

PLANO DE NEGÓCIOS- *LONGLIFEDOGS*

Sofia Ferreira

Mestrado
em Marketing

Orientador(a):

Dr. Carlos Fernandes, Prof. Mestrados Executivos, ISCTE Business School,
Diretor Geral Laborimóveis e Geral Lazarim
Administrador Centro Português de Design
Consultor em Gestão

Abril 2012

LongLifeDogs 

Plano de negócio inovador- *LongLifeDogs*
Produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães

Sofia Ferreira

Mestrado
em Marketing

Orientador(a):
Dr. Carlos Fernandes, Prof. Mestrados Executivos, ISCTE Business School,
Diretor Geral Laborimóveis e Geral Lazarim
Administrador Centro Português de Design
Consultor em Gestão

Abril 2012

PLANO DE NEGÓCIO- LONGLIFEDOGS

Sofia Ferreira

-LOMBADA-

Agradecimentos

Ao Prof. Carlos Fernandes, pela disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Ao Pedro Póvoa, proprietário da Doglocomotion, pelo apoio prestado.

À Catarina Ferreira, pela ajuda na recolha de informação no âmbito da temática, bem como na recolha de dados junto de médicos veterinários, professores e alunos de medicina veterinária.

À minha família e todos os amigos que me auxiliaram na realização deste projeto.

Índice

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos | II |
| Índice de quadros | V |
| Índice de gráficos | VI |
| Resumo | VII |
| 1. Sumário executivo | IX |
| 2. Identificação do promotor e da proposta inovadora | 1 |
| 3. Revisão de literatura | 2 |
| 3.1. Paralisia motora em canídeos..... | 2 |
| 3.2. Marketing de serviços veterinários | 4 |
| 3.3. Visão das tecnologias e redes sociais nos serviços de veterinária | 7 |
| 3.4. Análise de viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento .. | 10 |
| 4. Quadro de referência | 13 |
| 5. Análise situacional | 15 |
| 5.1. Meio envolvente contextual..... | 15 |
| 5.1.1. Contexto político | 15 |
| 5.1.2. Contexto sociocultural | 15 |
| 5.1.3. Contexto tecnológico | 17 |
| 5.2. Meio envolvente transaccional | 18 |
| 5.2.1. Clientes | 18 |
| 5.2.2. Concorrentes | 18 |
| 5.2.3. Fornecedores | 21 |
| 5.3. Atratividade da indústria..... | 21 |
| 5.4. Estrutura da indústria..... | 23 |
| 6. Análise de mercado | 23 |
| 6.1. Estudo de mercado | 23 |
| 6.1.1. Metodologia | 23 |
| 6.1.2. Conclusões | 33 |
| 6.2. Definição de mercado..... | 37 |
| 6.2.1. Perfil dos clientes | 37 |
| 6.2.2. Definição da concorrência | 39 |
| 6.2.3. Influenciadores | 39 |
| 6.3. Fatores críticos de sucesso..... | 40 |
| 7. Análise interna | 41 |
| 7.1. Missão..... | 41 |
| 7.2. Visão..... | 41 |
| 7.3. Valores..... | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 7.4. Objetivos/Características qualificadoras e diferenciadoras | 41 |
| 8. Análise competitiva | 43 |
| 9. Objetivos do negócio | 43 |
| 10. Estratégia de desenvolvimento..... | 44 |
| 11. Políticas de implementação do negócio..... | 46 |
| 11.1. Estratégia de marketing | 46 |
| 11.1.1. Segmentação e target | 46 |
| 11.1.2. Posicionamento..... | 47 |
| 11.2. Marketing operacional..... | 48 |
| 11.2.1. Marca | 48 |
| 11.2.2. Política de produto..... | 50 |
| 11.2.3. Política de preço | 51 |
| 11.2.4. Política de distribuição..... | 53 |
| 11.2.5. Política de comunicação | 54 |
| 12. Organização e estrutura da empresa..... | 57 |
| 13. Avaliação financeira..... | 58 |
| 13.1. Pressupostos de investimento e atividade..... | 58 |
| 13.1.1. Vendas..... | 58 |
| 13.1.2. CMVMC | 59 |
| 13.1.3. Outros gastos | 59 |
| 13.1.4. Gastos com pessoal..... | 60 |
| 13.1.5. Investimento | 60 |
| 13.2. Pressupostos modelo de análise | 61 |
| 13.3. Avaliação do projeto..... | 61 |
| 13.4. Análise de cenários..... | 62 |
| 13.5. Demonstrações financeiras no cenário base | 63 |
| 13.7. Indicadores económicos e financeiros no cenário base | 65 |
| 14. Considerações finais..... | 67 |
| 15. Bibliografia | 68 |
| 16. Anexos..... | 71 |
| Anexo I <i>Links</i> e questionários relativos ao estudo quantitativo | 71 |
| i. Inquérito realizado a donos de cães | 71 |
| ii. Inquérito realizado a médicos veterinários..... | 75 |
| Anexo II- Resultados do estudo quantitativo - Donos de cães | 77 |
| Anexo III- Resultados do estudo quantitativo - Médicos veterinários..... | 84 |
| Anexo IV. Mapas financeiros | 89 |

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 Caracterização dos clientes | 18 |
| Quadro 2 Perfil da amostra..... | 25 |
| Quadro 3 Número de inquiridos | 26 |
| Quadro 4 Valor médio que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal | 28 |
| Quadro 5 Respostas dos médicos veterinários | 32 |
| Quadro 6 Estimativa de mercado- base de cálculo | 35 |
| Quadro 7 Estimativa de mercado por porte dos cães..... | 35 |
| Quadro 8 Evolução do mercado (Estimativa) | 36 |
| Quadro 9 Caracterização dos principais concorrentes | 39 |
| Quadro 10 Quotas de mercado LongLifeDogs- % Mercado Total..... | 44 |
| Quadro 11 Vendas projetadas LongLifeDogs - Volume | 44 |
| Quadro 12 Modelo das estratégias genéricas de <i>Porter</i> | 45 |
| Quadro 13 Modelo das estratégias de diferenciação do produto..... | 45 |
| Quadro 14 Matriz estratégica de <i>Ansoff</i> | 46 |
| Quadro 15 Valor médio que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal | 51 |
| Quadro 16 Mediana do preço que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal | 52 |
| Quadro 17 Preços da concorrência | 52 |
| Quadro 18 Definição de portes de cães..... | 52 |
| Quadro 19 Preços LongLifeDogs | 53 |
| Quadro 20 Custos de comunicação..... | 56 |
| Quadro 21 Plano de comunicação | 56 |
| Quadro 22 Estimativa de vendas equipamentos | 58 |
| Quadro 23 Estimativa de vendas por tipo de equipamento | 58 |
| Quadro 24 Estimativa da prestação de serviços de manutenção | 59 |
| Quadro 25 Margem bruta | 59 |
| Quadro 26 Percentagem de vendas por canal..... | 59 |
| Quadro 27 Pressupostos | 61 |
| Quadro 28 Avaliação da rentabilidade do projeto | 61 |
| Quadro 29 Análise de sensibilidade: Cenários | 62 |
| Quadro 30 Cenários: volume vendas e quota de mercado do negócio | 62 |

| | |
|---|----|
| Quadro 31 Análise de viabilidade – variável volume vendas | 62 |
| Quadro 32 Análise de viabilidade – variável preço | 63 |
| Quadro 33 Demonstração de resultados previsional..... | 64 |
| Quadro 34 Balanço previsional | 65 |
| Quadro 35 Indicadores financeiros | 66 |
| Quadro 36 Indicadores económico-financeiros | 66 |
| Quadro 37 Indicadores de eficiência..... | 66 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Valor máximo que os inquiridos estão dispostos a pagar por uma cadeirinha de rodas- Respostas..... | 27 |
| Gráfico 2 Valor máximo que os inquiridos estão dispostos a pagar por uma cadeirinha de rodas em função do rendimento mensal do agregado familiar | 27 |
| Gráfico 3 Atitudes prováveis face à prestação de cuidados de higiene/saúde | 28 |
| Gráfico 4 Decisões dos donos de cães paraplégicos- Opções | 29 |
| Gráfico 5 Decisões dos donos de cães paraplégicos- Cuidados de higiene/saúde | 30 |
| Gráfico 6 Triângulo de ouro do posicionamento..... | 47 |
| Gráfico 7 Mapa percetual..... | 48 |

Resumo

O presente **plano de negócios**, respeitante à criação de uma empresa familiar de produção e venda de **equipamentos auxiliares de locomoção motora** para **cães** (cadeirinhas de rodas) com **paraplegia**, visa determinar a viabilidade do negócio no mercado português.

Num contexto social onde os animais de estimação são considerados importantes membros da família, cada vez mais pessoas estão sensibilizadas e atentas às necessidades dos animais, querendo melhorar e prolongar o tempo de vida dos mesmos, havendo uma tendência imediata para responder a qualquer necessidade que deles advenha. Assim, a ideia de negócio nasce da necessidade de proporcionar aos donos de cães com paraplegia, uma alternativa à eutanásia, prolongando a vida do animal.

Trata-se de um mercado que tem espaço para crescer, após a crise, pelo fato de o número de animais de estimação, em Portugal, estar claramente abaixo dos números existentes nos países mais desenvolvidos da Europa, como também pela alteração da estrutura familiar na sociedade portuguesa, nomeadamente o aumento do número de pessoas a viver sozinhas e de casais sem filhos, que adotam, no seio familiar, animais, estando os cães nas preferências dos portugueses.

Tendo presente que no mercado português, existem desde 2004, dois fornecedores deste tipo de equipamentos, apresenta-se o plano de negócio da nova empresa, LongLifeDogs, que se diferenciara, da concorrência, pela criação de uma rede de parcerias com clínicas/hospitais veterinários, assegurando a sua imagem de credibilidade e proximidade junto dos potenciais clientes. A avaliação do projeto conclui pela viabilidade económica e financeira do negócio.

Palavras-Chave: Plano de Negócios; Cães; Paraplegia; Equipamento auxiliar de locomoção motora.

JEL Classification: M10 e M13

Abstract

The following business plan, the creation of a small family company that produces and sells auxiliary locomotion equipment for paraplegic dogs (small wheelchairs), aims at assessing the viability of the business in the Portuguese market.

In a social context where pets are considered as important family members, more and more individuals are aware and alert to the pets' needs, wishing to improve and extend their life cycle, leading to an immediate tendency to answer to any need coming from them. Therefore, this business plan arises from the need to offer to the paraplegic pets' owners an alternative to euthanasia, extending the life of the pet.

This is a market that has room to grow after the crisis, deriving from the fact that the number of pets in Portugal is clearly below the existing numbers in the most developed countries of Europe, and also from the change in the family structure in the Portuguese society, namely the increase of the number of people living alone and couples without children that adopt pets within the family, where dogs are in the top preference of the Portuguese people.

In a context where, since 2004, there are in the Portuguese market two suppliers for this type of equipment, the business plan of the company, LongLifeDogs, is presented, and differentiating from its competition by creating a partnership network with clinics/veterinary hospitals, ensuring its image of credibility and proximity to the potential costumers. The assessment of this project is concluded with the economic and financial viability of the business.

Keywords: Business Plan; Dogs; Paraplegic; Wheelchairs

JEL Classification: M10 e M13

1. Sumário executivo

Com a evolução da sociedade os cães passaram a ser animais de companhia, sendo atualmente considerados importantes membros da família, que completam o desejo humano básico ao oferecer amor e afeto incondicional.

AMERICAN ANIMAL HOSPITAL ASSOCIATION

Com a eutanásia como a única alternativa, as cadeirinhas de rodas para cães, são definitivamente uma opção a considerar.

L. TEN BERGE, B.P. MEIJ -FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA
UTRECHT UNIVERSITY, NL

As cadeirinhas de rodas proporcionam aos cães com paraplegia melhor qualidade de vida e permitem prolongar o período de vida do animal.

L. TEN BERGE, B.P. MEIJ -FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA
UTRECHT UNIVERSITY, NL

A utilização de auxiliares de locomoção por animais incapacitados é de extrema importância na sua recuperação funcional, por substituir a utilização de membros disfuncionais ou ausentes, podendo servir de complemento aos tratamentos de fisioterapia.

FERNANDO ANTÓNIO FERREIRA, DVM, PHD
FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

De forma a responder às necessidades dos donos de cães com paraplegia, oferecendo uma solução alternativa à eutanásia que permita manter e prolongar o período de vida do animal, apresenta-se o plano de negócios da LongLifeDogs, uma nova empresa de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção canina, efetuados por medida (cadeirinhas de rodas).

Este tipo de negócio, apesar de existir há alguns anos noutros países, principalmente nos EUA, no mercado português, apenas se iniciou em 2004, existindo à data duas empresas.

A LongLifeDogs, de forma a diferenciar-se da concorrência, apostará, fortemente, num dos fatores críticos do negócio, a credibilidade. Neste sentido será criada uma rede de parcerias com clínicas/hospitais veterinários de norte a sul do país, com vista a credibilizar e aproximar a LongLifeDogs, dos potenciais clientes, como uma marca de referência aconselhada por médicos veterinários.

Neste sentido, a LongLifeDogs, aposta na competência da sua equipa, constituída por um engenheiro mecânico e um médico veterinário, que assegurarão que são

desenvolvidas as melhores soluções para cada animal, considerando as patologias apresentadas.

O mercado de venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães estima-se em 425 clientes, perspetivando-se que após o período de crise económica, este venha a crescer na ordem de 5% ao ano, pelo aumento do consumo e conseqüente aumento do número de cães por lares portugueses.

A LongLifeDogs, tem como objetivo atingir uma quota de mercado de 40%, logo no primeiro ano de atividade, o que se traduz num volume de vendas de 170 equipamentos. No ano de 2013, ano de criação da LongLifeDogs, os sócios contribuirão com 5.000€ de capital social, e será contratado um empréstimo bancário no valor de 2.800€. O investimento inicial será de 8.140€, respeitante, maioritariamente, à aquisição de material de oficina para a construção dos equipamentos.

O projeto apresenta resultados líquidos positivos no final do terceiro ano de atividade, 2015, contudo no ano seguinte terá um resultado negativo ocasionado pelo aumento de gastos com pessoal devido ao aumento do volume de vendas, sendo necessário o reforço do quadro de pessoal de forma a responder ao acréscimo de atividade.

A partir de 2016 a empresa apresenta novamente resultados líquidos positivos, de 3.522€ e 7.314€ nos anos de 2017 e 2018, respetivamente.

O projeto apresenta viabilidade económica, uma vez que gera um valor atualizado líquido de 33.615€ e 37.007€, na ótica do investidor e na ótica da empresa, respetivamente. O período de recuperação do investimento é de dois anos na ótica do investidor e de três anos na ótica da empresa. A taxa interna de rentabilidade do negócio é de 87,63% e 72,64%, na ótica do investidor e na ótica da empresa, respetivamente.

2. Identificação do promotor e da proposta inovadora

A ideia de negócio de criação de uma empresa de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães surgiu no seio familiar, quando no ano de 1999, um dos animais de estimação das promotoras, um caniche anão, teve um problema na medula espinal que provocou uma paralisia motora ao nível dos membros posteriores. Como primeira opção e perante as dificuldades de se manter um cão paraplégico, o médico veterinário aconselhou o abate do animal, deixando contudo ao critério dos donos a decisão final. Após a decisão de manter o animal, o médico veterinário sugeriu a aquisição de uma cadeirinha de rodas para cães, contudo estas apenas se comercializavam no estrangeiro, pelo que a aquisição de um destes equipamentos implicava custos avultados no orçamento familiar. Deste modo, um familiar, engenheiro civil, construiu um carrinho para o cão. Outra situação com que se depararam com um cão paraplégico e conseqüentemente incontinente urinário, foram os cuidados higiénicos e tratamentos, que passaram a ter de ser realizados diariamente, tendo-se de prestar especial atenção a feridas e escaras.

Neste contexto, e considerando que desde 2003 se encontram no mercado português apenas duas empresas de venda de equipamentos de locomoção motora para cães, surgiu a ideia de criar uma nova empresa que seja reconhecida no mercado como a empresa aconselhada por médicos veterinários, sendo para tal criadas parcerias com clínicas e hospitais veterinários.

O novo conceito da LongLifeDogs vai ao encontro das exigências e necessidades específicas do mercado, com uma oferta de confiança reconhecida pelos médicos veterinários, ao nível de bem-estar e qualidade de vida para os donos e para os animais, como alternativa à eutanásia.

A equipa promotora da LongLifeDogs é constituída por Sofia Ferreira e Catarina Ferreira. Sofia Ferreira é licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, com Pós-Graduação em Marketing Relacional e Comunicação, estando atualmente a frequentar o Mestrado de Marketing no ISCTE. Trabalha desde 2005 na área de auditoria financeira, exercendo atualmente funções de auditoria interna.

Catarina Ferreira é licenciada em Ciências básicas de saúde animal, estando presentemente a estagiar no Hospital Veterinário da Faculdade de Medicina Veterinária de Lisboa em clínica e cirurgia de animais de companhia e a finalizar o Mestrado Integrado em Medicina Veterinária.

3. Revisão de literatura

No âmbito da elaboração do presente plano de negócios, importa obter conhecimentos prévios sobre o mercado de forma a definir uma estratégia de negócio adequada às necessidades desse mesmo mercado. Deste modo procedeu-se à revisão de literatura sobre os temas: canídeos com paralisia motora (paraplegia) e estratégias de marketing, comunicação e tendências de *socialmedia* no mercado veterinário.

Tendo ainda em consideração que na elaboração de um plano de negócios é fundamental que seja demonstrada a viabilidade económica e financeira do projeto, faz-se um resumo das principais metodologias respeitantes à análise de projetos de investimento.

3.1. Paralisia motora em canídeos

De entre as diferentes causas de trauma em cães, o atropelamento por veículos automóveis é considerada a segunda com maior índice de mortalidade (12,4%) atrás apenas dos casos de queimadura (Kolata et al. De 1974).

Nos Estados Unidos aproximadamente 53% dos casos de traumatismo são causados por atropelamentos (Kolata et al. De 1974).

Segundo um estudo realizado a 155 casos de cães vítimas de atropelamento, no Brasil, observou-se que a morte ou eutanásia decorrente de atropelamento foi na sua maioria causada por traumatismos na medula espinal, tendo sido detetados 43 casos em 155 (27,7%) (Barros, C.L; Brum, J.S; Graça, D.L; Fighera, R.A; Irigoyen, L.F; Kommers, G.D; Silva, M.C; Souza, T.M 2008)

O traumatismo da medula espinal é a principal causa, e a mais comum, que leva à eutanásia de cães vítimas de atropelamento (Kolata & Jonhson, 1975).

Na origem de paralisia para além dos atropelamentos, estão também as doenças do disco intervertebral (que em alguns casos são passíveis de tratamento e recuperação) e as doenças degenerativas (Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J 2003).

Existem uma série de doenças que envolvem a medula espinal, que produzem fraqueza, paralisia e falta de coordenação e, conseqüentemente, são facilmente confundidas umas com as outras. Estas doenças incluem as doenças do disco intervertebral (DDIV), mielopatia degenerativa (MD), síndrome de Wobblers, estenose lombo-sagrada, tumores da medula espinal e infarto fibrocartilagíneo. Num exame físico inicial, todas estas doenças têm um número de sintomas em comum. Todas estas doenças podem causar fraqueza nos membros posteriores, descoordenação e anomalias na marcha,

devido uma rutura na comunicação entre o cérebro e os membros posteriores de tal forma que este nem sempre controla as patas traseiras. Esta quebra de comunicação e envio de informações do cérebro provoca descoordenação dos movimentos e quedas sucessivas por desmoronamento dos posteriores, começando o cão a ter uma dificuldade acrescida em subir escadas, por exemplo, e a perder gradualmente o controle da bexiga (Simon J. 2010).

Segundo Berge L. ten, Meij B.P. (2008), o uso de uma cadeira de rodas nos casos de cães com paralisia motora, é uma opção a ter em consideração, como alternativa à eutanásia, que permite prolongar o período vida do animal ao mesmo tempo que lhe proporciona uma melhor qualidade de vida, necessária ao seu bem-estar.

Estes carrinhos especiais e arreios foram concebidos para apoiar os membros pélvicos, permitindo ao animal de estimação ter uma locomoção "normal", quadrúpede, o que facilita a higiene e reduz a incidência de úlceras (Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J 2003).

Num estudo realizado a 87 donos de cães paraplégicos sobre a satisfação e experiência no uso de uma *doggywheelchair* (cadeira de rodas para cães), 84% avaliaram como extremamente satisfatória a sua utilização (Berge L 2008).

No caso dos proprietários insatisfeitos a justificação mais comum respeitava à falta de vontade e/ou comportamento não colaborativo que o cão demonstrava no uso da cadeira de rodas. A maioria dos proprietários referiu a existência de uma curva de aprendizagem, dos cães, no uso da *doggywheelchair* (Berge L 2008).

O uso da cadeira de rodas também se revela de extrema importância no tratamento de hérnias de disco da coluna vertebral, após cirurgia (Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J 2003).

No tratamento de hérnias de disco os cuidados de enfermagem/higiene são de extrema importância no período de recuperação (Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J 2003).

Os animais paraplégicos necessitam de cuidados de enfermagem intensivos. Durante o período de recuperação é muito importante que os donos estejam motivados a colaborar nos cuidados de enfermagem e na fisioterapia dos animais, pelo que devem ser informados sobre o prognóstico, os custos do tratamento, o tempo de recuperação esperado e a necessidade de fisioterapia, antes de tomarem uma decisão (Couter & Grandy, 2005).

Os tratamentos variam de acordo com a gravidade da doença mas geralmente são baseados em cuidados de suporte como reabilitação física, controlo de dor e higiene básica, nomeadamente limpeza com urina e defecação (Côté 2011).

Segundo Côté (2011) os cuidados básicos a ter diariamente com um cão paraplégico, são uma parte muito importante da sua recuperação. Os mencionados cuidados incluem:

- Virá-lo regularmente para evitar escaras;
- Fazer exercícios de alongamento e amplitude, movimentando as pernas;
- Traze-lo à rua para urinar e defecar, nos casos em que o sistema urinário não tenha sido afetado;
- Apertar a barriga para ajudar a esvaziar a bexiga;
- Manter o cão limpo e seco
- Se houver perda de controlo da bexiga terão de ser frequentemente administrados banhos.

Outro aspeto importante no tratamento está relacionado com a fisioterapia, nomeadamente exercícios de movimento, locomoção e massagem (Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J 2003)

A fisioterapia animal é a mais recente e promissora especialidade na área da veterinária, sendo definida como tratamento de doentes incapacitados por doenças ou traumatismos, através de exercícios terapêuticos. Através destes exercícios é possível organizar e preparar programas de reabilitação para prevenir certas doenças ou para recuperar de dificuldades motoras (Santos.C. 2010)

3.2. Marketing de serviços veterinários

Webster (1992) afirma ter havido uma mudança do foco do marketing – das transacções em direcção à relação. Os consumidores passaram a ser vistos como “sócios” e as empresas passaram a ter que se preocupar em estabelecer compromissos de longo prazo para manter relações, oferecendo qualidade, serviços e inovações.

Segundo Gronroos (2003), somente a integração de comunicação planeada e processos de interação, numa estratégia contínua, criam marketing de relacionamento. É necessário haver uma integração verdadeira das várias mensagens de comunicação de marketing entre si com os resultados do processo de interação para alcançar o êxito na implementação de marketing relacional. Somente desse modo pode haver um diálogo de

relacionamento constante entre a empresa e seus clientes, que são um elemento-chave do marketing relacional.

Existe assim um novo paradigma de marketing, o marketing relacional, baseado em relações contínuas de longo prazo, que tem como finalidade acrescentar valor para o cliente, aumentando a sua satisfação com o serviço. Hoje não se trata apenas de definir os 4P's (*product, price, place, promotion*) e vender. Trata-se de diferenciação através da qualidade da relação estabelecida entre empresa e cliente (Gronroos 1994).

Segundo Hoffman e Bateson (2003), os prestadores de serviços precisam criar relações de confiança entre eles mesmos e seus clientes para promover relações mutuamente benéficas de longo prazo

Nos serviços de veterinária esta tendência também é reconhecida, falando-se no *Total Customer Management*, numa visão de marketing orientada para o cliente que o coloca como ator no serviço/atividade (Moreau P. 2006)

Para Pereira (2004), o marketing objectiva a conquista e a manutenção dos clientes, estimulando-os a aumentarem a frequência e o valor das compras. Segundo o autor, os propósitos do marketing numa clínica veterinária são: assegurar que os clientes atuais permaneçam nas clínicas; gerar maior volume e valor de negócios com a base de clientes existentes e atrair clientes novos.

Flosi (2001), afirma que o sucesso profissional do médico veterinário depende de dois fatores: medicina de qualidade e capacidade de satisfazer os clientes.

O marketing interno nas clínicas veterinárias tem de ser visto como a “educação do cliente”, no sentido de informar sobre as formas adequadas de cuidar do animal de estimação – informação personalizada (fundamental o uso de base de dados com informação pertinente), para que o cliente faça boas escolhas e se sinta satisfeito e valorizado com o serviço que lhe é oferecido – ênfase da satisfação das necessidades do cliente (Lowell A. 2010)

Ainda segundo Lowell A. (2010), o valor de um cliente é muito mais do que a soma de qualquer factura individual, o seu verdadeiro valor mede-se pelo número de anos de uma relação, isto é, pela sua durabilidade, e pelo número de anos de vida dos animais de estimação. Uma base de clientes fiéis é o bem mais valioso que uma clínica veterinária possui, pois sem ele, o nível da medicina praticada é quase irrelevante. O marketing interno para ser eficaz requer que os médicos veterinários conheçam muito bem os animais de estimação de cada cliente, pois é através deste conhecimento que se podem

oferecer informações/soluções personalizadas, feitas à medida do animal de estimação de cada um dos clientes (Lowell A. 2010).

Os consultórios veterinários devem esforçar-se para manter os seus clientes satisfeitos, dando-lhes o que eles mais querem (Lowell A.2010). Porém, os clientes têm bastante dificuldade em expressar o que procuram num serviço de veterinária. Segundo Lowell A (2010), o estudo e a avaliação de práticas bem sucedidas sugere que as características procuradas nos serviços de veterinária são reconhecidas pelos próprios clientes mesmo que estes não as consigam identificar quando solicitado.

Deste modo, Lowell (2010) definiu os *6 C's do client relationship management* para os serviços de veterinária: consistência, compaixão, *customer service*, conveniência, competência e custo.

O cliente procura um serviço informado e profissional que lhe transmita confiança e o auxilie na saúde do seu animal de estimação, pelo que deverá haver **consistência** na informação transmitida por cada um dos membros da equipa de saúde. Neste sentido Lowell (2010) sugere a definição de protocolos padronizados de forma a minimizar a inconsistência e transmitir, aos clientes, a confiança necessária no serviço.

A **compaixão** é definida por Lowell (2010) como o laço humano-animal que os clientes procuram num serviço de veterinária, neste sentido é fundamental que o amor pelos animais esteja reflectido em tudo o que se faz desde o logótipo até à prescrição de medicamentos.

Segundo Lowell (2010), o **customer service** é fundamental para as práticas de veterinária, traduzindo-se na compreensão da realidade da gestão de relacionamento com o cliente para o alcance da fidelidade. Os clientes das clínicas veterinárias demonstram 80% de lealdade ao serviço.

A **conveniência** refere-se fundamentalmente à localização do serviço e ao seu acesso. Os donos dos animais, como pessoas ocupadas que são, estão dispostas a pagar um “prémio de conveniência” (Lowell 2010).

A **competência** é uma das características que os clientes procuram num serviço veterinário, contudo, é-lhes muito difícil avaliar o nível de habilidade de qualquer médico, fazendo julgamentos subconscientes com base naquilo que sentem e sabem sobre o veterinário. Neste sentido Lowell (2006), sugere que sejam destacadas as conquistas de todos os profissionais, exibindo de forma proeminente licenças, certificados e diplomas, através de materiais promocionais, site, boletins informativos, entre outros.

Quanto ao *custo dos serviços*, os clientes não estão dispostos a pagar mais caro, independentemente da qualidade da prática profissional, contudo a medicina veterinária sendo considerada uma profissão honrosa extremamente valorizada pelos proprietários de animais de estimação, é encarada ao nível de preço de uma forma diferente de outros serviços. Há provas abundantes de que os clientes estão dispostos a pagar o valor solicitado pelos médicos veterinários desde que o serviço seja apresentado adequadamente, sendo este o aspeto crítico dos prestadores de serviços de veterinária, uma vez que há uma certa dificuldade em definir o preço dos seus serviços. No cenário clássico da veterinária, praticam-se descontos nos serviços profissionais e compensa-se inflacionando o custo dos produtos complementares, contudo numa época em que os consumidores estão a encontrar alternativas para a compra destes produtos, a preços inferiores aos praticados pelas clínicas veterinárias, o mencionado modelo é posto em causa. Atualmente, cerca de 25% das receitas dos hospitais veterinários provêm das vendas de produtos.

Os veterinários preferem a venda de produtos para a obtenção de lucros ao invés de se concentrarem nos serviços profissionais que oferecem, no entanto, segundo Lowell (2010), a venda de produtos numa clínica veterinária, deve ser considerada como um complemento ao serviço para maior conveniência dos proprietários dos animais, não devendo ser considerado como um ato de fidelidade ao serviço.

É importante ser um advogado dos clientes e das práticas de veterinária para se compreender o que pode ser vendido a um preço *Premium*, nos serviços profissionais de veterinária, oferecidos ao cliente (Lowell 2010).

3.3. Visão das tecnologias e redes sociais nos serviços de veterinária

As redes sociais representam a reflexão digital do que o consumidor faz: conecta-se e partilha (Owyang J.2009).

Os veterinários vendem serviços intangíveis que requerem uma relação entre o veterinário, o animal e o cliente, pelo que os meios *online* não devem ser ignorados, pois os clientes atuais e potenciais estão a usar as tecnologias de comunicação.

As regras das redes sociais *online* permitem o acesso à informação pessoal dos consumidores em troca de conteúdos cada vez mais personalizados. As redes sociais permitem aos consumidores obter experiências relevantes e personalizadas sob uma

nova perspectiva. Para as marcas, o acesso à identidade do consumidor, permite melhorar a relevância da comunicação e criar relações de valor com os clientes (Owyang J. 2009). Segundo um estudo realizado a 425 veterinários de animais de pequeno e grande porte sobre o uso de novas tecnologias, observou-se que estes estão cada vez mais a utilizá-las no seu trabalho, para comunicar com os colegas e os clientes. Os proprietários de animais de estimação, estão também cada vez mais propensos a utilizar a tecnologia comparativamente ao público que não possui animais de estimação (Whitcomb R. 2010).

De acordo com um estudo divulgado pela empresa Nicholson Kovac, mais de metade dos médicos veterinários de pequenos animais e cerca de três quartos dos médicos veterinários de grande porte utilizam as mensagens de texto no seu negócio. Os veterinários de pequenos animais (70%) têm *sites* na *web* para suas práticas e cerca de metade dos veterinários entrevistados afirmaram que acreditam que há oportunidades de marketing para as suas práticas em sites de redes sociais (Whitcomb R. 2010).

Um estudo realizado revelou que 85% dos médicos veterinários de pequenos animais e 91% dos médicos veterinários de grandes animais, preferem Facebook para redes sociais (Whitcomb R. 2010).

Gavzer K. (2010), aponta cinco razões pelas quais as redes sociais são benéficas nos serviços de veterinária:

As redes sociais tornam os veterinários relevantes: Muitas pessoas usam o facebook para colocar fotografias, vídeos e comentários sobre o seu animal de estimação. É aqui que surge a oportunidade de o veterinário acompanhar o dono do animal, ajudando em questões práticas do dia à dia, que são sentidas, tornando-se relevante para o cliente, fornecendo informação útil no momento oportuno. Esta é uma ótima maneira de ter donos a falar de veterinários e a elevar o bom nome da sua prática;

As redes sociais fornecem informações valiosas sobre os clientes: O uso das redes sociais deve ser visto como um estudo de mercado, que irá ajudar a equipa de veterinária a conhecer melhor os clientes atuais e potenciais, uma vez que se terá uma sensibilidade muito mais real sobre a vida dos donos dos animais.

Os *insights* obtidos através das redes sociais são uma mais-valia para melhorar o serviço a prestar ao cliente;

As redes sociais fortalecem os empregados e conectam-nos com os clientes:

Tem havido várias discussões sobre “desligar os empregados” das redes sociais, mas de acordo com o novo estudo publicado na *Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business* (Harvard Business School Press, 2010), esta é uma abordagem errada. Os *socialmedia* são um local comum como outro qualquer, onde estão milhões de clientes com quem temos de comunicar.

Segundo Bernoff e Chadler (2010) a forma de a empresa encorajar positivamente relações construtivas com clientes nos *socialmedia* é definir procedimentos internos que orientem os empregados na sua forma de atuação e interação com os clientes. Desta forma, o gerente ou proprietário do serviço pode responder de forma oportuna e adequada, e os funcionários tem uma maneira de ajudar na manutenção da boa reputação do serviço;

Todos os veterinários devem ter um *blog*: O objetivo do *blog* nos serviços de veterinária é conhecer e envolver os donos de animais de novas maneiras, dizendo-lhes algo novo, útil e divertido, de forma a que os clientes gostem tanto dos *posts* do *blog*, que passem o nome do veterinário para o seu círculo de amigos também proprietários de animais de estimação.

Os *blogs* podem até mesmo substituir os *websites* de consultórios veterinários porque são fáceis de usar, eficazes e baratos. Outra vantagem que os *blogs* têm, em relação aos sites, é que são fáceis de alterar e atualizar sem necessidade de recorrer a um programador;

Planeamento *social networking*: *socialnetworking* é a forma como o Mundo se está a mover atualmente. Não devemos ficar para trás! Ter uma presença comercial em *sites* de *socialmedia* será um ponto de contato vital para todas as empresas. É uma forma extremamente fácil, eficaz e barata para se comunicar com os clientes, que permite interligar todos os *sites* e conteúdos de *socialmedia* da empresa, em conjunto, de forma a maximizar o seu impacto, criar a personalidade da marca, e atrair novos clientes para o negócio.

Nesta ótica o plano de negócios deverá ter uma vertente *online* muito focada no *socialnetworking*.

3.4. Análise de viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento

A avaliação económica é um estudo que pondera todos os fluxos financeiros do projeto de forma a aferir a rentabilidade do negócio em termos de mercado, apoiando investidores e financiadores na tomada de decisão (Barros 1995).

A tomada de decisão no contexto de avaliação de projetos é feita com base em *cash flows*, que resultam do confronto entre fluxos de entrada com fluxos de saída (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

Segundo Barros (1995) o conceito de *cash flow* é desagregável, em termos de processo sequencial do projeto de investimento em:

Cash Flow de Investimento - Regista os pagamentos associados à despesa de investimento do projeto em numerário, líquido de recebimentos associados à extinção do projeto. Obtém-se a partir do plano global de investimento;

Cash Flow de Exploração - Registo de recebimentos líquidos de pagamentos em numerário, associados à exploração do projeto. Obtém-se a partir do plano de exploração previsional e compreende as receitas de vendas de bens e serviços e as despesas correspondentes a saídas efetivas.

Segundo Mota; Nunes e Ferreira (2004) um projeto de investimento vai libertando *cash flows* ao longo da sua vida. Desta forma, para analisarmos a sua viabilidade económica é necessário reportar todos os *cash flows* a um mesmo momento, pois só assim se tornam comparáveis. Surge assim o conceito de valor atual, uma vez que para atualizar os fluxos é necessário determinar a taxa de desconto. Para investir em determinado projeto, o investidor irá exigir, no mínimo, a remuneração que obteria caso aplicasse o seu dinheiro num ativo sem risco e a esta taxa é acrescentado um prémio de risco que decorre do risco associado ao projeto de investimento em análise.

A análise de *cash flow* não substitui a análise da rentabilidade económica da empresa, apenas a complementa. Assim, baseados em *cash flow*, as metodologias, mais comuns, utilizadas para a avaliação da rentabilidade dos projetos de investimento, são:

VAL

O Valor atual líquido é o somatório dos *cash flows* líquidos atualizados. Todos os projetos com VAL superior a zero são implementáveis e todos os projetos com VAL inferior a zero são rejeitados (Barros 1995), o que significa que um projeto é rentável quando o VAL é positivo, à taxa de atualização escolhida.

Quando o VAL é nulo, isto é, permite recuperar o investimento realizado e remunera os capitais investidos à taxa pretendida, há que analisar devidamente todos os fluxos previsionais e a taxa de atualização utilizada pois uma pequena alteração nestas variáveis poderá implicar que o projeto não seja economicamente viável (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

O critério VAL é um critério que atende ao valor do dinheiro no tempo, valorizando os *cash flows* atuais mais do que os *cash flows* futuros, e admite como hipótese implícita que os *cash flow* gerados pelo projeto são reinvestidos à taxa de atualização do projeto.

TIR

A taxa interna de rentabilidade é a taxa de atualização do projeto que torna nulo o VAL do projeto (Barros 1995). Isto é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

O critério de decisão inerente à TIR consiste na implementação do projeto sempre que a TIR, respetiva, seja superior à taxa de juro de referência. A TIR enquanto critério de decisão, exige sempre uma taxa de juro de referência sendo a rentabilidade do projeto medida quer pela diferença quer pela taxa média.

As taxas de juro dos títulos de tesouro e as taxas juro das operações passivas são em geral as taxas de referência utilizadas por constituírem taxas de juro sem risco existentes na economia, podendo os capitais serem investidos a essa taxa e constituindo, por isso, uma taxa de referência (Barros 1995).

A TIR é um critério de avaliação mais propício a projetos com menor investimento e com rápida geração de *cash flows* (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

PAYBACK

O *payback*, o período de recuperação do projeto, calcula o número de anos que são necessários para se recuperar o investimento inicial, e traduz-se no VAL nulo.

O *payback*, só por si, não é um indicador de rentabilidade do projeto, pelo que terá sempre de ser utilizado com outros métodos de avaliação. Trata-se de um indicador de risco, pois quanto maior for o número de anos de recuperação do investimento, maior o risco associado (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

IRP

O índice de rentabilidade do projeto indica a rentabilidade gerada por unidade de capital investido e deriva diretamente do VAL.

De acordo com este critério, um projeto de investimento é economicamente viável se o IRP for superior ou igual a 1. Caso contrário, se o IRP for inferior a 1 o projeto não deverá ser aceite (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

Embora estes sejam considerados os critérios por excelência de avaliação de projetos de investimento, tendo em consideração que o estudo de viabilidade económica de um projeto de investimento se baseia em valores previsionais e tem associado um determinado risco, decorrente da possibilidade de os valores estimados serem diferentes dos valores que venham a ocorrer, tal situação não transmite a necessária segurança aos investidores, principalmente quando os fluxos de caixa forem por um período mais extenso. Neste sentido é fundamental, identificar variáveis que possam levar ao fracasso do projeto, tomando medidas para reduzir riscos associados.

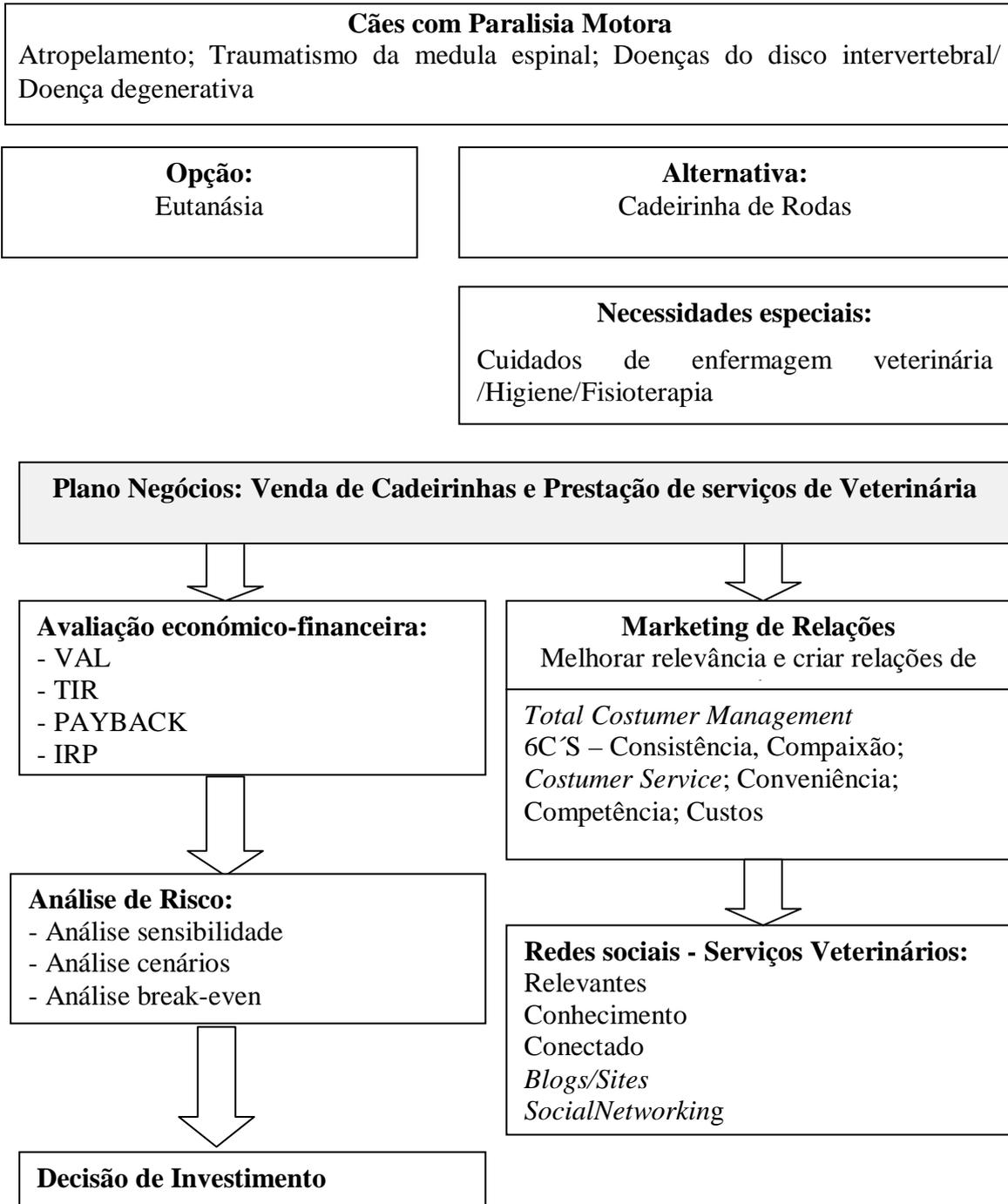
Para lidar com esse risco associado, foram desenvolvidas metodologias que visam introduzir maior rigor na avaliação e minimização dos fatores de risco (Mota; Nunes; Ferreira 2004).

- A análise de sensibilidade que permite verificar o impacto, no valor de um critério de avaliação do projeto, ocasionado pela alteração de uma ou duas variáveis de carácter incerto, determinantes para a realização do projeto;
- A análise de cenários que permite avaliar o impacto no VAL decorrente da variação conjunta de determinadas variáveis determinantes para a realização do projeto, assumindo cenários otimistas e pessimistas;

- A análise de break-even que calcula o valor de uma variável para o ponto de indiferença de viabilidade do projeto, isto é $VAL=0$.

4. Quadro de referência

Tendo presente a revisão de literatura, apresenta-se um quadro de referência, das principais ideias a ter em consideração no desenvolvimento do presente plano de negócios.



Em situações de cães com paralisia motora uma opção alternativa à eutanásia é o uso de uma cadeira de rodas, sendo também de extrema importância, no tratamento destes animais, os cuidados de enfermagem/higiene, assim como a realização de exercícios terapêuticos.

Identifica-se, assim, uma oportunidade de desenvolvimento de um negócio de venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães com paraplegia.

Como prestadores de serviços será necessário criar relações de longo prazo, numa visão orientada para o cliente – *Total Customer Management*. Neste sentido, as mencionadas características (6 C's) serão consideradas na implementação do plano de negócios, sendo asseguradas por uma equipa de médicos e enfermeiros veterinários que transmita consistência, compaixão e competência assim como pelo fornecimento de produtos e serviços ao domicílio (conveniência) apresentando uma qualidade pela qual os clientes estarão dispostos a pagar o valor entregue em produtos/serviços (*customer service/custos*).

Com o objetivo de melhorar a relevância e criar relações de valor com os clientes e tendo presente que as redes sociais *online* representam uma oportunidade, o plano de negócios terá uma vertente online focada no *socialnetworking*, que assegurará a ligação/comunicação entre a empresa e os potenciais e atuais clientes.

Considerando a importância da avaliação financeira de um projeto, na tomada de decisão de investimento e consequente implementação, será analisada a viabilidade económica financeira do negócio, através das metodologias de avaliação mais comuns, VAL, TIR, PAYBACK e IRP, e será efetuada a respetiva análise de risco com base na análise de sensibilidade; análise de cenários e análise de break-even.

5. Análise situacional

5.1. Meio envolvente contextual

5.1.1. Contexto político e económico

Portugal encontra-se numa crise económica profunda que obrigou o Estado português a solicitar assistência financeira junto do Fundo Monetário Internacional e da União Europeia.

As projeções publicadas pelo Banco de Portugal apontam para uma contração da economia portuguesa em 2011 e 2012, o que se tem vindo a verificar, seguida de uma estagnação em 2013. Relativamente ao consumo privado, o Banco de Portugal perspectiva, para 2012 e 2013, uma diminuição de 6% e 1,8%, respetivamente, o que corresponde a uma queda acumulada de 11% no período de 2011-2013.

O consumo privado apresenta um decréscimo em resultado da redução do rendimento disponível real das famílias, num panorama caracterizado por condições de financiamento restritivas que dificultam o alisamento do consumo e implicarão uma reestruturação dos balanços das famílias.

No atual contexto de recessão económica e diminuição do poder de compra das famílias, e considerando a atual retração do consumo, perspectivam-se condições pouco favoráveis ao desenvolvimento do negócio, pelo menos até 2014.

5.1.2. Contexto sociocultural

A domesticação de cães e lobos, com a finalidade de caçar e proteger o homem começou no ano de 12000 A.C.. Com a evolução da sociedade os cães passaram a ser animais de companhia, sendo atualmente considerados importantes membros da família, que completam o desejo humano básico ao oferecer amor e afeto incondicional.

Um estudo realizado, em 1995, pela *American Animal Hospital Association*, junto de proprietários de animais, obteve as seguintes conclusões:

- 68% das pessoas que tem animais viajam com eles;
- 62% dos proprietários consideram os seus animais como filhos;
- 62% assinam cartões e cartas deles mesmos e dos seus animais de estimação;
- 33% falam com o seu animal de estimação ao telefone ou através do atendedor de chamadas quando estão ausentes;
- 57% escolheriam os seus animais de estimação como única companhia se estivessem numa ilha deserta.

Face a estas conclusões, entende-se que, cada vez mais, as pessoas estejam sensibilizadas e atentas às necessidades do seu animal de companhia e queiram melhorar e prolongar o seu período de vida, como membro da família, havendo uma tendência imediata para responder a qualquer necessidade que deles advenha.

Em Portugal está estimado em 1,5 milhões o número de cães existentes, distribuídos por mais de 3 milhões de lares.

Segundo o estudo da GFK, realizado em Novembro de 2010, o mercado dos animais de estimação estava em crescimento, sendo que mais de 4 em cada 10 lares portugueses tinham, pelo menos, um animal de estimação. O cão, liderando as preferências dos portugueses, está presente em 30% dos lares. Em 2011, a percentagem de lares com animais de estimação desceu 4% em relação a 2010.

Como mencionado anteriormente, segundo António Reffóios administrador delegado da Nestlé, o segmento de *Pet Food* teve um crescimento, justificado pelo fato de 50% dos lares portugueses serem constituídos por uma ou duas pessoas, que na maioria dos casos tem animal de estimação como companhia.¹ Esta tendência verifica-se devido à alteração da estrutura familiar, nomeadamente o aumento do número de pessoas a viver sozinhas e de casais sem filhos que adiam a chegada dos mesmos pelo acelerado ritmo profissional, o que faz com que adotem, no seio familiar, um animal de estimação para harmonizar a solidão e compensar os filhos que desejam ter.

Trata-se de um mercado que tem, ainda, muito espaço para crescer, após a crise, nomeadamente pela maneira como os animais de estimação são tratados. “*O pet está cada vez mais urbano e bem tratado, vive num lar, faz parte da nossa família e como qualquer membro começa a ter direitos.*”²

Neste contexto, a LongLife Dogs inserindo-se no *Pet Care* com um equipamento que prolonga o tempo de vida do animal, responde a uma necessidade imediata de um cão com paraplegia, perspetivando-se boas oportunidades de crescimento numa sociedade em que o animal de estimação é um dos membros da família.

¹ *Como empresas portuguesas desafiam a adversidade*, Jornal Expresso 13 de Outubro de 2011

² Nunes, J.C (2010), *O pet owner tem em média um cabaz de compras 15% superior*, Distribuição Hoje 07 de Abril.

5.1.3. Contexto tecnológico

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação e a sua crescente utilização por parte das famílias portuguesas, cada vez mais estamos perante a existência de uma aldeia global, à qual as empresas precisam de se adaptar, explorando todas as oportunidades do novo mercado que as novas tecnologias conceberam.

Segundo dados divulgados pela ACEPI (Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa), quase metade da população portuguesa acedeu à internet em julho de 2011. Nos acessos à Internet cerca de 34 milhões de horas foram passadas a navegar. Os sites preferidos pelos portugueses são o Google (3,669 milhões utilizadores), o Facebook (3,110 milhões de utilizadores) e o Youtube (2,659 milhões de utilizadores).

Ainda segundo um estudo da Google Portugal divulgado em outubro de 2011, mais de 80% dos portugueses que pesquisam produtos de retalho na Internet concluem as compras nas lojas.

Como consequência da atual crise económica verifica-se no processo de decisão de compra, uma intensificação da procura de informação por parte dos consumidores e a adoção de atitudes cada vez mais racionais e fundamentadas.

Segundo o mencionado estudo da Google Portugal, durante o processo de decisão de compra, as principais fontes *online* consultadas, são as lojas *online* e os motores de pesquisas. No que se refere às fontes consultadas *offline*, preponderam os conselhos pessoais de família, amigos e loja. O mesmo estudo revela que de entre as motivações para a aquisição de produtos *online*, a indisponibilidade dos bens, em Portugal, surge em primeiro lugar com 55% de respostas, seguido pela conveniência de um serviço disponível 24 horas/dia, sete dias por semana, e pela ausência de espera nas lojas, com 48% de respostas, cada.

Neste contexto, face à utilização da Internet pelas famílias portuguesas, tendo as empresas uma ferramenta que lhes permite chegar um maior número de potenciais consumidores, e por outro lado, tendo os consumidores uma ferramenta que lhes permite tomar conhecimento e adotar as inovações com maior rapidez, as empresas deverão adotar uma atitude pró-ativa, de forma a aproveitar todas as potencialidades da Internet, como meio de dinamização e desenvolvimento do negócio, nomeadamente divulgação.

5.2. Meio envolvente transacional

Uma empresa não depende única e exclusivamente de si para ser bem sucedida, uma vez que se insere numa envolvente composta por elementos que se cingem mais de perto em transações diretas, com a organização ou com o sector de atividade em que esta opera. Com o objetivo de identificar os fatores com influência direta sobre o negócio, nomeadamente clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade, proceder-se-á à análise do micro ambiente em que a LongLifeDogs atuará.

5.2.1. Clientes

Relativamente aos potenciais clientes, através dos critérios genéricos de segmentação, podem-se identificar as seguintes características:

Quadro 1 Caracterização dos clientes

| | |
|-------------------|--|
| Quem? | Pessoas com animais domésticos de Norte a Sul do País |
| O quê? | Equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães |
| Para quem? | Para cães |
| Quando? | Quando o cão fica sem mobilidade – paraplegia |
| Onde? | Via Internet, no site da empresa. Sede na área Grande Lisboa. |
| Porquê? | Crescente preocupação com o bem-estar animal, considerado como membro da família, ao qual se quer prolongar o tempo de vida, procurando soluções alternativas à eutanásia. |
| Como? | Encomenda por telefone e/ou e-mail; Recolha presencial de medidas; Entrega presencial de equipamento e pagamento a pronto. |

5.2.2. Concorrentes

No que se refere aos concorrentes constata-se que a nível nacional apenas existem duas empresas de venda de equipamentos de locomoção motora. Ao nível europeu, *online*, é possível encontrar, duas empresas sediadas em Espanha existindo também algumas empresas Alemãs e Holandesas. Relativamente aos outros continentes, *online*, existem uma série de empresas, maioritariamente nos EUA, Canadá e Brasil.

Concorrência Direta

Nacional

Como concorrentes diretos, a LongLifeDogs têm os dois fabricantes de equipamentos de locomoção motora para cães que operam em Portugal: a Doglocomotion e a Cães com Rodas.

Doglocomotion

A Doglocomotion, possui um site próprio e uma página no Facebook, no qual divulga a sua atividade. Os equipamentos são produzidos numa pequena oficina na residência do proprietário e único funcionário da Doglocomotion, em Odivelas. As encomendas são recebidas via telefone ou e-mail, contudo os carrinhos só são fabricados após o contato presencial com o dono e cão, no qual são retiradas as medidas e recolhidos os dados de patologia clínica do animal. No momento de entrega é feita um pequeno “*test drive*”, para verificar se o equipamento se encontra conforme. A Doglocomotion, desde o início da sua atividade, em 2004, tem vindo a desenvolver o equipamento de forma a proporcionar o máximo conforto e mobilidade dos animais. Este aperfeiçoamento tem levado a que sejam produzidos equipamentos para outros animais, como gatos e coelhos.

A Doglocomotion prima pela qualidade dos equipamentos e pela relação pessoal estabelecida com os seus clientes e consumidores.

Cães com Rodas

A Cães com rodas, empresa que iniciou atividade em 2003, possui um *site* próprio no qual divulga a sua atividade e no qual podem ser feitas as encomendas de carrinhos. Os equipamentos são produzidos numa pequena oficina do proprietário e único funcionário, no Sardoal. Após o primeiro contato, a Cães com Rodas envia, via e-mail, ao cliente, um formulário com orientações para que sejam retiradas as medidas do animal, necessárias à construção do carrinho. As entregas são feitas por correio, podendo ser entregues pessoalmente se o dono assim o desejar. Trata-se, deste modo, de uma relação pouco pessoal comparativamente à DogLocomotion. No que se refere à qualidade do equipamento, segundo os clientes da Cães com Rodas, este apresenta algumas falhas ao nível do conforto.

A Cães com Rodas prima pelo curto prazo de entrega das cadeirinhas de rodas.

Internacional

Empresas Internacionais Online

No que se refere à concorrência internacional da LongLifeDogs, consideram-se os concorrentes estrangeiros com site online, que fornecem o mesmo tipo de produto. Estas empresas praticam preços de venda semelhantes aos dos fornecedores portugueses. Contudo, por adicionarem custos de envio, o valor total de aquisição de uma cadeirinha de rodas aumenta ligeiramente ao nível dos concorrentes europeus e duplica nos casos de concorrentes sediados fora da Europa. De referir, ainda, que apesar de as empresas internacionais fornecerem excepcionalmente para fora do seu País, esse não é o seu mercado, estando os seus sites vocacionados para vendas e entregas no país de origem.

Nestas empresas, caso um português queira fazer uma encomenda de uma cadeirinha de rodas, deverá estabelecer contato telefónico ou via e-mail com a empresa, para conhecer as condições relativas a entrega, prazos, que se revelem extensos, e valores.

Acrescenta-se ainda o fato de o prazo de entrega ser extenso.

Quanto à produção de carrinhos no estrangeiro, existem duas modalidades, os equipamentos feitos à medida e os equipamentos em formato *standard*, para cada tipo de porte. No caso dos equipamentos feitos por medida salienta-se o fato de os clientes terem de preencher um formulário com as medidas do animal. Quanto aos equipamentos de estrutura *standard*, é de referir que estes são enviados, ao cliente, por peças, numa caixa, devendo depois de ser montados pelos donos dos animais.

Donos de Cães com Paraplegia/ Serralheiros

Caso o dono de um animal com paraplegia se considere habilidoso em trabalhos manuais e faça uma pesquisa na internet através da frase “como construir uma cadeirinha de rodas para cães/Doggywheelchair”, encontrará formas artesanais de fazer um equipamento para o seu animal bastando seguir as instruções de desenhos e vídeos, o que, obviamente, terá custos inferiores à aquisição de um equipamento. Caso um destes donos se anime com a perspectiva de construção de equipamentos de locomoção motora para venda como sucedeu nos casos da Doglocomotion e Cães com Rodas, teremos um potencial concorrente direto.

Outra hipótese de concorrência, que não poderá ser descurada, é o recurso a serralheiros, na medida em que os donos dos animais, apenas com uma imagem do equipamento, poderão recorrer a um serralheiro para lhe construir algo semelhante.

Concorrência indireta

No caso de cães que nascem sem um membro, ou que o perdem, na sequência de um acidente ou doença, a recuperação da locomoção poderá ser feita através da utilização de cadeirinhas de rodas ou próteses. Apesar de as próteses não serem um produto tão comum quanto as cadeirinhas, podem ser encontradas em clínicas e hospitais veterinários onde se realizam cirurgias e demais procedimentos, sendo indicadas por aconselhamento médico.

Assim, nestes casos específicos, de falta de membros, a prótese poderá ser considerada como um substituto à cadeirinha de rodas, sendo as clínicas e hospitais veterinários consideradas concorrência indireta.

5.2.3. Fornecedores

O sucesso de um negócio está também dependente dos fornecedores, nomeadamente no que se refere a prazos, preços e disponibilidade dos recursos necessários à produção dos bens e serviços.

Relativamente à LongLifeDogs e à produção dos equipamentos de locomoção motora para cães, o risco é mínimo, uma vez que os recursos necessários, como, por exemplo, alumínio, inox e espumas, são comercializados por um elevado número de fornecedores nacionais.

5.3. Atratividade da indústria

Do ponto de vista estratégico a caracterização de uma indústria segundo Porter é definida pelos seguintes fatores: o potencial de novas entradas de concorrentes; a pressão de produtos ou serviços substitutos, o poder negocial dos fornecedores; o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre empresas concorrentes.

Neste contexto, proceder-se-á a uma breve análise dos fatores que caracterizam a atratividade da indústria em que a LongLifeDogs se inserirá.

No que se refere à entrada de novos concorrentes no mercado, verifica-se que não existem grandes barreiras dado que o investimento inicial, necessário à abertura de um negócio deste tipo, é reduzido, sendo de aproximadamente 6.000€ (não considerando instalações). Para além disso verifica-se, através das empresas existentes no mercado nacional, que o *Know-How* e conhecimento do negócio são negligenciados, sendo que os equipamentos são construídos por pessoas com falta de conhecimento de medicina veterinária, sendo este um aspeto fundamental a ter em consideração quando se está na

presença de equipamentos desenvolvidos especialmente para cães doentes com implicações ao nível da saúde e bem-estar do animal. Ao nível dos produtos existentes, não há grande diferenciação, sendo que estes apenas apresentam diferenças ao nível dos acabamentos finais. Os canais de distribuição utilizados são a internet, sendo este um canal de fácil acesso por parte de possíveis concorrentes. As matérias-primas necessárias para o fabrico das cadeirinhas de rodas, como já referido - alumínio, inox e espumas - são de fácil acesso, existindo vários fornecedores ao nível nacional.

Neste contexto pode-se concluir que a entrada no mercado não é restritiva, daí que o mercado seja constituído por pequenas empresas familiares.

Relativamente a produtos substitutos, não se perspetivam, no curto/médio prazo, desenvolvimentos de novos produtos, poderão, sim, registar-se desenvolvimentos e melhorias nos equipamentos atualmente comercializados. O único produto que se poderá identificar como “substituto” da cadeirinha de rodas, para cães, são as próteses, contudo estas apenas podem ser utilizadas nos casos de perda de um membro.

Quanto aos fornecedores do mercado, existindo várias empresas fornecedoras e sendo os materiais de construção dos equipamentos facilmente substituíveis por outros equivalentes, não existe uma grande dependência do negócio em relação aos fornecedores. No entanto, considerando o volume e valor das compras de materiais, as empresas de construção e venda de equipamentos de locomoção motora para cães, são clientes com pouca expressão para o negócio dos fornecedores, pelo que não existe poder de negociação, nomeadamente no que se refere a redução de preços em função dos volumes adquiridos.

Relativamente aos clientes, o seu poder negocial é extremamente limitado, dado se tratarem de indivíduos isolados, que apenas adquirem uma unidade e que não tem grande possibilidade de escolha no mercado português por só existirem duas empresas fornecedoras e não existirem produtos substitutos.

Por último, relativamente à competição no mercado português, existindo apenas duas empresas com a mesma dimensão, com reduzida diferenciação do produto que tem estratégias e culturas heterogéneas, e sendo o mercado suficiente para ambas, verifica-se que até à data não existem grandes rivalidades.

Considerando apenas as cinco forças competitivas analisadas, poder-se-ia dizer que, nestes campos, o mercado apresenta características atrativas para as empresas que pretendem entrar no mercado.

5.4. Estrutura da indústria

A produção e venda de equipamento auxiliar de locomoção motora para cães, em Portugal, ainda se encontra numa fase de crescimento, uma vez que apenas começou a ser explorada há 8 anos e ainda só existem duas empresas dedicadas a este negócio. De referir, ainda, que o produto em si, tem vindo a ser constantemente melhorado ao nível do bem-estar e conforto dos animais.

Apesar de apenas existirem duas empresas no mercado nacional, estas têm conseguido, ao longo destes anos, influenciar as opiniões de médicos veterinários relativamente à eutanásia em cães com paraplegia, demonstrando, através de casos reais, os benefícios de uma cadeirinha de rodas, na reabilitação dos cães e na evolução positiva das patologias. Neste sentido, os resultados obtidos com o uso de cadeirinhas de rodas tem alterado a opinião de médicos veterinários, o que se traduz num aumento de número de casos de paraplegia que, por aconselhamento de médicos veterinários, recorre a estes equipamentos.

6. Análise de mercado

6.1. Estudo de mercado

6.1.1. Metodologia

Com o objetivo de minimizar o risco do negócio procurou-se obter maior informação e conhecimento sobre o mercado, tendo sido realizadas pesquisas exploratórias, sobre dados existentes, em diversas fontes de informação como sites, revistas, jornais, publicações entre outros.

A informação recolhida em relação ao mercado português de produção e venda de equipamento auxiliar de locomoção motora para cães, foi escassa, dado se tratar de um negócio muito específico que maioritariamente, apenas, é do conhecimento de pessoas que gostam de animais e de médicos veterinários. Contudo foi encontrada alguma informação sobre os concorrentes deste negócio.

Deste modo, foram realizadas pesquisas sobre o mercado de *pet food* e *pet care*, que sendo direcionados para os potenciais clientes da LongLifeDogs, donos de cães, se refletem no mercado alvo em análise, permitindo, assim, verificar a evolução do mercado, as perspetivas de crescimento e as atitudes dos clientes face às decisões de consumo para o animal de estimação. Neste âmbito foi ainda pesquisada informação

sobre o comportamento da sociedade portuguesa em relação aos animais de estimação, o número de cães por lares portugueses e a sua evolução.

Este estudo exploratório foi realizado de forma a contextualizar a ideia de negócio, contudo não se demonstrou suficiente para a análise do mercado alvo e para a análise da procura por potenciais clientes, uma vez que não existem dados disponíveis que permitam contextualizar a adaptação da ideia de negócio às necessidades do mercado.

Neste contexto procedeu-se à realização de uma análise mais profunda, de recolha de dados, que desse uma maior segurança à adaptação da ideia de negócio no mercado.

A recolha de dados atuais sobre o mercado, nomeadamente opiniões, atitudes, preferências, potencial de vendas do negócio e tamanho e importância do mercado, foi realizada através do método de pesquisa quantitativo, com recurso à técnica de amostragem descritiva, tendo, para o efeito, sido utilizados questionários que foram enviados a proprietários de cães e a médicos veterinários.

Questionário realizado a donos de cães

De forma a conhecer as opções tomadas ou que possam vir a ser tomadas pelos proprietários de cães com paraplegia, foram realizados questionários estruturados e fechados submetidos via e-mail (Anexo I). Os principais objetivos do questionário foram:

- Conhecer as opções tomadas pelos proprietários de cães paraplégicos, nomeadamente no que se refere ao abate ou manutenção animal, aquisição de equipamentos auxiliares de locomoção motora e prestação de cuidados de higiene e saúde;
- Conhecer quais as opções que seriam tomadas por donos de cães face a uma situação de paraplegia do seu animal, nomeadamente no que se refere ao abate ou manutenção, aquisição de um equipamento auxiliar de locomoção motora e prestação de cuidados de higiene e saúde;
- Obter informação, junto dos donos de cães, sobre os montantes despendidos ou que estariam dispostos a despende na aquisição de equipamentos auxiliares de locomoção motora e em serviços de cuidados de saúde.

A técnica de amostragem utilizada foi a amostra de conveniência, por permitir escolher os casos mais facilmente disponíveis, tendo ainda a vantagem de, comparativamente a

outros processos de amostragem, ser a técnica mais rápida e barata de realizar. Contudo, é de salientar, que a utilização de uma amostra de conveniência poderá apresentar alguns desvios, pelo que os dados obtidos poderão não ter completa aderência à realidade. Também por este motivo, tentar-se-á minimizar este efeito, construindo cenários alternativos na estimativa de vendas.

O questionário foi distribuído na internet em fóruns e comunidades interessadas em animais (nomeadamente com interesses em caninos) e via facebook e e-mail para 40 proprietários de cães. A pesquisa foi realizada entre os dias 28 de Novembro de 2011 e 14 de janeiro de 2012.

O questionário foi enviado para a lista de contatos disponível, do investigador, sendo esta maioritariamente constituída por pessoas com idades compreendidas entre os 21 e 35 anos, residentes na Grande Lisboa (quadro 2).

Quadro 2 Perfil da amostra

| Concelho de Residência | | Rendimento Mensal | | Idade | |
|------------------------|-----|--------------------|-----|------------|-----|
| Lisboa | 32% | Até 1.500€ | 36% | Até 35 | 84% |
| Cascais | 9% | De 1.501€ a 3.000€ | 41% | De 35 a 44 | 9% |
| Amadora | 6% | De 3.001€ a 5.000€ | 14% | De 45 a 64 | 5% |
| Sintra | 6% | Mais 5.000€ | 6% | Mais 64 | 1% |
| Oeiras | 4% | NI | 3% | NI | 1% |
| Setúbal | 3% | | | | |
| Outros | 40% | | | | |

O questionário foi respondido por 198 donos de cães, tendo 84% dos respondentes, até 35 anos de idade. Relativamente ao rendimento mensal do agregado familiar, 77% dos inquiridos auferem um rendimento mensal até aos 3.000€ De referir, ainda, que 32% dos inquiridos residem no concelho de Lisboa, sendo que 60% dos inquiridos reside na área da Grande Lisboa e Arredores.

Relativamente à análise dos resultados, estes foram tratados separadamente uma vez que as questões direcionadas às pessoas com cães com paraplegia tinham como objetivo conhecer as decisões tomadas. Por outro lado, com as questões dirigidas a donos de cães que nunca passaram por uma situação de paraplegia, pretendia-se obter uma visão sobre as opções que poderão vir a ser tomadas pelos potenciais clientes, decisões essas que se repercutirão no negócio da LongLifeDogs.

De referir, também, que para o tratamento dos dados obtidos e para a análise e interpretação dos mesmos, foi utilizada estatística descritiva, visto que considerou-se que a abordagem aplicada se adequa aos objetivos pretendidos. É certo que com a identificação da inter-relação das variáveis estudadas poder-se-iam extrair conclusões com maior rigor científico mas, como supra referido, a construção de cenários alternativos à estimativa de vendas compensa, parcialmente, a não utilização de um modelo apropriado de estatística multivariada.

As principais conclusões do questionário *online*, que contribuiram para a elaboração do plano de negócios da LongLifeDogs, são:

Quadro 3 Número de inquiridos

| Donos s | | Nº Inquiridos | % Inquiridos |
|--------------|---------------------|---------------|--------------|
| A | Cães sem Paraplegia | 185 | 93% |
| B | Cães com Paraplegia | 13 | 7% |
| Total | | 198 | 100% |

A. Donos de cães sem paraplegia

- O questionário foi respondido por 185 donos de cães que nunca tiveram um cão paraplégico;
- 95% dos inquiridos optariam por manter o seu animal, na eventualidade do seu cão ficar paraplégico, contrariamente a 5% dos inquiridos que recorreriam ao abate;
- Quanto ao valor máximo que estariam dispostos a despende numa cadeirinha de rodas, as respostas variam sendo que 77% dos inquiridos menciona valores entre os 100€ e 599€

Gráfico 1 Valor máximo que os inquiridos estão dispostos a pagar por uma cadeirinha de rodas- Respostas

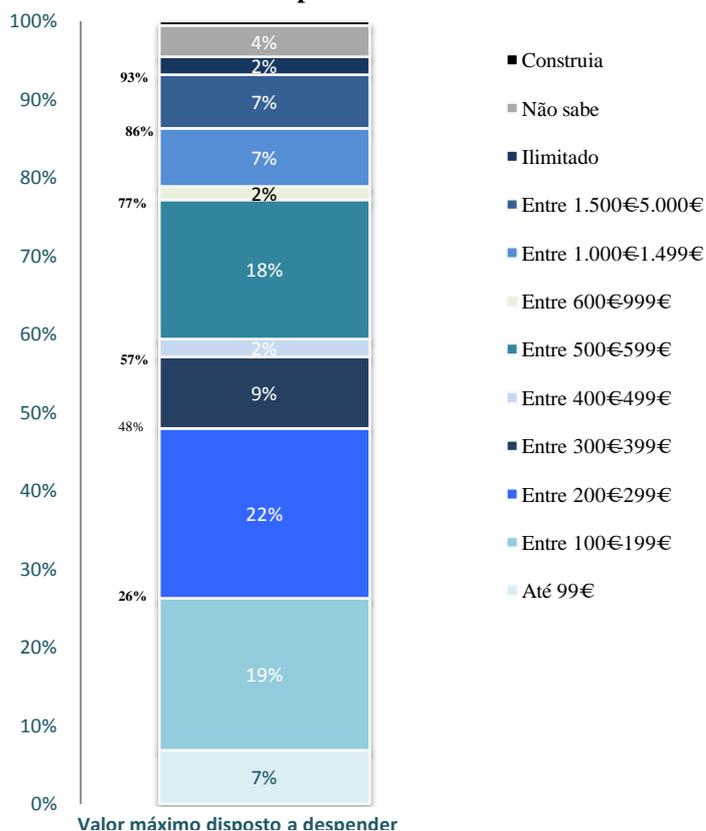
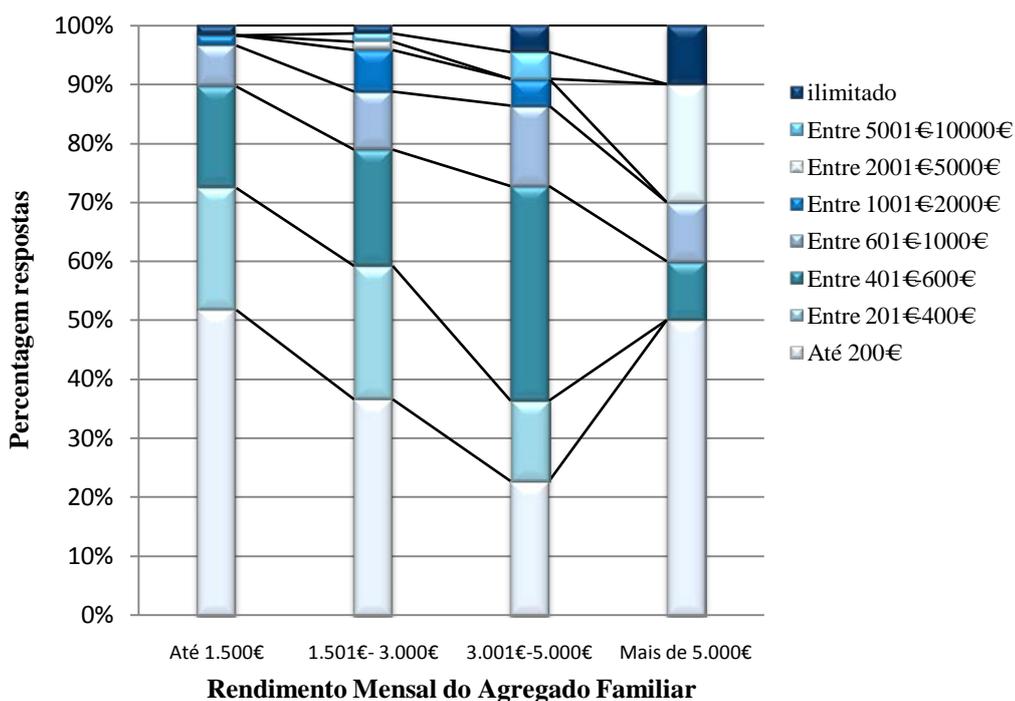


Gráfico 2 Valor máximo que os inquiridos estão dispostos a pagar por uma cadeirinha de rodas em função do rendimento mensal do agregado familiar

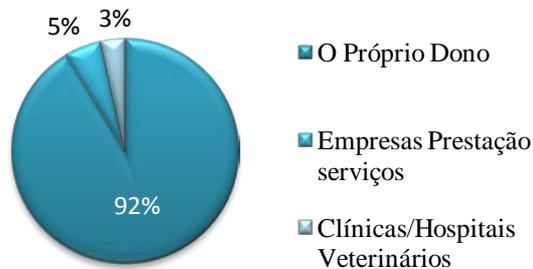


- Ainda no que se refere ao valor máximo que os inquiridos estariam dispostos a despende com a aquisição de um equipamento auxiliar de locomoção motora, em qualquer um dos escalões de rendimento mensal do agregado familiar, os valores predominantes vão até aos 200€, com exceção do escalão de rendimento entre 3.001€ e 5.000€ cujo valor máximo de aquisição de um carrinho, para 36% dos inquiridos, varia entre 401€ e 600€
- Apurando-se a média dos valores máximos e a média dos valores mínimos identificados em cada escalão do rendimento mensal do agregado familiar (quadro 4), verifica-se que há um aumento do valor médio de aquisição dos equipamentos em função do escalão de rendimento mensal.

Quadro 4 Valor médio que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal

| Rendimento mensal agregado familiar | Média Valor Mínimo | Média Valor Máximo | Média |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| Até 1500€ | 133€ | 376€ | 255€ |
| 1.501€-3.000€ | 130 € | 513€ | 321€ |
| 3.001€-5.000€ | 175 € | 546€ | 361€ |
| >5.000€ | 186 € | 2.875€ | 1.531€ |

Gráfico 3 Atitudes prováveis face à prestação de cuidados de higiene/saúde



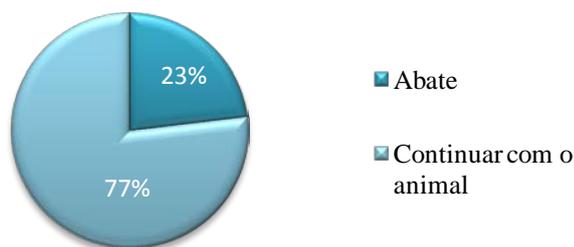
- Relativamente à administração diária de cuidados de higiene no animal, 92% dos inquiridos são unânimes na resposta: “Eu próprio prestaria os cuidados de higiene necessários ao meu animal”;
- Quanto aos restantes 8% dos inquiridos que recorreriam a empresas de prestação de serviços e clínicas veterinárias para realização de cuidados de higiene diários, 60% estariam dispostos a despende mensalmente entre 50€ a 100€;

- 82% dos inquiridos conhecem os equipamentos auxiliares de locomoção para cães;
- 76% dos inquiridos que conhecem empresas de comercialização de cadeirinhas de rodas para cães identificam a Doglocomotion como uma das empresas de venda deste tipo de equipamento.

B. Donos de cães com paralisia motora

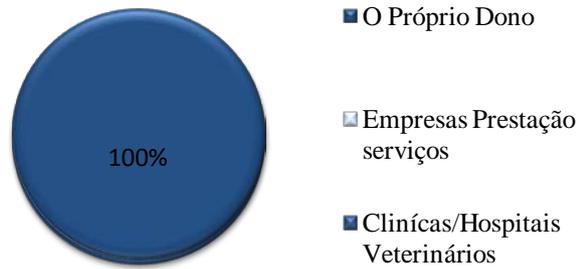
- O questionário foi respondido por 13 donos de cães com paraplegia;
- A 46% deles o médico veterinário deixou ao seu critério as opções: abate ou continuar com o animal, no entanto estes optaram por manter o animal;
- Em relação ao conselho do médico veterinário, de abate (31% casos), apenas um inquirido tomou a decisão oposta, tendo mantido o animal;

Gráfico 4 Decisões dos donos de cães paraplégicos- Opções



- 77% dos inquiridos optou por manter o cão quando este ficou com paralisia motora (70% por opção própria; 30% com conselho médico);
- Dos inquiridos que optaram por manter o animal, apenas um teve uma cadeirinha de rodas, tendo-a construído o próprio;

Gráfico 5 Decisões dos donos de cães paraplégicos- Cuidados de higiene/saúde



- 100% dos inquiridos que mantiveram o animal, administram diariamente os cuidados de higiene necessários ao seu animal;
- 30% dos inquiridos mencionam 100€ como valor mensal despendido em cuidados de higiene.

Questionário realizado a médicos veterinários

Com a finalidade de identificar o número de cães com paraplegia observados anualmente em hospitais e clínicas veterinárias, assim como obter informações sobre as opções tomadas por donos de cães e médicos veterinários, foram realizados questionários estruturados e fechados submetidos via e-mail (Anexo I). A técnica de amostragem utilizada foi a amostra de conveniência, para que fossem selecionadas as clínicas e hospitais veterinários mais facilmente disponíveis, isto é, aqueles com os quais já se tinha contato pessoal e aqueles em que se obteve o contato de e-mail após uma pesquisa online, sendo esta a técnica mais rápida, barata e fácil de se obter informações junto dos médicos veterinários, apesar das limitações que apresenta, pela falta de garantia da representatividade do universo e pela falta de confiança na extrapolação dos resultados/conclusões da amostra para o universo.

O questionário foi enviado via e-mail para 50 hospitais e clínicas veterinárias de Norte a Sul de Portugal. A pesquisa foi realizada entre os dias 07 de dezembro de 2011 e 20 de janeiro de 2012.

Os principais objetivos do questionário foram:

- Obter o número de casos de paraplegia observados anualmente nos hospitais e clínicas veterinárias;
- Identificar o número de casos de paralisia motora sujeitos a eutanásia;

- Perceber as ideologias dos médicos veterinários no que se refere à manutenção de cães com paralisia motora, com o auxílio de equipamentos de locomoção e de serviços de cuidados de saúde/higiene, em oposição à eutanásia;
- Identificar a percentagem de cães com paraplegia, que utilizaram um equipamento auxiliar de locomoção motora;
- Identificar a percentagem de donos de cães com paraplegia que recorrem a serviços de cuidados de higiene/enfermagem;
- Identificar os potenciais concorrentes de prestação de cuidados de higiene/enfermagem e conhecer os valores praticados no mercado.

O questionário foi respondido por 10 hospitais/clínicas veterinárias de Norte a Sul do País, sendo que os números de cães observados anualmente variam, entre cada um dos inquiridos, entre 1.800 e 5.000 e o número de cães com paraplegia observados anualmente varia entre 3 e 45 casos. Os inquiridos, no último ano, observaram um total de 27.200 cães entre os quais constavam 175 cães com paraplegia.

Neste âmbito obtiveram-se as seguintes conclusões:

- Os casos de paraplegia representam em média 0,5% do total de cães observados anualmente;
- Do total de cães com paraplegia, em 75% dos casos a opção foi manter o animal sendo que em 25% dos casos optou-se pela eutanásia;
- Segundo 78% dos inquiridos a opção pela eutanásia poderia diminuir em mais de 50%, caso os donos dos animais recorressem a equipamentos de locomoção motora e a serviços de higiene/enfermagem, sendo que 40% dos inquiridos menciona uma previsível redução de 50% efetivamente. De referir, ainda, que apenas dois inquiridos mencionam que a utilização de uma cadeirinha de rodas e o apoio em higiene/enfermagem não permitira diminuir os casos de eutanásia, uma vez que um deles não teve qualquer situação de eutanásia e outro porque ofereceu essas mesmas opções aos proprietários dos animais, que mesmo assim optaram pelo abate. Estes dados demonstram a abertura dos médicos veterinários relativamente à manutenção de um cão com paraplegia;
- Do total de casos em que a opção foi manter o animal, 25% recorreram a equipamentos auxiliares de locomoção motora, contudo verifica-se que a percentagem mais comum é de 8,7%;

- Observou-se que, maioritariamente, foi nas clínicas veterinárias que tiveram menos casos de paraplegia, que foram identificadas as maiores taxas de recurso a equipamentos auxiliares de locomoção motora, pelos proprietários dos animais, entre os 25% e 100%;
- 60% dos inquiridos considera que os próprios donos dos animais tem capacidade para prestar os cuidados de higiene/enfermagem necessários a um cão com paraplegia;
- Apenas 40% dos inquiridos afirmam que os donos de cães com paraplegia recorrem a serviços de cuidados de higiene/enfermagem para manutenção do cão. Pelas respostas dos inquiridos, no total dos casos de paraplegia, assistidos pelos 10 respondentes (27.200 casos), em que se manteve o animal, apenas 6% dos donos recorreram a serviços de higiene/enfermagem;
- Na opinião de 50% dos inquiridos o valor mensal médio que é necessário despende nos cuidados de higiene/enfermagem de um cão com paraplegia, varia entre os 30€ e 100€;
- Todos os inquiridos prestam cuidados de higiene/enfermagem a cães com paraplegia, contudo no que se refere à prestação de serviços ao domicílio apenas dois dos inquiridos não oferecem tal serviço aos seus clientes.

Quadro 5 Respostas dos médicos veterinários

| | Nº cães observados no último ano | Nº Cães com Paraplegia Observados no último ano | % de cães com paraplegia | Opção Manter Cão- % de casos | Opção Eutanásia - % casos | % Redução casos eutanásia com acesso a equipamento de locomoção motora e serviços higiene/enfermagem | % de cães com paraplegia que utilizam cadeirinhas de rodas |
|---|----------------------------------|---|--------------------------|------------------------------|---------------------------|--|--|
| A | 2000 | 4 | 0,20% | 50% | 50% | 100% | 25% |
| B | 4500 | 45 | 1,00% | 96% | 4% | 100% | 5% |
| C | 5000 | 4 | 0,08% | 25% | 75% | 80% | 100% |
| D | 1900 | 20 | 1,05% | 5% | 95% | 50% | 0% |
| E | 3000 | 5 | 0,17% | 80% | 20% | 50% | 25% |
| F | NI | 40 | - | 85% | 15% | 50% | 0% |
| G | 3000 | 20 | 0,67% | 90% | 10% | 25% | 0% |
| H | 1800 | 10 | 0,56% | 30% | 70% | 0% | 60% |
| I | 3000 | 3 | 0,10% | 100% | 0% | 0% | 100% |
| J | 3000 | 24 | 0,80% | 95% | 5% | 50% | 100% |
| Σ | 27.200 | 175 | - | - | - | - | - |

6.1.2 Conclusões

Através dos dados recolhidos nos questionários efetuados a donos de cães e a médicos veterinários, verificou-se que a ideia de negócio de prestação de cuidados de higiene/enfermagem, não é considerada uma necessidade essencial pelos proprietários de cães com ou sem paraplegia, uma vez que estes se consideram suficientemente capazes para o fazer, tal como se pode verificar no âmbito das seguintes conclusões:

- 100% dos inquiridos, donos de cães com paraplegia, prestaram, os próprios, os cuidados de higiene e saúde necessários ao seu animal;
- 92% dos inquiridos, donos de cães que optariam por manter o animal, face a uma situação de paraplegia, prestariam, os próprios, os cuidados de higiene e saúde necessários ao seu animal;
- 60% dos veterinários inquiridos afirma que os donos dos cães com paraplegia não recorrem serviços de prestação de cuidados de higiene/enfermagem.

De salientar ainda que as clínicas/hospitais veterinários oferecem este tipo de serviços tanto nas suas instalações como ao domicílio, e sendo mais credibilizadas e inspirando maior confiança aos proprietários de cães com paraplegia, têm a maioria do mercado. Outra situação a ter em consideração relaciona-se com a recessão económica e com a retração do consumo. Neste aspeto, os donos de cães tenderão a diminuir despesas no orçamento familiar, pelo que optarão por administrar, pessoalmente, os cuidados diários essenciais ao bem-estar do seu animal.

No que se refere ao negócio de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães, considerando que em Portugal existem cerca de um milhão e meio de cães dos quais 25% não beneficiam de qualquer tipo de assistência médica veterinária³, estima-se em 1.125.000 o número de cães atendidos em clínicas e hospitais veterinários. Tendo o negócio de produção e venda de equipamentos de locomoção motora como público-alvo donos de cães com paraplegia, importa estimar o número de cães com paraplegia. Deste modo, considerando os dados obtidos nos questionários realizados a médicos veterinários, verifica-se que os cães com paraplegia representam 0,5% da totalidade dos cães observados anualmente em clínicas e hospitais

³ Agência Lusa (2009), *Animais: Um em cada quatro cães em Portugal não recebe assistência médico-veterinária*, Jornal Expresso, 02 de Agosto.

veterinários, pelo que se estima que por ano ocorram cerca de 5.625 casos de paraplegia, com assistência veterinária.

Atendendo ao fato de em algumas patologias de paraplegia, a única opção ser a eutanásia, importa deduzir, ao número estimado de cães com paraplegia, o número expectável de casos de paraplegia em cuja única opção é a eutanásia.

Considerando-se os resultados obtidos, nos questionários efetuados aos médicos veterinários, verifica-se que em 75% dos casos de paraplegia a opção foi manter o animal, contudo esta percentagem poderia aumentar para 87%, se os donos dos animais tivessem acesso a equipamentos de locomoção motora e a serviços de saúde e higiene. Tendo-se ainda verificado que 93% dos donos de cães com paraplegia optaram por manter o animal e 95% dos donos de cães numa eventual situação de paraplegia desejam manter o seu cão, considerar-se-á para efeitos de estimativa, a percentagem máxima identificada pelos médicos veterinários (87%).

Assim, o mercado, isto é, o número anual de cães com paraplegia em cuja opção poderá ser a sua manutenção, perspectiva-se na ordem de 4.893 cães.

Contudo é de ter em atenção que relativamente à utilização de cadeirinhas de rodas, se obtiveram, através dos questionários, os seguintes dados:

- Dos donos de cães com paraplegia, inquiridos, nenhum deles adquiriu uma cadeirinha de rodas para o seu animal;
- Segundo os médicos veterinários, em relação aos cães com paraplegia, observados no último ano, a percentagem média de donos que adquiriram equipamentos de locomoção motora foi de 8,7%;
- Na eventualidade de se depararem com uma situação de paraplegia, e desejarem manter o animal, 86% estão dispostos a despender mais de 100€ na aquisição de uma cadeirinha de rodas.

Segundo estes dados, constata-se que atualmente a aquisição de uma cadeirinha de rodas não tem 100% de adesão, pelo que apesar de um mercado potencial de 4.893 cães, estima-se que destes apenas 8,7% dos donos adquiram os equipamentos auxiliares de locomoção, o que representa à data, um mercado com um total de vendas anuais de 425 equipamentos (não foi considerado o mercado de substituição).

Quadro 6 Estimativa de mercado- base de cálculo

| Estimativa de mercado | |
|---|------------|
| Cães em Portugal | 1.500.000 |
| Cães assistidos (75%) | 1.125.000 |
| Casos anuais de paraplegia assistidos (0,5%) | 5.625 |
| Casos com alternativa à eutanásia (87%) | 4.894 |
| Recurso a cadeirinha de rodas (8,7%) = Mercado | 425 |

No que se refere aos portes dos animais, isto é, dimensão da estrutura corporal, são identificados quatro tipos: pequeno, médio, grande e gigante. Não se tendo obtido qualquer informação estatística sobre o número de cães por tipo de porte, foi solicitada a opinião de médicos veterinários, relativamente à percentagem de cães de cada tipo, existentes em Portugal. Segundo os médicos veterinários, nos lares portugueses predominam os cães de porte pequeno e médio. Dos cães assistidos, cerca de 70%-80% são de estrutura pequena e média, sendo o número de cães pequenos ligeiramente superior aos cães de porte médio. Os cães de estrutura corporal grande rondam os 20%. Quanto aos cães de porte gigante são menos comuns em Portugal, e estimam-se na ordem dos 3%. Deste modo, de acordo com as informações obtidas, sobre os portes dos animais, serão considerados, no âmbito do presente estudo, os seguintes números de mercado:

Quadro 7 Estimativa de mercado por porte dos cães

| Porte | % Cães Assistidos por Porte | Nº Cães Assistidos por porte | Nº Casos de Paraplegia (0,5%) | Nº Casos com alternativa à eutanásia (87%) | Recurso a cadeirinha de rodas (8,7%) |
|--------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Pequeno | 41% | 461.250 | 2.306 | 2.006 | 174 |
| Médio | 35% | 393.750 | 1.969 | 1.713 | 149 |
| Grande | 21% | 236.250 | 1.181 | 1.028 | 89 |
| Porte | 3% | 33.750 | 169 | 147 | 13 |
| Total | 100% | 1.125.000 | 5.625 | 4.894 | 425 |

No contexto de recessão económica e diminuição do poder de consumo privado, no âmbito da pesquisa realizada, verificou-se que:

- Os animais de companhia acabam por ser as “primeiras vítimas” do fenómeno da crise, uma vez que pela falta de condições monetárias para os manter, as pessoas acabam por os dar ou abandonar ⁴;

⁴ *Crise Aumenta Abandono dos Animais Domésticos*, Revista Açores, 30 de Julho 2011

- Em 2011, houve uma ligeira diminuição da compra de comida manufaturada, acompanhada de um aumento de 10% nos lares com cães que dão restos de comida⁵;
- Em oposição às tendências referidas nos pontos anteriores, em 2011, o segmento de *Pet Food* da Nestlé, teve um crescimento na ordem dos dois dígitos (segundo António Reffóios administrador delegado da Nestlé);
- O mercado *Pet* ainda tem muito espaço para crescer e após a crise voltará a crescer na casa dos 9%, 10%, pelo fato de o número de animais de estimação, em Portugal estar claramente abaixo dos números existentes nos países mais desenvolvidos da Europa e pela forma como o animal é tratado sendo considerado um membro da família (segundo referia João Nunes da Nestlé em 2010).⁶

Deste modo prevê-se que o mercado de venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães se mantenha no próximo ano de 2013, sendo expectável que após o período de recessão económica, decorrente da recuperação do poder de compra e do aumento do número de animais de estimação nos lares, haja um ligeiro crescimento, conforme previsto para o mercado de *Pet* pela Nestlé.

Contudo, na presente análise de viabilidade do negócio, por uma questão de segurança, considerar-se-á uma taxa de crescimento do mercado na ordem dos 5% (50% da taxa de crescimento do mercado *Pet*).

Quadro 8 Evolução do mercado (Estimativa)

| | Esimativa | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Tx. Crescimento mercado | | 0% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Dimensão Mercado (unid) | 425 | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |

Neste contexto, mantém-se a ideia de negócio relativa à produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães, uma vez que vai ao encontro das necessidades sentidas pelos donos de cães.

⁵ *Lares Portugueses com menos animais de estimação- Estudo GfKTrack2Pets*, Revista Veterinária Atual, 12 de Dezembro 2011.

⁶ Imprensa: Revista Distribuição Hoje 07.04.2010 – Entrevista João Carlos Nunes- “O pet owner tem em média um cabaz de compras 15% superior”

6.2. Definição de mercado

6.2.1. Perfil dos clientes

Na análise de mercado é essencial saber quem são os nossos potenciais clientes, deste modo, importa conhecer as variáveis fundamentais que influenciam o processo de compra.

No caso concreto dos equipamentos auxiliares de locomoção motora, o perfil do consumidor é caracterizado por dois interlocutores, o dono do cão e o próprio cão, sendo o primeiro o decisor e o segundo o utilizador.

6.2.1.1. Fatores que influenciam o processo de decisão

Variáveis explicativas individuais

A necessidade de pertença e afeição é uma das variáveis que influencia o processo de decisão de compra de cadeirinhas de rodas, estando profundamente ligado com a necessidade do dono do animal se sentir amado pela família e pessoas com quem vive, isto é, sendo o animal de estimação considerado um membro da família, o dono precisa de sentir o seu carinho e companhia. Considerado como elemento da família, o animal é um familiar com o qual o dono do animal pretende passar muito tempo, desta forma tem necessidade de lhe prolongar o período de vida.

Fatores socioculturais

O aumento do número de pessoas a viver sozinhas e de casais sem filhos que adiam a chegada dos mesmos pelo acelerado ritmo profissional, faz com que as famílias adotem, no seu seio, um animal de estimação para harmonizar a solidão e compensar os filhos que desejam ter. Neste contexto o ciclo de vida, no que se refere à constituição familiar, é um fator a ter em consideração.

6.2.1.2. Papéis desempenhados no processo de decisão de compra

O processo de compra de um equipamento auxiliar de locomoção motora para cães, inicia-se no momento em que o cão apresenta paraplegia (utilizador) e em que o dono do animal decide que tem de adquirir uma cadeirinha de rodas. Esta decisão pode partir do próprio dono, nos casos em que este tenha conhecimento da existência de cadeirinhas de rodas para cães, ou por indicação do médico veterinário, nos casos em que o dono do animal desconheça a existência de tais equipamentos. Neste processo, os donos dos animais estão suscetíveis aos conselhos do seu médico veterinário, por se tratar de uma

decisão de compra relacionada com a saúde e o bem-estar do animal, sob a qual o médico veterinário tem bastante influência enquanto profissional de saúde animal. Tanto a tomada de decisão como a respetiva compra do equipamento são realizadas pelos donos dos animais.

6.2.1.3. Envolvimento e duração do processo de decisão de compra

De um modo geral, a compra de uma cadeirinha de rodas para cães caracteriza-se por ser a primeira compra, para o fim em causa, implicando um grande envolvimento por parte dos donos dos cães, pois trata-se de um compra que tem implicações na saúde e bem-estar do animal. Como referido anteriormente, os animais de estimação são vistos, pelos seus donos, como parte integrante da família, pelo que a preocupação com as suas necessidades, leva os seus donos a procurar o que de melhor há no mercado. Os donos dos animais de estimação caracterizam-se por ser pessoas pouco sensíveis ao preço.

6.2.1.4. Processo de decisão

Durante o processo de decisão de compra, o cliente passa por um conjunto de etapas até à decisão final. O processo inicia-se no momento em que o animal de estimação fica paraplégico e, decidindo-se manter o animal, surge a necessidade de adquirir um equipamento auxiliar de locomoção motora.

Neste processo as fontes de informação a que os donos dos animais recorrerão serão em primeiro lugar, médicos veterinários, e seguidamente comerciais (internet), sendo as primeiras as que mais influenciam o processo de decisão pelo seu reconhecimento enquanto profissionais de saúde animal.

Após esta recolha de informação, os donos têm ainda em consideração, para a avaliação e seleção de alternativas, a experiência e as atitudes de outros donos de cães com paraplegia que adquiriram tais equipamentos.

Sendo formulada a decisão e efetuada a compra, segue-se a etapa de utilização do produto pelo cão e a satisfação ou insatisfação do cliente com o produto adquirido, identificando-se se o produto está de acordo com as expectativas do cliente e se se adequa às necessidades do animal. Um cliente satisfeito dá origem a *Word-of-mouth* positivo.

6.2.2. Definição da concorrência

Como já referido, no mercado nacional apenas existem duas empresas que produzem e vendem cadeirinhas de rodas para cães paraplégicos, sendo estes os principais concorrentes da LongLifeDogs. Neste sentido proceder-se-á a uma breve caracterização dos principais concorrentes.

Quadro 9 Caracterização dos principais concorrentes

| Características | Doglocomotion | Cães com rodas |
|---------------------|---|--|
| Proprietário | Pedro Póvoa | Joaquim Gil |
| Início Atividade | 2004 | 2003 |
| Localização | Odivelas | Sardoal |
| Nº Empregados | 1 (o proprietário) | 1 (o proprietário) |
| Formação Empregados | Bacharelato em Eng. Mecânica | 9º Ano Escolaridade |
| Canal Divulgação | Site na Internet (www.doglocomotion.com) e página no Facebook (85.111fãs) | Site na Internet (http://caescomrodas.no.comunidades.net) |
| Encomendas | Via site/ contato telefónico e posterior contato pessoal para retirar medidas ao animal | Via site, contato telefónico e posterior entrega via e-mail de um formulário com as medidas do cão |
| Forma de entrega | Entrega em mão na oficina em Odivelas ou ao domicílio | Via correio, excecionalmente entrega em mão |
| Prazo de entrega | 3 semanas | 1 semana |
| Preço de venda | Entre 250€ a 400€ em função do porte do animal | Entre 160€ a 300€ em função do porte do animal. |

6.2.3. Influenciadores

Os médicos veterinários têm um papel fundamental no processo de decisão de compra de um equipamento auxiliar de locomoção motora para cães, na medida em que são reconhecidos, junto dos potenciais clientes, pelos seus conhecimentos enquanto profissionais de saúde veterinária. Os locais de emprego dos médicos veterinários, são na sua grande maioria centros de atendimento médico veterinários (63% clínicas veterinárias e 5% hospitais veterinários), aos quais os donos de cães recorrem para qualquer tipo de assistência veterinária.

Em Portugal, a Direcção-Geral de Veterinária tem registados 651 centros de atendimento médico veterinário (clínicas e hospitais veterinários) em exercício de atividade e funcionamento, dos quais 43% se localizam na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Atualmente, os centros de atendimento médico veterinário para sobreviverem e potenciarem o seu crescimento no mercado, tem necessidade de apostar noutras vertentes para além da prestação de serviços de medicina veterinária, como, por exemplo, na venda de produtos. Tal tendência tem sido verificada em hospitais veterinários britânicos e americanos onde a venda de produtos corresponde entre 22% a 30% do volume total de faturação, sendo por este motivo, alvo de preocupação crescente para a viabilidade financeira deste tipo de estruturas.

A venda de produtos, em clínicas e hospitais veterinários, nomeadamente os produtos dedicados a patologias crónicas e a alimentação poderão contribuir ativamente para o incremento do número de contatos anuais dos veterinários com os clientes, potenciando a sua fidelização.⁷

6.3. Fatores críticos de sucesso

Neste âmbito, para uma nova empresa ser bem sucedida no negócio de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães é fundamental que sejam considerados os seguintes fatores críticos:

Credibilidade

Os equipamentos devem ser reconhecidos e aconselhados por médicos veterinários, dando maior confiança aos clientes numa potencial compra.

Qualidade do Produto

Os equipamentos devem ser de qualidade, indo ao encontro as expectativas dos clientes, isto é, assegurando o máximo conforto/bem-estar e mobilidade do animal.

Competência

A empresa deverá ser reconhecida pela sua competência profissional, com funcionários qualificados, assegurando desta forma o fator crítico credibilidade.

Relacionamento

Estabelecimento de relações de confiança com clientes e parceiros, gerando maior proximidade.

⁷ Silva, P. (2009), *Como potenciar o crescimento*, Veterinária Atual, 02 de Junho.

7. Análise interna

7.1. Missão

A LongLifeDogs tem como missão desenvolver e comercializar aparelhos auxiliares de locomoção motora adaptados às necessidades de cães com paraplegia, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao animal de forma que os seus donos possam continuar a usufruir da sua companhia, isto é, criando valor para os clientes e gerando valor para o negócio.

7.2. Visão

Ser reconhecida como uma empresa de referência na área de aparelhos auxiliares de locomoção motora para cães com paraplegia, que prima pela qualidade dos produtos que oferece e pela especial atenção dedicada às necessidades de cada cliente, baseando-se no desenvolvimento e criação de soluções à medida.

7.3. Valores

A LongLifeDogs é uma empresa humana com particular preocupação pelo bem-estar dos cães com paraplegia e seus donos, que possui um elevado compromisso com o fabrico de aparelhos de qualidade adaptados às necessidades de cada animal. Uma empresa com paixão, inovação e criatividade, o que contribui para desenvolver melhores soluções, superando as expectativas de clientes e de parceiros e permite alcançar maiores e melhores resultados. A cultura da LongLifeDogs, primando pelas relações pessoais baseadas na confiança e no respeito mútuo com os seus clientes e parceiros, assenta na integridade, na transparência, no compromisso, e na ética de trabalho.

7.4. Objetivos/Características qualificadoras e diferenciadoras

Os objetivos que a LongLifeDogs se propõe atingir passam por se afirmar no mercado português, como a empresa de venda de aparelhos auxiliares de locomoção motora para cães com paraplegia, com maior credibilidade e proximidade. A LongLifeDogs pretende-se diferenciar da concorrência pela qualificação técnica de uma das sócias (médica veterinária) e pela criação de uma sólida rede de parceiros (clínicas e hospitais veterinários), o que por um lado credibilizará o negócio junto de potenciais cliente e por outro lado garantirá uma maior proximidade com estes últimos. Assim, a LongLifeDogs

será referenciada pelos parceiros junto dos potenciais clientes num momento crucial do processo de decisão, isto é, aquando do despoletar da necessidade.

De forma a assegurar as características *Credibilidade e Proximidade*, serão desenvolvidas parcerias, contudo para a concretização das mesmas, e para que os equipamentos da empresa sejam referenciados pelos médicos veterinários, a LongLifeDogs terá de evidenciar-se-á nos seguintes domínios:

Qualidade e Inovação do Produto

Equipamentos reconhecidos pela qualidade e pela inovação, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de soluções fiáveis e personalizadas que asseguram o máximo conforto e mobilidade do animal. Deste modo, a LongLifeDogs preocupa-se em assegurar o compromisso com as expectativas do cliente, fazendo sempre mais e melhor e, caso suceda, corrigindo de imediato qualquer erro, estando totalmente disponível para aceitar e progredir com as críticas efetuadas.

Competência

A LongLifeDogs conta com o apoio de um Engenheiro Mecânico e um Médico Veterinário, que possuem as habilitações e os conhecimentos fundamentais à projeção de aparelhos de locomoção motora adequados às necessidades específicas de cada cão em função da patologia de paraplegia apresentada, o que permite à LongLifeDogs assegurar a qualidade dos equipamentos e o compromisso com as expectativas dos clientes.

Qualidade do Serviço/Relacionamento

Reconhecimento da qualidade do serviço baseado nas relações estabelecidas com os clientes e parceiros.

8. Análise competitiva

| Oportunidades |
|---|
| Mercado de <i>Pet</i> regista um crescimento positivo |
| Crescente importância dos animais de estimação nos centros urbanos, considerados como elementos da família. Nos lares portugueses, os animais de estimação com maior expressão são os cães. |
| Aumento do número de famílias de uma pessoa ou duas sem filhos e tendência para que este grupo aumente o número de animais de estimação |
| Mercado no qual apenas operam dois concorrentes diretos, sector pouco competitivo |
| Incentivo do governo ao empreendedorismo e existência de linhas de apoio |
| Ameaças |
| Cenário económico-financeiro desfavorável |
| Facilidade de entrada de novos concorrentes no mercado |
| Mercado um pouco fechado por via da classe dos veterinários |

Dado que a LongLifeDogs ainda não se encontra implementada e em atividade no mercado, não existem pontos fortes e pontos fracos que possam ser identificados. A principal preocupação da LongLifeDogs passa pelo aperfeiçoamento das “respostas a dar” aos fatores críticos de sucesso do negócio, de forma a apresentar maioritariamente pontos fortes aquando da sua introdução no mercado.

9. Objetivos do negócio

O objetivo do promotor é desenvolver um negócio, no mercado português, de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães com paraplegia - LongLifeDogs.

A LongLifeDogs pretende ser reconhecida no mercado português como uma empresa de referência na área de aparelhos auxiliares de locomoção motora para cães com paraplegia, não só pela qualidade dos equipamentos (característica do principal

concorrente), mas também pela proximidade, confiança e credibilidade, junto dos clientes.

O objetivo é criar uma empresa com um crescimento regular de vendas e uma rentabilidade ao nível do sector, garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo.

Em função da análise efetuada ao mercado e das características identificadas, tendo ainda presente a estratégia de desenvolvimento a ser seguida pela LongLifeDogs, consideram-se as seguintes quotas de mercado.

Quadro 10 Quotas de mercado LongLifeDogs- % Mercado Total

| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 5º Ano | 6º Ano |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 40% | 44% | 45% | 46% | 47% | 48% |

Estas quotas de mercado traduzem-se nos seguintes volumes de vendas.

Quadro 11 Vendas projetadas LongLifeDogs - Volume

| | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 5º Ano | 6º Ano |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mercado | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |
| Vendas Projetadas | 170 | 196 | 213 | 228 | 244 | 261 |
| - Pequeno Porte (41%) | 70 | 81 | 88 | 94 | 100 | 107 |
| - Médio Porte (35%) | 60 | 69 | 75 | 80 | 86 | 92 |
| - Grande Porte (21%) | 35 | 40 | 44 | 47 | 50 | 54 |
| - Porte Gigante (3%) | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |

Pretende-se também, como objetivo, remunerar os capitais próprios a uma taxa que pelo menos incorpore as taxas de juro dos ativos de mercado sem risco e o nível percebido de risco para este negócio.

10. Estratégia de desenvolvimento

A LongLifeDogs tendo como público-alvo todos os portugueses donos de cães com paraplegia e atuando num mercado em que existem apenas dois concorrentes, que se destacam pela qualidade do produto (Doglocomotion) e prazo de entrega (CãescomRodas), desenvolverá como vantagem competitiva a estratégia comercial/marketing, baseada na qualidade dos produtos.

Assim sendo, em termos da Matriz de Estratégias Genéricas (quadro 12), podemos concluir que a sua vantagem competitiva assentará na estratégia de diferenciação, oferecendo produtos com maior valor percebido para os clientes.

Quadro 12 Modelo das estratégias genéricas de Porter

| | | Vantagem competitiva | |
|--------------------|------------------|--|--|
| | | Capacidade para produzir a baixo custo | Especificidade valorizada pelo cliente |
| Âmbito competitivo | Mercado amplo | Custos baixos | Diferenciação |
| | Mercado restrito | Foco com custos baixos | Foco com diferenciação |

Fonte: FREIRE, A., Estratégia – Sucesso em Portugal, Verbo, Lisboa, 2003, 9ª Ed., pp. 211-249.

No que se refere à Matriz das estratégias de Diferenciação (quadro 13), a LongLifeDogs, tendo um cliente com uma elevada perceção do risco e uma elevada confiança na compra do produto, encontra-se no quadrante estratégia de diferenciação técnica, neste sentido de forma a assegurar a diferenciação técnica, apostar-se-á não só na qualidade dos produtos como também na rede de parceiros (clínicas/hospitais veterinários), isto é, influenciadores no processo de decisão, que referenciarão os equipamentos LongLifeDogs, assegurando assim, implicitamente, junto dos clientes, a imagem de qualidade técnica dos produtos.

Quadro 13 Modelo das estratégias de diferenciação do produto

| | | Grau de confiança do cliente na compra do produto | |
|---|----------|---|------------------------------|
| | | Elevada | Reduzido |
| Perceção do Risco Inerente ao Mau Desempenho do Produto | Elevada | Diferenciação Simbólica | Diferenciação Técnica |
| | Reduzida | Diferenciação Emocional | Diferenciação pelo Preço |

Fonte: FREIRE, A., Estratégia – Sucesso em Portugal, Verbo, Lisboa, 2003, 9ª Ed., pp. 211-249.

Considerando-se a estratégia de diferenciação, serão implementadas as seguintes medidas:

1. Criar uma sólida rede de parceiros, clínicas e hospitais veterinários, a fim de credibilizar e aproximar a LongLifeDogs dos potenciais clientes;
2. Usar ferramentas de marketing inovadoras com o objetivo de desenvolver uma comunidade interativa de clientes e fazer o acompanhamento pós-venda;
3. Criar uma imagem forte associada à marca.

Nesta primeira fase, a médio prazo, o objetivo estratégico da LongLifeDogs é a penetração no mercado português, conquistando quota de mercado. No médio/longo prazo e com o objetivo de ampliar o valor do produto, poderão ser introduzidas características diferenciadoras consideradas de maior valor para o cliente, que maximizem o valor de cada equipamento por venda efetuada.

Quadro 14 Matriz estratégica de *Ansoff*

| | | Produtos | |
|---------|-------|-----------------------|---------------------|
| | | Atual | Novo |
| Mercadp | Atual | Penetração de mercado | Extensão de produto |
| | Novo | Extensão de Mercado | Diversificação |

Fonte: FREIRE, A., *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, Lisboa, 2003, 9ª Ed., pp. 211-249.

11. Políticas de implementação do negócio

11.1. Estratégia de marketing

11.1.1. Segmentação e target

Considerando que o negócio se insere num mercado de pequena dimensão, segmentá-lo em grupos de compradores e selecionar um grupo específico seria restringir demasiado o público-alvo. Deste modo, não se afigura, na segmentação, qualquer benefício para o negócio, uma vez que a reduzida dimensão do mercado permite que a empresa atenda com eficácia todos os clientes.

Optar-se-á, assim, por uma estratégia de marketing indiferenciado, procurando atingir a totalidade do mercado com uma única oferta, focando-se na necessidade comum a todos os clientes do mercado, a locomoção de cães com paraplegia.

Contudo apesar de se praticar uma política indiferenciada, é de referir que ao nível do produto e preço existirão diferenças, atendendo ao porte de cada animal (pequeno/médio/grande/gigante), e ainda às patologias de paraplegia de cada animal, estas últimas a serem consideradas na conceção e funcionalidade dos equipamentos.

Assim, na política de preço, podem-se identificar três segmentos: donos de cães de pequeno porte, donos de cães de médio porte, donos de cães de grande porte e donos de cães de porte gigante, pelo que haverá uma política de marketing individualizado ao nível da conceção dos equipamentos.

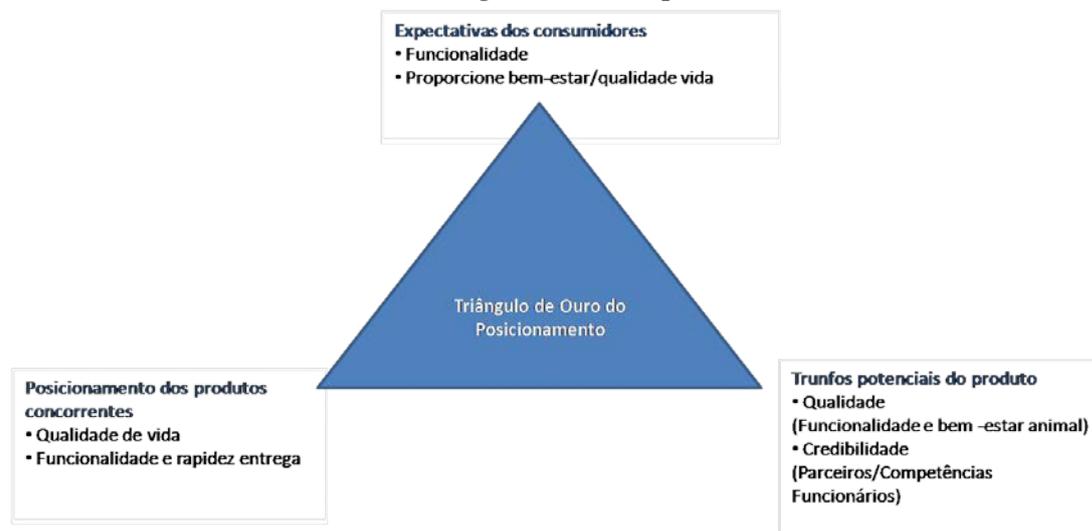
Considerando que as mencionadas estratégias são as vigentes no mercado português, a LongLifeDogs pretende diferenciar-se pelo valor acrescentado que oferecerá a todos os portugueses donos de cães com paraplegia que pretendem manter o seu animal de estimação por mais anos.

11.1.2. Posicionamento

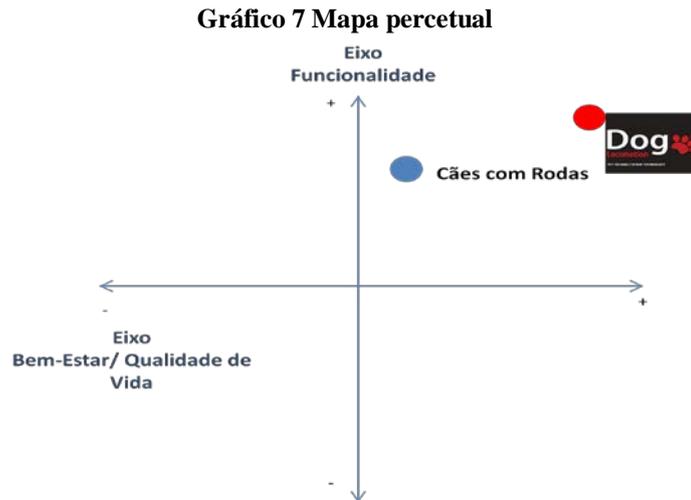
Sendo fundamental que a LongLifeDogs defina os traços salientes e distintos que permitam ao público situar o produto num universo de produtos comparáveis e de os distinguir da concorrência, pelo seu papel determinante nas decisões de compra dos consumidores, proceder-se-á à definição do posicionamento da empresa no mercado.

Devendo o posicionamento do produto dar resposta a dois aspetos complementares, a identificação e a diferenciação, importa definir a principal diferença entre os produtos da concorrência, que desejamos que o público atribua/identifique nos equipamentos LongLifeDogs, neste sentido considerando os três fatores principais que servem de base à escolha dos atributos distintivos do posicionamento, estes caracterizam-se da seguinte forma:

Gráfico 6 Triângulo de ouro do posicionamento



A escolha de um equipamento auxiliar de locomoção motora para cães, tem como principais determinantes as características funcionalidade e qualidade (bem-estar e qualidade de vida). Deste modo, os referidos atributos de decisão foram considerados na conceção do mapa perceptual (gráfico 7), que representa o posicionamento percecionado pelo mercado.



Neste contexto, a LongLifeDogs pretende posicionar-se também no quadrante superior direito, no máximo de cada eixo, isto é para além de ser reconhecida pela qualidade dos seus equipamentos em termos de funcionalidade e bem-estar/qualidade de vida do animal, distingue-se por ser a empresa que fornece os equipamentos recomendados por clínicas e hospitais veterinários (rede de parceiros). Estas recomendações credibilizarão o produto e a imagem da LongLifeDogs junto dos potenciais clientes, maximizando as perceções, nomeadamente ao nível do bem-estar e qualidade de vida do animal, isto é saúde animal.

O posicionamento da LongLifeDogs é o seguinte: cadeiras de rodas para cães aconselhadas por médicos veterinários.

É importante entender que o posicionamento recai sobre "perceções", que podem diferir de uma pessoa para outra, neste sentido a empresa deverá trabalhar em técnicas de marketing para que os clientes compreendam e percebam, corretamente, o seu posicionamento. A política de marketing mix traduzirá o posicionamento pretendido, de forma a tornar credíveis os atributos diferenciadores da LongLifeDogs.

11.2. Marketing operacional

11.2.1. Marca

No que concerne à estratégia de marca, será adotada uma marca institucional *umbrella* que identificará a atividade da empresa, bem como todos os produtos comercializados.

A marca, criada e detida pela empresa com o mesmo nome, será LongLifeDogs.

A marca LongLifeDogs assumirá uma verdadeira identidade, ou seja, terá uma forte personalidade, clara e representativa da sua missão e dos seus valores, dando cumprimento às promessas feitas aos clientes. Pretende-se criar uma diferenciação

tangível e intangível e, simultaneamente, criar uma vantagem competitiva sustentável para o negócio.

A identidade física da LongLifeDogs é constituída por quatro elementos: nome, logótipo, símbolo e assinatura da marca.

Nome: LongLifeDogs

Sendo o nome um dos pilares, de uma estratégia de sucesso, teve-se em consideração o conceito de negócio, o produto, os benefícios da oferta, o público-alvo e a estratégia de marketing a seguir. Neste sentido será adotado um nome que facilitará a identificação e atribuição da marca e transmitirá as promessas feitas.

O nome LongLifeDogs tem como objetivo fazer alusão à categoria de produtos, direcionando para o mercado canino (Dogs), associado ao bem-estar animal (Life), como também identificar, de imediato, os benefícios dos produtos comercializados, isto é, prolongar a vida dos cães (LongLife).

Logótipo: *LongLifeDogs*

A escolha do logótipo resultou da particularização escrita do nome da marca através de uma letras, cores e imagem.

O logótipo da LongLifeDogs pretende transmitir dinamismo, movimento, esperança e saúde, consubstanciando-se numa promessa/benefício dos produtos da marca, prolongar a vida dos cães.

As mencionadas características podem ser visualizadas da seguinte forma:

- **Tipo de Letra:** Com o tipo de letra utilizado o objetivo é transmitir movimento e dinamismo, estando estes termos associados à mobilidade do animal;
- **Cor de Letra:** Pretende-se através da cor azul utilizado nas palavras *Long* e *Dogs* transmitir saúde, enquanto na cor verde utilizada na palavra *Life* pretende-se esta seja associada a esperança de vida;
- **Imagem:** A imagem utilizada no logótipo apresenta um cão a correr numa cadeirinha de rodas, com esta imagem pretende-se destacar e apresentar o produto comercializado, ao mesmo tempo que se transmite a sensação de movimento, que está associada à locomoção motora do animal.



O símbolo/imagem da LongLifeDogs, também utilizado no logótipo, identifica claramente o produto, podendo-se visualizar um cão parapléxico que corre com vivacidade e dinamismo utilizando uma cadeirinha de rodas. Esta será a imagem que identificará a LongLifeDogs.

Assinatura da marca: *Saúde sobre rodas*

Sendo a assinatura de marca uma continuação da própria marca, será adotada a expressão “*Saúde sobre rodas*”, reforçando-se assim a categoria de produto oferecido e os seus benefícios ao nível da saúde do animal, através das palavras “*rodas*” e “*saúde*”.

11.2.2. Política de produto

A primeira condição de êxito em marketing consiste em oferecer aos clientes um “bom produto”, o que se traduz nos atributos qualidade e vantagem competitiva.

No que se refere à qualidade, e no sentido de dar resposta às expectativas dos clientes, os equipamentos serão desenvolvidos, por um engenheiro mecânico e por um médico veterinário, à medida de cada cão, de acordo com as dimensões e patologias associadas à paraplegia apresentada. O objetivo é oferecer um produto a que o animal se adapte facilmente, em termos de funcionalidade (mobilidade) e bem-estar.

Os equipamentos auxiliares de locomoção motora com uma estrutura base leve serão construídos com rodas, alumínio e inox, de forma a proporcionar uma melhor mobilidade do animal. Os equipamentos serão ainda forrados com espumas nas zonas de contato com o animal de forma a permitirem um maior conforto e bem-estar.

A vantagem competitiva do produto em relação à concorrência está no fato de os médicos veterinários aconselharem a compra de cadeirinhas de rodas LongLifeDogs, o que funciona como uma garantia da qualidade equipamento, dando maior confiança, aos potenciais clientes, numa possível compra.

Em termos de estética e design, será tido em conta o aspeto visual do equipamento, que será concebido de forma a evidenciar as características essenciais do mesmo, mobilidade e conforto, isto é qualidade.

No que se refere aos serviços de assistência pós-venda, existirão os serviços de manutenção do equipamento, a que os clientes poderão recorrer sempre que tenham necessidade.



11.2.3. Política de preço

A definição do preço dos equipamentos é uma das variáveis estratégicas com forte impacto na penetração da LongLifeDogs no mercado português e no posicionamento do produto na mente dos clientes.

A política de preço considerará três fatores, a estrutura de custos da LongLifeDogs, os níveis de preços praticados pela concorrência e o valor percebido pelo público-alvo relativamente aos produtos.

O preço a praticar pela LongLifeDogs será definido entre um valor mínimo e um valor máximo, sendo que o valor mínimo corresponderá ao preço que permita cobrir todos os custos do negócio, correspondendo ainda ao valor abaixo do qual o cliente poderá desconfiar da qualidade do produto e o valor máximo refere-se ao montante máximo que o cliente está disposto a pagar para adquirir o produto. O preço será, ainda, definido em função dos preços praticados pelos concorrentes.

Deste modo, considerando as respostas dos inquiridos à questão constante no questionário realizado (Anexo I), “Qual o valor máximo que estaria disposto a despendar numa cadeirinha de rodas para o seu cão?”, apuraram-se os seguintes valores máximos e mínimos médios por cada escalão do rendimento mensal do agregado familiar.

Quadro 15 Valor médio que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal

| Rendimento mensal agregado familiar | Média Valor Mínimo | Média Valor Máximo | Média |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| Até 1500€ | 133€ | 376€ | 255€ |
| 1.501€3.000€ | 130 € | 513€ | 321€ |
| 3.001€5.000€ | 175 € | 546€ | 361€ |
| >5.000€ | 186 € | 2.875€ | 1.531€ |

Sendo a tendência central das respostas a seguinte:

Quadro 16 Mediana do preço que os inquiridos estariam dispostos a pagar por um equipamento em função do escalão de rendimento mensal

| Rendimento mensal agregado familiar | Mediana |
|-------------------------------------|---------|
| Até 1500€ | 200 € |
| 1.501€3.000€ | 300 € |
| 3.001€5.000€ | 500 € |
| >5.000€ | 200 € |

Verifica-se assim que os preços percecionados pelos clientes para a aquisição de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães são na ordem dos 200€- 500€ Considerando-se ainda os preços praticados pela concorrência, nomeadamente pelos concorrentes nacionais:

Quadro 17 Preços da concorrência

| Concorrentes | Preço Mínimo (Cão pequeno porte) | Preço Máximo (Cão grande porte- Gigante) |
|----------------|-------------------------------------|---|
| Doglocomotion | 250€ | 400€ |
| Cães com Rodas | 160€ | 300€ |

De referir que os preços praticados no mercado variam em função do porte/peso do animal, dado que a cadeirinhas de rodas tem de suportar pesos diferentes, o que implica a construção de diferentes estruturas. Neste sentido, os preços serão segmentados pelos seguintes portes:

Quadro 18 Definição de portes de cães

| Porte | Peso |
|---------------|-----------------|
| Pequeno porte | Até 5 Kg |
| Médio Porte | Entre 5 e 20Kg |
| Grande porte | Entre 20 e 50Kg |
| Gigante | Mais de 50Kg |

Após a análise efetuada, a LongLifeDogs optará por praticar preços semelhantes aos da concorrência, desde que estes permitam atingir o objetivo de remuneração dos capitais próprios. De referir que a prática de preços inferiores, no mercado, poderá ser mal interpretada pelos potenciais clientes, face ao posicionamento pretendido, e preços muito mais elevados, poderão não ser benéficos dado que a empresa ainda não é

conhecida no mercado e terá de ganhar a confiança dos clientes mostrando-se uma marca de qualidade, credível, aconselhada pelos médicos veterinários. De referir ainda, que de forma a alcançar a quota de mercado pretendida de 40%, não se demonstra exequível a prática de um preço mais alto em relação aos concorrentes. Os preços praticados assegurarão ainda que se conseguem atingir todos os potenciais clientes em função do escalão de rendimento do agregado familiar, que pensam despende na aquisição de uma cadeirinha de rodas entre 200€ e 400€

Por último, é de salientar que apesar de existirem duas formas de venda, diretamente ao cliente ou venda com intervenção da clínica/hospital veterinário, e que apesar de nesta última modalidade haver uma percentagem da venda que será paga à clínica/hospital veterinário como comissão, optar-se-á por adotar os mesmos preços em ambos os canais de venda. Tal opção deve-se ao fato de a LongLifeDogs querer ser reconhecida como a marca aconselhada pelos médicos veterinários, como garantia da sua qualidade ao nível da saúde e bem-estar animal, pelo que não se pretende privilegiar nenhuma das formas de venda ao público.

Deste modo, nesta primeira fase, os preços praticados serão os seguintes:

Quadro 19 Preços LongLifeDogs

LongLifeDogs

| Pequeno Porte | Médio Porte | Grande Porte | Gigante |
|---------------|-------------|--------------|---------|
| 255€ | 305€ | 355€ | 405€ |

No que se refere aos serviços de manutenção dos equipamentos será praticado um preço médio de 6€ para revisões anuais de equipamento, que se traduzem em pequenos ajustes de eixos ou mudança de espumas/rodas.

11.2.4. Política de distribuição

No que se refere à política de distribuição, os equipamentos serão fornecidos/entregues em mão ao cliente, ao domicílio ou na clínica/hospital veterinário parceiro, uma vez que as cadeirinhas têm de ser experimentadas pelos animais de forma a se verificar se existe algum problema de adaptação que poderá ainda ser solucionado, isto é melhorar o produto em função das necessidades específicas de cada animal.

A LongLifeDogs utilizará a internet como canal de distribuição, dada a sua grande cobertura geográfica que permite de forma cómoda, simples e rápida, aceder a um conjunto cada vez mais vasto e diversificado de informação, permitindo não só divulgá-

la como compará-la. Assim a LongLifeDogs disponibilizará o seu próprio site, divulgando o seu conceito, oferta, serviço e contatos a um cada vez maior número de potenciais clientes para que estes façam um primeiro contato com a LongLifeDogs, no sentido de adquirir uma cadeirinha de rodas para o seu animal.

Tendo presente o posicionamento da LongLifeDogs e a sua estratégia de diferenciação face à concorrência, as clínicas e hospitais veterinários, são um canal de distribuição crucial, como parceiros, que poderão dinamizar a venda de cadeirinhas de rodas LongLifeDogs, através do aconselhamento aos clientes. Este é um canal que permite chegar mais rapidamente aos potenciais clientes e conseguir o seu envolvimento e compromisso, potenciando a penetração positiva da marca e ficando os clientes menos sujeito à pressão da concorrência.

Para além das vantagens referidas, este canal permitirá à LongLifeDogs credibilizar a sua imagem junto dos potenciais clientes como marca de confiança aconselhada pelos médicos veterinários.

No caso de encomendas realizadas através dos parceiros, é de referir que a recolha de medidas e a entrega do equipamento será sempre realizada pela LongLifeDogs, na presença do cliente e do parceiro, nas instalações deste último.

Por último, no que se refere à rede de parceiros, tendo em consideração que os animais de estimação predominam nos grandes centros urbanos, serão efetuadas parcerias com hospitais veterinários e grandes clínicas veterinárias dos principais centros urbanos do país.

11.2.5. Política de comunicação

Para uma comunicação eficaz é essencial uma boa promoção do produto, que para além divulgar o negócio, seja um veículo de transmissão de confiança e credibilidade das cadeirinhas de rodas para cães e que contribua para a construção de uma marca forte e positiva.

Numa primeira fase e tendo presente que a LongLifeDogs quer ser conhecida no mercado como a marca recomendada pelos médicos veterinários, é necessário apostar na comunicação para este público-alvo. A comunicação junto dos médicos veterinários é fundamental no sentido de divulgar o negócio e de influenciar potenciais clientes, garantindo a imagem de credibilidade pela qual a LongLifeDogs pretende ser reconhecida no mercado.

Numa segunda fase, após divulgação junto dos médicos veterinários e criação de parcerias com clínicas e hospitais veterinários, a comunicação dirigirá-se a potenciais clientes: portugueses, donos de cães, urbanos, com idades superiores a 18 anos, que considerem os seus cães um membro da família e se preocupem com a saúde e bem-estar do animal. Em linha com o posicionamento do negócio pretende-se passar a mensagem que a cadeirinha de rodas LongLifeDogs é uma opção à eutanásia que assegura a qualidade de vida do animal sendo recomendada por médicos veterinários.

Perspetivando-se a abertura do negócio em janeiro de 2013, o esforço de comunicação será realizado um mês antes dessa data, dado o objetivo das primeiras comunicações ser o de dar a conhecer o equipamento LongLifeDogs aos médicos veterinários, de forma que haja encomendas de equipamento aquando do início da atividade. De ressaltar que nos mapas de análise de viabilidade, o ano de realização do investimento inicial coincide com o ano de arranque da atividade. A comunicação junto dos potenciais clientes iniciará-se a partir da data de abertura do negócio.

A comunicação da LongLifeDogs será veiculada através de relações públicas, internet e publicidade.

Quanto ao público alvo, médicos veterinários, a comunicação fará-se através de contatos diretos e relações públicas em que serão utilizados um conjunto de materiais promocionais de suporte. Deste modo serão distribuídas brochuras institucionais/promocionais do equipamento; participar-se-á com a presença de stand promocional nos principais congressos de clínica veterinária e avaliar-se-á a possibilidade de, no final de cada ano, oferecer ao parceiro que realizou mais vendas, uma formação numa especialidade de medicina veterinária.

No que se refere à comunicação junto dos potenciais clientes esta será realizada em diferentes locais em que o público-alvo se movimenta, nomeadamente:

- **Associações de defesa e proteção de animais**, como a Sociedade Protetora dos Animais e a União Zoófila;
- **Clínicas e Hospitais veterinários** parceiros
- **Entidades de ensino em veterinária**, como a Universidade de Trás-os-Montes e a Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Técnica de Lisboa;
- **Sites de redes sociais**, como www.facebook.com e www.linkedin.com;
- **Fóruns relativos a animais**, como o www.mundodosanimais.com/foruns e o cidadedodosanimais.com/forum;

- **Blogs relativos a animais**, como o blogdosbichos.blogs.sapo.pt e o revistacaeseacompanhia.blogspot.com.

A primeira ação ao nível do plano de comunicação será a conceção do logótipo, do site próprio e do material publicitário, como panfletos e desdobráveis, pois estes serão os "cartões de visita" da LongLifeDogs. Estes suportes deverão ser atrativos, funcionais e vincularão informação de interesse e adequada ao mercado alvo. Com efeito, o site será estruturado para que cada cliente alvo possa aceder facilmente à sua área de interesse e serão concebidos diferentes materiais

Numa primeira abordagem ao mercado serão realizadas campanhas de divulgação nas diversas redes sociais, fóruns e blogosfera.

Ao nível das associações de defesa e proteção de animais e das entidades de ensino, como não têm cariz comercial, prevê-se que a divulgação possa ser feita por uma questão de informação de disponibilidade aos seus associados e estudantes. Efetivamente, quando se visitam este tipo de entidades estão sempre disponíveis panfletos para quem quiser consultar e levar.

Quadro 20 Custos de comunicação

| Investimento | Referência | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------|-----------------------|------|--------|--------|------|------|
| Site | 1.500€ | | 1.500€ | | | |
| Manutenção Site | 100€ | | | 100€ | 103€ | 106€ |
| Links | 400€ | | 400€ | 412€ | 424€ | 437€ |
| Brochuras | 500€ (3€Brochura) | 500€ | | 530€ | 546€ | 562€ |
| Cartão | 150€ (0,75€Cartão) | 150€ | | 159€ | | 168€ |
| Congressos (a avaliar) | 2.000€ | | | 2.000€ | | |
| Formação (a avaliar) | 5.000€ | | 5.000€ | 5.150€ | | |

Quadro 21 Plano de comunicação

| Investimento | 2012 | 2013 | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|------|-----|-----|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| | Dez | Jan | Fev | Mar | Ab | Mai | Jun | Jul | Ag | Set | Out | Nov | Dez |
| Internet | | | | | | | | | | | | | |
| Brochuras/ Cartão | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidade | | | | | | | | | | | | | |
| Stands Promoção | | | | | | | | | | | | | |
| Formação | | | | | | | | | | | | | |

12. Organização e estrutura da empresa

A LongLifeDogs será uma pequena empresa com uma estrutura organizacional simples, na qual os proprietários para além de gestores desempenharão também tarefas operacionais.

Neste sentido, optar-se-á, em termos de estrutura jurídica, pela criação de uma Sociedade por quotas - LongLifeDogs, Lda., ficando limitada à responsabilidade dos sócios. Para além disso, este é um tipo de sociedade que potencia a partilha de controlo e gestão da empresa entre os sócios, nomeadamente quando estes não têm todos os conhecimentos e competências necessárias para conduzirem, sozinhos, o negócio.

Assim, a empresa será criada por dois sócios familiares com um capital mínimo de 5.000€

A LongLifeDogs contará com três funcionários familiares, dos quais dois são proprietários do negócio.

A participação da família como gerentes e proprietários de uma empresa pode fortalecer o negócio, uma vez que os membros da família são mais leais e dedicados à empresa. São vários os benefícios que se podem vislumbrar numa empresa familiar, nomeadamente:

- Valores comuns – os membros da família compartilham a mesma filosofia;
- Forte empenho – a família faz todos os esforços necessários para tornar o negócio duradouro e um sucesso, muitas vezes fazendo horas extra ou mesmo flexibilizando as horas de trabalho;
- Lealdade - os membros da família são mais propensos a ficar juntos em tempos difíceis mostrando a determinação necessária para o sucesso empresarial;
- Diminuições de custos - membros da família podem estar mais dispostos a fazer sacrifícios financeiros para o bem do negócio, nomeadamente a nível salarial.

A LongLifeDogs utilizará a garagem da casa da família, como oficina, para a construção das cadeirinhas de rodas. Como anteriormente referidos, as encomendas serão realizadas via internet/contato telefónico ou via parceiros, sendo que todas as medições e entregas de equipamento são feitas ao domicílio ou na clínica/hospital veterinário, assim respetivamente.

De referir ainda que a LongLifeDogs conta com os seguintes profissionais:

- Engenheiro mecânico - Construção e desenvolvimento de cadeirinhas. Faz todas as visitas de medições e entregas;
- Médico veterinário - Apoio em todas as encomendas realizadas diretamente por donos de cães. Acompanha a visita de medições do animal para verificar patologias, acompanha a conceção da cadeirinha juntamente com Eng.º Mecânico e acompanha as entregas de equipamentos. Para além disso, dinamizará o site e outras páginas da empresa, nomeadamente, dando resposta às questões colocadas pelos seguidores;
- Gestor de empresa - Gestão de parcerias; comunicação; gestão corrente da atividade.

13. Avaliação financeira

13.1. Pressupostos de investimento e atividade

13.1.1. Vendas

Considerando os objetivos do negócio decorrentes da análise de mercado, perspetivam-se as seguintes quotas de mercado e volumes de vendas de equipamentos.

Quadro 22 Estimativa de vendas equipamentos

| Vendas | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Dimensão Mercado (unid) | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |
| Volume Vendas estimado (unid) | 170 | 196 | 213 | 228 | 244 | 261 |
| Quota Mercado Estimada | 40,00% | 43,81% | 45,48% | 46,34% | 47,23% | 48,13% |

A estrutura de vendas por tipo de equipamento, em função do porte dos cães, considera a seguinte a estimativa.

Quadro 23 Estimativa de vendas por tipo de equipamento

| Vendas | % | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Pequeno Porte | 41% | 70 | 81 | 88 | 94 | 92 | 107 |
| Médio Porte | 35% | 60 | 69 | 75 | 80 | 79 | 92 |
| Grande Porte | 21% | 35 | 40 | 44 | 47 | 46 | 54 |
| Porte Gigante | 3% | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| Total | 100% | 170 | 196 | 213 | 228 | 224 | 261 |

Para determinação da dimensão dos serviços de manutenção dos equipamentos, em que se recomenda que o cliente efetue a revisão do equipamento ano a ano, com base na

estimativa vendas de equipamentos, considerou-se que apenas 25% dos clientes recorreriam a este tipo de serviços.

Quadro 24 Estimativa da prestação de serviços de manutenção

| Serviços Manutenção estimado | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Equip. Vendidos 2013 | 0 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| Equip. Vendidos 2014 | | | 49 | 49 | 49 | 49 |
| Equip. Vendidos 2015 | | | | 53 | 53 | 53 |
| Equip. Vendidos 2016 | | | | | 57 | 57 |
| Equip. Vendidos 2017 | | | | | | 61 |
| Total | 0 | 43 | 92 | 146 | 203 | 264 |

13.1.2. CMVMC

O cálculo do CMVMC considera todos os consumos de matérias necessários à produção dos equipamentos auxiliares de locomoção motora, o que, considerando os preços de venda a praticar, proporciona as seguintes margens brutas por tipo de equipamento.

Quadro 25 Margem bruta

| Tipo Equipamento | MB |
|------------------|-----|
| Pequeno Porte | 72% |
| Médio Porte | 73% |
| Grande Porte | 74% |
| Porte Gigante | 76% |

13.1.3. Outros gastos

Nos serviços necessários ao normal funcionamento do negócio, as rubricas mais representativas no total dos gastos são:

- As **comissões** respeitantes ao pagamento de 15% do valor total de vendas efetuadas através dos parceiros.

A estrutura de vendas por canal de distribuição resulta da política de vendas a implementar.

Quadro 26 Percentagem de vendas por canal

| Canal Venda | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Parceiros | 60% | 60% | 50% | 50% | 40% | 40% |
| Directas | 40% | 40% | 50% | 50% | 60% | 60% |

Perspetiva-se o aumento das vendas diretas em consequência do reconhecimento da marca no mercado.

- Os **trabalhos especializados** incluem aos serviços prestados pelo médico veterinário da LongLifeDogs, a que corresponde o pagamento de 5% do total

das vendas efetuadas diretamente a clientes, e a prestação de serviços de um Eng. Mecânico, para construção de cadeirinhas de rodas em períodos de maior procura, isto é, entre 2013 e 2015, correspondente a um custo de 75€ por cada equipamento produzido.

- As **deslocações e estadas** decorrem das deslocações às habitações dos clientes, para medições dos animais e entrega dos equipamentos. Para o efeito, utilizar-se-á viatura própria dos trabalhadores, com um custo por km de 0,49€

13.1.4. Gastos com pessoal

Os encargos com o pessoal incluem as despesas respeitantes a uma equipa de 2 colaboradores, que será ampliada a partir do 3º ano de atividade:

- 1 Engenheiro mecânico, reformado, familiar dos sócios da empresa;
Função: construção de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães
Remuneração mensal inicial: 750€
- 1 Gestor de Empresas a tempo parcial, sócio da empresa;
Função: administrativa, financeira e gestão de parcerias
Remuneração mensal inicial: 180€

No final do terceiro ano de atividade em função do aumento do volume de vendas, pretende-se contratar um Engenheiro Mecânico, o que permitirá responder a esse acréscimo de atividade.

13.1.5. Investimento

O investimento concretizar-se-á no início do primeiro ano de atividade, dado se tratarem de equipamentos fáceis e rápidos de adquirir, que não comprometem a data de arranque operacional da LongLifeDogs.

Calcula-se que o investimento inicial seja de aproximadamente 8.000€, o que corresponde essencialmente às despesas de aquisição de equipamentos para o funcionamento da empresa, nomeadamente máquina de corte a laser (CNC), material de oficina necessário à construção das cadeirinhas de rodas, e equipamento administrativo. Em ativos intangíveis são considerados as despesas com o registo e constituição da LongLifeDogs.

13.2. Pressupostos modelo de análise

No âmbito da análise de viabilidade do presente plano de negócios, foram consideradas as taxas legais de IVA e segurança social, assim como os seguintes pressupostos.

Quadro 27 Pressupostos

| | | | |
|---|--------|--|--------|
| 1º Ano atividade (coincidente com ano de investimento) | 2013 | Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo | 2,00% |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses) | 0 | Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo | 7,00% |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses) | 30 | Taxa de juro de empréstimo ML Prazo | 8,00% |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses) | 15 | Taxa de juro de ativos sem risco Rf | 2,80% |
| Taxa média de IRS | 3,00% | Prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$)* ou p° | 10,00% |
| Taxa de IRC | 25,00% | Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade | 0 |

13.3. Avaliação do projeto

Quadro 28 Avaliação da rentabilidade do projeto

| | Ótica do Investidor | Ótica da Empresa |
|---------------------------|---------------------|------------------|
| Valor Atual Líquido (VAL) | 33.615€ | 37.007€ |
| TIR | 87,63% | 72,64% |
| Payback | 2 anos | 3 anos |

Após a estimativa e análise das principais rubricas necessárias ao investimento e exploração da LongLifeDogs, verifica-se que o projeto apresenta viabilidade económica, uma vez que gera um valor atualizado líquido de 33.615€ e de 37.007€ na ótica do investidor e na ótica do projeto, respetivamente.

A taxa interna de rentabilidade, isto é, a taxa no ponto em que o VAL do projeto é nulo, atinge uma expressão considerável: 87,63%, na ótica do investidor e 72,64% na ótica da empresa.

O investimento inicial é recuperado após o segundo ano de exploração, na ótica do investidor e após o terceiro ano de exploração, na ótica da empresa, o que permite considerar que num cenário de incerteza, decorrente do horizonte temporal, o risco é reduzido.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que o negócio de produção e venda de equipamentos auxiliares de locomoção motora é economicamente viável, neste sentido poder-se-á considerar a sua implementação.

13.4. Análise de cenários

A viabilidade económico-financeira da LongLifeDogs apresenta como variável mais crítica as vendas, visto não existir um quadro de resultados históricos quanto ao nível de aceitação dos produtos da empresa pelo mercado. Neste contexto, importa construir diferentes cenários a partir desta variável, de forma a minimizar os fatores de risco associados à tomada de decisão.

Tendo por base o volume de vendas estimadas e o preço definido para cada tipo de equipamento, será analisada a viabilidade do projeto nos seguintes cenários:

Quadro 29 Análise de sensibilidade: Cenários

| Cenários | ▲ Qtds. Vendidas | ▲ Preço de venda |
|------------------|------------------|------------------|
| Muito pessimista | -30% | -10% |
| Pessimista | -10% | -5% |
| Otimista | +10% | +5% |
| Muito Otimista | +20% | +10% |

Quadro 30 Cenários: volume vendas e quota de mercado do negócio

| Cenário Ano | Muito pessimista | | Pessimista | | Otimista | | Muito Otimista | |
|----------------|------------------|-----|------------|-----|----------|-----|----------------|-----|
| | Nº vendas | QM | Nº vendas | QM | Nº | QM | Nº vendas | QM |
| 2013 | 119 | 28% | 153 | 36% | 187 | 44% | 204 | 48% |
| 2014 | 137 | 31% | 176 | 39% | 215 | 48% | 235 | 53% |
| 2015 | 149 | 32% | 192 | 41% | 234 | 50% | 256 | 55% |
| 2016 | 160 | 32% | 205 | 42% | 251 | 51% | 274 | 56% |
| 2017 | 171 | 33% | 220 | 43% | 268 | 52% | 293 | 57% |
| 2018 | 183 | 34% | 235 | 43% | 287 | 53% | 313 | 58% |

Quadro 31 Análise de viabilidade – variável volume vendas

| Cenário | Ótica do investidor | | | Ótica da empresa | | |
|------------------|---------------------|---------|---------|------------------|---------|---------|
| | VAL | TIR | Payback | VAL | TIR | Payback |
| Muito pessimista | -92.576€ | - | 6 anos | -153.627€ | - | 6 anos |
| Pessimista | -1.570€ | 10,06% | 6 anos | 13.246€ | 20,62% | 6 anos |
| Otimista | 63.535€ | 364,46% | 1 ano | 66.676€ | 166,65% | 1 ano |
| Muito Otimista | 93.455€ | - | 0 | 97.328€ | 674,95% | 1 ano |

Na análise, através da variação do volume de venda, verificou-se que:

- no cenário muito pessimista, em ambas a óticas de análise, o projeto não é viável, apresentando um VAL negativo ao final de 5 anos;

- no cenário pessimista, na ótica do projeto, o negócio apresenta viabilidade económico-financeira, sendo o investimento apenas recuperado no final de 5 anos. No que se refere à análise de viabilidade do projeto na ótica do investidor, este apresenta um valor negativo apesar de muito próximo de zero, pelo que o projeto continua a não ser viável, a não ser que a taxa de retorno exigida seja ligeiramente ajustada;
- no cenário otimista, em ambas as óticas, o investimento é recuperado ao final do primeiro ano e o projeto gera ainda um VAL de pelo menos sessenta mil euros;
- no cenário muito otimista, em ambas as óticas, a LongLifeDogs apresenta um VAL de pelo menos noventa mil euros e o investimento é recuperado no primeiro ano.

Verifica-se, assim, que para que o investimento seja recuperado no máximo ao final de 5 anos, o volume de vendas não poderá ser inferior a 9% do volume estimado, ou seja, as vendas da LongLifeDogs terão de representar pelo menos 36,9% do mercado.

Quadro 32 Análise de viabilidade – variável preço

| Cenário | Ótica do investidor | | | Ótica da empresa | | |
|------------------|---------------------|---------|---------|------------------|---------|---------|
| | VAL | TIR | Payback | VAL | TIR | Payback |
| Muito pessimista | -1.570€ | 10,06% | 6 anos | 13.246€ | 20,62% | 6 anos |
| Pessimista | 18.273€ | 48,96% | 6 anos | 48.682€ | 45,71% | 4 anos |
| Otimista | 48.575€ | 154,89% | 1 ano | 51.459€ | 108,35% | 2 anos |
| Muito Otimista | 63.535€ | 364,64% | 1 ano | 66.676€ | 166,65% | 1 ano |

Na análise, através da variação do fator preço de venda, verificou-se:

- no cenário muito pessimista, na ótica do investidor o projeto não é viável uma vez que apresenta um VAL inferior a zero, contudo na ótica da empresa o negócio apresenta-se viável com um VAL de 13.246€, sendo o investimento recuperado em 6 anos;
- no cenário pessimista, otimista e muito otimista, em ambas a óticas de análise, o projeto é viável.

13.5. Demonstrações financeiras no cenário base

O mapa abaixo apresenta a demonstração de resultados previsual do projeto, comparando os rendimentos e os gastos resultantes da atividade da empresa.

Quadro 33 Demonstração de resultados previsional

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vendas e serviços prestados | 50.600 | 60.191 | 67.838 | 75.028 | 82.942 | 91.653 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | 13.656 | 16.175 | 18.160 | 20.014 | 22.057 | 24.309 |
| Fornecimento e serviços externos | 19.571 | 22.193 | 23.802 | 19.048 | 19.299 | 20.408 |
| Gastos com o pessoal | 19.221 | 20.306 | 20.805 | 34.805 | 36.069 | 37.533 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | -1.847 | 1.516 | 5.072 | 1.161 | 5.517 | 9.403 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 1.697 | 1.717 | 1.737 | 1.710 | 1.480 | 100 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | -3.544 | -201 | 3.335 | -549 | 4.037 | 9.303 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 1 | 35 | 130 | 149 | 257 | 450 |
| Juros e gastos similares suportados | 225 | 225 | 169 | 112 | 56 | |
| Resultado Antes de Imposto | -3.768 | -391 | 3.297 | -512 | 4.238 | 9.752 |
| Imposto sobre o rendimento do período | | | | | 716 | 2.438 |
| Resultado Líquido do Período | -3.768 | -391 | 3.297 | -512 | 3.522 | 7.314 |

A partir da demonstração de resultados, podemos verificar que a LongLifeDogs apresentará um resultado líquido positivo pela primeira vez no terceiro ano de atividade, contudo a situação não se mantém no ano seguinte, uma vez que há um aumento de gastos, decorrente da contratação de mais um colaborador. A partir do quinto ano de atividade a LongLifeDogs apresenta resultados líquidos positivos, evidenciando um progressivo aumento positivo no ano consecutivo, em que obtém um valor de 7.314€ No que se refere aos excedentes brutos de exploração, no primeiro ano de atividade, a empresa apresenta valores negativos, pelo fato de as vendas não serem suficientes para cobrir os custos operacionais. Contudo a partir do segundo ano esta situação altera-se conseguindo a empresa gerar lucros de exploração.

Seguidamente apresenta-se o balanço previsional da LongLifeDogs que permite conhecer a evolução prevista para a situação patrimonial da empresa.

Quadro 34 Balanço previsional

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ativo Não Corrente | 6.443 | 4.827 | 3.190 | 1.580 | 200 | 200 |
| Ativos fixos tangíveis | 6.350 | 4.780 | 3.190 | 1.580 | 200 | 200 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Ativos Intangíveis | 93 | 47 | | | | |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| Ativo corrente | 2.129 | 3.921 | 8.772 | 9.765 | 15.275 | 25.002 |
| Inventários | 569 | 674 | 757 | 834 | 919 | 1.013 |
| Clientes | | | | | | |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | |
| Acionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 1.560 | 3.247 | 8.016 | 8.931 | 14.356 | 23.989 |
| Total do Activo | 8.572 | 8.748 | 11.962 | 11.345 | 15.475 | 25.202 |
| Capital realizado | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Ações (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | | | | | | |
| Reservas (R.Transitados) | | -3.768 | -4.158 | -862 | -1.374 | 2.148 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | |
| Resultado líquido do período | -3.768 | -391 | 3.297 | -512 | 3.522 | 7.314 |
| Total do Capital Próprio | 1.232 | 842 | 4.138 | 3.626 | 7.148 | 14.462 |
| Passivo não corrente | 2.800 | 2.100 | 1.400 | 700 | | |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | 2.800 | 2.100 | 1.400 | 700 | | |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| Passivo corrente | 4.540 | 5.806 | 6.424 | 7.019 | 8.327 | 10.739 |
| Fornecedores | 3.307 | 3.832 | 4.197 | 3.896 | 4.128 | 4.470 |
| Estado e Outros Entes Públic | 1.232 | 1.975 | 2.227 | 3.123 | 4.199 | 6.270 |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Financiamentos Obtidos | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| Total Passivo | 7.340 | 7.906 | 7.824 | 7.719 | 8.327 | 10.739 |
| Total Passivo + Capitais Própri | 8.572 | 8.748 | 11.962 | 11.345 | 15.475 | 25.202 |

13.7. Indicadores económicos e financeiros no cenário base

Tendo em consideração a tipologia do negócio foram considerados alguns indicadores financeiros, económicos e de eficiência para demonstrar a evolução da performance da empresa no período de análise considerado.

Quadro 35 Indicadores financeiros

| Indicadores Financeiros | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Autonomia Financeira | 14% | 10% | 35% | 32% | 46% | 57% |
| Solvabilidade | 17% | 11% | 53% | 47% | 86% | 135% |

O projeto apresenta uma autonomia financeira entre 14% e 57%, o que demonstra uma evolução positiva no nível de independência da empresa face a capitais alheios. O fundo de manuseio da empresa é também crescente, permitindo que a empresa, progressivamente, financie as suas necessidades de fundo de manuseio através de capitais permanentes.

O rácio de solvabilidade demonstra uma estrutura financeira aceitável a partir de 2015, melhorando significativamente nos dois últimos anos do projeto. Proporciona-se assim, aos credores da empresa, uma boa margem de conforto na perspetiva da capacidade de solvência da empresa a médio e longo prazo.

Quadro 36 Indicadores económico-financeiros

| Situação Económica | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | -306% | -46% | 80% | -14% | 49% | 51% |
| Rentabilidade Líquida das Vendas | -7% | -1% | 5% | -1% | 4% | 8% |

O peso dos resultados operacionais no valor de vendas vai aumentando ao longo do período, tendo uma queda em 2016, ocasionada pelo aumento de gastos com pessoal respeitante ao reforço do quadro de pessoal. No ano seguinte, em 2017, retoma-se a rentabilidade líquida das vendas com valores e evolução positiva, fruto da recuperação dos resultados operacionais.

A rendibilidade dos capitais próprios apresenta resultados negativos em 2013, 2014, e 2016, uma vez que neste período a LongLifeDogs apresenta resultados líquidos negativos. Em 2015 e a partir de 2017 a rendibilidade dos capitais próprios LongLifeDogs é positiva em consequência dos resultados líquidos positivos da atividade.

Quadro 37 Indicadores de eficiência

| Indicadores de eficiência | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Rotação do Ativo | 590% | 688% | 567% | 661% | 536% | 364% |
| Rotação do Passivo | 689% | 761% | 867% | 972% | 996% | 853% |
| Rotação do Capital Próprio | 4106% | 7152% | 1639% | 2069% | 1160% | 634% |

Os valores dos rácios de eficiência calculados permitem concluir que o esforço de capital é reduzido tendo em atenção os volumes de negócios alcançados, sendo a capacidade do ativo, passivo e capital próprio em gerar vendas bastante acentuada.

14. Considerações finais

Através do estudo de mercado e da avaliação económica e financeira deste projeto foi possível concluir que este é viável, sendo de ter em conta algumas considerações na análise dos resultados obtidos:

- No inquérito realizado a donos de cães e médicos veterinários foi utilizada uma amostra de conveniência, o que poderá ter ocasionado desvios na amostra, pelo que os dados obtidos poderão não ter uma completa aderência à realidade;
- Dada a inexistência de informação sobre a dimensão do mercado, isto é, o número de cães com paraplegia, estimou-se a sua extensão com base nos dados obtidos nos questionários realizados a médicos veterinários. Neste contexto, tal como referido anteriormente, este número poderá não ter uma completa aderência à realidade;
- Para determinar a procura, foram adotadas as taxas de crescimento previstas no mercado de *petfood/petcare*, esta tendência poderá ser diferente no mercado de equipamentos auxiliares de locomoção motora pelo que se consideraram apenas 50% das taxas de crescimento do mercado de *petfood/petcare*. De referir ainda que apesar de esta estimativa não ter uma completa aderência à realidade, se o projeto já se mostrou viável com taxas relativamente baixas (não sendo expectável que o seu crescimento seja inferior a 5%), num cenário mais favorável continuará a sê-lo;
- No que respeita à quota de mercado da LongLifeDogs, como já foi referido na análise de sensibilidade, esta não deverá ser inferior a 36,9%, caso contrário este projeto torna-se inviável pois nestas condições a margem de venda não consegue cobrir na totalidade os custos;
- A TIR deverá ser analisada de forma crítica pois apresenta um valor elevado porque é sensível a pequenas variações de vendas.

15. Bibliografia

Monografias

Barros, C. (1995), *Decisões de Investimentos e financiamento de projetos*, Edições Sílabo (3ª Edição)

Côté, E. (2010), *Clinical Veterinary Advisor: Dogs and Cats*, Mosby Elsevier (2th ed.)

Dionísio, Pedro & outros (2009), *b-Mercator Blended Marketing*, Dom Quixote (1ª edição)

Dionísio, Pedro & outros (2008), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote (11ª edição)

Freire, A.(2003), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo (9ª Edição)

Le Couter, R.A. & Grandy, J.L. (2005), Diseases of the spinal cord, In S. J. Ettinger & E. C. Feldman (Eds.) *Textbook of Veterinary Internal Medicine*, Elsevier Saunders (6th ed.). (pp. 842-887).

Lowell. A (2010), *Management basics of veterinarians*, iuniverse (1th ed)

Mota, A.G; Nunes, J.P; Ferreira, M.A (2004), *Finanças Empresariais – Teoria e Prática*; Publisher Team (1ª Edição)

Periódicos científicos

Amsellem P.M, Toombs J.P, Laverty P.H, Breur G.J (2003); Loss of deep pain sensation following thoracolumbar intervertebral disk herniation in dogs: treatment and prognosis; *VetLearn*; Vol. 25, nº4, p. 266 a 274

Barros, C.L; Brum, J.S; Graça, D.L; Figuera, R.A; Irigoyen, L.F;Kommers, G.D; Silva, M.C; Souza, T.M (2008); Pathological aspects of 155 cases of dogs victimized by motor vehicles accidents, *Ciência Rural Santa Maria*, v.38, p.1375-1380

Gronroos, C (1994); From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, v.32, Nº2, p.4-20

Teses

Melo, S.I.A.S (2009), *Fatores de sucesso do “Desafio 21 dias” da marca PURINA ONE*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Imprensa

Agência Lusa (2009), *Animais: Um em cada quatro cães em Portugal não recebe assistência médico-veterinária*, Jornal Expresso, 02 de Agosto

Agência Lusa (2011), *Menos portugueses acederam à internet*, Meios e Publicidade, 22 de Agosto

Como empresas portuguesas desafiam a adversidade, Jornal Expresso 13 de Outubro de 2011

Crise Aumenta Abandono dos Animais Domésticos, Revista Açores, 30 de Julho 2011

Lares Portugueses com menos animais de estimação- Estudo GfKTrack2Pets, Veterinária Atual, 12 de Dezembro 2011.

Nunes, J.C (2010), *O pet owner tem em média um cabaz de compras 15% superior*, Distribuição Hoje 07 de Abril

Referências retiradas da internet

Berge L., Meij B.P. (2008); *Dogs on Wheels*, European Veterinary Conference Voorjaarsdagen, <http://www.ivis.org/proceedings/voorjaarsdagen/2008/poster/273.pdf>

Cabeça, V. (2011), *A Internet no lar*, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~16fa.aspx>

Gavze. K (2010), *5 reasons why social media is beneficial for your practice*, <http://veterinarynews.dvm360.com/dvm/article/articleDetail.jsp?id=682262&pageID=1&sk=&date=>

Lowell. A (2006), *M-Management of Veterinary Practice – Promoting services without selling them*, <http://www.vin.com/proceedings/Proceedings.plx?CID=WSAVA2006&Category=2690&PID=15848&O=Generic>

Moreau P. (2006), *M-Management of Veterinary Practice – Communications tools that sell your services*, <http://www.vin.com/proceedings/Proceedings.plx?CID=WSAVA2006&Category=2690&PID=15851&O=Generic>

Owyang, J. (2009), *The Future of The Social Web, For Interactive Marketing Professionals-* Forrester Research, <http://www.pacoprieto.com/wp-content/uploads/futureofthesocialweb.pdf>

Santos. C (2010), *Fisioterapia Animal*. <http://www.hvp.pt/arquivos/trabalhos-de-alunos-do-hvp/>

Simon. J (2010), *Back Pain, Hind Leg Lameness & Paralysis: Ruptured Disks and Other Spinal Cord Disease*, <http://www.myholisticpetvet.com/tag/intervertebral-disk-disease/>

Whitcomb. R (2010), DVMs warming up to technology- New studies show increased use of texting, social networking among practitioners, survey says, <http://veterinarynews.dvm360.com/dvm/article/articleDetail.jsp?id=653159>

<http://www.bportugal.pt/>

<http://www.dgv.min-agricultura.pt/>

<http://www.ine.pt/>

<http://www.omv.pt/>

16. Anexos

Anexo I *Links* e questionários relativos ao estudo quantitativo

i. Inquérito realizado a donos de cães

Os questionários encontram-se disponíveis através do *link*:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?pli=1&formkey=dF9ETGMxazB2ekg3M1hGZzB4THNTVXc6MQ#gid=0>

| Questionário Paralisia Motora em Cães- Donos |
|---|
| <p>No âmbito da realização da Tese de Mestrado em Marketing, sobre o tema paralisia motora em cães, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do presente questionário. Este questionário destina-se a donos de cães, caso não o seja, agradeço a sua colaboração através do reencaminhamento do e-mail/questionário aos seus contactos.</p> <p>O preenchimento do questionário tem a duração de 1 a 2 minutos. As respostas a este Inquérito são confidenciais e anónimas sendo utilizadas para fins académicos.</p> <p>Obrigada! Sofia Ferreira (Aluna Mestrado Marketing - INDEG/ISCTE)</p> |

PARALISIA MOTORA

1. Tem ou teve algum cão com paralisia motora? *

- Sim
 Não

Page 2

After page 1

Continue to next page

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Paralisia Motora em Cães- Conhecimento Geral

2. Tem conhecimento da existência de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães com paralisia, usualmente designados por "cadeirinha de rodas"? *

- Sim
 Não

Page 3

After page 2

Continue to next page

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Cadeirinhas de Rodas

2.1. Conhece alguma empresa que comercialize "cadeirinhas de rodas" para cães? *

- Sim
 Não

Page 4

After page 3

Continue to next page

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

2.2. Quais as empresas de comercialização de "cadeirinhas de rodas" que conhece?

Page 5

After page 4

Continue to next page

ATITUDES FACE Á PARALISIA MOTORA

3. Se tivesse um cão com paralisia motora e considerando que o animal não sofria de qualquer outro problema, optaria por: *

- Abate
- Continuar com o seu animal

Page 6

After page 5

Continue to next page

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Atitudes face a paralisia motora

4. Sabendo que existem "cadeirinhas de rodas" para cães, estaria disposto a adquirir um desses equipamentos até ao valor máximo de: *

5. Tendo em consideração que um animal com paralisia motora necessita de cuidados higiénicos diários, que opção tomaria: *

- Eu próprio prestaria os cuidados de higiene necessários ao meu animal
- Recorreria a uma empresa de prestação de serviços de higiene a animais
- Recorreria a uma clinica veterinária

Page 7

After page 6

Continue to next page

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Donos de Cães com Paralisia Motora

2. Qual foi o conselho do médico veterinário perante a situação do seu cão? *

- Abate
- Manter o animal
- Ao critério do dono do animal

3. Qual foi a sua opção? *

- Abate
- Manter o animal

Page 8

After page 7

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Donos de Cães com Paralisia Motora

4. Adquiriu uma "cadeirinha de rodas" para o seu cão? *

- Sim
- Não

Page 9

After page 8

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Cadeirinha de rodas

4.1 Onde adquiriu a "cadeirinha de rodas"? *

4.2 Quanto pagou pela "cadeirinha de rodas"? *

Page 10

After page 9

Cuidados de Higiene

5. Quem cuida/cuidou da higiene do seu cão? *

- Eu próprio
- Hospital/Clinica Veterinária
- Empresa de prestação de serviços
- Other:

6. Quanto despende/despendia aproximadamente por mês com os cuidados de higiene do seu cão? *

Page 11

After page 10

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Empresa Serviços/Clinica Veterinária

6. Quanto estaria disposto a despendar mensalmente por um serviço de cuidados de higiene? *

Dados Gerais

I. Concelho de Residência

II. Idade

- Até 35
- 35-44
- 45-64
- Mais de 64

III. Rendimento Mensal do Agregado Familiar

- Até 1.500€
- 1.501€- 3.000€
- 3.001€-5.000€
- Mais de 5.000€

Obrigada pela sua participação!

ii. Inquérito realizado a médicos veterinários

Os questionários encontram-se disponíveis através do *link*:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFg4QlJaOGVrX0tZM0xNZ2xCem9Dc0E6MQ#gid=0>

Questionário- Cães com Paraplegia- Médicos Veterinários

No âmbito da realização da Tese de Mestrado em Marketing, sobre os cães com paraplegia nomeadamente sobre as opções tomadas por Médicos Veterinários e Donos dos animais face a uma situação de paraplegia, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento do presente questionário.

O preenchimento do questionário tem a duração de 1 a 3 minutos, sendo composto por 8 a 10 questões.

As respostas a este Inquérito são confidenciais e anónimas sendo utilizadas para fins académicos.

Obrigada!
Sofia Ferreira
(Aluna Mestrado Marketing - INDEG/ISCTE)

Page 2 After page 1

Casos de Paraplegia

1. Número aproximado de casos observados no último ano? *

2. Percentagem aproximada de casos observados sujeitos a eutanásia ? *

3. Em que percentagem poderiam diminuir os casos de eutanásia se os donos dos animais tivessem acesso a equipamentos auxiliares de locomoção e serviços de higiene/enfermagem? *

4. Nos casos em que a opção foi manter o animal, qual a percentagem aproximada de donos que recorreram a equipamentos auxiliares de locomoção? *

Page 3 After page 2

Cuidados de Higiene/Saúde

5. Na sua opinião, os donos dos animais tem capacidade para prestar os cuidados de higiene/enfermagem necessários a um cão com paraplegia? *

- Sim
 Não

6. Para manutenção do animal, os donos dos cães com paraplegia, recorrem a serviços de prestação de cuidados de higiene/enfermagem? *

- Sim
 Não

Page 4

After page 3

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

Serviços de Higiene/Saúde

6.1 Qual a percentagem, de donos de cães com paraplegia, que recorre a serviços de higiene/enfermagem?

Page 5

After page 4

Serviços de Higiene/Saúde

7. A sua Clínica/Hospital Veterinário presta cuidados de enfermagem? *

- Sim
 Não

8. Na sua opinião, qual o valor mensal médio que é necessário despende nos cuidados de higiene/enfermagem de um cão com paraplegia? *

Page 6

After page 5

Note: "Go to page" selections will override this navigation. [Learn more.](#)

7.1. A sua Clínica/Hospital presta cuidados de enfermagem ao domicílio? *

- Sim
 Não

Page 7

After page 6

Dados Gerais

9. Concelho de actuação? *

10. Quantidade média anual de de cães observados pela sua clínica/hospital, independentemente do motivo da visita?

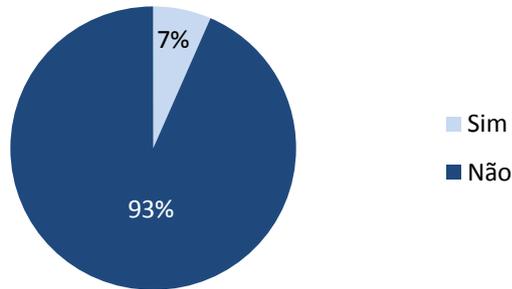
Page 8

After page 7

Obrigada pela sua participação!

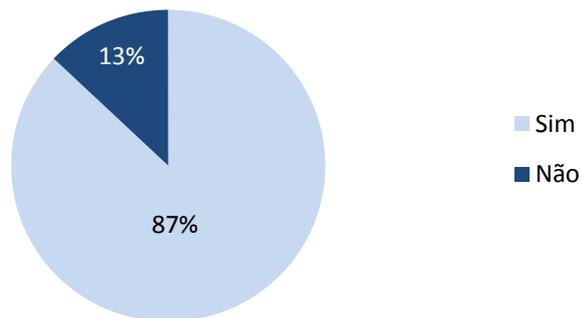
Anexo II- Resultados do estudo quantitativo - Donos de cães

1. Tem ou teve algum cão com paralisia motora?

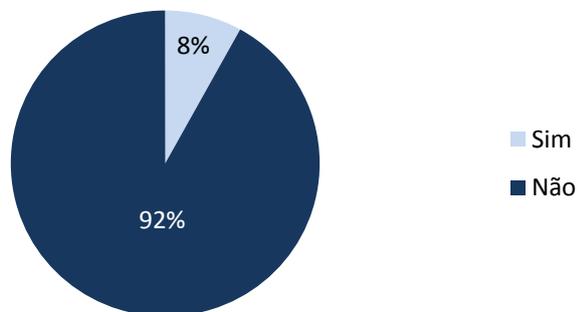


A- Donos de cães sem paraplegia

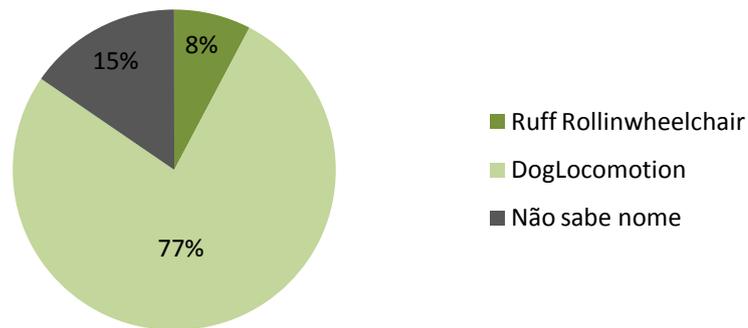
2. Tem conhecimento da existência de equipamentos auxiliares de locomoção motora para cães com paralisia, usualmente designados por "cadeirinha de rodas"?



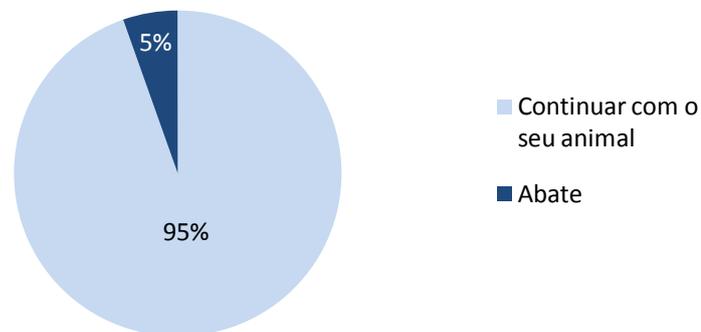
2.1. Conhece alguma empresa que comercialize "cadeirinhas de rodas" para cães?



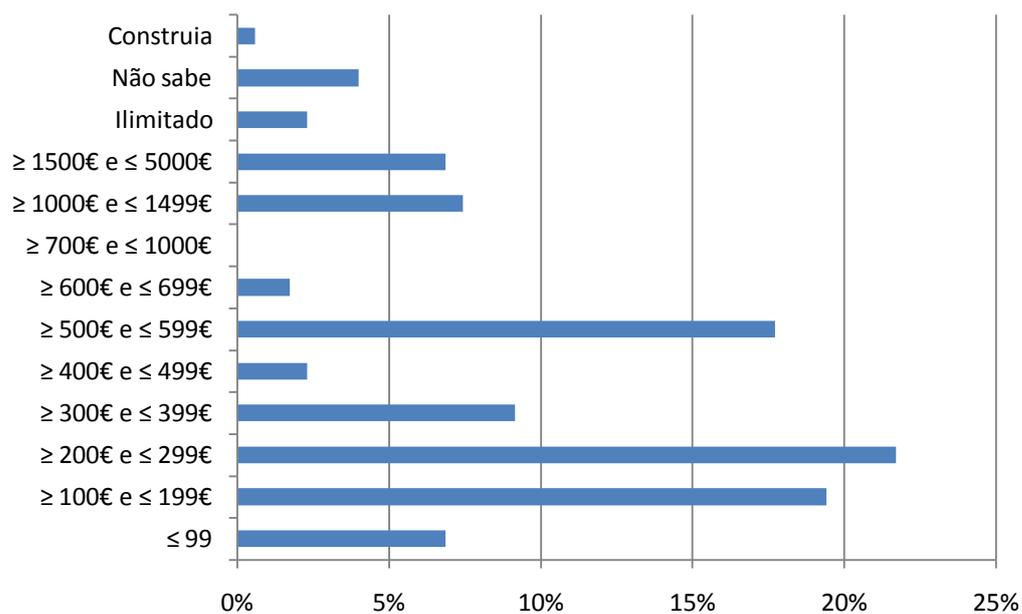
2.2. Quais as empresas de comercialização de "cadeirinhas de rodas" que conhece?



3. Se tivesse um cão com paralisia motora e considerando que o animal não sofria de qualquer outro problema, optaria por:



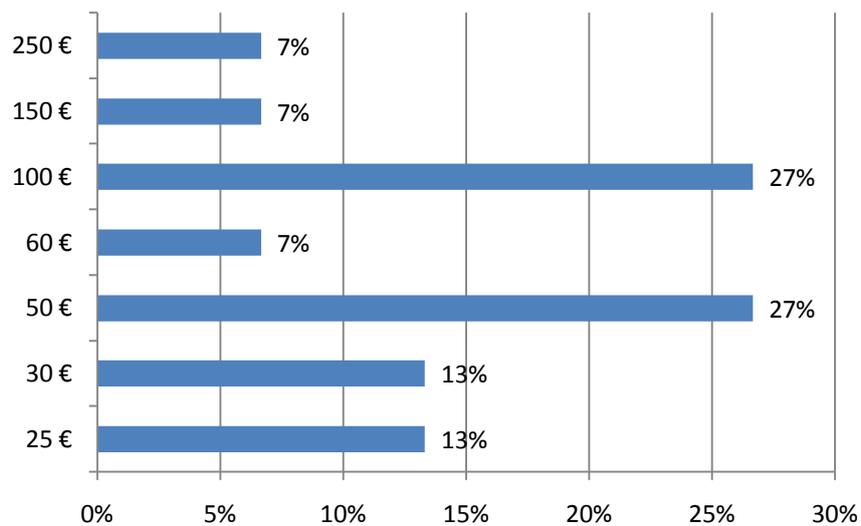
4. Sabendo que existem "cadeirinhas de rodas" para cães, estaria disposto a adquirir um desses equipamentos até ao valor máximo de



5. Tendo em consideração que um animal com paralisia motora necessita de cuidados higiénicos diários, que opção tomaria

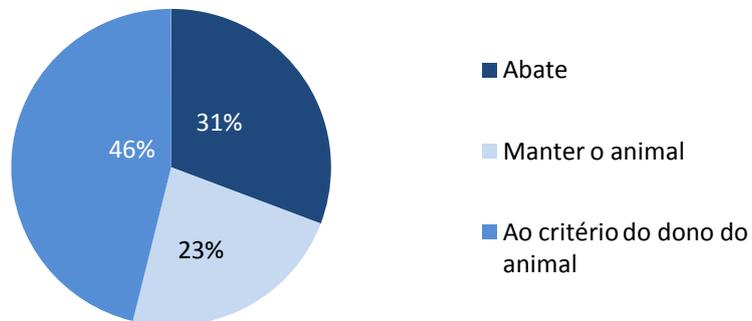


6. Quanto estaria disposto a dispender mensalmente por um serviço de cuidados de higiene?

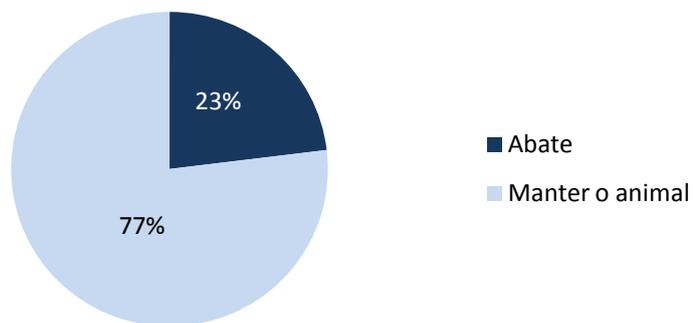


B- Donos de cães com paraplegia

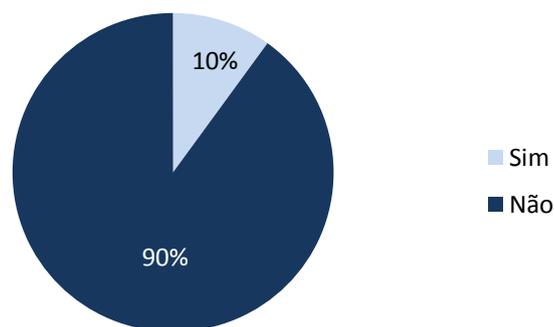
2. Qual foi o conselho do médico veterinário perante a situação do seu cão?



3. Qual foi a sua opção?



4. Adquiriu uma "cadeirinha de rodas" para o seu cão?



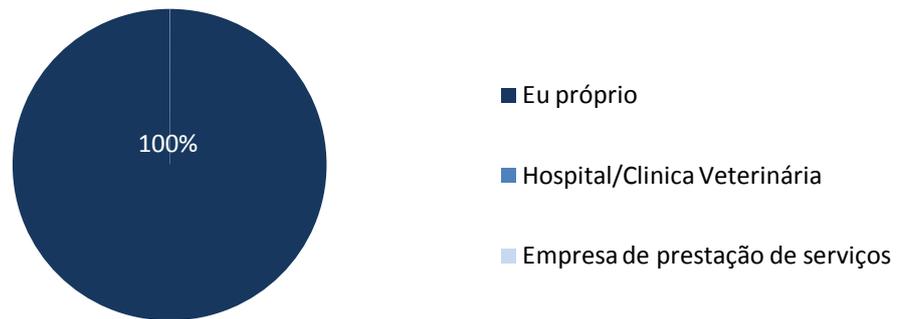
4.1 Onde adquiriu a "cadeirinha de rodas"?

Eu próprio construí : 100%

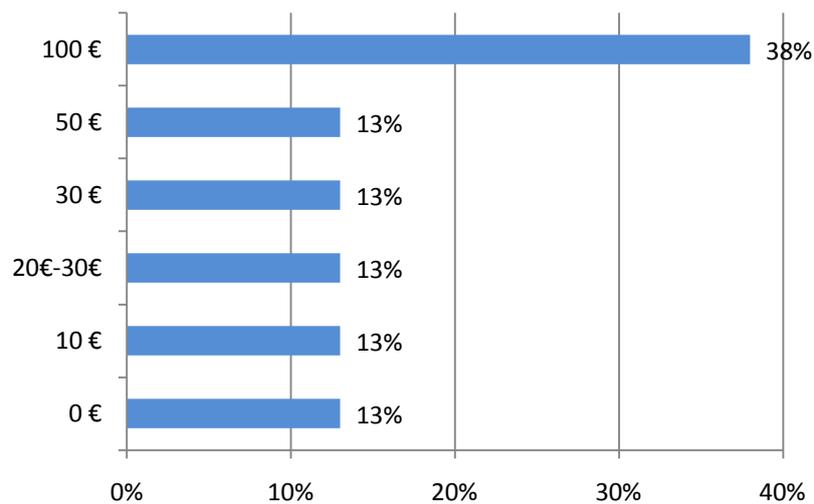
4.2 Quanto pagou pela "cadeirinha de rodas"?

-

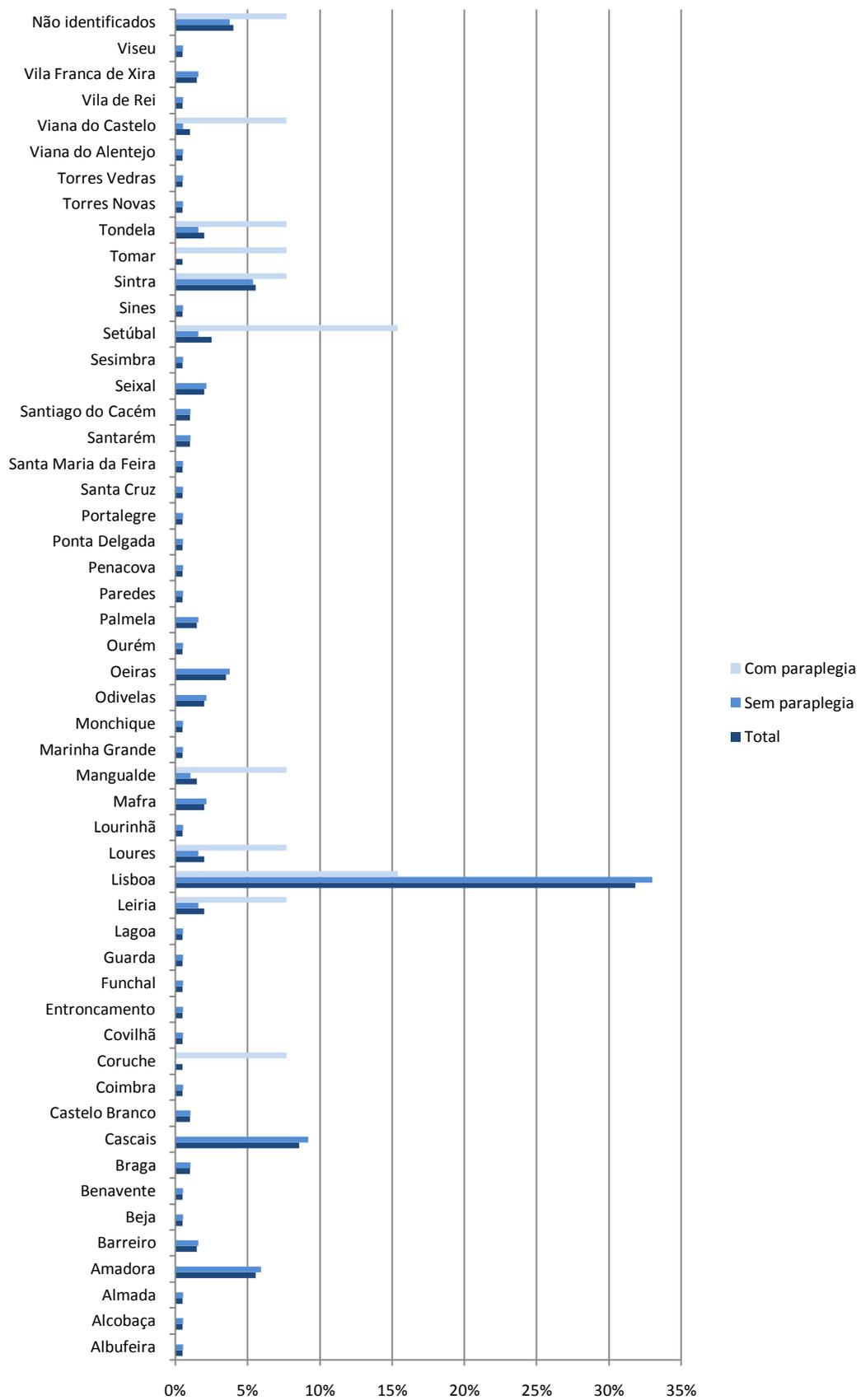
5. Quem cuida/cuidou da higiene do seu cão?



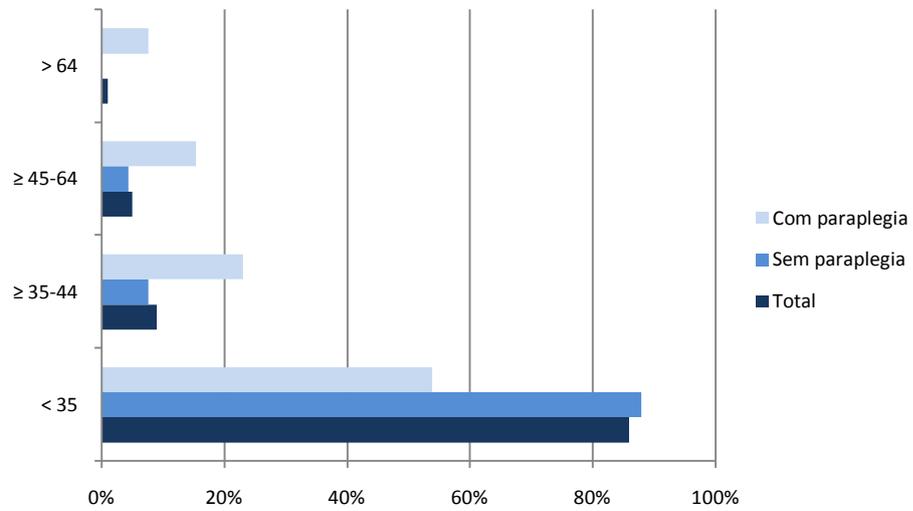
6. Quanto despende/despendia aproximadamente por mês com os cuidados de higiene do seu cão?



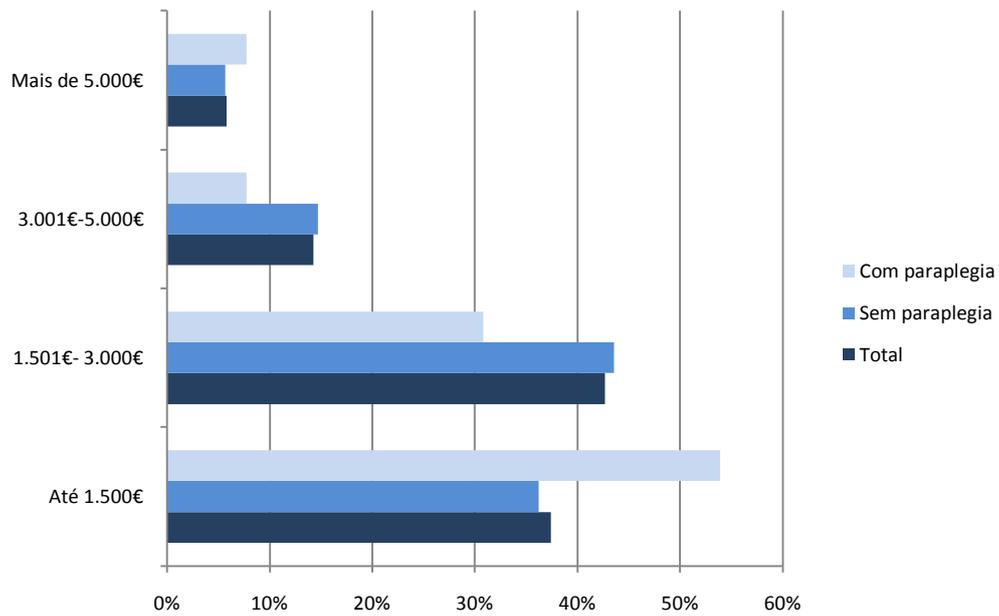
Concelho de Residência dos inquiridos



Idade dos inquiridos

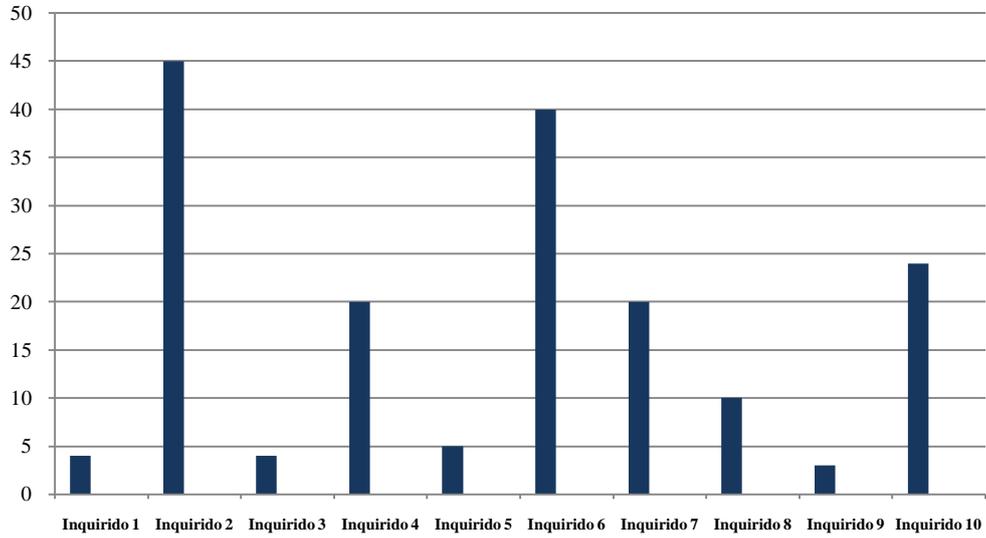


Rendimento mensal do agregado familiar dos inquiridos

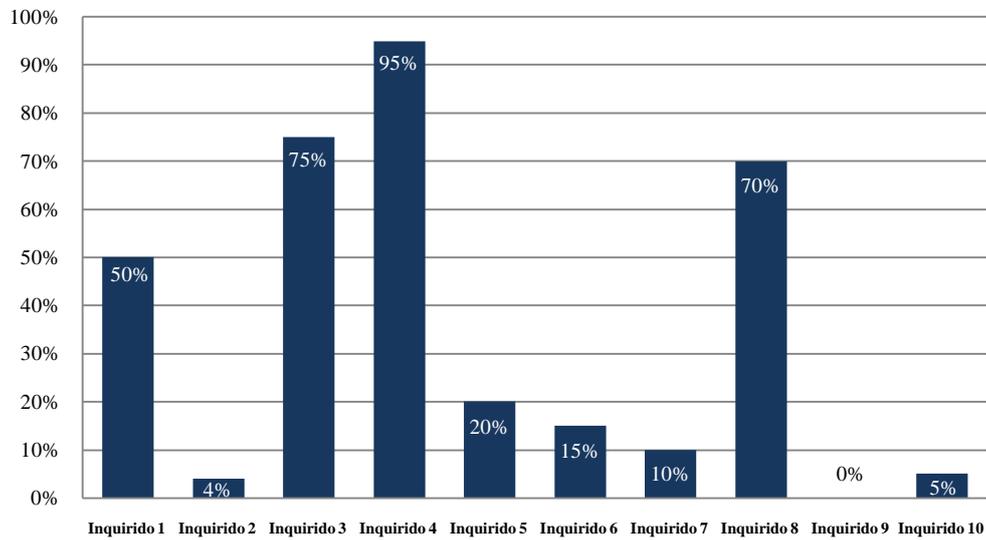


Anexo III- Resultados do estudo quantitativo - Médicos veterinários

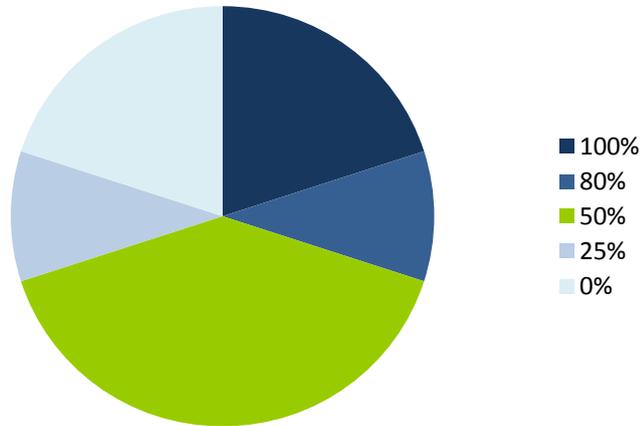
1. Número aproximado de casos observados no último ano?



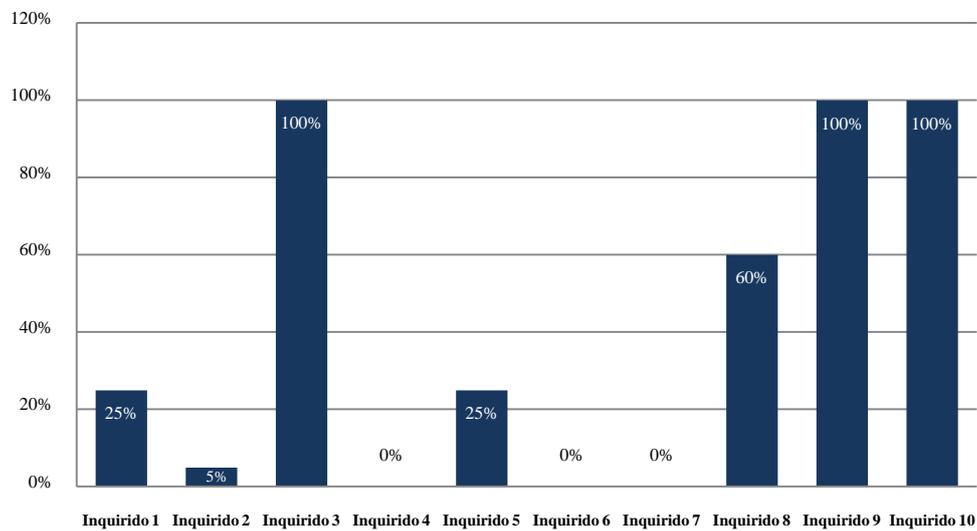
2. Percentagem aproximada de casos observados sujeitos a eutanásia?



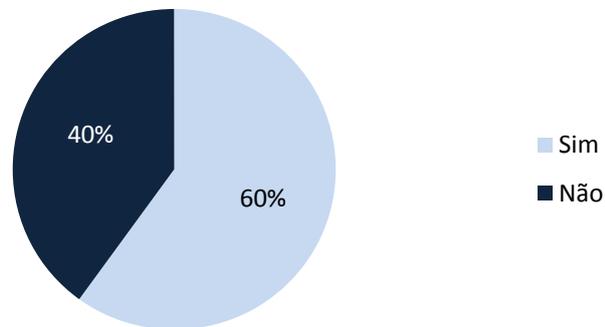
3. Em que percentagem poderiam diminuir os casos de eutanásia se os donos dos animais tivessem acesso a equipamentos auxiliares de locomoção e serviços de higiene/enfermagem?



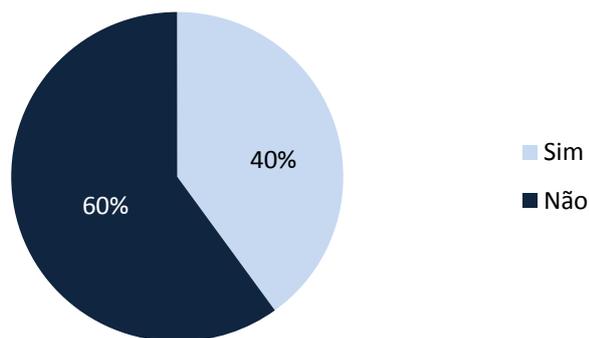
4. Nos casos em que a opção foi manter o animal, qual a percentagem aproximada de donos que recorreram a equipamentos auxiliares de locomoção?



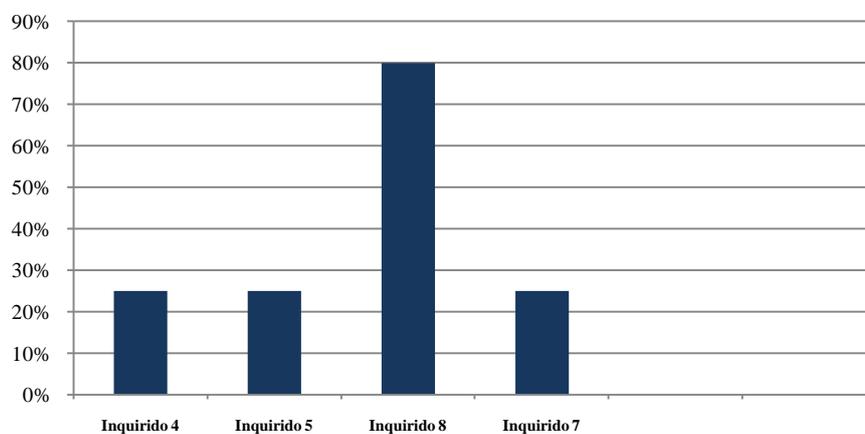
5. Na sua opinião, os donos dos animais tem capacidade para prestar os cuidados de higiene/enfermagem necessários a um cão com paraplegia?



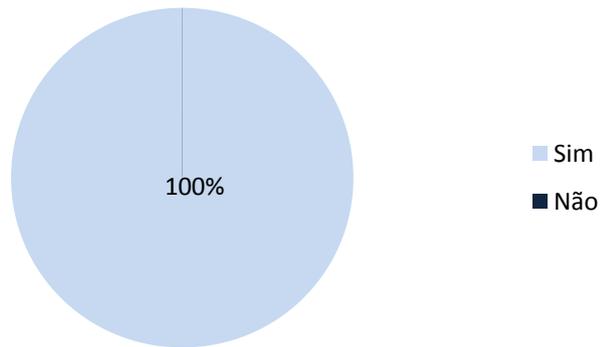
6. Para manutenção do animal, os donos dos cães com paraplegia, recorrem a serviços de prestação de cuidados de higiene/enfermagem?



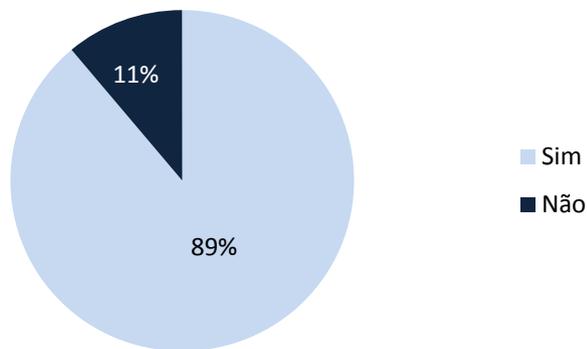
6.1 Qual a percentagem, de donos de cães com paraplegia, que recorre a serviços de higiene/enfermagem?



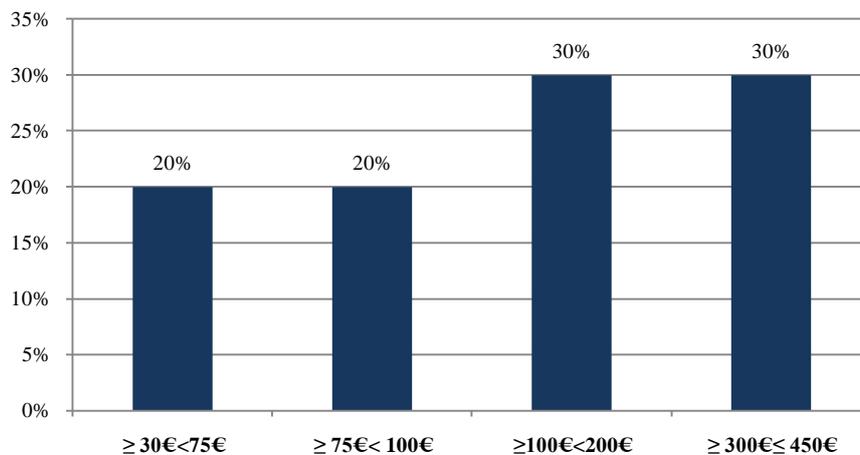
Clínica/Hospital Veterinário presta cuidados de enfermagem?



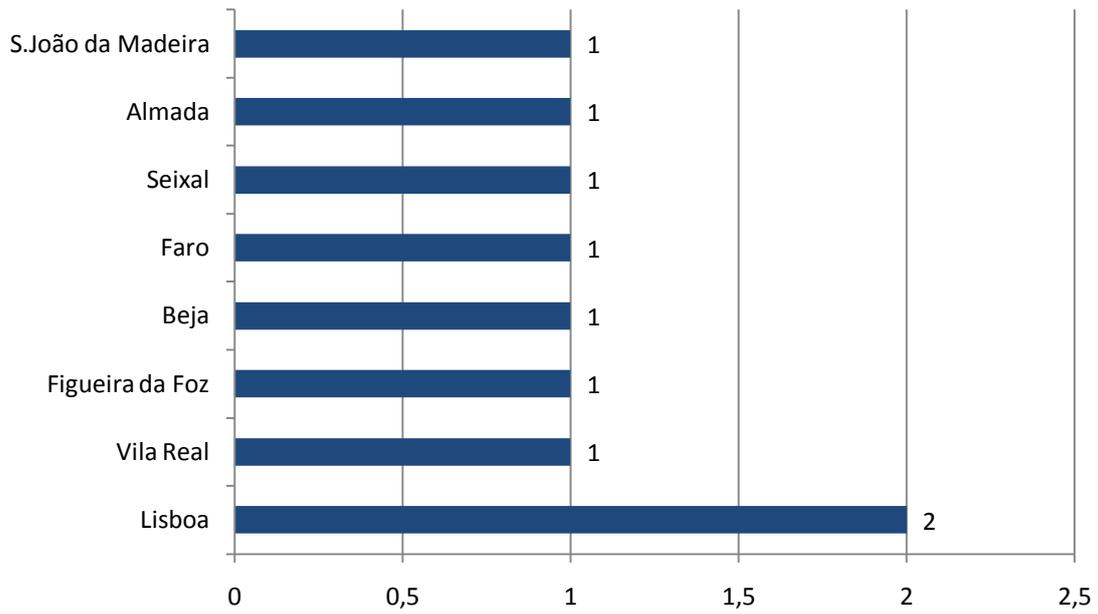
7.1. A sua Clínica/Hospital presta cuidados de enfermagem ao domicílio?



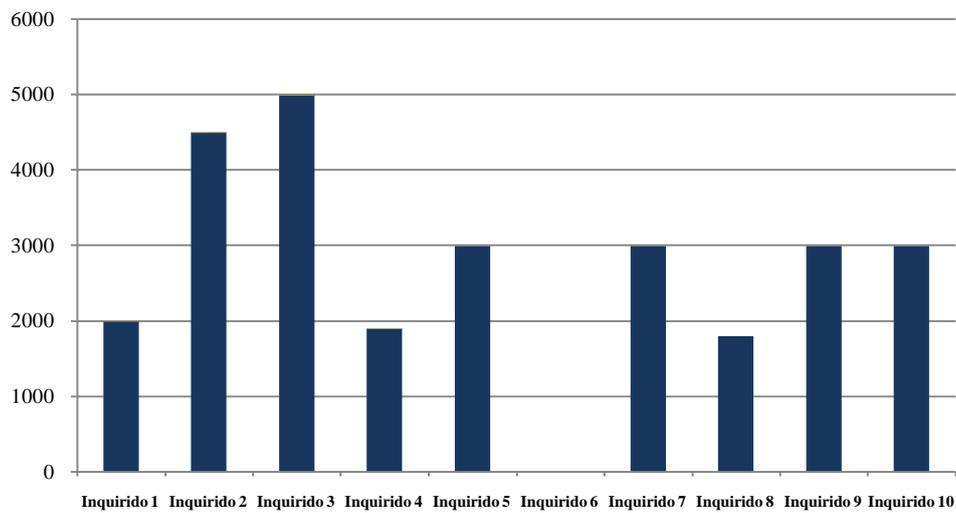
8. Na sua opinião, qual o valor mensal médio que é necessário despende nos cuidados de higiene/enfermagem de um cão com paraplegia?



9. Concelho de atuação?



10. Quantidade média anual de cães observados pela sua clínica/hospital, independentemente do motivo da visita?



Nota: Inquirido 6 não respondeu à questão.

Anexo IV. Mapas financeiros**Mapa 1- Cálculos auxiliares volume de negócios**

| MERCADO | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRESSUPOSTOS | | | | | | |
| Percentagem de cães assistidos por médicos veterinários | 75% | | | | | |
| Percentagem anual de casos de paraplegia | 0,50% | | | | | |
| Percentagem de casos com alternativa à eutanásia | 87% | | | | | |
| Percentagem de cães com paraplegia utilizadores de equipamentos auxiliares de locomoção | 8,70% | | | | | |
| Percentagem de cães assistidos por médicos veterinários em função do porte | | | | | | |
| - Pequeno porte | 41% | | | | | |
| - Médio porte | 35% | | | | | |
| - Grande porte | 21% | | | | | |
| - Porte Gigante | 3% | | | | | |
| Taxa crescimento do mercado | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | - | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| CÁLCULO ESTIMATIVA DE MERCADO | | | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Número de cães em Portugal | 1.500.000 | 1.575.000 | 1.653.750 | 1.736.438 | 1.823.259 | 1.914.422 |
| Número total de cães assistidos por médicos veterinários | 1.125.000 | 1.181.250 | 1.240.313 | 1.302.328 | 1.367.445 | 1.435.817 |
| Número de casos anuais de paraplegia assistidos por médicos veterinários | 5.625 | 5.906 | 6.202 | 6.512 | 6.837 | 7.179 |
| Número de casos com alternativa à eutanásia | 4.894 | 5.138 | 5.395 | 5.665 | 5.948 | 6.246 |
| Número de cães com paraplegia utilizadores de equipamentos auxiliares de locomoção | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |
| MERCADO | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |
| - Pequeno porte | 174 | 183 | 192 | 202 | 212 | 222 |
| - Médio porte | 149 | 156 | 164 | 172 | 181 | 190 |
| - Grande porte | 89 | 94 | 98 | 103 | 108 | 114 |
| - Porte Gigante | 13 | 13 | 14 | 15 | 15 | 16 |
| CÁLCULO ESTIMATIVA DE VENDAS | | | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Mercado | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 |
| Quota Mercado | 40% | 44% | 45% | 46% | 47% | 48% |
| Total Vendas | 170 | 196 | 213 | 228 | 243 | 261 |
| - Pequeno porte | 70 | 81 | 88 | 94 | 100 | 107 |
| - Médio porte | 60 | 69 | 75 | 80 | 86 | 92 |
| - Grande porte | 35 | 40 | 44 | 47 | 50 | 54 |
| - Porte Gigante | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |

| VENDAS- PRESSUPOSTOS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Taxa de variação dos preços das vendas | - | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | - | 15% | 9% | 7% | 7% | 7% |

| CÁLCULO ESTIMATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | | | | | | | |
|---|------|------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Total Equipamentos vendidos | | 170 | 196 | 213 | 228 | 243 | 261 |
| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS- QUANTIDADES | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Manutenções | | | | | | | |
| Aconselhada a sua realização no final de cada ano de utilização | | - | 170 | 366 | 579 | 807 | 1050 |
| Total manutenções | | | | | | | |
| Considerado 25% do total do volume de vendas | | - | 43 | 92 | 145 | 202 | 263 |

Mapa 2 Volume de negócios (Euros)

| VENDAS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Cadeira de rodas - Pequeno Porte | 17.850 | 21.143 | 23.738 | 26.161 | 28.832 | 31.776 |
| Quantidades vendidas | 70 | 81 | 88 | 94 | 100 | 107 |
| Preço Unitário | 255 | 263 | 271 | 279 | 287 | 296 |
| Cadeira de rodas - Médio Porte | 18.300 | 21.676 | 24.336 | 26.821 | 29.559 | 32.577 |
| Quantidades vendidas | 60 | 69 | 75 | 80 | 86 | 92 |
| Preço Unitário | 305 | 314 | 324 | 333 | 343 | 354 |
| Cadeira de rodas - Grande Porte | 12.425 | 14.717 | 16.523 | 18.210 | 20.070 | 22.119 |
| Quantidades vendidas | 35 | 40 | 44 | 47 | 50 | 54 |
| Preço Unitário | 355 | 366 | 377 | 388 | 400 | 412 |
| Cadeira de rodas - Porte Gigante | 2.025 | 2.399 | 2.693 | 2.968 | 3.271 | 3.605 |
| Quantidades vendidas | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| Preço Unitário | 405 | 417 | 430 | 443 | 456 | 470 |
| TOTAL VENDAS | 50.600 | 59.936 | 67.290 | 74.160 | 81.732 | 90.077 |
| IVA VENDAS | 11.638 | 13.785 | 15.477 | 17.057 | 18.798 | 20.718 |
| TOTAL VENDAS + IVA | 62.238 | 73.721 | 82.767 | 91.217 | 100.530 | 110.795 |
| PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Manutenções | | 255 | 548 | 868 | 1.210 | 1.576 |
| Quantidades vendidas | | 43 | 91 | 145 | 202 | 263 |
| Preço Unitário | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | 0 | 255 | 548 | 868 | 1.210 | 1.576 |
| IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS | 0 | 59 | 126 | 200 | 278 | 362 |
| TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS + IVA | | 314 | 674 | 1068 | 1488 | 1938 |
| VOLUME DE NEGÓCIOS- VENDAS + PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS | 50.600 | 60.191 | 67.838 | 75.028 | 82.942 | 91.653 |
| IVA | 11.638 | 13.844 | 15.603 | 17.256 | 19.077 | 21.080 |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA | 62.238 | 74.035 | 83.441 | 92.284 | 102.018 | 112.733 |

Mapa 3 Cálculos auxiliares consumos de matérias-primas/ margem bruta

| CÁLCULO MARGEM BRUTA | | | | | |
|-----------------------------|---|----------------|----------------|----------------|--|
| Consumos de matérias-primas | Equipamentos auxiliares de locomoção motora | | | | |
| | Pequeno Porte | Médio Porte | Grande Porte | Porte Gigante | |
| Alumínio | 30,00 € | 39,00 € | 42,00 € | 45,00 € | |
| Inox | 6,84 € | 6,84 € | 9,12 € | 11,40 € | |
| Borracha | 15,00 € | 15,00 € | 15,00 € | 15,00 € | |
| Espuma | 8,00 € | 8,00 € | 8,00 € | 8,00 € | |
| Rodas | 8,00 € | 9,00 € | 12,00 € | 14,00 € | |
| Diversos | 3,40 € | 4,00 € | 4,50 € | 5,00 € | |
| Total consumos | 71,24 € | 81,84 € | 90,62 € | 98,40 € | |
| Preço Venda | 255,00 € | 305,00 € | 355,00 € | 405,00 € | |
| M.Bruta | 72% | 73% | 74% | 76% | |

Mapa 4 CMVMC (Euros)

| CMVMC | Margem Bruta | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pequeno Porte | 72% | 4.998 | 5.920 | 6.647 | 7.325 | 8.073 | 8.897 |
| Médio Porte | 73% | 4.941 | 5.853 | 6.571 | 7.242 | 7.981 | 8.796 |
| Grande Porte | 74% | 3.231 | 3.827 | 4.296 | 4.735 | 5.218 | 5.751 |
| Porte Gigante | 76% | 486 | 576 | 646 | 712 | 785 | 865 |
| TOTAL CMVMC | | 13.656 | 16.175 | 18.160 | 20.014 | 22.057 | 24.309 |
| IVA | 23% | 3.141 | 3.720 | 4.177 | 4.603 | 5.073 | 5.591 |
| TOTAL CMVMC + IVA | | 16.796 | 19.895 | 22.336 | 24.617 | 27.130 | 29.900 |

Mapa 5 Cálculos auxiliares outros gastos

| CÁLCULOS/PRESSUPOSTOS OUTROS GASTOS | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| % Vendas por canal | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Directas (VD) | 40% | 40% | 50% | 50% | 60% | 60% | |
| Parceiros (VP) | 60% | 60% | 50% | 50% | 40% | 40% | |
| Vendas por canal (Euros) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Directas | 20.240 | 23.974 | 33.645 | 37.080 | 49.039 | 54.046 | |
| Parceiros | 30.360 | 35.962 | 33.645 | 37.080 | 32.693 | 36.031 | |
| Total | 50.600 | 59.936 | 67.290 | 74.160 | 81.732 | 90.077 | |
| % Equipamentos construídos por Eng.Mecânico | 21% | 31% | 35% | - | - | - | |
| Nº Equipamentos produzidos | 170 | 196 | 213 | | | | |
| Nº Equipamentos construídos por Eng.Mecânico | 35 | 60 | 75 | - | - | - | |

| Gastos | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Médico Veterinário | 5% VD | 1.012 € | 1.199 € | 1.682 € | 1.854 € | 2.452 € | 2.702 € |
| Parceiros | 15% VP | 4.554 € | 5.394 € | 5.047 € | 5.562 € | 4.904 € | 5.405 € |
| Engenheiro Mecânico | 75€Equip | 2.625 € | 4.635 € | 5.963 € | - | - | - |
| Publicidade e Propaganda | - | 1.900 € | 1.201 € | 1.073 € | 1.273 € | 1.273 € | 1.311 € |
| - Site | 1.500 € | 1.500 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| -Manutenção Site | 100 € | 0 € | 100 € | 103 € | 106 € | 106 € | 109 € |
| -Links | 400 € | 400 € | 412 € | 424 € | 437 € | 437 € | 450 € |
| -Brochuras | 500€ (3€Brochura) | 0 € | 530 € | 546 € | 562 € | 562 € | 579 € |
| -Cartão | 150€ (0,75€Cartão) | 0 € | 159 € | 0 € | 168 € | 168 € | 173 € |

| Gastos | Mês | Ano |
|--|-------|---------|
| Deslocações e Estadas (Km em viatura trabalhador) | 300 € | 3.600 € |
| Despesas de representação | 75 € | 900 € |
| Manutenção máquina CNC | 20 € | 240 € |
| Serviços inerentes ao funcionamento (água, luz, comunicações, produtos higiene...) | 310 € | 3.720 € |
| Ferramentas de oficina de desgaste rápido (brocas, limas, lâminas, luvas...) | 30 € | 360 € |
| Material de escritório (Papel, tonner, envelopes, material escrita...) | 25 € | 300 € |
| Seguros (Trabalho) | 20 € | 240 € |
| Avença advogados | 10 € | 120 € |

| Taxa de crescimento | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| | - | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

Mapa 6 Outros Gastos (Euros)

| OUTROS GASTOS | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|------|------|--------------|
| Trabalhos especializados | 3.637 | 5.834 | 7.645 | 1.854 | 2.452 | 2.702 | 23% | - | 100% | |
| - <i>Engenheiro mecânico</i> | 2.625 | 4.635 | 5.963 | 0 | 0 | 0 | | - | - | |
| - <i>Médico Veterinário</i> | 1.012 | 1.199 | 1.682 | 1.854 | 2.452 | 2.702 | | - | - | |
| Comissões | 4.554 | 5.394 | 5.047 | 5.562 | 4.904 | 5.405 | 23% | - | 100% | |
| Publicidade e propaganda | 1.900 | 1.201 | 1.053 | 1.273 | 1.273 | 1.311 | 23% | 20% | 80% | |
| Conservação e reparação | 240 | 247 | 255 | 262 | 270 | 278 | 23% | 70% | 30% | 20 |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 360 | 371 | 382 | 393 | 405 | 417 | 23% | 100% | - | 30 |
| Material de escritório | 300 | 309 | 318 | 328 | 338 | 348 | 23% | 80% | 20% | 25 |
| Electricidade | 2.400 | 2.472 | 2.546 | 2.623 | 2.701 | 2.782 | 23% | - | 100% | 200 |
| Água | 360 | 371 | 382 | 393 | 405 | 417 | 6% | - | 100% | 30 |
| Deslocações e Estadas | 3.600 | 3.708 | 3.819 | 3.934 | 4.052 | 4.173 | 23% | - | 100% | 300 |
| Comunicação | 900 | 927 | 955 | 983 | 1.013 | 1.043 | 23% | 70% | 30% | 75 |
| Seguros | 240 | 247 | 255 | 262 | 270 | 278 | 0% | 100% | - | 20 |
| Contencioso e notariado | 120 | 124 | 127 | 131 | 135 | 139 | 23% | 100% | - | 10 |
| Despesas de representação | 900 | 927 | 955 | 983 | 1.013 | 1.043 | 23% | 100% | - | 75 |
| Limpeza, higiene e conforto | 60 | 62 | 64 | 66 | 68 | 70 | 23% | 100% | - | 5 |
| TOTAL FSE | 19.571 | 22.193 | 23.802 | 19.048 | 19.299 | 20.408 | | | | |
| FSE - Custos Fixos | 3.098 | 3.040 | 3.094 | 3.225 | 3.314 | 3.413 | | | | |
| FSE - Custos Variáveis | 16.473 | 19.154 | 20.708 | 15.823 | 15.985 | 16.995 | | | | |
| TOTAL FSE | 19.571 | 22.193 | 23.802 | 19.048 | 19.299 | 20.408 | | | | |
| IVA | 3.322 | 3.890 | 4.224 | 3.093 | 3.112 | 3.327 | | | | |
| FSE + IVA | 22.893 | 26.083 | 28.025 | 22.141 | 22.410 | 23.735 | | | | |

Mapa 7 Gastos com pessoal

| Quadro de Pessoal- N° Colaboradores | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Administração / Direcção | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Produção / Operacional | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |

| | |
|---|----|
| Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) | 3% |
|---|----|

| REMUNERAÇÃO BASE ANUAL (Euros) | Remun. Mensal | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Administração / Direcção | 180 € | 2.520 | 3.010 | 3.010 | 3.360 | 3.640 | 4.060 |
| Operacional 1 | 750 € | 10.500 | 10.815 | 11.140 | 11.474 | 11.818 | 12.172 |
| Operacional 2 | 650 € | 0 | 0 | 0 | 9.100 | 9.373 | 9.654 |
| TOTAL | | 13.020 | 13.825 | 14.150 | 23.934 | 24.831 | 25.887 |
| OUTROS GASTOS (Euros) | Pressupostos | 2.013 | 2.014 | 2.015 | 2.016 | 2.017 | 2.018 |
| Segurança Social | | | | | | | |
| <i>Órgãos Sociais</i> | 20% | 512 | 611 | 611 | 682 | 739 | 824 |
| <i>Pessoal</i> | 24% | 2.494 | 2.569 | 2.646 | 4.886 | 5.033 | 5.184 |
| Seguros Acidentes de Trabalho | 3% | 326 | 346 | 354 | 598 | 621 | 647 |
| Subsídio Alimentação | 5,93€/dia | 2.870 | 2.956 | 3.045 | 4.704 | 4.846 | 4.991 |
| TOTAL OUTROS GASTOS | | 6.201 | 6.481 | 6.655 | 10.871 | 11.238 | 11.646 |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | | 19.221 | 20.306 | 20.805 | 34.805 | 36.069 | 37.533 |

Mapa 8 Investimento (Euros)

| | | INVESTIMENTO INICIAL |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Equipamento Básico (7.000€) | Máquina CNC | 5.250 |
| | Soldador | 100 |
| | Martelo | 10 |
| | Chave fendas | 10 |
| | Rebitadora | 37 |
| | Máscara de soldar | 39 |
| | Óculos proteção/Conjunto segurança | 50 |
| | Chave parafusos | 16 |
| | Berbequim | 337 |
| | Caixa Ferramentas | 40 |
| | Bancada de trabalho | 152 |
| | Extintor | 50 |
| | Cadeira | 186 |
| | Mesa | 123 |
| | Armário | 358 |
| | Prateleiras | 142 |
| | Aspirador | 100 |
| <hr/> | | |
| Equip. Adminst (1.000€) | Portátil | 700 |
| | Impressora | 300 |
| TOTAL | | 8.000 |

Mapa 9 Financiamento/Dívida (Euros)

| | |
|------------------------------------|--------|
| Inv.Inicial- Eq.Oficina e Eq.Admin | 8.000 |
| Capital Próprio | 5.000 |
| Empréstimo Bancário | 2.800 |
| Taxa de Juro | 8% |
| Prazo de Amortizações (Anual) | 4 anos |

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Capital em dívida (início período) | 2800 | 2800 | 2100 | 1400 | 700 | 0 |
| Juro Anual | 224 | 224 | 168 | 112 | 56 | 0 |
| Reembolso Anual | Ano 0 | 700 | 700 | 700 | 700 | 0 |
| Imposto Selo (0,4%) | 0,90 | 0,90 | 0,67 | 0,45 | 0,22 | 0,00 |
| Serviço da dívida | 224,90 | 924,90 | 868,67 | 812,45 | 756,22 | 0,00 |
| Valor em dívida | 2800 | 2100 | 1400 | 700 | 0 | 0 |

Mapa 10 Cash Flows (Euros)

| CASH FLOW | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Meios Libertos do Projeto | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | -2.658 | -151 | 2.501 | -411 | 3.028 | 6.977 |
| Depreciações e amortizações | 1.697 | 1.717 | 1.737 | 1.710 | 1.480 | 100 |
| Provisões do exercício | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | -961 | 1.566 | 4.238 | 1.299 | 4.508 | 7.077 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | |
| Fundo de Maneio | 2.471 | 1.161 | 535 | 518 | 507 | 596 |
| CASH FLOW de Exploração | 1.510 | 2.727 | 4.773 | 1.817 | 5.014 | 7.673 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Capital Fixo | -8.140 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 |
| Free cash-flow | -6.630 | 2.627 | 4.673 | 1.717 | 4.914 | 7.573 |
| CASH FLOW acumulado | -6.630 | -4.003 | 670 | 2.387 | 7.301 | 14.874 |

Mapa 10 Plano Financeiro (Euros)

| PLANO FINANCEIRO | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| ORIGENS DE FUNDOS | | | | | | |
| Meios Libertos Brutos | -1.847 | 1.516 | 5.072 | 1.161 | 5.517 | 9.403 |
| Capital Social (entrada de fundos) | 5.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros instrumentos de capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empréstimos Obtidos | 2.800 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Desinvest. em FMN | 2.471 | 1.161 | 535 | 518 | 507 | 596 |
| Proveitos Financeiros | 1 | 35 | 130 | 149 | 257 | 450 |
| Total das Origens | 8.425 | 2.712 | 5.737 | 1.828 | 6.281 | 10.449 |
| APLICAÇÕES DE FUNDOS | | | | | | |
| Inv. Capital Fixo | 8.140 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Inv Fundo de Maneio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imposto sobre os Lucros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 716 |
| Pagamento de Dividendos | | | | | | |
| Reembolso de Empréstimos | 0 | 700 | 700 | 700 | 700 | 0 |
| Encargos Financeiros | 225 | 225 | 169 | 112 | 56 | 0 |
| Total das Aplicações | 8.365 | 1.025 | 969 | 912 | 856 | 816 |
| Saldo de Tesouraria Anual | 60 | 1.687 | 4.768 | 916 | 5.424 | 9.633 |
| Saldo de Tesouraria Acumulado | 60 | 1.747 | 6.516 | 7.431 | 12.856 | 22.489 |
| Aplicações / Empréstimo Curto Prazo | 60 | 1.747 | 6.516 | 7.431 | 12.856 | 22.489 |