

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

***Rebranding* da marca Cidália Cabeleireiros: plano de negócios e indicadores de performance**

Alexandra Gabriela António Fernandes Padinha

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,
Professora Associada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

***Rebranding* da marca Cidália Cabeleireiros: plano de negócios e indicadores de performance**

Alexandra Gabriela António Fernandes Padinha

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,
Professora Associada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2025

Agradecimentos

A realização deste projeto representa a concretização de um percurso desafiante, que não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas e entidades, às quais expresso a minha mais profunda gratidão.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Simões, pela sua disponibilidade constante, orientação precisa e aconselhamento rigoroso. A sua prontidão em esclarecer dúvidas, o acompanhamento atento e a responsividade ao longo deste percurso foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, permitindo-me aprofundar a investigação com maior confiança e clareza.

Manifesto também o meu profundo reconhecimento ao Grupo Cidália Cabeleireiros, empresa que tem sido parte integrante da minha vida e do meu percurso profissional. Em particular, agradeço à minha equipa e a todos os colaboradores, com quem partilho diariamente o orgulho pelo crescimento e sucesso da empresa. Sem o compromisso, dedicação e empenho de cada um, não teria sido possível não só alcançar o patamar em que nos encontramos hoje, mas também despende o tempo necessário para a concretização deste estudo.

Ao meu irmão, Jorge Fernandes, com quem tenho partilhado esta aventura de vida empresarial, agradeço a parceria inabalável, a visão estratégica e a inspiração diária. O seu compromisso e resiliência motivam-me continuamente a evoluir e a superar desafios, tornando esta caminhada ainda mais gratificante.

Ao meu marido, Bruno Padinha, agradeço a paciência, a compreensão e o apoio incondicional ao longo desta jornada académica, assim como a força constante que me transmitiu nos momentos de maior exigência. Aos meus filhos, deixo um agradecimento especial pelo carinho e, sobretudo, pela privação da minha atenção em tantos momentos. A sua presença e amor foram, e continuarão a ser, a minha maior motivação.

Por fim, expresso a minha gratidão a todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão do Iscte Business School, cujas discussões e partilhas contribuíram para o enriquecimento desta investigação, e a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, apoiaram e incentivaram esta caminhada.

A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

Este estudo analisa a viabilidade da implementação de um novo conceito de salão de cabeleireiro sob a marca *BeMyCrush*, no contexto da estratégia de *Rebranding* da marca Cidália Cabeleireiros. Com uma presença consolidada no mercado português, o grupo pretende modernizar a sua identidade de marca, atrair uma clientela mais jovem, orientada para novas tendências e explorar outras oportunidades de negócio, incluindo a expansão internacional e o desenvolvimento de uma linha de produtos de marca própria.

Para atingir estes objetivos, a investigação propõe um modelo abrangente de avaliação de performance, integrando indicadores-chave de performance para medir o impacto do *Rebranding* e a escalabilidade da nova unidade de negócio. Para recolha de dados, adotaram-se métodos qualitativos e quantitativos. A componente qualitativa inclui entrevistas semiestruturadas e grupos focais com colaboradores, gestores e clientes para analisar perceções e expectativas relativamente à transformação da marca e *frameworks* estratégicas, como a análise PESTEL (*Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental e Legal*), as Cinco Forças de Porter. A análise quantitativa abrange documentos contabilísticos e financeiros atuais, projeções financeiras e métricas operacionais, garantindo uma avaliação rigorosa do modelo de negócio.

Adicionalmente, o estudo integra uma análise de viabilidade financeira, considerando projeções de receitas, estrutura de custos, análise de rentabilidade do investimento. Tal assegura a solidez estratégica e a viabilidade económica do conceito, argumentando a sua expansão e sustentabilidade a longo prazo.

Os resultados contribuem para a literatura académica e para a prática empresarial, fornecendo evidências sobre a eficácia do *Rebranding* na perceção da marca, no *engagement* dos clientes e no desempenho do negócio. Ademais, este estudo disponibiliza um modelo estruturado de avaliação de performance, que permitem auxiliar os gestores na tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias de *Rebranding* e expansão, eventualmente escaláveis, tanto a nível nacional como internacional.

Palavras-chave: Renovação de marca, Medição de Desempenho, KPIs, Gestão Estratégica de Marcas, Viabilidade Financeira, Escalabilidade de Negócios, Indústria de Cabeleireiro, Expansão do Setor de Serviços.

JEL: M31 – Marketing, L26 – Empreendedorismo

Abstract

This study examines the feasibility of introducing a new hair salon concept under the *BeMyCrush* brand as part of the rebranding strategy of the Cidália Cabeleireiros Group. With a well-established presence in the Portuguese market, the group seeks to modernize its brand identity, attract a younger and trend-conscious clientele, and explore new business opportunities, including international expansion and the development of a private-label product line.

To achieve these objectives, this research proposes a comprehensive performance evaluation model integrating key performance indicators (KPIs) to assess the impact of rebranding and the scalability of the new business unit. A mixed-methods approach is employed, incorporating both qualitative and quantitative methodologies. The qualitative component comprises semi-structured interviews and focus groups with employees, managers, and customers to examine perceptions and expectations regarding the brand transformation and strategic assessment frameworks, such as PESTEL analysis and Porter's Five Forces. The quantitative analysis encompasses current accounting and financial documents, financial projections, operational performance metrics, ensuring a rigorous evaluation of the business model.

Furthermore, the study integrates a financial viability assessment, considering revenue projections, cost structures, profitability analysis, and return on investment (ROI). This ensures the strategic soundness and economic feasibility of the proposed concept, supporting its long-term sustainability and expansion potential.

The findings will contribute to academic and managerial discussions on rebranding effectiveness, providing empirical insights into customer engagement, brand perception, and business performance. Additionally, this research offers a structured performance evaluation framework that can guide decision-making in service-oriented businesses, enhancing strategic planning and supporting the potential scalability of rebranded business models in both domestic and international markets.

Keywords: Rebranding, Performance Measurement, KPIs, Strategic Brand Management, Financial viability, Business Scalability, Hairdressing Industry, Service Sector Expansion.

JEL: M31 – Marketing, L26 – Entrepreneurship

Índice

1	<i>Introdução</i>	1
1.1	Contexto	1
1.2	Tema e relevância	2
1.3	Problema de Investigação e Objetivos	3
1.4	Resultados esperados	4
1.5	Aspetos Metodológicos	4
1.6	Estrutura do relatório	5
2	<i>Revisão da Literatura</i>	7
2.1	Introdução e Contextualização do Setor de Beleza e Estética	7
2.2	Tendências no Setor da Beleza	8
2.3	Mudanças no Comportamento do Consumidor	8
2.4	Estratégias de Expansão e Internacionalização no Setor de Serviços	9
2.5	Inovação e Diferenciação no Setor de Cabeleireiro	10
2.6	A Importância da Renovação e Atualização de Marcas	11
2.7	<i>Rebranding</i> no Setor de Cabeleireiros: Estratégia e Vantagens	12
2.8	Criação de Marca Própria e Integração Vertical	13
2.9	Controlo de Gestão: Análise da performance do <i>Rebranding</i> , KPIs	14
2.9.1	KPIs de Perceção de Marca	16
2.9.2	KPIs de Experiência do Cliente	16
2.9.3	KPIs Financeiros	16
2.9.4	KPIs Operacionais	17
2.9.5	KPIs Específicos para Projetos de Investimento	18
2.9.6	<i>Objectives and Key Results</i> para a implementação da estratégia	18
3	<i>Estudo aplicado</i>	21
3.1	Metodologia	21
3.1.1	Design Metodológico	21
3.1.2	Procedimentos de Recolha de Dados	23
3.2	Análise Estratégica	24

3.2.1	Análise PESTEL	24
3.2.2	Análise das 5 Forças de Porter.....	26
3.2.3	Mercado Nacional e análise SWOT da Cidália Cabeleireiros	27
3.2.4	Análise de Stakeholders.....	30
3.3	Objetivos Estratégicos <i>BeMyCrush</i>	34
3.4	Viabilidade Financeira do Projeto <i>BeMyCrush</i>	35
3.5	Monitorização da Performance – OKRs	44
4	<i>Conclusões</i>	49
4.1	Contributo do Projeto	49
4.2	Limitações do Estudo.....	50
4.3	Sugestões para Futuras Investigações.....	51
	<i>Referências Bibliográficas</i>.....	53
	<i>Anexos</i>	57
	Anexo A - Entrevistas Semi-Estruturadas.....	57
	Clientes.....	57
	Colaboradores.....	59
	Coordenadores.....	62
	Anexo B - Pressupostos e Cálculos Auxiliares do Plano de Negócios	65

Índice de Figuras

Figura 1.1 Logotipo atual Cidália Cabeleireiros	2
Figura 1.2 Proposta de Logótipo para a nova marca BeMyCrush	3

Índice de Quadros

Quadro 3.4.1 – Investimento do Projeto.....	36
Quadro 3.4.2 – Rendimentos do Projeto	37
Quadro 3.4.3 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas do Projeto	37
Quadro 3.4.4 – Fornecimentos e Serviços Externos do Projeto	38
Quadro 3.4.5 – Gastos com pessoal do Projeto.....	38
Quadro 3.4.6 – Gastos com pessoal do Projeto.....	39
Quadro 3.4.7 – Demonstração de Resultados do Projeto	40
Quadro 3.4.8 – Balanço do Projeto	40
Quadro 3.4.9 – Demonstração de Fluxos de Caixa do Projeto.....	41
Quadro 3.4.10 – Cálculo do WACC do Projeto	42
Quadro 3.4.11 – Análise da Viabilidade Financeira do Projeto	42
Quadro 3.5.1 – OKRs - Nível Empresa.....	45
Quadro 3.5.2 – OKRs - Nível Departamento: Marketing	45
Quadro 3.5.3 – OKRs - Nível Individual: Gestor de Redes Sociais	46
Quadro 3.5.4 – OKRs - Nível Departamento: Operações	46
Quadro 3.5.5 – OKRs - Nível Departamento: Equipa de Cabeleireiros Júnior.....	46
Quadro 3.5.6 – OKRs - Nível Individual: Cabeleireiro Sénior	47
Quadro 3.5.7 – OKRs - Nível Departamento: Financeiro	47
Quadro 3.5.8 – OKRs - Nível Individual: Gestor de Armazém	47

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AF	Autonomia Financeira
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CRM	Customer Relationship Management
DR	Demonstração de Resultados
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EVA	Economic Value Added
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IR	Índice de Rentabilidade
KPIs	Key Performance Indicators
NPS	Net Promoter Score
OKRs	Objectives and Key Results
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
PME	Pequena e Média Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
ROI	Return on Investment
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
VAL	Valor Atualizado Líquido
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization
VCS	Vantagem Competitiva Sustentável
WACC	Weighted Average Cost of Capital

1 Introdução

1.1 Contexto

O setor de cabeleireiros e beleza é altamente competitivo e exige inovação contínua para se manter relevante. Neste setor, a renovação da marca e a atualização da sua imagem são fatores essenciais para atrair novos consumidores e manter a fidelidade dos clientes existentes. A gestão eficaz desse processo é crítica, e a medição de desempenho por meio de indicadores-chave de performance (*Key Performance Indicators* - KPIs) permite que as empresas monitorem o sucesso dos seus esforços.

As tendências globais de inovação e tecnologia têm impactado fortemente este setor, assim como o aumento da procura por experiências personalizadas e o crescimento do mercado de cuidados de beleza pessoal.

O mercado de cabeleireiros em Portugal tem apresentado também um crescimento contínuo, impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor, maior preocupação com a estética e a diversificação dos serviços oferecidos. No entanto, o sucesso de um salão de cabeleireiro depende não apenas de sua capacidade de atrair clientes, mas também de uma gestão eficaz que assegure a viabilidade financeira, estratégica e operacional do negócio.

O Grupo Cidália Cabeleireiros tem uma história que remonta a 1970 quando, a fundadora Cidália Fernandes, abriu o seu primeiro salão em Almada. Desde então, o Grupo tem-se expandido consideravelmente, tornando-se uma referência no setor de cabeleireiros em Portugal, consolidando a sua posição com uma forte presença em grandes centros comerciais, de norte a sul do país. O foco da empresa foi sempre a inovação e a satisfação dos clientes, oferecendo um serviço de excelência aliado a grandes marcas internacionais de prestígio como L'Oréal, Kérastase, Wella e Redken, contribuindo para a qualidade dos seus serviços.

Atualmente, o Grupo possui 17 salões distribuídos por todo o território nacional e conta com cerca de 170 colaboradores. O modelo de negócio do Grupo é baseado na oferta de serviços de cabeleireiro unissexo e estética, centrada no atendimento personalizado e na criação de uma experiência única para os clientes, com foco na inovação e na excelência no atendimento ao cliente, o que o posiciona como um nome sólido no mercado de beleza em Portugal. Cidália Cabeleireiros tem procurado adaptar-se às tendências do mercado, investindo em formação

profissional para os seus colaboradores, na modernização das instalações e na diversificação dos serviços, como forma de aumentar a satisfação e retenção de clientes.

A relevância do Grupo Cidália Cabeleireiros no contexto nacional está assente no facto de ser uma marca consolidada e reconhecida, que se destaca pela sua longevidade e pela capacidade de acompanhar as mudanças do mercado, sendo a sua marca o seu recurso mais valioso (VRIO).

Estará na altura de mudar radicalmente a sua imagem? E a marca?

Nesse sentido, Cidália Cabeleireiros procura inovar, ao propor a abertura de um novo salão (projeto-piloto) apostando numa nova imagem, com marca e logos distintos, um *Rebranding* total. A ideia é tornar a marca ainda mais atual, com um conceito mais moderno e *trendy*, mais digital e eventualmente escalável. O Grupo visa, não só fortalecer a sua posição no mercado português, mas também preparar-se para uma possível internacionalização, ou até diversificar com a criação de uma marca própria de produtos profissionais.

Este estudo visa explorar, por um lado, a importância da renovação de marcas, as suas implicações estratégicas numa empresa de serviços no setor de cabeleireiros e, por outro, como os KPIs adequados podem ser usados para medir o sucesso de um projeto de *Rebranding*, com foco nesta proposta do Grupo Cidália Cabeleireiros.

Ao longo deste estudo, serão conduzidas diversas análises para avaliar a viabilidade do projeto, sendo igualmente proposta a conceção de um modelo de avaliação da performance deste projeto-piloto.

1.2 Tema e relevância

A marca Cidália Cabeleireiros é um ativo estratégico de grande valor para a empresa, representa um recurso VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), ou seja, é Valioso, Raro, Inimitável e pertence à Organização. Uma marca madura e bem reconhecida no mercado português. A figura 1 apresenta o logótipo atual da marca Cidália Cabeleireiros.



Figura 1.1 Logotipo atual Cidália Cabeleireiros

No entanto, almejando a inovação e a expansão do portfólio de marcas, a empresa pretende lançar o projeto-piloto *BeMyCrush*, caracterizado por uma identidade visual e conceitual totalmente distinta, visando explorar novos segmentos de mercado. A Figura 2 apresenta a proposta de logótipo para a nova marca *BeMyCrush*:



Figura 1.2 Proposta de Logótipo para a nova marca *BeMyCrush*

A criação de uma nova marca, com logótipo e posicionamento distintos, demonstra a capacidade da empresa de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado.

O tema desta tese é precisamente o *Rebranding* da marca, a sua viabilidade e a proposta de conceção de um modelo de análise de performance que apoie a gestão, na sustentabilidade e escalabilidade deste novo projeto.

1.3 Problema de Investigação e Objetivos

As questões centrais a que o estudo procura responder são:

- Qual é a viabilidade económico-financeira da abertura de uma nova loja com este novo conceito?
- Qual a sua relevância para clientes e colaboradores?
- Como medir o impacto do *Rebranding* na performance global da empresa?
- Quais são os desafios e oportunidades deste *Rebranding*? Permitirá a escalabilidade do projeto para outros mercados, abrindo portas para uma possível internacionalização ou para a criação de uma marca própria de produtos profissionais?

Este estudo tem como objetivo principal validar a viabilidade do projeto e desenvolver um modelo de avaliação de performance capaz de responder às complexidades inerentes ao processo de *Rebranding*, com a abertura de uma nova loja do Grupo Cidália Cabeleireiros sob o conceito *BeMyCrush*, permitindo concluir sobre a viabilidade da expansão e da modernização da marca.

Pretende-se realizar um estudo que consiga responder às questões do problema de investigação. Mas, acima de tudo, conceber um modelo de avaliação da performance que sustente essa viabilidade e apoie gestão os gestores na continuidade e expansão do projeto.

A expectativa é que este modelo contribua para a otimização da gestão de projetos de transformação de marcas e para o fortalecimento da competitividade das empresas do setor. Podendo servir como referência para futuros projetos e contribuindo para a inovação e a sustentabilidade do negócio.

1.4 Resultados esperados

Com este projeto de investigação, espera verificar-se a coerência entre a teoria e a prática no contexto da abertura do novo conceito *BeMyCrush*, especificamente no que toca à viabilidade, à análise de performance e à escalabilidade do modelo de negócios. Dado o foco do projeto no controlo de gestão, é esperado que os KPIs definidos para o projeto estejam alinhados com a literatura sobre medição da performance em projetos de expansão e *Rebranding*, especialmente no setor de serviços da área de beleza.

Sucintamente, pretende-se conceber um modelo de controlo que identifique padrões de desempenho e que estes validem a viabilidade do projeto *BeMyCrush*, com base em indicadores financeiros, operacionais e de satisfação do cliente. O objetivo é verificar se o conceito e as práticas da nova unidade podem sustentar o crescimento e potencializar futuras expansões ou diversificação do negócio, como a literatura sugere em projetos deste tipo.

1.5 Aspetos Metodológicos

Apresenta-se de seguida uma síntese dos aspetos metodológicos utilizados neste estudo. Será realizada uma análise ao enquadramento externo que permita uma compreensão mais profunda dos fatores macro ambientais que afetam o mercado do setor de cabeleireiros seguida de um estudo sobre o ambiente competitivo no referido setor de cabeleireiros. Posteriormente um diagnóstico interno da empresa Cidália Cabeleireiros identificando oportunidades e ameaças.

Numa abordagem mais particular a este projeto, serão utilizados maioritariamente dados qualitativos através da realização de entrevistas semiestruturadas a clientes (atuais e potenciais) e a colaboradores para verificar a relevância da nova loja *BeMyCrush*. Quanto aos dados

quantitativos, serão analisados os documentos financeiros da empresa (atuais e projeção de vendas do projeto-piloto), para aferir a viabilidade do novo conceito.

1.6 Estrutura do relatório

Este projeto está estruturado em capítulos. Para além deste capítulo introdutório, onde se contextualiza a empresa objeto de estudo, se apresenta o tema e justifica a sua relevância, comporta ainda outras 3 partes:

- A revisão de literatura, capítulo onde se retrata o estado da arte do pensamento científico sobre os temas centrais do projeto, nomeadamente a importância do setor de cabeleireiros, as principais estratégias de expansão, a relevância da renovação de marcas e os KPIs mais expressivos para um projeto de *Rebranding*.
- O estudo empírico, onde se apresenta a metodologia utilizada na investigação, os protocolos e instrumentos de medida dos dados recolhidos. Exibem-se os dados e procede-se à sua interpretação, desenvolvendo uma proposta de intervenção, onde se comprova a viabilidade e se propõe a conceção de um modelo de análise de performance da nova unidade *BeMyCrush*.
- As conclusões do presente estudo, as implicações para a prática e aplicabilidades, as limitações da investigação, e, por fim, as sugestões para futuras oportunidades de pesquisa.

2 Revisão da Literatura

2.1 Introdução e Contextualização do Setor de Beleza e Estética

Nos últimos anos, o setor de beleza mundial tem passado por um processo crescente de profissionalização, com salões de cabeleireiro e estética a incorporar estratégias de gestão cada vez mais robustas e padronizadas (Raval & Pal, 2019). Estas estratégias incluem o controlo de custos, a uniformização de serviços e a diferenciação de mercado (Grant, 1996). A entrada de novas tecnologias e o aumento da concorrência tornaram fundamental que as empresas neste setor adotassem práticas de gestão mais sofisticadas, como o controlo de gestão, que envolve o acompanhamento constante de indicadores financeiros e operacionais (Otley, 2016). O avanço da tecnologia, especialmente em áreas como o agendamento online e marketing personalizado, tem sido um fator crítico para a transformação do setor (Kotler & Keller, 2016).

A significativa expansão deste setor foi certamente impulsionada por fatores como o aumento da consciência dos consumidores sobre cuidados pessoais, a maior penetração e acessibilidade de produtos de beleza e o crescimento do poder de compra, o que abriu novas oportunidades de mercado (Porter, 1985). Segundo Jones e Hill (2013), os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados, procurando uma experiência única que combine qualidade e inovação. Em mercados globalizados e saturados, é essencial para as empresas manter constante foco na inovação e oferecer uma experiência superior ao cliente, o que reforça a importância de uma gestão eficaz e estratégica (Hitt, et al., 2016).

Em Portugal, o segmento de cabeleireiros e estética representa uma parcela importante do setor de serviços, segundo o estudo da Euromonitor (2023), estando alinhado com as tendências globais de bem-estar, saúde e autocuidado (Prahalad & Hamel, 1990). As empresas do setor enfrentam uma concorrência aguerrida, exigindo um dinamismo constante na oferta de serviços e produtos, além de uma gestão eficiente para garantir sustentabilidade e crescimento a longo prazo (Johnson et al., 2008).

Neste contexto, o Grupo Cidália Cabeleireiros visa não só a abertura de uma nova unidade, com um novo conceito e uma nova marca, mas também a criação de um modelo de negócio moderno e escalável, que possa ser replicado tanto a nível nacional como internacional. Este projeto insere-se numa dinâmica mais ampla de renovação da imagem, diversificação de negócio e exploração de novos mercados.

2.2 Tendências no Setor da Beleza

O setor da beleza tem evoluído significativamente nas últimas décadas. De acordo com Mintel (2020), o aumento da consciencialização sobre saúde mental e a relação entre autocuidado e autoestima impulsionaram a procura por serviços de beleza personalizados, que oferecem mais do que transformação estética, mas também experiências de bem-estar abrangentes.

Outro fator crucial é a crescente digitalização e influência das redes sociais. Plataformas como o Instagram, o TikTok e o YouTube não apenas promovem tendências de beleza, mas também moldam comportamentos de consumo (Evans & McKinley, 2021). Os consumidores, especialmente das gerações Y e Z, procuram autenticidade e conexão emocional com as marcas, preferindo aquelas que alinham as suas propostas aos valores de sustentabilidade, inclusão e inovação tecnológica (Forbes, 2022).

Ademais, as redes sociais democratizaram o acesso ao conhecimento sobre beleza e estética, permitindo que microinfluenciadores e utilizadores comuns ditem as tendências, deslocando parcialmente o controle das grandes marcas tradicionais (Kapferer & Bastien, 2017). Este ambiente digital favorece marcas ágeis e adaptáveis, capazes de dialogar diretamente com os seus consumidores e de aproveitar a globalização do digital e a “viralidade” das plataformas sociais para impulsionar o reconhecimento e a lealdade à sua marca (Kotler et al., 2021).

2.3 Mudanças no Comportamento do Consumidor

A pandemia da COVID-19 foi um divisor de águas no comportamento do consumidor neste setor da estética e beleza. Durante o confinamento, muitos consumidores voltaram-se para práticas de autocuidado em casa, desenvolvendo habilidades e criando novas expectativas quanto à qualidade e acessibilidade dos serviços (Euromonitor International, 2021). A partir de 2021, e à medida que a economia global começou a recuperar, observou-se um aumento pelo desejo de experiências presenciais que combinem conveniência, segurança sanitária e inovação (Smith & Taylor, 2021). Este comportamento reflete uma transição para um consumidor mais informado, exigente e conectado.

Em Portugal, o setor da beleza também reflete estas tendências globais, mas com nuances locais que destacam a singularidade do mercado nacional. Em 2022, o país contava com aproximadamente 37.000 salões de cabeleireiro e estética, empregando mais de 80.000

profissionais. Este setor contribui significativamente para a economia nacional, sendo responsável por cerca de 1,2% do Produto Interno Bruto (PIB) (APBC, 2022).

Também o mercado português demonstra uma crescente sofisticação dos consumidores, que valorizam cada vez mais serviços personalizados e marcas que enfatizem a sustentabilidade e a inovação. Assim como no cenário global, as redes sociais têm desempenhado um papel determinante no comportamento do consumidor português. Dados do Statista (2023) indicam que cerca de 70% dos consumidores portugueses procuram recomendações e tendências de beleza nas redes sociais antes de optar por determinado serviço ou produto.

2.4 Estratégias de Expansão e Internacionalização no Setor de Serviços

O sucesso de empresas no setor de serviços, como os salões de cabeleireiro e estética, depende significativamente da sua capacidade de expandir operações de forma sustentável. Estudos indicam que a escalabilidade é um fator crítico para o crescimento, especialmente em mercados altamente competitivos, como o de beleza (Grant & Jordan, 2015). Uma estratégia escalável permite que o modelo de negócios seja replicado com eficiência, mantendo o padrão de qualidade e os custos operacionais controlados (Porter, 1985).

A internacionalização é outro fator relevante, uma vez que marcas internacionais de produtos de beleza, como a L'Oréal e a Wella, estão bem estabelecidas no nosso país. Isso indica um grande potencial de expansão para as empresas nacionais, desde que ofereçam produtos e serviços diferenciados e competitivos (Barney, 1991). A internacionalização tem sido identificada como uma oportunidade para diversificação de negócio, aumento de receitas e construção de uma marca global, especialmente para empresas de beleza (Johanson & Vahlne, 2009). No caso de Portugal, o livre acesso ao mercado europeu e o aumento da procura por marcas locais no exterior representam vantagens estratégicas significativas (Ghemawat, 2001). Empresas que apostam na inovação em serviços e produtos tendem a ser mais bem-sucedidas nas suas estratégias de internacionalização (Hitt et al., 2016).

No caso do Grupo Cidália Cabeleireiros, a abertura de um salão com uma imagem mais moderna, *trendy* e escalável está em sintonia com essas tendências. A criação de uma marca própria de produtos é também uma estratégia amplamente adotada por grandes marcas de beleza, que recorrem à integração vertical para alavancar tanto a prestação de serviços como a venda de produtos profissionais exclusivos (Kapferer, 2012).

As empresas de serviços, incluindo salões de beleza, têm adotado estratégias de expansão que combinam a abertura de novas lojas com a internacionalização das suas operações (Barney, 1991). Porter (1996) destaca que a escalabilidade é essencial para permitir que uma empresa cresça de forma sustentável e possa competir em mercados globais. A internacionalização possibilita que marcas inovadoras alcancem novos mercados e ampliem a sua base de clientes, embora o sucesso dessas estratégias dependa da capacidade de manter um padrão elevado de qualidade de serviços e adaptar-se às exigências locais (Prahalad & Hamel, 1990).

Empresas como o Grupo Cidália Cabeleireiros, que atuam num setor caracterizado pela personalização e pela experiência do cliente, podem beneficiar grandemente de um modelo escalável com potencial para expansão internacional, como demonstrado por grandes marcas globais de beleza (Berman, 2018).

As estratégias de expansão baseadas na abertura de novas localizações de venda devem ser planeadas de forma cuidadosa, apoiadas por estudos de mercado detalhados, análise exaustiva de localização e um modelo de negócio escalável (Porter, 1996). Escalabilidade, nesse contexto, refere-se à capacidade de a empresa replicar o seu modelo de negócios de maneira eficiente, mantendo a qualidade dos serviços e controlando os custos operacionais. A inovação no setor de cabeleireiro é vista como crucial para atrair uma nova geração de consumidores, que procura experiências mais modernas e personalizadas (Johnson et al., 2018).

No que diz respeito à internacionalização, Portugal tem visto um aumento no número de marcas locais de beleza que se expandem para mercados externos, particularmente na Europa. Empresas nacionais têm investido em *branding* e digitalização para competir em mercados globais, tirando proveito de sua reputação por qualidade e design. O *Rebranding* de empresas como o grupo Cidália Cabeleireiros, com a nova marca *BeMyCrush*, é um exemplo de como é possível adaptar-se às tendências globais e potencializar a escalabilidade do modelo de negócio.

2.5 Inovação e Diferenciação no Setor de Cabeleireiro

A inovação é um dos principais motores do crescimento de qualquer indústria, não só ao nível da introdução de novos produtos e serviços (Lopes & Mendes, 2020), mas também na reorganização de processos e modelos de negócio. De acordo com Schilling (2020), as empresas que adotam estratégias inovadoras conseguem diferenciar-se e manter uma vantagem competitiva sustentada. Segundo Drucker (1985), a inovação não se limita à introdução de novos produtos, mas inclui também a reconfiguração dos processos operacionais e a criação de novos modelos de negócios.

A diferenciação tem se tornado crucial para o setor de beleza, particularmente para salões que procuram atrair um público mais jovem e exigente, especialmente num mercado onde a experiência do cliente é central (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Salões modernos e *trendy*, como o projeto *BeMyCrush*, têm como propósito oferecer ambientes sofisticados e com *design* atrativo, apostando na personalização dos serviços como um diferencial competitivo (Verhoef et al., 2009).

A inovação no setor de cabeleireiros não se limita apenas à oferta de serviços de ponta, mas também à personalização da experiência do cliente. A co-criação de valor entre clientes e empresas é um fator essencial para aumentar a fidelização e elevar a experiência do cliente (Gentile et al., 2007). Além disso, Drucker (1985) afirma que a inovação em serviços deve ser acompanhada de mudanças significativas na gestão e operação do negócio, como forma de garantir que as inovações sejam sustentáveis. A modernização dos salões, o uso de ferramentas digitais para facilitar o agendamento de serviços e a criação de novos conceitos de atendimento são formas de inovar dentro do setor (Hill & Lederer, 2001).

No caso da Cidália Cabeleireiros, a inovação também pode ser um fator decisivo na criação de uma marca própria de produtos. De acordo com Keller (2013), as marcas próprias têm o potencial de aumentar a percepção de valor, permitindo à empresa melhorar o controle da cadeia de valor e diferenciar-se ainda mais no mercado (Kumar & Reinartz, 2016).

2.6 A Importância da Renovação e Atualização de Marcas

A renovação da marca, ou *Rebranding*, é definida como o processo de reformular a identidade de uma marca, com o objetivo de a reposicionar no mercado ou atualizar sua imagem (Muzellec & Lambkin, 2006). Para empresas neste setor da beleza, a marca é frequentemente associada à experiência do cliente, e a atualização da imagem é necessária para refletir novas tendências, valores ou inovações nos serviços oferecidos (Merrilees & Miller, 2008).

O *Rebranding* pode assumir várias formas, desde mudanças no logótipo e identidade visual até à reformulação da oferta de serviços e maximização da experiência do cliente (Kapferer, 2012). Estudos apontam que as marcas que não se reinventam correm o risco de perder relevância, especialmente em mercados saturados, onde a diferenciação é essencial para a sobrevivência (Gotsi & Andriopoulos, 2007). No caso de marcas de salões de cabeleireiro, um *Rebranding* bem-sucedido pode atrair um público mais jovem e moderno, ao mesmo tempo que aumenta a competitividade em relação a novas entradas no mercado (Berry, 2007).

A renovação da imagem de uma marca, juntamente com a diversificação de produtos e a exploração de novos mercados, tem sido amplamente discutida na literatura de marketing estratégico como uma abordagem eficaz para garantir a sustentabilidade e o crescimento de empresas em setores competitivos. Segundo Keller (2013), esta renovação de imagem permite que as empresas se adaptem às mudanças com foco nas preferências dos consumidores, mantendo a relevância e reforçando o seu valor no mercado. A diversificação de produtos e serviços, por sua vez, é vista como uma forma de expandir o portfólio de uma marca e gerar novas fontes de receita, aumentando a vantagem competitiva (Porter, 1985). Além disso, Barney (1991) argumenta que a exploração de novos mercados, especialmente quando combinada com uma marca forte e uma identidade renovada, pode criar oportunidades de internacionalização e de penetração em nichos inexplorados, contribuindo para o crescimento a longo prazo. Em suma, a conjugação destas estratégias pode fortalecer a posição de uma empresa no mercado e criar novas vantagens competitivas sustentáveis (VCS).

O *Rebranding* tornou-se uma estratégia essencial para marcas que procuram adaptar-se a novos tempos e atrair novos públicos. Aaker (2009) ressalta que a renovação de uma marca permite que as empresas revitalizem sua imagem e aumentem a percepção de valor junto dos consumidores. Segundo Keller (2013), um *Rebranding* bem-sucedido não depende apenas de mudanças cosméticas, mas também de uma transformação nos processos internos e na oferta de serviços, de modo a garantir uma experiência mais rica e coerente para o cliente.

O *Rebranding* pode também melhorar o desempenho financeiro das empresas ao aumentar sua competitividade. Uma marca renovada pode justificar um aumento de preços ao agregar valor, aumentando a rentabilidade do negócio (Muzellec & Lambkin, 2006).

2.7 *Rebranding* no Setor de Cabeleireiros: Estratégia e Vantagens

No setor de cabeleireiros, a inovação é frequentemente associada à experiência do cliente e à estética do ambiente. No entanto, a transformação da marca pode ser fundamental para se manter relevante, especialmente diante de um público jovem que valoriza marcas modernas, inovadoras e tecnológicas (Pantano & Vannucci, 2019).

A renovação da marca, com uma proposta mais moderna e mais *fashion*, pode aumentar significativamente a percepção de valor dos consumidores, especialmente se combinada com a criação de uma marca própria de produtos, como proposto pelo Grupo Cidália Cabeleireiros. A atualização de um salão pode incluir não só a modernização do *design* do espaço, como a

incorporação de novas tecnologias (como agendamentos online, projeção de Realidade Virtual para escolha de novos visuais, IA e apps de fidelização), e a oferta de novos produtos e serviços, de acordo com Pantano e Vannucci (2019).

No setor em estudo, o *Rebranding* pode ser usado como uma ferramenta para modernizar a imagem de uma empresa e atrair novos clientes. Além disso, uma marca renovada pode ser associada à qualidade e inovação, ajudando a empresa a diferenciar-se da concorrência (Kotler & Keller, 2016).

O projeto *BeMyCrush* do Grupo Cidália Cabeleireiros segue esta linha de pensamento, na tentativa de fidelizar os clientes existentes e captar um público mais jovem e digitalmente ativo, ao mesmo tempo, permitindo a potencial internacionalização da marca, expandindo o alcance da empresa para outros mercados.

2.8 Criação de Marca Própria e Integração Vertical

Este *Rebranding* permitiria também a expansão vertical do negócio, através do desenvolvimento e comercialização de uma marca própria. Esta seria com foco em produtos profissionais de utilização nos salões do Grupo e até com possibilidade de revenda e distribuição a outros concorrentes. Numa perspetiva temporal mais alargada, poderia até marcar presença no mercado do retalho (grande consumo) ou em lojas da especialidade.

O desenvolvimento de uma marca própria de produtos de beleza é uma estratégia amplamente utilizada por grandes cadeias de salões como forma de diversificar receitas e fidelizar clientes (Kumar & Reinartz, 2016). Criar uma marca própria de produtos de beleza pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a receita e melhorar a perceção da marca. Segundo Ailawadi e Keller (2004), a criação de marcas próprias é uma maneira eficiente de as empresas aumentarem a lealdade dos seus clientes e de gerarem margens de lucro mais elevadas. A marca própria permite uma maior independência e um maior controlo sobre o ciclo de vida dos produtos, o que é especialmente importante em indústrias competitivas e onde a inovação constante é essencial para manter a relevância (Porter, 1985).

A marca própria permite a criação de uma identidade única, posicionando a empresa não apenas como um prestador de serviços, mas também como um fabricante de produtos de alta qualidade, o que pode aumentar a perceção de valor do cliente (Berman, 2018).

A integração vertical de serviços e produtos permite que as empresas controlem toda a cadeia de valor, desde a prestação do serviço até a venda dos produtos utilizados no processo,

o que pode aumentar significativamente as margens de lucro e melhorar a experiência do cliente (Barney, 1991).

A criação de uma marca própria no setor de cabeleireiros pode trazer vantagens competitivas significativas. Kumar e Reinartz (2016) sugerem que, ao desenvolver produtos próprios, uma empresa pode agregar maior valor, diversificar as suas fontes de receita e fortalecer a sua relação com os clientes. Ademais, Berman (2018) argumenta que a oferta de produtos exclusivos pode melhorar a percepção de qualidade da marca e aumentar a fidelização dos clientes.

Para o Grupo Cidália Cabeleireiros, a criação de uma marca própria de produtos pode fortalecer o relacionamento com os seus clientes e melhorar a margem de lucro, especialmente neste setor onde os clientes procuram constantemente novos produtos e tendências.

Empresas que adotam uma estratégia de integração vertical, ao controlar tanto a prestação de serviços como a produção de produtos próprios, tendem a aumentar sua rentabilidade e criar uma experiência mais coesa para os clientes (Porter, 1985).

2.9 Controlo de Gestão: Análise da performance do *Rebranding*, KPIs

Num ambiente altamente competitivo, como o setor da beleza, as empresas têm de ser ágeis e capazes de adaptar as suas estratégias rapidamente para responder às mudanças no mercado. Estudos sobre o controlo de gestão em empresas de serviços apontam para a importância da inovação nas ferramentas de controlo e análise de performance (Ferreira & Otley, 2009). No caso do Grupo Cidália Cabeleireiros, a implementação de um sistema robusto de controlo de gestão será crucial para garantir o sucesso da nova unidade da *BeMyCrush*, bem como para monitorizar a potencial viabilidade de futuras expansões e internacionalização da marca.

O controlo de gestão é essencial para garantir a viabilidade financeira e operacional de novos projetos para empresas deste setor de serviços, pois permite analisar KPIs fundamentais como a performance financeira, a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC é uma das ferramentas mais eficazes para o controlo de gestão, pois oferece uma visão balanceada dos indicadores financeiros e não financeiros, garantindo que a estratégia de expansão seja devidamente implementada. O controlo de custos, a gestão de recursos humanos e o acompanhamento da satisfação dos clientes são fundamentais para a eficiência operacional e a sustentabilidade a longo prazo (Simons, 1995).

Num contexto de expansão, como o proposto pelo Grupo Cidália, o controlo de gestão torna-se ainda mais relevante, pois permite que a empresa acompanhe o desempenho da nova unidade em tempo real, identificando possíveis desvios e capitalizar oportunidades de melhoria (Kaplan & Norton, 1996).

Além dos KPIs adequados para o controlo de gestão, ferramentas como o BSC continuam a ser fundamentais para a gestão global da empresa. Contudo, para projetos de *Rebranding*, é essencial que haja um foco maior em KPIs diretamente ligados à perceção de marca e experiência do cliente, complementando as métricas financeiras e operacionais já referidas (Kaplan & Norton, 1996). A integração desses KPIs num sistema de controlo de gestão mais amplo permite que as empresas acompanhem o impacto a longo prazo do projeto de *Rebranding*, ajustando suas estratégias conforme necessário.

Ferramentas de controlo de gestão, como o BSC, desempenham um papel fundamental na medição e análise do desempenho de novas unidades de negócios. Kaplan e Norton (1996) enfatizam que a utilização de KPIs claros e bem definidos ajuda as empresas a alinhar as suas estratégias com seus objetivos de negócio. Para empresas em expansão, como a Cidália Cabeleireiros, o uso de KPIs para medir tanto o desempenho financeiro como a satisfação do cliente são cruciais (Ferreira & Otley, 2009).

Simons (1995) também salienta que uma prática de controlo de gestão eficaz, ajuda a garantir que novas iniciativas, como a abertura de uma nova loja ou um *Rebranding*, estejam alinhadas com a estratégia global da empresa e sejam monitorizadas de perto para assegurar o seu êxito.

O sucesso de um projeto de *Rebranding* pode ser medido por uma série de KPIs que vão além dos indicadores tradicionais do BSC, embora esta ferramenta forneça uma visão ampla da performance organizacional, focando áreas como finanças, clientes, processos internos e agilidade organizacional (Kaplan & Norton, 1996), projetos de *Rebranding* exigem KPIs específicos que avaliem o impacto direto da renovação da marca na gestão global da empresa (Keller, 2013).

Como tal, o caso da *BeMyCrush*, deve ser acompanhado de KPIs específicos e robustos, entre eles a análise do crescimento de receitas, o aumento da base de clientes e o retorno sobre o investimento (ROI). Estes KPIs são cruciais para monitorizar o sucesso da marca e o seu potencial de expansão (Reichheld, 2003; Muzellec & Lambkin, 2006).

2.9.1 KPIs de Percepção de Marca

A renovação de uma marca tem como principal objetivo alterar ou melhorar a percepção da mesma no mercado. KPIs como *brand awareness* (consciência de marca) e *brand sentiment* (sentimento de marca) são cruciais para avaliar o impacto de um projeto de *Rebranding*.

A medição destes KPIs pode ser realizada através de pesquisas de mercado e controlo do número de pesquisa online e menções nas redes sociais (Aaker, 2012). Segundo Keller (2013), uma marca que consiga aumentar sua visibilidade e melhorar a percepção de valor após um *Rebranding* tende a ter um desempenho superior em termos de fidelização do cliente e rentabilidade do negócio.

2.9.2 KPIs de Experiência do Cliente

No setor de serviços, a experiência do cliente é um dos principais fatores que determinam o sucesso de um *Rebranding*. KPIs como o Net Promoter Score (NPS), que mede a probabilidade de os clientes recomendarem a marca a terceiros, são fundamentais para monitorizar o impacto da renovação da marca (Reichheld, 2003). Um aumento no NPS após o *Rebranding* pode indicar que os clientes percebem incrementos de valor nos serviços e no ambiente do salão, bem como na qualidade dos produtos oferecidos.

2.9.3 KPIs Financeiros

Indicadores financeiros como aumento das receitas, o Economic Value Added (EVA) e o Return on Investment ROI são essenciais para avaliar o sucesso financeiro de um projeto de *Rebranding*. A criação de uma marca própria de produtos, por exemplo, pode impactar positivamente as receitas ao diversificar as fontes de rendimento e reduzir a dependência de fornecedores externos (Muzellec & Lambkin, 2006).

Os KPIs financeiros desempenham um papel crucial na avaliação da viabilidade e sucesso financeiro deste tipo de projeto, proporcionando uma base objetiva para medir o retorno sobre o investimento e a geração de valor. Indicadores como o aumento das receitas, o EVA e ROI permitem quantificar os resultados financeiros e alinhar a estratégia com os objetivos organizacionais (Muzellec & Lambkin, 2006).

O ROI, em particular, é amplamente utilizado para avaliar a eficiência de projetos de investimento, fornecendo uma medida do retorno em comparação com os custos incorridos (Rust et al., 2004). Adicionalmente, o EVA, ao medir o valor real criado pela empresa após deduzir o custo do capital, torna-se uma métrica essencial para projetos estratégicos, pois avalia

o impacto do *Rebranding* na criação de valor sustentável para os acionistas (Stewart, 1991). A criação de uma marca própria de produtos pode influenciar positivamente as receitas, ao diversificar as fontes de rendimento e reduzir a dependência de fornecedores externos. Este conceito é defendido por Muzellec e Lambkin (2006), que destacam o papel estratégico do *Rebranding* na reposição da proposta de valor da marca, impulsionando a diferenciação e aumentando o poder de mercado da empresa.

2.9.4 KPIs Operacionais

KPIs operacionais, como taxa de retenção de clientes e eficiência operacional, são essenciais para entender se o *Rebranding* melhorou a performance global do negócio. A eficiência operacional pode ser avaliada pela redução de tempos de espera, aumento na utilização de novas tecnologias e pela diminuição de custos operacionais decorrentes de processos mais automatizados (Chen et al., 2016). A monitorização destes indicadores garante que a renovação da marca não apenas atrai novos clientes, mas também melhora a experiência e retenção dos atuais, agregando valor.

Os KPIs operacionais permitem avaliar o impacto do *Rebranding* nas operações internas e no relacionamento com os clientes, assegurando que a transformação da marca promove melhorias na performance global da empresa. Indicadores como a taxa de retenção de clientes, eficiência operacional e a qualidade de serviço são fundamentais para monitorizar o sucesso em termos de satisfação do cliente e otimização de processos (Chen et al., 2016).

A taxa de retenção de clientes é um indicador-chave ao medir a fidelização e satisfação pós-*Rebranding*, refletindo se as mudanças realizadas resultaram numa perceção superior da marca. Segundo Reichheld e Schefter (2000), a retenção de clientes desempenha um papel crítico na rentabilidade global do negócio.

Por outro lado, a eficiência operacional pode ser avaliada pela redução de tempos de espera, a implementação de novas tecnologias e a diminuição de custos operacionais. Segundo Hammer e Champy (1993), a reengenharia de processos, muitas vezes associada a projetos de *Rebranding*, pode conduzir a ganhos significativos em termos de eficiência, eliminando redundâncias e integrando soluções tecnológicas inovadoras. Além disso, Kotler e Keller (2016) defendem que a automatização de processos e a otimização das operações não apenas reduzem custos, mas também melhoram a experiência do cliente.

2.9.5 KPIs Específicos para Projetos de Investimento

A análise de KPIs específicos de projetos de investimento, nomeadamente em casos de *Rebranding* e expansão de uma nova unidade de negócio, é crucial para determinar a viabilidade financeira e estratégica, bem como o impacto esperado ao longo do tempo. Indicadores como Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o *Payback Period* e o Índice de Rentabilidade (IR) são amplamente utilizados para avaliar a atratividade e o retorno esperado de investimentos estratégicos (Damodaran, 2012).

O VAL mede a diferença entre o valor dos fluxos de caixa futuros projetados e o investimento inicial, descontados a uma taxa de custo de capital que reflete o risco do projeto. Um VAL positivo indica que o projeto agrega valor à organização, sendo uma métrica fundamental em decisões de investimento (Brealey, Myers, & Allen, 2019). Já a TIR representa a taxa de desconto que equilibra o valor presente dos fluxos de caixa futuros com o montante investimento inicial. Projetos com uma TIR superior ao *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) ou custo de capital são considerados viáveis e lucrativos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2016).

O *Payback Period*, ou período de recuperação do investimento, avalia o tempo necessário para que os fluxos de caixa acumulados recuperem o montante da totalidade do investimento inicial. Este indicador é particularmente útil para empresas que procuram liquidez mais rápida e possuem restrições de capital. No entanto, a sua limitação reside em não considerar o valor temporal do dinheiro e os fluxos de caixa gerados após o período de retorno (Gitman & Zutter, 2019).

Adicionalmente, o IR calcula a relação entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o investimento inicial. Um índice superior a 1 indica que o projeto é economicamente viável, permitindo uma rápida comparação entre investimentos alternativos (Damodaran, 2012).

2.9.6 Objectives and Key Results para a implementação da estratégia

A metodologia de gestão *Objectives and Key Results* (OKRs), popularizada por empresas de tecnologia como a Google, pode ser uma ferramenta valiosa para alinhar os objetivos estratégicos de uma empresa com resultados tangíveis e mensuráveis (Doerr, 2018). Niven e Lamorte (2016) sugerem que os OKRs ajudam a manter o foco nas prioridades estratégicas e permitem ajustes ágeis nos procedimentos, especialmente em projetos de expansão e *Rebranding*. Para medir o sucesso de iniciativas como o *Rebranding* e a criação de uma marca própria, é crucial implementar um sistema robusto de medição de desempenho.

2.9.6.1 Medição de Desempenho Através de KPIs e OKRs

Além dos KPIs mencionados, os OKRs têm ganhado destaque como uma abordagem de gestão orientada por objetivos. Criados por Andy Grove na Intel, durante a década de 70, e popularizados por John Doerr, os OKRs são usados para alinhar os objetivos estratégicos da empresa com resultados mensuráveis (Doerr, 2018). No contexto do Grupo Cidália Cabeleireiros, a adoção de OKRs pode facilitar a monitorização da performance do projeto-piloto e das novas lojas e assegurando que as metas de crescimento sejam atingidas de forma eficiente. Ao contrário dos KPIs, que focam em indicadores contínuos de desempenho, os OKRs são baseados em objetivos ambiciosos e específicos, definidas em intervalos de tempo mais curtos (Doerr, 2018).

No contexto de um *Rebranding*, os OKRs podem ser utilizados para alinhar os objetivos estratégicos do projeto com as equipas responsáveis pela execução das mudanças de marca, promovendo clareza e foco na obtenção de resultados. Por exemplo, objetivos como o aumento da notoriedade da marca ou a reconfiguração da experiência do cliente podem ser associados a *key results* específicos, como alcançar um determinado número de interações nas redes sociais, elevar as métricas de satisfação do cliente em pesquisas pós-serviço ou mesmo expandir a presença da marca em novos mercados (Doerr, 2018).

A aplicação dos OKRs também promove a agilidade na gestão de projetos de *Rebranding*. Esta característica é particularmente relevante em contextos de alta competitividade, como o setor da beleza e bem-estar, onde as empresas necessitam de adaptação célere às tendências de mercado e às preferências dos consumidores. Segundo Kaplan e Norton (2004), a integração de objetivos estratégicos com métricas claras facilita a monitorização do desempenho e possibilita ajustes contínuos ao longo do processo, aumentando as probabilidades de sucesso do projeto.

Ademais, os OKRs reforçam a colaboração interdepartamental. Num processo de *Rebranding*, onde são necessárias contribuições de várias áreas, a utilização de OKRs partilhados pode garantindo o alinhamento com os objetivos organizacionais. Isto reduz silos organizacionais e incentiva a uma abordagem integrada na gestão da mudança, conforme destacado por Locke e Latham (2002) no seu trabalho sobre teoria de definição de objetivos.

Por último, a transparência proporcionada pelos OKRs desempenha um papel crucial na comunicação de progresso e resultados com as partes interessadas, internas e externas. Ao proporcionar visibilidade sobre os objetivos e os resultados alcançados, os OKRs promovem a responsabilização e fomentam uma cultura de melhoria contínua, elementos essenciais num processo de *Rebranding* bem-sucedido (Doerr, 2018).

3 Estudo aplicado

3.1 Metodologia

Neste estudo sobre a viabilidade da abertura do novo conceito *BeMyCrush* e a conceção do modelo de análise de performance da mesma, a metodologia utilizada é baseada numa abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Esta combinação permitirá analisar de forma abrangente tanto os dados financeiros da empresa e do mercado como os aspetos mais subjetivos, tais como a perceção do cliente e a imagem da marca. No entanto, esta investigação será maioritariamente qualitativa, de forma a alcançar o objetivo do futuro projeto e uma vez que se foca na interpretação profunda dos fenómenos.

Como método de investigação foi utilizado o *Action Research* (Kaplan, 1998), uma vez que o investigador faz parte da estrutura de gestão do Grupo Cidália Cabeleireiros. Este método de investigação combina a teoria com a prática, visando a resolução de problemas num contexto específico e a transformação da realidade. É um processo colaborativo e cíclico, onde investigadores e participantes trabalham juntos para identificar problemas, procurar soluções e implementar mudanças. Envolve ciclos iterativos de planeamento, ação, observação e reflexão, permitindo ajustes contínuos com base nos resultados obtidos.

3.1.1 Design Metodológico

Abaixo detalham-se os principais elementos da metodologia:

3.1.1.1 Análise de Setor, Mercado e Concorrência

- **Objetivo:** Analisar o enquadramento externo e avaliar o ambiente competitivo no setor de cabeleireiros, identificando oportunidades e ameaças.
- **Ferramentas:** Pesquisas de mercado, análise PESTEL, análise SWOT, e análise das cinco forças de Porter.
- **Fontes de Dados:** Relatórios de mercado, estudos de concorrência e dados do setor de beleza.

3.1.1.2 Pesquisa Qualitativa com Clientes, Colaboradores e Gerentes de loja

- **Objetivo:** Entender as expectativas dos clientes e dos trabalhadores em relação à renovação da marca.
- **Método:** Realização de entrevistas semiestruturadas com clientes atuais e potenciais. Aplicar questionários de satisfação e *engagement* com a marca a todos os Coordenadores de Zona e Gerentes de loja, bem como a alguns colaboradores, permitindo aferir percepções sobre o novo conceito *BeMyCrush*.
- **Análise:** Transcrição e análise de conteúdo para identificar padrões de preferência, expectativas dos consumidores e aferir o nível de *commitment* e satisfação dos colaboradores.

3.1.1.3 Pesquisa Qualitativa de Satisfação e Lealdade

- **Objetivo:** Avaliar a satisfação e fidelização dos clientes através de indicadores como o *Net Promoter Score* (NPS) e a taxa de retenção.
- **Método:** Aplicação de questionários a uma amostra representativa de clientes do Grupo, tanto nos salões existentes como entre novos públicos-alvo.
- **KPIs:** NPS, satisfação geral, intenções de re-compra/re-visita e taxa de recomendação.

3.1.1.4 Análise Quantitativa Financeira e de Viabilidade

- **Objetivo:** Avaliar a viabilidade económica da abertura da *BeMyCrush*.
- **Método:** Projeção de custos e proveitos, elaboração dos principais documentos contabilísticos previsionais e avaliação dos KPIs de análise da viabilidade do investimento (VAL, TIR e WACC).
- **Fontes de Dados:** Registos financeiros e contabilísticos atuais do Grupo Cidália Cabeleireiros, projeções de mercado e estimativas de receitas e custos do projeto.

3.1.1.5 OKR, Objetivos e Resultados Chave

A metodologia dos OKRs tem dois componentes principais: os Objetivos e os Resultados Chave. Assim, o objetivo traduz um resultado a atingir, formulado de modo qualitativo, que direciona à ação para atingir o resultado chave. Os OKRs traduzem as metas a alcançar (de modo quantitativo e mensurável) e que têm impacto direto na realização do objetivo e indicam o progresso em direção ao mesmo. Os objetivos e resultado chave são definidos para o muito curto prazo, mas de forma alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Os OKR são

monitorizados com frequência (exemplo: impacto de 1 cartão cliente ou uma app de fidelização), e são de natureza muito operacional.

Estes OKRs fornecem objetivos claros e mensuráveis para um salão de cabeleireiro, podendo cobrir várias dimensões do negócio, incluindo satisfação do cliente, expansão do serviço, eficiência operacional, marketing e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

As metodologias propostas permitirão avaliar, tanto a viabilidade económica do projeto como a avaliação dos impactos estratégicos e operacionais do projeto de *Rebranding*, fornecendo uma visão integrada e sólida de apoio às decisões de gestão do Grupo Cidália Cabeleireiros.

3.1.2 Procedimentos de Recolha de Dados

A presente investigação baseia-se na recolha e análise de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas (Anexo I) com colaboradores, gerentes/coordenadores de zona e clientes (atuais e potenciais). Estas entrevistas permitiram recolher perceções sobre o impacto do *Rebranding BeMyCrush*, a sua aceitação pelo mercado e *stakeholders* e, conseqüentemente a viabilidade do novo modelo de negócio. Os dados secundários incluem relatórios financeiros internos da empresa, estudos de mercado sobre o setor de cabeleireiros e *benchmarks* de *Rebranding* em serviços de beleza.

Recolha de Dados Qualitativos – As entrevistas foram conduzidas seguindo um guião semiestruturado (ver Anexo A), permitindo uma abordagem flexível para aprofundar temas relevantes para cada grupo de entrevistados. O processo incluiu:

- Definição da amostra: 21 entrevistas realizadas a três grupos distintos:
 1. Colaboradores – para avaliar o impacto do *Rebranding* na cultura interna e na proposta de valor do novo conceito.
 2. Gerentes e Coordenadores de Zona – para compreender a visão estratégica e operacional dos gestores intermédios sobre a transição de marca.
 3. Clientes (atuais e potenciais) – para analisar a perceção da nova marca, expectativa sobre os serviços e a probabilidade de adesão ao novo conceito *BeMyCrush*.
- Método de recolha: As entrevistas foram conduzidas presencialmente e online, garantindo flexibilidade na participação dos entrevistados.

- Análise de dados: A transcrição integral (Anexo A) e posterior análise de conteúdo permitiram identificar padrões, tendências e *insights* estratégicos para a implementação do *Rebranding*.

Recolha de Dados Quantitativos - Para avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto *BeMyCrush*, foram analisados diversos documentos contabilísticos e financeiros internos, do Grupo Cidália Cabeleireiros. A análise destes documentos e conversas informais com os administradores permitiram a realização de um plano de negócios com valores previsionais do novo projeto. A recolha de dados secundários possibilitou a definição de um conjunto de pressupostos (Anexo B), os quais sustentam a viabilidade do projeto de investimento, conduzindo à elaboração de uma avaliação financeira detalhada e à projeção de um plano de negócios para o novo conceito.

3.2 Análise Estratégica

3.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) permite uma compreensão mais profunda dos fatores macro ambientais que afetam o mercado. Apresentam-se, em particular para o setor de beleza e estética, as forças externas que podem influenciar a tomada de decisões estratégicas:

Político: As políticas governamentais, especialmente em países da União Europeia, têm um impacto significativo no setor de cabeleireiros, regulamentando práticas de higiene e segurança, além das leis laborais. Em Portugal, como em outros países europeus, os salões de beleza precisam cumprir normas rigorosas de higiene e segurança (entre outras) impostas pela legislação local. Essas regulamentações tendem a aumentar os custos operacionais e podem influenciar diretamente a viabilidade financeira de novos negócios no setor (Jones & Brown, 2019). No entanto, iniciativas governamentais de incentivo ao empreendedorismo e ao setor de serviços, como programas de apoio a pequenas e médias empresas, podem impactar a competitividade das empresas do mercado (Akerlof & Shiller, 2015).

Económico: O desempenho do setor de cabeleireiros é fortemente influenciado pela economia local e pelo rendimento disponível dos consumidores. Em momentos de crise, como a recente Pandemia de COVID-19, muitos salões experimentaram quedas abruptas no tráfego e conseqüentemente na sua faturação. Por outro lado, à medida que a economia recupera, o setor tende a acompanhar esse crescimento, com um maior estímulo para os consumidores

investirem novamente em serviços de beleza e bem-estar (Thompson, 2020). O PIB per capita e o nível de emprego em países como Portugal também afetam diretamente o poder de compra dos consumidores e, conseqüentemente, a procura por este tipo de serviços. Em Portugal, o setor de cabeleireiros e estética é cada vez mais relevante e gera contribuição significativa para o PIB. O mercado global de cuidados pessoais e beleza é gigante e está avaliado em mais de 500 bilhões de dólares.

Sociocultural: O papel crescente dos cuidados pessoais na sociedade, especialmente com o aumento da consciencialização sobre saúde mental e bem-estar, tem fortalecido o setor de cabeleireiros. Estudos indicam que os serviços de beleza estão associados a melhorias no estado emocional, na autoestima e na autoconsciência, especialmente em tempos de instabilidade social (Jones & Brown, 2019), o que posiciona o setor de cabeleireiros como um componente importante para o bem-estar social (Silva & Dias, 2022). Mais ainda, a crescente influência das redes sociais para o autocuidado e o aumento da preocupação com a aparência têm contribuído para alavancar o crescimento do setor.

Tecnológico: A digitalização do setor de cabeleireiros é uma das principais transformações em curso, especialmente no que diz respeito ao uso de plataformas digitais de agendamento, gestão de RH, marketing, CRM e gestão de negócios. A utilização de ferramentas digitais como as marcações online, os sistemas de pagamento *contactless* e de gestão de clientes têm aumentado a eficiência operacional dos salões e melhorado a experiência do consumidor (Porter & Heppelmann, 2014). Tecnologias emergentes como a impressão 3D de extensões capilares, apps de simulação (penteados, cortes, maquiagem) que utilizam o rosto do próprio cliente e até mesmo cosméticos personalizados também estão a tornar-se cada vez mais relevantes (Grant, 2016), contribuindo para a diferenciação das empresas que as adotam.

Ambiental: A crescente preocupação com a sustentabilidade está também a moldar os comportamentos do consumidor neste setor. O impacto ambiental e a pegada de carbono do setor têm sido fatores de crescente importância, com os clientes cada vez mais atentos a práticas sustentáveis. Salões que utilizam produtos orgânicos e métodos ambientalmente corretos conseguem destacar-se num mercado competitivo, especialmente entre os consumidores mais jovens e mais instruídos. Segundo Hart & Milstein (2003), a utilização preferencial de produtos *eco-friendly* e a implementação de práticas sustentáveis na gestão de resíduos são tendências que afetam tanto o posicionamento das marcas como a fidelização dos clientes.

Legal: As exigências legais para o funcionamento de salões de cabeleireiros, como a obtenção de licenças e o cumprimento das normas de saúde e segurança, são rigorosas em Portugal. A conformidade com o Código do Trabalho é também uma questão crítica,

especialmente no que diz respeito à contratação e garantias sociais para os trabalhadores. Estes fatores têm impacto diretamente nos custos operacionais e nas práticas de gestão dos salões, uma vez que é necessário garantir condições exigentes e adequadas de trabalho, quer para colaboradores vinculados, quer para prestadores de serviços (Oliveira & Silva, 2022).

3.2.2 Análise das 5 Forças de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter (1979) é uma ferramenta estratégica que permite analisar a atratividade e competitividade de um determinado setor. A aplicação deste modelo ao setor de cabeleireiros permite-nos analisar a competitividade específica neste mercado. Este modelo pode ser aplicado tanto globalmente como em mercados regionais.

Poder de negociação dos fornecedores: Globalmente, o poder dos fornecedores é relativamente baixo. A oferta diversificada de marcas de produtos de beleza e as vastas opções do mercado global reduzem o poder dos fornecedores no setor de cabeleireiros, permitindo que os salões negociem condições comerciais mais favoráveis (Grant, 2016). Grandes empresas como a L'Oréal, a Wella e a Schwarzkopf dominam o mercado profissional, mas os salões têm a flexibilidade de escolher entre uma grande variedade de produtos e fornecedores (alguns locais e/ou ibéricos), o que reduz a sua dependência. Em Portugal, os fornecedores de produtos de beleza têm poder limitado devido à ampla oferta de marcas nacionais e internacionais. As marcas competem, permitindo aos salões negociar melhores condições comerciais.

Poder de negociação dos clientes: O poder dos clientes é considerável, especialmente devido à ampla oferta de salões e serviços. No entanto, o poder dos consumidores varia de acordo com o segmento de mercado em que se encontram, em nichos de mercado *premium*, a fidelização de clientes é maior, o que reduz a pressão por preços baixos. Por outro lado, em mercados de massa, o poder de negociação dos clientes é maior, uma vez que podem facilmente trocar de prestadores de serviço (Hill & Jones, 2012). Em Portugal, nas áreas urbanas, como Lisboa e Porto, os clientes têm uma ampla gama de opções, aumentando o seu poder de negociação. No entanto, a fidelidade ao salão ou ao profissional específico é ainda um fator relevante, especialmente para estes serviços especializados.

Ameaça de entrada de novos concorrentes: A abertura de um salão de cabeleireiro requer um investimento inicial relativamente acessível e muitas vezes até patrocinado por algumas marcas de fornecedores, o que dá indícios de barreiras de entradas moderadas a baixas. No entanto, embora as barreiras à entrada sejam relativamente baixas, a saturação do mercado, a forte concorrência e a necessidade de diferenciação fazem com que a sustentabilidade das novas

entradas dependa da inovação e da qualidade dos serviços prestados (Porter, 2008). Embora o setor em Portugal esteja também muito saturado, aparecem sempre novas marcas que ainda conseguem penetrar, principalmente através de estratégias de diferenciação, como a aposta em tecnologias, produtos/serviços inovadores e práticas sustentáveis. O crescimento do turismo também abre portas para novas oportunidades, especialmente para salões focados em clientes internacionais e, contribuindo também para o aumento do mercado globalmente.

Ameaça de produtos substitutos: A substituição direta dos serviços de cabeleireiro é limitada, uma vez que o toque pessoal e a experiência dos profissionais não podem ser facilmente replicados. No entanto, esta substituição tem observado um crescimento considerável através da elevada disponibilidade de ferramentas/produtos profissionais, de serviços alternativos, de conteúdos "faça você mesmo" (DIY) e tutoriais online cada vez mais apelativos nas principais redes sociais (Walker & Mullins, 2021). A substituição por soluções caseiras ainda é marginal em Portugal, mas a pandemia de COVID-19 acelerou muito essa tendência.

Rivalidade entre concorrentes: A rivalidade no setor de cabeleireiros é intensa, com milhares de salões a competir globalmente em termos de preço, inovação, qualidade do serviço e experiência do cliente. Esta diferenciação e a personalização dos serviços são fatores-chave para os salões que desejam manter uma vantagem competitiva (Grant, 2016). Também no mercado nacional, a alta rivalidade reflete a saturação do mercado e a crescente procura por atendimento e serviços de qualidade.

3.2.3 Mercado Nacional e análise SWOT da Cidália Cabeleireiros

O mercado de cabeleireiros em Portugal é um setor de grande relevância dentro da economia de serviços. Em termos de estrutura, o setor é composto, predominantemente, por pequenas e médias empresas (PMEs), com uma grande prevalência de negócios familiares e independentes. Estima-se que existam mais de 37.000 estabelecimentos de cabeleireiros e estética no país, segundo dados de associações do setor. Este setor tem um potencial significativo de crescimento, mas também enfrenta grandes desafios estruturais, a concorrência é intensa e os *players* em elevado número, logo a inovação em serviços e experiência do cliente será fundamental para garantir a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

O setor de cabeleireiros e estética português pode ser dividido em três grandes categorias:

Pequenos salões independentes: Constituem a maioria, com serviços mais tradicionais e voltados para a comunidade local. Estes salões enfrentam maior pressão competitiva, principalmente devido à falta de capacidade para inovar e investir em tecnologias e marketing.

Franchisings e grandes grupos: Marcas como o Grupo Cidália Cabeleireiros e outras cadeias de maior dimensão têm crescido consideravelmente, apresentando uma maior capacidade de escalabilidade e inovação. Estes salões são os que melhor se adaptam e aproveitam tendências de mercado, como o *Rebranding* e a internacionalização.

Salões de luxo: Embora em menor número, são focados em clientes de elevado poder de compra, oferecendo serviços *premium* e personalizados. Estes salões que têm aumentado a sua relevância à medida que os consumidores valorizam experiências de maior valor agregado.

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) constitui particular importância neste estudo, pois permite uma avaliação estruturada dos fatores internos e externos que podem influenciar o sucesso do projeto *BeMyCrush*. Ao identificar as forças e fraquezas do modelo de negócio, bem como as oportunidades e ameaças do mercado, esta ferramenta de análise estratégica possibilita a mitigação de riscos, a maximização de vantagens competitivas e a definição de um plano de ação mais eficaz para a implementação e escalabilidade do conceito. Apresentam-se as Forças, as Fraquezas, as Ameaças e as Oportunidades do projeto de *Rebranding BeMyCrush* no contexto do Grupo Cidália Cabeleireiros:

⇒ **Forças**

- Força, disseminação e reconhecimento da marca - O Grupo Cidália Cabeleireiros possui uma presença consolidada no mercado português, fator que facilita a aceitação e credibilidade do novo conceito.
- Diferenciação do modelo de negócio - O *BeMyCrush* apresenta uma proposta inovadora, orientada para um público mais jovem e atento às tendências, permitindo a criação de uma identidade distinta no setor.
- Potencial de escalabilidade - O conceito foi concebido para ser replicável, possibilitando a sua expansão tanto a nível nacional como internacional.
- Diversificação da oferta - A criação de uma linha de produtos de marca *BeMyCrush*.
- Marcas próprias geram novas receitas, mais margem e fortalecem a identidade da marca.
- Experiência da equipa de gestão - A liderança do projeto assenta em profissionais com um conhecimento aprofundado do setor da beleza e cabeleireiro, reduzindo riscos operacionais e estratégicos.

⇒ **Fraquezas**

- Investimento inicial significativo - A implementação do novo conceito implica custos significativos relacionados com *Rebranding*, obras/remodelação de espaços e investimento em estratégias de marketing altamente patrocinadas.
- Risco de resistência por parte dos clientes atuais - A transição para um conceito mais moderno pode não ser totalmente aceite pelos clientes habituais do Grupo Cidália Cabeleireiros.
- Dependência da adesão do público-alvo - O êxito do projeto está diretamente ligado à capacidade de atrair e fidelizar uma nova base de clientes.
- Gestão da mudança organizacional - A adaptação a novos processos operacionais e a necessidade de formação especializada para a equipa podem representar desafios adicionais na implementação do conceito.

⇒ **Oportunidades**

- Crescimento do setor da beleza e bem-estar - O aumento da procura por serviços personalizados e *premium* constitui uma oportunidade para o posicionamento diferenciado do *BeMyCrush*.
- Digitalização dos serviços - A integração de tecnologias inovadoras, como sistemas de reservas online, *app* própria e programas de fidelização digitais, pode melhorar a experiência do cliente e otimizar a eficiência operacional.
- Expansão para mercados internacionais - A escalabilidade do conceito abre perspectivas de internacionalização, permitindo a entrada em novos mercados onde exista menos oferta e mais procura por serviços diferenciados de cabeleireiro.
- Parcerias estratégicas - Colaborações com influenciadores digitais e marcas do setor podem contribuir para um aumento da notoriedade da marca e para a captação de novos clientes.
- Adoção de práticas sustentáveis - A incorporação de produtos ecológicos e processos sustentáveis pode constituir um fator de diferenciação e responder às exigências crescentes dos consumidores.

⇒ **Ameaças**

- Concorrência intensa - O setor da beleza e cabeleireiro caracteriza-se por uma elevada competitividade, com a presença de marcas bem estabelecidas, sendo um mercado bastante saturado e onde surgem constantemente novos operadores.
- Volatilidade económica - A conjuntura económica pode afetar o poder de compra dos consumidores, influenciando negativamente a procura por serviços não essenciais.

- Evolução constante das preferências dos consumidores - O setor é altamente dinâmico, exigindo uma adaptação contínua às novas tendências e expectativas do mercado.
- Dificuldade na retenção de talento - A escassez de profissionais qualificados e a concorrência na captação de recursos humanos podem representar desafios na gestão da equipa.
- Riscos associados à internacionalização - A expansão para novos mercados implica desafios adicionais, como a adaptação a diferentes contextos culturais, regulamentares e competitivos.

Esta análise SWOT permite uma visão abrangente dos fatores que influenciam a viabilidade e sustentabilidade do *BeMyCrush*, fornecendo uma base sólida para a definição de estratégias que potenciem o sucesso do projeto.

3.2.4 Análise de Stakeholders

Com o objetivo de avaliar de forma aprofundada as perceções, experiências, expectativas e motivações dos participantes, bem como aferir a viabilidade e o impacto do projeto *BeMyCrush*, foi realizado um estudo qualitativo através de entrevistas semiestruturadas. No total, foram conduzidas 21 entrevistas, distribuídas entre três dos principais grupos de *stakeholders* envolvidos: colaboradores, gerentes/coordenadores de zona e clientes (atuais e potenciais).

O conteúdo das entrevistas (Anexo A) foi analisado, identificando padrões e recorrências nas respostas para compreender a perceção dos clientes sobre a nova marca, o alinhamento dos colaboradores com a transformação do conceito e as expectativas dos gestores quanto à implementação do *Rebranding*. Esta abordagem qualitativa permite obter uma visão aprofundada dos desafios e oportunidades do novo conceito, complementando a avaliação estratégica e financeira do projeto.

3.2.4.1 Clientes

As entrevistas realizadas com 10 clientes do Grupo Cidália Cabeleireiros mostraram perceções diversificadas, destacaram a importância da qualidade técnica e do relacionamento de confiança como pilares da experiência com a marca atual. A fidelização está diretamente ligada a esses valores, que são percebidos como diferenciais competitivos.

Ainda assim, existe um consenso sobre a necessidade de modernizar o ambiente e adotar práticas que reflitam tendências mais contemporâneas no mercado da beleza, como o uso de tecnologias digitais, espaços mais modernos e uma comunicação visual mais atrativa.

Apesar da diversidade entre os entrevistados, destacam-se alguns padrões claros:

- **Fidelização e Valor da Experiência:** Os clientes estão, em geral, satisfeitos com os serviços e destacam a qualidade técnica dos colaboradores, o atendimento e a relação de confiança com os profissionais como fatores determinantes para continuarem a frequentar os salões.
- **Aspetos de Melhoria:** Apesar da satisfação geral, os clientes mencionaram a necessidade de modernizar o ambiente e melhorar a comunicação digital
- **Expectativas para o *BeMyCrush*:** A mudança para a marca *BeMyCrush* foi recebida positivamente pela maioria, sendo associada a inovação, modernidade e a oportunidade de atrair um público mais jovem. Alguns clientes expressaram preocupação com a perda da essência tradicional da marca ou com o incremento do valor dos serviços.
- **Obsolescência da Marca Atual:** A percepção de que a marca atual pode ser melhorada é comum entre os entrevistados, especialmente no que diz respeito à identidade visual e à capacidade de competir com salões mais modernos

No que diz respeito ao projeto *BeMyCrush*, os clientes demonstraram curiosidade e otimismo, reconhecendo o potencial de atrair novos públicos e melhorar a experiência de quem já é cliente. Ao mesmo tempo, alguns manifestaram preocupação com a possibilidade de a nova marca desvalorizar os atributos tradicionais que os fidelizaram. Da análise global destas entrevistas podemos concluir que os clientes acreditam na relevância da marca atual, mas encaram o *BeMyCrush* como uma oportunidade de trazer inovação e reforçar a competitividade. Para o sucesso do projeto-piloto, será essencial:

1. Manter os valores centrais da marca, como a confiança, qualidade dos serviços e proximidade com os clientes.
2. Comunicar a transição de forma clara, destacando os benefícios que a nova marca trará para a experiência dos clientes.
3. Realizar testes cuidadosos no projeto-piloto, com ajustes baseados no *feedback* dos clientes para garantir a conexão, aceitação e fidelização.

3.2.4.2 Colaboradores

As entrevistas com 8 colaboradores evidenciaram o orgulho e a ligação emocional que muitos têm com a marca Cidália Cabeleireiros. Os mais experientes mencionaram o impacto positivo da cultura empresarial e a estabilidade oferecida pela empresa, enquanto os mais recentes

destacaram a qualidade dos produtos e aprendizagem dos serviços técnicos, bem como o ambiente de trabalho acolhedor.

Ao mesmo tempo, todos os colaboradores entrevistados reconheceram que o mercado está em transformação e que a marca atual enfrenta limitações na sua identidade visual e até no próprio nome, bem como no apelo a públicos mais jovens. A maioria vê o *BeMyCrush* como uma iniciativa promissora, acreditando que a renovação poderá trazer:

- Ambientes mais modernos, que inspirem clientes e colaboradores.
- Novas ferramentas digitais e processos, otimizando operações diárias.
- Melhoraria na comunicação interna e oferecer suporte para que todos se alinhem com valores e objetivos
- Reconhecimento e motivação para as equipas, especialmente se houver investimentos em formação e benefícios individuais.

Houve consenso sobre a importância de envolver os colaboradores no processo de transição, garantindo que eles compreendam e se alinhem aos novos valores da marca. Conclui-se que os colaboradores reconhecem a força da marca atual, mas estão alinhados com a necessidade de inovação para acompanhar o mercado e têm uma visão otimista em relação ao *BeMyCrush*. A aposta no projeto-piloto será mais eficaz se:

1. Existir envolvimento das equipas de colaboradores na co-construção da nova marca, por meio de formação, workshops e consultas regulares.
2. Houver clareza nos objetivos do projeto, comunicando o impacto do *Rebranding* nas condições de trabalho e na experiência do cliente.
3. Os valores centrais da marca forem preservados, para que o *BeMyCrush* seja uma evolução natural e não uma rutura que desmotive as equipas.
4. Os colaboradores, reconhecendo a necessidade de renovação para a competitividade da marca. No entanto, para garantir o sucesso, será essencial envolver as equipas no processo de transição, do novo projeto.

3.2.4.3 Coordenadores/Gerentes

Os três coordenadores/Gerentes entrevistados demonstraram visão estratégica e experiência acumulada na gestão do Grupo Cidália Cabeleireiros. É perceptível o grande alinhamento com os valores e objetivos do grupo, destacando-se como líderes comprometidos com o sucesso da marca. Percebem a importância do conceito *BeMyCrush* e encaram este projeto como um passo

essencial para reposicionar o grupo no mercado e garantir sua competitividade futura. Entre os pontos mais destacados, incluem-se:

- **Oportunidade de Expansão:** O projeto-piloto é visto como uma oportunidade de validar o novo conceito, ajustá-lo conforme necessário e, em seguida, replicá-lo nos outros salões, potencialmente com uma estratégia de internacionalização.
- **Atenção à Base de Clientes:** Apesar do otimismo, estes gestores enfatizaram que será fundamental não alienar a base de clientes já fidelizada. Eles sugerem estratégias para comunicar a continuidade dos valores centrais, enquanto se promove a renovação.
- **KPIs e Objetivos:** Os coordenadores esperam que o *BeMyCrush* traga melhorias em indicadores como captação de novos clientes, aumento das receitas e maior satisfação do cliente. Acreditam que o sucesso deste novo conceito deve ser medido por métricas claras, como taxas de retenção de clientes, *feedback* qualitativo e consequentemente resultados financeiros, que devem ser monitorizados com frequência.
- **Desempenho Atual:** Apesar de reconhecerem o sucesso da marca em termos de fidelização e qualidade, os coordenadores/gerentes identificaram a necessidade de melhorar a eficiência operacional e a modernização dos salões para acompanhar o mercado.
- **Impacto do Rebranding:** O *BeMyCrush* é visto como uma iniciativa fundamental para reposicionar a marca e atrair novos públicos. Há confiança de que a mudança será positiva, desde que bem comunicada e implementada.

Da análise deste grupo de entrevistados, conclui-se que os coordenadores encaram o projeto *BeMyCrush* como uma evolução natural e estratégica da marca atual, com potencial para fortalecer o posicionamento do grupo no mercado. Apoiam a renovação, enfatizando a importância de modernizar a marca sem perder os valores que a tornaram confiável para os clientes. Para que o projeto-piloto seja bem-sucedido, será necessário:

- Estratégia cuidadosa de implementação, com avaliação contínua dos resultados e ajustes rápidos para atender às expectativas dos clientes e colaboradores.
- Comunicação eficaz sobre a continuidade dos valores da marca, especialmente para clientes e colaboradores mais conservadores.
- Valorização das equipas e liderança participativa, para que todos se sintam parte do sucesso do novo conceito.

Conclusão Geral da análise das Entrevistas - A análise das entrevistas revela que o *Rebranding* do Grupo Cidália Cabeleireiros para *BeMyCrush* é amplamente visto como uma evolução necessária e positiva da marca, desde que implementado com atenção aos valores fulcrais que fidelizaram clientes e motivaram colaboradores ao longo dos anos.

Os três grupos de entrevistados, clientes, colaboradores e coordenadores/gerentes reconhecem o valor da marca atual, mas destacam que a renovação é essencial para acompanhar as tendências do mercado e atender às expectativas de novos públicos.

O novo projeto representa uma oportunidade de crescimento e inovação, mas o sucesso dependerá da sua execução cuidadosa. Para garantir este sucesso, será fundamental:

1. Execução do projeto-piloto com um plano de comunicação assertivo, mas claro para clientes e colaboradores
2. Manter a essência e os valores da marca atual, preservando a confiança dos clientes habituais.
3. Envolvimento de todos os *stakeholders*, garantindo que a transição seja vista como um esforço coletivo para o futuro do grupo.
4. Especial foco nas equipas no momento de transição, oferecendo formação e suporte para alinhar todos com o novo conceito.
5. Comunicar de forma eficaz a mudança, tanto para clientes como para os colaboradores, destacando os benefícios do novo posicionamento.
6. Medir o impacto através de KPIs ajustados, para monitorizar o sucesso do *Rebranding* e o desempenho das operações, com especial ênfase na captação de novos públicos, na retenção dos clientes atuais e na satisfação das equipas.

Acredita-se que o projeto-piloto será uma oportunidade crucial para validar o conceito e ajustar o modelo antes de uma possível expansão. Preservar a confiança na marca atual enquanto se aposta na inovação será o equilíbrio fundamental para alcançar o sucesso. Esta abordagem permitirá que o *BeMyCrush* se torne, não apenas uma marca mais atual, mas também um exemplo de como inovação e tradição podem coexistir para gerar crescimento e reconhecimento no mercado.

3.3 Objetivos Estratégicos *BeMyCrush*

A *BeMyCrush* é uma iniciativa do Grupo Cidália Cabeleireiros que visa a modernização e inovação da marca, atraindo um público mais jovem e consolidando um modelo de negócio escalável e sustentável.

Alinhamento Estratégico:

O projeto está alinhado com a visão do grupo, apostando na inovação, digitalização dos serviços e diferenciação no mercado, garantindo competitividade e crescimento sustentável.

Posicionamento de Mercado:

A *BeMyCrush* posiciona-se como uma marca moderna e dinâmica, destacando-se pela experiência personalizada que proporciona ao cliente, a adoção de tecnologia avançada (agendamentos digitais, programas personalizados de fidelização) e um forte compromisso com a sustentabilidade.

Objetivos Corporativos:

- Modernizar e inovar o conceito de cabeleireiro, alinhando-se às tendências do setor; reforçar a identidade da marca e aumentar o *engagement* dos clientes;
- Expandir o mercado, explorando novas unidades e uma eventual *private label*;
- Assegurar a rentabilidade, com plano financeiro sólido e retorno sobre o investimento.

Mais do que um *Rebranding*, a *BeMyCrush* representa uma transformação inovadora do modelo de negócio, tornando-o mais atrativo, tecnológico e preparado para uma potencial internacionalização.

3.4 Viabilidade Financeira do Projeto *BeMyCrush*

No contexto desta tese sobre o *Rebranding* do grupo Cidália Cabeleireiros, a análise financeira e económica assume um papel fundamental na determinação da viabilidade do projeto *BeMyCrush*. Esta análise permitirá avaliar o potencial de rentabilidade e a sustentabilidade da nova unidade de negócio, fornecendo *insights* sobre os custos associados ao lançamento desta nova marca, o retorno esperado sobre o investimento e a capacidade do projeto de gerar valor a longo prazo. Ademais, ao considerar o potencial de escalabilidade e internacionalização do projeto, a análise financeira servirá como suporte crítico para decisões estratégicas relacionadas com a expansão da marca em mercados mais amplos e competitivos. Ao combinar estes KPIs com os indicadores anteriormente discutidos, o modelo de análise de performance torna-se robusto, abrangendo tanto a perspetiva de curto prazo (liquidez e eficiência) como a de longo prazo (retorno e sustentabilidade). Esta abordagem holística, alinhada com as melhores práticas de gestão financeira, assegura que a génese da marca *BeMyCrush* será baseada em decisões informadas e na criação de valor sustentável para a empresa.

Para a análise financeira deste projeto foram considerados pressupostos diversos (plano integral disponível no Anexo B) incluindo gastos e rendimentos previsionais, num *business plan* a 5 anos. Este horizonte temporal (2026-2030) pressupõe que o investimento será realizado no dia 31 de Dezembro de 2025.

Investimento - O projeto *BeMyCrush*, implica investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis, este investimento inicial é de 107 250€ estando distribuído de acordo com o que se demonstra no Quadro 3.4.1 – Investimento do Projet. Consideramos os preços correntes atualizados anualmente, com a taxa previsível de IPC. As necessidades de reinvestimento foram determinadas em função das taxas de depreciação e amortização de cada equipamento ou aplicação. O reinvestimento anual varia entre 0 e 6 499 € aumentando o CAPEX total para 123 172€.

Quadro 3.4.1 – Investimento do Projeto

Ano	Tx Depr	Investimento preços correntes				
		2026	2027	2028	2029	2030
Investimento						
Obras de Adaptação	10.0%	40 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fardas e toalhas	50.0%	850 €	0 €	897 €	0 €	944 €
Cacifos	12.5%	450 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Balcão de Receção e Bengaleiro	12.5%	2 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cadeiras de Pentear e de Manicure	12.5%	5 400 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Rampas de Lavagem c/ Massagem	12.5%	4 250 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Móvel Expositor Produtos Revenda	12.5%	2 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Vidros e Espelhos	12.5%	3 700 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mobiliário Cabeleireiro e Secadores	12.5%	5 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Decoração BeMyCrush	12.5%	5 800 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mesas Manicure	12.5%	900 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cadeirões Espera	12.5%	12 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Logótipo Monobloco e Neons	12.5%	2 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Portas e GradõesElétricos	12.5%	4 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Termo-acumuladores e Esterilizador	12.5%	3 900 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material Diverso Cabeleireiro	50.0%	3 500 €	0 €	3 695 €	0 €	3 886 €
Máquina de Lavar e Secar	12.5%	1 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Camaras e Sistema Video-Vigilância	12.5%	2 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Criação Página WEB	33.3%	2 500 €	0 €	0 €	2 708 €	0 €
PC, Programa faturação e agendamento online Stylus	33.3%	3 500 €	0 €	0 €	3 791 €	0 €
Total		107 250 €	- €	4 593 €	6 499 €	4 830 €
Fator atualização preços						
Tx Aumento preços anual		0.0%	2.8%	2.7%	2.6%	2.5%
Investimento Bruto Acumulado		107 250 €	107 250 €	111 843 €	118 342 €	123 172 €

*Considerou-se o reinvestimento em imobilizado para bens com VLC=0

Rendimentos - Os rendimentos encontram-se divididos por categoria dos principais serviços previstos neste ramo de atividade. Foram considerados valores/serviço ligeiramente acima dos valores atualmente cobrados pelos salões do grupo Cidália Cabeleireiros e a quantidades previsionais de cada serviço prestado (Anexo B) foi aferida de acordo com a

experiência dos gestores da empresa e multiplicadas pelos preços estimados de cada serviço (AnexoB).

Quadro 3.4.2 – Rendimentos do Projeto

(Estimativa em valor de serviços prestada)					
Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Brushings	93 600 €	101 032 €	112 060 €	129 921 €	150 481 €
Cortes femininos	71 400 €	77 069 €	85 482 €	96 475 €	111 742 €
Cortes masculinos	65 280 €	70 463 €	78 155 €	88 206 €	102 164 €
Colorações	81 000 €	87 431 €	96 975 €	109 446 €	126 766 €
Madeixas	91 800 €	99 089 €	109 905 €	124 039 €	143 669 €
Gloss Finish	25 200 €	27 201 €	30 170 €	34 050 €	39 438 €
Alisamentos	30 600 €	33 030 €	36 635 €	41 346 €	47 890 €
Botox capilar	27 000 €	29 144 €	32 325 €	36 482 €	42 255 €
Ondulações	11 520 €	12 435 €	13 792 €	15 566 €	18 029 €
Manicures	18 000 €	19 429 €	21 550 €	24 321 €	28 170 €
Pedicures	22 500 €	24 287 €	26 938 €	30 402 €	35 213 €
Rituais BeMyCrush	45 000 €	48 573 €	53 875 €	60 804 €	70 426 €
Shampoos Específico	12 000 €	12 953 €	14 367 €	16 214 €	18 780 €
Máscaras Específicas	21 600 €	23 315 €	25 860 €	29 186 €	33 804 €
Venda de Produtos Profissionais	40 260 €	43 457 €	48 200 €	54 399 €	63 008 €
RECEITAS TOTAIS	656 760 €	708 907 €	786 291 €	890 857 €	1 031 835 €

Gastos:

Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) - Para apuramento do CMVMC considera-se a margem contributiva de cada serviço prestado (Anexo B). Esta é uma das rubricas com maior peso nos rendimentos, representando 33,1% do volume total de negócios.

Quadro 3.4.3 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas do Projeto

Ano	Margem Cont.	Preços correntes				
		2026	2027	2028	2029	2030
Brushings	70%	28 080 €	30 310 €	33 618 €	38 976 €	45 144 €
Cortes femininos	90%	7 140 €	7 707 €	8 548 €	9 648 €	11 174 €
Cortes masculinos	90%	6 528 €	7 046 €	7 815 €	8 821 €	10 216 €
Colorações	50%	40 500 €	43 716 €	48 488 €	54 723 €	63 383 €
Madeixas	65%	32 130 €	34 681 €	38 467 €	43 414 €	50 284 €
Gloss Finish	40%	15 120 €	16 321 €	18 102 €	20 430 €	23 663 €
Alisamentos	65%	10 710 €	11 560 €	12 822 €	14 471 €	16 761 €
Botox capilar	80%	5 400 €	5 829 €	6 465 €	7 296 €	8 451 €
Ondulações	65%	4 032 €	4 352 €	4 827 €	5 448 €	6 310 €
Manicures	60%	7 200 €	7 772 €	8 620 €	9 729 €	11 268 €
Pedicures	65%	7 875 €	8 500 €	9 428 €	10 641 €	12 325 €
Rituais BeMyCrush	70%	13 500 €	14 572 €	16 163 €	18 241 €	21 128 €
Shampoos Específico	65%	4 200 €	4 533 €	5 028 €	5 675 €	6 573 €
Máscaras Específicas	60%	8 640 €	9 326 €	10 344 €	11 674 €	13 522 €
Venda de Produtos Profissionais	35%	26 169 €	28 247 €	31 330 €	35 359 €	40 955 €
Total		217 224 €	234 472 €	260 067 €	294 546 €	341 158 €
Peso sobre receitas Totais		33.1%	33.1%	33.1%	33.1%	33.1%

Fornecimento e serviços externos (FSE) - A estimativa desta rubrica foi baseada nos gastos em FSE atuais, apresentando-se como a rubrica de gastos com maior peso sobre o volume de negócio durante os dois primeiros anos do projeto. A evolução dos FSE ao longo do

período de análise é favorável, representando 23,6% sobre o volume de negócios, no último ano de análise.

Quadro 3.4.4 – Fornecimentos e Serviços Externos do Projeto

Ano	2025 One shot	2025 mensal	Preços correntes				
			2026	2027	2028	2029	2030
Electricidade	100 €	650 €	7 900 €	7 909 €	8 026 €	8 182 €	8 338 €
Seguros		450 €	5 400 €	5 476 €	5 557 €	5 665 €	5 773 €
Água	50 €	120 €	1 490 €	1 460 €	1 482 €	1 511 €	1 539 €
Material Consumível e de Revenda de Cabeleireiro		10 000 €	120 000 €	121 680 €	123 480 €	125 880 €	128 280 €
Rendas e Aluguers		6 000 €	72 000 €	73 008 €	74 088 €	75 528 €	76 968 €
Comunicações		75 €	900 €	913 €	926 €	944 €	962 €
Deslocações/Representações e Estadas		300 €	3 600 €	3 650 €	3 704 €	3 776 €	3 848 €
Publicidade, Online e Influencers	1 500 €	500 €	7 500 €	6 084 €	6 174 €	6 294 €	6 414 €
Limpeza		200 €	2 400 €	2 434 €	2 470 €	2 518 €	2 566 €
Materiais Descartáveis		450 €	5 400 €	5 476 €	5 557 €	5 665 €	5 773 €
Outros		250 €	3 000 €	3 042 €	3 087 €	3 147 €	3 207 €
Total	1 650 €	18 995 €	229 590 €	231 131 €	234 550 €	239 109 €	243 668 €
Nº de Meses			12	12	12	12	12
Tx Aumento preços			0.0%	1.4%	1.5%	2.0%	2.0%
Peso FSE nas vendas			35.0%	32.6%	29.8%	26.8%	23.6%

Gastos com pessoal - Para este projeto, cuja atividade principal assenta na prestação de serviços, torna-se fundamental realizar uma análise criteriosa dos gastos com pessoal. Estes custos representam cerca de 30% do total de custos ao longo da análise do projeto:

Quadro 3.4.5 – Gastos com pessoal do Projeto

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Categoria:	CABELEIREIROS				
Quant	4	5	5	5	6
Salário Médio Mensal	1 500 €	1 575 €	1 654 €	1 736 €	1 823 €
Tx Crescimento		5%	5%	5%	5%
Nº de Meses	14	14	14	14	14
Ordenados	84 000 €	110 250 €	115 763 €	121 551 €	153 154 €
Categoria:	BARBEIROS				
Quant	2	2	3	3	3
Salário Médio Mensal	1 400 €	1 470 €	1 544 €	1 621 €	1 702 €
Taxa de Crescimento		5%	5%	5%	5%
Número de Meses	14	14	14	14	14
Ordenados	39 200 €	41 160 €	64 827 €	68 068 €	71 472 €
Categoria:	ESTETICISTAS				
Quant	2	2	2	3	3
Salário Médio Mensal	1 250 €	1 313 €	1 378 €	1 447 €	1 519 €
Taxa de Crescimento		5%	5%	5%	5%
Número de Meses	14	14	14	14	14
Ordenados	7 700 €	18 375 €	19 294 €	20 258 €	21 271 €
Total Ordenados	130 900 €	169 785 €	199 883 €	209 877 €	245 897 €
Refeições*	5 544 €	5 544 €	5 544 €	5 544 €	5 544 €
Segurança Social	31 089 €	40 324 €	47 472 €	49 846 €	58 401 €
S.A.T.	1 309 €	1 698 €	1 999 €	2 099 €	2 459 €
Formação	3 500 €	3 500 €	3 500 €	4 000 €	4 000 €
TOTAL Gastos Pessoal	172 342 €	220 851 €	258 398 €	271 366 €	316 300 €
Nº TOTAL Empregados	8	9	10	11	12
Peso sobre receitas Totais	26.2%	31.2%	32.9%	30.5%	30.7%

*para cálculo do sub refeição considerou-se 11 meses com 21 dias uteis cada

*consideram-se 5% de aumento salarial anual

Financiamento - A estrutura de financiamento considerada pode ser observada no Quadro 3.4.6 – Gastos com pessoal do Projeto. O projeto será financiado em cerca de 40% pelos investidores por via de entradas em dinheiro (capital social) no montante de 50.000€. O restante financiamento, no montante de 80.000€ será assegurado por entidade bancária (plano integral de financiamento no Anexo B). Uma adequada estrutura de financiamento é crucial para a viabilidade deste novo projeto, pois deverá permitir investir nos recursos necessários ao início da atividade e garantir que existe suficiente fundo de manuseio para os anos subsequentes.

Quadro 3.4.6 – Gastos com pessoal do Projeto

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento					
Capital Fixo	107 250 €	0 €	4 593 €	6 499 €	4 830 €
I. Fundo Maneio	-19 133 €	-128 €	-285 €	-380 €	-380 €
Total do Investimento	88 118 €	-128 €	4 308 €	6 119 €	4 450 €
Financiamento					
Empréstimo Bancário	80 000 €				
Capital social	50 000 €				
Suprimentos					
Autofinanciamento utilizado		-128 €	4 308 €	6 119 €	4 450 €
Outros					
Total do Financiamento	130 000 €	-128 €	4 308 €	6 119 €	4 450 €

Demonstrações Financeiras Previsionais - As três principais demonstrações financeiras são a Demonstração de Resultados, o Balanço e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, estes documentos são essenciais para avaliar a viabilidade e a sustentabilidade financeira do *BeMyCrush* e cada um delas fornece uma perspectiva única sobre o desempenho previsional deste projeto. A combinação destas análises fornece a base para decisões estratégicas, como ajustes no modelo de negócio, estratégias de expansão e mitigação de riscos financeiros.

⇒ **Demonstração de Resultados (DR)**- Apresenta o desempenho financeiro do projeto, ao longo do período em análise, indicando se o projeto gera lucro ou prejuízo. Como componentes chave destacam-se:

- **Avaliar a Rentabilidade:** A DR mostra que o *BeMyCrush* consegue gerar lucros consistentes. Um EBIT positivo indica que a operação é sustentável.
- **Análise de Crescimento e Sustentabilidade Operacional:** EBIT cresce de forma consistente, demonstrando a melhoria na eficiência operacional ao longo do tempo. Embora os custos fixos (ex.: salários, despesas gerais) e variáveis (ex.: CMVMC) sejam elevados, a relação com as receitas melhora significativamente ao longo da análise

Quadro 3.4.7 – Demonstração de Resultados do Projeto

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas	656 760 €	708 907 €	786 291 €	890 857 €	1 031 835 €
Subsídios à exploração					
CMVMC	-217 224 €	-234 472 €	-260 067 €	-294 546 €	-341 158 €
FSE	-229 590 €	-231 131 €	-234 550 €	-239 109 €	-243 668 €
G. Pessoal	-172 342 €	-220 851 €	-258 398 €	-271 366 €	-316 300 €
EBITDA - RADJI	37 604 €	22 453 €	33 276 €	85 836 €	130 709 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-15 163 €	-15 163 €	-15 284 €	-15 450 €	-15 569 €
EBIT - Resultado Operacional	22 441.45	7 290.41	17 991.82	70 385.83	115 140.38
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados	-4 376 €	-4 376 €	-3 647 €	-2 917 €	-2 188 €
EBT - RAI	18 065 €	2 914 €	14 345 €	67 468 €	112 952 €
Imposto sobre o rendimento do período	-4 516 €	-729 €	-3 586 €	-16 867 €	-28 238 €
Resultado líquido do período	13 549 €	2 186 €	10 759 €	50 601 €	84 714 €
Resultado acumulado	13 549 €	15 735 €	26 494 €	77 095 €	161 809 €

⇒ **Balanço Previsonal** - O balanço reflete a posição financeira da empresa num momento específico, detalhando os ativos, incluindo investimentos em infraestruturas (ex.: mobiliário, equipamentos) e ativos circulantes (ex.: caixa, contas a receber), os passivos (ex.: obrigações financeiras, empréstimos, contas a pagar) e os capitais próprios, que representam os recursos investidos no negócio. O projeto demonstra solidez financeira, evidenciada por uma adequada capitalização e gestão eficiente dos recursos, assegurando um equilíbrio entre ativos e passivos e garantindo a continuidade operacional.

Quadro 3.4.8 – Balanço do Projeto

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo					
Activo não corrente	92 087 €	76 924 €	66 233 €	57 282 €	46 542 €
Activos fixos tangíveis	88 087 €	74 924 €	66 232 €	52 948 €	44 375 €
Activos intangíveis	4 000 €	2 000 €	1 €	4 334 €	2 167 €
Activo corrente	97 729 €	103 310 €	113 845 €	163 317 €	249 702 €
Inventários	18 102 €	19 539 €	21 672 €	24 545 €	28 430 €
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Caixa e depósitos bancários	79 627 €	83 771 €	92 173 €	138 772 €	221 272 €
Total do activo	189 816 €	180 235 €	180 078 €	220 599 €	296 244 €
Capital próprio					
Capital realizado	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Reservas legais		109 €	647 €	3 177 €	7 413 €
Resultados transitados		13 440 €	15 088 €	23 316 €	69 682 €
Resultado líquido do período	13 549 €	2 186 €	10 759 €	50 601 €	84 714 €
Total do capital próprio	63 549 €	65 735 €	76 494 €	127 095 €	211 809 €
AF	33.48%	36.47%	42.48%	57.61%	71.50%
Passivo					
Passivo não corrente					
Financiamentos obtidos	66 667 €	53 333 €	40 000 €	26 667 €	13 333 €
Passivo corrente	50 568 €	52 134 €	54 551 €	57 805 €	62 069 €
Fornecedores	37 235 €	38 800 €	41 218 €	44 471 €	48 735 €
Financiamentos obtidos	13 333 €	13 333 €	13 333 €	13 333 €	13 333 €
Total do passivo	117 235 €	105 467 €	94 551 €	84 471 €	75 402 €
Total do capital próprio e do passivo	180 784 €	171 202 €	171 045 €	211 566 €	287 212 €

⇒ **Demonstração fluxos de caixa previsional** - Este documento financeiro permite acompanhar as entradas e saídas de caixa, dando a perceção da liquidez do projeto. Através da análise das Atividades Operacionais (fluxos provenientes da operação principal), das Atividades de Investimento (aquisição de ativos) e possíveis desinvestimentos) e das Atividades de Financiamento (pagamentos de empréstimos, distribuição de lucros ou aportes de capital), destacam-se os fluxos operacionais sempre positivos ao longo do período em análise.

Quadro 3.4.9 – Demonstração de Fluxos de Caixa do Projeto

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Fluxos de caixa das actividades operacionais					
Recebimentos de clientes	656 760 €	708 907 €	786 291 €	890 857 €	1 031 835 €
Pagamentos a fornecedores	427 682 €	465 474 €	494 332 €	533 275 €	584 446 €
Pagamentos ao pessoal	172 342 €	220 851 €	258 398 €	271 366 €	316 300 €
Caixa gerada pelas operações	56 737 €	22 582 €	33 561 €	86 216 €	131 089 €
Pagamentos/Recebimentos do Imposto Sobre o Rendimento	(4 516) €	729 €	3 586 €	16 867 €	28 238 €
Outros recebimentos/pagamentos					
Fluxos Das Actividades Operacionais (1)	61 253 €	21 853 €	29 975 €	69 349 €	102 851 €
Fluxos de caixa das actividades de investimento					
Pagamentos respeitantes a:	107 250 €	- €	4 593 €	6 499 €	4 830 €
Activos fixos tangíveis	101 250 €	- €	4 593 €	- €	4 830 €
Activos intangíveis	6 000 €	- €	- €	6 499 €	- €
Investimentos financeiros					
Outros activos					
Recebimentos provenientes de:	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis					
Activos intangíveis					
Investimentos financeiros					
Outros activos					
Subsídios ao investimento					
Juros e rendimentos similares					
Dividendos					
Fluxos Das Actividades de Investimento (2)	(107 250) €	- €	(4 593) €	(6 499) €	(4 830) €
Fluxos de caixa das actividades de financiamento					
Recebimentos Provenientes de:	130 000 €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos obtidos	80 000 €				
Realizações de capital e outros instrumentos de capital próprio	50 000 €				
Cobertura de prejuízos					
Doações					
Outras operações de financiamento					
Pagamentos respeitantes a:	4 376 €	17 709 €	16 980 €	16 251 €	15 521 €
Financiamentos obtidos	- €	13 333 €	13 333 €	13 333 €	13 333 €
Juros e gastos similares	4 376 €	4 376 €	3 647 €	2 917 €	2 188 €
Dividendos					
Reduções de capital e outros instrumentos de capital próprio					
Outras operações de financiamento					
Fluxos Das Actividades de Financiamento (3)	125 624 €	(17 709) €	(16 980) €	(16 251) €	(15 521) €
Varição de Caixa e Seus Equivalentes (1+2+3)	79 627 €	4 144 €	8 402 €	46 599 €	82 500 €
Efeito das Diferenças de Câmbio					
Caixa e Seus Equivalentes No Início do Período	- €	79 627 €	83 771 €	92 173 €	138 772 €
Caixa e Seus Equivalentes No Fim do Período	79 627 €	83 771 €	92 173 €	138 772 €	221 272 €

Cálculo do WACC - (Custo Médio Ponderado de Capital): 6,37% – o custo médio ponderado de capital sugere que o custo de financiamento do projeto é relativamente baixo. Para o cálculo do WACC, optou-se por não diluir o custo do financiamento pelo passivo total e considerar como custo de oportunidade o valor histórico mínimo dos salões Cidália (cerca de 10%), devido à ausência de dados fiáveis de β específicos para o setor e à natureza PME da empresa.

Quadro 3.4.10 – Cálculo do WACC do Projeto

Para cálculo do WACC e para que a análise faça sentido foram considerados valores de Dez'2024 referentes a:

Unlevered β source: Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu
 Yield Tx rentabilidade OT a 10 anos <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+rendibilidade+de+obrigações+do+tesouro-2803>
 Taxas Juro <https://bpstat.bportugal.pt/dominios/21>

Cálculo WACC	Fonte:	
custo da dívida durante 7 anos de empréstimo	Com base no custo do financiamento, assumindo all-in cost	5.47%
rd = Custo do Passivo	$rd = tx \text{ juro financiamento} \times (\text{Dívida/Passivo})$	3.73%
rF = tx Obrigacionista de país AAA (Alemanha) a 10 anos, em 2024	https://pt.countryeconomy.com/mercados/obrigacoes/alemanha?dr=2024-12	2.21%
PRM = Prémio de risco do mercado (dívida portuguesa a 10 anos)	https://pt.countryeconomy.com/mercados/premio-risco/portugal	2.79%
Debt	Balanço BeMyCrush: financiamentos correntes+não correntes	80 000 €
Passivo	Balanço BeMyCrush: Passivo total	117 235 €
Equity	Balanço BeMyCrush: Capitais Próprios	50 000 €
D/E da empresa	Passivo/Cap Próprios	160%
t (Impostos)	IRC	25%
β_L empresa	Utilização do β_U Total para o setor em 2024	1.1
rE: CAPM ($r_E = r_F + \beta_L \times P_{MR}$) Usado min histórico Cidália Cabeleiros	Custo oportunidade Cap Próprio	10.00%
WACC = $r_E \times E/(E+D) + r_d \times D/(E+D) \times (1-t)$	WACC (preços correntes)	6.37%

Análise do Investimento - Da análise dos KPIs financeiros relevantes para o projeto de investimento destaca-se a concordância dos indicadores:

- VAL (Valor Atualizado Líquido): 58.538 €, sendo positivo indica que o projeto cria valor para os investidores e é viável, considerando os fluxos de caixa atualizados pelo WACC (tx 6,37%). Este valor reflete a capacidade do projeto de gerar retornos superiores ao custo de capital, garantindo uma margem de segurança.
- TIR (Taxa Interna de Rendibilidade): 19,5%. Esta taxa é significativamente superior ao WACC (6,37%), evidenciando que o retorno gerado pelo projeto excede largamente o custo do capital investido.
- Payback: 1,96 anos. O período necessário para recuperar o investimento inicial é inferior aos 5 anos previstos no plano de negócios, reduzindo o risco financeiro e aumentando a confiança no projeto.

Quadro 3.4.11 – Análise da Viabilidade Financeira do Projeto

Ano	Ano 0 (31/12/2025)	2026	2027	2028	2029	2030
Ano de projeto	0	1	2	3	4	5
Investimento/CAPEX	(130 000) €					
Vendas		656 760 €	708 907 €	786 291 €	890 857 €	1 031 835 €
CMVMC		-217 224 €	-234 472 €	-260 067 €	-294 546 €	-341 158 €
G.		-229 590 €	-231 131 €	-234 550 €	-239 109 €	-243 668 €
F. Pessoal		-172 342 €	-220 851 €	-258 398 €	-271 366 €	-316 300 €
Depreciações+Amortizações		-15 163 €	-15 163 €	-15 284 €	-15 450 €	-15 569 €
RAIJ - EBIT		22 441 €	7 290 €	17 992 €	70 386 €	115 140 €
Juros e gastos similares		-4 376 €	-4 376 €	-3 647 €	-2 917 €	-2 188 €
RAI		18 065 €	2 914 €	14 345 €	67 468 €	112 952 €
IRC		0 €	729 €	3 586 €	16 867 €	28 238 €
Rliquido		18 065 €	2 186 €	10 759 €	50 601 €	84 714 €
NOPLAT=EBIT*(1-t)		16 831 €	5 468 €	13 494 €	52 789 €	86 355 €
CFOperacional (NOPLAT+Amortizações)		31 994 €	20 631 €	28 778 €	68 240 €	101 924 €
Var IFM		-19 133 €	-128 €	-285 €	-380 €	
Valor Residual CAPEX						46 542 €
Valor Residual FM						19 926 €
Cash Flow Total	-107 250 €	12 861 €	20 502 €	23 900 €	61 361 €	163 563 €
CFTAtualizado (C/ WACC)	-107 250 €	12 091 €	18 120 €	19 858 €	47 929 €	120 108 €
CFTA - Acumulado	-107 250 €	12 091 €	30 211 €	50 069 €	97 998 €	218 107 €
VAL	58 538 €	>0				
TIR	19.5%	>WACC				
Payback	1.96	<5anos				

*Projeto viável, 3 indicadores em concordância

Conclusão da análise financeira integrada - A análise do plano de negócio conclui que o projeto é financeiramente viável e atrativo. Os dados quantitativos confirmam a relevância de testar o conceito *BeMyCrush* num projeto-piloto. O retorno elevado e o baixo custo de capital justificam a aposta inicial. Evidenciam-se os pontos fundamentais que viabilizam o conceito:

1. Receitas crescentes: As vendas projetadas apresentam um crescimento consistente, indicando um potencial de aceitação do novo conceito *BeMyCrush* no mercado;
2. Custos estruturados e alinhados: Os custos com pessoal e FSE aumentam proporcionalmente às vendas, isto é, acompanham o crescimento do negócio, e o plano considera as necessidades operacionais desta evolução;
3. Fluxo de caixa positivo: A liquidez é assegurada ao longo dos cinco anos, reduzindo a necessidade de capital externo;
4. Validação estratégica: O projeto-piloto permite testar o modelo antes de uma expansão em larga escala;
5. Relevância da marca atual e inovação: O *Rebranding* para *BeMyCrush* inovará e modernizará a marca, mantendo a relevância, sem comprometer a base de clientes;
6. Escalabilidade e retorno: O VAL positivo indica que o projeto cria oportunidades de crescimento com baixo risco financeiro e a TIR superior ao WACC, indicam um elevado potencial de crescimento com baixo risco financeiro, demonstrando que o conceito é escalável e pode atrair novos públicos;
7. Estratégia de expansão: O retorno financeiro e o curto *payback* criam condições favoráveis para captar investidores ou financiar a expansão com capital próprio.

Riscos e Recomendações decorrentes da análise financeira

- Risco de adaptação: A aceitação do novo conceito pelos clientes habituais deve ser monitorizada de perto. Recomenda-se investir largamente em planos de comunicação para elucidar os consumidores sobre os benefícios do *Rebranding*.
- Controlo de custos: É importante assegurar que os custos com pessoal e FSE não cresçam desproporcionalmente em relação às receitas.
- Avaliação do ROI: A implementação do projeto-piloto deve ser acompanhada de perto com KPIs claros para garantir o retorno sobre o investimento (ROI).
- Cenários alternativos: (otimista, conservador e pessimista). A análise de diferentes cenários é crucial para avaliar a robustez financeira do projeto

- Análise de sensibilidade: Identificar e avaliar o impacto de variações em variáveis-chave do projeto. Tais como: o número de clientes, o preço médio por serviço, custos fixos e variáveis.

Todos estes fatores reforçam a segurança do investimento, tornando-o atrativo tanto para a empresa como para possíveis investidores. Recomenda-se que a Administração prossiga com o projeto, monitorizando atentamente os KPIs, para validar a escalabilidade do conceito.

3.5 Monitorização da Performance – OKRs

Para garantir uma implementação eficaz e a monitorização contínua da performance desta nova unidade, propõe-se a conceção de um modelo de análise de performance baseado em OKRs. Esta metodologia de gestão é amplamente utilizada para alinhar objetivos estratégicos com resultados mensuráveis, promovendo foco, agilidade e transparência na execução das metas organizacionais. No contexto de *BeMyCrush*, este modelo permitirá acompanhar a evolução do projeto, avaliar o impacto nos principais indicadores financeiros e operacionais e medir a perceção da nova marca junto dos clientes.

O modelo proposto estrutura-se em diferentes níveis - corporativo, departamental e individual - garantindo que cada área da organização contribui para o sucesso global do projeto. A adoção deste sistema facilitará a tomada de decisões baseadas em dados, permitindo ajustes contínuos na estratégia e assegurando que o novo conceito evolui, se mantém competitivo e sustentável no mercado. Esta abordagem pode ser combinada com os outros KPIs para uma medição de desempenho mais completa e integrada, especialmente quando a empresa está a passar por processos de mudança como o *Rebranding*. A grande vantagem desta abordagem, é fomentar uma cultura de inovação e agilidade, permitindo que as equipas se foquem em metas claras e ajustem as suas estratégias conforme o progresso é medido (Doerr, 2018).

Os OKRs definidos para o projeto *BeMyCrush* estão diretamente alinhados com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Estes indicadores refletem de forma clara e objetiva as metas de inovação, modernização e expansão da marca, assegurando que todos os esforços da equipa estão direcionados para o crescimento sustentável, a diferenciação no mercado e a criação de valor para os clientes.

Seguidamente, detalha-se a definição dos OKRs específicos para o projeto *BeMyCrush*, abrangendo métricas essenciais como crescimento da base de clientes, desempenho financeiro, eficiência operacional e *engagement* da marca. Nesta proposta de intervenção, para o Grupo Cidália Cabeleireiros, dividiu-se os OKRs do nível da empresa para o nível de departamento e

ainda para o nível do colaborador individual. Isto mostra como os OKRs se podem adaptar aos diferentes níveis de uma organização, garantindo o alinhamento de cima para baixo.

Nível Empresa: Foco no crescimento da marca *BeMyCrush* em Lisboa, aumentando a quota de mercado, melhorando a satisfação do cliente e impulsionando a retenção e o desempenho financeiro do projeto.

Quadro 3.5.1 – OKRs - Nível Empresa

Objetivo: Tornar-se o melhor salão de cabeleireiro de Lisboa		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Aumentar a quota de mercado de atual para 10%	12 meses	Direção Estratégica
2. Atingir classificação de cliente de 4,2 para 4,7 estrelas	12 meses	Equipa Operacional/Gerentes loja/Marketing
3. Contribuir para aumento de receita total anual em 12%	12 meses	Direção Estratégica/Coordenadores de zona/Gerentes loja
4. Aumentar taxa de retenção de clientes de 60% para 75%	12 meses	Coordenadores de zona/Gerentes Loja
5. Reduzir reclamações de clientes em 50%	12 meses	Gerentes/Colaboradores em loja

Nível Departamento - Marketing: Reforçar a notoriedade da marca e atrair novos clientes através do crescimento digital, campanhas de marketing e otimização da loja online.

Quadro 3.5.2 – OKRs - Nível Departamento: Marketing

Objetivo: Aumentar <i>Brand-Awareness</i> e atrair novos clientes		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Aumentar seguidores nas redes sociais em 35%	6 meses	Gestor de Redes Sociais/Marketing Digital
2. Gerar no mínimo 1.000 novos leads por campanhas de marketing digital	6 meses	Equipa de Marketing Digital
3. Melhorar taxa de conversão da loja online de 2% para 5%	6 meses	Especialista de E-commerce/Marketing Digital
4. Alcançar aumento de 25% no tráfego do site	6 meses	Equipa de Marketing

Nível Individual - Gestor de Redes Sociais: Aumentar o alcance e o *engagement* nas redes sociais através do aumento de seguidores, publicações frequentes e conteúdos envolventes.

Quadro 3.5.3 – OKRs - Nível Individual: Gestor de Redes Sociais

Objetivo: Aumentar <i>Engagement</i> e alcance das redes sociais		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Aumentar seguidores do Instagram de 31.000 para 45.000	6 meses	Gestor de Redes Sociais
2. Atingir taxa média de <i>Engagement</i> de 5% em <i>posts</i>	6 meses	Gestor de Redes Sociais
3. Criar e publicar cerca de 20 peças de conteúdo original/mês	Mensal	Gestor de Redes Sociais
4. Publicar 3 vídeos tutoriais/mês, alcançando cerca de 10.000 visualizações cada	Mensal	Gestor de Redes Sociais

Nível Departamento - Operações: Melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional reduzindo tempos de espera, minimizando desperdícios e digitalizando processos.

Quadro 3.5.4 – OKRs - Nível Departamento: Operações

Objetivo: Otimizar eficiência e experiência do cliente		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Reduzir tempo médio de espera de clientes de 15 para 5 minutos	6 meses	Direção Operações/Coordenadores de zona/Gerentes de Loja
2. Diminuir desperdício de produtos em 30%	6 meses	Direção Operações/Colaboradores em loja
3. Implementar sistema de agendamento com 80% online	6 meses	TI e Direção Operações

Nível Departamento – Equipa/Colaboradores em lojas: Elevar a qualidade do serviço através da formação contínua e do aconselhamento especializado aos clientes.

Quadro 3.5.5 – OKRs - Nível Departamento: Equipa de Cabeleireiros Júnior

Objetivo: Melhorar qualidade do serviço e experiência do cabeleireiro		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Aumentar pontuação de satisfação do cliente de 85% para 95%	6 meses	Gerentes/Colaboradores em loja
2. Diversificar o aconselhamento de Rituais Exclusivos, em 30%	6 meses	Gerentes/Colaboradores em loja
3. Cada cabeleireiro Júnior concluir 2 formações técnicas avançadas	12 meses	Direção de RH

Nível Individual - Cabeleireiro Sênior: Assegurar um serviço *premium* e orientar cabeleireiros juniores, garantindo um elevado nível de satisfação e aumento de faturação.

Quadro 3.5.6 – OKRs - Nível Individual: Cabeleireiro Sênior

Objetivo: Oferecer serviço excepcional e orientar juniores		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Manter pontuação pessoal de satisfação do cliente de 98%	Trimestral	Cabeleireiro Sênior
2. Gerar 15% mais faturação em comparação com o trimestre anterior (aumenta ticket médio)	Trimestral	Cabeleireiro Sênior
3. Orientar 2 estilistas juniores, melhorando as suas pontuações técnicas em 25%	12 meses	Cabeleireiro Sênior

Nível Departamento - Financeiro: Otimizar a gestão financeira, aumentando a margem de lucro e reduzindo custos operacionais através de maior eficiência no armazém em colaboração com as operações.

Quadro 3.5.7 – OKRs - Nível Departamento: Financeiro

Objetivo: Melhorar desempenho financeiro e gestão de custos		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Aumentar margem de lucro de 15% para 20%	12 meses	Direção Estratégica/Financeira
2. Reduzir custos indiretos em 10%	12 meses	Direção Estratégica/Financeira
3. Implementar novo sistema de armazém para otimizar níveis de stock	6 meses	Direção Financeira/Direção Operacional

Nível Individual - Gestor de Armazém: Melhorar a gestão de stocks, minimizar desperdícios e negociar melhores condições com fornecedores para garantir rentabilidade.

Quadro 3.5.8 – OKRs - Nível Individual: Gestor de Armazém

Objetivo: Otimizar stock e reduzir desperdício		
Principais Resultados	Prazo	Responsabilidade
1. Reduzir stock obsoleto em 40%	6 meses	Gestor de Armazém
2. Implementar novo sistema de inventário <i>just-in-time</i> para 80% dos produtos	6 meses	Gestor de Armazém
3. Negociar com fornecedores para reduzir custos em 5%, mantendo qualidade	12 meses	Gestor de Armazém/Dir. Estratégica

Esta especificação demonstra como os OKRs se podem aplicar *Top-down*, desde o nível da empresa até aos colaboradores individuais. Os OKRs de cada nível contribuem para o alcance dos objetivos do nível superior, uma vez que fornecem metas claras e mensuráveis para aquela função ou departamento específico. Este alinhamento garante que, todos na organização trabalhem em prol de objetivos comuns, com uma compreensão clara de como o seu trabalho contribui para o sucesso geral do salão e, em última análise, da empresa como um todo. É importante observar que, embora os OKRs sejam distribuídos em cascata, existe um processo colaborativo onde indivíduos e equipas contribuem para definir os seus próprios OKRs, garantindo adesão e relevância para as suas funções e desafios específicos.

A Direção Estratégica (composta pelos CEOs, Diretor de Operações e Coordenadores de zona), desempenha um papel fundamental na definição, implementação e monitorização dos OKRs definidos para o projeto *BeMyCrush*. Composta pelos principais decisores da empresa, esta equipa é responsável por garantir que os objetivos estratégicos estejam alinhados com a visão de longo prazo do Grupo Cidália Cabeleireiros, assegurando a viabilidade e o crescimento sustentável do novo conceito de negócio.

A monitorização dos indicadores definidos não se limita a um exercício teórico, mas sim a um processo estruturado e exequível. Para isso, serão estabelecidos pontos específicos de recolha de dados operacionais e financeiros, permitindo uma avaliação contínua do desempenho do projeto. A recolha de informação não financeira será realizada através de mecanismos internos, como *feedback* dos clientes, avaliações de qualidade do serviço e métricas de *engagement* digital. Estes dados serão posteriormente analisados em ferramentas como Excel e Power BI, garantindo uma abordagem fundamentada para a tomada de decisão.

À medida que o conceito *BeMyCrush* evoluir e se expandir para novas unidades, a estrutura de monitorização será ajustada para permitir uma análise mais detalhada e eficiente. O compromisso com a mensuração contínua dos KPIs assegura que a estratégia de crescimento da marca seja sustentada por dados concretos, permitindo uma gestão ágil e fundamentada na otimização dos recursos e maximização dos resultados.

4 Conclusões

4.1 Contributo do Projeto

A revisão da literatura aponta para a viabilidade da abertura deste novo conceito, será viável desde que seja baseada numa estratégia sustentada e bem definida, suportada por análise da performance e de controlo de gestão. O uso de práticas avançadas de gestão, como o controlo de custos e o acompanhamento dos KPIs propostos, será essencial para garantir o sucesso do projeto-piloto.

A renovação e atualização de marcas são essenciais para todas as empresas, em particular no setor de cabeleireiros. Este projeto de *Rebranding* representa uma oportunidade de reposicionamento estratégico, com potencial para atrair novos públicos e aumentar a rendibilidade do Grupo. Ademais, a possibilidade de internacionalização e a criação de uma marca própria de produtos podem trazer vantagens competitivas significativas, reposicionando a empresa como um *player* inovador no mercado, com uma nova marca, mais jovem e moderna, que privilegia a diferenciação e alavanca o seu crescimento. A aposta em estratégias de crescimento sustentável e facilmente escaláveis potenciam a sua replicação em novos mercados.

Sem deixar de destacar que este projeto pode servir de referência para outras empresas do setor que procuram expandir e modernizar a sua imagem. A análise da sua performance requer uma abordagem multidimensional, tanto com KPIs que abrangem a perceção de marca, experiência do cliente, como com indicadores financeiros e operacionais. O uso de ferramentas de controlo de gestão como apoio à decisão, revela-se fundamental para garantir que o *Rebranding* seja um sucesso e gere os resultados esperados.

Ao adotar tanto KPIs específicos como OKRs, o Grupo Cidália Cabeleireiros pode assegurar que tanto os objetivos estratégicos de longo prazo (como a internacionalização, a criação de marca própria de produtos profissionais e o reposicionamento da marca) bem como os resultados operacionais de curto prazo (como a retenção de clientes e o aumento da rendibilidade) sejam alcançados de forma eficaz. Se por um lado, os KPIs mencionados fornecerão uma visão contínua do desempenho, os OKRs ajudarão a manter o foco em metas específicas e mensuráveis, fomentando uma cultura de resultados e *accountability* dentro da organização (Kaplan & Norton, 1992). Este projeto deixa uma potente ferramenta de Controle

de Gestão (os OKRs) para monitorização dos *drivers* críticos da performance de projetos desta natureza.

Conclui-se que a *BeMyCrush* apresenta um potencial significativo para incrementar a proposta de valor do Grupo Cidália Cabeleireiros, integrando de forma estratégica elementos de tradição e inovação. Este projeto-piloto constitui uma etapa crucial para mitigar riscos e validar o modelo antes de uma possível expansão em larga escala. Caso seja implementado com rigor e eficácia, o projeto poderá, não só consolidar a marca como uma referência no setor da beleza, fortalecendo substancialmente a sua competitividade, bem como reposicionara empresa no mercado.

4.2 Limitações do Estudo

Apesar das contribuições significativas proporcionadas por este estudo, é imprescindível reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, a análise foi baseada em dados específicos de um projeto-piloto, o que pode não ser totalmente representativo de outras unidades ou contextos no setor de cabeleireiros. Além disso, a análise de KPIs e implementação de OKRs foi realizada num ambiente controlado, e os resultados podem variar quando aplicados em diferentes mercados ou culturas organizacionais.

Outra limitação significativa é a dependência de dados históricos e previsões, que, embora úteis, não garantem sucesso futuro devido à natureza dinâmica e imprevisível do mercado da beleza e estética. Embora os dados financeiros previsionais tenham como fonte os CEOs do projeto, com ampla experiência neste negócio, a viabilidade financeira do projeto e os impactos reais só poderão ser confirmados com a sua execução. Adicionalmente, este estudo focou-se em métricas qualitativas, o que atenua a dependência exclusiva de métricas quantitativas, mas não elimina outras restrições como o tamanho da amostra ou o enviesamento das respostas (especialmente dos colaboradores). Outra limitação significativa é a possível variabilidade nas respostas dos entrevistados, uma vez que foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os principais *stakeholders*, incluindo clientes atuais e potenciais. Essa variabilidade pode afetar a consistência e a generalização dos resultados obtidos.

Finalmente, a generalização das conclusões para outras indústrias ou setores deve ser cautelosa, uma vez que o contexto específico dos salões de beleza e cabeleireiros possui características únicas que podem não ser aplicáveis a outros setores.

O reconhecimento destas limitações não compromete o valor do estudo, mas sublinha a importância de interpretar os resultados com prudência e de considerar a realização de outros

estudos complementares em diferentes contextos ou com metodologias alternativas e/ou mais abrangentes. Para mitigar essas limitações e aumentar a robustez dos resultados em investigações futuras, recomenda-se a ampliação da amostra, a inclusão de análises comparativas com concorrentes (*benchmarking*) e a condução de avaliações ao longo de períodos mais extensos.

4.3 Sugestões para Futuras Investigações

Estas sugestões visam aprofundar a compreensão acerca dos impactos e da evolução do conceito *BeMyCrush*, oferecendo contribuições significativas para o desenvolvimento estratégico e a competitividade do Grupo Cidália Cabeleireiros:

- **Expansão Geográfica:** Estudar a aceitação do conceito *BeMyCrush* em diferentes regiões, considerando as variáveis culturais e económicas.
- **Perceções dos Clientes:** Realizar investigações qualitativas sobre fatores que influenciam envolvimento e lealdade de clientes com a marca
- **Impacto a Longo Prazo:** Acompanhar os efeitos do *Rebranding* ao longo do tempo, focando-se na sustentabilidade financeira e fidelização de clientes.
- ***Benchmarking* Competitivo:** Comparar o posicionamento da marca *BeMyCrush* com os concorrentes, analisando práticas de diferenciação e inovação.
- **Tecnologias Inovadoras:** Estudar o impacto da inteligência artificial e automação na experiência do cliente e na eficiência operacional.
- **Sustentabilidade:** Analisar relação entre práticas ambientais e percepção do consumidor, considerando a importância crescente da sustentabilidade e como a implementação de políticas ambientais pode influenciar a imagem da marca e a sua competitividade.
- **Cultura Organizacional:** Avaliar efeitos do *Rebranding* na motivação, compromisso, satisfação e desempenho dos colaboradores.
- **Estratégias de Marketing Digital:** Medir a eficácia das estratégias digitais na atração e conversão de clientes.
- **Elasticidade de Preço:** Investigar de que forma as variações de preço impactam a procura pelos serviços, considerando a sensibilidade do consumidor.
- **Expansão Internacional:** Avaliar a viabilidade de replicar o modelo *BeMyCrush* em mercados internacionais, com foco no investimento e na identificação das condições necessárias para uma expansão bem-sucedida a nível global.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon and Schuster
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berman, B. (2018). Strategies to increase digital and multichannel retail performance. *Business Horizons*, 61(4), 617-625.
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26.
- Chen, Y., Wang, Y., & Sun, Z. (2016). *The impact of digital transformation on the performance of service industries*. *Journal of Business Research*, 69(3), 907-911.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2016). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Damodaran, A. (2012). *Avaliação de Investimentos: Ferramentas e Técnicas para Determinar o Valor de Qualquer Ativo* (3.ª ed.). Wiley Finance
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs, the simple idea that drives 10x growth*. Penguin Random House.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Euromonitor International. (2023). *Beauty and Personal Care in Portugal*. Euromonitor International.
- Evans, M., & McKinley, L. (2021). The influence of social media on beauty consumption: From trends to behaviors. *Journal of Consumer Behavior*, 20(3), 215-231.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Forbes. (2022). *Emerging beauty trends and consumer shifts*.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Princípios de Gestão Financeira* (15.ª ed.). Pearson Education.
- Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate Rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 341-355.
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management an integrated approach*. South-Western cengage learning.

- Hill, S., & Lederer, C. (2001). *The infinite asset: Managing brands to build new value*. Harvard Business School Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness & globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2018). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of management accounting research*, 10, 89.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2017). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Lopes, P., & Mendes, L. (2020). Innovation in small service firms: A quantitative analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 160-169.
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate *Rebranding*. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537-552.
- Mintel. (2020). *Global beauty trends 2020: A consumer-focused approach*. London: Mintel Group.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate *Rebranding*: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. Wiley.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.

- Pantano, E., & Vannucci, V. (2019). Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 297-304.
- Raval, N., & Pal, J. (2019). Making a "Pro": 'professionalism' after platforms in beauty-work. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-17.
- Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113
- Reichheld, F. F. (2003). The one number
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2016). *Finanças Empresariais* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). *Customer Equity Management: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Free Press.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press
- Smith, A., & Taylor, J. (2021). *Post-pandemic consumer behavior in beauty services: A focus on Europe*. *European Journal of Marketing*, 55(4), 667-683.
- Statista. (2023). *Beauty and personal care trends in Portugal: 2023 insights*. Retrieved from <https://www.statista.com>.
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. HarperBusiness
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics

Anexos

Anexo A - Entrevistas Semi-Estruturadas

Cientes

Foram realizadas entrevistas a 10 clientes dos salões Cidália Cabeleireiros. Houve cuidado em diversificar a faixa etária (20 – 65 anos) e a área geográfica (Lisboa, Porto e Évora). Estas respostas representam uma diversidade de perspetivas de clientes sobre a marca atual e a nova proposta *BeMyCrush*.

a) Perceção e valor da experiência com a Marca Atual

- É nosso cliente habitual. Há quanto tempo?
 - Com que frequência utiliza os serviços do Grupo Cidália Cabeleireiros?
 - Como descreveria a sua experiência com a marca atual? O que mais gosta e o que acha que poderia ser melhorado?
 - Quais são os aspetos que o fazem voltar ao mesmo salão?
1. *"Sou cliente há uns 3 anos e vou mensalmente para cortar e hidratar o cabelo. O que mais aprecio é a simpatia e profissionalismo dos colaboradores. Saio sempre satisfeita com os resultados, e a relação qualidade-preço é excelente."*
 2. *"Conheço o salão há mais de 10 anos. Vou regularmente porque confio no serviço e gosto do ambiente tranquilo, apesar de os preços serem puxados. É uma marca que me transmite segurança e consistência."*
 3. *"Sou cliente há 1 ano e vou sempre que necessito de um corte mais elaborado ou tratamentos específicos com bons produtos. Aprecio o atendimento personalizado e os conselhos dos profissionais sobre o cuidado do cabelo."*
 4. *"Frequento o salão há cerca de 5 anos. Vou algumas vezes por ano para ocasiões especiais. O atendimento é bom, mas sinto que o espaço poderia ser mais moderno para atrair novos públicos."*
 5. *"Vou há uns 7 anos, geralmente de dois em dois meses. Sempre gostei da proximidade e do cuidado que têm comigo. No entanto, acho que podiam oferecer mais serviços inovadores."*
 6. *"Sou cliente fiel há 8 anos. O que me faz voltar é a confiança que tenho nos colaboradores e o ambiente acolhedor. Não mudaria nada na experiência, para mim está ótimo."*
 7. *"Frequento o salão há cerca de 4 anos. Não sou um cliente muito regular, mas sempre que vou sinto que sou bem atendido. Os serviços são bons, mas o espaço já parece um pouco antiquado."*
 8. *"Conheci o salão há cerca de 6 meses. Já fui algumas vezes e fiquei impressionada com o cuidado no atendimento e a atenção aos detalhes. O espaço é funcional, mas poderia ser mais atrativo visualmente."*

9. *"Vou há cerca de 2 anos, umas 4 ou 5 vezes por ano. Gosto da qualidade dos cortes e do preço acessível, mas a decoração e o conceito já não me parecem tão alinhados com as tendências."*
10. *"Sou cliente há quase 15 anos e vou todos os meses. É a confiança no serviço e o relacionamento que construí com a equipa que me fazem continuar. Para mim, é uma marca com muita credibilidade."*

b) Expectativas em Relação ao Rebranding

- Já ouviu falar sobre a renovação de marca para *BeMyCrush*? O que acha dessa mudança?
 - Que expectativas tem em relação a este novo conceito?
 - Que aspetos mais atraem a sua atenção na nova proposta de marca? (Por exemplo, ambiente moderno, novos serviços, produtos, etc.)
 - Em que medida uma nova imagem e um conceito mais moderno afetariam a sua decisão de continuar a ser cliente? E atrair novos clientes?
1. *"Já ouvi falar da BeMyCrush e estou curiosa. Acho que um conceito mais moderno pode ser muito interessante, principalmente para atrair novos públicos."*
 2. *"Não sabia que a marca ia mudar, mas fico entusiasmada com a ideia. Espero que tragam inovações, como serviços diferentes ou até uma experiência mais tecnológica, como agendamentos online."*
 3. *"Fiquei a saber agora, na explicação pré-entrevista. Acho positivo que estejam a investir em algo mais atual. Para mim, o mais importante é que mantenham a qualidade do atendimento."*
 4. *"Se a renovação trazer um espaço mais moderno e serviços que acompanhem as tendências, com certeza vou continuar a frequentar o salão. Acho a ideia muito boa."*
 5. *"Espero que a mudança traga uma nova energia para a marca. Algo mais dinâmico e jovem seria ótimo para atrair mais pessoas e tornar a experiência mais interessante."*
 6. *"Acho que um conceito mais moderno faz sentido. A marca já tem uma base sólida, mas um ambiente renovado pode ajudar a conquistar mais clientes."*
 7. *"Estou animada com a ideia de mudança. Gosto da marca atual, mas seria ótimo ver algo mais criativo, como uma decoração diferente ou novos serviços exclusivos."*
 8. *"Espero que esta renovação não comprometa a relação próxima com os cliente ou o valor a pagar. Modernizar é bom, mas sem perder a essência da marca."*
 9. *"Acho que o Rebranding pode ser uma oportunidade de trazer mais inovação e melhorar a experiência geral no salão. Um conceito mais atual seria muito bem-vindo."*
 10. *"Para mim, um espaço mais moderno e visualmente apelativo é essencial. Espero que o BeMyCrush aposte nisso sem deixar de lado a qualidade do serviço."*

c) Avaliação da Relevância e Obsolescência

- Acha que a marca *Cidália Cabeleireiros* reflete as tendências e exigências do mercado de beleza atual? Porquê?
- Considera que a imagem da marca *Cidália Cabeleireiros* está desatualizada ou ainda competitiva no mercado de beleza?

- Quais são os elementos da marca que considera obsoletos e que gostaria de ver alterados?
1. *"Acho que a marca ainda é relevante no mercado, mas a imagem já está um pouco datada. A renovação pode ajudar a acompanhar as tendências e a conquistar novos públicos."*
 2. *"Os serviços são ótimos, mas concordo que a marca está a precisar de uma atualização. Hoje em dia, a imagem é fundamental para atrair clientes."*
 3. *"Acredito que a qualidade dos serviços ainda se destaca, mas mudança é sempre positivo. Acho que a renovação é essencial."*
 4. *"Vejo a marca como confiável, mas sinto que falta algo mais moderno para competir com outros salões concorrentes, do mesmo nível. Uma mudança visual e de conceito seria muito positiva."*
 5. *"O Grupo Cidália Cabeleireiros tem uma boa reputação, mas precisa de acompanhar as tendências do mercado. Uma renovação vai ajudar a manter a relevância."*
 6. *"Na minha opinião, a marca atual já não reflete o que o mercado exige hoje. Falta uma identidade mais forte e alinhada com as expectativas atuais."*
 7. *"Os serviços e a equipa são bons, mas a marca como um todo precisa de uma nova energia. Algo que chame mais a atenção visualmente."*
 8. *"A imagem da marca está um pouco desatualizada, mas acredito que o Rebranding pode trazer a renovação necessária para se destacar no mercado."*
 9. *"A qualidade continua competitiva, mas a identidade visual já não está à altura de outros salões. A renovação é o próximo passo lógico."*
 10. *"O grupo tem potencia e tradiçãol, mas sinto que falta uma abordagem mais moderna e inovadora para ser realmente relevante nos dias de hoje."*

Colaboradores

Esta entrevista foi realizada a 8 colaboradores diferentes, representando perfis variados em termos de satisfação e tempo de trabalho na empresa, bem como faixa etária e zona geográfica (Lisboa, Porto e Almada). Cada resposta reflete uma perceção pessoal, e focada na diversidade de experiências.

a) Experiência com a Marca Atual

- Há quanto tempo trabalha no Grupo Cidália Cabeleireiros?
 - Como descreveria a cultura e a identidade da marca atual?
 - Acha que a marca atual está obsoleta ou ainda se mantém relevante no mercado?
1. *"Trabalho aqui há 5 anos e sempre gostei da identidade e imagem da marca. Acredito que conseguimos transmitir profissionalismo e confiança aos nossos clientes. No entanto, acho que precisamos de estar sempre a inovar para nos destacarmos mais no mercado."*

2. *"Estou no grupo há apenas 8 meses e sinto que é uma empresa muito sólida. A equipa é acolhedora, mas acho que a cultura da marca podia ser mais dinâmica, para acompanhar as tendências de mercado."*
3. *"Já trabalho no Grupo Cidália Cabeleireiros há 12 anos. Para mim, a marca tem uma tradição forte e é isso que mantém a nossa base de clientes. No entanto, penso que a identidade está a ficar um pouco antiquada."*
4. *"Estou na empresa há 3 anos e gosto muito do ambiente de trabalho, mas sinto que a imagem da marca já não reflete o que o mercado procura hoje. Acho que uma renovação faria bem a todos."*
5. *"Há 2 anos que trabalho no grupo, e, no geral, sinto-me bem aqui. Porém, noto que a marca precisa de um refresh, especialmente para atrair um público mais jovem."*
6. *"Já estou na empresa há 15 anos, e a marca tem um papel muito importante na minha vida profissional. Mas, a concorrência está a inovar, e nós precisamos também de acompanhar essas mudanças."*
7. *"Trabalho no grupo há 1 ano. Gosto muito do ambiente e da equipa, mas acredito que a marca precisa de uma nova energia. Algo mais moderno e atrativo."*
8. *"Estou no grupo há 7 anos e vejo como crescemos, é um orgulho. A marca é forte, mas sinto que a identidade visual e o conceito já não têm o mesmo impacto de antes. Um Rebranding seria interessante."*

b) Perceção e Expectativas em Relação à Renovação da Marca

- O que sabe sobre o novo projeto *BeMyCrush*? Como acha que isso vai impactar o seu trabalho?
 - Qual é a sua perceção sobre a necessidade de um *Rebranding* para o grupo?
 - De que forma acha que a nova marca poderá melhorar o desempenho do seu salão?
 - Acha que o *Rebranding* pode melhorar a imagem da empresa? De que forma?
 - Quais são as suas expectativas em relação ao impacto que esta renovação trará para os colaboradores?
1. *"Acho que o BeMyCrush pode trazer algo novo e inspirador para todos. Estou curiosa para ver como isso vai afetar o dia a dia no salão."*
 2. *"Espero que esta mudança traga mais visibilidade para o grupo e ajude a captar clientes mais jovens. Um ambiente mais moderno pode ser positivo para o nosso trabalho."*
 3. *"Penso que a mudança é sempre boa. A nova marca deve refletir inovação e permitir-nos explorar novos serviços e formas de nos conectarmos mais com os clientes."*
 4. *"Vejo o BeMyCrush como uma oportunidade de renovar a nossa imagem. Espero que melhore as condições de trabalho e traga mais energia ao nosso ambiente."*
 5. *"Se a mudança incluir formação para nós, colaboradores, e mais inovação nos serviços, acredito que será um sucesso. Estou confiante no potencial da renovação."*
 6. *"Tenho algumas dúvidas sobre como será o processo de transição, mas acredito que, se bem feito, o Rebranding pode melhorar a nossa imagem e atrair mais clientes."*
 7. *"Estou animada com a ideia do BeMyCrush. Algo mais moderno pode fazer com que o nosso trabalho seja mais reconhecido e valorizado. Mas tenho algum receio..."*
 8. *"Espero que a nova marca traga ferramentas e recursos para inovarmos nos serviços e que isso ajude a melhorar a experiência dos clientes e o nosso trabalho diário."*

c) Impacto no Cliente e na Operação

- Como acha que os clientes atuais irão reagir à mudança de marca?
 - De que forma a renovação da marca poderá impactar a experiência e o envolvimento dos clientes?
 - Quais são as principais melhorias que espera com a implementação da *BeMyCrush* (serviço, ambiente, produtos, etc.)?
1. *"Acredito que os clientes vão reagir bem à mudança, desde que a qualidade do serviço continue alta. Pode ser uma boa oportunidade para aumentar o envolvimento e a fidelidade."*
 2. *"Penso que os clientes mais antigos podem ter algum receio no início, mas, com uma comunicação clara, vão entender os benefícios e apreciar as mudanças."*
 3. *"Vejo uma oportunidade para criar uma experiência mais completa para os clientes. Serviços inovadores e um ambiente atualizado farão a diferença."*
 4. *"Acho que o Rebranding pode ajudar a captar novos clientes, especialmente entre os mais jovens. Precisamos de ser competitivos e acompanhar as tendências."*
 5. *"Os clientes confiam na nossa marca, mas acredito que algo mais moderno seria bem-vindo. Acho que esta mudança será positiva para eles e para nós."*
 6. *"Se as mudanças forem bem comunicadas, os clientes vão adorar. Estou confiante de que a renovação vai criar um impacto positivo em todos nós."*
 7. *"A nova marca pode melhorar a experiência dos clientes, especialmente com serviços mais personalizados e um espaço mais atrativo."*
 8. *"Espero que o Rebranding ajude a valorizar ainda mais a relação com os clientes e a diferenciar-nos da concorrência."*

d) Satisfação e Engagement

- Como se sente em relação ao seu papel atual dentro do Grupo Cidália Cabeleireiros?
 - Em que medida sente que a empresa valoriza os colaboradores?
 - Quais são as principais dificuldades que encontra no seu trabalho diário?
1. *"Gosto muito do meu trabalho aqui. Sinto que sou valorizada e que tenho espaço para crescer na empresa."*
 2. *"No geral, estou satisfeita, mas acho que podíamos ter mais formação e incentivos para melhorar ainda mais o nosso desempenho."*
 3. *"Sinto que a empresa valoriza os colaboradores, mas algumas mudanças, como melhorar os horários e as condições salariais, fariam diferença."*
 4. *"Estou satisfeita com o ambiente de trabalho, mas acho que o Rebranding poderia trazer mais oportunidades de crescimento."*
 5. *"Sinto-me bem na empresa, mas noto que falta um plano de carreira mais claro para os colaboradores. O BeMyCrush pode ser uma oportunidade para isso."*
 6. *"Adoro o meu trabalho aqui, mas acho que algumas ferramentas de trabalho estão desatualizadas. Espero que a renovação ajude nisso."*
 7. *"Sinto que sou parte de uma equipa forte e unida, mas acho que poderíamos ter mais reconhecimento pelo nosso esforço."*
 8. *"Estou satisfeita, mas acredito que a renovação pode trazer mais motivação e melhorar o ambiente de trabalho."*

e) Sugestões e Melhoria Interna

- Que sugestões faria à administração para melhorar as condições de trabalho e a satisfação dos colaboradores?
 - Em que aspetos acredita que o *Rebranding* pode ajudar a melhorar o ambiente de trabalho e o relacionamento com os clientes?
 - Como acha que a empresa pode garantir que os colaboradores se alinhem com os novos valores desta marca
1. *"Seria ótimo se investissem mais em formação e em tecnologia para melhorar o nosso dia a dia no salão."*
 2. *"Gostaria de ter mais flexibilidade nos horários e melhores condições de trabalho. Isso aumentaria a nossa motivação."*
 3. *"Acho que o Rebranding pode ser uma boa oportunidade para melhorar a comunicação entre a gestão e os colaboradores."*
 4. *"Sugiro mais iniciativas para envolver os colaboradores no processo de mudança. Isso ajudaria a alinhar toda a equipa com os novos valores."*
 5. *"Penso que investir em espaços mais modernos e em ferramentas digitais pode fazer a diferença para o nosso trabalho e para os clientes."*
 6. *"Gostaria que houvesse mais reconhecimento pelo nosso trabalho e que os colaboradores fossem mais envolvidos nas decisões da empresa."*
 7. *"Acho que uma renovação pode trazer mais motivação e ajudar-nos a criar uma experiência ainda melhor para os clientes."*
 8. *"Seria interessante que o BeMyCrush incluísse um programa melhor de incentivos para os colaboradores, algo que valorizasse ainda mais o nosso esforço."*

Coordenadores

Este modelo de entrevista foi aplicado a 3 líderes que integram a gestão intermédia.

a) Gestão e Operação

- Há quanto tempo trabalha no Grupo Cidália Cabeleireiros? E há quanto tempo desempenha funções de gestão?
 - Como avalia o desempenho da(s) sua(s) loja(s) em termos de satisfação do cliente, eficiência operacional e resultados financeiros?
 - Quais são os principais desafios que encontra na gestão do seu dia a dia?
1. **Coordenadora zona Sul (responsável por 7 salões):**
"Trabalho no Grupo Cidália há 26 anos e sempre estive envolvido na gestão. Vejo a evolução da empresa com muito orgulho. A satisfação dos clientes é, sem dúvida, o nosso maior trunfo. No entanto, a eficiência operacional pode ser melhorada, especialmente na comunicação entre as equipas. Em termos financeiros, considero que temos mantido bons resultados, mas o mercado exige inovação constante."
 2. **Gerente loja de Shopping 1ª linha**
"Estou aqui há 8 anos e vejo um progresso significativo na forma como gerimos as operações e cuidamos dos clientes. A minha loja tem evoluído bastante e tem mantido uma base de clientes fiel, mas noto que alguns processos poderiam ser mais ágeis, o

que ajudaria a melhorar os nossos resultados. Os desafios são sempre motivadores, e procuro superá-los com foco na equipa e nos objetivos mensais."

3. Coordenadora zona Norte (5 salões):

"Estou no grupo há 9 anos e sinto que temos crescido bastante em termos de eficiência e organização. A satisfação do cliente é um ponto forte, mas penso que poderíamos investir mais na modernização dos serviços e no ambiente dos salões. Isso ajudaria a superar alguns desafios, como atrair novos públicos."

b) Impacto da Renovação de Marca

- O que espera do novo conceito *BeMyCrush* para a loja(s) que gere? Caso a empresa pretenda escalar.
- Como espera que a renovação da marca afete a sua base de clientes atual? Acha que pode atrair novos públicos?

1. Coordenadora zona Sul:

*"O *BeMyCrush* é uma mudança necessária para garantir a longevidade da marca. Espero que traga inovação e modernidade, tanto para os clientes quanto para nós, gestores. Acredito que pode ser uma excelente oportunidade de atrair novos públicos e aumentar a competitividade da nossa base de clientes."*

2. Gerente loja de Shopping 1ª linha:

"Estou confiante de que a renovação será positiva. Um conceito mais moderno, aliado à nossa experiência e reputação, pode fortalecer a relação com os clientes atuais e abrir portas para novos mercados. Será importante comunicar bem a transição para evitar resistência."

3. Coordenadora zona Norte (5 salões):

*"Acredito que o *BeMyCrush* será uma grande vantagem para o grupo. Espero que a mudança de marca nos ajude a posicionar como uma empresa inovadora, mas sem perder a essência que conquistou os nossos clientes mais antigos."*

c) KPIs e Metas

- Quais são os KPIs que atualmente utiliza para medir o sucesso da sua(s) loja(s)?
- Como acha que o *Rebranding* pode impactar estes indicadores? Acha que os resultados podem melhorar?

1. Coordenadora zona Sul:

*"Atualmente, focamo-nos na satisfação do cliente, na retenção de clientes habituais e na rentabilidade por serviço. Com o *Rebranding*, espero que possamos incluir novos KPIs, como taxa de captação de novos clientes e feedback sobre os novos serviços, para medir o impacto da mudança."*

2. Gerente loja de Shopping 1ª linha:

*"Os KPIs que uso são baseados na satisfação dos clientes, nos objetivos financeiros definidos e na eficiência das equipas. Acho que o *Rebranding* pode melhorar esses indicadores e, com isso, impulsionar os resultados financeiros. Uma nova imagem pode atrair mais clientes e melhorar o desempenho geral da loja."*

3. Coordenadora zona Norte (5 salões):

*"Sempre olhei para KPIs como a fidelização de clientes e os resultados financeiros mensais. Acho que o *BeMyCrush* pode ajudar-nos a redefinir objetivos mais ambiciosos, como aumentar a taxa de visitas de clientes novos e o talão médio por cliente."*

d) Conclusão

- Há mais algum ponto que gostaria de acrescentar?
1. **Coordenadora zona Sul:**
"Acredito muito no potencial desta renovação. Se mantivermos a qualidade do serviço e comunicarmos bem as mudanças, podemos crescer ainda mais. Estou à disposição para colaborar com a implementação deste projeto."
 2. **Gerente loja de Shopping 1ª linha**
"Estou entusiasmado com o que está por vir. A renovação é um passo ousado, mas necessário. Podem contar comigo para ajudar na adaptação e para garantir que toda a equipa se alinhe com os novos objetivos."
 3. **Coordenadora zona Norte (5 salões):**
"É uma ótima oportunidade para evoluir como marca e como equipa. Estou confiante de que, com uma boa estratégia, o BeMyCrush será um sucesso tanto para os clientes quanto para nós."

Anexo B - Pressupostos e Cálculos Auxiliares do Plano de Negócios

1 - Investimento

Ano Início **2026**

Investimento	Valor	Taxa de Depreciação
Obras de Adaptação	40 000 €	10.00%
Fardas e toalhas	850 €	50.00%
Cacifos	450 €	12.50%
Balcão de Recepção e Bengaleiro	2 000 €	12.50%
Cadeiras de Pentear e de Manicure	5 400 €	12.50%
Rampas de Lavagem c/ Massagem	4 250 €	12.50%
Móvel Expositor Produtos Revenda	2 500 €	12.50%
Vidros e Espelhos	3 700 €	12.50%
Mobiliário Cabeleireiro e Secadores	5 000 €	12.50%
Decoração BeMyCrush	5 800 €	12.50%
Mesas Manicure	900 €	12.50%
Cadeiras Espera	12 500 €	12.50%
Logótipo Monobloco e Neons	2 500 €	12.50%
Portas e Gradões Elétricos	4 000 €	12.50%
Termo-acumuladores e Esterilizador	3 900 €	12.50%
Material Diverso Cabeleireiro	3 500 €	50.00%
Máquina de Lavar e Secar	1 500 €	12.50%
PC, Camaras e Sistema Video-Vigilância	2 500 €	12.50%
Criação Página WEB	2 500 €	33.33%
Programa faturação e agendamento online Stylus	3 500 €	33.33%

2 - Receitas

(Estimativa em quantidade de serviços prestada e vendas de produtos)

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
tx crescimento	0%	5%	8%	13%	13%
Brushings	6 240	6 552	7 076	7 996	9 036
Cortes femininos	4 200	4 410	4 763	5 239	5 920
Cortes masculinos	3 840	4 032	4 355	4 790	5 413
Colorações	1 800	1 890	2 041	2 245	2 537
Madeixas	1 020	1 071	1 157	1 272	1 438
Gloss Finish	720	756	816	898	1 015
Alisamentos	180	189	204	225	254
Botox capilar	360	378	408	449	507
Ondulações	144	151	163	180	203
Manicures	1 800	1 890	2 041	2 245	2 537
Pedicures	900	945	1 021	1 123	1 269
Rituais BeMyCrush	1 800	1 890	2 041	2 245	2 537
Shampoos Específico	2 400	2 520	2 722	2 994	3 383
Máscaras Específicas	2 400	2 520	2 722	2 994	3 383
Venda de Produtos Profissionais	1 320	1 386	1 497	1 647	1 861

Preços médios

Ano	2026
Brushings	15.0 €
Cortes femininos	17.0 €
Cortes masculinos	17.0 €
Colorações	45.0 €
Madeixas	90.0 €
Gloss Finish	35.0 €
Alisamentos	170.0 €
Botox capilar	75.0 €
Ondulações	80.0 €
Manicures	10.0 €
Pedicures	25.0 €
Rituais BeMyCrush	25.0 €
Shampoos Específico	5.0 €
Máscaras Específicas	9.0 €
Venda de Produtos Profissionais	30.5 €

Taxa de crescimento de preços

Ano	2027	2028	2029	2030
Taxa	1.4%	1.5%	2%	2%

3 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas CMVN

Margens

Brushings	70%
Cortes femininos	90%
Cortes masculinos	90%
Colorações	50%
Madeixas	65%
Gloss Finish	40%
Alisamentos	65%
Botox capilar	80%
Ondulações	65%
Manicures	60%
Pedicures	65%
Rituais BeMyCrush	70%
Shampoos Específico	65%
Máscaras Específicas	60%
Venda de Produtos Profissionais	35%

4 - Fornecimentos e Serviços Externos.

Valores/mês estimados para o 1º ano

Ano	2026
Electricidade	650 €
Seguros	450 €
Água	120 €
Material Consumível e de Revenda de Cabeleireiro	10 000 €
Rendas e Alugueres	6 000 €
Comunicações	75 €
Deslocações/Representações e Estadas	300 €
Publicidade, Online e Influencers	500 €
Limpeza	200 €
Materiais Descartáveis	450 €
Outros	250 €

Taxa de variação anual de gastos (igual aos preços)

Ano	2027	2028	2029	2030
Taxa	2.8%	2.7%	2.6%	2.5%

Gastos "one shot"

Ano	2026
Água	50
Luz	100
Publicidade	1500

5 - Gastos Pessoal.

Evolução do quadro de pessoal

Ano	2026	2027	2028	2029	2030
Cabeleireiros	4	5	5	5	6
Barbeiros	2	2	3	3	3
Esteticistas	2	2	2	3	3

Categoria	Salário*/mês	Formação/ano
Cabeleireiros	1 500 €	1 500 €
Barbeiros	1 400 €	1 300 €
Esteticistas	1 250 €	1 200 €

*sobem 3% / ano

Seg. Ac. Trb	1%
S Social	23.75%
Sub Refeição/dia	6.00 €

6 - Financiamento

Empréstimo bancário de **80 000€**, a uma taxa de juro anual de **5,47%**, com a duração de sete anos, 1 ano de carência e prestações constantes pagas trimestralmente

1º ano: restante financiamento assegurado por capital social

Restantes anos: auto-financiamento. Os sócios estão disponíveis para em caso de necessidade (saldo negativo na caixa e seus equivalentes) fazerem suprimentos até ao limite anual de € 10 000.

Empréstimo Bancário 80 000 €

Taxa de juro anual 5.47%

Período de carência sim

Amortização por prestações de capital constante, em prestações trimestrais

Capital Social 50 000 €

7 - Fiscalidade

Tx IRC = 25%

2026	2027	2028	2029	2030
25%	25%	25%	25%	25%

8 - Prazos Médios (em meses)

	2026	2027	2028	2029	2030
Prazo Médio de Recebimentos	0	0	0	0	0
Prazo Médio de Pagamentos	1	1	1	1	1
Prazo Médio de Armazenagem	1	1	1	1	1

INVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO

IFundoManeio	2026	2027	2028	2029	2030
1.Necessidades	18 102 €	19 539 €	21 672 €	24 545 €	28 430 €
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Stocks	18 102 €	19 539 €	21 672 €	24 545 €	28 430 €
2.Recursos	37 235 €	38 800 €	41 218 €	44 471 €	48 735 €
Fornecedores	37 235 €	38 800 €	41 218 €	44 471 €	48 735 €
3.NFM	-19 133 €	-19 261 €	-19 546 €	-19 926 €	-20 306 €
4. Var IFM	-19 133 €	-128 €	-285 €	-380 €	-380 €

Receitas	656 760 €	708 907 €	786 291 €	890 857 €	1 031 835 €
CMVMC	217 224 €	234 472 €	260 067 €	294 546 €	341 158 €
FSE	229 590 €	231 131 €	234 550 €	239 109 €	243 668 €
CMVMC+FSE	446 814 €	465 603 €	494 617 €	533 655 €	584 826 €
PMR (Meses)	0	0	0	0	0
PMP (Meses)	1	1	1	1	1
PMA (Meses)	1	1	1	1	1

GASTOS COM DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Investimento		Reinvestimento preços correntes				
Ativos	Tx Depr	2026	2027	2028	2029	2030
Obras de Adaptação	10.00%	40 000 €	- €	- €	- €	- €
Fardas e toalhas	50.00%	850 €	- €	897 €	- €	944 €
Cacifos	12.50%	450 €	- €	- €	- €	- €
Balcão de Recepção e Bengaleiro	12.50%	2 000 €	- €	- €	- €	- €
Cadeiras de Pentear e de Manicure	12.50%	5 400 €	- €	- €	- €	- €
Rampas de Lavagem c/ Massagem	12.50%	4 250 €	- €	- €	- €	- €
Móvel Expositor Produtos Revenda	12.50%	2 500 €	- €	- €	- €	- €
Vidros e Espelhos	12.50%	3 700 €	- €	- €	- €	- €
Mobiliário Cabeleireiro e Secadores	12.50%	5 000 €	- €	- €	- €	- €
Decoração BeMyCrush	12.50%	5 800 €	- €	- €	- €	- €
Mesas Manicure	12.50%	900 €	- €	- €	- €	- €
Cadeiras Espera	12.50%	12 500 €	- €	- €	- €	- €
Logótipo Monobloco e Neons	12.50%	2 500 €	- €	- €	- €	- €
Portas e Gradões Elétricos	12.50%	4 000 €	- €	- €	- €	- €
Termo-acumuladores e Esterilizador	12.50%	3 900 €	- €	- €	- €	- €
Material Diverso Cabeleireiro	50.00%	3 500 €	- €	3 695 €	- €	3 886 €
Máquina de Lavar e Secar	12.50%	1 500 €	- €	- €	- €	- €
PC, Camaras e Sistema Video-Vigilância	12.50%	2 500 €	- €	- €	- €	- €
Criação Página WEB	33.33%	2 500 €	- €	- €	2 708 €	- €
Programa faturação e agendamento c	33.33%	3 500 €	- €	- €	3 791 €	- €
Total		107 250 €	- €	4 593 €	6 499 €	4 830 €

Investimento	Valor	Taxa	Depreciações				
			2026	2027	2028	2029	2030
Obras de Adaptação	40 000 €	10.00%	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Fardas e toalhas	850 €	50.00%	425 €	425 €	449 €	449 €	472 €
Cacifos	450 €	12.50%	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €
Balcão de Recepção e Bengaleiro	2 000 €	12.50%	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Cadeiras de Pentear e de Manicure	5 400 €	12.50%	675 €	675 €	675 €	675 €	675 €
Rampas de Lavagem c/ Massagem	4 250 €	12.50%	531 €	531 €	531 €	531 €	531 €
Móvel Expositor Produtos Revenda	2 500 €	12.50%	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €
Vídeos e Espelhos	3 700 €	12.50%	463 €	463 €	463 €	463 €	463 €
Mobiliário Cabeleireiro e Secadores	5 000 €	12.50%	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €
Decoração BeMyCrush	5 800 €	12.50%	725 €	725 €	725 €	725 €	725 €
Mesas Manicure	900 €	12.50%	113 €	113 €	113 €	113 €	113 €
Cadeiras Espera	12 500 €	12.50%	1 563 €	1 563 €	1 563 €	1 563 €	1 563 €
Logótipo Monobloco e Neons	2 500 €	12.50%	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €
Portas e Gradões Elétricos	4 000 €	12.50%	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Termo-acumuladores e Esterilizador	3 900 €	12.50%	488 €	488 €	488 €	488 €	488 €
Material Diverso Cabeleireiro	3 500 €	50.00%	1 750 €	1 750 €	1 848 €	1 848 €	1 943 €
Máquina de Lavar e Secar	1 500 €	12.50%	188 €	188 €	188 €	188 €	188 €
PC, Camaras e Sistema Video-Vigilância	2 500 €	12.50%	313 €	313 €	313 €	313 €	313 €
Criação Página WEB	2 500 €	33.33%	833 €	833 €	833 €	903 €	903 €
Programa faturação e agendamento online Stylus	3 500 €	33.33%	1 167 €	1 167 €	1 167 €	1 264 €	1 264 €
Total	107 250 €		15 163 €	15 163 €	15 284 €	15 450 €	15 569 €
Depreciações Acumuladas			15 163 €	30 326 €	45 610 €	61 060 €	76 629 €

GASTOS E PROVEITOS FINANCEIROS

Empréstimo	80 000.00
Taxa de Juro	5.47%

Capital em Dívida	Nº de Períodos	Taxa Anual
80 000	28	5.47%

Ano	Capital Dívida Início do Período	Amortização Capital	Juros	T.Prestação anual	Capital Dívida Fim Período
2026	80 000 €	- €	4 376 €	4 376 €	80 000 €
2027	80 000 €	13 333 €	4 376 €	17 709 €	66 667 €
2028	66 667 €	13 333 €	3 647 €	16 980 €	53 333 €
2029	53 333 €	13 333 €	2 917 €	16 251 €	40 000 €
2030	40 000 €	13 333 €	2 188 €	15 521 €	26 667 €
2031	26 667 €	13 333 €	1 459 €	14 792 €	13 333 €
2032	13 333 €	13 333 €	729 €	14 063 €	- €
		80 000 €	19 692 €	99 692 €	

Período	Capital Dívida Início do Período	Amortização Capital	Juros	Prestação Trim	Capital Dívida Fim Período
1	80 000 €	- €	1 094 €	1 094 €	80 000 €
2	80 000 €	- €	1 094 €	1 094 €	80 000 €
3	80 000 €	- €	1 094 €	1 094 €	80 000 €
4	80 000 €	- €	1 094 €	1 094 €	80 000 €
5	80 000 €	3 333 €	1 094 €	4 427 €	76 667 €
6	76 667 €	3 333 €	1 048 €	4 382 €	73 333 €
7	73 333 €	3 333 €	1 003 €	4 336 €	70 000 €
8	70 000 €	3 333 €	957 €	4 291 €	66 667 €
9	66 667 €	3 333 €	912 €	4 245 €	63 333 €
10	63 333 €	3 333 €	866 €	4 199 €	60 000 €
11	60 000 €	3 333 €	821 €	4 154 €	56 667 €
12	56 667 €	3 333 €	775 €	4 108 €	53 333 €
13	53 333 €	3 333 €	729 €	4 063 €	50 000 €
14	50 000 €	3 333 €	684 €	4 017 €	46 667 €
15	46 667 €	3 333 €	638 €	3 972 €	43 333 €
16	43 333 €	3 333 €	593 €	3 926 €	40 000 €
17	40 000 €	3 333 €	547 €	3 880 €	36 667 €
18	36 667 €	3 333 €	501 €	3 835 €	33 333 €
19	33 333 €	3 333 €	456 €	3 789 €	30 000 €
20	30 000 €	3 333 €	410 €	3 744 €	26 667 €
21	26 667 €	3 333 €	365 €	3 698 €	23 333 €
22	23 333 €	3 333 €	319 €	3 652 €	20 000 €
23	20 000 €	3 333 €	274 €	3 607 €	16 667 €
24	16 667 €	3 333 €	228 €	3 561 €	13 333 €
25	13 333 €	3 333 €	182 €	3 516 €	10 000 €
26	10 000 €	3 333 €	137 €	3 470 €	6 667 €
27	6 667 €	3 333 €	91 €	3 425 €	3 333 €
28	3 333 €	3 333 €	46 €	3 379 €	- €
		80 000 €	18 051 €	98 051 €	

*Considera-se o ano civil de 365 dias dividido por 4 períodos, com pagamentos trimestrais