ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Plano de Negócios – TWEEZER'S

Maria Beatriz Faria Jardim

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

Orientadora:
Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Generosa do Nascimento por ter aceitado este desafio, pela excelente orientação e pelo apoio incondicional durante a realização deste projeto.

Aproveito para agradecer à minha família que muita paciência teve durante esta fase da minha vida. Em especial aos meus pais que me ensinaram a nunca desistir e a ser uma lutadora.

Ao meu namorado e aos pais do meu namorado que sempre me incentivaram e apoiaram.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pela motivação e apoio que me deram.

Um "muito obrigada" a todos aqueles que fizeram parte desta fase da minha vida, sei que por vezes não fui fácil de lidar, mas é um capítulo encerrado que certamente vai ficar para a história.

Resumo

Numa realidade onde mais de 70% da população portuguesa utiliza, constantemente, a internet em diversas atividades diárias, e onde a procura por prestadores de serviços de beleza tem aumentado significativamente, surge a necessidade deste setor se adaptar às novas tendências digitais.

Através da observação de um exemplo prático e simples do nosso dia a dia, como uma ida ao cabeleireiro, é possível identificar o desgaste e o esforço em concretizar uma simples marcação na agenda de um prestador de serviços de beleza, implicando perda tempo, quer para o prestador de serviços, quer para o consumidor final, bem como insatisfação e perda de clientes. No entanto, os avanços tecnológicos digitais têm vindo a proporcionar várias oportunidades às empresas de modo a que estas consigam melhorar as suas operações, garantindo a melhor experiência ao consumidor final. Neste sentido, foi identificada uma oportunidade de negócio.

Assim, o projeto tem como âmbito analisar a viabilidade da oportunidade de negócio identificada, realizando um plano de negócio que permitirá reunir a informação necessária e retirar conclusões referente à criação de valor do mesmo para os parceiros e consumidores finais.

Palavras–chave: Plataforma online; Plano de negócios; Prestadores de serviços de beleza; Estabelecimentos de beleza; Tecnologias Digitais.

Sistema de Classificação JEL:

M13 - Novas empresas e *Startup companies*

M15 - IT Gestão

M19 - Outros

Abstract

In a reality where more than 70% of the Portuguese population constantly uses the internet in several daily activities, and where the demand for beauty service providers has increased significantly, there is a need in this sector to adapt to the new digital trends.

Through an observation of a practical and simple example of our daily life, as a hairdresser booking, it is possible to identify the wear and the effort of making a simple appointment at a beauty service provider, implying loss of time for both the service provider and the consumer, as well as consumer insatisfaction. However, digital technology advances have been providing a several opportunities for companies to improve their operations to ensure the best consumer experience. In this sense, a business opportunity has been identified.

Thus, the project aims to analyze the viability of the identified business opportunity, carrying out a business plan that will gather the necessary information and draw conclusions regarding the creation of value for the partners and final consumers.

Keywords: Online Platform; Business plan; Beauty service providers; Beauty salon; Digital Technologies.

JEL Classification System:

M13 - New companies and Startup companies

M15 - IT Management

M19 - Others

Índice

1. Introdução **1**
2. Descrição do Negócio **5**
2.1. Oportunidade de Negócio 5
2.2. Conceito de Negócio 5
2.3. Proposta de Valor 6
3. Revisão da Literatura **7**
3.1. Empreendedorismo e Processo Empreendedor 7
3.1.1. Impacto das tecnologias digitais no empreendedorismo 7
3.2. *E- Commerce* 8
3.3. Da Comunicação de massa à Comunicação individual 9
3.3.1. Comunicação de campanhas nas redes sociais de novos produtos ou serviços 11
3.4. Desenvolvimento de negócios na indústria dos serviços 11
3.4.1. Teoria da "Difusão da Inovação" 11
3.4.2. Modelo de Negócio Canvas 12
4. Análise de Suporte **14**
4.1. Análise Macro 14
4.1.1. Análise PESTAL 14
4.1.2. As 5 Forças de Porter 18
4.1.3. Análise à Procura 20
4.1.4. Identificação das Oportunidades e Ameaças 29
4.2. Análise Meso 31
4.2.1. Análise e Caraterização da concorrência 31
4.2.2. Análise de *Benchmark* Nacional 32
4.2.2.1. Concorrentes indiretos que atuam no setor de beleza 32
4.2.2.2. Empresas idênticas, ao projeto *Tweezer's,* que atuam noutros setores 41
4.2.3. Análise de *Benchmark* Internacional 43
4.2.4. Cadeia de Valor pretendida 45
4.2.5. Identificação dos Pontos Fracos e Pontos Fortes 47
4.3. Análise da Integração do Negócio com a Envolvente 48
5. Estratégia de desenvolvimento do *Tweezer's* **50**

5.1. Formulação Estratégica 50
5.1.1. Visão 50
5.1.2. Missão 50
5.1.3. Logotipo do *Tweezer's* 51
5.1.4. Valores do *Tweezer's* 52
5.1.5. Orientações Estratégicas e Objetivos 53
5.1.6. Modelo de Negócio do *Tweezer's* 54
6. Política de gestão do *Tweezer's* **59**
6.1. Estrutura Organizacional 59
7. Estratégia de marketing **60**
7.1. Fatores Críticos de Sucesso 60
7.2. Marketing Mix 60
7.2.1. Serviços 61
7.2.2. Preço 62
7.2.3. Distribuição 63
7.2.4. Comunicação 64
7.2.5. Pessoas 65
7.2.6. Evidências Físicas 66
7.2.7. Processos 66
8. Projeções e Análise Financeira **70**
8.1. Investimento 70
8.2. Previsões de Venda 71
8.3. Gastos 73
8.4. *Working Capital* 75
8.5. Plano Financeiro 75
8.6. Demonstração de Resultados Previsional 76
8.7. Balanço Previsional 76
8.8. VAL, TIR e Período de Recuperação 77
8.9. Análise de Sensibilidade 78
9. Conclusões **79**
10. Referências Bibliográficas **82**
11. Anexos **85**

Índice de Tabelas

Tabela I - Distribuição das empresas com CAE 9602 pelo país e o Volume de negócios (€) 22
Tabela II - Distribuição da População Residente pelo País 22
Tabela III - Compilação das entrevistas aos prestadores de serviços de beleza situados na AML 24
Tabela IV - Serviços Opcionais 37
Tabela V - Cadeia de Valor do Tweezer's 46
Tabela VI - Visão do Tweezer's 50
Tabela VII - Missão do Tweezer's atendendo aos diversos stakeholders 51
Tabela VIII - Missão do Tweezer's 51
Tabela IX - Valores dos Tweezer's e a sua aplicação 52
Tabela X - Orientações estratégicas e objetivos do Tweezer's 53
Tabela XI - Modelo de negócio do Tweezer's 55
Tabela XII - Vantagens dos serviços prestados pelo Tweezer's para cada segmento de Clientes 62
Tabela XIII - O tipo de consumidor final e a respetiva comissão 63
Tabela XIV - Investimento e reinvestimento em Capital Fixo 70
Tabela XV - Consumidores finais - Mercado potencial distribuído por género 71
Tabela XVI - Consumidores finais - Segmento estratégico 72
Tabela XVII - Potenciais consumidores 72
Tabela XVIII - Média Aritmética 72
Tabela XIX - Volume de Vendas previsto, com base no modelo teórico de Everett M. Rogers, por perfil de consumidor 73
Tabela XX - Volume de vendas previsto por ano 73
Tabela XXI - Fornecimento e Serviços Externos 74
Tabela XXII - Gastos com pessoal 74
Tabela XXIII - Working Capital 75
Tabela XXIV - Financiamento do projeto 75
Tabela XXV - Demostração de Resultados Previsional 76
Tabela XXVI - Balanço Previsional 77
Tabela XXVII - Rácios de viabilidade económica e financeira 78
Tabela XXVIII - Cenário A: Variação negativa de 90% das vendas 78

Índice de Figuras

Figura 1 - Curva da Difusão de Inovação (Beraldo, 2017) 12
Figura 2 - Representação conceptual do Modelo de Negócio Canvas (Keane et al., 2018) 13
Figura 3 - Distribuição dos inquiridos por género..... 27
Figura 4 - Percentagem de inquiridos que estão dispostos a experimentar outro estabelecimento de Beleza (Sim)..... 28
Figura 5 - Valor em média gasto em serviços de beleza por mês. 28
Figura 6 - Percentagem dos indivíduos que preferem efetuar marcações online (Sim) . 29
Figura 7 - Pack disponibilizados referentes ao Serviço Premium (Website da Mygon) 34
Figura 8 - Plano de preços Zappy Software (website da empresa Zappy Software)..... 36
Figura 9 - Página principal do Website Lúcia Piloto (Website Grupo Lúcia Piloto)..... 38
Figura 10 - Página principal do Website do grupo Cidália Cabeleireiros (Website Cidália Cabeleireiros)..... 38
Figura 11 - Página principal do Website do grupo Jean Louis David (Website Jean Louis David) 39
Figura 12 - Marcações online no website profissional do grupo Jean Louis David (Website Jean Louis David)..... 40
Figura 13 - Página de pesquisa de estabelecimentos de beleza no Facebook (website do Facebook) 41
Figura 14 - Publicidade na Zomato, através de banners publicitários e coleções (website da Zomato)..... 42
Figura 15 - Análise SWOT dinâmica 49
Figura 16 - Logotipo do Tweezer's 51
Figura 17 - Fluxograma do Registo do Consumidor Final no "Tweezer's" 67
Figura 18 - Fluxograma do registo do parceiro no Tweezer's 68
Figura 19 - Fluxograma da dinâmica da plataforma online "Tweezer's" 69

1. Introdução

Nos dias de hoje é cada vez mais percetível o impacto que as tecnologias digitais e a internet têm na vida da sociedade. Em Portugal, certa de 70% da população portuguesa utiliza frequentemente a internet, tanto para pesquisar informações aleatórias como para se conectar 24 horas através de redes sociais.

As tecnologias digitais têm proporcionado várias oportunidades às empresas. Em prol desta tendência digital novas ideias, novos negócios e inovações têm surgido (Nambisan *et al.*, 2017; Cohen *et al*., 2017; Briel *et al*., 2018). As empresas passaram a estar mais conectadas do que nunca com os seus consumidores, permitindo melhorar processos, operações e até mesmo os produtos e serviços (Rippa e Secundo, 2018).

De um modo geral, o consumidor tornou-se exigente, à espera de um mercado cada vez mais responsivo e com elevada qualidade. Este passou a preferir efetuar todas as suas compras através de um *smartphone,* nomeadamente em casa, em vez de se dirigir a uma loja. O facto de economizar tempo e de ter a possibilidade de comparar os preços entre concorrentes, foram os principais motivos pelos quais tornaram o consumidor mais ligado ao *e-Commerce* (Zeithaml, 1988; Mallapragada *et al*., 2016; Xu *et al*., 2016).

No entanto, perante uma realidade onde as empresas são premiadas pelas tecnologias digitais, principalmente pela possibilidade de proporcionar uma comunicação mais direcionada e personalizada, cabe às mesmas saberem aproveitar e aplicar tal oportunidade de modo a rentabilizar o seu negócio, e proporcionar a melhor experiência ao consumidor (Kumar, 2015; Baum *et al*, 2018).

Em Portugal já alguns setores, nomeadamente de serviços, utilizam as tecnologias digitais como meio de comunicação, inovação de processos, melhoria contínua de operações, entre outras aplicações, com o intuito de promover a melhor experiência ao consumidor (Aa e Elfring, 2002). Por outro lado, serviços mais tradicionais, não utilizam tanto estas ferramentas, principalmente nas suas operações, provocando um certo desconforto e incomodo nos consumidores, como é o caso do setor de beleza.

As necessidades do setor de beleza foram detetadas com base numa observação de um exemplo prático do nosso dia a dia, uma ida ao cabeleireiro. Ao longo desse processo ficou patente o desgaste e esforço em concretizar uma simples marcação na agenda do

prestador. Perante a realidade mencionada presenciamos uma revolução digital, onde as empresas têm de se adaptar às novas tendências da sociedade de modo a garantir a sua sobrevivência (Sümer, 2017).

Neste sentido, este projeto tem como objeto de estudo o empreendedorismo tecnológico aplicado a uma ideia de negócio cujo principal canal de distribuição é a internet, direcionado para o setor de beleza. Pretende-se ajudar o setor a melhorar a sua *performance*, assim como a experiência do consumidor.

Esta solução tecnológica funcionará como alternativa aos meios convencionais de comunicação usualmente utilizados, onde os prestadores de serviços de beleza assumirão uma posição de "parceiros", e onde os seus clientes, assumirão uma posição de "consumidores finais".

O *Tweezer´s* assenta numa filosofia *Win-Win* em que o promotor, parceiros e consumidores finais colaboram em sintonia em prol da promoção dos serviços de beleza em benefício de todas as partes envolvidas.

A ideia de negócio, consiste numa plataforma online que permite a qualquer utilizador comum prosseguir com um simples registo para a marcação de qualquer serviço de beleza, num estabelecimento próximo de si, com a garantia de qualidade e de um preço ajustado à sua condição económica.

O grande desafio desta dissertação coloca-se em demonstrar que a adoção das novas tecnologias pode ser uma ferramenta útil e eficaz na gestão quotidiana dos estabelecimentos de beleza, instalados no mercado nacional, principalmente na relação com os seus clientes, acrescendo ainda a possibilidade de ser um excelente canal de divulgação, permitido maior visibilidade perante um público mais vasto.

Este projeto foi estruturado de forma a conseguir apresentar uma ideia concisa do tema em questão, com o intuito de salientar a importância do uso de tecnologias digitais na comunicação, divulgação, inovação, processos e operações, no setor de serviços.

O projeto está estruturado da seguinte forma:

O primeiro capítulo diz respeito à Introdução onde se pretendeu fazer um breve enquadramento do projeto.

O segundo capítulo é composto pela descrição do negócio, onde numa primeira instância é explicada a oportunidade de negócio, posteriormente o conceito do negócio, e por último, a proposta de valor do projeto para os segmentos alvo.

O terceiro capítulo diz respeito à revisão da literatura, onde se recorreu ao seu enriquecimento através de fontes recentes e diversificadas. Procedeu-se maioritariamente ao uso de artigos científicos de modo a criar um plano de negócio mais sólido.

Posteriormente no quarto capítulo procedeu-se à análise de suporte do projeto, onde foi realizada uma análise ao ambiente externo e ao interno. A análise ao ambiente externo é composta pela análise PESTAL, onde foi possível analisar os fatores que poderiam influenciar o plano de negócio direta ou indiretamente, uma análise à procura, onde o objetivo foi analisar a realidade do setor de beleza e a veracidade das necessidades detetadas inicialmente, e por último, a identificação das oportunidades e ameaças referentes ao plano de negócio. A análise ao ambiente interno é composta pela caraterização da concorrência, pelo *Benchmark* nacional e internacional, onde pretendeu-se analisar negócios semelhantes no setor de atividade e outros, a cadeia de valor pretendida, onde foram identificadas as atividades e o valor que se pretende oferecer ao consumidor, identificação dos pontos forte e pontos fracos, e por último uma análise SWOT dinâmica, de modo a garantir a estratégia de negócio pretendida.

O quinto capítulo está relacionado com a estratégia de desenvolvimento do projeto *Tweezer's* onde é possível consultar a visão, missão, logotipo, valores e orientações estratégicas. Neste capítulo pretendeu-se também, através do modelo de negócio Canvas, apresentar o modelo de negócio do *Tweezer's.*

No sexto capítulo foi realizada uma breve explicação da estrutura organizacional do *Tweezer's*.

No sétimo capítulo foi desenhada a estratégia de marketing, que inclui os fatores críticos de sucesso do projeto, assim como o Marketing Mix com 7 P's, que é a ferramenta mais indicada para empresas de serviços.

No oitavo capítulo foram efetuadas as projeções e a análise financeira, onde consta o investimento, as previsões de vendas, os custos, as necessidades de fundo maneio (*working capital*), VAL, TIR e Período de Recuperação (*Payback*), a Demonstração de

Resultados, o Balanço, e a Análise de Sensibilidade. Neste capítulo foi possível concluir questões relacionadas com a viabilidade do projeto.

Por último, no nono capítulo foram projetadas as conclusões de todo o projeto, assim como realizada uma avaliação global do mesmo.

Em suma, importa salientar que uma entre as mais valias deste projeto é o seu contributo para dinamizar um setor que pouco se tem valido das tecnologias digitais para operacionalizar com a máxima eficiência as suas atividades, de modo a contribuir para a melhor experiência do consumidor final e consequentemente aumento da produtividade dos prestadores.

2. Descrição do negócio

2.1. Oportunidade de negócio

O projeto *Tweezer's* surgiu através de uma observação de um exemplo prático e simples do nosso dia-a-dia, uma ida ao cabeleireiro. Ao longo desse processo, ficou presente o desgaste e o esforço em concretizar uma simples marcação na agenda de um cabeleireiro, implicando perda tempo, quer para o prestador de serviços, quer para o consumidor final, bem como insatisfação e perda de clientes.

Após a análise da veracidade da observação mencionada, foram identificadas outras necessidades neste setor, como por exemplo a pouca visibilidade destes prestadores no mercado. Deste modo, suscitou o interesse em analisar várias opções que pudessem colmatar a ineficiência operacional encontrada ao longo do processo mencionado.

No entanto, numa realidade onde mais de 70% da população portuguesa utiliza a internet, e onde a estratégia nacional assenta no investimento em inovação e empreendedorismo, surge a oportunidade de criar uma solução inovadora, tornando este processo mais prático e eficaz.

Assim, e tendo em conta que o setor de Beleza e cuidados pessoais em Portugal tem apresentado um sólido crescimento, devido ao aumento dos salários e taxa de emprego, foi identificada uma oportunidade de negócio, que segundo Baron (2006), tem a capacidade de gerar lucro, é algo que ainda não existe, e é desejado pela sociedade.

2.2. Conceito de Negócio

O projeto *Tweezer's* visa desenvolver um conceito diferenciador nas operações dos prestadores de serviços de beleza. Este projeto, que consiste na construção de uma plataforma de pesquisa de estabelecimentos de beleza e marcações online, pretende mostrar que existem formas mais práticas e simples de encontrar um estabelecimento de beleza local e efetuar uma simples marcação.

Neste projeto os prestadores de serviços de beleza assumirão uma posição de "parceiros", enquanto que os seus clientes assumirão uma posição de "consumidores finais".

Assim, garantimos que este projeto oferece um conceito diferenciador, atendendo às necessidades de ambas as partes. Por um lado, irá tornar os métodos convencionais até

então utilizados mais práticos e dinâmicos, criando a melhor experiência ao consumidor final, e por outro lado, irá aumentar a visibilidade dos parceiros no mercado e, consequentemente, aumentar a rentabilidade do negócio dos mesmos.

2.3. Proposta de valor

O projeto *Tweezer's*, que assume um papel de intermediário entre as partes mencionadas, propõe a excelência e qualidade nos serviços prestados, através de um acompanhamento próximo e personalizado aos parceiros, de forma a garantir a satisfação das necessidades dos mesmos e, consequentemente, dos consumidores finais. É de salientar que esta proposta de valor terá um impacto direto nos resultados do negócio dos parceiros.

3. Revisão da literatura

3.1. Empreendedorismo e processo empreendedor

Schumpeter foi o primeiro autor a conceptualizar o empreendedorismo na literatura, onde o associou a inovações de modo a enfatizar o crescimento económico. De acordo com o mesmo autor, o desenvolvimento da economia só é possível através da inovação, ou através da combinação de fatores diferenciadores e produtivos (Schumpeter, 1982).

No entanto, é possível identificar outras definições sobre o empreendedorismo na literatura, como por exemplo a definição apresentada por Deeds *et al.* (2000) onde afirma que empreendedorismo está associado à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos. Afirmando ainda que o rápido desenvolvimento de novos produtos é o princípio chave para o sucesso.

Segundo McClelland (1965), um empreendedor é aquele que tem como responsabilidade dar início, manter e fortalecer, de um modo sustentável e a longo prazo, uma unidade empresarial.

De modo a compreender os pontos críticos do processo do empreendedor, procedeu-se á identificação dos três fatores fundamentais propostos pelo professor Timmons. O primeiro fator consiste na avaliação da oportunidade, de modo a verificar se continua o empreendimento ou não. Posteriormente, o segundo fator é a equipa, que consiste na análise das capacidades da mesma para avançar com o empreendimento. O último fator são os recursos, pois é necessário que o responsável do projeto verifique se a equipa tem acesso a todos os recursos essenciais para realizar o empreendimento (Timmons, 1994).

3.1.1. Impacto das tecnologias digitais no empreendedorismo

Nos dias de hoje, as tecnologias digitais têm proporcionado novas oportunidades às empresas, bem como aos novos empreendedores (Cohen *et al.*, 2017). Pois, é impossível não reparar no impacto que estas tecnologias têm na sociedade e nos mercados. Vários estudos têm surgido de modo a analisar o impacto destes avanços na inovação (Nambisan *et al*., 2017), no empreendedorismo (Cohen *et al*., 2017), e em novos empreendimentos (Briel *et al*., 2018).

As tecnologias digitais não só têm contribuído para as empresas já existentes como para a criação de novos empreendimentos, dando oportunidade a novos empreendedores para desenvolver o seu próprio negócio (Cohen *et al.,* 2017).

Neste sentido, os autores sugerem uma nova abordagem de empreendedorismo, o empreendedorismo digital, afirmando que é um fenómeno socio económico e tecnológico importante, que proporciona o desenvolvimento de novos negócios e transforma radicalmente o método convencional (Cohen *et al.*, 2017; Giones e Brem, 2017; Nambisan, 2016; Nambisan *et al*., 2017).

Assim, nos últimos anos as tecnologias digitais têm transformado a vida das organizações, e proporcionado novas oportunidades a vários indivíduos. Desta forma, podemos afirmar que as tecnologias digitais vieram permitir não só a inovação em organizações já existentes, como também a criação de novos modelos de negócio (Rippa e Secundo, 2018).

Segundo o autor Nambisan (2016), as tecnologias digitais apresentam-se de três maneiras no empreendedorismo: artefactos digitais, infraestruturas digitais, e plataformas digitais. Através da classificação definida pelo autor, é possível destacar o papel das tecnologias digitais nos processos empresariais.

Contudo, de acordo com Nambisan (2016), o surgimento das tecnologias digitais tem tido um impacto tanto no empreendedorismo, como na inovação.

3.2. E-Commerce

O *E-Commerce* é uma designação atribuída a *Websites* que funcionam como um comércio eletrónico, onde as pessoas podem comprar e vender bens e serviços, na internet (Nisar e Prabhakar, 2017).

O consumidor da atualidade cada vez mais se sente familiarizado com estas estruturas digitais, afirmando que prefere realizar as suas compras através da internet, em vez de utilizar os métodos convencionais. O consumidor argumenta que, com as tecnologias digitais, consegue economizar o seu tempo (Mallapragada *et al*., 2016) e ainda ter a possibilidade de comparar os preços da concorrência (Zeithaml, 1988 em Xu *et al.,* 2016). Este fenómeno proporciona enumeras oportunidades aos comerciantes online.

Na internet é possível encontrar vários espaços comerciais, tanto para produtos como para serviços. Cabe às empresas responder à dinâmica do mercado de uma forma eficaz adotando tecnologias digitais, que lhes permitem obter uma vantagem competitiva (Kumar e Reinartz, 2016; Leeflang *et al.*, 2014).

Neste sentido as empresas estão a inovar os seus produtos e serviços através das tecnologias digitais, pois aperceberam-se do impacto positivo que esta adaptação tem na relação entre a empresa e o consumidor (Parise *et al*., 2016).

Assim, as tecnologias digitais estão a mudar a maneira como os consumidores pensam e agem, e consequentemente, a obrigar as empresas a acompanhar rapidamente as mudanças, de modo a garantir a sua sobrevivência (Wedel e Kannan, 2016).

3.3. Da Comunicação de massa à Comunicação individual

Em 2013, o marketing foi conceptualizado pela American Marketing Association, como sendo uma atividade, conjunto de processos e organizações que visa gerar, divulgar, trocar e oferecer produtos ou serviços com valor acrescentado para o cliente, consumidores, parceiros e sociedade em geral.

No entanto, o modelo conceptual mais conhecido é o Marketing Mix, que consiste em 4 elementos, nomeadamente os "4P's", que são fundamentais para determinar a estratégia de marketing de uma empresa: "*Product", "Price", "Place" e "Promotion"* (Hunt, 1976).

O elemento *"Product"* está relacionado com a designação e descrição do produto ou serviço que a empresa pretende promover ao cliente. O *"Price"* está relacionado com o preço que a empresa irá aplicar sobre o produto ou serviço prestado. O *"Place"* está relacionado com os canais de distribuição que a empresa irá utilizar de modo a entregar o produto ou serviço ao cliente. E por fim, a *"Promotion",* que está relacionado com os meios de comunicação que a empresa irá utilizar para chegar até ao cliente (Constantinides, 2006).

O modelo apresentado tem como responsabilidade assegurar a gestão das vendas dos produtos ou serviços prestados, uma vez que está encarregue de gerir o canal de distribuição e divulgação dos produtos ou serviços ao cliente.

No entanto, é de salientar que, segundo Bukavo *et al.* (2017), este instrumento já está desatualizado principalmente para as empresas de serviços. Deste modo, para este tipo de empresas é necessário utilizar o Marketing Mix com 7 elementos ("7 P's"): "*Product", "Price", "Promotion", "Place", "People", "Physical Evidence"* e *"Process"*.

Com o intuito de analisar, a dinâmica de comunicação das empresas, iremos proceder apenas ao detalhe do elemento *"Promotion"* do Marketing Mix.

Tal como mencionado anteriormente, o elemento *"Promotion"* está relacionado com a maneira como a empresa irá comunicar estrategicamente o seu produto ou serviço ao segmento alvo. Neste sentido, a empresa precisa de selecionar um canal de comunicação: de massa ou individual (Dascălu, 2014).

Numa fase inicial as empresas utilizavam um modelo de marketing convencional que consistia numa comunicação de massa (Pulizzi, 2012). Entende-se por canais de comunicação de massa, todos aqueles que fazem uma comunicação generalizada, com o intuito de abranger o maior número possível de pessoas, isto é, a Televisão, o Rádio, as revistas, os jornais, entre outros (Dascălu, 2014).

De acordo com Pereira *et al.* (2006), na comunicação de massa podemos identificar caraterísticas como: o alcance de um elevado número de indivíduos; uma comunicação global e com apenas uma direção, uma mensagem direcionada para todos os indivíduos; uma campanha muito rápida; entre outras.

No entanto, este tipo de comunicação já não é o mais adequado, principalmente devido ao surgimento das tecnologias digitais (Pulizzi, 2012).

O surgimento das tecnologias veio ajudar a melhor as práticas de marketing, permitindo disponibilizar uma comunicação personalizada e individualizada aos clientes, entre outas grandes vantagens (Kumar, 2015).

Assim, não só mudou a maneira como as empresas comunicam com os clientes, como também mudou a maneira como vendem. Neste sentido, o surgimento de comunicações individuais (novas medias), possibilitaram uma relação mais direta entre empresa e consumidor (Dascălu, 2014). As caraterísticas associadas às novas medias são: caráter digital; maior visibilidade; criação de redes como *networking,* entre outras caraterísticas.

3.3.1. Comunicação de campanhas nas redes sociais de novos produtos ou serviços

No mundo atual cerca de 71% dos utilizadores da internet estão conectados através de redes sociais. A rede social mais utilizada é o Facebook, que contem 60% dos utilizadores de redes sociais do mundo (Baum *et al*, 2018).

Neste sentido, é compreensível o facto de as empresas recorrerem a estes meios para divulgar os seus serviços e/ou produtos. Estes meios normalmente são utilizados para lançar campanhas de novos produtos ou serviços, beneficiando das seguintes vantagens: num curto espaço de tempo existir uma elevada probabilidade de mais pessoas visualizarem o produto ou serviço (Cruz e Fill, 2008), e a rapidez com que a informação é transmitida, o que pode aumentar a intensão de compra do consumidor, bem como causar um impacto positivo na decisão de compra do mesmo (Jansen *et al.*, 2009).

Em suma, no que diz respeito à divulgação e comunicação de novos produtos ou serviços, este meio de comunicação é muito vantajoso. Assim, através das redes socais os comerciantes passaram a ter um meio mais eficaz para captar a atenção dos clientes (Baum *et al*, 2018).

3.4. Desenvolvimento de negócios inovadores na indústria dos serviços

A indústria de serviços está constantemente em crescimento (Pashigoreva, 2012). No entanto o papel das inovações tem sido fundamental para que este fenómeno ocorra. Tais inovações têm permitido aumentar a qualidade e eficiência dos processos operacionais, bem como facilitar a introdução de novos conceitos de serviços. Deste modo, o enfase tem sido nas inovações tecnológicas (Aa e Elfring, 2002).

3.4.1. Teoria da "Difusão da Inovação"

Tendo em conta que as inovações que foram maioritariamente estudadas, por esta teoria, eram inovações tecnológicas, procedeu-se á análise da mesma (Rogers, 2001).

Everett Rogers criou este conceito em 1962, onde apresenta a reação dos perfis de mercado perante a entrada de uma inovação (Rogers, 2003). O autor apresenta 5 categorias de personalidade: *"Innovators" (Inovadores), "Early Adopters"(Primeiros*

Adeptos), "Early Majority" (Maioria Inicial), "Later Majority" (Maioria Tardia) e *"Laggards" (Retardatários)* (Figura 1). Na Figura 1, se somarmos as percentagens por cima de cada categoria de personalidade, dará a totalidade do mercado.

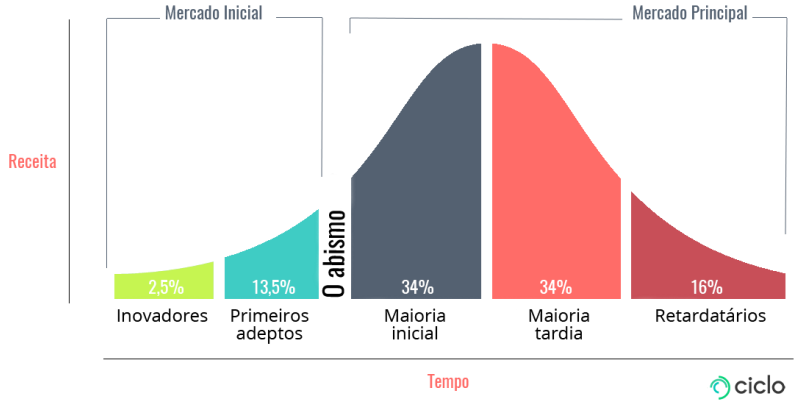


Figura 1 - Curva da Difusão de Inovação (Beraldo, 2017)

Os "*Innovators"* correspondem àqueles consumidores que são atraídos facilmente por uma novidade. Os "*Early Adopters"* são os próximos, têm curiosidade e querem experimentar. Importa salientar que estes dois primeiros são os principais consumidores que a empresa tem de garantir a aprovação da inovação. Os *"Early Majority"* são os observadores, conseguindo a empresa perceber as suas intenções de imediato. *Os "Later Majority*" apresentam resistência à mudança, e os *"Laggards"* são os que, provavelmente, nunca irão aderir à inovação (Rogers, 2001).

Apesar desta ferramenta ser mais utilizada em empresas de inovação, também pode ser usada para um micro empreendedor.

3.4.2. Modelo de Negócio Canvas

O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta essencial muitas vezes usada pelos empreendedores de modo a medir a sustentabilidade de um negócio. Este modelo é composto por nove elementos que permitem perceber a razão de ser de um negócio. No entanto, uma vez que estes elementos não consideram o processo de realização do negócio, torna-se complicado medi-los (Keane *et al.*, 2018).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os nove elementos estão agrupados em quatro dimensões: (1) produto, (2) interface do consumidor, (3) gestão de infraestruturas e (4) aspetos financeiros (Figura 2).

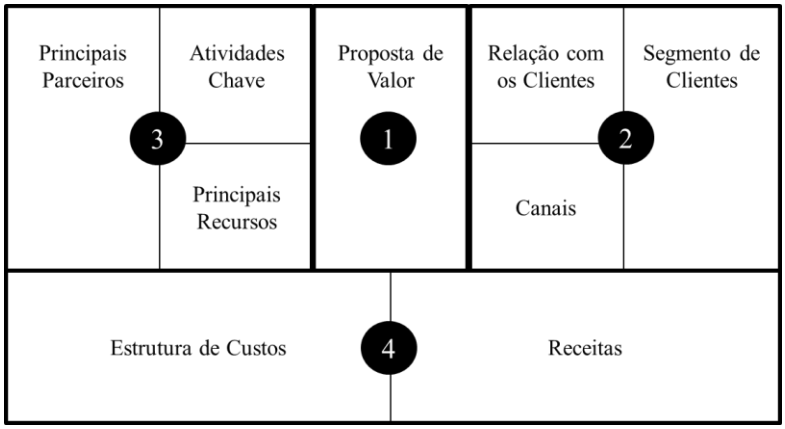


Figura 2 - Representação conceptual do Modelo de Negócio Canvas (Keane et al., 2018)

Relativamente à dimensão dos produtos (1) encontra-se a proposta de valor, isto é, o valor que a empresa pretende entregar ao cliente. Na interface do consumidor (2), estão incluídos os seguintes elementos: relação com os clientes, segmentos-alvo e canais de comunicação, isto é, tudo o que está relacionado com o cliente. No que diz respeito à gestão de infraestruturas (3), elementos como as parcerias principais, as atividades principais e os recursos principais estão incluídos, de modo a assegurar a estrutura do negócio. Por último, e não menos importante, temos os aspetos financeiros (4) onde consta a estrutura de custos e as receitas (Keane *et al.,* 2018).

4. Análise de Suporte

4.1. Análise Macro

De modo a garantir a sustentabilidade da estratégia do plano de negócio, neste capítulo será realizada uma análise à envolvente externa.

4.1.1. Análise PESTAL

O desenvolvimento da análise PESTAL é fundamental para a entrada de qualquer empresa no mercado. Esta ferramenta permite-nos analisar fatores externos que poderão influenciar diretamente ou indiretamente o negócio.

Fatores Políticos

Em 1986 Portugal entrou na União Europeia. Atualmente encontra-se dentro da Zona Euro, apresentando estabilidade, apesar de ter passado recentemente uma das maiores crises económico financeiras[1].

Com o intuito de caraterizar a atual política portuguesa, é importante referir o papel do Presidente da República, o Prof. Marcelo Nuno Duarte Rebelo de Sousa[2], tem sido extremamente ativo e entusiasta na vida dos portugueses. Neste contexto, importa ainda salientar que o Dr. António Costa, Primeiro-Ministro e secretário-geral do Partido Socialista[3], tem desempenhado com consistência o seu trabalho, tendo em conta à situação frágil e desorganizada que se encontra a oposição.

No entanto, a preparação do orçamento de estado de 2019 começou a ser discutida antes do verão de 2018. Será uma negociação entre os partidos, que carece de um acordo entre as partes envolvidas[4].

Aproximam-se as eleições de 2019, que causam uma certa preocupação às empresas. Pois, a instabilidade política provoca um grau elevado de incerteza nos negócios[5].

[1] https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_financeira_em_Portugal_de_2010%E2%80%932014
[2] http://www.presidencia.pt/?idc=3.
[3] https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/primeiro-ministro
[4] https://observador.pt/especiais/orcamentometro-o-que-os-partidos-querem-o-que-o-governo-tem-dito-e-o-que-pode-acontecer/
[5] http://www.cne.pt/content/calendario

Em 2019, as alterações à legislação laboral acordadas em 2018, pelo parlamento e pela maioria dos parceiros sociais, serão implementadas com o intuito de aumentar a empregabilidade. No mesmo ano, está prevista a aprovação do "Contrato-Geração", que tem como objetivo incentivar as empresas a contratar jovens que procuram o seu primeiro emprego ou que estejam desempregados, e ainda desempregados de longa duração[6].

Em 2016 o governo português lançou o programa *Startup Portugal*, como estratégia nacional para o empreendedorismo, com o intuito de atrair novos investidores nacionais ou estrangeiros, suportar e criar um ecossistema nacional, e ainda para desenvolver as *Startups* portuguesas no estrangeiro. Este programa conta com 15 medidas de apoio, nomeadamente financeiras, ajudando os empreendedores a não ficar apenas pela ideia[7].

Portugal e Angola estão dispostos a cooperar e desenvolver parcerias económicas, assim como investimentos[8].

Num contexto municipal, o Dr. Fernando Medina é o presidente da Câmara Municipal de Lisboa[9], e visa tornar Lisboa na cidade mais inovadora, criativa e competitiva da Europa. No dia 2 de Agosto de 2018 foi comunicado por Carlos Moedas, o Comissário Europeu da Investigação, Ciência e Inovação, que Lisboa era finalista ao *Prémio iCapital 2018*[10].

De acordo com a *Transparency International*, Portugal está em 29º lugar no ranking dos países sobre corrupção no setor público, entre 176 países[11].

Fatores Económicos

Após a entrada da economia portuguesa na Zona Euro, esta sofreu alguns danos. Em 2011, Portugal aumentou os impostos e efetuou cortes nos gastos públicos devida à recessão[12].

[6] https://observador.pt/2018/09/15/governo-diz-que-alteracoes-laborais-comecam-a-ser-implementadas-em-2019/
[7] https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Apoios-e-Incentivos/Startup-Portugal.aspx
[8] https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=portugal-e-angola-afirmam-vontade-de-desenvolver-parceiras-economicas-e-investimentos-mutuos
[9] http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal
[10] http://www.cm-lisboa.pt/investir/noticias/detalhe-da-noticia/article/lisboa-e-finalista-ao-premio-capital-europeia-da-inovacao
[11] https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016%20#table
[12] https://internacional.estadao.com.br/noticias/geral,portugal-anuncia-corte-de-gastos-e-aumento-de-impostos-para-conter-a-crise,617379

A economia cresceu ligeiramente em 2014, com base em melhorias modestas[13]. Em 2017, foi onde se sentiu o verdadeiro crescimento da economia portuguesa. No entanto apesar do avanço positivo da economia, Portugal ainda enfrenta vários problemas, como a dívida do setor privado e os maus empréstimos do sistema bancário, que limitam a criação de novos créditos para outros investimentos. Assim, Portugal continua a ser afetado pela dívida pública e privada, pela fraca rentabilidade dos bancos, acesso limitado das empresas ao crédito, e elevados níveis de desemprego. No entanto, a dívida pública diminuiu para 126% do PIB em 2017[14], e prevê-se uma diminuição para 120% do PIB em 2030[15].

No geral, a economia portuguesa tem vindo a melhorar e as projeções indicam que essa melhoria é tendencial:

- Em 2017, o Produto Interno Bruto (PIB) real cresceu 2,7%. De acordo com as projeções económicas do Banco de Portugal, o PIB deverá aumentar 2,3 % em 2018, 1,9% em 2019 e 1,7% em 2020[16];
- A taxa de empregabilidade aumentou 3,3% em 2017, e prevê-se um aumento de 2,6% em 2018[17];
- A taxa de desemprego cresceu 8,9% em 2017, mas prevê-se uma diminuição gradual no valor da taxa de variação anual entre 2018 e 2020[18].

É de salientar que devido ao aumento dos salários e emprego dos consumidores, o setor de Beleza e cuidados pessoais em Portugal tem apresentado um sólido crescimento[19].

Outro fator que tem contribuído para o desenvolvimento da economia portuguesa é a inovação. Manuel Caldeira Cabral, ex-Ministro da Economia, afirma que "a inovação é onde Portugal tem maior potencial de crescimento, a inovação é a oportunidade que estamos já a aproveitar, mas que tem muito mais potencial por aproveitar". Dito isto, o

[13] https://www.publico.pt/2015/02/13/economia/noticia/economia-portuguesa-nao-acelera-mas-confirma-crescimento-de-09-em-2014-1686009
[14] https://eco.pt/2018/02/22/divida-publica-acerta-no-alvo-do-governo-cai-para-1262-do-pib/
[15] https://fiscalidade.blogs.sapo.pt/pib-potencial-o-verdadeiro-desafio-573947
[16] https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2018_p.pdf
[17] https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas
[18] https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economica
[19] http://lifestyle.publico.pt/noticias/362652_portuguesas-vao-ao-salao-fazer-mais-do-que-tratar-do-cabelo-diz-a-loreal

Ministro refere-se a empresas como a *Farfetch* que estão avaliadas em milhões, o que tem um forte impacto para a economia do país[20].

Fatores Sociais

Na atualidade, cerca de 70% da população portuguesa acede à internet maioritariamente com o intuito de pesquisar informações no Google, aceder a redes sociais e pesquisar informações sobre produtos/serviços. Ao longo dos anos esta tendência tem vindo a aumentar e a previsão é que assim continue[21].

Entre 2015 e 2018 o Instituto Nacional de Estatística prevê uma diminuição da população portuguesa, nomeadamente um aumento da população idosa e uma diminuição da população jovem[22]. Em 2050, os demógrafos preveem que 40% da população portuguesa esteja compreendida numa faixa etária de 60 anos ou mais[23] [24].

- Em 2017, Portugal conta com uma população de 10.300,3 milhares[25]

Portugal enfrenta desafios duradouros no que diz respeito ao mercado de trabalho. A população empregada, em 2017, é de 4.756,6 milhares de pessoas[26]. A falta de mão de obra qualificada é uma preocupação constante da sociedade, onde numa faixa etária entre os 25 anos e os 65 anos, apenas 24% da população tem ensino superior[27].

Fatores Tecnológicos

Os avanços tecnológicos e a rápida adaptação da sociedade, tiveram um forte impacto na vida profissional e pessoal da população portuguesa.

[20] https://observador.pt/2018/09/11/inovacao-esta-a-fazer-o-pais-mudar-radicalmente-diz-ministro-da-economia/
[21] https://www.bluesoft.pt/blog/numeros-e-factos-do-uso-da-internet-em-portugal
[22] https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=277695619&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
[23] https://www.aminhapensao.pt/pt/blog/em-2050-mais-de-40-dos-portugueses-tera-acima-de-60-anos.html
[24] https://www.jornaldenegocios.pt/economia/mundo/detalhe/portugal_sera_o_quarto_pais_com_populacao_mais_idosa_em_2050
[25] https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10
[26] https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-31
[27] https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239

- Com base num inquérito realizado a mais de 6 mil pessoas pela Bareme Internet, a população portuguesa prefere usar o telemóvel para aceder à internet, envés do computador pessoal[28];

- Portugal lidera a compra de smartphones a nível mundial[29].

- Em 2017, 34% da população portuguesa afirma ter encomendado ou comprado produtos/serviços através da internet[30].

Fatores Ambientais

Relativamente aos fatores Ambientais, ainda que tenham sido feitas pesquisas para este fator as mesmas não foram identificadas.

Fatores Legais

Num contexto de proteção dos cidadãos perante o tratamento de dados pessoais entre grandes empresas e serviços de informação, foi introduzida uma nova lei em Portugal - o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)[31]. A recolha e uso abusivo dos dados pessoais dos cidadãos por parte das grandes empresas multinacionais, foi uma das razões que levou o legislador europeu a pensar neste instrumento normativo[32].

4.1.2. As 5 Forças de Porter

A análise às 5 Forças de Porter é fundamental para determinar o posicionamento de uma empresa no mercado. Esta análise permite-nos determinar o grau de competitividade e atratividade do setor.

[28] https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2418.aspx
[29] https://www.dinheirovivo.pt/empresas/tendencias-tecnologicas-para-2018-portugal-lidera-na-compra-de-smartphones/
[30] https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281440779&DESTAQUEStema=5414257&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
[31] https://dre.pt/pesquisa/-/search/108041501/details/normal?l=1
[32] http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679595842774f6a63334e7a637664326c756157357059326c6864476c3259584d7657456c4a535339305a58683062334d766348427734d5449774c56684a53556b755a47396a&fich=ppl120-XIII.doc&Inline=true

Poder de Negociação dos Fornecedores

No presente projeto a colaboração dos fornecedores recai sobre a criação, desenvolvimento e manutenção do *software*, do *website* e da *aplicação móvel*. No entanto, este tipo de serviços é facilmente encontrado em Portugal, tanto através da internet como através de empresas locais com atividade económica de programação informática (62010) que se dedicam à criação, desenvolvimento e manutenção deste tipo de estruturas – em Portugal existem cerca de 2794 empresas com este CAE[33]. Deste modo, o poder negocial do fornecedor é reduzido, devido à quantidade de oferta no mercado.

Poder de Negociação dos Clientes

O projeto *Tweezer's* foi pensado e criado de modo a colmatar as necessidades relacionadas com a gestão e visibilidade do negócio dos prestadores de serviços de beleza, bem como, as necessidades dos consumidores finais. No entanto, apesar de não existir em Portugal um projeto com a mesma estrutura e funcionalidades, a adesão a este serviço não é de carater obrigatório. Deste modo, o cliente tem algum poder de negociação.

Rivalidade entre Concorrentes do Setor

No mercado nacional o projeto *Tweezer's* é pioneiro, no sentido em que é o primeiro projeto com esta estrutura e funcionalidades direcionado exclusivamente para o setor de beleza. Deste modo, a concorrência que existe é indireta, isto é, existem empresas que, apesar de não serem idênticas ao presente projeto, têm a capacidade de responder às mesmas necessidades do público-alvo e, por essa razão, podem ser entendidas como concorrentes. No entanto, a rivalidade entre os concorrentes indiretos é elevada, pois o sector de tecnologias e informação está em crescimento e é cada vez mais acessível.

[33] https://www.gescontact.pt/empresas-actividades-programacao-informatica/271

Ameaça de Novos Concorrentes

Relativamente á probabilidade do surgimento de novos concorrentes no setor podemos considerar elevada, pois é um setor em constante evolução, com grande rentabilidade, e sem grandes investimentos. Logo é um negócio aliciante à entrada de novos concorrentes.

Neste sentido, para realizar um projeto desta dimensão apenas é necessário desenvolver uma plataforma online, torná-la extremamente atrativa, saber geri-la e ter uma boa estratégia de divulgação. Nos dias de hoje qualquer pessoa consegue fazê-lo, pois no mercado de transformação digital os custos e a dificuldade técnica são cada vez menos um impedimento. A única vantagem que fortalecerá a posição do projeto *Tweezer's* é o facto de ser o primeiro site com esta estrutura em Portugal direcionado para o setor de Beleza.

Ameaça de Novos Produtos ou Serviços

Nem sempre a ameaça surge de novos *players* de mercado, ou da concorrência. Poderão surgir no mercado novos produtos ou serviços que apresentem uma solução mais atualizada. O ciclo de vida de um produto ou serviço nos dias de hoje é cada vez mais limitado, devido às constantes inovações e avanços tecnológicos que presenciamos no nosso quotidiano. Deste modo, a probabilidade de surgir produtos ou serviços substitutos ao projeto *Tweezer's* é elevada.

Com base na análise realizada podemos salientar que um dos principais desafios futuros neste negócio estará assente na entrada de novos concorrentes no mercado, pois é um negócio muito apelativo, com uma elevada rentabilidade e baixos investimentos.

4.1.3. Análise à Procura

O projeto *Tweezer's* foi pensado e criado de modo a colmatar as necessidades relacionadas com a gestão operacional e visibilidade dos prestadores de serviços de beleza, e consequentemente, as necessidades dos consumidores finais. Estas necessidades foram detetadas com base na observação de um exemplo prático e simples do nosso dia-a-dia: uma ida ao cabeleireiro.

Numa primeira fase deste processo, o cliente entra em contacto com o prestador de serviços de beleza através de uma chamada telefónica, de modo a verificar a sua

disponibilidade. Posteriormente, fica a aguardar pela resposta, e caso não haja disponibilidade, o cliente terá de procurar outro prestador. Por outro lado, o prestador de serviços de beleza que se encontra em horário de trabalho e, eventualmente, a prestar um serviço a outros clientes, tem de interromper a ação para atender a chamada telefónica.

Ao analisar este processo, fica presente o desgaste e o esforço em concretizar uma simples marcação na agenda de um cabeleireiro, implicando perda tempo, quer para o prestador, quer para o consumidor final, bem como insatisfação e perda de clientes.

Deste modo, com base na observação mencionada, foram identificadas algumas necessidades em ambas as partes envolvidas:

- Prestador de serviços de beleza:
    - Necessidade de ter um suporte à gestão das operações, nomeadamente relacionada com o processo de confirmação das marcações;
- Cliente:
    - Necessidade de tornar o processo de efetuar marcações mais prático e simples;
    - Necessidade de ter um acesso fácil e rápido à informação de todos os prestadores de serviços de beleza locais.

Com o intuito de analisar a veracidade das necessidades detetadas, foram realizadas entrevistas aos prestadores de serviços de beleza, e inquéritos aos seus clientes.

- **Entrevista aos Prestadores de Serviços de Beleza**

Em Portugal, de acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas (2016), existem cerca de 33.421 empresas registadas com o CAE 9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza. Na Tabela I podemos consultar a distribuição das empresas pelo País, bem como o respetivo volume de negócio (€).

Tabela I - Distribuição das empresas com CAE 9602 pelo país e o Volume de negócios (€)

Zona	CAE	Número de Empresas	Volume de Negócios (€)	
Norte	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**11 894**	**137 624 083 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	7 792	101 188 820 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	4 102	36 435 263 €	
Centro	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**7 020**	**85 656 177 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	4 382	61 419 907 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	2 638	24 236 270 €	
AML	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**9 535**	**184 449 110 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	5 520	119 519 331 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	4 015	64 929 779 €	
Sul	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**3 880**	**39 596 515 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	2 269	27 037 908 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	1 611	12 558 607 €	
Região Autónoma dos Açores	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**585**	**7 154 680 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	289	4 546 236 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	296	2 608 444 €	
Região Autónoma da Madeira	9602 - Atividades de Salões de Cabeleireiro e Institutos de Beleza:	**507**	**9 858 083 €**	
	• 96021 - Salões de Cabeleireiro	309	7 193 130 €	
	• 96022 - Institutos de Beleza	198	2 664 953 €	
		33 421	464 338 648 €	**Total**

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas (2016)

Facilmente conseguimos identificar que a Zona Norte do País e a Área Metropolitana de Lisboa (AML) são as zonas que apresentam maior atividade neste setor. No entanto, verifica-se que as empresas situadas na AML apresentam um volume de negócios (€) superior às empresas situadas na Zona Norte do País. Este fenómeno deve-se ao facto da AML ser a área metropolita mais movimentada de Portugal (Tabela II).

Tabela II – Distribuição da População Residente pelo País

Zona	População Residente	
Norte	3 580 390	
• AMP	1 719 362	
Centro	2 237 640	
AML	2 827 514	
Sul	1 155 562	
Região Autónoma dos Açores	244 573	
Região Autónoma da Madeira	254 622	
	10 300 301	**Total**

Fonte: PORDATA (2017)

Deste modo, e com o intuito de analisar a veracidade das necessidades detetadas no exemplo prático mencionado, procedeu-se à identificação de empresas com CAE 96021 - Salões de Cabeleireiros e CAE 96022 - Institutos de Beleza localizadas na AML.

Com a ajuda do site GesContact[34] [35], foi possível identificar uma lista de diversas empresas com os CAE's pretendidos, criando assim uma amostra por conveniência, onde foram selecionadas empresas de diferentes localidades dentro da AML.

Numa primeira instância as empresas selecionadas foram contactadas através de uma chamada telefónica com o intuito de apresentar o âmbito do estudo, e analisar a disponibilidade do prestador para realizar uma entrevista. Após a recolha do consentimento do prestador, foi definida uma hora, um dia e um local (próprio estabelecimento do prestador ou via contacto telefónico) de modo a proceder à realização da entrevista.

Foi possível contar com o apoio de 11 prestadores de serviços de beleza, onde a maioria das entrevistas foram realizadas presencialmente, nos estabelecimentos dos mesmos. As restantes entrevistas foram realizadas via contacto telefónico.

Cada entrevista foi realizada com base em 18 perguntas (Anexo I), que pretenderam alcançar diversas dimensões, tais como: o tipo de serviços prestados, o número de clientes por dia, as horas com pouco movimento, a gestão de carteira de clientes, a estratégia de comunicação e a visibilidade no mercado.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à análise do conteúdo, que pode ser consultado na Tabela III.

[34] https://www.gescontact.pt/empresas-institutos-beleza/148
[35] https://www.gescontact.pt/empresas-saloes-cabeleireiro

Tabela III - Compilação das entrevistas aos prestadores de serviços de beleza situados na AML

Empresa	CAE principal	Ano Inicio de Atividade	Nº Estabelecimentos em Portugal	Localidade	Horário de Funcionamento	Nº de Funcionários	Público Alvo	Tipo de Serviços Pretados	Nº de Clientes por dia	Nº de Clientes fieis	Plano de Preços		Gestão da Carteira de Clientes	Grau de dificuldade na gestão dos Clientes	Horas de Pouco Movimento	Visibilidade no Mercado	Estratégia de Comunicação
											Mínimo	Máximo					
A	CAE 96022 - Institutos de Beleza	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2009.	1	Cascais	Segunda a Sábado: 9h às 19h.	3	Mulheres.	Manicure; Pedicure; Cabeleireiro; Depilação.	15	30% dos clientes são fieis.	4 €	120 €	Utiliza o Zappy Software, para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou pelas redes sociais.	Sente alguma dificuldade em gerir as marcações dos clientes, pois afirma que é difícil responder às chamadas telefónicas no horário de atendimento.	Meio da tarde.	Tem pouca visibilidade no mercado e afirma que são poucas as pessoas que têm conhecimento da existência do estabelecimento.	Redes sociais (Facebook e Instagram).
B	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2011.	2	Lisboa	Segunda a Sábado: 9h às 20h.	Cada estabelecimento: 1	Mulheres e Homens.	Cabeleireiro e Barbeiro.	Cada estabelecimento: 5	Não têm conhecimento do número de clientes fieis.	8 €	90 €	Utilizam uma agenda manual para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou presencial.	Não apresentam dificuldades em gerir a carteira de clientes, porque têm pouco movimento.	Início da manhã e meio da tarde.	Sentem que têm pouca visibilidade no mercado.	"Boca a boca"; Distribuição de flayers ; Redes Sociais (Facebook); Sites de descontos (Mygon).
C	CAE 96022 - Institutos de Beleza	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2004.	1	Lisboa	Segunda a sexta: 10h às 20h.	1	Mulheres.	Massagens, Depilação, Manicure e Pedicure.	10	Não tem conhecimento do número de clientes fieis.	4 €	35 €	Utiliza uma agenda manual para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou pelas redes socais.	Tem dificuldade em gerir os seus clientes, principalmente no método usado para confirmar as marcações.	Final da tarde.	Sentem que têm alguma visibilidade no mercado, mas gostaria de rentabilizar as horas de pouco movimento.	"Boca a boca" entre os clientes; Redes Sociais (Facebook).
D	CAE 96022 - Institutos de Beleza	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2014.	2	Amadora; Lisboa.	Segunda a Sexta: 9:30h às 20h.	Cada estabelecimento: 2	Mulheres.	Massagens, Depilação, Manicure, Pedicure e Tratamentos de pele.	Cada estabelecimento: 20	40% dos clientes são fieis.	4 €	50 €	Utilizam o Zappy Software, para gerir as marcações que são feitas diretamente pelos clientes numa agenda que está disponível na página do facebook da empresa, ou por telefone.	Não sentem difuldade em gerir a carteira de clientes.	Final da tarde.	Gostariam de ter mais visibilidade no mercado, de modo atrair mais clientes.	Redes Socias (Facebook e Instagram); Site de descontos (Mygon).
E	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2014.	1	Almada	Segunda a Sábado: 8h às 19h.	2	Mulheres e Homens.	Cabeleireiro, Manicure e Pedicure.	15	Não tem conhecimento do número de clientes fieis.	5 €	110 €	Utiliza uma agenda manual para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou pelas redes socais.	Sente alguma dificuldade na gestão dos clientes, porque às vezes não consegue atender o telemóvel, acabando por perder clientes.	Meio da tarde.	Acredita que se tivesse mais visibilidade no mercado teria mais trabalho nas horas de pouco movimento.	Redes Sociais (Fecebook).

Empresa	CAE principal	Ano Inicio de Atividade	Nº Estabelecimentos em Portugal	Localidade	Horário de Funcionamento	Nº de Funcionários	Público Alvo	Tipo de Serviços Pretados	Nº de Clientes por dia	Nº de Clientes fieis	Plano de Preços		Gestão da Carteira de Clientes	Grau de dificuldade na gestão dos Clientes	Horas de Pouco Movimento	Visibilidade no Mercado	Estratégia de Comunicação
											Mínimo	Máximo					
F	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2008.	4	Norte; Lisboa.	Segunda a Sexta: 9h às 20h.	Cada estabelecimento: 2	Mulheres.	Cabeleireiro.	Cada Estabelecimento: 30	40% dos clientes são fieis.	10 €	100 €	Utilizam um software para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou pelas redes socais.	Não sentem dificuldades em gerir a carteira de clientes.	Meio da tarde.	Sentem que ainda não têm visibilidade suficiente.	Sites de descontos (Mygon); Rredes Sociais (Fecebook e Instagram); Website profissional.
G	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 1980.	1	Oeiras	Segunda a Sábado: 9h às 19h.	2	Mulheres	Cabeleireiro.	12	70% dos clientes são fieis.	10 €	70 €	Utiliza uma agenda manual para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone.	Não sente dificuldade em gerir a sua carteira de clientes. É um estabelecimento antigo com clientes habituais.	Final da tarde.	Sente que tem pouca visibilidade no mercado.	"Boca a Boca" entre os clientes.
H	CAE 96022 - Institutos de Beleza	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2008.	2	Odivelas	Segunda a Sexta: 9h às 19h.	Cada estabelecimento: 2	Mulheres e Homens.	Manicure, Pedicure e Depilação.	15	Não tem conhecimento do número de clientes fieis.	4 €	100 €	Utilizam uma agenda manual para registar e gerir as marcações que são feitas por telefone ou pelas redes socais.	Não têm dificuldade em gerir os clientes. Porém, referem que é incomodativo o facto do telemóvel estar a tocar enquanto estão atender outros clientes.	Meio da manhã e final da tarde.	Sentem que têm pouca visibilidade no mercado.	Redes Sociais (Facebook); Sites de descontos (Odisseias).
I	CAE 96022 - Institutos de Beleza	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 2009.	3	Sul; Lisboa	Segunda a Sexta: 8h às 20h.	Cada estabelecimento: 2 a 3	Mulheres e Homens.	Depilação, Manicure, Pedicure, Tratamentos faciais e Tratamentos corporais.	20	40% dos clientes são fieis.	7,50 €	150 €	Utilizam uma agenda eletrónica. Os clientes entram em contacto com o estabelecimento via chamada telefónica para efetuarem marcações.	O grau de dificuldade de gestão dos clientes é baixa. Afirmam que por vezes o mais difícil é gerir os telefonemas dos clientes para efetuarem as marcações.	Meio da tarde.	Sentem que têm pouca visibilidade no mercado.	Redes Sociais (Facebook e Instagram); Website profissional.
J	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Internacional. Entrou no mercado Português em 2003.	32	Porto; Lisboa; Almada; Carnaxide; Sexal; Funchal.	Segunda a Domingo: 8h às 23h	Cada estabelecimento: 20	Mulheres e Homens.	Cabeleireiro.	120	Preferem não divulgar, mas afirmam que contam com uma equipa especializada para fazer essas análises.	8 €	99 €	Utilizam uma plataforma online (WEB Site) exclusiva do grupo da empresa para gerir as marcações que são feitas através da mesma ou por telefone. Têm uma equipa especializada para gerir as marcações feitas no site.	Não têm dificuldade em gerir os seus clientes, pelo menos os que fazem marcações pelo site.	Final da tarde.	Sentem que têm muita visibilidade no mercado. Mas gostavam de ter mais de modo a rentabilizar as horas de pouco moviemnto.	Website profissional; Redes Sociais (Facebook, Instagram e Twitter); Televisão.
K	CAE 96021 - Salão de Cabeleireiros	Empresa Nacional. Iniciou atividade em 1991.	1	Setúbal	Segunda a Sábado: 9h às 19h	5	Mulheres e Homens.	Cabeleireiro; manicure; pedicure; depilação.	20	65% dos clientes são fieis.	9 €	150 €	Utiliza uma agenda manual para gerir as marcações que são feitas por telefone ou online.	Não têm dificuldade na gestão de clientes, porque agendam o trabalho de acordo com o tempo necessário para a execução do mesmo.	Final da manhã e meio da tarde.	Sentem que têm muita visibilidade na cidade onde estão localizados.	Redes Sociais (Facebook e Instagram).

Numa análise mais detalhada, verificamos que 40% das empresas entrevistadas sente dificuldade na gestão dos clientes, nomeadamente na gestão das marcações. No entanto foi identificada uma necessidade comum a 90% das empresas: aumentar a visibilidade no mercado de modo a rentabilizar as horas de menor movimento.

A estratégia de comunicação neste setor resume-se às redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*. No entanto, algumas empresas ainda se focam na estratégia de "boca a boca", argumentando que prestam um serviço de elevada qualidade aos seus clientes, de modo a garantir um *feedback* positivo e a passagem de informação a futuros clientes.

No que diz respeito à gestão das operações, confirma-se que alguns parceiros já começam a procurar soluções de modo a colmatar as lacunas operacionais identificadas, recorrendo, por exemplo, a *softwares* de gestão e agendamento profissional.

Numa outra perspetiva, é importante correlacionar alguns elementos da entrevista, de modo a perceber o comportamento destas empresas. Conseguimos verificar que as empresas mais antigas, nomeadamente com início de atividade em 1990 e 80, apresentam uma taxa de fidelização dos clientes maior, em comparação com as mais recentes. As empresas com maior número de estabelecimentos apresentam uma estratégia de comunicação mais sofisticada e elaborada, inclusive um *Website* próprio.

No final de cada entrevista foi apesentado o projeto *Tweezer's*, com intuito de analisar a opinião dos prestadores em relação ao mesmo. Conforme esperado, os prestadores revelaram um forte interesse pelo projeto, onde, das 11 empresas entrevistadas, 6 mostraram interesse em aderir de imediato. As 6 empresas, afirmaram que estariam dispostas a pagar cerca de 30€/mês por um serviço com as caraterísticas e funcionalidades apresentadas, pois sentem a necessidade de aumentar a sua visibilidade no mercado e proporcionar uma melhor experiência aos seus clientes, que são cada vez mais exigentes.

- **Inquéritos aos Consumidores Finais**

Portugal atualmente conta com cerca de 10.300,3 milhares de indivíduos, onde 52,67% são do sexo feminino e 47,33% do sexo masculino (PORDATA, 2017). No mundo atual e devido às evoluções tecnológicas que presenciamos no nosso quotidiano, uma das maneiras mais prática e eficaz de atingir um público alvo é através da internet. Este

fenómeno deve-se ao facto de mais de 70% da população portuguesa utilizar a internet para diversos fins, tanto para fazer uma simples pesquisa de um produto como para se conectar às redes socais. De acordo com os dados estatísticos do PORDATA (2017), os indivíduos com idades compreendidas entre os 16 e os 54 são os que mais utilizam a internet em Portugal.

Dito isto, e com o intuito de recolher o máximo de opiniões de consumidores finais, foi realizado um estudo ao mercado, através da internet, de forma a analisar a veracidade das necessidades anteriormente mencionadas.

Amostra

A amostra utilizada neste estudo é composta por 271 indivíduos portugueses, sendo a maioria do sexo feminino (85,6%) (Figura 3), com idades compreendidas entre os 16 e 56 anos. O inquérito foi criado no Google Formulários (Anexo II) e divulgado nas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), onde convidava os participantes a responder voluntariamente. Os participantes foram informados desde o início sobre a duração do inquérito e o seu propósito. A maioria da amostra pertence à população ativa (62%), com, pelo menos, um nível de graduação: Licenciatura (43,9%), Pós-graduação (9,6%) ou Mestrado (23,6%).

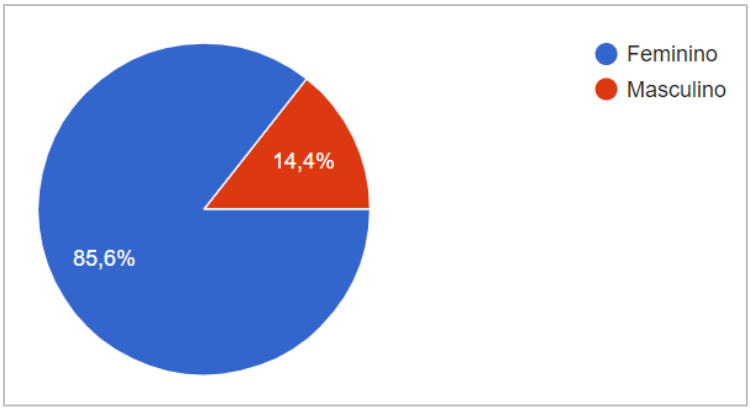


Figura 3- Distribuição dos inquiridos por género

Resultados

Através dos dados recolhidos facilmente verificamos que a maioria da população (99,9%) frequenta serviços de beleza, nomeadamente, cabeleireiros (87%), manicure (57,8%) e depilação (59,3%). Estes serviços são maioritariamente frequentados entre 1 (63%) a 2 vezes por mês (18,1%).

No entanto, apesar de mais de metade da amostra frequentar um determinado estabelecimento de beleza (92,6%), 141 indivíduos estão dispostos a experimentar outros prestadores (Figura 4), pelos seguintes motivos: qualidade do serviço prestado (67,8%), preços e campanhas (61,1%), localização (53,3%), e recomendação de outros clientes (45,6%). Com esta análise conseguimos verificar que a percentagem de consumidores fiéis é muito reduzida (12,2%).

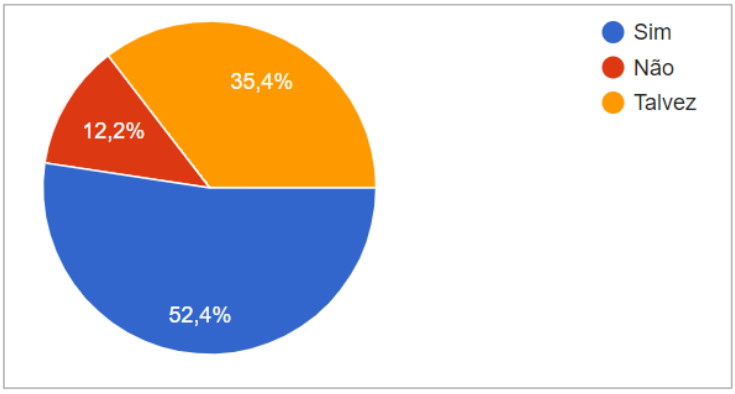


Figura 4 - Percentagem de inquiridos que estão dispostos a experimentar outro estabelecimento de Beleza (Sim).

De acordo com os resultados recolhidos, a maioria da amostra gasta em média entre 11€ a 30€ com este tipo de serviços por mês, como podemos observar na Figura 5.

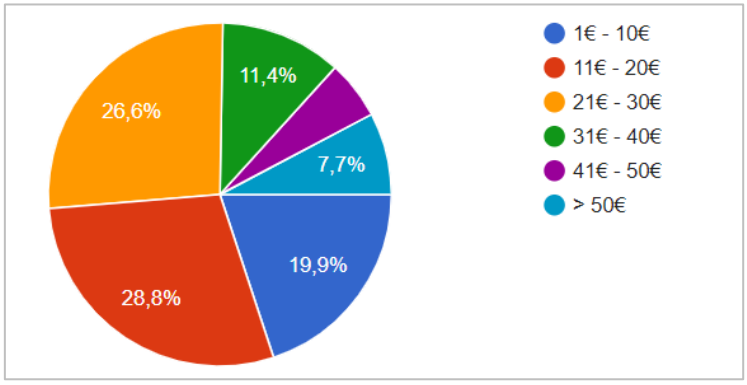


Figura 5 - Valor em média gasto em serviços de beleza por mês.

Numa realidade atual, a maioria dos participantes afirma que para efetuar uma simples marcação tem de recorrer ao contacto telefónico (80,7%). No entanto, este método não aparenta ser o mais apropriado, pois os participantes afirmam que preferiam ter a capacidade de efetuar as suas marcações online, através da internet (Figura 6).

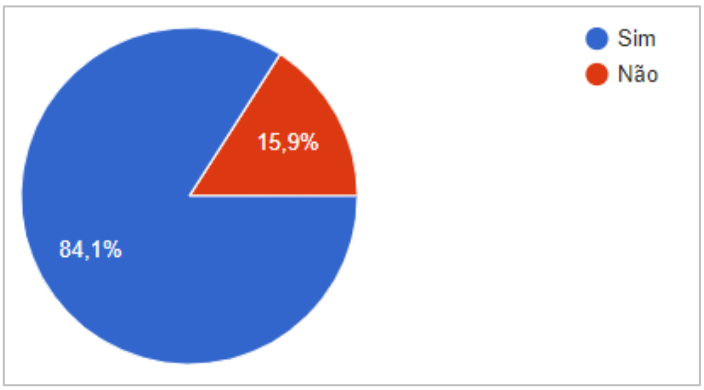


Figura 6 - Percentagem dos indivíduos que preferem efetuar marcações online (Sim)

Mais de 97,4% da amostra não tem conhecimento da existência de uma plataforma online que permita pesquisar estabelecimentos de beleza locais, nem efetuar marcações online. Contudo, cerca de 80% dos participantes afirmam que gostariam de poder facilmente localizar os estabelecimentos de beleza, ter acesso à agenda dos mesmos 24h/dia, bem como outras informações relevantes para a sua decisão de compra. Importa ainda salientar que 69,4% dos inquiridos estariam dispostos a descarregar uma aplicação com estas funcionalidades.

Dito isto, percebe-se que os consumidores finais sentem a necessidade de haver uma adaptação por parte das empresas deste setor às novas tendências da sociedade, de modo a integrarem os seus processos no mundo virtual, onde mais de 70% da população portuguesa está ativa.

4.1.4. Identificação das Oportunidades e Ameaças

Após a realização da análise à envolvente externa, nomeadamente aos fatores externos que podem influenciar direta ou indiretamente o plano de negócio, o nível de competitividade do setor e a respetiva procura, é possível identificar as oportunidades e ameaças do presente negócio:

- **Oportunidades:**
    - O aumento significativo da utilização de smartphones e computadores tanto no local de trabalho como na vida pessoal;
    - O aumento significativo do uso de internet por parte da população portuguesa;

- O potencial das redes sociais para divulgar um novo serviço;
- O crescimento sólido que o setor de Beleza e cuidados pessoais tem apresentado em Portugal;
- O facto de a estratégia nacional assentar no investimento em inovação e no empreendedorismo;
- A previsão do aumento da taxa de empregabilidade em Portugal;
- A necessidade de melhorar processos operacionais dos prestadores de serviços de beleza;
- A necessidade de tornar os prestadores de serviços de beleza mais visíveis no mercado;
- A quantidade elevada de empresas de programação em Portugal.

- **Ameaças:**
  - Os avanços constantes da tecnologia;
  - A possibilidade da concorrência indireta adaptar a sua ferramenta às novidades encontradas neste projeto;
  - A possibilidade de entrar novos concorrentes no mercado;
  - A incerteza Política, devido às eleições de 2019.

Ao determinar as ameaças e oportunidades do negócio facilmente verificamos que estão relacionadas com questões de carácter tecnológico. Isto é, as oportunidades surgem principalmente da frequência de utilização de smartphones, da internet e das redes socais, e, por outro lado, as ameaças surgem do facto do mundo tecnológico e digital estar em constante evolução, apresentando uma elevada probabilidade do aparecimento de produtos substitutos ou mais evoluídos, obrigando o *Tweezer's* a agir rápido.

4.2. Análise Meso

4.2.1. Análise e caraterização da concorrência

Tal como mencionado anteriormente, a concorrência que identificámos no mercado nacional é indireta, isto é, existem *websites* de descontos, *softwares* e *websites* profissionais que apesar de não serem iguais ao projeto *Tweezer's,* respondem às mesmas necessidades do mesmo segmento-alvo e podem ser entendidos como substitutos.

De forma a facilitar a análise e caraterização da concorrência indireta, iremos proceder à divisão da mesma em: *Websites* de descontos, *Softwares* de gestão e agendamento profissional, *Websites* profissionais e Redes sociais.

- ***Websites* de descontos**

No mundo virtual podemos identificar um leque variado de *websites* onde os consumidores finais conseguem obter diversos descontos e campanhas associadas a estabelecimentos comerciais locais, bem como localizá-los e ter acesso à sua informação. No geral estes *websites* atuam em vários setores, como hoteleiro, restauração, beleza, saúde, lazer e cultura, entre outros.

Com base no conteúdo recolhido junto dos prestadores de serviços de beleza, verificamos que 4, das 11 empresas entrevistadas, afirmam recorrer a *websites* de descontos de modo a promover e divulgar os seus serviços.

- ***Softwares* de gestão e agendamento profissional**

Na internet os prestadores de serviços têm ao seu dispor um universo de *softwares* de gestão e agendamento profissional, tais como *Zappy Software*, *Reservio*, *AppBeleza*, *Servidays*, *Wellness*, entre ouros. Estes *softwares* permitem que os prestadores consigam obter uma melhor gestão do seu negócio.

Das entrevistas realizadas, três empresas afirmam usar este tipo de *softwares* para gerir a carteira de clientes, marcações, e outras operações.

- ***Websites* profissionais**

Os próprios *websites* profissionais dos prestadores de serviços de beleza podem ser considerados concorrência indireta. Pois, apresentam de igual modo toda a informação do estabelecimento, os serviços prestados, o fuso horário, a localização, e ainda a possibilidade de o cliente entrar em contacto com o prestador.

Das entrevistas realizadas apenas as maiores empresas, isto é, as empresas com mais de 2 estabelecimentos em Portugal, possuem um *website* profissional.

- **Redes sociais**

Atualmente mais de 70% da população portuguesa utiliza a internet, maioritariamente para se conectar às redes sociais. Neste sentido, os prestadores de serviços de beleza utilizam frequentemente estas redes socais como meio de comunicação e divulgação dos seus serviços aos consumidores finais.

Das entrevistas realizadas, a maioria das empresas (90,9%) utiliza as redes sociais para divulgar os seus serviços, bem como para gerir as suas marcações.

4.2.2. Análise de *Benchmark* Nacional

No seguimento da análise anterior, surge a necessidade de identificar e analisar os principais concorrentes indiretos para cada divisão mencionada, bem como negócios idênticos que atuam noutros setores. Deste modo procedeu-se à separação desta análise em concorrentes indiretos, que atuam no setor de beleza, e em empresas idênticas, ao projeto *Tweezer's,* que atuam noutros setores.

4.2.2.1. Concorrentes indiretos que atuam no setor de beleza

De modo a conhecer melhor a concorrência indireta, é necessário proceder à identificação e análise de *Benchmark* da mesma. Neste sentido iremos abordar as empresas que atuam no setor de beleza.

- ***Websites* de descontos**

Em relação aos *websites* de descontos, os principais *players* identificados no mercado nacional são: *Mygon*, Odisseias, *Lifecooler* e *Goodlife*[36] [37] [38]. De acordo com as entrevistas realizadas, o *website* de descontos mais mencionado foi a empresa *Mygon*. Deste modo procedeu-se à análise detalhada da mesma, com base na informação disponibilizada no *website* da empresa[39].

Mygon

A *Mygon* é uma plataforma online de reservas, descontos e campanhas. Foi criada em 2012, com o intuito de colmatar as necessidades encontradas na divulgação das campanhas e publicidades dos estabelecimentos comerciais.

É um guia local completo, que atualmente abrange o mercado português e espanhol. Nestes mercados, opera em diversas áreas de negócio, tais como: restauração, saúde e beleza, lazer e desporto, alojamento, bares e cafés.

A *Mygon* disponibiliza uma plataforma online onde os prestadores de serviços podem publicar campanhas, aumentando a sua visibilidade no mercado, e onde os clientes *Mygon* podem efetuar reservas.

Por cada reserva que é efetuada pelo cliente *Mygon*, o prestador paga uma comissão sobre o valor da campanha selecionada. No entanto, esse valor é taxado inicialmente através de um pagamento prévio que o prestador efetuou no momento do seu registo no w*ebsite*. Após terminar o saldo inicial, as comissões são taxadas através de Débito Direito.

Posteriormente, caso o cliente não compareça, o prestador cancela a reserva na área de comerciante e o montante retirado é automaticamente devolvido.

A dinâmica da plataforma pode ser apresentada nos seguintes passos:

1. Os prestadores criam as suas campanhas e publicam no *website Mygon*;
2. Os clientes fazem a reserva através do *website Mygon*;

[36] https://www.economias.pt/sites-de-descontos/
[37] https://www.e-konomista.pt/artigo/sites-de-descontos-dicas-de-como-utilizar/
[38] https://www.e-konomista.pt/artigo/sites-de-descontos-em-portugal/
[39] https://www.mygon.com/pt/registo-comerciante/

3. A *Mygon* envia e-mail e SMS ao prestador com as informações do cliente;
4. O prestador entra em contacto com o cliente, de forma a selecionar o dia e horário pretendido para usufruir do serviço;
5. No dia do atendimento, o cliente mostra o código da reserva efetuada;
6. Após o serviço prestado, o cliente efetua o pagamento diretamente ao prestador.

Adicionalmente, a *Mygon* disponibiliza aos seus parceiros (prestadores de serviços) um reporte mensal com informações relevantes para o negócio, tais como: o número de reservas efetuadas e o número de visualizações que cada campanha obteve.

De modo a garantir a visibilidade dos seus parceiros no mercado, a *Mygon* apresenta no seu w*ebsite* um programa de pontos, com o intuito de fidelizar os clientes *Mygon*. Assim, os clientes *Mygon* têm a possibilidade de acumular pontos com as reservas que efetuam e por cada recomendação que fazem do w*ebsite*. Posteriormente, podem trocar os pontos por vales de dinheiro ou subscrições do Serviço Premium. O serviço Premium é um serviço para os clientes *Mygon*, onde estes têm acesso a vantagens exclusivas e imediatas.

O Cliente *Mygon* pode aderir ao Serviço Premium em qualquer momento, podendo optar pelos packs apresentados na Figura 7.

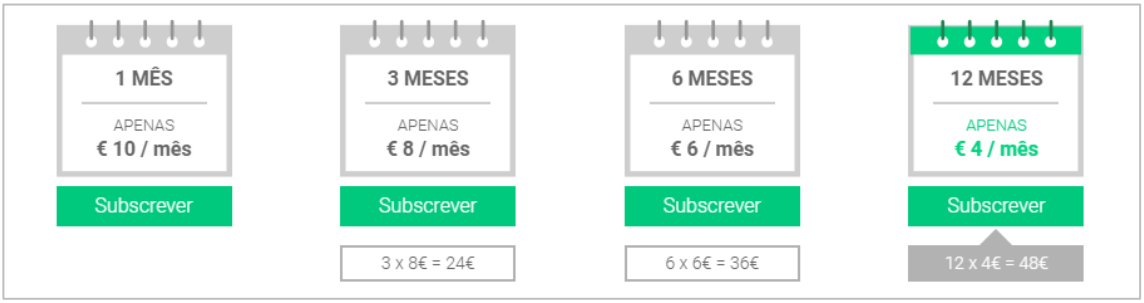


Figura 7 - Pack disponibilizados referentes ao Serviço Premium (Website da Mygon)

Importa ainda referir que a *Mygon* não tem contratos de fidelização com os parceiros, podendo o prestador quebrar a parceria a qualquer momento. O prestador, tal como já mencionado anteriormente, para se registar no w*ebsite* tem de efetuar um pagamento prévio, de um valor definido pela empresa *Mygon*. No registo é de carater obrigatório o preenchimento de um formulário com o Débito Direto do prestador de serviços, de modo a que possam ser taxadas as comissões associadas às reservas efetuadas através do w*ebsite*.

Numa breve comparação com o projeto *Tweezer's,* a *Mygon* apenas disponibiliza campanhas promocionais, e não permite que o consumidor consiga, de uma forma prática e simples, efetuar marcações online, apenas permite uma reserva que implica recorrer a um processo que inclui uma chamada telefónica. Deste modo, o projeto *Tweezer's* é diferenciador uma vez que vem tornar este processo mais prático e simples.

- ***Softwares* de gestão e agendamento profissional**

Os prestadores de serviços de beleza têm ao seu dispor vários *softwares* de gestão e agendamento profissional na internet. No entanto, com base nas entrevistas realizadas, o mais mencionado foi o *Zappy Software*. Deste modo iremos proceder à análise detalhada do mesmo, com base na informação disponibilizada no *website* da empresa[40].

ZAPPY Software

O *Zappy Software* foi criado em 2014. É um *software* de gestão e agendamento profissional, direcionado para prestadores de serviços locais.

Este *software* disponibiliza os seguintes serviços:

- **Agenda flexível** – permite que o prestador de serviços tenha uma visão diária, semanal ou por colaborador, e ainda usufrua de um controlo sobre as marcações online, e outras tarefas;

- **Lembretes Automáticos** – permite que os prestadores enviem mensagens ou emails aos clientes, de forma a relembrar as marcações;

- **Cartão cliente** – o prestador pode disponibilizar aos seus clientes um cartão de cliente, de modo a os fidelizar, oferecendo pontos, dinheiro ou visitas conforme o número de vezes que o cliente frequentar o estabelecimento;

- **Faturação** – o prestador pode usufruir de um modelo de faturação eletrónico, com certificado Nr.223;

[40] https://pt.zappysoftware.com/

- **Campanhas** – o prestador de serviços pode criar as suas campanhas e enviar por mensagem aos seus clientes;

- **Marcações online** – o prestador pode optar por pedir um link associado à sua agenda eletrónica para colocar na sua página do *Facebook* ou *Website* profissional, de modo a que os seus clientes possam efetuar marcações 24 horas por dia na sua agenda.

A empresa tem uma política de preços fixos, onde os prestadores de serviços podem optar por efetuar o pagamento mensal ou anualmente. Disponibilizam um período experimental de 14 dias, onde o prestador pode usufruir do serviço gratuitamente. Na Figura 8 é possível consultar o plano de preços aplicado pela empresa, cujo é selecionado de acordo com o número de colaboradores que o estabelecimento tenciona introduzir no *software*.



Figura 8 - Plano de preços Zappy Software (website da empresa Zappy Software)

Adicionalmente, os prestadores de serviços podem optar por adicionar ao seu plano serviços opcionais, como o de faturação e o de proteção de dados RGPD, requerendo custos adicionais na sua adesão. Os preços referentes aos serviços opcionais mencionados podem ser consultados na Tabela IV.

Tabela IV - Serviços Opcionais

Serviços de faturação	Serviço de proteção de dados RGPD
9€/mês *	3€/mês

* Por ponto de venda

Fonte: Site da empresa Zappy Software

Informações como o processo de faturação e o tipo de contratos com os parceiros, não foram possíveis consultar no *website* da empresa.

- ***Websites* profissionais**

Em relação aos *websites* profissionais, qualquer empresa que preste serviços de beleza de pequena ou média dimensão, tem a possibilidade de criar um *website* profissional na internet de modo a divulgar o seu estabelecimento, localização, serviços, plano de preços entre outras informações relevantes para captar atenção dos consumidores. Deste modo, é importante termos em conta estes *websites*, de forma a perceber as funcionalidades e estruturas que podem vir a ser úteis na construção do *website* "*Tweezer's"*.

Neste sentido, procedeu-se à análise do *website* de 3 empresas prestadoras de serviços de beleza, de grande dimensão, em Portugal. A informação foi retirada do *website* profissional de cada empresa.

Grupo Lúcia Piloto[41]

O Grupo Lúcia Piloto, é uma empresa 100% portuguesa, que foi criada em 1977. É uma empresa que atua no mercado de beleza e bem-estar, nomeadamente em serviços de cabeleireiro, SPA e estética. Atualmente a empresa conta com 6 estabelecimentos situados em Cascais, Lisboa e Almada, uma academia de formação profissional e um SPA.

O grupo possui um *website* profissional (Figura 9), onde disponibiliza diversas informações aos seus clientes, tais como: localização dos seus estabelecimentos, SPA e Academia, uma loja online onde o cliente pode comprar todo o tipo de produtos

[41] https://www.luciapiloto.pt/pt/

relacionados com a atividade, contacto telefónico dos estabelecimentos, serviços prestados, campanhas, e um blog com novidades e tendências do setor.

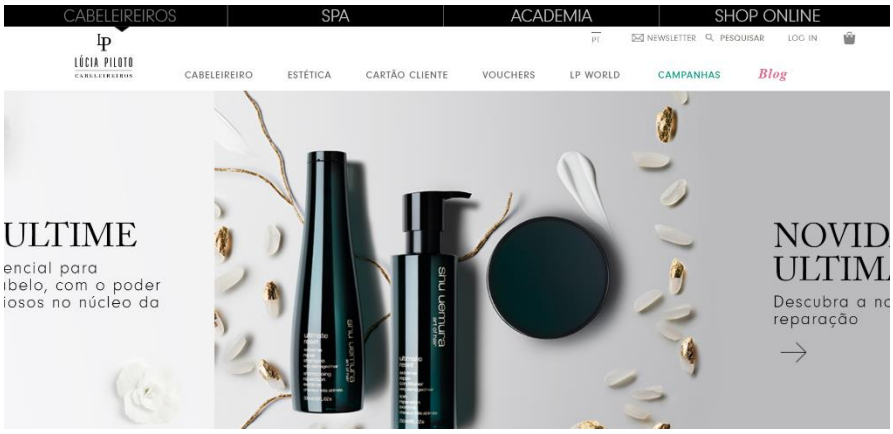


Figura 9 -Página principal do Website Lúcia Piloto (Website Grupo Lúcia Piloto)

Cidália Cabeleireiros[42]

A Cidália Cabeleireiros é uma empresa portuguesa. Foi fundada em 1970, e abriu o seu primeiro estabelecimento em Almada. É uma empresa orientada para o cliente, que tem como principal objetivo promover a melhor experiência ao mesmo.



Figura 10 – Página principal do Website do grupo Cidália Cabeleireiros (Website Cidália Cabeleireiros)

Neste sentido disponibiliza aos seus clientes um W*ebsite* profissional (Figura 10), onde estes podem consultar informações como: os serviços prestados, o plano de preços aplicado, promoções e campanhas, uma loja online onde o cliente pode comprar todo o

[42]http://www.cidalia-cabeleireiros.com/pt

tipo de produtos relacionados com a atividade, e a localização dos estabelecimentos de beleza.

Jean Louis David[43]

Jean Louis David é uma empresa internacional. Abriu o seu primeiro estabelecimento de beleza em 1961, em Paris. Pretende dar ao seu cliente uma experiência única.

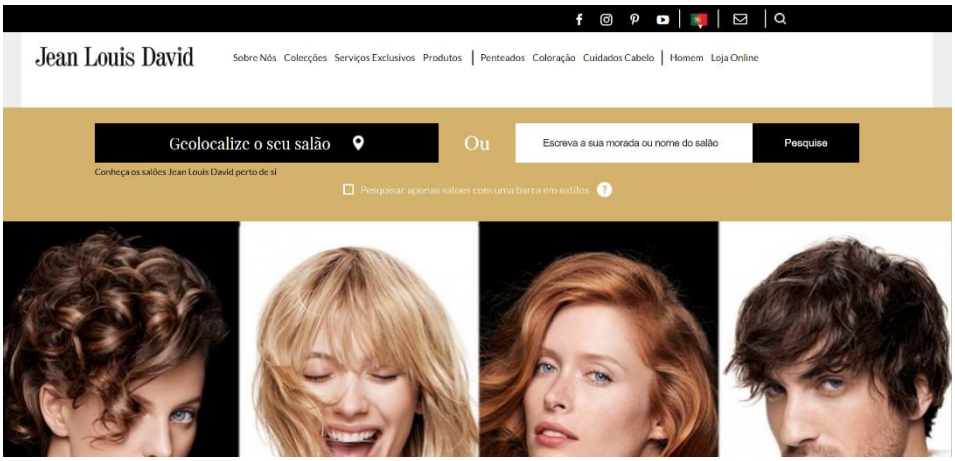


Figura 11 - Página principal do Website do grupo Jean Louis David (Website Jean Louis David)

Assim, disponibiliza toda a sua informação num *website* profissional (Figura 11), onde o cliente pode: consultar informações sobre a empresa, localizar todos os estabelecimentos de beleza, obter informação acerca de todos os serviços prestados, ter acesso às novidades e tendências do setor, ter acesso a uma loja online onde o cliente pode comprar todo o tipo de produtos relacionados com a atividade, e ainda efetuar marcações online.

No âmbito do presente projeto, importa perceber como é que funciona o processo de efetuar marcações online através do *website*. Como podemos verificar na Figura 12, no *website* profissional o grupo disponibiliza a opção de efetuar marcações online.

[43]https://www.jeanlouisdavid.pt/

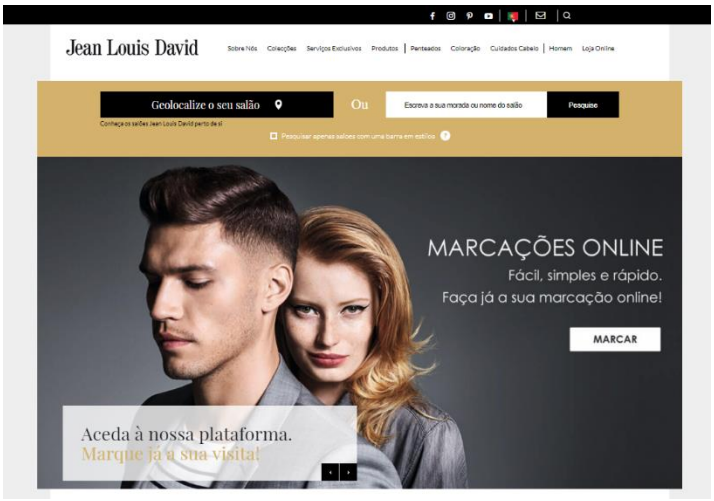


Figura 12 - Marcações online no website profissional do grupo Jean Louis David (Website Jean Louis David)

O procedimento para efetuar as marcações online é simples e prático. O cliente apenas tem de clicar na opção "Marcar", de seguida selecionar o estabelecimento que pretende frequentar, selecionar o tipo de serviço, indicar os serviços, selecionar a data, selecionar o horário pretendido, e por último, indicar os dados pessoas, como o nome, o número de contacto e observações, caso aplicável. Posteriormente, à conclusão da marcação online, é enviado um SMS para o cliente com o código de reserva.

- **Redes Sociais**

Em Portugal a rede social mais utilizada é o *Facebook*[44]. Deste modo procedeu-se à análise da rede social mencionada de forma a perceber as suas funcionalidades, e de que forma pode ser confundida com os serviços prestados pelo *Tweezer's*.

Facebook

O *Facebook* é uma rede social virtual, que foi lançada em 2004. É a rede social mais utilizada em Portugal e contem 6.800.000 utilizadores ativos com nacionalidade portuguesa[45].

Vários negócios de diversas dimensões utilizam esta rede social para divulgar os seus serviços, permitindo uma maior visibilidade no mercado.

[44]https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/
[45]https://observador.pt/2018/05/07/ha-seis-milhoes-de-portugueses-no-facebook-smartphones-dominam-acessos/

No que diz respeito ao setor de beleza, esta ferramenta permite pesquisar estabelecimentos de beleza, e ter acesso à página de perfil dos mesmos (Figura 13).



Figura 13 – Página de pesquisa de estabelecimentos de beleza no Facebook (website do Facebook)

Cada prestador pode criar a sua própria página profissional no *Facebook*[46], onde normalmente são disponibilizadas informações como: tipo de serviços prestados, os preços aplicados, o contacto telefónico, a localização do estabelecimento, e um chat online onde o consumidor pode entrar em contacto com o prestador. Através desta rede social o prestador pode disponibilizar a opção de efetuar reservas online.

4.2.2.2. Empresas idênticas, ao projeto *Tweezer's*, que atuam noutros setores

Devido ao facto de no setor de beleza não haver nenhum projeto idêntico ao projeto *Tweezer's*, sentiu-se a necessidade de realizar uma análise de *Benchmark* noutros setores.

- **Setor de restauração**

No setor da restauração, os principais w*ebsites* que lideram o mercado nacional são: a *Zomato* e o *TheFork.* Toda a informação disponibilizada foi recolhida do *website* das empresas.

[46] https://www.facebook.com/

***Zomato*[47]**

A *Zomato* é um serviço de pesquisa direcionado para o setor de restauração e bebidas. A empresa foi criada em 2008 na Índia. Atualmente está presente em 24 países, e conta com 1,2 milhões de restaurantes na sua base de dados.

Em 2014, a plataforma entrou em Portugal e logo nos primeiros 4 meses superou as 250 mil visitas[48]. O registo na plataforma é completamente gratuito, tanto para os restaurantes como para os consumidores finais, bem como as reservas online. Isto marca a diferença perante a sua concorrência.

Tem uma equipa especializada que visita todos os espaços e garante que a informação de cada restaurante está sempre atualizada. É um serviço direcionado, os restaurantes apenas pagam para usufruir de um serviço de publicidade no *website*, tanto através de *banners*, como através das coleções (Figura 14).



Figura 14 - Publicidade na Zomato, através de banners publicitários e coleções (website da Zomato)

Os restaurantes têm ao seu dispor um *software* exclusivo de gestão de reservas, o *"Book Pro"*. Esta opção é paga, e permite fazer uma gestão das reservas, que são efetuadas através do *website* da *Zomato*, e indicar de imediato ao cliente a disponibilidade do restaurante a tempo real.

Os clientes dos restaurantes podem efetuar as suas marcações gratuitamente, e não é aplicada penalização caso o mesmo não compareça, no entanto, caso seja uma situação regular, o utilizador fica impossibilitado de fazer marcações online, que apenas acontece em casos extremos.

[47] https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa
[48] https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/zomato-ja-supera-as-250-mil-visitas-por-mes-em-portugal

A *Zomato* disponibiliza aos clientes dos restaurantes um Serviço Premium, nomeadamente o *"Zomato Gold",* que consiste numa rede de parceiros onde o cliente pode beneficiar de descontos exclusivos – como por exemplo um prato de oferta. A ideia da *Zomato* com o Serviço Premium é que o cliente pague pelos serviços que está a usufruir, envés do restaurante.

Neste sentido, os restaurantes não colocam campanhas promocionais diretamente no *website da Zomato*, pois apenas são disponibilizadas promoções e descontos para clientes *Zomato Gold.*

Para cada restaurante, a *Zomato* disponibiliza um serviço personalizado, nomeadamente, um painel de controlo, onde podem consultar o nº de visitas, marcações, entre outras informações relevantes para a estratégia de negócio do restaurante.

Adicionalmente, a *Zomato* disponibiliza outras ferramentas úteis ao bom funcionamento dos restaurantes, como é o exemplo do *"Zomato Order"*, que permite gerir as entregas de comida ao domicílio.

***TheFork*[49]**

O *TheFork* é um dos principais *players* da *Zomato*, nomeadamente uma plataforma online onde os clientes podem pesquisar restaurantes locais, e obter informações sobre os mesmos, e onde os restaurantes podem ter mais visibilidade e gerir melhor o seu negócio.

O registo na plataforma do *TheFork* é completamento gratuito, porém, ao contrário da *Zomato*, este cobra uma comissão de 1,6€ ao restaurante por lugar reservado. Adicionalmente, como pertence ao grupo *TripAdvisor*, consegue garantir aos restaurantes uma maior visibilidade, isto é, a sua presença nos dois *websites*, sem qualquer custo adicional. Disponibiliza um *software* exclusivo para os seus parceiros, *"TheFork Manager",* onde os mesmos podem gerir as suas reservas em tempo real. Adicionalmente, podem colocar o botão de reservas no *Facebook, Website* e *Instagram*.

[49] https://www.thefork.pt/cidade/lisboa/665920

O *TheFork* disponibiliza uma feramente da gestão e fidelização dos clientes, onde realiza frequentemente inquéritos de satisfação aos clientes dos restaurantes, responde às avaliações dos clientes no *website TheFork*, entre outros benefícios.

Cada restaurante é responsável por fazer a gestão das suas reservas, e, ao contrário da *Zomato,* dá a possibilidade de cada parceiro publicar campanhas e descontos no *website*.

Numa ótica de acrescentar valor, o *"TheFork Manager",* disponibiliza aos profissionais um blog com sugestões, conselhos, partilha de experiências e tendências relacionadas com o setor.

4.2.3. Análise de Bechmark internacional

Treatwell

A *Treatwell* é uma empresa virtual que foi criada em 2008, em Londres. É uma plataforma online que serve para pesquisar prestadores de serviços de beleza locais e efetuar marcações online.

A empresa opera em diversos países, tais como: Bélgica, Espanha, França, Irlanda, Itália, Reino Unido, Alemanha, Lituânia, Holanda, Suíça. É o maior *Website* de marcações online de serviços de beleza na Europa.

Atualmente conta com 20.000 parceiros locais, e garante um aumento de rentabilidade, aos mesmos, de 40%. Pois, reconhecem que a cada 1,5 segundo é efetuada uma marcação online no *website*.

Neste *website*, o registo, tanto do prestador de serviços de beleza como o do consumidor final, é gratuito. No entanto a empresa cobra uma taxa por cada marcação que é efetuada no *website*, tanto pelos novos como pelos antigos clientes. A taxa cobrada incide sobre o valor do serviço agendado. Não foi possível obter informação sobre a percentagem referente à taxa referida.

A empresa entende por novos clientes aqueles que nunca frequentaram um determinado estabelecimento, ou que já não frequentam à 1 ano, e cuja primeira vez foi registada através do *website "Treatwell",* e considera clientes antigos aqueles que frequentemente fazem marcações no mesmo estabelecimento.

A empresa *Treatwell* presta um serviço 24h e 7 dias por semana aos clientes dos seus parceiros, dando assim a possibilidade ao parceiro de não perder clientes e de ter uma maior visibilidade no mercado[50]. A empresa disponibiliza também ao parceiro um software exclusivo *"Treatwell Connect"*, onde o mesmo pode gerir as marcações online e ter acesso a informações sobre os seus clientes[51].

De acordo com os dados estatísticos da empresa, 45% das marcações são efetuadas durante o horário laboral. Desta forma, a empresa afirma que o seu foco são os clientes dos seus parceiros, pretendendo promover a melhor experiência ao mesmo.

Adicionalmente, a empresa faz a gestão das marcações comprometendo-se a lembrar os clientes dos compromissos, de modo a reduzir os riscos de não comparecimento.

Apesar de já existir um projeto idêntico ao *Tweezer's* internacionalmente, este projeto era completamente desconhecido internamente, até realizar o *Benchmark* internacional. Neste sentido toda a informação apresentada foi recolhida do *website* da empresa.

4.2.4. Cadeia de valor pretendida

Tendo por base a cadeia de valor proposta por Porter, iremos apresentar, de uma forma esquemática, o conjunto de atividades que o *Tweezer's* irá desenvolver de modo a criar valor aos seus parceiros e consumidores finais. A descrição detalhada das atividades permite-nos obter uma visão mais clara da conexão entre as mesmas (Tabela V).

[50] https://www.treatwell.com/
[51] https://partners.treatwell.com/hc/en-gb/articles/115005836169-How-do-we-define-new-and-repeat-customers-

Tabela V - Cadeia de Valor do Tweezer's.

Atividades Primárias	**Logistica de entrada**	- Recepção do pedido de registo do prestador de serviços de beleza no *"Tweezer's"*; - Recepção do pedido de criação de campanhas no *"Tweezer's"*.
	Operações	- Reunir com o prestador no estabelecimento de beleza; - Recolher informação do estabelecimento (horário de funcionamento, morada, nº colaboradores, serviços prestados, preçário, fotografias e vídeos de trabalhos já realizados); - Criar o perfil do parceiro no *"Tweezer's";* - Criar a conta do parceiro no *"Tweezer's Manager"*; - Criar e desenvolver campanhas promocionais para os parceiros.
	Logística de saída	- *Report* mensal de todas as operações realizadas; - Divulgar as campanhas promocionais no *"Tweezer's"*.
	Marketing e Vendas	- Reunir de forma estratégica com os prestadores de serviços de beleza; - Participar em eventos do setor (ex: desfiles, *workshops*, etc.) - Apostar numa forte e agressiva comunicação aos consumidores finais.
	Serviços	- Gerir reclamações dos consumidores finais no *"Tweezer's"*; - Enviar SMS's e e-mails com campanhas promocionais aos consumidores finais; - Disponibilizar um programa de fidelização para os consumidores finais; - Fazer inquéritos de satisfação aos consumidores finais; - Atualizar constantemente o perfil do parceiro no *"Tweezer's";* - Disponibilizar um blog (*"Tweezer's Blog"*) com tendências e novidades do setor.
Atividades de suporte	**Infraestruturas**	- Computador Portátil para desempenhar as atividades do trabalho diário.
	Recursos humanos	- Recrutamento adequado à função; - Formação constante; - Desenvolver um programa de incentivos motivador.
	Desenvolvimento e tecnologia	- Apostar na melhoria contínua do *website* e do *software*; - Análisar constantemente empresas nacionais ou internacionais, semelhantes ao *Tweezer's*, neste ou noutros setores.
	Compras	- Manutenção do *website* e *software*; - Aluguer de Automóvel para realizar deslocações ao Parceiro; - Atualização das licenças e domínios.

4.2.5. Identificação dos Pontos Fracos e Pontos Fortes

Após realizar a análise de *Benchmark* da concorrência e identificar a Cadeia de Valor ambicionada, procedeu-se à identificação dos pontos fracos e fortes do presente projeto.

- **Pontos Fortes:**
    - Inexistência de um *website* com as mesmas caraterísticas e funcionalidades em Portugal;
    - Não é necessário recorrer a financiamentos bancários para o investimento inicial;
    - Forte conhecimento e paixão pelo setor de atuação (Setor de Beleza);
    - Aceitação da incerteza do desenvolvimento do negócio;
    - Estratégia diferenciadora e orientada para os consumidores finais;
    - Oferta de um serviço personalizado e ajustável às necessidades de cada parceiro;
    - Processos simples e práticos;
    - Experiência profissional na área de gestão empresarial;
    - Boa capacidade de adaptação e identificar soluções inovadoras.
- **Pontos Fracos:**
    - Elevada dependência de fornecedores;
    - Elevado investimento inicial em comunicação e divulgação do *website*;
    - Falta de competências técnicas na área de tecnologias de informação.

Neste sentido, é percetível o conceito diferenciador que tentamos transmitir neste projeto, direcionado tanto para os parceiros como para os consumidores finais.

O facto de o *Tweezer's* ser uma plataforma online, leva a uma elevada dependência de fornecedores, pois existe falta de competências técnicas na área de tecnologias de informação por parte dos colaboradores da empresa.

4.3. Análise da Integração do Negócio com a Envolvente

De modo a identificar as ações a desenvolver para garantir a estratégia de negócio pretendida, procedeu-se à realização de uma Análise SWOT dinâmica (Figura 15). Esta análise consiste na junção e ligação que existe entre as oportunidades e ameaças, identificadas na análise ao ambiente externo, e os pontos fortes e pontos fracos, identificados na análise ao ambiente interno.

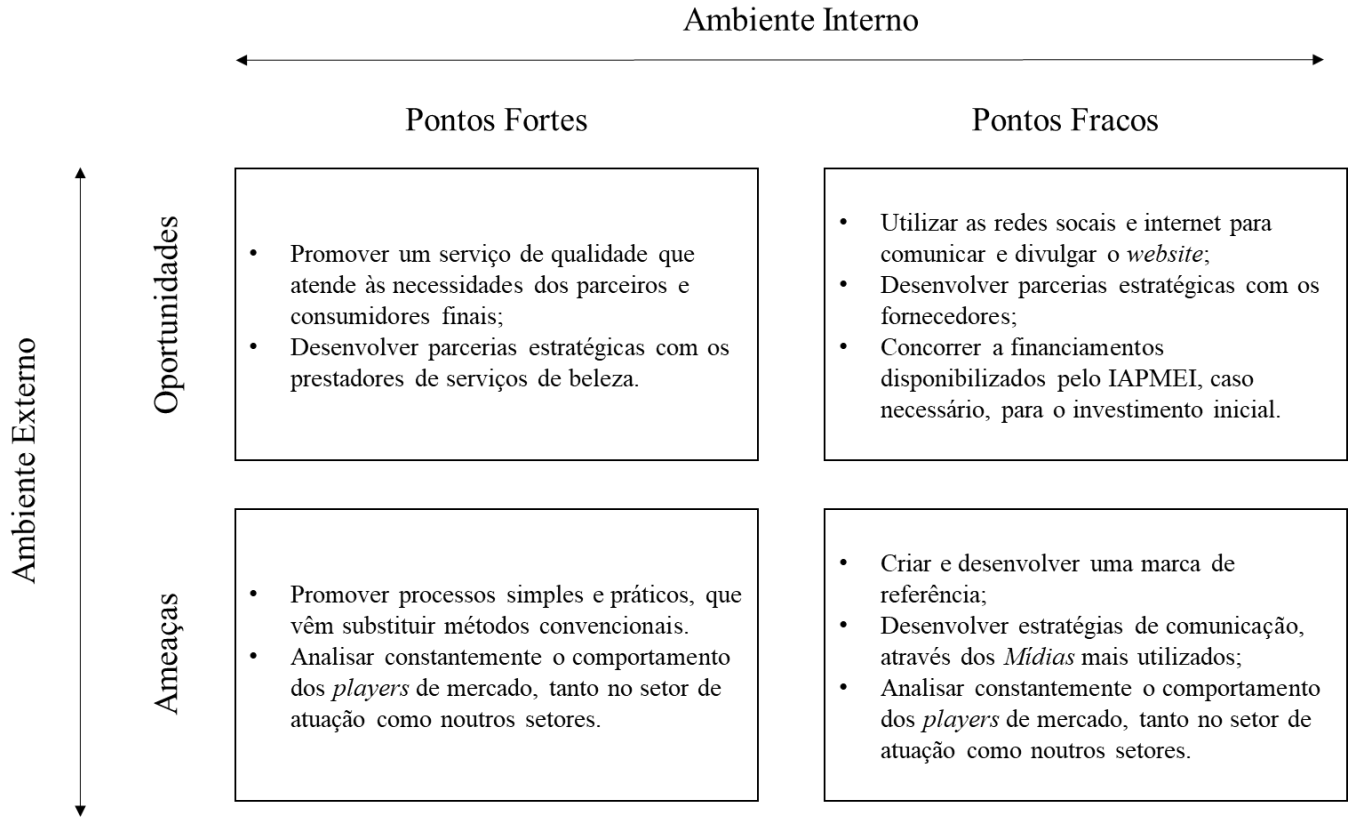


Figura 15 - Análise SWOT dinâmica

5. Estratégia de desenvolvimento do *Tweezer's*

5.1. Formulação Estratégica

5.1.1. Visão

Numa realidade onde mais de 70% da população portuguesa utiliza a internet, e onde a procura por prestadores de serviços de beleza é cada vez maior, surge a necessidade, por parte destes prestadores, em se destacar e adaptar ao perfil do consumidor da atualidade, de forma a proporcionar a melhor experiência aos seus clientes. Neste sentido, o *Tweezer's* visa ser, para os prestadores de serviços de beleza, um parceiro de eleição, tanto pela qualidade do serviço prestado, como pela inovação e impacto positivo que terá no negócio dos mesmos.

Assim, o *Tweezer's* apresenta a seguinte visão (Tabela VI).

Tabela VI - Visão do Tweezer's

Visão	O Tweezer's visa ser uma referência nacional, tanto em termos de qualidade do serviço prestado aos seus parceiros, como de inovação e sustentabilidade do negócio.

5.1.2. Missão

O *Tweezer's* é um projeto inovador que pretende simplificar o processo de efetuar marcações em estabelecimentos de beleza, proporcionando a melhor experiência aos consumidores finais, e aumentando a visibilidade dos parceiros no mercado. No entanto, a criação deste novo conceito de negócio apenas é possível através de um serviço próximo e personalizado de acordo com as necessidades dos parceiros.

Assim, atendendo aos diversos *Stakeholders*, o *Tweezer's* apresenta-se com a seguinte missão (Tabela VII).

Tabela VII - Missão do Tweezer's atendendo aos diversos stakeholders

Stakeholders	Missão
Fundadores	Proporcionar aos prestadores de serviços de beleza uma nova realidade, relativamente à gestão de operações e visibilidade no mercado.
	Proporcionar uma nova experiência aos consumidores finais.
	Apostar na motivação e participação dos colaboradores.
Acionistas	Apostar num crescimento sustentável, assegurando a credibilidade perante os seus credores.
Colaboradores	Fidelizar os parceiros e consumidores finais pela qualidade e excelência do serviço prestado.
	Garantir a confidencialidade dos dados dos parceiros e dos consumidores finais.
Fornecedores	Ser um parceiro de confiança da Tweezer's no desenvolvimento e manutenção das estruturas virtuais (software, site e App móvel).

Na Tabela VII conseguimos facilmente perceber a importância dos diversos *Stakeholders* para o *Tweezer's*. Pois, considera-se crucial o cumprimento individual assumido por cada *Stakeholder*, de forma a alcançar a missão do *Tweezer's* (Tabela VIII).

Tabela VIII - Missão do Tweezer's

Missão	Simplificar o processo de localizar e efetuar marcações em estabelecimentos de beleza locais e torná-los mais visíveis e acessíveis.

5.1.3. Logotipo do *Tweezer's*

O logotipo do *Tweezer's* foi criado tendo em conta a visão e missão mencionadas anteriormente. Na Figura 16 procedeu-se à ilustração do logotipo do *Tweezer's*.



Figura 16 - Logotipo do Tweezer's

Pretendeu-se criar um logotipo simples e fácil de identificar. A palavra "*Tweezer's*", que significa "pinça" na língua portuguesa, descreve uma ferramenta comum a quase todos os serviços de beleza. Deste modo, visto que é uma palavra conhecida no setor, é certamente a mais adequada para atrair a atenção dos nossos parceiros e consumidores finais.

5.1.4. Valores do *Tweezer's*

Os valores de uma empresa são os princípios éticos que a mesma se baseia de modo a cumprir a sua missão e visão. Na Tabela IX podem ser consultados os valores que o *Tweezer's* possui, assim como o modo de aplicação dos mesmos.

Tabela IX - Valores dos Tweezer's e a sua aplicação

Valores	Aplicação
Ética	Na construção de relacionamentos de longa duração com os parceiros.
Confiança	
Responsabilidade	
Compromisso	
Qualidade	Na prestação dos serviços.
Excelência	
Criatividade	Nas estratégias de desenvolvimento do negócio e na forma como lida com as ameaças.
Inovação	
Respeito pelo Meio Ambiente	Nas operações realizadas na empresa.
Respeito pelo Ser Humano	Nas práticas de gestão de recursos humanos.

Numa explicação mais detalhada da Tabela apresentada em cima, pode-se afirmar que o *Tweezer's* detém como principais valores a confiança, ética, responsabilidade e compromisso, uma vez que pretende criar valor económico através de relacionamentos de longa duração com os parceiros. Pretende prestar um serviço de qualidade e excelência tanto aos parceiros como aos consumidores finais. Uma vez que a natureza deste projeto provem da inovação e criatividade, os mesmos princípios serão utilizados para desenvolver estratégias e lidar com as ameaças que poderão surgir no mercado, nomeadamente produtos/serviços substitutos. O respeito pelo ser humano é um valor

essencial que estará sempre presente nas práticas de gestão de recursos humanos aplicadas, na medida que se pretende ter colaboradores sempre motivados e satisfeitos. O respeito pelo meio ambiente é algum fundamental, onde a empresa visa ter sempre presente nas suas operações.

5.1.5. Orientações Estratégicas e Objetivos

Após apresentar a razão de ser do *Tweezer's,* o modo como satisfaz os seus *Stakeholders* (Missão), a sua ambição futura (visão), e os princípios pelos quais se deverão orientar os comportamentos de quem nele labora (valores), é necessário traçar as metas e os objetivos. Esta formulação é essencial para o desenvolvimento do negócio, onde é possível controlar e responder aos interesses das partes envolvidas no projeto (Tabela X).

Tabela X - Orientações estratégicas e objetivos do Tweezer's

	Investidores	Serviços	Colaboradores	Mercado	
				Parceiros	Consumidores finais
Orientação estratégica	Construir uma empresa sustentável e rentável.	Promover um serviço de qualidade e excelência.	Desenvolver práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a satisfação, comprometimento e motivação.	Desenvolver relacionamentos de longa duração.	Garantir o reconhecimento da empresa e das suas funcionalidades.
Objetivos	Retomar o investimento inicial	Promover um serviço personalizado e adequados as necessidades de cada parceiro.	Incentivar a participação dos colaboradores nas decisões da empresa.	Desenvolver práticas que promovam a parceria e confiança.	Colmatar a lacuna operacional encontrada nas operações dos estabelecimentos de beleza.
	Assegurar um crescimento sustentável	-	Promover condições laborais satisfatórias.	Desenvolver um acompanhamento proximo e personalizado.	-

A concretização das metas e objetivos identificados na Tabela X irá depender de fatores críticos como o desenvolvimento da plataforma online, da aplicação móvel, e do *software*. Deste modo, iremos apostar num fornecimento de excelência que permita atingir a estratégia estipulada.

No entanto, será importante também apostar numa boa manutenção garantindo a melhoria contínua do serviço prestado.

5.1.6. Modelo de Negócio do *Tweezer's*

O modelo de negócio do *Tweezer's* foi desenhado e desenvolvido com base na análise realizada anteriormente. De modo a apresentar um modelo de negócio estruturado do *Tweezer's*, procedeu-se à utilização da ferramenta Canvas (Tabela XI).

Tabela XI - Modelo de negócio do Tweezer's

1. Parceiras Principais	2. Atividades Chave	4. Proposta de Valor	5. Relação com os Clientes	7. Segmento de Clientes
Outsourcing da planificação, desenvolvimento e manutenção do software, do *site* e da aplicação móvel.	Comunicação e Divulgação da marca.	Aumentar a visibilidade no mercado.	Relacionamento direto e próximo.	Prestadores de serviços de beleza locais e indivíduos, com idades compreendidas entre os 19 e 43 anos, que frequentam este tipo de serviços.
	Criação e desenvolvimento de parcerias estratégicas.	Atrair novos consumidores finais.	Suporte à gestão operacional através de um smartphone	
		Dar apoio à gestão operacional dos prestadores.		
Outsourcing dos servidores - *cloud*	Prestação de um serviço de marcações online, de apoio à gestão operacional e consultoria.	Prestar um serviço personalizado que atende às necessidades dos prestadores.	Pesquisar estabelecimentos de beleza locais e efetuar marcações online através de um smartphone.	
	-	Prestar um serviço de qualidade e excelência.	-	

3. Recursos Principais
Criação de uma equipa de colaboradores orientada para os prestadores e consumidores finais.
Adquirir um computador.

6. Canais
Internet: Redes socais, Google *Adds*, *Youtube* e sites relacionados com o setor de beleza
Televisão e Rádio
Reuniões estratégicas com os parceiros.

8. Custos	
Fixos	**Variáveis**
Remuneração dos colaboradores.	Combustível
Manutenção do software, do *Website* e App móvel.	Comunicações
Comunicação e divulgação da marca.	
Renting Auto	
Seguro de Trabalho	
Serviços *Cloud*	

9. Receitas
Prestação de serviços aos Prestadores de serviços de beleza.

Na Tabela apresentada acima é possível consultar o modelo de negócio do *Tweezer's,* composto por 9 elementos: Principais Parcerias, Atividades Principais, Recursos Principais, Proposta de Valor, Relação com os Clientes, Canais, Segmento de Clientes, Estrutura de Custos, e Receitas.

Começámos por preencher o elemento "Segmento de Clientes", onde pretendeu-se responder a perguntas como: "Qual o publico que desejo atender?" e "Para quem estou a criar valor?". No presente negócio existem dois segmentos de clientes para os quais pretendeu-se criar valor, nomeadamente: os prestadores de serviços de beleza nacionais e indivíduos, com idades compreendidas entre os 19 e 43 anos, que frequentam este tipo de serviços. Importa ainda referir que, neste negócio, os prestadores de serviços de beleza assumirão uma posição de "parceiros", enquanto que os indivíduos com idades compreendidas entre os 19 e 43 anos, que frequentam este tipo de serviços, assumirão uma posição de "consumidores finais".

Após identificar os Segmentos de Clientes, procedeu-se à identificação da Proposta de Valor. Neste elemento interessa mencionar quais as necessidades do segmento de clientes que este negócio irá colmatar. Tal como mencionado ao longo do plano de negócio, este negócio surgiu através de uma observação de um exemplo prático e simples do nosso dia a dia, no qual ficou presente as necessidades que os parceiros, bem como os consumidores finais, apresentam. Neste sentido, o presente negócio propõe aumentar a visibilidade dos parceiros no mercado, atrair novos consumidores finais (de modo a rentabilizar horas de pouco movimento), dar apoio à gestão operacional dos parceiros, prestar um serviço personalizado atendendo às necessidades de cada parceiro, e prestar um serviço de qualidade e excelência.

No que diz respeito aos canais de comunicação, este negócio propõe o uso da internet, nomeadamente redes socais, Google *Adds*, *Youtube* e *websites* relacionados com o setor de beleza. Estes canais foram escolhidos tendo em conta que o segmento de clientes tem uma forte presença na internet. No entanto, como se trata de uma comunicação em massa, também se recorrer-se-á a métodos um pouco mais convencionais, como a Televisão e o Rádio. Os canais mencionados são maioritariamente dedicados aos consumidores finais, pois para chegar até aos parceiros a comunicação terá de ser mais personalizada, nomeadamente através de reuniões estratégicas com os mesmos.

No que diz respeito ao relacionamento com os clientes, é importante mencionar quais as estratégias que serão adotadas de modo a aumentar as vendas e conquistar o segmento de clientes. Numa realidade onde mais de 70% da população português utiliza internet, é relativamente fácil estabelecer um contacto direto e próximo com o cliente nos dias de hoje. Para além de um relacionamento próximo e direto, atendendo a que mais de 70% do segmento de clientes possui um smartphone, este negócio disponibiliza, aos seus parceiros, um suporte à gestão operacional através de um smartphone, e ainda a possibilidade do consumidor final pesquisar estabelecimentos de beleza locais e efetuar marcações online através de um smartphone.

Para efeitos de receita, serão apenas cobrados os servimos prestados aos parceiros, nomeadamente uma comissão, por cada marcação online que é efetuada na sua agenda, sobre o valor do serviço prestado.

De modo a garantir a proposta de valor, será necessário assegurar recursos principais, tais como: uma equipa de colaboradores orientada para os parceiros e consumidores finais e um computador. Todos estes recursos permitirão assegurar as principais atividades para o funcionamento do negócio: criação e desenvolvimento parcerias estratégicas, comunicação e divulgação da marca, e prestação de um serviço de reservas, apoio à gestão operacional e consultoria.

Neste sentido, este negócio conta com o apoio de fornecedores, nomeadamente, "Parceiros Principais", que estarão carregues do outsourcing da planificação, desenvolvimento e manutenção das estruturas principais deste negócio: o *software*, o *website* e a aplicação móvel, assim como o armazenamento virtual de todos os dados dos parceiros e consumidores finais: servidores *cloud*. Assim, é de salientar a relevância que os fornecedores têm para este negócio.

Por último, relativamente à estrutura de custos, procedeu-se á identificação de todos os custos envolvidos neste negócio para que a proposta de valor pudesse ser entregue aos clientes. Os custos foram divididos em fixos e variáveis. Por um lado, nos fixos constam os custos referentes à manutenção das estruturas virtuais (*software, website* e aplicação móvel), à remuneração dos colaboradores, à comunicação e divulgação da marca, às licenças e domínios referentes às estruturas virtuais, e ao aluguer de veículos de modo a efetuar deslocações aos estabelecimentos dos parceiros. Por outro lado, nos custos

variáveis consta o combustível, referente aos veículos alugados para deslocações aos parceiros, e os custos de comunicação.

Em suma, verifica-se que a proposta de valor do negócio atende às necessidades do segmento de clientes, que os canais de comunicação selecionados são capazes de entregar a proposta de valor aos mesmos, os fornecedores principais serão capazes de entregar os recursos necessários para o funcionamento do negócio, e que em princípio as receitas cobrirão os custos identificados.

6. Política de Gestão do *Tweezer's*

6.1. Estrutura Organizacional

Para o projeto *Tweezer's* será adotada uma estrutura organizacional funcional onde todos os departamentos deverão interagir entre si partilhando experiências e dinamizando o espírito cooperativo entre os colaboradores.

Serão adstritos às áreas comercial (competências relacionadas com a gestão dos parceiros e consumidores finais), administrativa/financeira (competências de *BackOffice*) e de gestão (competências ao nível da gestão de topo).

7. Estratégia de Marketing

7.1. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso do projeto *Tweezer's* são: a qualidade e resultados do serviço prestado, a planificação, desenvolvimento e manutenção do software, do *website* e da App móvel, a estratégia de comunicação e divulgação da empresa.

Neste projeto pretende-se desenvolver um *website* de pesquisa de estabelecimentos de beleza locais e marcações online – o *"Tweezer's"* – de modo a simplificar os processos convencionais até então utilizados, e tornar os prestadores de serviços de beleza mais visíveis e acessíveis no mercado, que contarão com a ajuda do software de suporte à gestão operacional – o *"Tweezer's Manager".*

Todo o negócio é intangível, e por esse mesmo motivo está totalmente dependente dos fornecedores para o seu funcionamento. Deste modo, claramente que a planificação, desenvolvimento e manutenção das estruturas virtuais (*software*, *website* e aplicação móvel) é um fator crítico de sucesso neste negócio.

Por outro lado, a dinâmica destas estruturas, está dependente da adesão dos prestadores de serviços de beleza e dos consumidores finais, pois sem uma das duas partes o negócio não funciona. Assim, a estratégia de comunicação e divulgação da empresa é um fator crítico de sucesso.

No entanto, dado que o *Tweezer's* pretende desenvolver relacionamentos de longa duração com os seus parceiros, a qualidade do serviço prestado, bem como os resultados apresentados são fatores críticos de sucesso.

7.2. Marketing Mix

Normalmente, esta ferramenta é composta por 4 variáveis: produto, preço, distribuição e promoção. No entanto, segundo Hashim e Hamzah (2014), no que diz respeito à indústria de serviços é necessário fazer uma análise mais detalhada e acrescentar três variáveis às existentes: processos, pessoas e evidências físicas.

7.2.1. Serviços

Os serviços prestados pelo *Tweezer's* visam responder às necessidades do segmento de Clientes: os prestadores de serviços de beleza e os consumidores finais.

Deste modo, procedeu-se à separação dos serviços por segmento de clientes.

No que diz respeito aos consumidores finais, serão prestados os seguintes serviços:

- Serviço de pesquisa de estabelecimentos de beleza locais – através do *website* "*Tweezer's*" o consumidor final pode localizar quaisquer estabelecimentos de beleza perto de si;

- Serviço de marcação online – através do *website* "*Tweezer's"* o consumidor final terá acesso a toda a informação profissional do prestador de serviços de beleza, bem como fotografias e vídeos dos serviços prestados, comentários de outros consumidores finais, classificação dos serviços, e uma agenda online que permitirá realizar uma marcação online simples e prática.

No que diz respeito aos prestadores de serviços de beleza, serão prestados os seguintes serviços:

- Serviços de suporte operacional – através de um *software* de gestão integrada, chamado *"Tweezer's Manager"*, o prestador de serviços de beleza pode gerir as marcações, faturas, fluxo de caixa e stocks;

- Serviços de consultoria e orientação – através de uma análise mensal, são apresentadas soluções de melhoria ao parceiro;

- Serviços de gestão do perfil do parceiro no *website* – no *website "Tweezer's"* o parceiro terá um perfil constantemente atualizado, onde será disponibilizada toda a sua informação profissional, bem como fotografias e vídeos dos serviços prestados, comentários de consumidores finais, classificação dos seus serviços, e uma agenda online que possibilitará aos consumidores finais uma marcação online simples e prática. Os comentários dos consumidores finais serão respondidos devidamente, e será efetuada uma gestão das reclamações;

- Serviço de fidelização dos consumidores finais – através do *website "Tweezer's"* pretende-se oferecer um programa de pontos aos consumidores finais de modo a incentivá-los a efetuarem as marcações online e, sobretudo, a comparecerem no estabelecimento de acordo com a marcação efetuada. Após a ida do consumidor final ao estabelecimento do parceiro, o mesmo terá de responder a um inquérito de satisfação;

- Serviço de gestão das marcações online – será enviada uma mensagem ao consumidor final, 24h antes do serviço ser prestado, de modo a relembrar a sua marcação;

- Serviço de marketing e comunicação de campanhas – através do *website "Tweezer's"* os parceiros podem solicitar a criação de campanhas;

- Serviço de benchmarking do setor – através de um blog serão disponibilizadas todas as novidades e tendências do setor, colocando os parceiros a par de todas notícias relevantes para o seu negócio.

Na Tabela XII procedeu-se á identificação das vantagens dos serviços prestados pelo *Tweezer's* para cada segmento de Clientes.

Tabela XII - Vantagens dos serviços prestados pelo Tweezer's para cada segmento de Clientes

Prestadores de serviços de beleza	**Consumidores finais**
- Ter maior visibilidade no mercado	- Efetuar uma simples marcação em segundos, disponível 24h por dia e com uma confirmação imediata.
- Ter um suporte à gestão operacional	
- Atrair novos consumidores finais	- Encontrar estabelecimentos de beleza locais em segundos e de confiança.
- Transmitir mais confiança aos consumidores finais	

7.2.2. Preço

Fundamentando com o *Benchmark* realizado, foi estipulado o plano de preços dos serviços mencionados anteriormente para cada segmento de Clientes.

Em relação ao segmento-alvo "consumidores finais", os serviços prestados não carecem de custos associados. Deste modo, o registo no *website "Tweezer's"*, a pesquisa pelos estabelecimentos de beleza locais, e as respetivas marcações online serão serviços gratuitos.

Em relação ao segmento-alvo "prestadores de serviços de beleza", o serviço de suporte operacional é gratuito, assim como os serviços de consultoria e orientação, a gestão do perfil no *website*, o programa de fidelização dos consumidores finais, a gestão das marcações online, os serviços de marketing e comunicação de campanhas e o serviço de benchmarking do setor, apenas será aplicada uma comissão, sobre o plano de preços do parceiro, por cada marcação online efetuada pelos consumidores finais "novos" ou "fieis" (Tabela XIII).

Tabela XIII - O tipo de consumidor final e a respetiva comissão

Tipo de consumidor final	Comissão (%)
Novo	10
Fiel	5

Entende-se por consumidor final "novo", o consumidor final que frequente pela primeira vez um determinado estabelecimento de beleza, ou que já não frequenta há mais de 365 dias, através do *website "Tweezer's"*, e entende-se por consumidor final "fiel", o consumidor que frequentou pela primeira vez um determinado estabelecimento de beleza através do *website "Tweezer's"* e que irá repetir a experiência no mesmo estabelecimento.

7.2.3. Distribuição

Uma vez que o *Tweezer's* se trata de um *website*, que proporciona uma experiência intangível, toda a sua distribuição será virtual, onde apenas permite pesquisar estabelecimentos de beleza e fazer marcações no mundo virtual.

Neste sentido, o *Tweezer's* será apresentado em formato de *website* e App móvel, e o *Tweezer's Manager* em *software* e App móvel.

É importante salientar que no *website* será disponibilizado um horário de atendimento, nomeadamente das 9h as 18h, um contacto telefónico da empresa e um email, de forma a responder a dúvidas que possam surgir por parte dos consumidores finais.

7.2.4. Comunicação

Numa primeira fase a estratégia de comunicação foca-se na penetração de mercado e na tentativa de angariar parceiros. Nesta fase, onde a plataforma online e o *software* ainda estão a ser desenvolvidos, pretende-se dar a conhecer a marca e apresentar as principais vantagens da presença dos parceiros neste projeto.

Posteriormente, numa segunda fase da estratégia, onde a plataforma online será lançada, o objetivo recai sobre a penetração de mercado e na tentava de angariar consumidores finais. Nesta fase pretende-se dar a conhecer a marca e suscitar o interesse nos consumidores finais em utilizar a plataforma online para pesquisar estabelecimentos de beleza e efetuar marcações online.

Numa última fase, a estratégia de comunicação incide sobre a retenção e fidelização dos parceiros e consumidores finais.

1ª Fase da estratégia de comunicação:

- Apresentação do serviço através de reuniões estratégicas com prestadores de serviços de beleza, nomeadamente os de grande dimensão (2 ou mais estabelecimentos de beleza localizados na AML).

2ª Fase da estratégia de comunicação:

- Promoções e ofertas exclusivas para os primeiros consumidores finais que se registarem na plataforma online;
- Forte presença nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, através de publicações e partilha de vídeos e fotos;
- Publicidade através da Google *Adds;*
- Publicidade na televisão, no rádio e através de mupis;

- Publicidade em *Banners* de *website*s relacionados com o setor;
- Divulgação de passatempos nas redes socais;
- Publicidade através de *Bloggers* e *Instagramers.*

3ª Fase da estratégia de comunicação:

- Divulgação de campanhas dos parceiros através de email e SMS's para os consumidores finais registados;
- Forte presença nas redes sociais com campanhas dos parceiros;
- Manter os anúncios na televisão, no rádio e através de mupis;
- Publicidade em *Banners* de *website*s relacionados com o setor;
- Manter a publicidade através de Google *Adds*.

A estratégia de comunicação proposta será sempre adaptada conforme a evolução do projeto, estando sujeita a alterações.

7.2.5. Pessoas

Como em todas as empresas que prestam serviços, as pessoas são recursos fundamentais para a estratégia da empresa. No entanto, apesar de o *Tweezer's* ser uma empresa online, as pessoas são fundamentais principalmente na área comercial, para criar e gerir parcerias estratégicas com os prestadores de serviços de beleza ("*Front Line*"), e na área de suporte administrativo ("*BackOffice*").

Deste modo, é importante estes colaboradores se sentirem motivados e satisfeitos no seu local de trabalho. Para tal, serão aplicadas práticas de gestão de recursos humanos adequadas aos mesmos, um programa de incentivos, de forma a incentivá-los nas suas tarefas, e os mesmos serão envolvidos nos assuntos da empresa.

7.2.6. Evidências Físicas

No que diz respeito às evidências físicas, iremos questionar os nossos parceiros e consumidores finais sobre eventuais sugestões e melhorias da estrutura e funcionalidades do *website*, garantindo que atende sempre às necessidades dos mesmos.

Neste sentido, iremos lançar desafios mensais, onde desafiamos os consumidores finais e os parceiros a usar a imaginação para melhorar a estrutura e funcionalidades do *website*, com a possibilidade de ganharem prémios.

7.2.7. Processos

O *Tweezer's* detém alguns processos que considera cruciais para garantir um serviço personalizado, de qualidade e excelência, tais como: o registo do consumidor final no *website* "*Tweezer's*" (Figura 17), a criação do perfil do parceiro no "*Tweezer's*" (Figura 18), e a dinâmica da plataforma online (Figura 19). Neste sentido procedeu-se ao desenvolvimento de um fluxograma para cada processo mencionado.

O processo do registo do consumidor final no "*Tweezer's*" (Figura 17) é muito importante de modo a compreender o momento em que o cliente dá o consentimento dos seus dados pessoas. Pois esta informação é essencial para que a equipa *Tweezer's* possa contactar no futuro o consumidor para divulgar as campanhas dos parceiros.

O processo da criação do perfil do parceiro no "*Tweezer's*" e da conta no "*Tweezer's Manager*" (Figura 18) é fundamental para todos os colaboradores perceberem como devem proceder aquando rececionam um pedido de um novo parceiro.

Por último, o processo da dinâmica da plataforma online (Figura 19), é relevante não só para perceber como funciona o programa de fidelização dos consumidores finais, mas também para perceber como é que validamos as marcações que iremos cobrar aos parceiros. Deste modo garantimos que o parceiro confirma a marcação, e que o consumidor final dá a sua opinião acerca do serviço prestado.

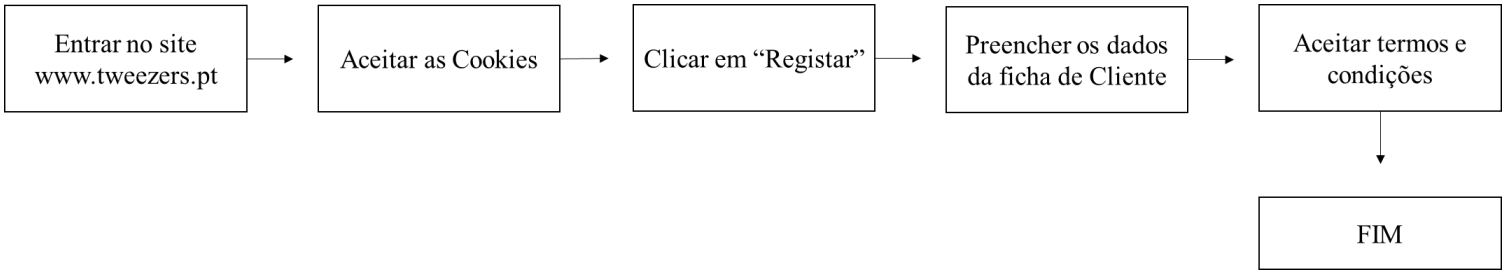


Figura 17 - Fluxograma do Registo do Consumidor Final no "Tweezer's"

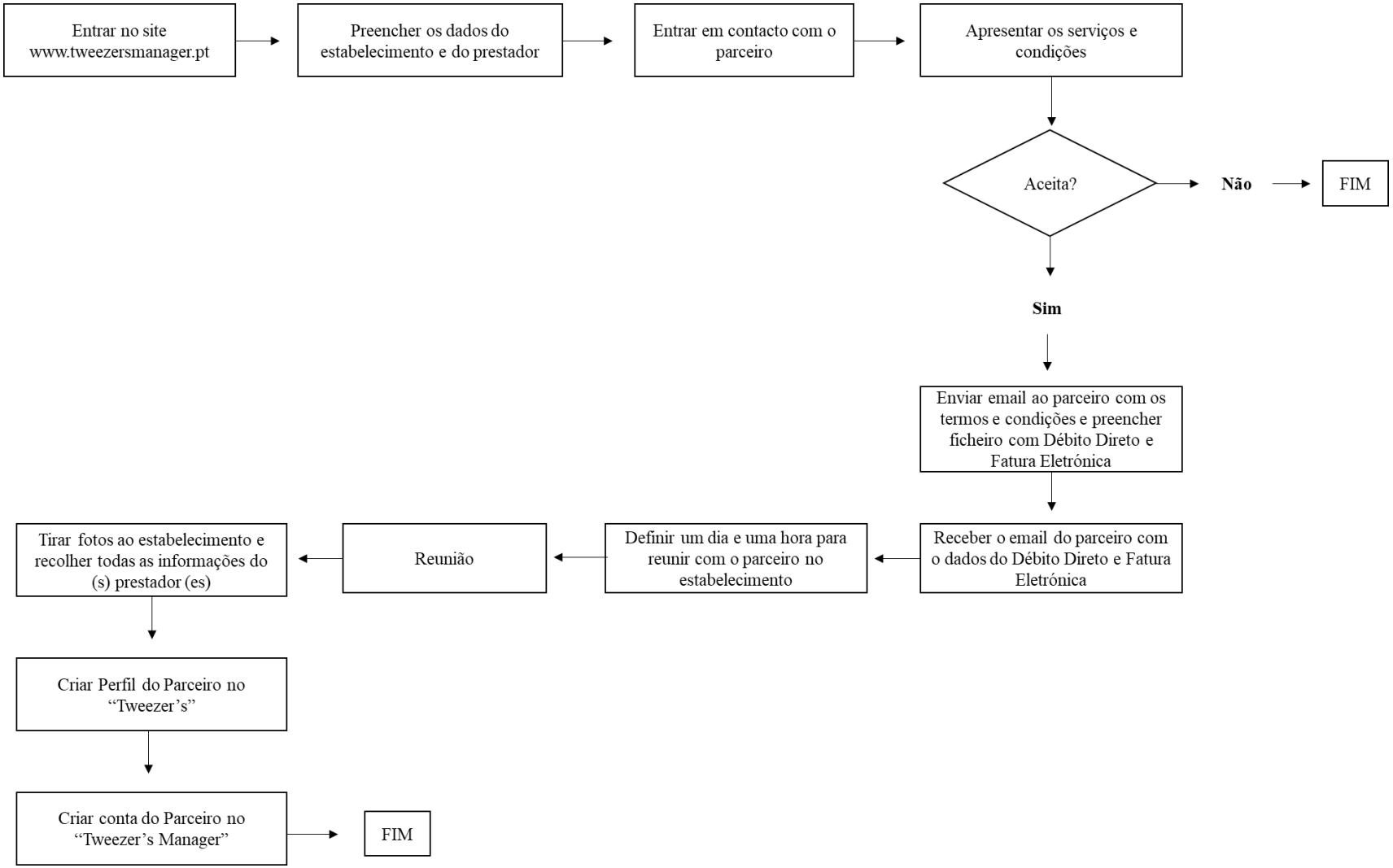


Figura 18 - Fluxograma do registo do parceiro no Tweezer's

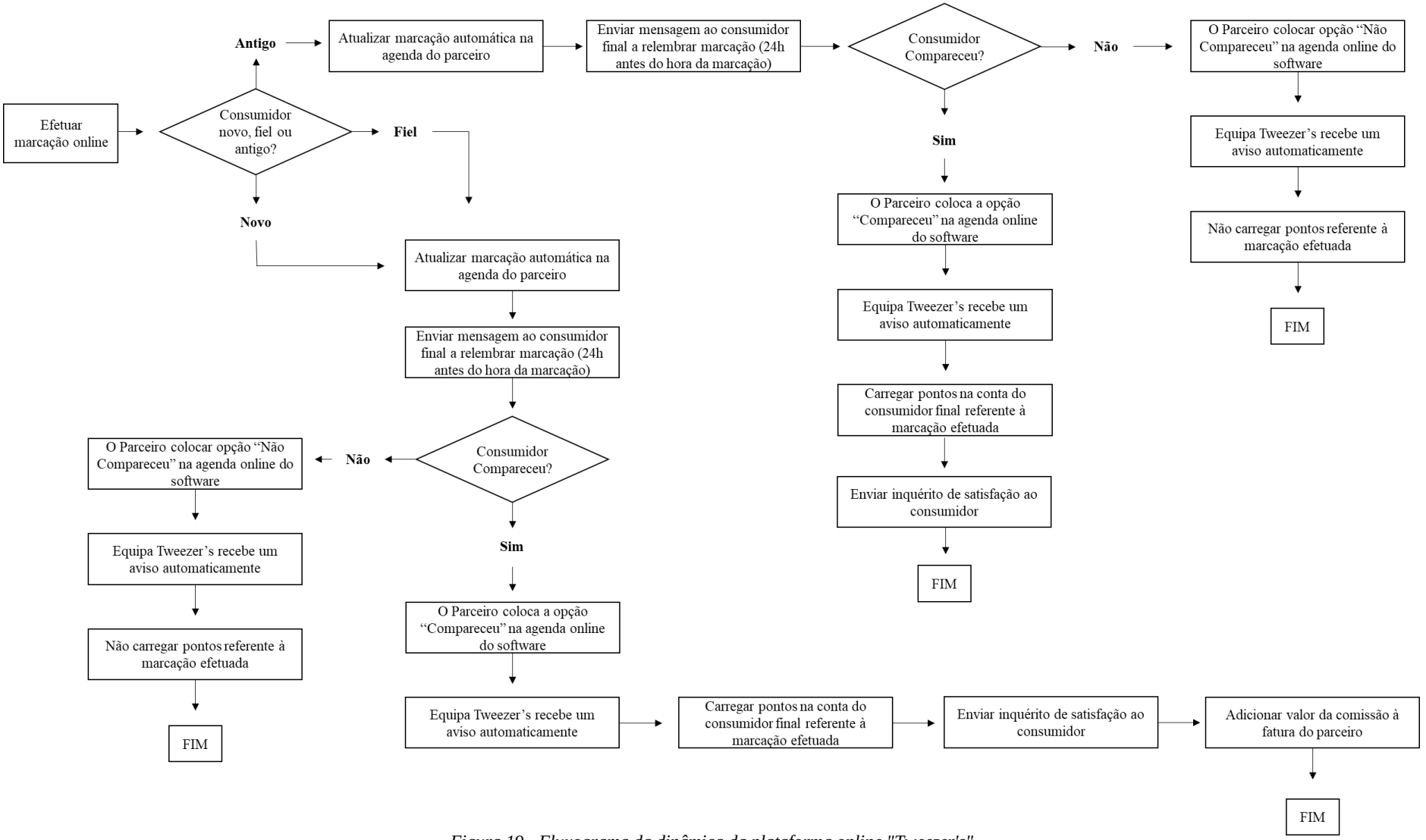


Figura 19 - Fluxograma da dinâmica da plataforma online "Tweezer's"

8. Projeções e Análise Financeira do projeto *Tweezer's*

8.1. Investimento

O investimento foi concebido de forma racional e calibrado para satisfazer as necessidades operacionais do projeto.

Nestes termos, o ano zero do projeto *Tweezer's* será marcado pela concretização do investimento em ativo fixo, essencialmente no desenvolvimento e implementação da aplicação móvel (Android + IOS), do w*ebsite* e *Software* que suportará toda a atividade operacional proposta.

Este investimento tem carater prioritário e será executado em 3 meses.

Em simultâneo será executado o investimento direcionado para a atividade comercial deste projeto nomeadamente com a aquisição de equipamento informático, como podemos ver na Tabela XIV.

Considerando a possibilidade inevitável de reajuste nas soluções informáticas a desenvolver, principalmente no que respeita a novas funcionalidades que deverão manter as espectativas dos nossos *Stakeholders*, haverá lugar a reinvestimento no segundo ano de atividade do projeto.

O investimento será suportado por capitais próprios, logo não haverá recurso a capitais alheios.

Tabela XIV - Investimento e reinvestimento em Capital Fixo

Descrição	Valor de Aquisição	Tx. Am.	Vida útil	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Fator acumulado de inflação			1	1,000	1,017	1,036	1,055	1,074	1,093	
Ativo tangíveis	**1 017,00 €**			**1 017,00 €**	-	-	-	-	-	**1 017,00 €**
Equipamento administrativo										
Portatil	1 017,00 €	33,33%	3	1 017,00 €						
Ativo intangíveis	**51 155,10 €**			**51 155,10 €**	-	**20 720,00 €**	-	-	**57,46 €**	**71 875,10 €**
Aplicação móvel (Andróide + IOS), *WebSite* e *Software*	50 850,00 €	10,00%	10	50 850,00 €		20 720,00 €				
Registo da marca "Tweezer's"	305,10 €	5,00%	20	305,10 €					57,46 €	
Total	**52 172,10 €**			**52 172,10 €**	- €	**20 720,00 €**	- €	- €	**57,46 €**	**72 892,10 €**

8.2. Previsão de Venda

Importa salientar que o sucesso deste projeto está fortemente condicionado à adesão dos parceiros à plataforma e à reação dos potenciais consumidores finais perante os estímulos promocionais.

Salienta-se também que o projeto está dimensionado à realidade geográfica concreta da Área Metropolitana de Lisboa, denotando-se que existe um potencial de crescimento eminente se pensarmos na expansão do conceito a outros distritos a sul e a norte de Portugal, ou até mesmo na sua internacionalização.

Para que a estratégia de penetração no mercado seja bem-sucedida, dedicou-se especial atenção ao perfil dos consumidores finais, que está maioritariamente representado, por pessoas do género feminino, com faixa etária situada entre os 19 e 43 anos, que privilegiam a qualidade do serviço prestado, preços e a localização dos estabelecimentos de beleza.

As estimativas projetadas para o volume de vendas tiveram como base a população ativa da Área Metropolitana de Lisboa (1 403 600 indivíduos) e a tendência de opinião apurada através dos inquéritos realizados aos consumidores finais (271 inquiridos). Na Tabela XV é possível consultar o mercado potencial distribuído por género.

Tabela XV – Consumidores finais - Mercado potencial distribuído por género

		Mulheres	**%**	**Homens**	**%**	**Total**
População Ativa	Área Metropolitana de Lisboa	715 300	50,96%	688 300	49,04%	**1 403 600**
Inqueridos	Amostra	232	85,61%	39	14,39%	**271**

Para determinar o segmento estratégico (Tabela XVI), foram considerados consumidores com uma faixa etária situada entre os 19 e 43 anos, que aceitam a possibilidade de uma nova experiência (49,8% Mulheres e 4,05% Homens) e que estariam dispostos a utilizar uma aplicação móvel (APP) (69,64%).

Tabela XVI – Consumidores finais - Segmento estratégico

	Mulheres	%	Homens	%	Total	%
Predisposição utilização da APP	214	86,64%	33	13,36%	247	100,0%
Não	8	3,24%	3	1,21%	11	4,45%
Sim	156	63,16%	16	6,48%	172	69,64%
Talvez	50	20,24%	14	5,67%	64	25,91%
Faixa etária representativa - 19 aos 43 anos	214	86,6%	33	13,4%	247	100,0%
Novas experiências?	214	86,64%	33	13,36%	247	100%
Sim	123	49,80%	10	4,05%	133	53,85%
Talvez	70	28,34%	17	6,88%	87	35,22%
Não	21	8,50%	6	2,43%	27	10,93%

Em resultado, apuraram-se como potenciais consumidores finais 16,16% (226 775 indivíduos) da população ativa localizada na Área Metropolitana de Lisboa (Tabela XVII).

Tabela XVII - Potenciais consumidores

Consumidores finais	Mulheres	%	Homens	%	Total	%
Área Metropolitana de Lisboa - População ativa	715 300	50,96%	688 300	49,04%	1 403 600	100%
Potenciais consumidores	**224 970**	**31,45%**	**1 805**	**0,26%**	**226 775**	**16,16%**

Para determinar o gasto médio por consumidor final em serviços de beleza, considerou-se a média aritmética de intervalos apurada através dos resultados nos inquéritos (Tabela XVIII).

Tabela XVIII - Média Aritmética

"Por mês quanto gasta em serviços de beleza?"	Feminino	Masculino	Frequência Absoluta (Xa)	Média (Xm)	Xa*Xm
1€ - 10€	32	13	45	5,5	247,5
11€ - 20€	62	13	75	15,5	1162,5
21€ - 30€	62	5	67	25,5	1708,5
31€ - 40€	28	2	30	35,5	1065
41€ - 50€	14		14	45,5	637
> 50€	16		16	75	1200
Total Geral	214	33	247	202,5	6020,5
				Média aritmétrica	***29,73 €***

Para escalonar o volume de vendas nos 5 anos previstos na avaliação deste projeto, considerou-se oportuno e ajustado à escala do mercado consumidor (mercado de massa) e à natureza da ideia de negócio (mundo virtual) o uso do modelo teórico de Everett M. Rogers da Curva de Adoção da Inovação (Tabela XIX).

Tabela XIX – Volume de Vendas previsto, com base no modelo teórico de Everett M. Rogers, por perfil de consumidor

Consumidores finais Área metropolitana de Lisboa	**%**	**Mulheres**			**Homens**			**Total de consumidores finais**
		N.º	**Novos**	**Fiéis**	**N.º**	**Novos**	**Fiéis**	
			10%	**5%**		**10%**	**5%**	
Inovadores	2,50%	5 624	181 259,36 €	11 401,09 €	45	1 454,39 €	91,48 €	5 669
Primeiros adeptos	13,50%	30 371	967 606,73 €	67 162,77 €	244	7 763,88 €	538,90 €	30 615
Maioria inicial	34%	76 490	2 436 935,48 €	169 150,69 €	614	19 553,47 €	1 357,23 €	77 103
Maioria tardia	34%	76 490	2 436 935,48 €	169 150,69 €	614	19 553,47 €	1 357,23 €	77 103
Retardatários	16%	35 995	1 146 793,17 €	79 600,32 €	289	9 201,63 €	638,70 €	36 284
Total	**100%**	**224 970**	**7 167 457,29 €**	**497 502,02 €**	**1 805**	**57 510,21 €**	**3 991,85 €**	**226 775**
Volume negócios				**7 664 959,31 €**			**61 502,06 €**	**7 726 461,37 €**

No primeiro e segundo ano de atividade serão desenvolvidas várias ações de marketing focadas em captar a atenção de dois grupos de consumidores classificados por Everett Rogers como "Inovadores" e "Primeiros Adeptos", respetivamente.

O terceiro ano do projeto à semelhança dos anteriores, será marcado por um conjunto de campanhas promocionais agressivas, no sentido de transpor o "Abismo" existente entre os dois primeiros segmentos e o terceiro, caraterizado por Everett Rogers como um segmento mais exigente no momento da escolha.

Assim, na Tabela XX é possível consultar o volume de vendas previsto por ano. Nas previsões de vendas assume-se que apenas 20% dos clientes do ano anterior continuam a utilizar este serviço.

Tabela XX - Volume de vendas previsto por ano

Percentagem Imputada	2,50%	13,50%	34,00%	34,00%	16,00%
Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Valor	194 206,31 €	1 081 913,55 €	2 843 379,57 €	3 195 672,78 €	1 875 368,37 €

8.3. Gastos

Os gastos em fornecimentos e serviços externos (FSE) do projeto, foram racionalizados e estruturados em função das necessidades elementares da atividade operacional do projeto, evitando subaproveitamento de recursos.

Estão maioritariamente relacionados com a atividade produtiva, salientando-se com maior expressividade (74% nos três primeiros anos de atividade) os gastos com a promoção dos serviços junto dos consumidores finais.

Destacam-se ainda a importância dos gastos permanentes relacionados com os serviços de *outsourcing* que deverão assegurar a o bom funcionamento do *software*, da aplicação móvel (Android + IOS) e do *website.*

Tabela XXI - Fornecimento e Serviços Externos

Descrição	**Valor Mensal 1º**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Serviços Especializados	500,00 €	6 102,00 €	6 216,00 €	6 330,00 €	6 444,00 €	6 558,00 €
Publicidade e Propaganda	5 000,00 €	61 020,00 €	62 160,00 €	63 300,00 €	32 220,00 €	32 790,00 €
Seguros	83,29 €	1 250,26 €	1 273,62 €	1 296,98 €	1 320,33 €	1 343,69 €
Electricidade	400,00 €	4 881,60 €	4 972,80 €	5 064,00 €	5 155,20 €	5 246,40 €
Água	100,00 €	1 416,12 €	1 442,58 €	1 469,04 €	1 495,49 €	1 521,95 €
Comunicações	300,00 €	3 661,20 €	3 729,60 €	3 798,00 €	3 866,40 €	3 934,80 €
Combustíveis	100,00 €	1 220,40 €	1 243,20 €	1 266,00 €	1 288,80 €	1 311,60 €
Rendas e Alugueres	200,00 €	2 440,80 €	2 486,40 €	2 532,00 €	2 577,60 €	2 623,20 €
Total com Inflação/sem IVA		**81 992,38 €**	**83 524,20 €**	**85 056,01 €**	**54 367,83 €**	**55 329,64 €**

A rubrica de gastos com pessoal é a segunda mais expressiva do projeto *Tweezer's.* No primeiro ano de atividade contará com um quadro de dois efetivos, evoluindo ao longo dos anos seguintes para quatro efetivos. Serão adstritos às áreas: comercial (competências relacionadas com a gestão dos parceiros e consumidores finais), administrativa/financeira (competências de *BackOffice*) e de gestão (competências ao nível da gestão de topo). Na Tabela XXII é possível consultar os gastos com o pessoal.

Tabela XXII – Gastos com pessoal

Gastos anuais por trabalhador	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Salário Bruto	12 814,20 €	13 032,04 €	13 253,59 €	13 478,90 €	13 708,04 €
Segurança Social	3 043,37 €	3 095,11 €	3 147,73 €	3 201,24 €	3 255,66 €
Seguro de Acidentes de trabalho	109,84 €	111,70 €	113,60 €	115,53 €	117,50 €
Subsídio de Alimentação	1 259,28 €	1 259,28 €	1 259,28 €	1 259,28 €	1 259,28 €
Total	17 226,69 €	17 498,13 €	17 774,19 €	18 054,95 €	18 340,47 €

Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos Totais	34 453,38 €	52 494,40 €	53 322,58 €	54 164,85 €	73 361,90 €

8.4. Working capital

As Necessidades de Fundo de Maneio ou Working Capital, resultam da diferença entre as necessidades financeiras de exploração e os recursos financeiros de exploração, ambos com dinâmicas temporais cíclicas de curto prazo na exploração do negócio.

Os saldos apurados na tabela abaixo mencionada, demonstram um cenário favorável e equilibrado entre necessidades e recursos financeiros de curto prazo, fortemente influenciado pelo prazo médio de pagamentos e recebimentos (30 dias).

Tabela XXIII - Working Capital

	Anos	2019	2020	2021	2022	2023
Mapa de working capital						
	Prazos (meses)					
Necessidades Financeiras						
Clientes	1	16 183,86 €	90 159,46 €	236 948,30 €	266 306,06 €	156 280,70 €
Total		16 183,86 €	90 159,46 €	236 948,30 €	266 306,06 €	156 280,70 €
Recursos Financeiros						
Fornecedores	1	6 832,70 €	6 960,35 €	7 088,00 €	4 530,65 €	4 610,80 €
EOEP	Vários	6 267,57 €	40 931,45 €	108 763,45 €	123 484,80 €	73 913,79 €
Total		13 100,27 €	47 891,80 €	115 851,45 €	128 015,45 €	78 524,59 €
Working capital		3 083,59 €	42 267,67 €	121 096,85 €	138 290,61 €	77 756,10 €
Investimento em working capital		- 13 611,42 €	39 184,08 €	78 829,18 €	17 193,77 €	- 60 534,51 €

8.5. Plano Financeiro

O financiamento do projeto na sua fase de implementação é garantido por capitais próprios. Na fase propriamente produtiva do projeto o financiamento será garantido pela dinâmica da atividade produtiva através de meios libertos brutos.

Tabela XXIV – Financiamento do projeto

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento= Capital Fixo + FMN	68 867,11 €	-13 611,42 €	39 184,08 €	78 829,18 €	17 193,77 €	-60 534,51 €
Margem de segurança	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Necessidade de Financiamento	68 867,11 €	-13 611,42 €	39 184,08 €	78 829,18 €	17 193,77 €	-60 534,51 €
Fontes de financiamento						
Meios Libertos	- €	77 760,55 €	945 894,95 €	2 705 000,98 €	3 087 140,11 €	1 746 676,83 €
Capital social	70 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Prestações suplementares			- €	- €	- €	- €
Suprimentos/empréstimos de sócios			- €	- €	- €	- €
Financiamento bancário e outras Ins. De crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	70 000,00 €	77 760,55 €	945 894,95 €	2 705 000,98 €	3 087 140,11 €	1 746 676,83 €

8.6. Demonstração de Resultados Previsional

Na Tabela XXV é possível consultar a Demonstração de Resultados Previsional do *Tweezer's*.

Tabela XXV – Demostração de Resultados Previsional

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas					
Prestação De Serviços	194 206,31 €	1 081 913,55 €	2 843 379,57 €	3 195 672,78 €	1 875 368,37 €
CMVMC					
FSE	81 992,38 €	83 524,20 €	85 056,01 €	54 367,83 €	55 329,64 €
Gastos C/Pessoal	34 453,38 €	52 494,40 €	53 322,58 €	54 164,85 €	73 361,90 €
Outros Custos Operacionais	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBITDA	77 760,55 €	945 894,95 €	2 705 000,98 €	3 087 140,11 €	1 746 676,83 €
Amortização Exercício	5 439,26 €	12 442,01 €	19 445,77 €	26 111,52 €	32 783,12 €
EBIT	72 321,30 €	933 452,94 €	2 685 555,21 €	3 061 028,59 €	1 713 893,71 €
Imposto Sobre o Lucro	15 187,47 €	210 026,91 €	684 816,58 €	780 562,29 €	437 042,90 €
EBIT (1-T)	57 133,82 €	723 426,02 €	2 000 738,63 €	2 280 466,30 €	1 276 850,82 €
Operacional Cash Flow	62 573,08 €	735 868,03 €	2 020 184,40 €	2 306 577,82 €	1 309 633,94 €

8.7. Balanço Previsional

Na Tabela XXVI é possível consultar o Balanço Previsional do *Tweezer's*.

Tabela XXVI - Balanço Previsional

	Anos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo							
Activos							
Activos intangíveis		51 155,10 €	51 155,10 €	71 875,10 €	71 875,10 €	71 875,10 €	71 932,56 €
Activos tangíveis		1 017,00 €	1 017,00 €	1 017,00 €	1 017,00 €	1 017,00 €	1 017,00 €
Amortizações acumuladas		0,00 €	5 439,26 €	12 442,01 €	19 445,77 €	26 111,52 €	32 783,12 €
Inventários							
Matérias-primas			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Produto acabado e intermediário			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mercadoria			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contas a receber de curto prazo							
Dívidas de clientes			16 183,86 €	90 159,46 €	236 948,30 €	266 306,06 €	156 280,70 €
Clientes de cobrança duvidosa			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Estados e outros entes públicos		16 695,01 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros devedores			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Caixa e depósitos bancários		1 132,89 €	77 317,39 €	747 842,09 €	2 676 755,30 €	4 946 693,58 €	6 290 693,05 €
Diferimentos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total do activo		**70 000,00 €**	**140 234,09 €**	**898 451,65 €**	**2 967 149,93 €**	**5 259 780,23 €**	**6 487 140,19 €**
Capital Próprio	**Anos**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Capital realizado		70 000,00 €	70 000,00 €	70 000,00 €	70 000,00 €	70 000,00 €	70 000,00 €
Outros instrumentos de capital próprio		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Excedentes de revalorização		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas e resultados transitados		0,00 €	0,00 €	57 133,82 €	780 559,85 €	2 781 298,48 €	5 061 764,78 €
Resultados liquidos		0,00 €	57 133,82 €	723 426,02 €	2 000 738,63 €	2 280 466,30 €	1 276 850,82 €
Total do Capital próprio		**70 000,00 €**	**127 133,82 €**	**850 559,85 €**	**2 851 298,48 €**	**5 131 764,78 €**	**6 408 615,60 €**
Passivo	**Anos**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Previsão para impostos							
Passivo não corrente							
Financiamentos obtidos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dívida a fornecedores de imobilizado		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Suprimentos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros credores		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Passivos correntes							
Financiamentos obtidos							
Dividas a fornecedores		0,00 €	6 832,70 €	6 960,35 €	7 088,00 €	4 530,65 €	4 610,80 €
Estado e outros entes públicos		0,00 €	6 267,57 €	40 931,45 €	108 763,45 €	123 484,80 €	73 913,79 €
Outros credores		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Diferimentos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total do Passivo		**0,00 €**	**13 100,27 €**	**47 891,80 €**	**115 851,45 €**	**128 015,45 €**	**78 524,59 €**
Total do Capital Próprio e do Passivo		**70 000,00 €**	**140 234,09 €**	**898 451,65 €**	**2 967 149,93 €**	**5 259 780,23 €**	**6 487 140,19 €**

8.8. VAL, TIR e Período de Recuperação

Quanto aos rácios de viabilidade económica e financeira podemos observar no quadro abaixo apresentado o VAL, TIR e Período de Recuperação do Investimento que conferem indicadores positivos.

Tabela XXVII - Rácios de viabilidade económica e financeira

	Valor	Fórmula	Pressupostos
Taxa juro do Ativo sem Risco	1,80%	Rf	Obrigações do Tesouro português (10 Anos)
Prémio de Risco de Mercado	6,53%	Rm-Rf	
Beta do Sector	0,93		
Taxa de Actualização c/ inflação	9,491%	$Re = Rf + \beta_u * (Rm-Rf)$	

Indicadores	Valor
VAL	4 599 446,37 €
TIR	379%
PP (anos)	1

8.9. Análise de Sensibilidade

A margem bruta existente permite variações consideráveis no volume de vendas e na estrutura de gastos ao ponto de considerar o negócio viável mesmo em cenários de grande stress.

Na Tabela que se segue é possível verificar que uma grande variação (90%) negativa no volume de vendas pode perturbar os rácios de viabilidade.

Tabela XXVIII - Cenário A: Variação negativa de 90% das vendas

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas					
Prestação De Serviços	19 420,63 €	108 191,35 €	284 337,96 €	319 567,28 €	187 536,84 €
CMVMC					
FSE	81 992,38 €	83 524,20 €	85 056,01 €	54 367,83 €	55 329,64 €
Gastos C/Pessoal	34 453,38 €	52 494,40 €	53 322,58 €	54 164,85 €	73 361,90 €
Outros Custos Operacionais	- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA	- 97 025,13 €	- 27 827,25 €	145 959,36 €	211 034,61 €	58 845,30 €
Amortização Exercício	5 439,26 €	12 442,01 €	19 445,77 €	26 111,52 €	32 783,12 €
EBIT	- 102 464,38 €	- 40 269,26 €	126 513,59 €	184 923,09 €	26 062,18 €
Imposto Sobre o Lucro	- 21 517,52 €	- 8 456,54 €	28 465,56 €	41 607,69 €	5 863,99 €
EBIT (1-T)	- 80 946,86 €	- 31 812,71 €	98 048,04 €	143 315,39 €	20 198,19 €
Operacional Cash Flow	- 75 507,61 €	- 19 370,70 €	117 493,80 €	169 426,91 €	52 981,31 €

Indicador	Valor
VAL	108 215,83 €
TIR	25%
PP (anos)	4 anos e 3 meses

9. Conclusões

Num contexto atual, as tecnologias digitais têm gerado grandes oportunidades às empresas e a novos empreendedores, tanto ao nível da criação de novos projetos, como ao nível da eficiência de atividades operacionais.

Estas tecnologias têm gerado um forte impacto no consumidor, transformando-o drasticamente. Atualmente encontramos na sociedade um consumidor exigente, que está cada vez mais comodo com as tecnologias e exige um mercado altamente responsivo perante as suas necessidades. Importa ainda salientar que o consumidor da atualidade raramente se desloca a uma loja para efetuar uma compra, pois consegue fazê-lo facilmente através do seu *smartphone*, ou outros dispositivos que tenham acesso à internet.

Numa outra vertente, as tecnologias digitais, nomeadamente as redes socais, também estão a transformar a maneira como as empresas comunicam com os seus consumidores. Neste sentido, veio melhor a comunicação permitindo que as empresas passem de uma comunicação de massa para uma individual. Este tipo de comunicação permite uma direção, um foco, uma comunicação mais personalizada, direcionada ao consumidor, contribuído para a sua experiência e satisfação.

Deste modo, conseguimos perceber o quão importante as tecnologias digitais estão a ser para o crescimento económico e globalização, proporcionando novas oportunidades em toda a parte do mundo.

Transpassando para o âmbito do negócio, numa realidade onde mais de 70% da população portuguesa utiliza internet, e onde a procura por prestadores de serviços de beleza está a crescer solidamente, surge a oportunidade de realizar parcerias estratégicas com os prestadores de serviços de beleza.

O projeto *Tweezer's* consiste numa plataforma de pesquisa de estabelecimentos de beleza e marcações online. Este projeto foi criado e desenvolvido tento em conta as necessidades dos parceiros e dos consumidores finais.

A ideia surgiu através de uma observação de um exemplo prático do nosso dia a dia: uma ida ao cabeleiro. Ao longo desse processo ficou presente o desgaste e o esforço em concretizar uma simples marcação na agenda do prestador.

Da observação mencionada ficou presente as lacunas operacionais nas atividades dos prestadores de serviços de beleza, bem como a necessidade por parte dos seus clientes em ter uma maneira mais eficiente de realizar o processo de efetuar marcações.

Neste sentido, de modo a analisar a veracidade das necessidades detetadas na observação, foram realizados inquéritos aos consumidores finais e entrevistas aos prestadores de serviços de beleza.

Dos estudos realizados concluímos que os prestadores de serviços de beleza não só têm alguma dificuldade em gerir as marcações, como também sentem que têm poupa visibilidade no mercado. Por outro lado, os consumidores mostraram-se extremamente incomodados com os métodos convencionais utilizados por estes prestadores, revelando que preferiam poder realizar marcações através da internet, sem a existência de um processo telefónico.

Após esta análise à procura, foi realizada uma análise de *Bechmark* nacional e internacional. Esta análise permitiu uma melhor estruturação do negócio, pois foram analisadas empresas de referência no mercado. Desta análise resultou o desenho da estrutura e funcionalidades do *Tweezer's*.

A estratégia do *Tweezer's* foi pensada e desenvolvida de acordo com os seus objetivos e orientações. Assim, visa criar valor tanto para os seus parceiros como para os consumidores finais. Pois o negócio depende de ambas as partes, isto é, não funciona apenas com uma.

No que diz respeito à comunicação, o *Tweezer's* visa estrategicamente iniciar a sua comunicação de uma forma agressiva, pois é uma plataforma online que depende de visualizações, e necessita de ter desde logo no início grande visibilidade.

Desta forma, através da estrutura desenhada o projeto pretende colmatar as necessidades inicialmente detetadas, tanto as dos consumidores finais como as dos prestadores de serviços de beleza.

Por um lado, aos consumidores finais poderão encontrar qualquer estabelecimento de beleza local, bem como aceder a todas as informações (preço, serviços prestados, vídeos, fotografias, comentários de outros consumidores finais, localização, entre outras informações relevantes para a tomada de decisão do cliente), bem como acesso a uma

agenda online que lhe permitirá efetuar marcações online em segundos, evitando o método convencional até então utilizado.

Por outro lado, aos prestadores de serviços de beleza permitirá uma maior visibilidade no mercado, e consequentemente rentabilizar as horas de menor movimento, atraindo novos clientes, e ainda permitirá fazer uma gestão operacional eficaz através de um software exclusivo de gestão e agendamento profissional.

Através das entrevistas e inquéritos ficou presente o forte interesse de ambas as partes por um projeto destes. Deste modo, o projeto em si demonstra-se viável, não só pelos indicadores económicos e financeiros positivos explanados ao longo da dissertação, mas também pelas mais-valias verificadas para todas as partes envolvidas nesta ideia de negócio.

10. Referências Bibliográficas

Aa, W., e Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18: 155-171.

American Marketing Association (2013). Definition of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 1 Outubro 2018.

Baron, R. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20: 104-119.

Baum, D., Spann, M., Füller, J. e Thürridl, C. (2018). The impact of social media campaigns on the success of new product introductions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, In Press.

Beraldo, F. (2017). Curva de adoção: Conheça a difusão de inovação. https://blog.cicloagenciadigital.com.br/curva-de-adocao/. Acesso em: 1 de Outubro de 2018.

Briel, F., Davidsson, P. e Recker Jan (2018). Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42: 47-69.

Bukavo, B., Brumercikova, E., Kondek P., e Groma P. (2017). The Usage of Cognitive Maps in the Comparison of Marketing Mixo f Railway Passenger Transport. *Procedia Engineering*, 187: 498 – 503.

Cohen, B., Amorós, J.E., e Lundyd, L. (2017). The generative potential of emerging technology to support startups and new ecosystems. *Business Horizons*, 60: 741–745.

Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix revisited: Towards de 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22: 407-438.

Cruz, D., e Fill, C. (2008). Evaluating viral marketing: isolating the key criteria. *Marketing Intellinge & Planning*, 26: 743–758.

Dascălu, D. (2014). Individualism and mass communication in the context of globalization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 163: 1 – 6.

Deeds, D., DeCarolis, D., Coombs, J., (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15: 211 – 230.

Giones, F. e Brem, A. (2017). Digital Technology Entreperneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7: 44-51.

Hashim, N., e Hamzah, M. (2014). 7P's: A Literatura Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130: 155 – 159.

Hunt, S. (1976). The Nature and scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40: 17-28.

Instituto Nacional de Estatísticas (2016). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE. Acesso em: 1 Outubro de 2018.

Jansen, B.J., Zhang, M., Sobel, K., e Chowdury, A. (2009). Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Techonoly*, 60: 2169–2188.

Keane, S., Cormican, K., e Sheahan, J. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights,* 9: 65-74.

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For? *Journal of Marketing*, 79: 1 – 9.

Kumar, V. e Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing,* 80: 36-68.

Leeflang, P., Verhoef, P., Dahlström, P. e Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32: 1 – 12.

Mallapragada, G., Chandukala, R., e Liu, Q. (2016). Exploring the Effects of "What" (Product) and "Where" (Website) Characteristics on Online Shopping Behavior. *Journal of Marketing,* 80: 21-38.

McClelland, D. (1965). N Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: 389-392.

Nambisan, S. (2016). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Techonology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 4*1: 1029-1055.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. e Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research In A Digital World. *MIS Quarterly*. 41: 223-238.

Nisar, T., e Prabhakar, G. (2017). What factos determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? Journal of Retailing and Consumer Services, 39: 135-144.

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. 2010. ***Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*** New Jersey: John Wiley & Sons.

Parise, S., Guinan, P.J. e Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons,* 59: 411-420.

Pashigoreva, G. I. (2012). Choosing Management Methods for Strategic Development Processes of the Services Sector on Consumer Market Marketing in Russia and Abroad. # 8, pp. 32-39

Pereira, N., Mulinari, P., Alves, S., e Pereira, T. (2006). Mídia de Massa X Mídia Interativa: Transição do Comportamento do Consumidor de Reativo para Pró-Ativo. *Revista Eletrônica de Comunicação*, 1: 412 – 423.

PORDATA (2017). Site https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390. Acesso em: 1 de Outubro de 2018.

Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28: 116-123.

Rippa, P., e Secundo, G. (2018). Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*. In Press.

Rogers, E. M. 2001. ***Evolution: Diffusion of Innovations.*** London: Pergamon

Rogers, E.M. 2003. ***Diffusion of innovations***. New York: Free Press.

Schumpeter, J. A. 1982. ***Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico***. São Paulo: Abril Cultural.

Sümer, S. (2017). A Brief Perspective on Emoji Marketing. *International Journal of New Tecnology and Research*, 3: 29-31.

Timmons, J.A. 1994. ***New venture creation: entrepreneurship for the 21st century.*** Boston: IRWIN. 4ª ed. 796p.

Wedel, M. e Kannan, P.K. (2016), Marketing Analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80: 97-121.

Xu, X. Munson, C. e Zeng, S. (2016). The impact of E-service offerings on the Demand of Online Customers. *International Journal of Production Economics*, 184: 231-244.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52: 2-22.

11. Anexos

Anexo I: Guião das entrevistas aos prestadores de serviços de beleza:

"Olá,

Chamo-me Maria Beatriz Faria Jardim, tenho 23 anos e neste momento estou a realizar o *Master* em Gestão, do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Nesta fase final da minha formação cabe-me realizar um projeto final, nomeadamente a dissertação de Mestrado. Para tais efeitos decidi desenvolver um projeto pessoal que pretende colmatar necessidades detetadas na gestão e visibilidade no mercado dos prestadores de serviços de beleza. Com o intuito de analisar a veracidade de tais necessidades, gostaria de saber a sua disponibilidade para responder a 17 perguntas. A duração da entrevista é de 10 a 15 minutos.

Os dados recolhidos através desta entrevista serão posteriormente tratados com a máxima confidencialidade, isto é, os dados de identificação da sua empresa serão salvaguardados e não aparecerão em qualquer apresentação ou documento.

1. Qual é o CAE principal da Empresa?
2. Em que ano iniciou a atividade da sua empresa?
3. Quantos estabelecimentos tem em Portugal?
4. Onde estão localizados os estabelecimentos?
5. Qual é o horário de funcionamento?
6. Quantos funcionários trabalham em cada estabelecimento?
7. Qual é o seu público alvo?
8. Quais são os tipos de serviços que presta?
9. Em média, quantos clientes atende por dia?
10. Quantos clientes considera que são fiéis?
11. Os preços dos seus serviços variam entre que valores?

12. Como faz a gestão da sua carteira de clientes?

13. Qual é o grau de dificuldade que encontra em gerir os seus clientes?

14. Tem horas de pouco movimento? Quais?

15. Acha que os consumidores locais conhecem o seu estabelecimento de beleza?

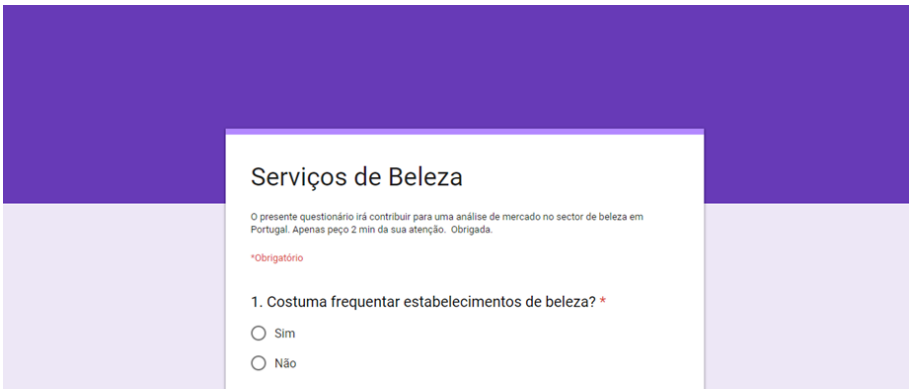
16. Qual é a sua estratégia de comunicação?

17. Como sabe, nos dias de hoje presenciamos constantes evoluções tecnológicas na sociedade, e vivemos num mundo cada vez mais virtual. Imagine se existisse uma plataforma online que lhe permitisse ter mais visibilidade no mercado, atrair novos clientes e fazer uma melhor gestão do seu negócio (como por exemplo: disponibilizar uma agenda online de modo a que o consumidor conseguisse fazer marcações 24h/dia e obter confirmação das mesmas em segundos), acha que seria vantajoso para o seu negócio?

18. Quanto é que estaria disposto a pagar, por mês, para usufruir de um serviço destes?

Muito obrigada pela sua colaboração."

Anexo II: Inquérito realizado aos consumidores finais construído no Google Formulários



a) Se Sim, quais? *

- [ ] Cabeleireiro
- [ ] Barbeiro
- [ ] Manicure
- [ ] Pedicure
- [ ] Depilação
- [ ] Outra: _____

2. Quantas vezes por mês frequenta os estabelecimentos de beleza que indicou? *

- ( ) 1 vez por mês
- ( ) 2 vezes por mês
- ( ) 3 vezes por mês
- ( ) Outra: _____

3. Tem algum estabelecimento de beleza que costuma frequentar? *

- ( ) Sim
- ( ) Não

4. Experimentaria outro estabelecimento de beleza? *

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Talvez

5. O que levaria a experimentar outro estabelecimento de beleza? *

- [ ] Qualidade do serviço prestado
- [ ] Produtos que são usados no estabelecimento
- [ ] A forma de marcação
- [ ] Os preços e campanhas
- [ ] Localização
- [ ] Recomendação de outros clientes
- [ ] Outra: _____

6. Por mês quanto gasta em serviços de beleza? *

- ( ) 1€ - 10€
- ( ) 11€ - 20€
- ( ) 21€ - 30€
- ( ) 31€ - 40€
- ( ) 41€ - 50€
- ( ) > 50€

7. Atualmente para efetuar uma marcação num estabelecimento de beleza como faz? *

- [ ] Chamada Telefónica
- [ ] Marcação Online
- [ ] Pessoalmente no estabelecimento
- [ ] Outra: _____

8. Gostaria de efetuar marcações online? *

- ○ Sim
- ○ Não

9. Tem conhecimento de alguma plataforma online que lhe permita localizar todos os prestadores de serviços de beleza locais? *

- ○ Sim
- ○ Não

Se Sim, qual?

A sua resposta

10. Gostaria de poder localizar todos os prestadores de serviços de beleza locais e ter automaticamente acesso aos seus preços, campanhas, qualidade, serviços, disponibilidade (agenda online - 24h/dia), e feedback de outros clientes? *

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Talvez

11. Caso existisse uma aplicação que lhe permitisse ter acesso a todas essas informações, descarregava-a? *

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Talvez

SEGUINTE

Serviços de Beleza

*Obrigatório

Questões Demográficas

1. Qual é o seu ano de nascimento? *

A sua resposta

2. Em que país reside? *

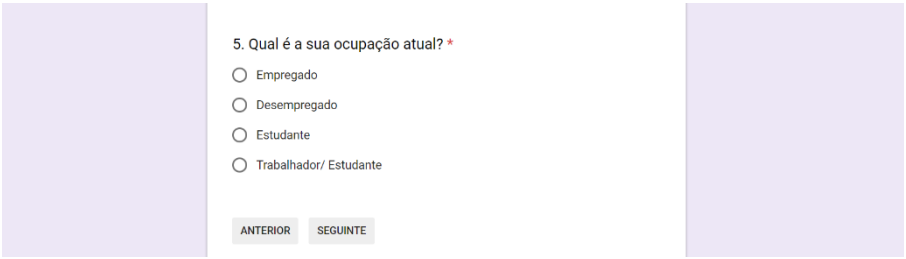
- ○ Portugal
- ○ Outra:

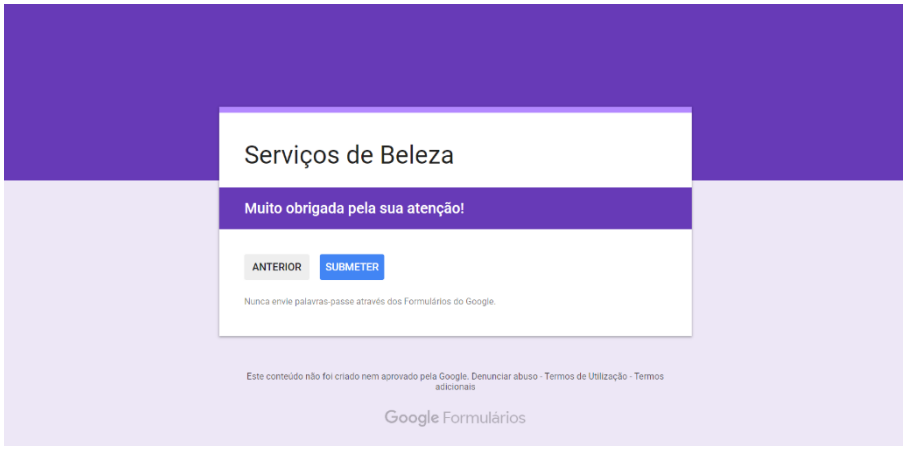
3. Qual o seu género? *

- ○ Feminino
- ○ Masculino

4. Quais são as suas habilitações literárias? *

- ○ Igual ou inferior ao Ensino Básico 1º ciclo (4º ano)
- ○ Ensino Básico 2º ciclo (6º ano)
- ○ Ensino Básico 3º ciclo (9º ano)
- ○ Ensino Secundário (12º ano)
- ○ Licenciatura
- ○ Pós-graduação
- ○ Mestrado
- ○ Doutoramento


5. Qual é a sua ocupação atual? *
Empregado
Desempregado
Estudante
Trabalhador/ Estudante
ANTERIOR
SEGUINTE


Serviços de Beleza
Muito obrigada pela sua atenção!
ANTERIOR
SUBMETER
Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. Denunciar abuso - Termos de Utilização - Termos adicionais
Google Formulários