologias.

No primeiro ano, que neste caso são apenas quatro meses, estando englobado na fase estratégica de preparação das operações para o arranque das vendas no início de 2025, iremos começar, de forma conservadora, com menos funcionários do ponto de vista administrativo, estando previsto apenas um membro da administração e um responsável de recursos humanos. Do ponto de vista dos *KAM*, apesar de só começarem a trabalhar em termos de prestação de serviços no ano seguinte, terão estes aproximadamente quatro meses para formação e preparação da estratégia comercial. Está previsto, como podemos verificar no Quadro 9.2, que os recursos humanos aumentem à medida que se prevê o aumento da atividade da empresa, podendo, no entanto, caso se justifique, ser antecipada a contratação.

Quadro 9.2: Quadro de Pessoal (Fonte: Autor, 2024)

Quadro de Pessoal		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nº Trabalhadores	Remuneração Mensal	5	8	11	15	17	20
Administração	1 500,00 €	1	1	1	1	1	1
Administrativo Geral (Escritório)	900,00 €	0	1	1	1	1	1
Dep. Recursos Humanos (Escritório)	1 200,00 €	1	2	2	2	2	2
Dep. Financeiro (Escritório)	1 200,00 €	0	1	1	1	1	1
Key-Accounts	1 300,00 €	3	3	6	10	12	15

9.2.2 Política Salarial

A política salarial, nestes primeiros anos de operação em estudo, deverá ser conservadora e apostando em boas condições salariais iniciais, não estando prevista atualização das remunerações. Para além da remuneração mensal, que pode ser verificada no Quadro 9.2, está

previsto um subsídio de alimentação de 5.20€/diários. Serão dados também outros benefícios a todos os funcionários, como o passe de transportes públicos na área metropolitana de Lisboa. Os *Key Account Managers*, devido à especificidade da sua atuação diária, terão uma viatura própria, cujo *renting* é suportado pela empresa.

9.3 Políticas de Sustentabilidade

A preocupação com a sustentabilidade é atualmente uma grande bandeira política e social. As empresas são convidadas e, consoante a sua dimensão, até obrigadas a adotarem políticas e estratégias que promovam o desenvolvimento sustentável, entendido genericamente como a satisfação das necessidades de todos os envolvidos com a menor utilização de recursos possíveis de forma a não comprometer as necessidades das gerações vindouras.

Deste modo pretende-se que a empresa adote um Plano de Boas Práticas Sustentáveis assentes nos três pilares definidos pela Organização das Nações Unidas – ESG (Environmental, Social, Governance). A adoção destas medidas deverá seguir as seguintes políticas:

- 1) Redução do impacto ambiental, com adoção de medidas que promovam a reciclagem e reutilização de materiais e preferência por energias renováveis;
- 2) Mobilidade e Parcerias Sustentáveis, através de uma frota 100% elétrica e da promoção junto dos parceiros de negócios e fornecedores de boas-práticas de sustentabilidade;
- 3) Educação e Consciencialização interna e externa, com a promoção do tema nos diferentes canais disponíveis junto dos funcionários, clientes e parceiros;
- 4) Responsabilidade Social, participando e apoiando iniciativas comunitárias e projetos locais de sustentabilidade e apoiando a comunidade interna.

Todas as ações, boas práticas e formações deverão ser monitorizadas de forma a serem corrigidas e reavaliadas periodicamente. Anualmente deverá ser publicado o Relatório de Sustentabilidade do Negócio.

As principais vantagens da adoção deste enquadramento sustentável, para além dos ganhos reputacionais e respetiva melhoria da imagem da marca, são também uma maior eficiência interna, com a redução de custos inerentes, e um aumento da satisfação dos funcionários e do seu comprometimento com a visão e sucesso do negócio.

9.4 Políticas De Marketing

Dentro da estratégia de Marketing é essencial começarmos por definir o negócio deste ponto de vista e para tal iremos utilizar a metodologia de definição da segmentação, target e posicionamento. De seguida será construído o Marketing Mix.

9.4.1 Segmentação

Sabendo que a subscrição da aplicação móvel, pelo seu custo e abrangência, adequa-se à generalidade do mercado português, iremos abordar o caso específico dos clientes da prestação de assistência pessoal feito pelos Key Account Managers. Neste segmento do negócio, a divisão do mercado total em grupos específicos de consumidores que compartilham características semelhantes e têm necessidades semelhantes, entendida como segmentação, é definida conforme se segue:

Segmentação Demográfica:

- Idade: Adultos entre 26-100 anos.

Segmentação Socioeconómica:

- Rendimento: Classes média e alta.
- Estado Civil: Solteiros ocupados, casais, famílias com crianças, idosos reformados.

Segmentação Psicográfica:

- Estilo de Vida: Indivíduos ocupados com carreiras exigentes, pais que precisam de ajuda na organização familiar, idosos que precisam de assistência.
- Interesses: Pessoas interessadas em eficiência, organização e tecnologia, que gostam de aproveitar o seu tempo livre sem preocupações e indivíduos que não gostam de se preocupar com tarefas domésticas.

Segmentação Geográfica:

- Localização: Área metropolitana de Lisboa.

Segmentação Comportamental:

- Benefícios Procurados: conveniência, eficiência, tempo livre, despreocupação, apoio em geral.
- Nível de utilização: Utilizadores frequentes que necessitam de assistência contínua e utilizadores ocasionais para situações específicas.

9.4.2 Target

O Target, ou seja, público-alvo do negócio é muito abrangente, como já verificámos anteriormente. No entanto, para uma melhor análise, podemos defini-lo em quatro categorias:

- Profissionais Ocupados: Homens e mulheres entre 26-50 anos, com carreiras exigentes ou em construção de carreira, que necessitam de serviços de organização para equilibrar trabalho e vida pessoal.
- Famílias com Crianças: Pais que precisam de ajuda para a gestão das atividades diárias, como tarefas domésticas, programação de atividades extracurriculares e logística familiar.
- Idosos e Aposentados: Pessoas idosas que precisam de assistência para manter a independência, gerir agenda médica e familiar e a organização do lar.
- Indivíduos Solteiros Ocupados: Solteiros com estilo de vida diverso, que privilegiam o seu tempo-livre e que necessitam de suporte para gerir as suas rotinas diárias.

9.4.3 Posicionamento

O negócio identifica-se como um negócio de assistência e gestão da esfera não profissional da vida dos consumidores e diferencia-se por ser personalizável, abrangente e de fácil acesso pelos utilizadores que podem recorrer à aplicação móvel ou aos assistentes pessoais humanos. Este posicionamento assenta nos seguintes elementos:

- Qualidade de Serviço: Serviços personalizados e de alta qualidade, adaptados às necessidades individuais de cada cliente.
- Conveniência e Eficiência: Plataforma digital intuitiva que facilita a gestão de tarefas e comunicação entre clientes e assistentes.
- Confiança e Segurança: Equipa de assistentes profissional e de confiança, garantindo um serviço seguro e confiável.
- Inovação: Utilização de tecnologias avançadas para oferecer soluções práticas e eficientes para a organização da vida pessoal e familiar.

9.4.4 Marketing Mix

Conforme podemos verificar no Quadro 9.3 “Composição do Marketing Mix”, ao analisarmos um serviço temos sete componentes em vez de quatro (4 P’s dos Marketing Mix). Aos tradicionais, “Produto”, “Preço”, “Distribuição” (*Placement* em inglês) e “Comunicação” tradicionalmente utilizados para a construção do Marketing Mix de um produto, adiciona-se as componentes “Pessoas”, “Processos” e “Evidência física” ao processo para um serviço.

Quadro 9.3: Composição do Marketing Mix (Fonte: Autor, 2024)

Serviço	Preço	Distribuição	Comunicação
• Serviço de Assistência Pessoal • Serviço de Assistência Virtual • Aplicação Móvel para Gestão Diária	• Estratégia de preço a aplicar: "Non-price competition"	• Presença nas Plataformas Digitais (web e app) • Atendimento Remoto (telefone e app) • Atendimento Pessoal	• Estratégia de Push e Pull • Ferramentas de marketing digital, email marketing, publicidade direta e parceria com <i>influencers</i>

Pessoas	Processos	Evidência Física
• Assistentes Pessoais: formação, rigor, excelência, profissionalismo	• Plataforma Integrada (App Móvel) como forma de comunicação, gestão de tarefas e de processos de venda • Inteligência Artificial	• Marca • Frota • Decoração do escritório

Analisando o negócio como um todo, há uma forte diversidade de serviços disponíveis. Em primeiro lugar temos a assessoria pessoal e virtual, composta por três níveis de atuação, pessoal, familiar e do lar. Por outro lado, a aplicação de gestão, utilizada pelas assistentes para fazerem o acompanhamento, comunicação e registo do cliente, pode também ser subscrita mensalmente pelo consumidor final, permitindo acesso a lembretes, *to do list*, agenda, listas de compras, gestão de compromissos fiscais, de saúde, aniversários, etc. Por fim, o negócio em si serve de intermediário a outras empresas prestadoras de serviços, como limpeza, mudanças, transportes, entre outros, funcionando como um *market place*, apesar de ser uma componente secundária dos serviços da empresa.

Sendo um negócio tão diversificado e altamente personalizável, o fator preço segue uma estratégia de “*Non-price competition*” uma vez que se trata de um serviço inovador num segmento de mercado que já existe. Conforme o consumidor adota a periodicidade do serviço e o nível de personalização do serviço, é aplicado um patamar de preço. Para subscrição mensal da aplicação móvel foi estipulado o preço de 10.56€+IVA, para pacote base, e 24,38€+IVA

para pacote premium, sendo este o que permite o acesso a ferramentas de IA. No caso da assistência pessoal prestada pelos KAM, foi definido o valor hora de 30,00€+IVA, sendo possível escolher entre assessoria pontual, cobrando apenas o número de horas utilizadas, ou pacotes de assessoria por níveis. Estes, como vimos anteriormente, são a assistência pessoal, familiar e do lar. A cada nível está associada a prestação de serviços equivalente a quatro horas mensais. Enquanto intermediários entre os consumidores e os prestadores de serviços, é negociada também uma comissão com as entidades parceiras que é ser considerada o preço por este serviço secundário, sendo estipulada uma comissão mínima de 5% sobre o serviço prestado ao cliente final.

Em termos da distribuição do serviço, os mesmos estarão disponíveis no site e aplicação móvel como forma de chegar aos consumidores, sendo feito também trabalho presencial e telefónico pelos assistentes pessoais humanos, pelo que temos uma estratégia de distribuição exclusiva, uma vez que se encontra disponível apenas por canais próprios da empresa. Já no que diz respeito à comunicação do serviço e dos seus componentes, a estratégia adotada será do tipo *push* e *pull*, uma estratégia mista, que procura, em primeiro lugar, a venda imediata, particularmente da utilização da app e dos serviços pontuais da assistente virtual, através de meios de promoção. Por outro lado, a estratégia de *pull* visa a atração de clientes no médio e longo prazo, zelando pela notoriedade da marca associada, dizendo respeito especialmente à subscrição a médio e longo prazo dos serviços de consultoria e assistência. Será divulgado no ponto seguinte a implementação do plano de marketing e comunicação em que estarão explícitos os meios a adotar.

Na componente “Pessoas” destacam-se claramente os funcionários. Em funcionários, falamos essencialmente dos assistentes pessoais, KAM, responsáveis pela gestão dos clientes. A formação será crucial para que o trabalho e as vendas sejam efetivos bem como para a construção da marca e da cultura organizacional. Quando falamos dos processos, referimo-nos a todos os procedimentos e fluxos de trabalho que garantem a prestação eficiente e eficaz dos serviços. Neste caso, destaca-se a plataforma integrada, existente na aplicação móvel e no site online, que integra todos os serviços oferecidos, desde o agendamento, comunicação e até à execução e feedback, proporcionando uma experiência fluida para o cliente e facilitando a gestão pelos *Key Account Managers*. Por outro lado, a Inteligência Artificial e a automação, permitirá a atuação da assistente virtual e auxílio na utilização da plataforma pelos funcionários e clientes.

Por último, a questão da Evidência Física será composta essencialmente pela Marca, que será desenvolvida, composta pelo nome legal registado, logotipo, manual de normas gráficas e

pantone escolhido. Esta irá divulgar-se nas redes sociais, site e aplicação móvel, material promocional, frota e decoração da sede do negócio.

9.4.5 Implementação do Plano de Marketing e Comunicação

Assumindo que, apesar da constituição da empresa e das operações internas se iniciarem em setembro de 2024, este Plano de Comunicação e Marketing será implementado a partir de dia 1 de janeiro de 2025, momento em que começarão as vendas e a comunicação com clientes e parceiros. Apesar de existirem múltiplos públicos-alvo, iremos cingir-nos ao perfil mais dominante e para tal foi criada a Persona “Maria”, potencial cliente fictício, conforme consta no Quadro 9.4, cuja imagem foi criada através de inteligência artificial:

Quadro 9.4: Persona do Plano de Marketing (Fonte: Autor, 2024)



PERSONA - MARIA

- **Target:** Profissionais Ocupados, Famílias com Crianças e Indivíduos Solteiros Ocupados.
- **História:** A Maria tem 29 anos, está noiva e, apesar de viver sozinha atualmente com o seu gato, está a planear mudar de casa onde possa construir a sua família. É dedicada à sua carreira profissional, viaja muito e adora passar tempo com a família e amigos. Um dos seus maiores defeitos segundo a sua mãe é não saber cozinhar e ser extremamente desorganizada, mas para ela o seu guilty pleasure é estar nas redes sociais e ver séries dramáticas.
- **Necessidades:** Organização pessoal, auxílio com tarefas domésticas e encontrar uma nova casa.
- **Soluções:** App para organização do dia a dia, assistente virtual para ajudá-la a encontrar uma casa perfeita e tratar da mudança e ajudá-la a encontrar o parceiro ideal para cozinhar e tratar da lida da casa.

9.4.5.1 Objetivos de Marketing:

- (1) Aumentar a notoriedade da marca.
- (2) Adquirir 500 subscrições mensais da aplicação, nos primeiros três meses.
- (3) Alcançar uma taxa de retenção de clientes de 70% após um ano de operação.

9.4.5.2 Estratégia Push:

- Promoções Diretas: Enviar e-mails promocionais, oferecer descontos iniciais para incentivar à adesão da subscrição mensal da aplicação e criar incentivo de descontos com adesão de amigos e familiares.

- **Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias com empresas e espaços comerciais, com descontos para funcionários e clientes. Parceria com *influencers* com códigos de desconto.
- **Eventos e Workshops:** Organizar eventos sobre organização, gestão de tempo e produtividade, oferecendo demonstrações gratuitas dos serviços da aplicação e da assistente virtual.

9.4.5.3 Estratégia Pull:

- **Marketing de Conteúdo no site:** Criar blogs, e-books e vídeos sobre dicas de organização pessoal e produtividade, atraindo tráfego orgânico para o site e aplicação.
- **Marketing digital – Search Engine Optimization (SEO) e Search Engine Advertizing (SEA):** Otimizar o site e o conteúdo para motores de busca e investir em anúncios pagos através da plataforma Google Ads.
- **Redes Sociais:** Desenvolver uma forte presença em redes sociais como LinkedIn, Instagram, TikTok e Facebook, partilhando conteúdo relevante e interagindo com o público-alvo.
- **Rádio:** Patrocínio de podcasts previamente selecionados.

9.4.5.4 Calendarização e Orçamento:

As ações estratégicas definidas anteriormente estruturam-se na seguinte calendarização, presente no Quadro 9.5. Para estas ações foram orçamentados 35.000,00€, para 2025, 37.000,00€ para 2026, 40.000,00€ para 2027, 45.000,00€ para o ano seguinte e 51.500,00€ para o ano de 2029.

Quadro 9.5: Calendarização do Plano de Marketing de 2025 (Fonte: Autor, 2024)

		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PUSH	Evento Lançamento App e Site												
	Workshops para Clientes e Parceiros												
	Campanha Descontos Promocionais												
	Parceria Com Influencers												
	Parceria com Empresas e Espaços Comerciais												
PULL	Marketing Conteúdo												
	SEO e SEA												
	Redes Sociais												
	Rádio e Podcasts												

9.5 Políticas de Infraestrutura Tecnológica

No que diz respeito a estas políticas, conforme mencionado anteriormente, serão linhas gerais e estratégicas sobre a qual serão construídas as operações de IT da empresa.

9.5.1 Política de Outsourcing

Sendo uma área de conhecimento em constante evolução e com um *know-how* muito próprio, tomou-se a decisão de recorrer a uma empresa externa para fazer o desenvolvimento e controlo do software e hardware bem como das operações do ponto de vista tecnológico da empresa. Assumimos que as desvantagens desta decisão, como a forte dependência externa e a necessidade de controlo interno para garantir que a visão e os princípios da empresa materializam-se e são respeitados, são recompensadas pelo acompanhamento especializado e pela redução de custos fixos que implicaria ter uma equipa interna especializada cuja economia de tempo seria inferior a uma empresa especializada externa.

9.5.2 Política de Investimento

Dadas as particularidades deste negócio, os principais investimentos serão em *hardware* e *software*. Para começar, o principal constituinte do *Capex*, será a aplicação móvel digital com ferramentas de inteligência artificial, que será adquirida em 2024. Após audição ao mercado, foi definido o montante de 250.000,00€ para este investimento. Dentro desta política está ainda prevista a aquisição de dispositivos de telecomunicações e informáticos como telemóveis para todos os funcionários da empresa, computadores portáteis para o pessoal administrativo e administração, bem como uma impressora para o escritório físico, que será em Lisboa, conforme podemos verificar no Quadro 9.6.

Quadro 9.6: Plano de Investimento Tecnológico (Fonte: Autor, 2024.)

		Montante Investido					
		Ano 0 2024	Ano 1 2025	Ano 2 2026	Ano 3 2027	Ano 4 2028	Ano 5 2029
Hardware	Telemóveis	799,95 €	491,97 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €
	Impressora	383,99 €	- €	- €	- €	- €	- €
	Computadores Portáteis	2 598,00 €	3 994,43 €	0	0	0	0
Software de Desenvolvimento Externo	Aquisição de Aplicação Móvel com IA	250 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
	Aquisição do Website do Negócio	10 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
	Totais	263 781,94 €	4 486,40 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €

De forma a garantir o sucesso das operações a nível tecnológico, haverá diversos gastos tecnológicos que foram orçamentados conforme presente nos Quadros 9.7 e 9.8.

Quadro 9.7: Plano de Custos Fixos Tecnológicos (Fonte: Autor, 2024)

	Ano 0 2024	Ano 1 2025	Ano 2 2026	Ano 3 2027	Ano 4 2028	Ano 5 2029
Domínio Web e Emails	21,60 €	64,80 €	66,42 €	68,08 €	69,78 €	71,53 €
Serviço Telecomunicações Fixo e Móvel com Dados Ilimitados	513,91 €	1 106,80 €	1 342,46 €	1 660,27 €	1 847,46 €	2 117,63 €
Subscrição Anual Microsoft Office 365	116,40 €	298,28 €	305,73 €	313,38 €	321,21 €	329,24 €
Subscrição Servidor Cloud Microsoft Azure	740,00 €	1 850,00 €	1 896,25 €	1 943,66 €	1 992,25 €	2 042,05 €
Subscrição Software Antivírus	34,99 €	99,99 €	102,49 €	105,05 €	107,68 €	110,37 €
Subscrição Software Gestão	2 525,00 €	2 960,00 €	3 034,00 €	3 109,85 €	3 187,60 €	3 267,29 €

Quadro 9.8: Plano de Trabalhos Especializados (Fonte: Autor, 2024)

	Ano 0 2024	Ano 1 2025	Ano 2 2026	Ano 3 2027	Ano 4 2028	Ano 5 2029
Serviço de Desenvolvimento da Aplicação Móvel com IA	- €	30 000,00 €	30 750,00 €	31 518,75 €	32 306,72 €	33 114,39 €
Contrato Anual Manutenção Aplicação	- €	10 000,00 €	10 250,00 €	10 506,25 €	10 768,91 €	11 038,13 €
Contrato Anual Suporte Técnico Geral e Cibersegurança	3 200,00 €	3 200,00 €	3 280,00 €	3 362,00 €	3 446,05 €	3 532,20 €
Serviço Manutenção e Desenvolvimento de Website Institucional	10 000,00 €	2 500,00 €	2 562,50 €	2 626,56 €	2 692,23 €	2 759,53 €

Tendo em conta que as operações do negócio, no seu dia a dia, irão funcionar em torno da aplicação móvel que será utilizada também por clientes e empresas parceiras, como fornecedores, prestadores de serviços aos clientes, entre outros, esta aplicação bem como o site da empresa deverão reger-se pelos seguintes princípios:

- Ser *User-friendly*: os processos, interface e acesso deverão ser rápidos, flexíveis e fáceis de perceber pelo utilizador.
- Representativas dos valores da empresa em particular da transparência e sustentabilidade.
- Seguras: incorporando protocolos de autenticação dupla, criptografia de dados, proteção de dados ao abrigo do Regulamento Geral da Proteção de Dados, prevenindo aberturas da operação a possíveis ciberataques.

10. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

De forma a implementarmos com sucesso o negócio apresentado serão necessários um conjunto de recursos específicos que têm vindo a ser abordados em outros capítulos, como na análise interna e nas políticas de implementação, e que iremos passar a enunciar, podendo estes ser divididos em requisitos externos e internos à organização, como se demonstra na Figura 10.1.

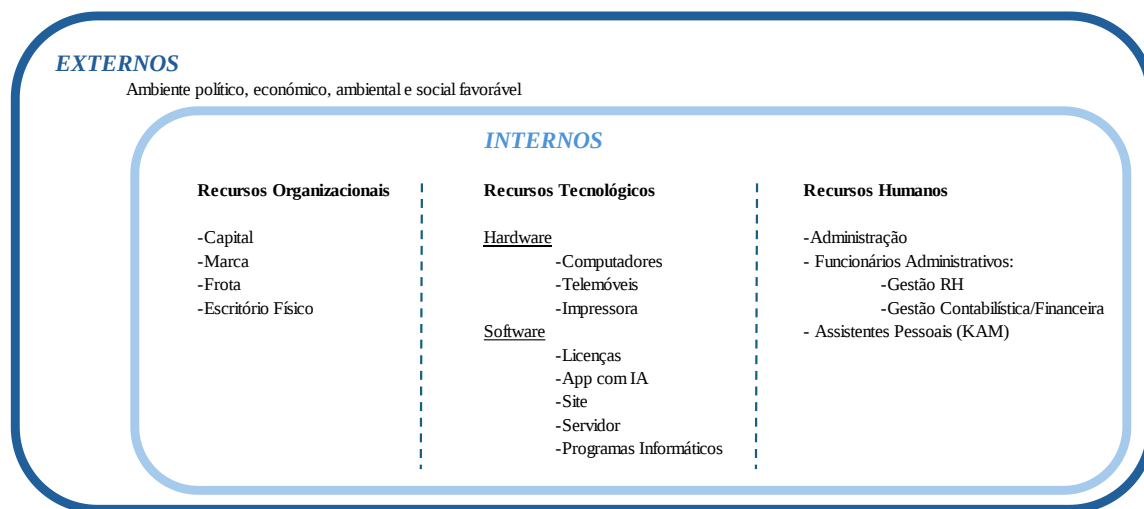


Figura 10.1: Requisitos para Implementação do Negócio (Fonte: Autor, 2024)

Na componente externa, são requisitos chave para a implementação do negócio a manutenção das condições socioeconómicas verificadas na análise PESTAL, uma vez que a existência de uma circunstância anómala, como a participação direta de Portugal ou algum país da União Europeia numa guerra ou a existência de uma nova crise pandémica colocariam em causa a implementação e o sucesso do negócio. Do ponto de vista interno ao negócio, em primeiro lugar, é necessário capital. O capital social será constituído integralmente por capitais próprios. Iremos, no entanto, recorrer a financiamento bancário para suportar o fundo de maneiio no ano de 2024 e 2025. As suas características serão abordadas em profundidade no capítulo da viabilidade financeira. Como mencionado anteriormente é necessário constituir empresa e registar a marca. Para condução das atividades normais de gestão haverá, na área metropolitana de Lisboa, um escritório, no centro da área de operações em que há atuação humana, sendo a sede da empresa. Para a atuação normal dos assistentes pessoais, apesar de se incentivar à utilização de transportes públicos, será atribuído, a cada profissional, um carro elétrico, de forma a cumprir os valores de sustentabilidade da empresa. Claramente, serão necessários recursos humanos, em que se inclui os funcionários administrativos e *Key Accounts Managers*. Os recursos tecnológicos foram já explicados anteriormente e são essenciais ao normal funcionamento do negócio e crescimento das operações.

11. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

De forma a verificar a viabilidade económica e financeira do negócio, foi feito um estudo rigoroso às suas diferentes componentes interna, como estrutura de custos, plano de investimentos e previsão de vendas. Através de dados do mercado, utilizando como principais fontes o Banco de Portugal, Portal das finanças, Banco Central Europeu e Plataforma Adamodar, foram criados um conjunto de pressupostos através dos quais se analisa a operação como um todo.

11.1 Pressupostos

O Quadro 11.1, demonstra todos os pressupostos gerais do negócio sob os quais foi construída a análise financeira. Destaca-se o prazo médio de recebimento dos clientes que é de 0 dias, uma vez que os clientes pagam quando subscrevem o serviço pretendido, enquanto o prazo de pagamento a fornecedores é a 30 dias. Apesar das operações iniciarem-se em setembro de 2024, com os investimentos no *CAPEX* e a contratação de pessoal, as prestações de serviços só acontecem a partir de janeiro de 2025, após o lançamento da app e do site ao público, como vimos anteriormente. Esta situação vai gerar uma necessidade de financiamento como se demonstra em seguida.

Quadro 11.1: Pressupostos Gerais do Negócio (Fonte: Autor, 2024)

1.PRESSUPOSTOS GERAIS		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
<u>1.1.Pressupostos da Atividade</u>							
CAE Principal	96093	"Outras atividades de serviços pessoais diversas, n.e"					
Tipo de Atividade	Serviços						
Unidade Monetária	EUR						
Ano de início de investimento	2024						
Ano cruzeiro	2027						
nº de meses de exploração		4	12	12	12	12	12
nº dias funcionamento ano		122	365	365	365	365	365
<u>1.2.Fiscalidade</u>							
IRC	21,00%						
Derrama Municipal	1,50%						
IRS	14,60%						
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%						
TSU Empresa	23,75%						
TSU Colaboradores	11,00%						
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,00%						
Fundo de compensação - Encargos	0,00%						
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%						
IVA taxa normal	23,00%						
IVA taxa intermédia	13,00%						
IVA taxa reduzida	6,00%						
IVA isento/não sujeito	0,00%						
<u>1.3.Prejuízos Fiscais</u>							
Reporte (nº de anos)	5						
<u>1.4.Inflação</u>							
Taxa de inflação	2,50%						
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal	0%						

11.2 Previsão de Vendas

Tendo em conta o caráter inovador do negócio e a procura demonstrada pelo estudo de mercado, consideramos que será possível atingir o pleno potencial dos *Key Account Managers* em todos os anos em estudo, ou seja, sabendo que um *KAM* a tempo inteiro representa 176 horas de trabalho mensais, face a uma média de 22 dias úteis por mês, e considerando-se uma perda de produtividade de 10 horas/mês e absentismo de 16 horas/mês, um assistente pessoal representa 1650 horas de serviço prestado. Tendo sido estipulado o valor hora de 30,00€+IVA para o ano de 2024, que sofrerá aumentos conforme a inflação pressuposta (Anexo B), prevê-se que os 3 *KAM* em 2025 faturem cerca de cento e cinquenta e dois mil euros (Anexo C). Quanto à aplicação o número de subscrições foi definido através de benchmarking dos downloads de aplicações móveis de *Lifestyle* em Portugal, no ano de 2023 (Statista, 2024) e prevê-se que no primeiro ano sejam 5.000 subscrições base e 500 subscrições premium. A manutenção do contexto externo favorável e a correta implementação das políticas definidas permitirá o crescimento do negócio como previsto.

11.3 Investimento e Financiamento

Como visto anteriormente no capítulo das políticas de infraestrutura tecnológica, a grande maioria do *CAPEX* será composta dos investimentos em tecnologia que servirão de base ao negócio. Este será financiado por capitais próprios, estando previstos mais investimentos à medida que se prevê o aumento da atividade e da contratação de pessoal (Anexo Q).

Tendo em conta que em 2024 não estão previstas vendas, será necessário recorrer a financiamento bancário para suportar as despesas diárias da atividade. Para tal recorreu-se a dois créditos, sendo o primeiro em 2024 no valor de 80.000,00€, com uma taxa de juro anual de 8%, reembolso do capital em 3 anos com 1 de carência. O segundo financiamento é feito em 2025 no valor de 120.000,00€, pressupondo-se as mesmas condições que o anterior, como se pode verificar no mapa de serviço da dívida (Anexo R).

11.4 Gastos

Sendo um negócio de prestação de serviços, não há matérias-primas nem stocks, pelo que os principais gastos estão relacionados com os Gastos com Pessoal (Anexo E) e com os Fornecimentos e Serviços Externos (Anexo D). Dentro dos FSE, os principais gastos estão com os Serviços Especializados que representam, ao longo do projeto, quase sempre metade da

estrutura de custos. Isto deve-se à questão já apontada do *outsourcing* no que diz respeito ao plano de marketing e à assessoria tecnológica.

11.5 Volume de Negócios

A previsão das prestações de serviços com base no estudo de mercado, que demonstrou haver uma preferência por assistentes pessoais humanas e que o fator custo é determinante para a subscrição da aplicação móvel proposta. Deste modo, segmentamos as operações em três tipos de serviços diferente. Em primeiro lugar, a subscrição da aplicação que terá um preço standard de subscrição mensal, que conforme vimos anteriormente é de 10,56€+IVA, e que permitirá o acesso a diversas ferramentas de gestão pessoal. Neste segmento haverá ainda a possibilidade de um serviço *premium* com acesso a uma assistente virtual de inteligência artificial, por um valor mensal de 24,38€+IVA. A definição dos preços de subscrição da aplicação foi feita através de *benchmark* dos preços praticados por outras aplicações de *Lifestyle*, sendo que nenhuma outra apresenta os mesmos serviços. Em segundo lugar, a prestação de serviço de assistência pelo *Key Account Manager*, cujo preço foi definido em 30,00€+IVA à hora, sendo que uma conta com um nível de gestão tem associadas quatro horas de prestação de serviços pelo KAM. Por último, o serviço secundário de parceria com prestadores de serviços terceiros que acedem aos nossos clientes através da aplicação e que foi estipulada uma comissão base de 5%, sendo que este é muito pouco significativo na estrutura do volume de negócios.

Com base na projeção de vendas efetuada, estimamos que se atinja no ano 2 um volume de negócios de 223 827,25€. Nos anos seguintes prevê-se que os principais aumentos no volume de negócios aconteçam no ano 3 e 4, atingindo 531 875,98€ e 907 996,47€, respetivamente, sendo que nos anos seguintes prevê-se um crescimento ano na ordem dos 30%.

Como podemos ver no Quadro 11.2, a análise do ponto crítico de vendas, no ano 2 a margem de segurança é negativa e as vendas ficam abaixo do ponto crítico de vendas, no entanto, à medida que o negócio progride, há um forte aumento das vendas, resultantes das políticas de implementação e do crescimento da atividade.

Quadro 11.2: Ponto Crítico de Vendas (Fonte: Autor, 2024)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Ponto Crítico	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total custos Fixos e Variáveis	69 144,90 €	313 590,80 €	409 057,40 €	535 333,45 €	603 366,21 €	703 466,02 €
Total custos fixos	68 680,23 €	311 248,04 €	405 663,72 €	530 534,23 €	597 838,51 €	696 857,73 €
Total custos variáveis	464,67 €	2 342,75 €	3 393,67 €	4 799,22 €	5 527,70 €	6 608,29 €
Vendas anuais	- €	223 827,25 €	531 875,98 €	907 996,47 €	1 192 822,46 €	1 625 372,80 €
Ponto Crítico de Vendas (valor)	- €	314 540,27 €	408 268,71 €	533 353,27 €	600 621,87 €	699 702,51 €
Margem de segurança (valor)	- €	90 713,02 €	123 607,27 €	374 643,20 €	592 200,58 €	925 670,28 €

11.6 Working Capital

Tendo em conta que os clientes pagam a pronto e os pagamentos aos fornecedores e ao Estado são a 30 dias, a gestão do fundo de maneio, com exceção do ano de 2024, gera uma fonte de capital imediata para a empresa, sendo possível a dado ponto utilizar o pagamento antecipado dos clientes para rentabilizar, apesar do negócio e das despesas do IVA, gastos com pessoal e das FSE irem aumentando (Anexo F).

11.7 Evolução dos Cash-flows

No que diz respeito aos Cash-Flows do negócio, ultrapassados os primeiros dois anos, podemos verificar que o Cash Flow Operacional é crescente e termina em 2029 com um montante de 746 568,97€. Os financiamentos bancários, conforme apresentado anteriormente, permitem que o cash no final dos primeiros dois anos seja também positivo (Anexo S).

11.8 Demonstração dos Resultados e Balanço

Como podemos verificar pela Demonstração de Resultados, o resultado operacional (EBITDA) é negativo nos primeiros dois anos, o primeiro pela justificação já apresentada e o segundo porque o valor das FSE e dos Gastos com Pessoal é superior ao das vendas. No entanto, no ano 3 assistimos a um crescimento das vendas resultando no primeiro resultado líquido positivo de 73 597. Os resultados continuam a melhorar todos os anos com as despesas a manterem-se estáveis face ao crescimento exponencial das vendas (Anexo J).

A análise do Balanço Previsional permite verificar que há um crescimento do total do capital próprio e do passivo bem como do ativo, sendo que este representa no ano de 2029 um valor de 1 694 352 (Anexo K).

11.9 Avaliação Financeira

Como podemos verificar pelo Quadro 11.5, através do método Free Cash Flows to the Firm (FCFF), o negócio apresenta uma VAL de 868 112 e uma TIR de 47,16%, acontecendo o retorno do capital aos 3,96 anos. Através desta análise e dos rácios demonstrados no Quadro 11.6, verificamos que o negócio é viável.

Quadro 11.5: Avaliação Financeira do Negócio (Pré-financiamento) - Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM (Fonte: Autor, 2024)

ANÁLISE DE VIABILIDADE		C/Valor Residual	c/ Perpetuidade	
VAL		868 112	7 741 755	
TIR		47,16%	107,31%	
Payback		3,96	3,96	Anos
Valor Residual (VR)		-6 050		
Valor da perpetuidade		10 065 564		

Quadro 11.6: Rácios Financeiros do Negócio (Fonte: Autor, 2024)

Rácios Financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Rentabilidade do Negócio	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margem Operacional			23%	41%	49%	57%
Margem líquida			14%	32%	36%	42%
Rentabilidade do Ativo			19%	46%	42%	41%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	0%	69%	137%	142%	117%	96%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)			23%	48%	43%	41%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)			47%	65%	49%	44%
Liquidez						
Liquidez geral	293%	143%	150%	309%	620%	1252%
Financeiros						
Autonomia Financeira	68%	26%	40%	70%	86%	93%
Endividamento	32%	74%	60%	30%	14%	7%
Solvabilidade	308%	134%	167%	336%	724%	1347%

11.10 Análise de Sensibilidade

Para percebermos a viabilidade deste negócio em diferentes contextos, foram feitas duas análises de sensibilidade, procurando perceber o que acontece à VAL, TIR e período de *Payback*. Na primeira análise, procurámos perceber o impacto do recebimento dos clientes ser a pronto e alterámos o pressuposto de PMR para 30 dias. Neste caso, verificámos que houve uma redução da VAL e da TIR para 915089 e 44%, respetivamente, mas não de forma significativa e o *Payback* do capital ocorre aos 4,16 anos (Anexo U).

De seguida, verificou-se qual o comportamento das variáveis face a uma projeção de vendas inferior em 20% e 30%. Nos dois casos, houve uma drástica redução da VAL e da TIR, para 377 868, em quebras de 20% e 99 138, em quebras de 30%, no entanto o *Payback* manteve-se a 4,93 anos e a 5,67 anos, respetivamente, e o negócio mantém-se financeiramente viável (Anexo U).

12. CONCLUSÕES

Um plano de negócio consiste numa ferramenta de gestão utilizada para projetar e verificar as condições de viabilidade do mesmo. A presente ideia de negócio tem como objetivo a satisfação das necessidades de apoio na gestão da componente não profissional dos consumidores. Através da análise da literatura verificámos que existe ainda uma grande falta de informação científica sobre esta área, sendo inclusive difícil de encontrar documentação sobre prestação de serviços ao lar, à família e ao indivíduo enquanto instituição que precisa de ser gerida. Com a análise da literatura conseguimos perceber que um negócio com base em serviços personalizáveis e com uma gestão por *Key Account Managers* está fortemente relacionado com melhores rentabilidades e possibilidades de sucesso.

Através do estudo do mercado identificamos também um vazio de resposta por parte dos atuais operadores às necessidades e tendências de consumo crescentes dos consumidores cuja vida na sociedade atual é cada vez mais exigente, quer profissional quer pessoalmente, sendo que as respostas atuais passam apenas pela satisfação de necessidades isoladas e não por uma resposta agregada de acompanhamento conforme a proposta estudada. Do ponto de vista externo verificámos, através da PESTAL, que o contexto é favorável à implementação do negócio.

Através da análise interna foram identificados como Fatores Críticos de Sucesso a existência no negócio de uma Assistente Virtual com Inteligência Artificial e a Formação Interna para Assistentes Pessoais, sendo com base nestes dois pilares que o negócio se torna dificilmente imitável e no qual a organização vai centrar os seus recursos internos.

Do ponto de vista, das políticas de implementação foram feitas do ponto de vista da operações, marketing e tecnologia, tendo sido verificado que a componente mais sensível e com necessidade de acompanhamento por equipas extremamente especializadas é a tecnológica, sendo também nesta que residem os principais investimentos do negócio.

Com a análise económico-financeira do modelo de negócio em estudo, verificou-se que o mesmo é viável tanto na perspetiva do projeto, como do investidor, apresentado um valor atual líquido positivo e um *Payback* de 3,64 anos, do ponto de vista do investidor, e de 3,92 ano na perspetiva do projeto.

Numa ótica de futuro, o negócio, tendo uma forte componente personalizável, irá adaptando-se às tendências do mercado e expandindo a sua operação em volume de subscrições dos serviços e em abrangência territorial dos assistentes pessoais humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ashfaq, M., Yun, J., & Yu, S. (2021). My Smart Speaker is Cool! Perceived Coolness, Perceived Values, and Users' Attitude toward Smart Speakers. *International Journal of Human – Computer Interaction*, 37(6), 560–573. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1841404>

Centro Nacional de Cibersegurança (2023). Relatório de Cibersegurança em Portugal – Riscos & Conflitos. *Observatório de Cibersegurança*, 4º Edição. Obtido de: <https://cibercrime.ministeriopublico.pt/en/pagina/cybersecurity-report-portugal>

Choudrie, J., Manandhar, N., Castro, C. & Obuekwe, C. (2023). Hey Siri, Google! Can you help me? A qualitative case study of smartphones AI functions in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122375>

Colosimo, B. M., del Castillo, E., Jones-Farmer, L. A., & Paynabar, K. (2021). Artificial intelligence and statistics for quality technology: an introduction to the special issue. *Journal of Quality Technology*, 53 (5), 443 – 453. <https://doi.org/10.1080/00224065.2021.1987806>

Daugherty, P. J., Ellinger, A. E., & Plair, Q. J. (1997). Using Service to Create Loyalty with Key Accounts. *The International Journal of Logistics Management*, 8 (2), 83-91. <https://doi.org/10.1108/09574099710805691>

Davenport, T.H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84 (1), 98-107+134, DOI <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-30344473967&partnerID=40&md5=9aa6a0193a685968c179ae7d507a4e41>

Davies, I. & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of key account management practices. *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1182-1194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.007>

Doubman, J. R. (1924). The Modern Sales Manager and His Developing Technique. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 115, 174–182. <http://www.jstor.org/stable/1015805>

Echeberria, A. L. (2022). The Impact of AI on Business, Economics and Innovation. *Artificial Intelligence for Business: Innovation, Tools and Practices*, Springer International Publishing, 67-96. ISBN: 978-303088241-9, 978-303088240-2

Escolha do Consumidor (Consumer's Choice, & Consumer Trends) (2022). Consumer behaviors about environmental concerns in Portugal in 2022. Obtido de: <https://www.statista.com/statistics/1337512/portugal-environmental-measures-taken-by-consumers/>

Evanschitzky, H., Wangenheim, F. & Woisetschlager, D. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 657-660. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111000630>

European Platform Tackling Undeclared Work (2021). Counteracting undeclared work and labour exploitation of third country national workers. Obtido de: https://www.ela.europa.eu/en/documents?f%5B0%5D=ela_publication_date%3A2021&f%5B1%5D=ela_publication_type%3A173&f%5B2%5D=sectors%3A139

Gabinete Estratégia e Estudos, 2023. Principais Indicadores Económicos de Portugal – 2000/2022. Disponível em <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/principais-indicadores-economicos-de-portugal/2023-13/9952-principais-indicadores-economicos-de-portugal-9/file>

Gartner, J., Maresch, D., & Tierney, R. (2024). The key to scaling in the digital era: Simultaneous automation, individualization and interdisciplinarity. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 628–655. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073361>

Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Akram, A. A. (2023). The impacts of artificial intelligence on managerial skills. *Journal of Decision Systems*, 32(3), 566–599. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2069537>

- Gounaris, S. & Tzempelikos, N. (2014). Relational Key Account Management: Building Key Account Management effectiveness through Structural Reformatations and Relationship Management Skills. *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1110 - 1123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001>
- Graesch, J. P., Hensel-Borner, S. & Henseler, J. (2024). Customer success management through alignment of marketing, sales and IT. *Industrial Marketing Management*, 120, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.004>
- Groza, M., Zmich, L. & Rajabi, R. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter?. *Industrial Marketing Management*, 97, 10-20. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850121001097>
- Halme, M., Anttonen, M., Hrauda, G. & Kortman, J. (2006). Sustainability evaluation of European household services. *Journal of Cleaner Production*, 14 (17), 1529-1540. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.021>
- Hartmann, N., Wieland, H. & Vargo, S. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82, 1-18. ISSN: 1547-7185. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85045916995&doi=10.1509%2fjm.16.0268&partnerID=40&md5=b0bbd0c42f203e0c827b44>
- Helo, P., & Hao, Y. (2022). Artificial intelligence in operations management and supply chain management: an exploratory case study. *Production Planning & Control*, 33 (16), 1573 – 1590. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882690>
- Hüsön, D. (2020). Intelligent Personal Assistant in Business- Context: Key-feature Evaluation for User Acceptance. *Business Systems Research Journal*, 11, 147 – 166. doi:10.2478/bsrj-2020-0032
- Instituto Nacional Estatísticas (2022). Censos 2021. XVI Recenseamento Geral da População. VI Recenseamento Geral da Habitação: Resultados definitivos. Obtido de: <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/65586079>. ISSN 0872-6493.
- Instituto Nacional Estatísticas (2023). Instituto Nacional de Estatística - Boletim Mensal de Estatística: abril de 2023. Disponível em: <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/66304598>. ISSN 0032-5082
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2015). Selling and Sales Management. *Pearson Education Limited*, 10th edition, Harlow, UK. ISBN: 978-1-292-07803-8
- Johnston, M. & Marshall, G. (2016). Sales Force Management - Leadership, Innovation, Technology. Routledge, Taylor & Francis Group, 12th Edição. ISBN: 978-1-138-95171-6
- Labib, E. (2024). Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348728>
- Lautenschlager, C. & Tzempelikos, N. (2021). Innovation in Key Account Management: Identification of Research Trends and Knowledge Gaps. *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 28 (2), 149-167. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1935469>
- Leischning, A., Kasper-Brauner, K. & Thornton, S. (2018). Spotlight on customization: An analysis of necessity and sufficiency in services. *Journal of Business Research*, 89, 385-390. Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317305349>
- Lindstrom, T. & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer — A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207-215 Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115002114>
- Lobera, J., Fernández Rodríguez, C. J., & Torres-Albero, C. (2020). Privacy, Values and Machines: Predicting Opposition to Artificial Intelligence. *Communication Studies*, 71(3), 448–465. <https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1736114>
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509>

McDonald, R. (2023). Microenterprise and home care for older adults in England and Wales: A partial revolution?. *Social Health Illn*, 45 (8), 1591-1608, doi: 10.1111/1467-9566.13658

Mckinsey & Company (2024). The human element is key: An interview with Barbara Karuth-Zelle. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-human-element-is-key-an-interview-with-barbara-karuth-zelle#/>

Nicholson, T., Gregg, J., Khosla, M., Agrawal, S. Chang, N. & Chang, M.(2023). GBS Talent is Changing; Here's Why. *Deloitte Development LLC*. Obtido de: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/global-business-services-trends.html>

OECD (2023). 2023 Economic Survey of Portugal – Building a stronger and more sustainable economy. Obtido de: <https://www.oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/>

Porter M.E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J. & Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*, 83, 207-223 Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118306515>

Ranaldo, S., Dell'Atti, V. & Turco, M. (2021). The Application of Artificial Intelligence to Business Models: A Systematic Literature Review. *SIDREA Series in Accounting and Business Administration*, Vol. F23, Springer Nature Publisher, 287-298. DOI: 10.1007/978-3-030-80737-5_22

Reinartz, W. & Ulaga, W. (2008). How to Sell Services More Profitably. *Harvard Business Review*. In <https://hbr.org/2008/05/how-to-sell-services-more-profitably>

Statista (2023). Consumer Insights: Consumer & Brand – Consumers in Portugal. Obtido de: Statista. <https://www.statista.com/study/144352/consumers-in-portugal/> (último acesso: 27/06/2024)

Statista (2024). Digital trends: Online food delivery in Europe. Obtido de: Statista. <https://www.statista.com/study/43935/online-food-delivery-services-in-europe/> (último acesso 27/06/2024)

Statista (2024). Revenue of the e-commerce market in Portugal from 2020 to 2029 (in billion U.S. dollars). In Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1263657/portugal-retail-e-commerce-sales> (último acesso 27/06/2024)

Statista (2024). Digital Trends: Internet usage in Portugal - Statistics report about internet usage in Portugal. In Statista <https://www.statista.com/study/162787/internet-usage-in-portugal/> (último acesso 27/06/2024)

Theodosiou, M., Kehagias, J. & Katsikea, E., (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41 (7), 1058-1070 Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850112000028>

Wiertz, C., Ruyter, K., Keen, C. & Streukens, S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service systems: An empirical assessment. *Journal of Business Research*, 57(4), 424-436 Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630200276X>

Williams, C. (2003). Barriers to growth of the household services sector: some lessons from English urban áreas. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (1), 3-19, DOI: 10.1080/09593960210151207

Williams, C. & Horodnic, I.A. (2018). Extent and distribution of unregistered employment in the service industries in Europe. *Service Industries Journal*, 38, 856-874. ISSN 0264-2069

Williams, C., Windebank, J. & Nadin, S. (2012). Barriers to outsourcing household services to small business. *The Service Industries Journal*, 32 (15) <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677826~>

Yeh, J. H., Wang, S. W., Hsu, M. K., & Swanson, S. (2018). Key account relationship management: the moderating effects of relationship duration and transaction volume. *The Service Industries Journal*, 38 (7–8), 379 – 401. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1393524>

Zhen, Y., Liao, H., Schrok, W., Zheng, Y & Zang, Z. (2023). Synergies between salesperson orientations and sales force control: A person-organization fit perspective on adaptive selling behaviors and sales performance. *Journal of Business Research*, 155 (A). Obtido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200916X>

WEBGRAFIA:

<https://noticias.up.pt/fep/economia-paralela-em-portugal-representa-quase-35-do-pib/> (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.statista.com/outlook/emo/household-essentials/home-laundry-care/portugal#revenue> (última consulta em 27/06/2024)

[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Beneficios-fiscais-\(1\).aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Beneficios-fiscais-(1).aspx) (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Arquivo/Incentivos-Portugal-2020/Empreendedorismo.aspx> (última consulta em 27/06/2024)

<https://gee.gov.pt/pt/publicacoes/indicadores-e-estatisticas/principais-indicadores-economicos-de-portugal> (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.statista.com/outlook/mmo/electric-vehicles/plug-in-hybrid-electric-vehicles/portugal#unit-sales> (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.statista.com/statistics/1337512/portugal-environmental-measures-taken-by-consumers/> (última consulta em 27/06/2024)

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ces_14_4 (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.trustpilot.com/review/taskrabbit.pt> (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.trustpilot.com/review/www.fixando.pt> (última consulta em 27/06/2024)

<https://www.statista.com/statistics/1478947/portugal-top-free-downloaded-health-and-fitness-apps/> (última consulta em 27/06/2024)

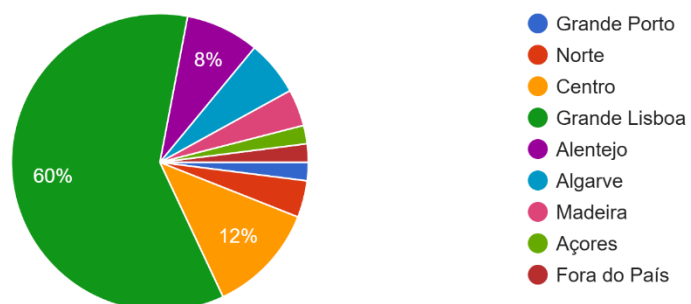
<https://www.statista.com/outlook/emo/household-essentials/home-laundry-care/portugal#revenue> (última consulta em 27/06/2024)

ANEXOS

Anexo A - Questionário e Respostas do Estudo de Mercado

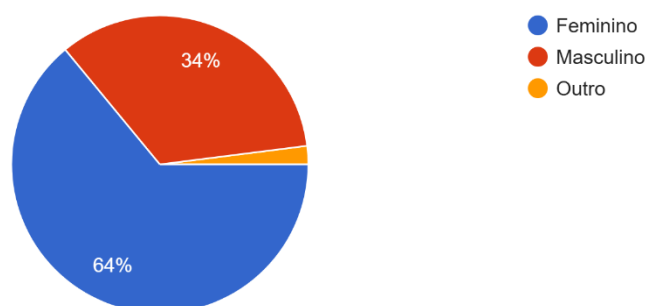
P.1: Onde Reside?

R.1:	Grande Porto	Norte	Centro	Grande Lisboa	Alentejo	Algarve	Madeira	Açores	Fora do País
------	--------------	-------	--------	---------------	----------	---------	---------	--------	--------------



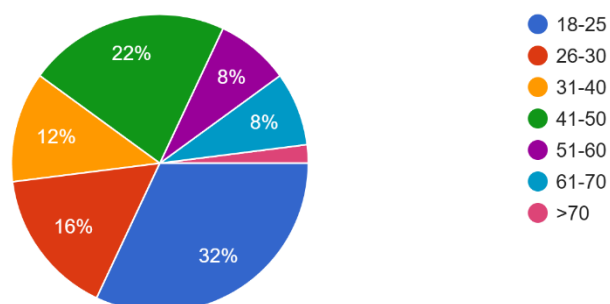
P.2 Identifica-se com que género?

R.2	Feminino	Masculino	Outro						
-----	----------	-----------	-------	--	--	--	--	--	--

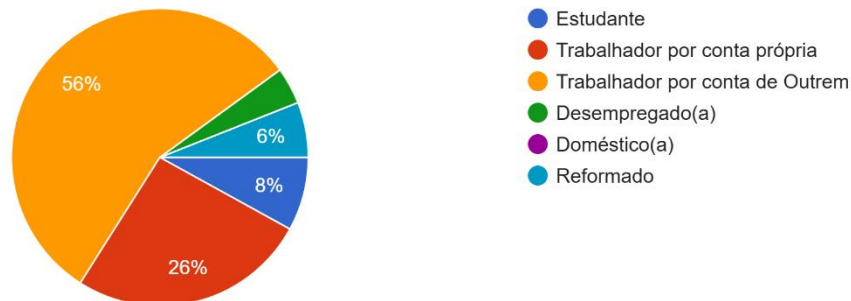


P.3 Qual a sua faixa etária?

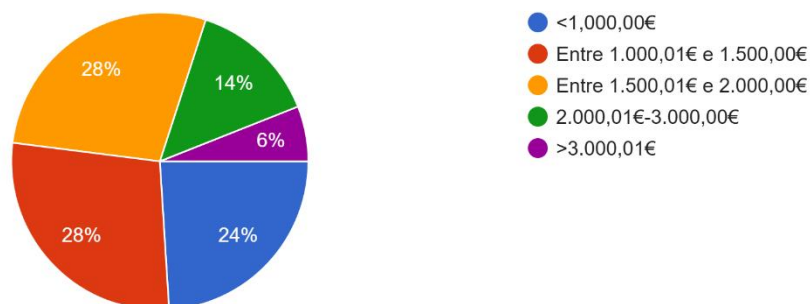
R.3	<18	19-25	26-30	31-40	41-50	51-60	61-70	>70	
-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	--



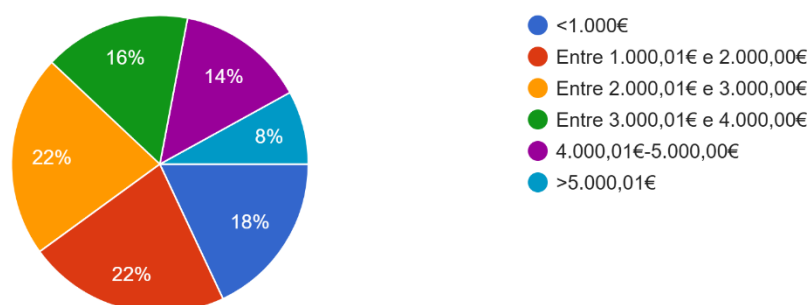
P.4 Qual a sua situação ocupacional?							
	R.4	Estudante	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de Outrem	Desempregado	Reformado	



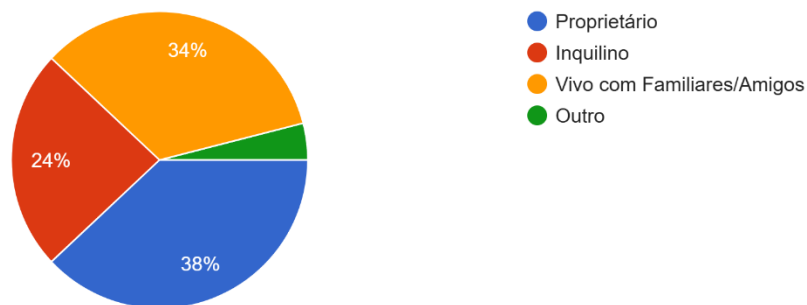
P.5 Qual o seu rendimento mensal líquido?						
	R.5	0,00 € <1,000,00€	Entre 1.000,01€ e 1.500,00€	Entre 1.500,01€ e 2.000,00€	2.000,01€-3.000,00€	>3.000,01€



P.6 Qual o rendimento mensal do seu agregado familiar?						
	R.6	<1.000€	Entre 1.000,01€ e 2.000,00€	Entre 2.000,01€ e 3.000,00€	Entre 3.000,01€ e 4.000,00€	4.000,01€-5.000,00€ >5.000,01€

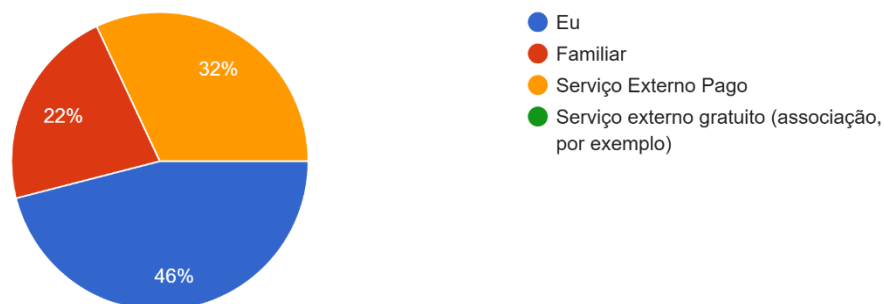


P.7 É o proprietário ou inquilino da habitação em que reside?				
	R.7	Proprietário	Inquilino	Vivo com Familiares Outro



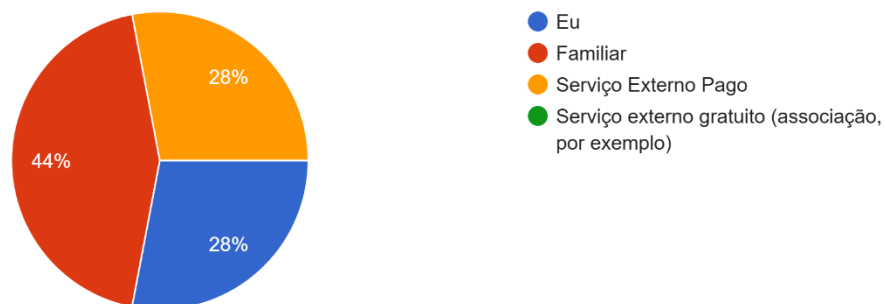
P.8 Quem é o responsável pela limpeza e manutenção da sua habitação, no quotidiano?

R.8	Eu	Familiar	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)
-----	----	----------	----------------------	--



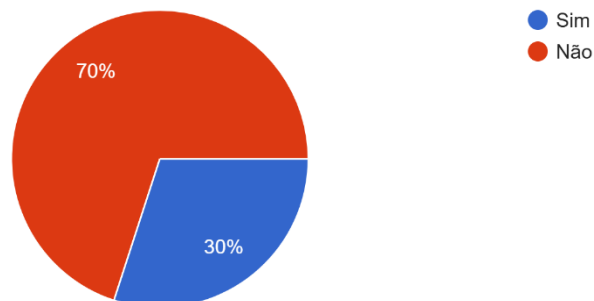
P.9 Tem alguém responsável pela limpeza e manutenção da sua habitação e plantas em momentos de ausência ou férias?

R.9	Eu	Familiar	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)
-----	----	----------	----------------------	--



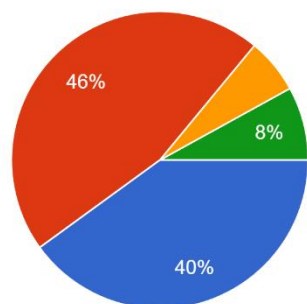
P.10 Tem mais do que uma habitação?

R.10	Não	Sim		
------	-----	-----	--	--



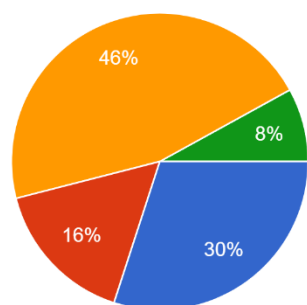
P.11 Qual é o seu estado civil?

R.11	Solteiro	União de Facto ou casado	Divorciado	Viúvo(a)	
------	----------	--------------------------	------------	----------	--



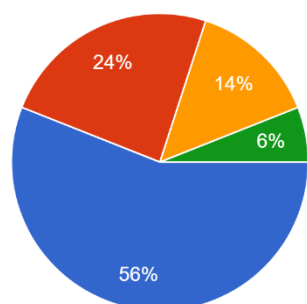
- Solteiro(a)
- União de Facto ou casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

P.12 Qual é o número de elementos do seu agregado familiar?				
R.12	1	2 3 a 4	5 ou mais	



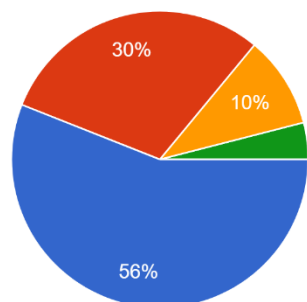
- 1
- 2
- 3 a 4
- 5 ou mais

P.13 Tem filhos ou crianças no seu agregado familiar? Se sim, quantos?				
R.13	Não	1	2	3 ✓ + 3



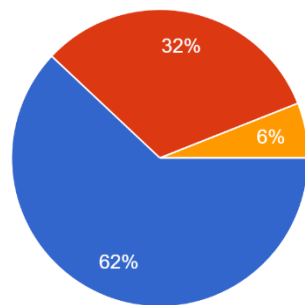
- Não
- 1
- 2
- 3 ou mais

P.14 Quem é que os leva à escola ou às atividades ocupacionais?				
R.14	Eu	Familiar	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)



- Não aplicável
- Eu
- Familiar
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

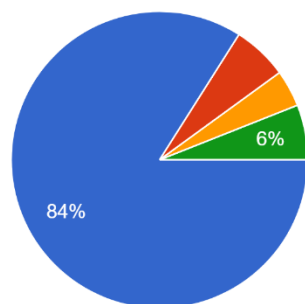
P.15 Quem é o responsável pela escolha, organização e logística das atividades ocupacionais e os momentos de férias?				
R.15	Eu	Familiar	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)



- Eu
- Familiar
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

P.16 Tem ascendentes a viver consigo? São dependentes de cuidados geriátricos?

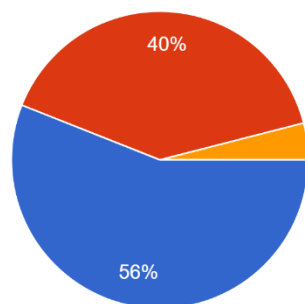
R.16	Não	Sim, são autónomos	Sim, são dependentes para algumas tarefas	Sim, são totalmente dependentes
------	-----	--------------------	---	---------------------------------



- Não
- Sim, são autónomos
- Sim, são dependentes para algumas tarefas
- Sim, são totalmente dependentes

P.17 Quem é o responsável pela ementa e compras alimentares do seu agregado familiar?

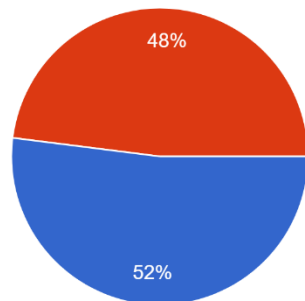
R.17	Eu	Familiar	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)
------	----	----------	----------------------	--



- Eu
- Familiar
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

P.18 Tem animais de estimação a viver consigo?

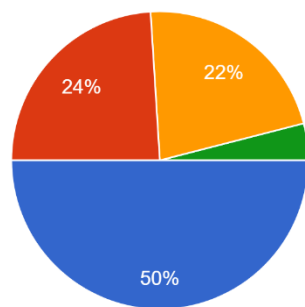
R.18	Não	Sim
------	-----	-----



- Não
- Sim

P.19 Se sim, quem cuida deles no dia-a-dia?

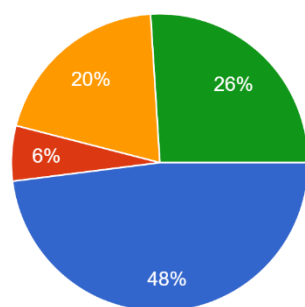
R.19	Eu	Familiar/Amigo	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)
------	----	----------------	----------------------	--



- Não aplicável
- Eu
- Familiar/Amigo
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

P.20 Se sim, quem cuida deles em situações de férias ou ausências pontuais?

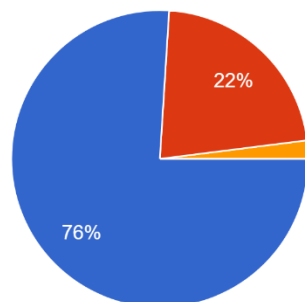
R.20	Eu	Familiar/Amigo	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)
------	----	----------------	----------------------	--



- Não aplicável
- Eu
- Familiar/Amigo
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

P.21 Quem é o responsável pela organização, planeamento e execução dos seus compromissos pessoais formais(cuidados pessoais, cuidados médicos, impostos, ...)?

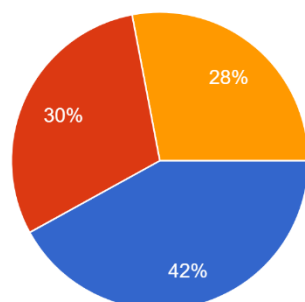
R.21	Eu	Familiar/Amigo	Serviço Externo Pago	Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)	
------	----	----------------	----------------------	--	--



- Eu
- Familiar/Amigo
- Serviço Externo Pago
- Serviço externo gratuito (associação, por exemplo)

P.22 Está satisfeito com a gestão dos seus compromissos pessoais?

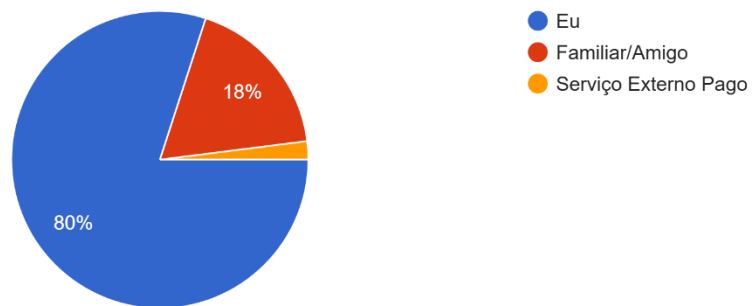
R.22	Sim	Não	Não sei		
------	-----	-----	---------	--	--



- Sim
- Não
- Não sei

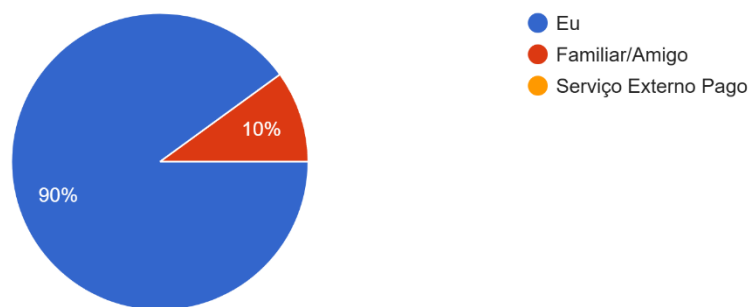
P.23 Quem efetua as suas compras pessoais?

R.25	Eu	Familiar/Amigo	Serviço Externo Pago		
------	----	----------------	----------------------	--	--



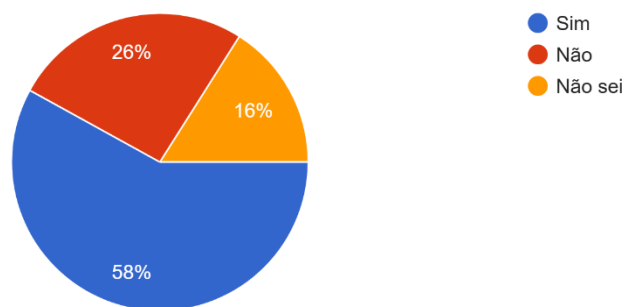
P.24 Quem gere a sua agenda médica?

R.26	Eu	Familiar/Amigo	Serviço Externo Pago		
------	----	----------------	----------------------	--	--



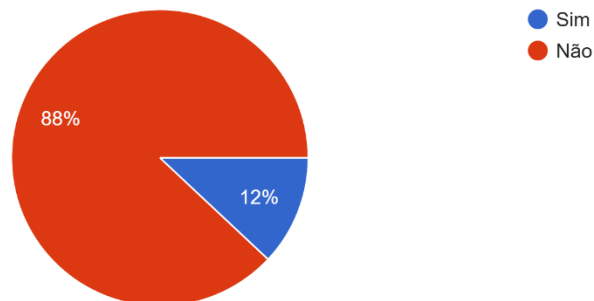
P.25 Sente dificuldades no seu dia-a-dia para gerir a componente não profissional da sua vida?

R.27	Sim	Não			
------	-----	-----	--	--	--



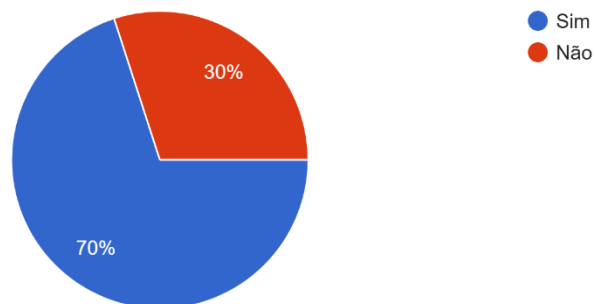
P.26 Tem ou já teve uma assistente pessoal, humana ou virtual?

R.28	Sim	Não			
------	-----	-----	--	--	--



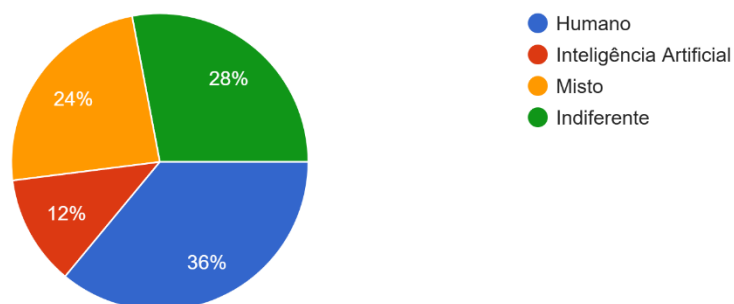
P.27 Gostava de ter uma assistente pessoal que lhe ajudasse na gestão do seu dia-a-dia, vida familiar e domicílio?

R.29	Sim	Não			
------	-----	-----	--	--	--



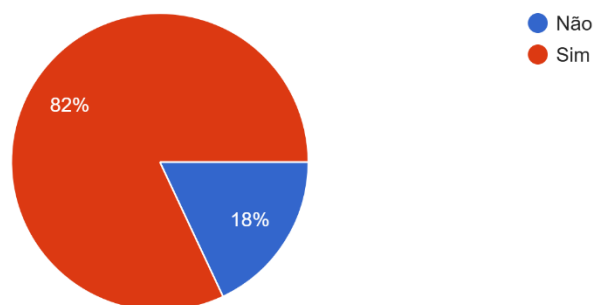
P.28 Prefere um serviço de assistência pessoal prestado por um humano ou Inteligência artificial?

R.30	Humano	Inteligência Artificial	Misto	Indiferente	
------	--------	-------------------------	-------	-------------	--



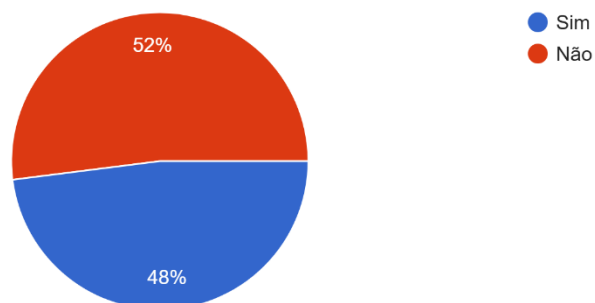
P.29 O fator custo poderia influenciar a sua escolha de um serviço prestado por um humano ou Inteligência Artificial?

R.31	Sim	Não			
------	-----	-----	--	--	--



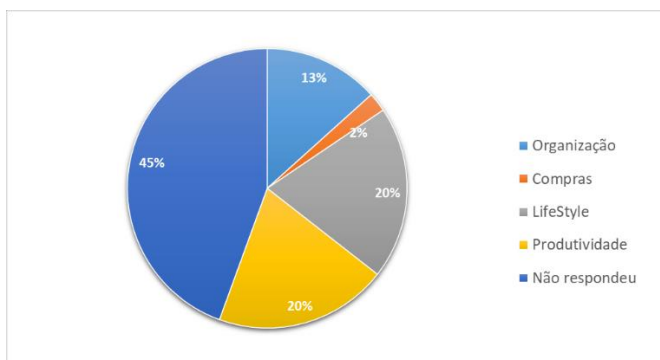
P.30 Utiliza, no seu dia-a-dia, aplicações (apps) de telemóvel para gerir o seu dia-a-dia?

R.32	Não	Sim			
------	-----	-----	--	--	--

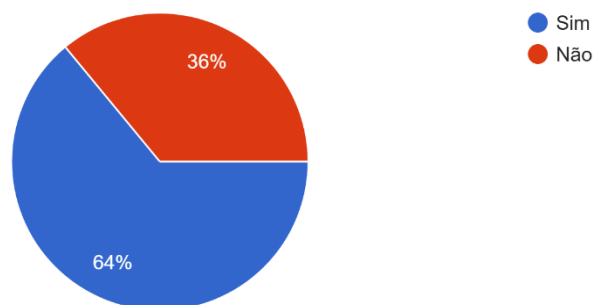


P.31 Se utiliza, diga quais:

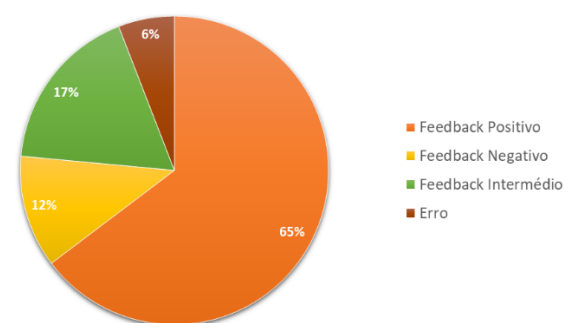
--	--	--	--	--	--



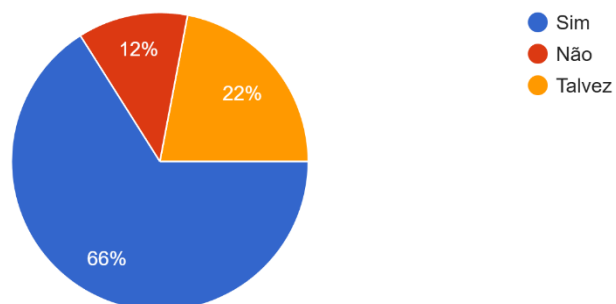
P.32 Já utilizou ferramentas com inteligência artificial (chatgpt, chatbot de respostas, Apple Siri, Amazon Alexa, Google Assistant, ...) na sua vida pessoal ou no trabalho?				
R.33	Sim	Não		



P.33 Como caracteriza estas ferramentas, com base na sua experiência?				
R.34	(resposta aberta)			



P.34 Se pudesse pagar, adquiria um serviço de assistência pessoal, familiar e do lar?				
R.35	Sim	Não		



Fonte: Autor, 2024

Anexo B – Prestações de Serviços: Tabela de Preços

2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS							
2.1 TABELA DE PREÇOS DOS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS							
	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029	
Serviços	Preço S/IVA	Preço S/IVA	Preço S/IVA	Preço S/IVA	Preço S/IVA	Preço S/IVA	
Subscrição APP (preço mensal)	10,56 €	10,82 €	11,09 €	11,37 €	11,66 €	11,95 €	
Subscrição APP Premium com IA (preço mensal)	24,38 €	24,99 €	25,61 €	26,25 €	26,91 €	27,58 €	
Assistência Pessoal Humana Pontual (preço hora)	30,00 €	30,75 €	31,52 €	32,31 €	33,11 €	33,94 €	
Assistência Pessoal Humana 1 Nível (valor mensal)	120,00 €	123,00 €	126,08 €	129,23 €	132,46 €	135,77 €	
Assistência Pessoal Humana 2 Níveis (valor mensal)	240,00 €	246,00 €	252,15 €	258,45 €	264,92 €	271,54 €	
Assistência Pessoal Humana 3 Níveis (valor mensal)	360,00 €	369,00 €	378,23 €	387,68 €	397,37 €	407,31 €	
Parcerias com terceiros (Comissão em %)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	

Fonte: Autor, 2024

Anexo C – Prestações de Serviços: Projeção de Vendas e Serviços Prestados

2.2 PROJEÇÃO VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS							
	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029	
Nº Subscrição APP	-	5 000	15 000	25 000	35 000	50 000	
Valor S/IVA	- €	54 120,00 €	166 419,00 €	284 299,13 €	407 969,24 €	597 383,54 €	
Valor C/IVA	- €	66 567,60 €	204 695,37 €	349 687,92 €	501 802,17 €	734 781,75 €	
Nº Subscrição APP Premium com IA		500	1 500	2 500	3 500	5 000	
Valor S/IVA	- €	12 494,75 €	38 421,36 €	65 636,48 €	94 188,35 €	137 918,66 €	
Valor C/IVA	- €	15 368,54 €	47 258,27 €	80 732,87 €	115 851,68 €	169 639,95 €	
Nº Assistentes Pessoais Humanas		3	6	10	12	15	
Valor S/IVA	- €	152 212,50 €	312 035,63 €	533 060,86 €	655 664,86 €	840 070,60 €	
Valor C/IVA	- €	187 221,38 €	383 803,82 €	655 664,86 €	806 467,77 €	1 033 286,84 €	
Parcerias com terceiros (Comissão em %)		5 000	15 000	25 000	35 000	50 000	
Valor S/IVA	- €	5 000,00 €	15 000,00 €	25 000,00 €	35 000,00 €	50 000,00 €	
Valor C/IVA	- €	6 150,00 €	18 450,00 €	30 750,00 €	43 050,00 €	61 500,00 €	
Total S/IVA	- €	223 827,25 €	531 875,98 €	907 996,47 €	1 192 822,46 €	1 625 372,80 €	
Total C/IVA	- €	275 307,52 €	654 207,46 €	1 116 835,66 €	1 467 171,62 €	1 999 208,54 €	
Valor IVA	- €	51 480,27 €	122 331,48 €	208 839,19 €	274 349,16 €	373 835,74 €	
Justificação Cálculo:							
- Definição de preços de subscrição da aplicação através de benchmark dos preços praticados por outras aplicações de LifeStyle, sendo que nenhuma outra apresenta os mesmos serviços.							
- Número de subscrições da app definidas através de benchmarking dos downloads de apps de LifeStyle em Portugal, no ano de 2023 (Fonte: Statista)							
- Definição dos preços de assistência com base nos seguintes pressupostos:							
Um nível de assistência corresponde a uma área de atuação diferentes: vida pessoal, vida familiar, ccuidado da casa							
Cada nível de assistência pessoal humana requer um acompanhamento de 4 horas mensais, ao que foi atribuído um valor/hora de 30€							
Um Assistente Pessoal representa 176 horas de trabalho mensais (8 horas diárias x 22 dias úteis), estando previstas quebras de produtividade de 10 horas mês , o que equivale a 30 minutos por dia, e absentismo de 16 horas mês para assistência à família e doenças pessoais, o que resultam em 150 horas mês de produtividade real.							
Conforme previsto na lei laboral portuguesa cada funcionário tem direito a 22 dias úteis de férias, pelo que só foram contabilizados 11 meses trabalhados, por ano completo.							
Por ano, um assistente pessoal consegue fazer 1650 horas de assistência pessoal.							
- Para o cálculodas parcerias estimou-se que os serviços de subscrição da app dão origem a pelo menos um reencaminhamento para um parceiro e cujo serviço deste é de, pelo menos 20€, da qual a nossa comissão pelo serviço é de 5%.							

Fonte: Autor, 2024

Anexo D – Fornecimentos e Serviços Externos

3. FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS							
		Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Subcontratos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subcontratos		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços Especializados		15 599,40 €	83 224,99 €	86 430,61 €	90 666,37 €	96 933,03 €	104 731,36 €
Trabalhos Especializados		14 990,00 €	47 534,75 €	48 723,12 €	49 941,20 €	51 189,73 €	52 469,47 €
Publicidade e Propaganda		- €	35 000,00 €	37 000,00 €	40 000,00 €	45 000,00 €	51 500,00 €
Vigilância e Segurança		437,40 €	448,34 €	459,54 €	471,03 €	482,81 €	494,88 €
Honorários		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comissões		32,00 €	98,40 €	100,86 €	103,38 €	105,97 €	108,62 €
Manutenções e Reparações		140,00 €	143,50 €	147,09 €	150,76 €	154,53 €	158,40 €
Materiais		4 163,32 €	5 356,58 €	5 490,50 €	5 627,76 €	5 768,45 €	5 912,66 €
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Livros e Documentação Técnica		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Material de Escritório		3 465,15 €	5 356,58 €	5 490,50 €	5 627,76 €	5 768,45 €	5 912,66 €
Artigos para Oferta		698,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
Energia e Fluidos		440,00 €	2 793,00 €	4 338,83 €	6 415,30 €	7 559,68 €	9 224,67 €
Electricidade		360,00 €	2 547,00 €	4 086,68 €	6 156,84 €	7 294,76 €	8 953,13 €
Combustíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Água		80,00 €	246,00 €	252,15 €	258,45 €	264,92 €	271,54 €
Deslocações, Estadas e Transportes		520,00 €	4 601,04 €	6 804,13 €	9 743,73 €	11 216,78 €	13 426,50 €
Deslocações e Estadas		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Transportes de Pessoal		520,00 €	4 601,04 €	6 804,13 €	9 743,73 €	11 216,78 €	13 426,50 €
Transportes de Mercadorias		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços Diversos		8 021,51 €	34 345,29 €	50 722,53 €	72 427,29 €	83 543,85 €	99 989,31 €
Rendas e Alugueres		4 800,00 €	28 708,20 €	43 025,40 €	62 001,23 €	71 687,71 €	86 033,28 €
Comunicação		513,91 €	1 106,80 €	1 342,46 €	1 660,27 €	1 847,46 €	2 117,63 €
Seguros (Frota)		- €	1 755,00 €	3 510,00 €	5 850,00 €	7 020,00 €	8 775,00 €
Royalties		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Contencioso e Notariado		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Despesas de Representação		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Limpeza, Higiene e Conforto		2 707,60 €	2 775,29 €	2 844,67 €	2 915,79 €	2 988,68 €	3 063,40 €
Outros Serviços		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Serviços		- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA dos FSE		6 597,57 €	29 528,34 €	34 520,75 €	41 133,06 €	45 495,38 €	51 591,03 €
Total FSE		28 744,23 €	130 320,89 €	153 786,59 €	184 880,44 €	205 021,80 €	233 284,51 €
Total FSE (C/IVA)		35 355,40 €	160 294,70 €	189 157,51 €	227 402,95 €	252 176,81 €	286 939,95 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo E – Gastos Com Pessoal

			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
			2024	2025	2026	2027	2028	2029
Quadro de Pessoal								
Nº Trabalhadores	Remuneração Mensal		5	8	11	15	17	20
Administração	1 500,00 €		1	1	1	1	1	1
Administrativo Geral (Escritório)	900,00 €		0	1	1	1	1	1
Dep.Recursos Humanos (Escritório)	1 200,00 €		1	2	2	2	2	2
Dep.Financeiro (Escritório)	1 200,00 €		0	1	1	1	1	1
Key-Accounts	1 300,00 €		3	3	6	10	12	15
Gastos com o Pessoal			40 400,67 €	183 269,90 €	255 270,80 €	350 453,01 €	398 344,41 €	470 181,51 €
Nº Trabalhadores			5	8	11	15	17	20
Administração			1	1	1	1	1	1
Administrativo Geral (Escritório)			0	1	1	1	1	1
Dep.Recursos Humanos (Escritório)			1	2	2	2	2	2
Dep.Financeiro (Escritório)			0	1	1	1	1	1
Key-Accounts			3	3	6	10	12	15
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)			30 800,00 €	138 600,00 €	193 200,00 €	266 000,00 €	302 400,00 €	357 000,00 €
Administração			7 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €
Administrativo Geral (Escritório)			- €	12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €	12 600,00 €
Dep.Recursos Humanos (Escritório)			5 600,00 €	33 600,00 €	33 600,00 €	33 600,00 €	33 600,00 €	33 600,00 €
Dep.Financeiro (Escritório)			- €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €
Key-Accounts			18 200,00 €	54 600,00 €	109 200,00 €	182 000,00 €	218 400,00 €	273 000,00 €
Subsídio de Alimentação Total			1 911,00 €	10 046,40 €	13 813,80 €	18 018,00 €	20 420,40 €	24 024,00 €
Subsídio de Alimentação			1 911,00 €	10 046,40 €	13 813,80 €	18 018,00 €	20 420,40 €	24 024,00 €
Segurança Social			10 703,00 €	48 163,50 €	67 137,00 €	92 435,00 €	105 084,00 €	124 057,50 €
TSU Empresa (23,75%)			7 315,00 €	32 917,50 €	45 885,00 €	63 175,00 €	71 820,00 €	84 787,50 €
TSU Colaboradores (11%)			3 388,00 €	15 246,00 €	21 252,00 €	29 260,00 €	33 264,00 €	39 270,00 €
IRS			4 496,80 €	20 235,60 €	28 207,20 €	38 836,00 €	44 150,40 €	52 122,00 €
IRS (14,6%)			4 496,80 €	20 235,60 €	28 207,20 €	38 836,00 €	44 150,40 €	52 122,00 €
Seguros de Acidente de Trabalho			308,00 €	1 386,00 €	1 932,00 €	2 660,00 €	3 024,00 €	3 570,00 €
Seguros de Acidente de Trabalho			308,00 €	1 386,00 €	1 932,00 €	2 660,00 €	3 024,00 €	3 570,00 €
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)			66,67 €	320,00 €	440,00 €	600,01 €	680,01 €	800,01 €
IVA			14,50 €	69,60 €	95,70 €	130,50 €	147,90 €	174,00 €
Formação			58,33 €	280,00 €	385,00 €	525,01 €	595,01 €	700,01 €
Higiene Segurança no Trabalho (HST)			8,33 €	40,00 €	55,00 €	75,00 €	85,00 €	100,00 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo F – Working Capital

5. WORKING CAPITAL (FUNDO DE MANEIO)			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
			2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fundo de Maneio	Dias							
Prazo Médio de Recebimento - Clientes (PMR)	0							
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMP)	60							
Prazo Médio Recebimento - Estado	90							
Prazo Médio Pagamento - Estado	30							
Investimento em Fundo de Maneio			42 085,18 €	- 81 672,19 €	- 19 676,13 €	- 24 665,71 €	- 16 811,47 €	- 25 074,79 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo G – Investimento em Capital Fixo

6. INVESTIMENTO EM CAPITAL FIXO (CAPEX)			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
			2024	2025	2026	2027	2028	2029
Investimento em Capital fixo (CAPEX)			258 505,10 €	4 486,40 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €
IVA			59 456,17 €	1 031,87 €	115,98 €	158,51 €	81,24 €	124,90 €
Ativo fixo tangíveis			8 505,10 €	4 486,40 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €
Terrenos e Recursos Naturais			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e outras construções			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento básico			4 447,62 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento ligeiro			275,54 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento de transporte			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento administrativo			3 781,94 €	4 486,40 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €
Outros Ativos Fixos Tangíveis			- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos intangíveis			250 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicação Móvel com Inteligência Artificial			250 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Autor, 2024

Anexo H – Necessidades de Financiamento

7. NECESSIDADES TOTAIS DE FINANCIAMENTO		Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Total Investimento FM e CAPEX		300 590,28 €	- 77 185,79 €	- 19 171,86 €	- 23 976,54 €	- 16 458,27 €	- 24 531,75 €
Investimento em Fundo de Maneio		42 085,18 €	- 81 672,19 €	- 19 676,13 €	- 24 665,71 €	- 16 811,47 €	- 25 074,79 €
Investimento em Capital fixo (CAPEX)		258 505,10 €	4 486,40 €	504,27 €	689,17 €	353,20 €	543,04 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo I – Fontes de Financiamento

8. FONTES DE FINANCIAMENTO		Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
<u>8.1 Estrutura de Capital no momento de constituição</u>	CP:Dívida (%)						
Capital Próprio	100%						
Capitais Alheios	0%						
Necessidades capital próprio (mínimo)		300 590,28 €					
<u>8.2 Constituição dos Capitais Próprios</u>							
Capital Próprio		300 590,28 €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social		50 000,00 €					
Incentivo não reembolsável		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Prestações Suplementares		250 590,28 €	- €	- €	- €	- €	- €
<u>8.3 Distribuição de Resultados</u>							
Dividendos		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Reservas legais		0%	0%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Resultados Transitados		100,00%	100,00%	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
<u>8.4 Capitais Alheios; Financiamento Bancário</u>							
<u>8.4.1 Financiamento Bancário</u>	MLP						
Ano do contrato	2024						
Capital contratualizado	80 000						
Período de reembolso de capital (anos)	3,0						
Período de carência de capital (anos)	1						
Taxa de juro anual	8,00%						
<u>8.4.2 Financiamento Bancário</u>	MLP						
Ano do contrato	2025						
Capital contratualizado	120 000						
Período de reembolso de capital (anos)	3,0						
Período de carência de capital (anos)	1						
Taxa de juro anual	8,00%						
<u>8.5 Custo de Capital: WACC</u>							
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	6,65%						
Custo do capital próprio (Rcp)	7,94%						
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	2,41%						
Beta unlevered (Bu)	100,00%						
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	4,00%						
Prémio de risco do país Pp	3,94%						
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	2,96%						
Taxa de juro de referência (Rca)	3,75%						
Fonte: Banco de Portugal e Damodaran							
<u>8.6 Taxa Crescimento perpetuidade</u>							
Taxa de crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	0,50%						
Fonte: Não sendo possível encontrar dados próprios deste segmento do mercado, decidiu-se por uma taxa conservadora adaptada ao mercado português no geral.							

Fonte: Autor, 2024

Anexo J – Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços prestados	-	223 827	531 876	907 996	1 192 822	1 625 373
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Ganhos/Perdas imputados de Subsidiárias, Associadas e Empreendimentos Conjuntos	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
Trabalhos para a Própria Entidade	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-
FSE	(28 744)	(130 321)	(153 787)	(184 880)	(205 022)	(233 285)
Gastos com o Pessoal	(40 401)	(183 270)	(255 271)	(350 453)	(398 344)	(470 182)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Provisões (Aumentos/Reduções)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Aumentos/Reduções de Justo Valor	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	(69 145)	(89 764)	122 819	372 663	589 456	921 907
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(8 752)	(27 154)	(27 254)	(27 392)	(27 463)	(27 301)
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
EBIT (Resultado Operacional)	(77 897)	(116 917)	95 564	345 271	561 993	894 606
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	(6 656)	(16 640)	(16 640)	(14 421)	(8 875)	(3 328)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(84 553)	(133 557)	78 924	330 849	553 119	891 278
Imposto	-	-	(5 327)	(37 797)	(124 452)	(200 538)
IRC	-	-	(4 972)	(35 277)	(116 155)	(187 168)
Derrama Municipal	-	-	(355)	(2 520)	(8 297)	(13 369)
Resultado Líquido	(84 553)	(133 557)	73 597	293 053	428 667	690 740

Fonte: Autor, 2024

Anexo K – Balanço Previsional

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ativo						
Ativo não corrente	249 753	227 086	200 336	173 633	146 523	119 765
Ativos fixos tangíveis	8 086	10 419	8 669	6 966	4 856	3 098
Ativos intangíveis	241 667	216 667	191 667	166 667	141 667	116 667
Outros investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	70 267	94 981	188 338	466 092	872 014	1 574 587
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	66 068	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	4 199	94 981	188 338	466 092	872 014	1 574 587
Total do Ativo	320 020	322 067	388 673	639 725	1 018 537	1 694 352
Capital Próprio	216 037	82 480	156 077	449 130	877 797	1 568 537
Capital Social	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Prestações suplementares	250 590	250 590	250 590	250 590	250 590	250 590
Resultados Transitados	-	(84 553)	(218 110)	(148 193)	130 207	537 440
Reservas legais	-	-	-	3 680	18 332	39 766
Resultado Líquido	(84 553)	(133 557)	73 597	293 053	428 667	690 740
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	80 000	173 333	106 667	40 000	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	80 000	173 333	106 667	40 000	-	-
Passivo corrente	23 983	66 254	125 930	150 596	140 740	125 815
Fornecedores	17 469	26 341	31 043	37 273	41 317	46 989
EOEP	6 514	13 246	28 220	46 656	59 423	78 826
Financiamentos obtidos (CP)	-	26 667	66 667	66 667	40 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Diferimentos						
Total Passivo	103 983	239 587	232 596	190 596	140 740	125 815
Total Capital Próprio + Passivo	320 020	322 067	388 673	639 725	1 018 537	1 694 352

Fonte: Autor, 2024

Anexo L – Avaliação Financeira 1

	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
<u>1. Projeto/Investimento Pós-financeiro</u>						
<u>Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo</u>						
<u>Médio Ponderado do Capital (WACC)</u>						
+ EBIT	(77 897)	(116 917)	95 564	345 271	561 993	894 606
- Imposto	(1 498)	(3 744)	(9 071)	(41 042)	(126 449)	(201 286)
+ Depreciações e Amortizações	8 752	27 154	27 254	27 392	27 463	27 301
- Variação Fundo de Maneio	(42 085)	81 672	19 676	24 666	16 811	25 075
- CAPEX	(258 505)	(4 486)	(504)	(689)	(353)	(543)
Cash Flow Operacional	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	745 152
Valor residual					-	6 050
FCFF com VR	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	739 102
Perpetuidade						12 182 496
FCFF com perpetuidade	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	12 927 648
Factor de atualização - WACC	1,00	0,94	0,88	0,82	0,77	0,72
FCFF descontado VR	(371 233)	(15 304)	116 866	293 164	370 647	535 745
FCFF descontado acumulado VR	(371 233)	(386 537)	(269 671)	23 493	394 140	929 885
FCFF descontado perpetuidade	(371 233)	(15 304)	116 866	293 164	370 647	9 370 720
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(371 233)	(386 537)	(269 671)	23 493	394 140	9 764 861
ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade				
VAL	929 885	9 764 861				
TIR	47%	114%				
Payback	3,92	3,92	anos			
Valor Residual	-6 050					
Valor da perpetuidade	12 182 496					

Fonte: Autor, 2024

Anexo M – Avaliação Financeira 2

<u>2. Investimento (Pré-financeiro)</u>						
<u>Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM</u>						
+ EBIT	(77 897)	(116 917)	95 564	345 271	561 993	894 606
- Imposto	(1 498)	(3 744)	(9 071)	(41 042)	(126 449)	(201 286)
+ Depreciações e Amortizações	8 752	27 154	27 254	27 392	27 463	27 301
- Variação Fundo de Maneio	(42 085)	81 672	19 676	24 666	16 811	25 075
- CAPEX	(258 505)	(4 486)	(504)	(689)	(353)	(543)
Cash Flow Operacional	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	745 152
Valor residual					-	6 050
FCFF com VR	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	739 102
Perpetuidade						10 065 564
FCFF com perpetuidade	(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	10 810 717
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,93	0,86	0,80	0,74	0,68
FCFF descontado VR	(371 233)	(15 121)	114 083	282 756	353 206	504 420
FCFF descontado acumulado VR	(371 233)	(386 354)	(272 271)	10 485	363 692	868 112
FCFF descontado perpetuidade	(371 233)	(15 121)	114 083	282 756	353 206	7 378 064
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(371 233)	(386 354)	(272 271)	10 485	363 692	7 741 755
ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/Valor Residual	c/ Perpetuidade				
VAL	868 112	7 741 755				
TIR	47,16%	107,31%				
Payback	3,96	3,96	Anos			
Valor Residual (VR)	-6 050					
Valor da perpetuidade	10 065 564					

Fonte: Autor, 2024

Anexo N – Avaliação Financeira 3

<u>3. Investidor/Capital Próprio:</u>							
<u>Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital CAPM</u>							
+ EBIT		(77 897)	(116 917)	95 564	345 271	561 993	894 606
- Imposto		(1 498)	(3 744)	(9 071)	(41 042)	(126 449)	(201 286)
+ Depreciações e Amortizações		8 752	27 154	27 254	27 392	27 463	27 301
- Variação Fundo de Maneio		(42 085)	81 672	19 676	24 666	16 811	25 075
- CAPEX		(258 505)	(4 486)	(504)	(689)	(353)	(543)
Cash Flow Operacional		(371 233)	(16 322)	132 919	355 598	479 466	745 152
Juros e Gastos Similares Suportados		(6 656)	(16 640)	(16 640)	(14 421)	(8 875)	(3 328)
Financiamentos obtidos		80 000	120 000	-	-	-	-
Amortização de financiamentos		-	-	(26 667)	(66 667)	(66 667)	(40 000)
FCFE		(297 889)	87 038	89 612	274 510	403 925	701 824
Valor residual						-	6 050
FCFE com VR		(297 889)	87 038	89 612	274 510	403 925	695 774
Perpetuidade							9 480 287
FCFE com perpetuidade		(297 889)	87 038	89 612	274 510	403 925	10 182 111
Factor de atualização - CAPM		1,00	0,93	0,86	0,80	0,74	0,68
FCFE descontado VR		(297 889)	80 636	76 914	218 278	297 557	474 850
FCFE descontado acumulado VR		(297 889)	(217 253)	(140 339)	77 939	375 496	850 346
FCFE descontado		(297 889)	80 636	76 914	218 278	297 557	6 949 055
FCFE descontado acumulado		(297 889)	(217 253)	(140 339)	77 939	375 496	7 324 552
ANÁLISE DE VIABILIDADE		C/ Valor Residual	c/ Perpetuidade				
VAL		850 346	7 324 552				
TIR		57,70%	120,14%				
Payback		3,64	3,64 anos				
Valor Residual		-6 050					
Valor da perpetuidade		9 480 287					

Fonte: Autor, 2024

Anexo O – Rácios Financeiros

A. Avaliação do projeto/investimento						
1. Pós Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Líquido)	929 885	9 764 861				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	47%	114%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	3,9	3,9 anos				
Valor Residual (VR)	(6 050)					
Valor da perpetuidade	12 182 496					
2. Pré Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Líquido)	868 112	7 741 755				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	47%	107%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,0	4,0 anos				
Valor Residual (VR)	(6 050)					
Valor da perpetuidade	10 065 564					
3. Investidor	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Líquido)	850 346	7 324 552				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	58%	120%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	3,6	3,6 anos				
Valor Residual (VR)	(6 050)					
Valor da perpetuidade	9 480 287					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Ponto Crítico	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total custos Fixos e Variáveis	69 144,90 €	313 590,80 €	409 057,40 €	535 333,45 €	603 366,21 €	703 466,02 €
Total custos fixos	68 680,23 €	311 248,04 €	405 663,72 €	530 534,23 €	597 838,51 €	696 857,73 €
Total custos variáveis	464,67 €	2 342,75 €	3 393,67 €	4 799,22 €	5 527,70 €	6 608,29 €
Vendas anuais	- €	223 827,25 €	531 875,98 €	907 996,47 €	1 192 822,46 €	1 625 372,80 €
Ponto Crítico de Vendas (valor)	- €	314 540,27 €	408 268,71 €	533 353,27 €	600 621,87 €	699 702,51 €
Margem de segurança (valor)	- €	90 713,02 €	123 607,27 €	374 643,20 €	592 200,58 €	925 670,28 €
Rácios Financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Rentabilidade do Negócio	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margem Operacional			23%	41%	49%	57%
Margem líquida			14%	32%	36%	42%
Rentabilidade do Ativo			19%	46%	42%	41%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	0%	69%	137%	142%	117%	96%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)			23%	48%	43%	41%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)			47%	65%	49%	44%
Liquidez						
Liquidez geral	293%	143%	150%	309%	620%	1252%
Financeiros						
Autonomia Financeira	68%	26%	40%	70%	86%	93%
Endividamento	32%	74%	60%	30%	14%	7%
Solvabilidade	308%	134%	167%	336%	724%	1347%

Fonte: Autor, 2024

Anexo P – Working Capital

WORKING CAPITAL (FUNDO DE MANEIO)						
	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Necessidades de Fundo de Maneio	66 068,246 €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	66 068,246 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA	66 068,246 €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber						
Diferimentos						
Recursos de Fundo de Maneio	23 983,062 €	39 587,006 €	59 263,133 €	83 928,841 €	100 740,309 €	125 815,102 €
Fornecedores	17 468,862 €	26 340,630 €	31 042,693 €	37 272,989 €	41 317,001 €	46 988,966 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	6 514,200 €	13 246,377 €	28 220,440 €	46 655,852 €	59 423,308 €	78 826,136 €
IRS	1 927,200 €	2 890,800 €	4 029,600 €	5 548,000 €	6 307,200 €	7 446,000 €
IVA	0	3 475,077 €	14 599,840 €	27 902,852 €	38 104,108 €	53 657,636 €
TSU	4 587,000 €	6 880,500 €	9 591,000 €	13 205,000 €	15 012,000 €	17 722,500 €
FCT	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras dívidas a pagar						
Diferimentos						
Fundo de Maneio	42 085,184 €	- 39 587,006 €	- 59 263,133 €	- 83 928,841 €	- 100 740,309 €	- 125 815,102 €
Variação Fundo de Maneio	42 085,184 €	- 81 672,190 €	- 19 676,127 €	- 24 665,708 €	- 16 811,468 €	- 25 074,794 €
IVA	- 66 068,246 €	20 850,460 €	87 599,042 €	167 417,112 €	228 624,649 €	321 945,816 €
IVA liquidado	- €	51 480,268 €	122 331,476 €	208 839,188 €	274 349,165 €	373 835,743 €
IVA dedutível	66 068,246 €	30 629,808 €	34 732,434 €	41 422,075 €	45 724,516 €	51 889,927 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo Q – Investimento (CAPEX)

	Estimativa Vida Útil (Anos)	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Plano de Investimentos		258 505 €	4 486 €	504 €	689 €	353 €	543 €
Ativo fixo tangíveis		8 505 €	4 486 €	504 €	689 €	353 €	543 €
Equipamento Básico							
Secretárias	10	813 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cadeiras de Secretária	10	1 145 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mesa de Reuniões	10	468 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cadeiras de Reuniões	10	1 192 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cadeiras Receção	10	558 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mesa Receção	10	79 €	- €	- €	- €	- €	- €
Bengaleiro	10	74 €	- €	- €	- €	- €	- €
Quadro Branco	10	119 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Ligeiro							
Microondas	5	66 €	- €	- €	- €	- €	- €
Frigorífico	5	210 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Administrativo							
Telemóveis	5	800 €	492 €	504 €	689 €	353 €	543 €
Impressora	5	384 €	- €	- €	- €	- €	- €
Computador Portátil	5	2 598 €	3 994 €	- €	- €	- €	- €
Ativo fixo intangíveis		250 000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicação Móvel com Inteligência Artificial	10	250 000 €	- €	- €	- €	- €	- €
CAPEX (Balanço)		249 753 €	227 086 €	200 336 €	173 633 €	146 523 €	119 765 €
Ativo fixo tangíveis		8 086 €	10 419 €	8 669 €	6 966 €	4 856 €	3 098 €
Equipamento Básico		4 299 €	3 855 €	3 410 €	2 965 €	2 520 €	2 076 €
Equipamento Ligeiro		257 €	202 €	147 €	92 €	37 €	- €
Equipamento Administrativo		3 530 €	6 363 €	5 112 €	3 909 €	2 299 €	1 023 €
Ativo fixo intangíveis		241 667 €	216 667 €	191 667 €	166 657 €	141 667 €	116 667 €
Aplicação Móvel com Inteligência Artificial		241 667 €	216 667 €	191 667 €	166 657 €	141 667 €	116 667 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo R – Serviço da Dívida

MAPA DA DÍVIDA		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total de Financiamentos		80 000 €	200 000 €	173 333 €	106 667 €	40 000 €	- €
Total de Financiamentos MPL		80 000 €	200 000 €	173 333 €	106 667 €	40 000 €	- €
Total de Financiamentos CP		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total de Amortizações (reembolso de capital)		- €	- €	26 667 €	66 667 €	66 667 €	40 000 €
Total das amortizações MPL		- €	- €	26 667 €	66 667 €	66 667 €	40 000 €
Total das amortizações CP		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados		6 656 €	16 640 €	16 640 €	14 421 €	8 875 €	3 328 €
Financiamento Bancário 1							
	MLP						
Capital contratualizado	80 000 €						
Ano do contrato	2024						
Período de reembolso de capital (anos)	3,0						
Período de carência de capital (anos)	1,0						
Taxa de juro anual	8,00%						
Serviço da dívida:							
Capital em dívida no início do período		80 000 €	80 000 €	80 000 €	53 333 €	26 667 €	- €
Amortização de dívida		- €	- €	26 667 €	26 667 €	26 667 €	- €
Capital em dívida no final do período		80 000 €	80 000 €	53 333 €	26 667 €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados		6 656 €	6 656 €	6 656 €	4 437 €	2 219 €	- €
Financiamento Bancário 2							
	MLP						
Capital contratualizado	120 000 €						
Ano do contrato	2 025						
Período de reembolso de capital (anos)	3,0						
Período de carência de capital (anos)	1,0						
Taxa de juro anual	8,00%						
Serviço da dívida:							
Capital em dívida no início do período		- €	120 000 €	120 000 €	120 000 €	80 000 €	40 000 €
Amortização de dívida		- €	- €	- €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
Capital em dívida no final do período		- €	120 000 €	120 000 €	80 000 €	40 000 €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados		- €	9 984 €	9 984 €	9 984 €	6 656 €	3 328 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo S – Mapa de Tesouraria

	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Cash Flow operacional	- 51 773,91 €	- 7 059,48 €	137 283,31 €	359 690,31 €	481 897,24 €	746 568,97 €
Inflow	- €	341 375,76 €	654 207,46 €	1 116 835,66 €	1 467 171,62 €	1 999 208,54 €
Ano corrente						
Clientes	- €	275 307,52 €	654 207,46 €	1 116 835,66 €	1 467 171,62 €	1 999 208,54 €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ano anterior						
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	- €	66 068,25 €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outflow	51 773,91 €	348 435,25 €	516 924,15 €	757 145,34 €	985 274,38 €	1 252 639,57 €
Ano corrente						
Fornecedores	17 954,11 €	133 898,20 €	157 800,36 €	189 471,03 €	210 028,09 €	238 860,58 €
Gastos com Pessoal	25 134,20 €	114 550,80 €	159 486,60 €	218 582,00 €	248 430,00 €	293 202,00 €
EOEP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IRC	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IRS	2 569,60 €	17 344,80 €	24 177,60 €	33 288,00 €	37 843,20 €	44 676,00 €
IVA	- €	17 375,38 €	72 999,20 €	139 514,26 €	190 520,54 €	268 288,18 €
TSU	6 116,00 €	41 283,00 €	57 546,00 €	79 230,00 €	90 072,00 €	106 335,00 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ano anterior						
Fornecedores	- €	17 468,86 €	26 340,63 €	31 042,69 €	37 272,99 €	41 317,00 €
Gastos com Pessoal	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IRC	- €	- €	5 327,38 €	37 796,92 €	124 451,71 €	200 537,51 €
IRS	- €	1 927,20 €	2 890,80 €	4 029,60 €	5 548,00 €	6 307,20 €
IVA	- €	- €	3 475,08 €	14 599,84 €	27 902,85 €	38 104,11 €
TSU	- €	4 587,00 €	6 880,50 €	9 591,00 €	13 205,00 €	15 012,00 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash Flow de Financiamento	373 934,28 €	103 360,00 €	- 43 306,67 €	- 81 088,00 €	- 75 541,33 €	- 43 328,00 €
Inflow	380 590,28 €	120 000,00 €	- 0,00 €	- 0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capital e Prestações Suplementares	300 590,28 €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos	80 000,00 €	120 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Outflow	6 656,00 €	16 640,00 €	43 306,67 €	81 088,00 €	75 541,33 €	43 328,00 €
Financiamentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortização de dívida	- €	- €	26 666,67 €	66 666,67 €	66 666,67 €	40 000,00 €
Dividendos e juros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	6 656,00 €	16 640,00 €	16 640,00 €	14 421,33 €	8 874,67 €	3 328,00 €
Cash Flow de Investimento	- 317 961,27 €	- 5 518,27 €	- 620,25 €	- 847,68 €	- 434,44 €	- 667,94 €
Inflow						
Subsídio não reembolsável	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outflow						
Ativos fixos	317 961,27 €	5 518,27 €	620,25 €	847,68 €	434,44 €	667,94 €
Cash no início do ano	- €	4 199,10 €	94 981,35 €	188 337,74 €	466 092,37 €	872 013,84 €
Cash no final do ano	4 199,10 €	94 981,35 €	188 337,74 €	466 092,37 €	872 013,84 €	1 574 586,87 €
Necessidades de Tesouraria	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Autor, 2024

Anexo T – Capital Próprio

	Ano 1 2024	Ano 2 2025	Ano 3 2026	Ano 4 2027	Ano 5 2028	Ano 6 2029
Capital Social	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Prestações suplementares	250 590,28 €	250 590,28 €	250 590,28 €	250 590,28 €	250 590,28 €	250 590,28 €
Resultado Líquido	- 84 552,98 €	- 133 557,08 €	73 596,81 €	293 052,54 €	428 667,01 €	690 740,30 €
Resultados Transitados		- 84 552,98 €	- 218 110,07 €	- 148 193,10 €	130 206,81 €	537 440,47 €
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas legais	- €	- €	- €	3 679,84 €	14 652,63 €	21 433,35 €
Outras Variações Capital Próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Capital Próprio	216 037,30 €	82 480,22 €	156 077,03 €	449 129,56 €	877 796,57 €	1 568 536,86 €
Variações Capital Próprio	216 037,30 €	- 133 557,08 €	73 596,81 €	293 052,54 €	428 667,01 €	690 740,30 €

Fonte: Autor, 2024

Anexo U – Análise de Sensibilidade

Alteração do Pressuposto PMR 30 Dias							
				ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
				VAL	915 089	9 112 736	
				TIR	44%	109%	
				Payback	4,16	4,16 anos	
				Valor Residual	158 269		
				Valor da perpetuidade	11 467 569		
Alteração do Pressuposto Projeção Vendas (menos 20%)							
				ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
				VAL	377 868	6 178 927	
				TIR	25%	90%	
				Payback	4,93	4,93 anos	
				Valor Residual	6 411		
				Valor da perpetuidade	8 009 429		
Alteração do Pressuposto Projeção Vendas (menos 30%)							
				ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
				VAL	99 138	4 885 300	
				TIR	12%	79%	
				Payback	5,67	5,04 anos	
				Valor Residual	12 642		
				Valor da perpetuidade	6 615 530		

Fonte: Autor, 2024