



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PROJETO EESTHETICS

BRUNO AURÉLIO GARCIA DOS SANTOS

NOVEMBRO – 2020



# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PROJETO EESTHETICS**

**BRUNO AURÉLIO GARCIA DOS SANTOS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA FILIPA PIRES DA SILVA**

**NOVEMBRO – 2020**

## Resumo

Este trabalho final de mestrado apresenta o plano de negócio para a ideia de negócio Eesthetics. Um plano de negócio constitui as bases de sustentação de um negócio, com fundamentos sólidos que servem para contextualizar e analisar a viabilidade de um esforço empreendedor (Kuratko, 2009). De acordo com Patricia Bayerlein (2005), um plano de negócios estratégico é uma grande oportunidade para se encontrar mais caminhos sobre o que a organização pretende alcançar e desenvolver.

A Eesthetics pretende ser uma startup de intermediação digital que medeia o fornecimento de serviços e produtos de estética, a eventuais clientes interessados. Terá em seu portfólio de produtos, cabeleireiros e centros de estética premium da zona geográfica a qual estiver inserida para disponibilizar seus serviços. Também contará com parceiros de transporte que proporcionarão a logística com conforto e segurança.

No desenvolvimento da análise deste negócio adoptou-se a generalidade da metodologia de Harvard. Com base nos tópicos propostos, é apresentado o mercado alvo que foi objeto de estudo e área principal de atuação desta futura empresa. São também apresentadas a metodologia, a missão visão e valores que irão compor os estatutos da empresa e que fizeram parte da ideia criativa do idealizador deste plano de negócios. Delineou-se também uma análise PEST, para os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem ajudar o leitor deste projeto, a compreender através de uma amostra temporal, qual é o contexto sócio económico atual, a partir de uma amostra em Portugal. Foram ainda considerados dados europeus, norte americanos, brasileiros e globais do mercado da estética para enriquecer a análise da conjuntura.

Adicionalmente, foi realizada uma recolha de dados que permite entender o interesse geral do público alvo da futura aplicação. Os dados mostraram que genericamente existe uma demanda significativa para o consumo deste tipo de serviço.

Por fim, a análise financeira realizada ao projeto permitiu demonstrar que existe viabilidade para a execução da ideia. Estas conclusões permitem afirmar que a futura start-up Eesthetics poderá ser bastante atrativa para futuros investidores.

### **Abstract**

This final master's work presents the business plan for the Eesthetics business idea. A business plan forms the basis for sustaining a business, with solid foundations that serve to contextualize and analyze the viability of an entrepreneurial effort (Kuratko, 2009). According to Patricia Bayerlein (2005), a strategic business plan is a great opportunity to find more ways about what the organization intends to achieve and develop.

Eesthetics intends to be a digital intermediation startup that mediates the supply of services and aesthetics products to interested customers. You will have in your portfolio of products, hairdressers and premium aesthetic centers of the geographical area to which it is inserted to make its services available. It will also have transportation partners that will provide logistics with comfort and safety.

In developing the analysis of this business, most of the Harvard methodology was adopted. Based on the proposed topics, the target market that was the object of study and the main area of activity of this future company is presented. Also presented are the methodology, the mission, vision and values that will compose the company's statutes and that were part of the creative idea of the creator of this business plan. A PEST analysis was also outlined, for the political, economic, social and technological factors that can help the reader of this project, to understand through a temporal sample, which is the current socio-economic context, from a sample in Portugal. European, North American, Brazilian and global data from the aesthetic market were also considered to enrich the analysis of the situation.

Additionally, a data collection was carried out that allows to understand the general interest of the target audience of the future application. The data showed that there is generally a significant demand for the consumption of this type of service.

Finally, the financial analysis carried out on the project showed that there is viability for the implementation of the idea. These conclusions allow us to affirm that the future start-up Eesthetics may be very attractive for future investors.

## **Agradecimentos**

Agradeço.

Aos professores do ISEG e em especial à minha Orientadora Prof(a) Doutora Filipa Pires da Silva, pela disponibilidade, interesse, atenção e paciência sempre a incentivar a continuidade do projeto.

À minha família e aos amigos que estiveram por perto: ao Ivan Rocha que incentivou e indicou caminhos de grande importância para a finalização do trabalho, ao Ricardo Rheingantz que ajudou a criar o logótipo da Eesthetics, os mock-ups e as imagens ilustrativas da aplicação móvel, e em especial a minha mãe, Nélia Lúcia, que nunca mediu esforços em sua vida para que eu pudesse estudar e aprimorar minha instrução e educação, dedico meu amor e minha eterna gratidão.

E por fim a Deus que é aquele que sempre está presente ao meu lado nos momentos de grandes desafios da vida.

### Lista de Tabelas

Tabela I - Metodologias para Implementação de um Plano de Negócios.....	7
Tabela II - Comparação de Características das Empresas Concorrentes.....	16
Tabela III - Modelo das Cinco Forças de Porter.....	18
Tabela IV - Análise SWOT.....	20
Tabela V - Estratégia TOWS.....	21
Tabela VI – Taxa de Penetração.....	30
Tabela VII – Evolução da Procura.....	30
Tabela VIII – Fornecimentos e serviços externos.....	31
Tabela IX – Gastos com pessoal.....	31
Tabela X – Investimento Inicial.....	32
Tabela XI – Demonstração de resultados.....	33
Tabela XII – Fundo de maneio.....	34
Tabela XIII – Cash Flows.....	34
Tabela XIV – Avaliação do Projeto.....	35
Tabela XV – Análise Sensibilidade/Risco.....	35
Tabela XVI – Break-Even-Point.....	36
Tabela XVII – Calendarização.....	37

### Lista de Figuras

Figura 1 – Estratégia de Posicionamento.....	23
Figura 2 – Modelo de Negócio Canvas.....	29

### Lista de Acrónimos/ Siglas

**AML** – Área Metropolitana de Lisboa

**CAE** – Código da Atividade Económica

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CMO** – *Chief Marketing Officer*

**CTO** – *Chief Technology Officer*

**DL** – Decreto-Lei

**DR** – Demonstração de Resultados

**DRE** – Diário da República Eletrónico

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

**FCF** – *Free Cash Flow*

**FSE** – Fornecimentos e Serviços Externos

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**INPI** – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

**IRS** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

**PbP** – *Payback Period*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME's** – Pequenas e Médias Empresas

**PN** – Plano de Negócios

**PORDATA** – Base de Dados de Portugal Contemporâneo

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**TOWS** – *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*

**TIR** – Taxa Interna de Rentabilidade

**VAL** – Valor Atualizado Líquido

**VN** – Volume de Negócios Total

## Sumário

<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de Acrónimos/ Siglas</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	<b>2</b>
2.1. <i>Empreendedorismo Estratégico</i> .....	2
2.1.2 <i>O sector da Estética e Beleza</i> .....	3
2.1.3 <i>O Sector da Estética e da Beleza em Portugal</i> .....	4
2.1.4 <i>Utilidade do Plano de Negócios</i> .....	5
2.1.5 <i>Constituintes do Plano de Negócios</i> .....	6
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>7</b>
3.1 <i>Organização do Plano de Negócios</i> .....	7
<b>4. Plano de Negócios</b> .....	<b>9</b>
4.1 <i>Sumário Executivo</i> .....	9
4.2 <i>Análise do Ambiente do Negócio</i> .....	10
4.2.1 <i>Análise Político Legal</i> .....	10
4.2.2 <i>Envolvente Económica</i> .....	12
4.2.3 <i>Envolvente Sócio - Cultural</i> .....	13
4.2.4 <i>Envolvente Tecnológica</i> .....	14

<i>4.3 Análise Competitiva</i> .....	14
<i>4.3.1 Análise Concorrencial</i> .....	14
<i>4.3.2 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas</i> .....	17
<i>4.3.3 Modelo das Cinco Forças de Porter</i> .....	18
<i>4.3.4 Estudo de mercado</i> .....	19
<i>4.4 Plano de Marketing</i> .....	20
<i>4.4.1 Objetivos e estratégia para os atingir</i> .....	20
<i>4.4.2 Segmento-alvo</i> .....	22
<i>4.4.3 Posicionamento</i> .....	22
<i>4.4.4 Marketing-mix</i> .....	23
<i>4.4.4.1 Produto</i> .....	23
<i>4.4.4.2 Preço</i> .....	24
<i>4.4.4.3 Promoção</i> .....	25
<i>4.4.4.4 Processo</i> .....	27
<i>4.4.4.5 Evidência Física</i> .....	27
<i>4.5 Plano Pessoal</i> .....	27
<i>4.5.1 Equipe de Gestão</i> .....	27
<i>4.5.2 Descritivo de Funções</i> .....	28
<i>4.6 Plano de Operações</i> .....	28
<i>4.6.1 Modelo de Negócio</i> .....	28
<i>4.7 Plano Financeiro</i> .....	29
<i>4.7.1 Estimativa de Procura</i> .....	30
<i>4.7.2 FSE</i> .....	30
<i>4.7.3 Gastos com Pessoal</i> .....	31
<i>4.7.4 Investimento Inicial</i> .....	32
<i>4.7.5 Demonstração de Resultados</i> .....	32

4.7.6 <i>Fundo de Maneio</i> .....	33
4.7.7 <i>Mapa de Cash Flows</i> .....	34
4.7.8 <i>Avaliação</i> .....	34
4.7.9 <i>Análise Sensibilidade/ Risco</i> .....	35
4.7.10 <i>Análise Break-Even</i> .....	35
4.8 <i>Calendarização</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>5. Conclusões e Considerações Finais</b> .....	<b>37</b>
<b>6 . Referências Bibliográficas</b> .....	<b>39</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>45</b>

## 1. Introdução

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios (PN) para o lançamento de uma aplicação móvel de venda de serviços e produtos de estética e beleza, que será designado a partir deste ponto como Eesthetics. Os serviços e produtos oferecidos aos clientes nesta aplicação abrangem um vasto leque de opções dedicados aos cuidados com a estética e beleza tais como: corte de cabelo, manicure, pédicure, massagem, depilação, pestanas, styling de sobrancelhas, coloração, penteado, bem como a venda de champôs, máscaras, condicionadores, óleos, sérums, utensílios, cera, creme, gel, laca, mousse, pó, ampolas, spray e cremes.

A origem desta ideia é o resultado da evolução de um antigo desejo pessoal que eu tinha em entrar no mercado da estética e beleza através da compra de uma franquia de serviços de *Styling* de sobrancelhas e pestanas tendo minha esposa como sócia. A reflexão que foi feita, através de informações prestadas pelo franqueador seguiu no sentido de que já se havia muitos concorrentes no mercado e as zonas disponíveis para a instalação do negócio dentro da AML eram afastadas e de lucratividade duvidosa. Pelo fato de ser necessário avançar com o pagamento de royalties, direito de entrada, taxa de marketing e custos fixos definidos pelo franqueador, optei de momento suspender a decisão de compra da franquia. A partir destas buscas por oportunidades, surgiu a ideia de um negócio online que pudesse agregar as empresas do setor de estética e beleza em uma única plataforma e que possibilitasse ao cliente adquirir serviços *à la carte* com prestação dos serviços em casa, ou em local pré-determinado pelo cliente que possa conferir condições para a execução, como hotéis e empresas.

Mas antes de seguir em frente com a execução da ideia, o primeiro passo fundamental é efetuar uma avaliação da sua viabilidade, enquadrando e analisando de acordo com diferentes metodologias elaboradas por diferentes autores que desenvolveram as suas análises científicas na conceção e viabilidade de um plano de negócios.

Este estudo que apresenta uma análise detalhada, está estruturado em cinco capítulos. Logo após a introdução, veremos o enquadramento teórico no segundo capítulo, onde é feita a revisão de literatura focando os principais temas associados ao projeto. O terceiro capítulo aborda as

metodologias existentes e define qual será aplicada, e no próximo capítulo consta o desenvolvimento do plano de negócios. O quinto capítulo é utilizado para as conclusões finais.

## 2. Revisão de Literatura

A criação de um novo negócio exige um planejamento detalhado e a definição de estratégias bem cuidadas, para minimizar os erros que se pode cometer na gestão e assim poupar recursos financeiros que são finitos (Chwolka, A. 2012). Nesta revisão de literatura iremos abordar conceitos sobre empreendedorismo, plano de negócio, suas utilidades e conceitos que podem e devem ser observados no sentido de analisar a viabilidade de um novo empreendimento.

### *2.1. Empreendedorismo Estratégico*

O empreendedorismo pode ser compreendido como um processo dinâmico de visão, mudança e criação (Kuratko e Audretsch, 2009). Já para Peter Drucker (1985) é empreendedor aquele que cria negócio sob uma perspectiva de inovar, criando uma nova satisfação e demanda para o consumidor.

O empreendedorismo estratégico pode ser entendido como a ação de empreender com uma perspectiva estratégica (Hitt, Ireland, Sexton e Camp, 2001). Por outras palavras, o empreendedorismo estratégico passa por uma visão integrativa da visão empreendedora, procurando oportunidades, vantagens e orientação para o desenvolvimento de ações destinadas a criar riqueza (Hitt, Ireland, Sexton e Camp, 2001).

As teorias de empreendedorismo podem ser classificadas como estáticas ou dinâmicas (Hebert e Link, 1988). No entanto, apenas as teorias dinâmicas podem ter um significado operacional relevante (Hebert e Link, 1988). Num mundo sem mudanças e incertezas, o papel do empreendedor torna-se estático e ele fica restrito a repetir técnicas já conhecidas do passado (Hebert e Link, 1988). Assim, na presença de um mundo dinâmico, o empreendedor assume um papel robusto, onde pode alocar recursos de forma inteligente a processos mais lucrativos e inovadores (Hebert e Link, 1988).

Por outro lado, Schumpeter (1934) admite que a função essencial do empreendedor está sempre misturada com outras funções. Segundo este autor, o seu verdadeiro papel não está centrado verdadeiramente na gestão ou administração do negócio, mas sim à inovação e novas formas de combinação na produção.

Os ingredientes estratégicos essenciais de um empreendedor incluem a disposição de assumir riscos calculados, formular uma equipa de empreendimento eficaz, organizar os recursos necessários, criar um plano de negócios sólido e, finalmente, a visão de reconhecer oportunidades onde outros veem caos, contradição e confusão (Kuratko, 2009).

### *2.1.2 O sector da Estética e Beleza*

A indústria da beleza tem um leque bem amplo: inclui serviços e produtos. Nos Estados Unidos, o setor de serviços de beleza emprega mais de 670.000 pessoas. É uma indústria extremamente concentrada, com o 20º maior fabricante do mundo produzindo apenas 5,5% da receita da L'Oréal, que é considerada o maior fabricante do mercado. (Edited, 2019)

A indústria da beleza está crescendo mais rápido do que nunca. Hoje está avaliada em US\$ 532 bilhões e de acordo com um novo relatório da empresa de análise de varejo Edited. (BI, 2019) Os seres humanos são criaturas visuais. As pessoas usam maquiagem e cosméticos desde os tempos antigos: os egípcios usavam delineador escuro, enquanto as mulheres vitorianas costumavam desmaiar não por causa de sua modéstia, mas por causa do uso difundido de cremes à base de chumbo para "melhorar a tez" juntamente com cintas adelgaçantes. (BI, 2019) Catherine Hakim, professora de sociologia da London School of Economics, propõe em seus estudos sobre comportamento no local de trabalho: as mulheres profissionais devem usar seu "capital erótico" - beleza, sex appeal, charme, bom gosto para se vestir, vivacidade e boa forma - para chegar a frente no trabalho. (HBR, 2011)

Ainda assim, de acordo com Hakim, o "prêmio de beleza" é um fator econômico importante em nossas carreiras, citando uma pesquisa nos Estados Unidos que revelou que advogados bonitos ganham entre 10 e 12 por cento mais do que colegas mais desleigantes. Além disso, ela diz, uma pessoa atraente tem mais probabilidade de conseguir um emprego em primeiro lugar e depois ser promovida. (HBR, 2011)

O aumento de *vloggers* de beleza compartilhando tutoriais no *YouTube* e postando sobre seu batom favorito no Instagram continua a mudar a maneira como os consumidores descobrem novos produtos e se envolvem com as marcas. Nos últimos anos, muitas empresas de cosméticos e marcas de beleza diretas ao consumidor começaram a evitar a publicidade tradicional por completo, em favor de explorar o poder de marketing influenciador e embaixadores da marca. (BI, 2019)

Ao mesmo tempo, as plataformas sociais evoluíram para serem aptas a realizar compras, permitindo que os consumidores comprem itens que veem em uma postagem diretamente da aplicação. Graças a recursos como Instagram Shopping e Pins compráveis do Pinterest, os consumidores podem clicar e, posteriormente, fazer uma compra. (BI, 2019)

### *2.1.3 O Sector da Estética e da Beleza em Portugal*

Com mais de 38 mil salões e institutos de beleza, o setor emprega quase 50 mil pessoas espalhadas por todas as regiões do país que dependem exclusivamente destes rendimentos. (JN, 2020)

Os salões de beleza são os mais numerosos, a seguir os institutos de beleza, clínicas de estética e massagem, spas e gabinetes individuais de estética. (JN, 2020)

Gonçalo Nascimento, diretor da Divisão de Produtos Profissionais da L'Oréal, disse ao Observador que Portugal está a deixar de ser um país de higiene e a tornar-se um país de beleza. “A mulher portuguesa está a aderir intensamente ao boom da maquilhagem, da coloração e dos cuidados de pele e isto significa que a beleza agora faz parte do conceito de felicidade da mulher portuguesa.” (Observador, 2019)

E há dados interessantes: 68% das mulheres portuguesas preocupa-se com a aparência, embora ainda se foque nos cuidados básicos; 19% reconhece que as exigências relacionadas com a sua aparência contribuem para o seu nível de stress; e 47% das mulheres gostaria de ter mais tempo para tratar de si e da sua aparência. (Marketeer, 2019)

No contexto histórico e de acordo com Barreira (1986), na literatura portuguesa oitocentista a imagem da mulher devia permanecer-se intocável: “de uma sensualidade pressentida, numa subtracção a esse estado virginal a que as mulheres devem obedecer e se resguardar, incólumes ao pecado e à indigência, imediatamente se repõe uma ordenação que não suscite dúvidas” (Barreira, 1986). Entre outras palavras há uma “castração da pulsão erótica” (Barreira, 1986). Além disso, a mulher não podia ter opinião crítica e opinativa e sim o contrário, deveria manter-se discreta e a cuidar do lar (Barreira, 1986). As mulheres “idealizadas” aqui deviam ser reconduzidas para “um estado de inexpugnável pureza, quase feérica, onde a desordem desencadeada pela pose felina da mulher-sexo se não insinua.

#### *2.1.4 Utilidade do Plano de Negócios*

Dentro de inúmeras definições de plano de negócios encontramos a do IAPMEI (2016, p.2) que nos exemplifica que: “Plano de Negócios define a alocação dos vários tipos de recursos e os passos para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão”. A relevância de criar um plano de negócios é vista de forma distinta por diversos autores. Enquanto alguns atribuem um papel fundamental à criação de um bom e estruturado plano (Pinson, Linda, 2008; Delmar e Shane 2003), outros defendem que a sua construção não é assim tão fundamental (Sahalmn, 1997).

De acordo com Sahalmn (1997, p.98), o “Plano de Negócios é indubitavelmente um dos principais aspectos que determinam o sucesso de uma organização”. O autor ainda ressalta que o plano deve considerar o impacto das taxas de juros, fatores demográficos, inflação e medidas regulatórias do setor para o negócio. Na mesma linha de pensamento, Kleiner *et al.* (2003) defende que o plano de negócios é o mais crucial documento do negócio. Desta forma defende que nenhuma empresa pode esperar articular os seus objetivos ou assegurar financiamento sem um plano de negócios bem concebido e bem apresentado.

O autor assevera que o empreendedor que realmente quer obter sucesso na sua procura de financiamento, deve estruturar com o maior rigor possível a sua viabilidade financeira e dotá-lo do maior número possível de dados que respaldem os investidores da capacidade de retorno que o negócio terá.

As vantagens de um plano de negócios passam por: conhecimento e teste aprofundado da oportunidade de negócios para o empreendedor, proprietários, potenciais investidores e credores; estabelecer e considerar os fatores chave para a capitalização do projeto; dimensionamento realístico das fontes que serão utilizadas no negócio; exploração das várias oportunidades existentes no meio ambiente relacionado ao negócio; redução do impacto das ameaças que possam ocorrer no início das atividades do negócio; formação de uma visão coerente e realista das questões da oportunidade econômica; facilitar a comunicação entre todas as pessoas envolvidas no funcionamento do negócio; informar as partes a participar com recursos para explorar a oportunidade econômica; promover uma abordagem prospectiva para os negócios; reduzir os riscos do negócio e aumentar as probabilidades de sucesso; assegurar as bases necessárias para a gestão profissional do negócio; fornecer parâmetros rigorosos para monitorar e verificar os negócios; obter o mais alto desempenho econômico como resultado da exploração de oportunidades de negócios; e proteger e aumentar o prestígio dos promotores do negócio (Bragã, Filofteia, Viorica, 2013).

### *2.1.5 Constituintes do Plano de Negócios*

Os componentes necessários a um plano de negócio variam de acordo com a metodologia que o propõe. De acordo com o IAPMEI (2016) os elementos fundamentais de um plano de negócio baseiam-se num sumário executivo; histórico da companhia; o mercado subjacente; a ideia e o seu posicionamento no mercado; o projeto; a estratégia comercial; a gestão e controlo do negócio; investimentos necessários e as projeções financeiras.

Por sua vez, Mckeever (2017) sugere uma divisão dos planos de negócio por tipo: plano completo ou rápido. Para o plano completo, o autor defende a inclusão de aspectos como o plano de marketing, as tendências futuras, os riscos do negócio, o plano de pessoal, as metas específicas do negócio, a declaração de gastos com pessoal e as competências dos proponentes, que não são abordados no plano de negócios rápido.

O IAPMEI (2016) também prevê que um plano de negócio possa fazer variar os seus componentes, tendo em conta o estágio de desenvolvimento do projeto. Para projetos de negócio que ainda não existam, ou que precisem de se promover junto do público alvo (*Start-up* ou *Early Stage Plan*), é recomendado que se elabore uma análise financeira mais completa,

incluindo projeções de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de cash-flow (IAPMEI, 2016). Adicionalmente, devem ser acrescentados planos que indiquem o caminho de desenvolvimento e crescimento da empresa, mesmo que seja com indicações globais do negócio, pouco detalhados, focando essencialmente a nova ideia ou produto que será lançado. Caso a empresa seja uma *startup* sem experiência pregressa, o histórico da empresa pode ser substituído pela descrição do perfil dos gestores que irão dar suporte operacional ao novo projeto e mencionar metas, objetivos e pormenores do negócio que sejam relevantes para o público alvo do plano de negócio (IAPMEI, 2016).

### 3. Metodologia

#### 3.1 Organização do Plano de Negócios

Com o objetivo de realizar um plano de negócios de grande valor e critério, é fundamental avaliar as várias metodologias que existem para esta finalidade no meio científico. As que se seguem na Tabela I são as mais utilizadas nos meios acadêmicos e não acadêmicos.

Tabela I - Metodologias para Implementação de um Plano de Negócios

IAPMEI (2016)	HARVARD (2007)	KURATKO (2009)	DELOITTE & TOUCHE (2003)	ERNEST & YOUNG (2001)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da Empresa/Promotores	Descrição do negócio	Descrição do negócio	Gestão e Organização	Descrição da Empresa
Mercado Subjacente	Análise do Ambiente do Negócio	Análise do Mercado	Mercado e Concorrência	Análise do Mercado
Ideia e Posicionamento	Análise da Indústria	Plano de Marketing	Descrição do Produto	Análise do Mercado
Projeto/Produto/Ideia	Análise da Concorrência	Operações	Marketing e Vendas	Marketing e Vendas

Estratégia Comercial	Análise do Mercado	Equipa de Gestão	Informação Financeira	Marketing
Projeções Financeiras	Plano de Marketing	Indicadores Financeiros	-	Fundos Necessários
Gestão e Controlo do Negócio	Plano de Operações	Riscos do Negócio	-	Projeções Financeiras
Investimento Necessário	Equipa de Gestão	-	-	Avaliação do risco
-	Plano Financeiro	-	-	Análise de Sensibilidade

*Fonte: IAPMEI (2016), Harvard (2007); Kuratko (2009) Deloitte & Touche (2003); Ernest & Young (2001)*

A metodologia de Harvard (2007) aparece como a mais completa e mais bem estruturada para às necessidades de uma startup como será o desenvolvimento do projeto Eesthetics. Esta metodologia inclui componentes de: plano de marketing, análise de mercado e análise do ambiente de negócio. Estes elementos entregam informações vitais para a implementação e estruturação de um negócio, neste caso está direcionado ao setor da estética.

#### *Fontes de Informação*

Como dados secundários de apoio ao estudo fomos buscar as fontes: Banco de Portugal, Damodaran, INE (Instituto Nacional de Estatística), ACEPI, jornais, revistas, sites, base de dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), InformaDB que gentilmente através de requisição cedeu dados estatísticos do setor de cabeleireiros e institutos de beleza dos últimos 10 anos em Portugal.

Como fonte de dados primária, foi realizado um inquérito que teve como veículos de distribuição a rede social *Facebook* e a comunidade do ISEG. Com o objetivo de chegar àquele que será o público alvo do negócio, este inquérito pretendeu recolher dados que pudessem suportar os pressupostos que justificam o investimento e seu interesse para o mercado.

A recolha de dados faz-se necessária para a correta interpretação do ambiente económico e suas peculiaridades em perspectiva do lançamento de uma ideia de negócio inovadora no mercado.

#### 4. Plano de Negócios

##### *4.1 Sumário Executivo*

O projeto *Eesthetics* pretende ser uma aplicação móvel especializada em serviços de estética e beleza para o público em geral. Disponibilizará um leque alargado de serviços ao domicílio, a exemplo de: unhas (manicure e pedicure), sobrancelhas, pestanas, maquilhagem, cabelo (corte – colorações - madeixas), depilação e massagem. Para além destes serviços também serão oferecidos para venda através da aplicação móvel produtos de beleza e estética tais como: champôs, máscaras, condicionadores, óleos, sérums, utensílios, ceras, cremes, gel, lacas, mousse, pó, ampolas, spray, cremes.

A *Eesthetics* estará localizada em escritório na Quinta da Fonte, local esse que é administrado pela empresa de aluguer de espaços *Coworking* Regus. De início contará com secretárias em regime de espaço dividido com outros profissionais, e terá sempre a disposição sala de reuniões para que a equipa diariamente possa se reunir e discutir o planeamento do trabalho. Terá como horário de funcionamento das 9h00 às 19hs00 de 2º a 6º feiras, podendo haver turnos da equipa de suporte ao cliente aos fins de semana conforme necessidade do fluxo de trabalho. O seu público-alvo serão maioritariamente mulheres entre os 22 e os 60 anos, residentes nos Distritos de Lisboa, Setúbal e Porto. Contará com cinco funcionários numa fase inicial, o CEO (sócio-gerente), que ficará com toda a gestão administrativa e financeira, a CMO (sócia-gerente) que acumulará responsabilidades nas áreas de marketing, parcerias, recursos humanos e comercial, o Designer Lead será responsável pela imagem corporativa e desenvolvimento de marca da empresa, o CTO será responsável pelo desenvolvimento e manutenção da aplicação móvel, website e toda a área de tecnologia e por fim o Analista de suporte ao cliente que terá como responsabilidade receber, tratar e responder dúvidas, reclamações e todas as questões inerentes ao atendimento ao cliente.

O financiamento da empresa será efetuado no valor de 100.000€ através de capital próprio no montante de 2.000€ e de 98.000€ através de investidores anjos, fundos de investimento em

startups e/ou concursos de incentivo a atividade empreendedora em Portugal e na União Europeia.

Os resultados financeiros deste projeto a 5 anos são bastante positivos, apresentando um Valor Atualizado Líquido (VAL) de 2.240.830€ na perspectiva do projeto e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 219,61%, além de que o Payback Period (PbP) será atingido no ano 1.

### **VISÃO**

Ser o Market Place digital referência em Portugal para serviços de estética premium.

### **MISSÃO**

Levar o melhor serviço, no menor tempo, com profissionalismo ao encontro do cliente.

### **VALORES**

Glamour, Excelência, Confiança, Responsabilidade.

## *4.2 Análise do Ambiente do Negócio*

### *4.2.1 Análise Político Legal*

Em Portugal a legislação que será aplicada a atividade da futura empresa de intermediação digital de serviços de estética e beleza será: Decreto-Lei 24/2014, 14 de fevereiro (DRE, 2020) dispõem sobre proteção dos consumidores em matéria de contratos celebrados a distância, estabelecendo um conjunto de regras aplicáveis aos contratos a distância, tendo em vista promover a transparência das práticas comerciais e salvaguardar os interesses legítimos dos consumidores.

Decreto-Lei n.º 70/2007 (PGDL, 2020) que define as práticas comerciais restritivas da leal concorrência, regula as práticas comerciais com redução de preço, com vista ao escoamento das existências, ao aumento do volume de vendas ou a promover o lançamento de um produto não comercializado anteriormente pelo agente económico. Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro (PGDL, 2020) versa sobre matérias como a contratação electrónica, tem como grande objectivo determinar o regime de responsabilidade dos prestadores intermediários de serviços.

Decreto Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro (PGDL, 2020) estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral. Lei n.º 144/2015, de 08 de Setembro (PGDL, 2020), mecanismos de resolução extrajudicial de litígios de consumo, estabelece o enquadramento jurídico dos mecanismos de resolução extrajudicial de litígios de consumo.

Decreto-Lei n.º 198/2012 (DRE, 2020), estabelece medidas de controlo da emissão de faturas e outros documentos com relevância fiscal, define a forma da sua comunicação à Autoridade Tributária e Aduaneira e cria um incentivo de natureza fiscal à exigência daqueles documentos por adquirentes pessoas singulares. Regulamento (UE) 2016/679 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 27 de abril de 2016 (EUR-Lex, 2020) relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).

Regulamento (UE) 2018/302 Do Parlamento Europeu e Do Conselho de 28 de fevereiro de 2018 (EUR-Lex, 2020), que visa prevenir o bloqueio geográfico injustificado e outras formas de discriminação baseadas na nacionalidade, no local de residência ou no local de estabelecimento dos clientes no mercado interno, e que altera os Regulamentos (CE) n.º 2006/2004 e (UE) 2017/2394 e a Diretiva 2009/22/CE. DL n.º 166/2013, de 27 de Dezembro (PGDL, 2020), o diploma densifica o conceito de práticas comerciais abusivas identificando expressamente algumas práticas consideradas abusivas, nomeadamente alterações retroativas de contratos.

Lei n.º 46/2012 de 29 de Agosto (PGDL, 2020), a lei aplica-se ao tratamento de dados pessoais no contexto da prestação de serviços de comunicações eletrónicas acessíveis ao público em redes de comunicações públicas, nomeadamente nas redes públicas de comunicações que sirvam de suporte a dispositivos de recolha de dados e de identificação, especificando e complementando as disposições da Lei n.º 67/98, de 26 de outubro (Lei da Proteção de Dados Pessoais).

O governo atual português foi eleito em outubro de 2019, a XIV legislatura traz várias novidades ao hemiciclo parlamentar, a começar pelo número recorde de partidos que vai sentar-

se no plenário - 10 -, entre eles três estreantes (Livre, Iniciativa Liberal e Chega), uma absoluta novidade na democracia portuguesa. Resultado de umas eleições em que se aplicou pela primeira vez a obrigatoriedade de uma quota de género de 40%, este é também o Parlamento eleito mais feminino de sempre. Foram eleitas 89 mulheres, o que corresponde a 38,7% do total (DN, 2019).

O Partido Socialista (PS) venceu as eleições com 36,35% dos votos do total e desta maneira, a forma de governo mantêm-se como nos últimos 4 anos, com foco maior em políticas de legislação social. Traduzindo-se em um cenário positivo para o setor da estética, com priorizações para iniciativas como por exemplo o aumento de salário mínimo nacional, o aumento da disponibilidade financeira para o público consumidor deste mercado é muito positivo, e irá ocasionar no aumento de vendas no setor.

#### *4.2.2 Envolvente Económica*

A crescer desde 2014 o PIB português acelerou em 2017 e já em 2019 regressou aos níveis pré-crise. (EXAME – 2019) O crescimento do salário mínimo e o aumento substancial da participação do turismo está a ser responsável pela retomada dos investimentos também no setor da estética e beleza, aumentando a oferta de salões, centros de beleza e spas. Os investimentos são de capital nacional e capital estrangeiro com a abertura de novas marcas e franquias internacionais em Lisboa e Porto nomeadamente. (BPortugal, 2018)

O forte investimento do Turismo de Portugal na promoção do país no estrangeiro rendeu bons frutos para a economia portuguesa. São turistas que gastam o dinheiro dentro do país promovendo um bom saldo das contas de exportação, assim como uma nova vaga de imigrantes que querem morar em Portugal e que contribuem para estimular os números económicos do país. Muitos são idosos, europeus e brasileiros que querem apenas gozar a reforma no país, trazendo para Portugal seus rendimentos livres de impostos e aplicando suas divisas no mercado imobiliário. Outros, em idade produtiva estão a ingressar no mercado de trabalho, muitos são brasileiros a ocupar posições laborais com grande destaque na área tecnológica, que está sobre forte demanda, e desta forma estão a contribuir para o crescimento da economia portuguesa carente de mão de obra qualificada neste setor. É importante mencionar que o ano de 2020, está com alguma retração económica em todo o globo, em virtude do fenómeno

pandêmico do Covid-19, mas de acordo com previsões do Banco de Portugal o ritmo econômico irá retomar o crescimento assim que os fatores exógenos a economia forem equacionados.

#### *4.2.3 Envolvente Sócio - Cultural*

Estatísticas demográficas do INE relativas a 2018 confirmam tendências registadas nos anos anteriores. Saldo natural negativo é o maior dos últimos anos, refletindo o profundo envelhecimento da população portuguesa. E a emigração qualificada voltou a aumentar. A população residente em Portugal voltou a baixar em 2018, tendo sofrido uma quebra de 14.410 habitantes, revelam as estatísticas demográficas publicadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Em 2018 residiam em Portugal 10.276.617 pessoas. (Público, 2019)

É de se observar nos últimos anos um fenómeno emigratório no país. Segundo o PORDATA, entre os anos de 2015 e 2019 a população feminina diminuiu (97.548) grupo etário dos 25 aos 34 anos, (104.629) grupo etário dos 35 aos 44 anos, aumentou 17.299 para o grupo etário dos 45 aos 54 anos e 58.788 para o grupo etário dos 55 aos 64 anos. Em comparação relativa estas estatísticas só encontram valores similares nas décadas de 1960 e 1970.

No que se refere ao envelhecimento da população portuguesa, verificou-se que o índice de envelhecimento aumenta ano a ano gradualmente. Em 2015 registou-se 143,88%, 2016 – 148,71%, 2017 –153,16%, 2018 –157,43% e 2019 – 161,33%. No acumulado destes últimos 5 anos verificamos um total de 17,45 pontos percentuais, conclui-se com todos estes indicadores sociais demográficos que os salões de cabeleireiro e serviços de estética estão a perder uma parte do seu público alvo, que são mulheres entre os 25 e os 44 anos.

Em outra perspetiva está crescente o número de imigrantes, evidenciado nos últimos anos e que fazem face aos números negativos da emigração portuguesa. Apreciamos dados a partir de 2014, ano que teve um total de 10.827 novas mulheres de nacionalidade portuguesa e estrangeira a chegar em Portugal para residir.

#### *4.2.4 Envolvente Tecnológica*

A utilização da internet em dispositivos móveis está a crescer significativamente e a proporção duplicou em 4 anos (INE-2019). O acesso à internet em casa é uma realidade para 74% das famílias portuguesas; para a maioria este acesso está disponível em banda larga (INE-2019). É entre as famílias com crianças (94%), e entre as que residem na área metropolitana de Lisboa (82%), que o acesso em banda larga se apresenta mais difundido. 74% das pessoas com idade entre os 16 e os 74 anos já utilizaram a internet. É cada vez maior a percentagem de pessoas com 45 a 54 anos que utilizam a internet: mais 7 pontos percentuais do que em 2015. Em 2016, 23% das pessoas fizeram encomendas pela internet, sendo uma prática mais frequente para quem completou o ensino superior (53%) e para quem tem idade entre 25 e 34 anos (44%). Os equipamentos mais utilizados para aceder à internet são o telemóvel/smartphone (78%) e o computador portátil (73%). Em 2016, 72% dos utilizadores acederam à internet em mobilidade; esse valor era de 35%, em 2012. Cerca de metade (49%) dos utilizadores disponibilizaram na internet informação de carácter pessoal (INE – 2018).

Em 2019, 70% dos utilizadores de internet em Portugal participavam em redes sociais. No ano anterior, a proporção de residentes que utilizou as redes sociais foi superior em 14 p.p. à média da UE-28 (INE – 2019).

Todo este cenário de evolução tecnológica, a popularizar e difundir a internet em mobilidade em Portugal é de grande importância para o negócio de vendas de serviços online. As vendas pela internet no país crescem ano após ano em ritmo avançado e ganhou um enorme reforço neste ano de 2020 com o COVID-19 (Dinheiro Vivo, 2020). Durante o período de confinamento, as pessoas foram obrigadas a permanecer dentro de suas próprias casas e muitas procuraram meios alternativos ao método tradicional para fazer as suas compras regulares. Neste período as vendas online tiveram um crescimento bastante acentuado (Dinheiro Vivo, 2020).

### *4.3 Análise Competitiva*

#### *4.3.1 Análise Concorrencial*

Esta análise irá apresentar os concorrentes diretos da Eesthetics, aqueles que vendem os mesmos tipos de serviços, através de plataformas eletrônicas e levam o serviço de estética até

à casa do cliente. Apesar do modelo de compra e venda destes concorrentes ser semelhante ao da Eesthetics, esta diferencia-se pela gama de parceiros premium (prestadores de serviço) que irá oferecer. Adicionalmente, a Eesthetics apenas funciona como um intermediador da compra e venda, cabendo aos parceiros prestar o serviço final ao cliente.

A Sparkl (sparkl.pt) oferece serviços de beleza ao domicílio, lançada ao mercado em fevereiro de 2017 inicialmente para atender a Grande Lisboa. Possui um website onde disponibiliza um número de telefone para fazer as marcações de serviços. Também é possível fazer marcações através da app onde vende serviços de estética, assim como produtos de beleza e cosmética. De acordo com informações do seu website têm mais de 11.000 serviços realizados e 3.000 reviews de suas clientes na plataforma. Foi uma empresa apoiada pelo programa CENTRO 2020, Portugal 2020 e Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional com um capital de 5.000,00 euros.

ME TIME (metime.pt), uma empresa especializada no mercado B2B, entrega serviços de estética dentro das empresas através das suas profissionais treinadas. Com serviços que vão de manicure, pedicure e sobrancelha possuem um website para marcações online, mas o serviço é feito depois de um prévio registo da empresa. Conforme informações disponibilizadas no website da empresa, foi criada em 2016 por 2 cunhadas que perceberam a oportunidade de negócio dentro da empresa em que trabalhavam como funcionárias, e assim obtiveram o 1º cliente, disponibilizam 1 mês de serviços grátis para as empresas que fecharem um protocolo/acordo.

BeautyNow (beautynow.pt), empresa dedicada a prestação de serviços de beleza e estética ao domicílio. Criada em 2018 por Ana Cabral (designer) com sede social em Sintra, surgiu da necessidade que a promotora teve de ter as unhas arranjadas numa situação de emergência. Tinha uma reunião de trabalho muito importante na manhã seguinte e não conseguia nenhuma profissional que a atendesse. Na app pode selecionar a categoria do serviço que pretende: unhas, maquilhagem, pestanas, sobrancelhas, cabelo e corpo. Possui um menu no qual pode aceder ao seu perfil, histórico de serviços, pagamentos, contatos e definições. Permite selecionar as colaboradoras que estão disponíveis no momento e a distância do local onde selecionou para a prestação do serviço, também pode aceder a uma pequena biografia de cada colaboradora e alguns exemplos de trabalhos realizados.

Vanytime (vanytime.pt) empresa fundada por Felipa Soares e Inês Neves em Felgueiras, no ano de 2017 que se propõe a ser um serviço de estética a pedido (on-demand). É um serviço on-line, através de website, onde é possível agendar tratamentos de estética, massagens, depilação, manicura, serviço de cabeleireiro ou terapêuticas alternativas entre as 07hs e as 24hs tendo em conta a disponibilidade do cliente. A Vanytime também desenvolve parcerias institucionais com empresas que queiram disponibilizar serviços de estética aos seus colaboradores. Atualmente está disponível no Porto e em Lisboa.

Look4Beauty (look4beauty.pt) esta plataforma (website e app) promove, conteúdos informativos, serviços, artigos, assim como a exposição dos “Espaços e Entidades” que se relacionam com o setor da beleza. Com sede social constituída em Paio de Oleiros é controlada e administrada pela Poça Consulting. Foi lançada oficialmente no mercado em 2019, e tem como fonte de faturação a venda de serviços digitais; espaço para anúncio, publicidade e marcações dentro de sua plataforma, direcionados aos parceiros que queiram se associar. A empresa auto denomina-se como uma rede social que interliga profissionais, consumidores, marcas e criadores de conteúdo digital. O cliente pode registar-se e pesquisar um profissional da estética que esteja mais próximo a sua área de residência. O valor base para a assinatura do serviço é 19,90 euros + IVA para prestadores de serviço, e dá direito a um perfil personalizado, um kit de iniciação à divulgação, um envio de email e sms marketing para toda a lista de clientes, validação de fotos e comentário pelos especialistas e ideias de dinâmica e ativação de marca.

Tabela II - Comparação de Características das Empresas Concorrentes

Concorrentes						
Características	Sparkl	MeTime	Look4Beauty	VanyTime	BeautyNow	Eesthetics
Web-site	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aplicação móvel	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Prestação de Serviço em Casa/Trabalho	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Pagamento Online	✓	✗	✓	✓	✓	✓

Cabeleireiros Premium	×	×	×	×	×	✓
-----------------------	---	---	---	---	---	---

Fonte: Sparkl (2020), MeTime(2020), Look4Beauty(2020), VanyTime(2020), BeautyNow(2020), Eesthetics(2020).

A Eesthetics será inovadora em Portugal no modelo como captura e cria valor nesta indústria, intermediando a venda de serviços de parceiros (cabeleireiros) através de uma plataforma (app) única. Neste momento os concorrentes que existem, vendem o seu próprio serviço, ou seja, os profissionais são funcionários destas plataformas ou são prestadores de serviço com algum tipo de vínculo empregatício ou fidelização. A exceção é a empresa Look4Beauty que se coloca como uma rede social de prestadores (empresas ou profissionais autónomos) de serviços estéticos, oferece sua plataforma online para marcações com serviço de publicidade e possivelmente venda de serviços das empresas que queiram pagar uma assinatura mensal para adquirirem o direito de ali estar.

#### 4.3.2 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Os fatores críticos de sucesso são, segundo Gonçalves, Colauto e Beuren (2004 p.6) entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planeamento estratégico, aos sistemas de informação, estes passam a complementar as atividades de análise competitiva. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

Tarapanoff (2001, p.311) afirma que estes fatores representam: os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração.

No caso desta start-up foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Comodidade do cliente em não ter que deslocar-se até o estabelecimento de estética
- Horário alargado disponível para marcação dos serviços
- Boa usabilidade da aplicação móvel

- Parcerias com os melhores cabeleireiros e serviços de estética do mercado
- Facilidade no método de pagamento através da aplicação móvel
- Agilidade na resolução de conflitos e reclamações

#### 4.3.3 Modelo das Cinco Forças de Porter

De acordo com Michael Porter (1980), para se determinar a atratividade da indústria é preciso observar cinco forças competitivas: a concorrência direta do setor, a força dos clientes, o peso e a importância dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes e também a ameaça de produtos substitutos. Desta forma apresentamos na Tabela II a análise para Eesthetics.

Tabela III - Modelo das Cinco Forças de Porter

<b>Ameaça dos Concorrentes na Indústria – Média Alta</b>
- Muitos concorrentes no mercado de cabeleireiros e institutos de estética.
- Poucos concorrentes no mercado de aplicações móveis de serviços de beleza.
- Existe uma preocupação na oferta de serviços online por parte das empresas.
<b>Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes – Média Alta</b>
- Domínio da tecnologia de criação de app's e websites cada vez mais popular.
- Necessidade de alto investimento em comunicação e publicidade digital para se tornar conhecido.
- Baixas barreiras de entrada.
<b>Poder Negocial dos Fornecedores - Médio</b>
- Mercado sólido e bem desenvolvido de armazenamento e licença de software.
- Boa oferta de serviços de desenvolvimento de website e aplicação móvel no mercado.
- Alta competitividade no mercado de fornecedores de serviços de estética
<b>Poder Negocial dos Clientes - Baixo</b>
- Preços praticados por prestadores de serviços independentes.
- Facilidade de mudança de prestador de serviço pelo cliente.
- Migrar clientes do prestador de serviço A para o prestador B, dentro da app Eesthetics não afeta as vendas da empresa.
<b>Ameaça de Produtos Substitutos - Alta</b>
- Alto número de salões de beleza e centros de estética com espaços bem localizados.

- Profissionais que trabalham de forma autónoma oferecendo o mesmo serviço em casa.
- Dificuldade de uma parcela dos clientes em utilizar telemóvel smartphones.
Atratividade do Setor – Média Alta

Fonte: *Elaboração própria.*

#### 4.3.4 Estudo de mercado

O estudo de mercado foi suportado pela aplicação de um questionário a uma diversificada rede de respondentes, por forma a aferir o interesse da aplicação aqui detalhada. Neste inquérito as perguntas feitas ao público residente em Portugal, foram concebidas com a intenção de identificar faixa etária, local de residência, comportamento de consumo, frequência de consumo, tipo de serviços mais consumidos e abertura do consumidor em experimentar o serviço que a Eesthetics pretende oferecer ao mercado. No total foram obtidas 179 respostas válidas.

Nesta pesquisa foi possível identificar que 70% dos respondentes mostraram ter interesse em utilizar e experimentar os serviços que a Eesthetics pretende disponibilizar. Para além disso, 38,5% do total de respostas declararam que o serviço delivery de estética em casa seria útil na sua vida. Confirma-se assim não só a clara intenção de consumo e utilização dos serviços como descobre-se que de fato é uma necessidade latente que o público está a espera que seja implementada no mercado.

A grande maioria das respostas são do sexo feminino, sendo que 24,19% está na faixa etária compreendida entre os 40 e 60 anos, 20,16% entre os 22 e 30 anos, 12,10% entre os 18 e 21 anos, 11,29% entre os 30 e 40 anos e 5,65% maiores que 60 anos totalizando 91 respostas. Dos serviços mais comuns oferecidos nos centros de estética e cabeleireiros, a pesquisa apontou que os mais utilizados são: em primeiro lugar, com 61,5% das respostas, os serviços ligados ao cabelo; em segundo lugar, com 16,8% a manicure/pedicura; e em terceiro lugar, com 15,1% das respostas, a depilação.

Para os gastos realizados no consumo habitual, 40,2% responderam que gastam até 30,00 euros mês e 22,4% gastam acima dos 30,00 euros podendo chegar até os 100,00 euros. Também é importante mencionar que 37,4% respondeu que os gastos com estética por mês fica no

montante máximo de 10,00 euros, o que claramente exclui este público como potenciais clientes dos serviços da Eesthetics, uma vez que considerando o tempo de deslocação e a logística do profissional, o valor de consumo mínimo viável para a plataforma fixa-se em 35,00 euros. Através de entrevistas realizadas com profissionais do mercado, foi possível aferir que os cabeleireiros praticam remuneração aos profissionais baseada em comissões sobre a sua produção que oscilam entre 50% e 40%, e o valor de 35,00 euros neste caso possibilita ao profissional auferir um valor médio hora de trabalho entre os 17,50 euros e os 14,00 euros.

Outro fator encontrado para o consumo dos serviços da Eesthetics é o fato de que 52% das respostas para o tempo médio gasto nos serviços habituais de estética, apontam para 40 minutos ou mais. Este resultado é positivo, na medida em que desta forma o rácio de tempo de deslocação até ao cliente e rentabilidade da hora trabalhada do profissional encontram um bom equilíbrio para a viabilidade financeira do negócio e atratividade para os profissionais.

#### 4.4 Plano de Marketing

##### 4.4.1 Objetivos e estratégia para os atingir

Tabela IV - *Análise SWOT*

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Parceria com os melhores cabeleireiros e institutos de estética do mercado</li> <li>*Distribuição através de aplicação móvel.</li> <li>*Diversidade de serviços.</li> <li>*Parceria com empresa operador de plataforma eletrónica (TVDE) para entrega do serviço.</li> <li>*Horário alargado de atendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Equipa de gestão com experiência em áreas diferentes.</li> <li>*Grande dependência dos parceiros para gerar negócio.</li> <li>* Parceiros que podem fazer concorrência por fora da plataforma.</li> </ul>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tendência de mercado para o e-commerce</li> <li>*Facilidade do acesso aos smartphones e dados móveis de alta velocidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Modelo de negócio replicável.</li> <li>*Concorrentes oferecendo o mesmo tipo de serviço.</li> </ul>

<p>*Crescimento da procura aos serviços de estética e beleza.</p> <p>*Crescimento no número de estrangeiros a morar em Portugal.</p>	<p>*Outros prestadores de serviço de estética com marcação online.</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Tabela V - Estratégia TOWS

		Forças(S)	Fraquezas(W)
		<p>F1. Parceria com os melhores cabeleireiros e institutos de estética do mercado.</p> <p>F2. Distribuição através de aplicação móvel.</p> <p>F3. Diversidade de serviços.</p> <p>F4. Parceria com empresa operador de plataforma eletrônica (TVDE) para entrega do serviço.</p> <p>F5. Horário alargado de atendimento.</p>	<p>W1. Equipa de gestão com experiência em áreas diferentes.</p> <p>W2. Grande dependência dos parceiros para gerar negócio.</p> <p>W3. Parceiros que podem fazer concorrência por fora da plataforma.</p>
Oportunidades(O)	<p>O1. Tendência de mercado para o e-commerce.</p> <p>O2. Facilidade do acesso aos smartphones e dados móveis de alta velocidade.</p> <p>O3. Crescimento da procura aos serviços de estética e beleza.</p> <p>O4. Crescimento no número de estrangeiros a morar em Portugal.</p>	<p>O2.F3.O3. Criar um canal informativo para os clientes da plataforma, com vídeos de entrevistas, informação e novidades do mundo da estética e beleza.</p> <p>F4.O3.O1.F1. Criar promoções exclusivas em datas comemorativas para os clientes da plataforma, com o apoio dos parceiros.</p>	<p>O4.W3. Pesquisa quantitativa com objetivo de criar campanhas publicitárias nas redes sociais direcionadas aos estrangeiros que moram em Portugal.</p> <p>W2.O1.O3. Desenvolvimento de uma linha de produtos de estética com marca Eesthetics para venda exclusiva na plataforma.</p> <p>W1.O3. Financiar cursos e formações executivas na área da estética e beleza para os gestores.</p>
Ameaças(T)	<p>A1. Modelo de negócio replicável.</p> <p>A2. Concorrentes oferecendo o mesmo tipo de serviço.</p> <p>A3. Outros prestadores de serviço de estética com marcação online.</p>	<p>A1.A2.F1. Propor contrato de exclusividade para parceiros que queiram maior exposição de seus serviços e produtos na plataforma.</p> <p>A2.A1.F1.F3. Desenvolver com os parceiros exclusivos produtos e serviços exclusivos para os clientes Eesthetics.</p>	<p>A1.W3.Desenvolvimento de modelo de receitas baseado em assinaturas com oferta de vantagens aos clientes que aderirem.</p> <p>A2.A3.W3.W2.Criar programa de valorização dos profissionais prestadores de serviço. Através de métricas de avaliação com estrelas, comentários e oferta de prémios.</p>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4.2 Segmento-alvo

De acordo com o Estudo de Mercado foi possível efetuar a segmentação e definição do público alvo para os serviços e produtos da Eesthetics. Demonstraram efetivamente ter interesse em consumir e experimentar os serviços da nova startup respondendo sim ou talvez, a pergunta “E se o seu cabeleireiro/esteticista favorito fosse até a sua casa/trabalho, seria útil pra você?” Este público é constituído maioritariamente por mulheres: 24,19% entre os 40 e 60 anos, 20,16% entre os 22 e 30 anos, 12,10% entre os 18 e 21 anos, 11,29% entre os 30 e 40 anos e 5,65% maiores que 60 anos totalizando 91 respostas. Faça-se notar também algum interesse do público masculino: 8,87% entre os 22 e 30 anos, 8,06% entre os 40 e 60 anos, 4,84% entre os 30 e 40 anos, 4,03% entre os 18 e 21 e 0,81% maiores que 60 anos totalizando 33 respostas. O inquérito foi distribuído pelo *Facebook* e pela comunidade do ISEG e recebeu 179 respostas validas. Os inquiridos estão em sua maioria a residir nos Distritos de Lisboa, Setúbal e Porto.

#### 4.4.3 Posicionamento

Em relação ao posicionamento, a Eesthetics posiciona-se no mercado de serviços de estética e beleza, preparada para responder às necessidades dos clientes mais exigentes. Com o objetivo de se especializar no segmento premium, terá em sua plataforma online conteúdo de aconselhamento de estética, beleza e saúde feminina e masculina. Dirige-se a clientes de classe média/média-alta, que veem a beleza e estética como uma das suas prioridades para o seu bem estar e não apenas algo superficial e desnecessário.

A Eesthetics destaca-se por disponibilizar os tradicionais serviços de um cabeleireiro, mas diferentemente dos concorrentes, leva as melhores marcas até sua casa/trabalho com o maior conforto e agilidade.

Na Figura 1 é possível compreender o posicionamento que se irá ocupar relativamente aos cinco concorrentes diretos.

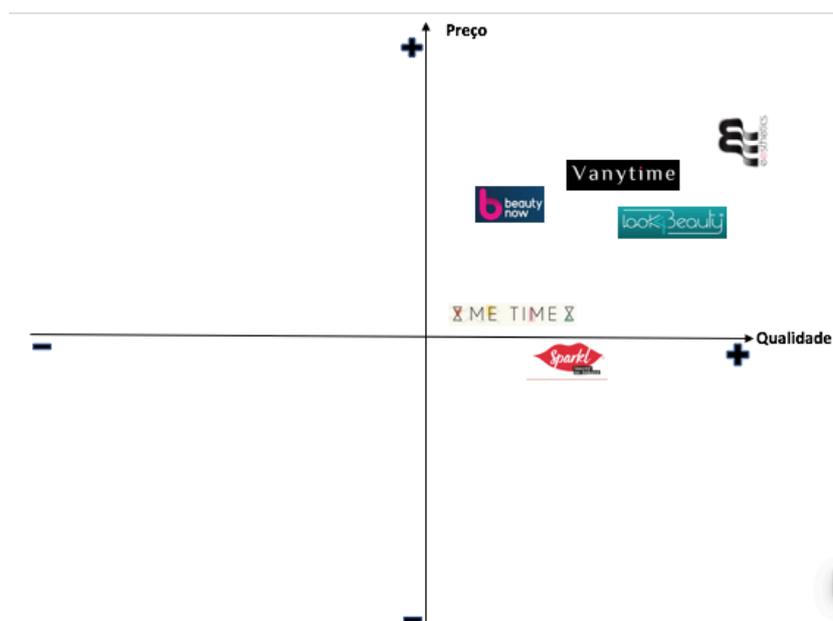


FIGURA 1 – ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

#### 4.4.4. Marketing-mix

##### 4.4.4.1 Produto

Os serviços que a Eesthetics irá oferecer serão de escolha mútua entre os parceiros e a plataforma, mas com grande liberdade para o parceiro selecionar e gerir sua oferta. Com grande aposta nos serviços mais comuns e consumidos do mercado: unhas (manicure e pedicure), sobrancelhas, pestanas, maquiagem, cabelo (corte – colorações - madeixas), depilação e massagem. A Eesthetics também irá possibilitar o anúncio e venda através de sua plataforma dos produtos de beleza e estética dos parceiros associados. O sistema funcionará como um *Market-place* que irá cobrar uma comissão por venda direcionada. O sistema poderá simplesmente redirecionar o cliente para o site e-commerce do parceiro ou trabalhar em sistema de *drop-shipping*, realizando encomendas *just in time* para empresas que remetem diretamente do seu armazém para o cliente final. Como exemplo de produtos que podem ser vendidos temos; champôs, máscaras, condicionadores, óleos, sérums, utensílios, cera, creme, gel, laca, mousse, pó, ampolas, spray, cremes.

Para finalizar, mediante a aceitação do público e crescimento da marca Eesthetics, há a intenção de se investir no desenvolvimento de uma marca própria de produtos de estética e beleza, o que irá possibilitar o aumento da lucratividade do negócio.

### *Marca e Imagem*

A Eesthetics ainda não é uma marca registada no INPI, mas já possui os domínios (eesthetics.eu e eesthetic.eu) registados em nome do sócio promotor. Pretende-se que se torne uma aplicação de serviços de estética de referência em Portugal. A primeira letra do nome “E” foi escolhida com o propósito de referenciar a componente eletrônica do serviço pela aplicação. Conjugada com a palavra inglesa *esthetics* pretende dar a ideia de e-commerce da estética.

Com o objetivo de promover a aplicação será feito um forte investimento em publicidade nas redes sociais, maiores detalhes serão desenvolvidos no item

#### *4.4.4.2 Produto*

O logótipo foi desenvolvido com o sentido de associar uma imagem moderna, mas ao mesmo tempo, com um toque de requinte associado à estética. O resultado conseguido está apresentado no ANEXO I.

#### *4.4.4.3 Preço*

A determinação dos preços a praticar será de comum acordo entre os prestadores de serviço e a Eesthetics. Com forte incentivo para que os preços já praticados pelos prestadores em seus estabelecimentos comerciais se mantenham sem alterações para a venda na plataforma. Como podem existir serviços com baixo valor monetário que faça compensar a relação custo/hora do deslocamento para os profissionais, será estabelecido valor mínimo para a contratação de serviços em casa, sendo também possível a marcação online para a realização dos serviços no próprio estabelecimento do prestador.

Desta forma, a Eesthetics pretende cobrar uma comissão de 15% s/iva do valor final do serviço vendido através de sua plataforma, e de 5% s/iva para os produtos redirecionados para o e-commerce dos parceiros. O serviço de transporte do profissional até a casa do cliente, será suportado inteiramente pelo próprio cliente. A partir do momento que o cliente der a ordem de

compra do(s) serviço(s) com marcação para entrega (prestação) em casa, a aplicação imediatamente irá calcular o valor do transporte do profissional através de uma API (*application programming interface*) com o parceiro operador de plataforma eletrônica TVDE (transporte de veículos descaracterizados). A Eesthetics não pretende ganhar comissão sobre este serviço de transporte, e irá negociar condições especiais com o parceiro em troca de exclusividade para que o transporte dos profissionais cabeleireiros não onere em demasiado o preço final do serviço de estética contratado.

#### 4.4.4.3 Promoção

De forma a se dar a conhecer e alcançar o público-alvo, o negócio tem que investir em força na publicidade e propaganda digital. Sendo assim, a estratégia adotada para o início do negócio fica definida:

##### **I. Publicidade e Comunicação**

- Será feita na véspera do lançamento, divulgação através da entrega de panfletos nos principais pontos de passagem de pessoas nas cidades em que o serviço estiver disponível pela aplicação, tais como: centros comerciais, metros, ruas de grande comércio e a entrada dos estabelecimentos de estética parceiros.
- Serão produzidos materiais de divulgação tais como: brochuras, panfletos, roll-up com design criativo, flyers e autocolantes.
- Google Adwords – Aquando da pesquisa no Google com as seguintes palavras-chave: “cabeleireiro”, “unha”, “depilação”, “estética”, “*hair*”, “*nails*”, “*waxing*”, “cabeleireiro Lisboa”, “cabeleireiro Porto” e as demais cidades onde o serviço for lançado. A página da Eesthetics também deverá aparecer no motor de busca Google como página sugerida.

##### **II. Marketing Direto**

- *Instagram* – Criação de perfil no *instagram* que servirá para divulgar vídeos, fotos e informações que cativem o interesse do público com temas sempre relacionados a estética, beleza e bem-estar.
- *Facebook* – Criação de página no *facebook* que esteja integrada em um plano de divulgação alinhado com o *instagram*. A ideia é fazer com que as ações aplicadas em uma rede social tenham reflexo na outra e vice-versa. Com um pequeno diferencial para

o *facebook*, plataforma onde é possível exibir textos e vídeos um pouco mais longos e com conteúdo mais aprofundado.

- *Linkedin* – Criação do perfil da empresa e realização de ações de marketing segmentado ao público alvo. Sendo esta a rede social número 1 em importância para as campanhas de marketing digital da Eesthetics voltadas para o público local em Portugal.
- *Website* – Este servirá quase como que uma *landing page*, página que terá como função principal o direcionamento do utilizador para descarregar a aplicação móvel e colher informações de registo dos clientes como nome e e-mail.

### **III. Eventos**

- Pretende-se estar presente anualmente nos eventos de moda, estética e beleza realizados em Portugal. A ideia é alugar um espaço tipo *stand*, com demonstração de procedimentos inovadores de estética e beleza, com a possibilidade de apoio e patrocínio de marcas de produtos de estética que queiram estar a divulgar sua imagem e respectivos produtos neste espaço.

### **IV. Localização/Distribuição**

O único e exclusivo canal de distribuição será através da aplicação móvel com recurso à internet. Desta forma, a Eesthetics coloca-se como uma empresa (*e-commerce*) totalmente digital de distribuição de serviços e produtos de estética e beleza. Este canal permitirá aos clientes poderem encomendar serviços e produtos disponíveis na aplicação para entrega e utilização em casa.

### **V. Pessoas**

É fundamental a identificação dos funcionários com a filosofia e a proposta da empresa, o que por sua vez definirá o comprometimento e o entusiasmo com que o colaborador irá realizar seu trabalho. Para isso, a contratação inicial de colaboradores assentará na experiência demonstrada para as áreas técnicas necessárias e o perfil psicológico adequado para o desenvolvimento da carreira profissional junto com o crescimento da empresa. Sentido de responsabilidade, orientação para o resultado, mentalidade aberta a diversidade serão alguns dos critérios para avaliação dos candidatos a posições de gestor de tecnologia da informação e analistas de suporte técnico (in-bound) dentro da Eesthetics.

#### 4.4.4.4 Processo

O processo pode ser decomposto em três fases: pré-serviço, serviço e pós-serviço. A fase de pré-serviço é constituída pela estratégia de comunicação e marketing da empresa, de forma a se dar a conhecer pelo público e despertar o interesse de compra. Serão iniciadas campanhas de marketing em simultâneo nas redes sociais: LinkedIn, Instagram e Facebook. A comunicação social também será acionada através de notas de divulgação e matérias pagas, e por fim com o Google será feito um trabalho de *SEO*, *SEM* e *Adwords*. A fase de serviço será compreendida pelo momento em que o utilizador descarrega a aplicação em seu telemóvel e começa a explorar os menus e todo o conteúdo que a Eesthetics criar. Haverá um *banner* de início/boas vindas que irá encorajar o cliente a se registar, com uma oferta de desconto nas primeiras 3 utilizações. O cliente escolherá o prestador de serviço disponível em sua zona geográfica, o serviço que deseja, o dia e horário, e se for possível o profissional, e logo a seguir será encaminhado para o pagamento. A última etapa do processo, o pós-serviço será realizado após a confirmação do cliente e do profissional na plataforma que o serviço foi realizado com sucesso. O cliente irá receber um breve formulário para avaliar o serviço do profissional que lhe atendeu e ainda poderá deixar comentários que serão moderados pela equipa da Eesthetics e posteriormente disponibilizados para visualização dos demais clientes na plataforma.

#### 4.4.4.5 Evidência Física

A evidência física de uma empresa diz respeito a todos os elementos associados ao estabelecimento, no caso da Eesthetics o cliente só terá contato com a empresa a nível virtual, através do website e da aplicação móvel. O website será simples garantindo uma experiência rápida e eficiente, terá 3 línguas, o português, o inglês e o espanhol. Irá direcionar o utilizador para que faça o *download* da aplicação móvel, que será o ambiente certo para que o cliente possa verificar toda a gama de serviços disponíveis, assim como todos os conteúdos informativos que a Eesthetics produzir.

### 4.5 Plano Pessoal

#### 4.5.1 Equipe de Gestão

A equipa de gestão da Eesthetics será composta por 2 sócios (promotores) cada um entrará com um capital inicial de 1.000 mil euros e 2 gestores profissionais contratados. Ficando o restante do capital necessário a cargo do investidor anjo que irá realizar o aporte de 98.000 mil euros. Caberá aos gestores as funções de: gerência, financeiro, operacional, marketing, recursos humanos, relações públicas e comerciais com clientes e parceiros, design, imagem de marca, desenvolvimento e manutenção da aplicação móvel e website.

#### *4.5.2 Descritivo de Funções*

O CEO (sócio-gerente), será o responsável pela operação da Eesthetics. Exercerá funções: diretiva, financeira e estratégica, podendo acumular funções administrativas. A CMO será também uma Co-Fundadora, assumirá todas as tarefas relacionadas às áreas de: marketing, comercial, relacionamento e parcerias. O Design Lead atuará na área de Design Gráfico e Gestão de Imagem Corporativa agregando sua experiência para o desenvolvimento da marca e projeção da imagem. O CTO será o responsável por toda a parte tecnológica, desenvolvimento do website e aplicação móvel que será o coração de negócio deste projeto. O Assistente de suporte ao cliente será responsável por toda a comunicação direta com o cliente: resolução de dúvidas, reclamações, elogios e questões diversas enviadas através dos canais disponibilizados para comunicação externa.

#### *4.6 Plano de Operações*

##### *4.6.1 Modelo de Negócio*

Para que seja possível a implementação deste projeto é necessário que sejam realizadas as seguintes ações e cumpridos todos os requisitos legais e operacionais:

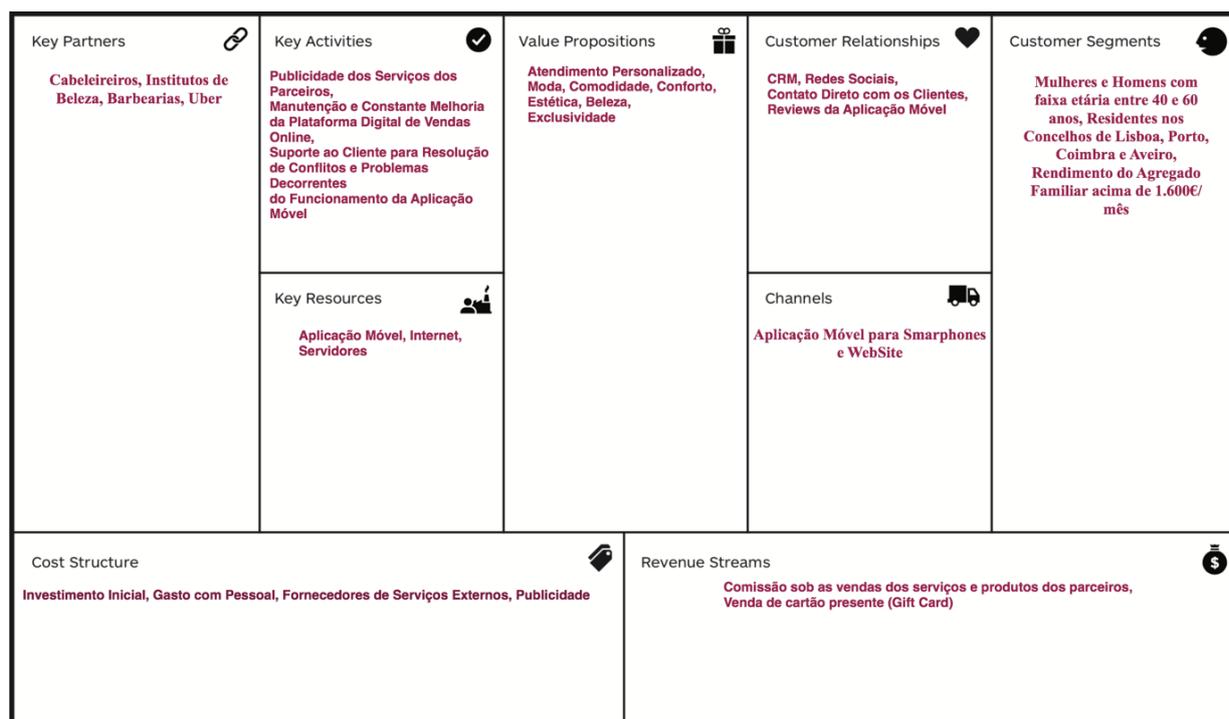
- A obtenção de financiamento junto de um investidor anjo;
- O registo da marca “Eesthetics” no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);
- Constituição de empresa através de sociedade por quotas, plural, com capital social de 100.000,00€, com dois sócios fundadores e 1 sócio investidor. A sede da empresa será na morada do espaço Regus Coworking arrendado para o efeito.
- Criação de declaração de início de atividade assinada por um Contabilista Certificado.

Quanto ao modelo de negócio deste projeto, apresentamos na FIGURA 2 através de um só quadro, desenhado por Osterwalder e Pigneur (2010). Este é considerado uma ferramenta de

gestão estratégica e muito utilizada por empreendedores, que permite, de uma forma bem objetiva, decompor uma ideia de negócio em blocos individuais dentro do contexto do fluxo de trabalho da empresa.

Figura 2

## Business Model Canvas Aplicado a Eesthetics



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

#### 4.7 Plano Financeiro

Para o desenvolvimento de um plano de negócios a análise financeira é primordial, e é nela que é feita a estimativa dos *Free Cash Flows* (FCF), isto é, o dinheiro gerado pelo projeto e disponível como novas fontes de financiamento, que justificará a implementação deste projeto. “O valor de um projecto depende de todos os fluxos de tesouraria (*cash-flows*) adicionais resultantes da sua realização.” (Brealey e Myers)

A Eesthetics está a ser desenvolvida de forma a que seja apresentada ao mercado no início de 2021 e serão feitas as estimativas dos *Cash Flows* para esse ano (ano 0) e os cinco anos subsequentes, considerando o valor residual no final desse horizonte temporal.

#### 4.7.1. Estimativa de Procura

No plano de marketing, na segmentação e público-alvo, através de uma pesquisa quantitativa obtemos informações sobre o comportamento de consumo, faixa etária e zona de residência. A considerar 12.361 empresas (InformaDB) em números atuais que estão em atividade com os CAE's 9602, 96021 e 96022 foi possível estimar e projetar um número para a cota de mercado que pretende-se conquistar. Através de uma entrevista feita com um gerente de um cabeleireiro de Lisboa na freguesia de S.D.Benfica, foi relatado que o estabelecimento fatura em média 11.800€/ mês com 286 clientes registados. Estes números foram utilizados como base de dados de estimativa para os clientes que pretende-se conquistar. O projeto espera alcançar uma cota de mercado de 2% do total, no montante de 248 empresas/estabelecimentos, e 2% da faturação. Com base nos dados fornecidos estimou-se 1.419 pessoas como potenciais clientes a partir da meta de 2% estabelecida para os serviços e produtos em Lisboa, Setúbal e Porto.

Tabela VI – Taxa de Penetração

2021	2022	2023	2024	2025	2026
2%	4%	7%	9%	11%	14%

Tabela VII – Evolução da Procura

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Numero de Clientes	1419	2837	4965	6383	7808	9929

#### 4.7.2 FSE

Os gastos com os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) inerentes a este projeto, apresentados na TABELA VII, tiveram por base valores reais. De referir que a rúbrica trabalhos especializados refere-se a serviços de contabilidade.

Tabela VIII – Fornecimentos e serviços externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos										
					2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	23,0%	100,0%		1 200,00	14 400,00	14 400,00	14 400,00	14 400,00	14 400,00	14 400,00
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		123,00	1 476,00	1 476,00	1 476,00	1 476,00	1 476,00	1 476,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%			34 000,00	34 000,00	34 000,00	34 000,00	34 000,00	34 000,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Comissões	23,0%	100,0%			2 252,00	17 238,00	25 854,00	34 470,00	43 090,00	51 708,00
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%								
Combustíveis	23,0%	100,0%		180,00	2 160,00	2 160,00	2 160,00	2 160,00	2 160,00	2 160,00
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%		390,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00	4 680,00
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		600,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Comunicação	23,0%	100,0%		60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%		300,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
<b>TOTAL FSE</b>					<b>72 588,00</b>	<b>87 574,00</b>	<b>96 190,00</b>	<b>104 806,00</b>	<b>113 426,00</b>	<b>122 044,00</b>

#### 4.7.3 Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal encontram-se discriminados na tabela a seguir.

Tabela VIII – Gastos com pessoal

<b>QUADRO RESUMO</b>		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações							
Órgãos Sociais		17 780	17 780	17 780	17 780	17 780	17 780
Pessoal		49 700	60 200	60 200	60 200	60 200	60 200
Encargos sobre remunerações		16 027	18 520	18 520	18 520	18 520	18 520
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		27	31	31	31	31	31
Gastos de acção social		5 280	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600
Outros gastos com pessoal							
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>88 813</b>	<b>103 131</b>				
<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 956	1 956	1 956	1 956	1 956	1 956
Outro Pessoal	11,00%	5 467	6 622	6 622	6 622	6 622	6 622
Retenção IRS Colaborador	15,00%	10 122	11 697	11 697	11 697	11 697	11 697
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>17 545</b>	<b>20 275</b>				
<b>Remuneração base mensal</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Administração / Direcção		1 270	1 270	1 270	1 270	1 270	1 270
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Produção / Operacional		1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros		750	750	750	750	750	750

#### 4.7.4 Investimento Inicial

O investimento inicial, que incorpora ativos fixos, equipamentos, entre outros, no valor total de 7.234€ será financiado na sua totalidade pelo capital social de 100.000€. De referir-se que o valor de 15.000€ será reservado como forma de segurança para reforço de fundo de maneo. Desta forma não recorrerá a financiamento bancário.

Tabela IX – Investimento inicial

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	3 234					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>3 234</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	4 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>4 000</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>7 234</b>					

#### 4.7.5 Demonstração de Resultados

De acordo com a projeção efetuada, a Demonstração de Resultados (DR) apresenta um *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* positivo a partir do ano 1, conforme tabela abaixo.

Tabela X – Demonstração de resultados

<b>Demonstração de Resultados Previsional</b>						
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Vendas e serviços prestados	112 597	861 914	1 292 675	1 723 527	2 154 497	2 585 392
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	56 299	430 957	646 338	861 764	1 077 248	1 292 696
Fornecimento e serviços externos	72 588	87 574	96 190	104 806	113 426	122 044
Gastos com o pessoal	88 813	103 131	103 131	103 131	103 131	103 131
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	2 770	21 203	31 800	42 399	53 001	63 601
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-107 873</b>	<b>219 048</b>	<b>415 216</b>	<b>611 427</b>	<b>807 690</b>	<b>1 003 920</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 980	1 980	1 980	647	647	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-109 853</b>	<b>217 068</b>	<b>413 236</b>	<b>610 781</b>	<b>807 044</b>	<b>1 003 920</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	1 942					
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-111 795</b>	<b>217 068</b>	<b>413 236</b>	<b>610 781</b>	<b>807 044</b>	<b>1 003 920</b>
Imposto sobre o rendimento do período		22 107	86 780	128 264	169 479	210 823
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-111 795</b>	<b>194 961</b>	<b>326 457</b>	<b>482 517</b>	<b>637 564</b>	<b>793 097</b>

#### 4.7.6 Fundo de Maneio

De forma a suportar os desfasamentos temporais entre receitas e pagamentos é necessário a existência de um fundo maneio, onde foi definido o valor de 15.000€ como reserva de segurança. O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 30 dias, e o prazo de recebimento de clientes é de 0 dias. Acresce também o valor dos impostos gerados pelos rendimentos dos trabalhadores como financiamento sem custo associado, visto que os mesmos só têm de ser entregues ao Estado até ao dia 20 do mês seguinte da sua retenção.

Tabela XI – Fundo de maneio

<b>Investimento em Fundo Maneio Necessário</b>						
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Clientes	11 541	88 346	132 499	176 662	220 836	265 003
Inventários						
Estado	338					
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>26 880</b>	<b>103 346</b>	<b>147 499</b>	<b>191 662</b>	<b>235 836</b>	<b>280 003</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	12 873	52 811	75 771	98 735	121 706	144 673
Estado	2 398	23 530	35 419	47 310	59 205	71 098
*						
<b>TOTAL</b>	<b>15 271</b>	<b>76 341</b>	<b>111 190</b>	<b>146 046</b>	<b>180 911</b>	<b>215 771</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>11 609</b>	<b>27 005</b>	<b>36 309</b>	<b>45 616</b>	<b>54 925</b>	<b>64 232</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>11 609</b>	<b>15 396</b>	<b>9 304</b>	<b>9 306</b>	<b>9 309</b>	<b>9 307</b>

#### 4.7.7 Mapa de Cash Flows

O mapa dos *Free Cash Flows* na óptica dos capitais próprios pode ser decomposto em *Cash Flow* de exploração disponível para os sócios, *Cash Flow* de investimento e *Cash Flow* de financiamento externo. Para se evitar situações de rutura de tesouraria é preciso analisar o mapa de *Cash Flows*. No ano 0 estamos perante um FCF negativo devido ao investimento inicial para arranque do projeto.

Tabela XI – Cash flows

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-86 784	171 484	326 457	482 517	637 564	793 097
Depreciações e amortizações	1 980	1 980	1 980	647	647	
Provisões do exercício						
	<b>-84 804</b>	<b>173 464</b>	<b>328 437</b>	<b>483 164</b>	<b>638 211</b>	<b>793 097</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-11 609	-15 396	-9 304	-9 306	-9 309	-9 307
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-96 412</b>	<b>158 068</b>	<b>319 132</b>	<b>473 857</b>	<b>628 902</b>	<b>783 789</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-7 234					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-103 646</b>	<b>158 068</b>	<b>319 132</b>	<b>473 857</b>	<b>628 902</b>	<b>783 789</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-103 646</b>	<b>54 421</b>	<b>373 554</b>	<b>847 411</b>	<b>1 476 313</b>	<b>2 260 103</b>

#### 4.7.8 Avaliação

Para proceder à avaliação deste projeto, considerou-se um prémio de risco de mercado de 5,00% de acordo com o referido por Damodaran (2018) e para aferir a alavancagem recorreu-se ao cálculo da média simples da avaliação no sector “*E-Commerce*” por Damodaran de 2018, com um Beta de 2,29 respetivamente. A taxa de juro sem risco considerada, de 0,8%, tem por base a taxa de rendibilidade de obrigações do tesouro, com maturidade a 10 anos, em 2019, em Portugal (PORDATA, 2019).

Com base nestes valores e considerando o valor residual do projeto no último ano de análise, obteve-se um VAL acumulado de 5 anos de 2.240.830€ e uma TIR de 219,61%. Quanto ao PbP, este é atingido no ano 1. (ANEXO XX – TABELA XII).

Tabela XII – Avaliação do Projeto

Avaliação do Projecto / Empresa							
Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-103 646	158 068	319 132	473 857	628 902	783 789	60 818
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%	0,91%
Factor de actualização	1,00	1,009	1,018	1,028	1,037	1,047	-
Fluxos actualizados	-103 646	156 635	313 375	461 091	606 414	748 913	58 112
Fuxos atualizados acumulados	-103 646	52 989	366 364	827 455	1 433 868	2 182 781	2 240 893
Valor Actual Líquido (VAL)	2 240 893						
Taxa Interna de Rentibilidade	219,61%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	1 Anos						

#### 4.7.9 Análise Sensibilidade/ Risco

Para análise de risco foram considerados diferentes cenários de variação de procura, apresentados no Tabela XIII, sendo que o cenário base está assinalado a 0%.

Através desta análise conseguimos prever que de forma a obtermos um VAL positivo, não existindo alteração no preço além do acréscimo de 1,5% de inflação anual considerado, a procura poderá ser inferior a 10% que mesmo assim o VAL se mantém positivo. Já relativamente à variação de preços não foi feita simulação pois o modelo de negócio da Eesthetics é baseado em percentagem e comissão. E para tal não se pensa em plano inicial na possibilidade de alterar a taxa de comissão em cenários adversos.

Tabela XIII – Análise Sensibilidade/Risco

Sensibilidade a Procura	
Variação das Vendas	VAL
-10%	1 924 466,00 €
-5%	2 082 205,00 €
0%	2 240 830,00 €
5%	2 399 555,00 €
10%	2 558 229,00 €

#### 4.7.10 Análise Break-Even

O Ponto de Crítico informa o empresário sobre a faturação mínima necessária para cobrir os custos (fixos e variáveis), informação esta que muitas vezes é vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação da empresa ao mercado.

Observamos na tabela abaixo o cálculo do volume de vendas anual necessário para ter lucro igual a zero.

Tabela XIV – Break-Even-Point

<b>Ponto Crítico Operacional Previsional</b>						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	112 597,10	861 913,80	1 292 675,45	1 723 527,30	2 154 496,85	2 585 392,15
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	56 298,55	430 956,90	646 337,73	861 763,65	1 077 248,43	1 292 696,08
FSE Variáveis						
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>56 298,55</b>	<b>430 956,90</b>	<b>646 337,73</b>	<b>861 763,65</b>	<b>1 077 248,43</b>	<b>1 292 696,08</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>326 763,25</b>	<b>385 371,15</b>	<b>402 603,15</b>	<b>417 168,48</b>	<b>434 408,48</b>	<b>450 350,88</b>

#### 4.8 Calendarização

A calendarização será um plano de execução das etapas de desenvolvimento do plano de negócio e permite ter uma linha orientadora e organizada de metas a cumprir de forma a evitar erros de execução, conforme Tabela XV.

Tabela XV – Calendarização

<b>Período</b>	<b>Descrição</b>
Dezembro de 2020	Revisão do PN e respetivos ajustes; Criação Legal da Empresa - Tratar da Legislação; Contrato de aluguer do espaço físico e compra de computadores; Contacto com parceiros estratégicos e fornecedores; Recrutamento de pessoal.
Janeiro de 2021	Desenvolvimento da aplicação e web-site; Publicidade e Divulgação; Lançamento do serviço ao público na AML.
Fevereiro de 2021	Contacto com parceiros estratégicos no Porto.
Mai de 2021	Balanço dos primeiros meses de funcionamento; Controlo de estratégia e gestão do negócio.

## 5. Conclusões e Considerações Finais

Através da elaboração deste PN foi possível concluir que o projeto é viável, entretanto é preciso ter em conta algumas considerações na análise dos resultados obtidos.

- Por ser o e-commerce em Portugal uma modalidade de compra com taxa de aderência mais baixa em relação a média da União Europeia, e em especial para aplicação ao nicho de mercado de serviços de estética, houve muita dificuldade na obtenção de dados das empresas que serão os concorrentes diretos;

- O inquérito não apresentou o número de respostas desejado, entretanto foi de grande importância para demonstrar o interesse do público feminino em utilizar e experimentar os serviços propostos pela Eesthetics. Totalizando um percentual de 73,39% para respostas positivas em direção ao consumo dos serviços através da plataforma online.

- Foi encontrada dificuldade na determinação da procura e cálculo das taxas de crescimento anuais, os valores estimados se apoiam na cota de mercado alvo que se pretendeu alcançar, no percentual de 2% do volume de negócios do mercado nacional do setor de cabeleireiros.

- Houve limitação encontrada na parte financeira para os cálculos de previsões futuras para a utilização correta do Beta U de referência da indústria. Foi utilizado o Beta do varejo online por se entender estar mais próximo da realidade do projeto, mesmo assim não corresponde a realidade desta indústria.

- Durante o processo de pesquisa de mercado, identificou-se a existência de 5 concorrentes diretos. Dentre estes concorrentes o mais antigo iniciou sua atividade em 2107, o que demonstra um momento muito favorável para o lançamento de projetos nesta área que ainda não é devidamente explorada e dominada. Embora já existam 5 concorrentes, o projeto Eesthetics apresenta características diferenciadoras destas empresas que pode ser motivo de destaque e sucesso frente a competição no mercado.

- Para cumprir com as regras do ISEG para trabalhos finais de mestrado, houve necessidade de suprimir e condensar informações, visto que a existência de tabelas e figuras ocupa espaço considerável.

A considerar os resultados financeiros obtidos, a partir do VAL, da TIR, do PBP e análise da sensibilidade do VAL (a cinco anos) a variações de procura, manteve-se em todos os cenários

resultado positivo, concluindo-se desta forma a existência de fatores favoráveis à implementação do projeto.

## 6. Referências Bibliográficas

- Aguiar, N. (2019). 10 Year Challenge: Como mudou a economia portuguesa desde 2009. *Exame* [Em linha]. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exame/analise/analise-inconsistenciaproblematica/2019-01-19-10-year-challenge-como-mudou-a-economia-portuguesa-desde-2009/> [Acesso em: 2020/06/19].
- Marcela, Ana. (2020). Crescimento das Vendas Online Coloca Fortes Desafios às Marcas. *Dinheiro Vivo* [Em linha]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/crescimento-das-vendas-online-coloca-fortes-desafios-as-marcas-12895482.html> [Acesso em: 2020/11/10]
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal* 3 (3), 197-211.
- Asbahr, A. L. R. *História da Estética* [Em linha]. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/historia-da-estetica/58564> [Acesso em 2020/05/06].
- Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (2019). *Cabeleireiros*. Informações sobre atividades Económicas. República Portuguesa [Em linha]. Disponível em: <https://www.asae.gov.pt/fiscalizacao-economica/informacoes-sobre-atividades-economicas/cabeleireiros.aspx> [Acesso em: 2020/08/17].
- Blackwell, Edward (2011). *How to Prepare a Business Plan*. 5ª ed., Kogan Page Limited.
- Bonfim, R. (2020). *PIB do 2º Tri teve recessão histórica, mas o caminho à frente é de subida, dizem economistas*. Infomoney [Em linha]. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/pib-do-2o-tri-teve-recessao-historica-mas-o-caminho-a-frente-e-de-subida-dizem-economistas/>. [Acesso em: 2020/09/14].

- Bragã, V., Diaconescu, S. & Naftanaila, C. (2013). *Business Plan as management tool*. Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series 1, 164-169.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning—performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25 (1), 24-40.
- Brixy, U., Hundt, C., Sternberg, R. & Vorderwülbecke, A. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht Deutschland*.
- Business Plans: A Step-by-Step Guide. *Entrepreneur* [Em linha]. Disponível em: [www.entrepreneur.com/article/247574](http://www.entrepreneur.com/article/247574). [Acesso em: 2017/02/14].
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* 27 (3), 385-399.
- Confederação Portuguesa de Micro entidades. (2020) [Em linha]. Disponível em: <https://www.cppme.pt/> [Acesso em: 2017/02/14].
- Create Your Business Plan. *US Small Business Administration*. [Em linha]. Disponível em: [www.sba.gov/starting-business/write-your-business-plan](http://www.sba.gov/starting-business/write-your-business-plan). [Acesso em: 2017/02 14].
- Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro. Diário da República n.º 5/2004 - Série I-A de 2004-01-07. Lisboa: Ministério da Justiça.
- Decreto-Lei n.º 70/2007. Diário da República n.º 60/2007 - Série I de 2007-03-26. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação
- Decreto Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro. Diário da República n.º 178/2005 - Série I-A de 2005-09-15. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-Lei n.º 198/2012. Diário da República n.º 164/2012 - Série I de 2012-08-24; Lisboa: Ministério das Finanças

Decreto-lei nº 238/98 de 1 de Agosto. Diário da República nº 176/98 – I Série A. Lisboa:  
Ministério do Ambiente

Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24 (12), 1165-1185.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.

Francisco, S. (2019). *Parlamento. Uma nova legislatura sob o signo da diversidade*. Diário de Notícias [Em linha]. Disponível em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/25-out-2019/parlamento-uma-nova-legislatura-sob-o-signo-da-diversidade-11441478.html> [Acesso em: 2020/07/15].

Finch, Brian. (2013). *How to Write a Business Plan: Creating Success*. 4ª ed. Londres: Kogan Page Limited.

Gartner, W. B. & S. A. Shane (1995). Measuring entrepreneurship over time. *Journal of Business Venturing* 10 (4), 283–301.

Gonçalves, C. M.; Colauto, R. D.; Beuren, I. M. (2004). Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. In: *Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul*. Anais. Florianópolis: UFSC, 2010. p. 1-15.

Hébert, R. F. & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics* 1 (1), 39-49.

Henricks, M. Do You Really Need a Business Plan?. *Entrepreneur* [Em linha]. Disponível em: [www.entrepreneur.com/article/198618](http://www.entrepreneur.com/article/198618). [Acesso em: 2017/02/14].

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. 8ª ed. Mason, OH: Cengage Learning.

Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education* 3 (3), 258-273.

- Horowitz, J. (2020). Covid-19 dealt a shock on the world's top economies. Here's who has fared the worst. *CNN Business* [Em linha]. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2020/08/28/economy/global-recession-g7-countries/index.html> [Acesso em: 2020/09/05].
- Kraus, S. & Schwarz, E. (2007). The role of pre-start-up planning in new small business. *International Journal of Management and Enterprise Development* 4 (1), 1–17.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 1–17.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. 8ª ed. Mason, OH: Southwestern/ Cengage Publishers.
- Landes, D. S. (1998). *The wealth and poverty of nations: why some are so rich and some so poor*. New York: W. W. Norton.
- Lavinsky, D. (2014). How to Write a Business Plan. *Forbes* [Em linha]. Disponível em [www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#4e1822cb4a38](http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#4e1822cb4a38). [Acesso em: 2017/02/14].
- Lei n.º 46/2012 de 29 de Agosto. Diário da República n.º 167/2012 - Série I de 2012-08-29. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 67/98. Diário da República n.º 247/1998, Série I-A de 1998-10-26. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 144/2015. Diário da República n.º 175/2015 - Série I de 2015-09-08. Lisboa: Assembleia da República.

- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1998). The cultural psychology of personality. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 29 (1): 63-87.
- McKeever, Mike P. (2017). *How to Write a Business Plan*. 13<sup>a</sup> ed. California: NOLO.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, (January/February), 107–114.
- Peek, S. (2019). *The Dos and Don'ts of Writing a Great Business Plan*. Business News Daily [Em linha]. Disponível em: [www.businessnewsdaily.com/4533-business-plan-outline.html](http://www.businessnewsdaily.com/4533-business-plan-outline.html). [Acesso em: 2017/14/02].
- Pinson, L. (2008) *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building a business and securing your company's future*. 7th ed.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Bayerlein, P. (2005). *Five steps to strategy planning*. ProQuest [Em linha]. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/74e0f1901dfed5d1e7bdc9483d125632/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44514> [Acesso em: 2020/09/20].
- Reynolds, P. & White, S. (1997). *The entrepreneurial process*. Greenwich, CT: Greenwood Press.
- Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan* (No. E70 90). Cambridge: Harvard Business School Press.
- Schendel, D. & Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company.
- Schumpeter, Joseph A., (1934). *The Theory of Economic Development*, translated by R. Opie from the 2<sup>nd</sup> German edition [1926]. Cambridge: Harvard University Press.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, p.303-326.

Tudo Sobre eCommerce (2020). Guia Rápido de Legislação para Ecommerce. [Em Linha]  
Disponível em: <https://tsecommerce.com/blog/guia-rapido-legislacao-ecommerce-checklist/> [Acesso em: 2020/08/10]

Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 3 (1), 119-138.

## 7. Anexos

### Anexo I – Imagem Corporativa

#### Marca e Imagem



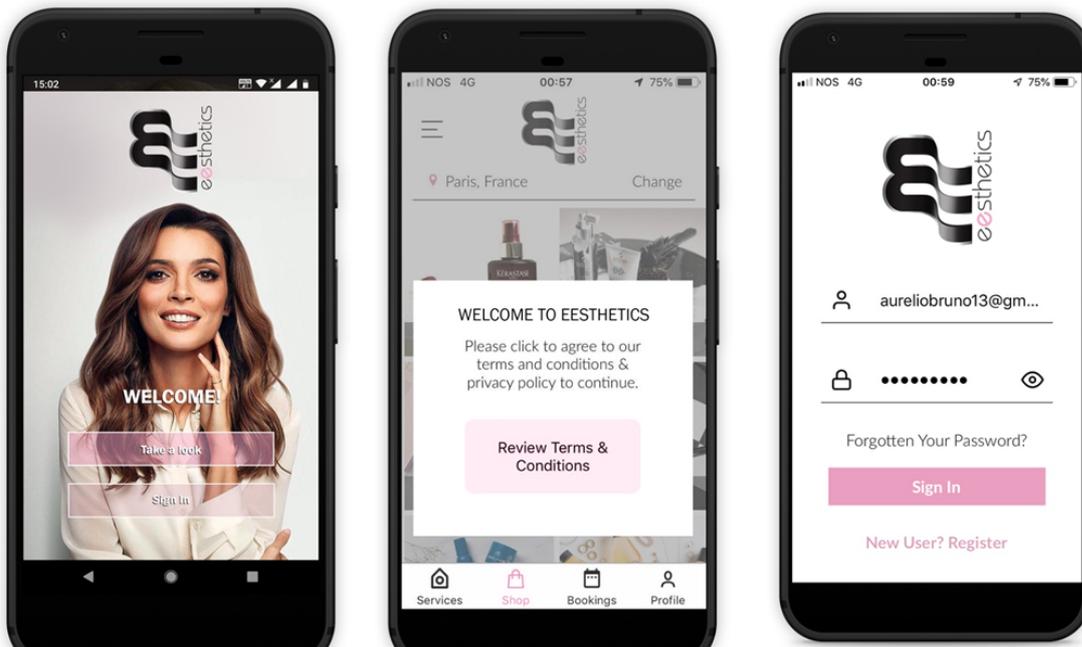
### Anexo II – Localização e Equipamento

The screenshot shows the Regus website interface. At the top, there is a navigation bar with the Regus logo, menu items (LOCALIZAÇÕES, PRODUTOS, DIMENSÃO DA EMPRESA, MEDIADORES, REVISTA), and utility links (Português, Crie uma conta, Ligar: 800 780 331, INICIAR SESSÃO). Below the navigation are two red buttons: 'MARQUE UMA VISITA' and 'PLANOS E PREÇOS'. The main content area features a large image of a modern building facade with the text 'Q56 - D. Pedro I' and red arrows pointing left and right. To the right of the image is a text block titled 'COWORKING EM/NO/NA LISBOA, QUINTA DA FONTE' with a red underline. Below the title is the address: 'Quinta da Fonte, Rua dos Malbôes, Edifício D. Pedro I, Paço D'Arcos, Oeiras, 2770-071'. A paragraph of text describes the location and services: 'O Business Center Oeiras, Quinta da Fonte, está situado num dos maiores parques empresariais em Portugal, com acesso privilegiado à autoestrada de cascais A5 e a 15 minutos do centro de Lisboa. É em Oeiras que diversas multinacionais têm os seus escritórios, incluindo, LG, Hewlett Packard, Europcar, Opel e Chevrolet, entre outros. A Quinta da Fonte é o segunda maior centro empresarial e de escritórios de Oeiras. No Business Center, encontrará escritórios para alugar totalmente funcionais, bem como áreas de Coworking, serviço de escritórios virtuais e aluguer de salas de reunião, ou escritórios ao dia. Dispõe ainda de estacionamento subterrâneo vigiado, restaurante e ginásio.'



## Anexo III – Mockups Aplicação Móvel

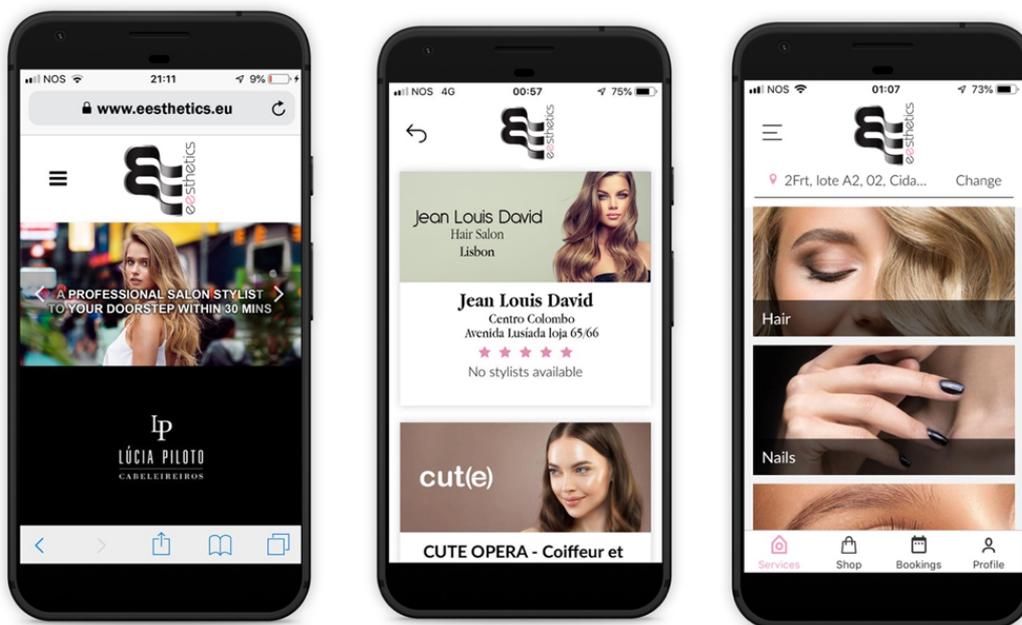
## Experiência do utilizador



**Primeira figura: Ecrã inicial da aplicação**

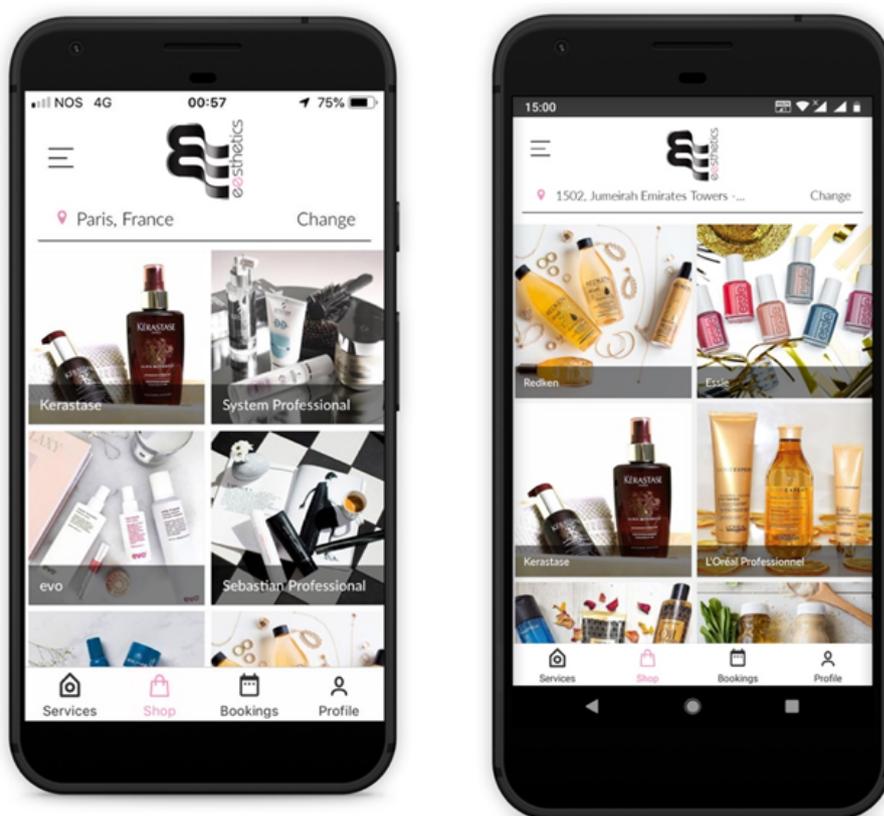
**Segunda figura: Mensagem de boas vindas e caixa de validação para termos e condições do serviço**

**Terceira figura: Ecrã de registo inicial para criar a sua conta pessoal.**



**Quarta e quinta: Parceiros disponíveis para venda de serviços em sua zona geográfica de residência.**

**Sexta figura: Serviços disponíveis para contratação na Eesthetics.**



**Sétima figura: Produtos disponíveis para venda na aplicação.**

**Oitava figura: Produtos disponíveis para venda de diferentes fornecedores.**

## Anexo IV – Estudo de Mercado: Inquérito

**Inquérito – TFM – Mestrado Ciências Empresariais – Bruno Santos**

Este inquérito insere-se em um trabalho final de mestrado (TFM) do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Universidade de Lisboa. O questionário pretende conhecer o perfil e o comportamento das pessoas que usam serviços de estética, cabeleireiros e testar uma ideia inovadora de negócio.

## 1. Perfil – Género

Masculino

Feminino

## 2. Idade

<18

18-21

22-30

30-40

40-60

> 60

## 3. Habilitações Literárias

9<sup>a</sup> ano

12<sup>o</sup> ano

Licenciatura

Pós-graduação, mestrado, doutoramento

## 4. Residência.

Distrito de Lisboa

Distrito do Porto

Distrito de Aveiro

Distrito de Coimbra

Distrito de Braga

Distrito de Setúbal

Outros

## 5. Ocupação profissional

Estudante

Trabalhador Estudante

Trabalhador por conta de outrem

Trabalhador por conta própria

Sem ocupação profissional

6. Caso seja lançado no mercado uma maneira inovadora de prestação de serviços de estética (manicure, pedicure, cabeleireiro), teria interesse em experimentar?

Sim

Não

Talvez

7. Com que frequência utiliza os serviços de cabeleireiros e estética (unhas, depilação, sobrancelha, cabelos, massagens).

1 vez por semana

1 vez por 15 dias

1 vez por mês

Raramente

8. Qual o serviço que costuma procurar com maior frequência?

Manicure/Pedicure

Pestana

Massagem

Cabelo

Depilação

Outros

9. Qual a média mensal que costuma gastar no cabeleireiro/esteticista?

Até 10 euros

Até 30 euros

Até 50 euros

50-100 euros

> 100 euros

10. E se o seu cabeleireiro/esteticista favorito fosse até a sua casa/trabalho, seria útil pra você?

Sim

O Não

O Talvez

11. Estaria disposta a pagar um pouco mais por este serviço?

O Sim

O Não

O Talvez

12. Já utilizou prestação de serviços a domicílio para beleza e estética?

O Sim

O Não

13. Utiliza sempre os mesmos profissionais?

O Sim

O Não

14. Costuma utilizar os serviços de estética acompanhado(a) de amigos ou familiares?

O Sim

O Não

15. Quanto tempo em média fica no cabeleireiro/instituto de estética?

O 20-40min

O 40-60min

O >60min

16. Costuma usar mais de um serviço quando vai ao cabeleireiro/instituto de estética?

O Sim

O Não

17. Se respondeu sim a pergunta 16, por favor indique abaixo o serviço que mais se aproxima do seu caso.

O mãos e pés

O mãos e sobrancelha

O mãos e depilação

O mãos e cabelo

O pestanas

O outros