

# Empreender em Odivelas



Apoio Técnico  
GesEntrepreneur  
empresariado sustentável



Odivelas



## ÍNDICE

---

1 - Introdução / pág 4

2 - Odivelas: porquê continuar a investir no nosso concelho? / pág 5

3 - Empreender em tempos de crise / pág 9

4 - Modelo de negócio - a sua importância nos dias de hoje / pág 17

5 - Avaliação de Negócios / pág 32

6 - Marketing, marcas e branding pessoal / pág 42

7 - Incentivos disponíveis / pág 56

8 - Bibliografia / pág 65

9 - Glossário / pág 66

## 1. Introdução

A Câmara Municipal de Odivelas pretende impulsionar o desenvolvimento económico e social do seu território, através do estímulo à criação de unidades de negócio capazes de gerar emprego e riqueza, e da revitalização dos negócios existentes, tendo por isso apostado na criação do guia **Ser Empreendedor em Odivelas**.

O guia **Ser Empreendedor em Odivelas** surge com a apresentação de uma candidatura da Câmara Municipal de Odivelas ao PorLisboa, operação "**Empreendedorismo e Promoção da Economia Local**", o programa de ação "**Reabilitação do Centro Histórico de Odivelas**" que tem como objetivo a adoção de um conjunto de medidas de estímulo ao comércio local instalado no núcleo histórico de Odivelas.

O guia destina-se aos empresários do concelho de Odivelas e pretende dar-lhes algumas orientações de como manter, inovar e melhorar os seus negócios no contexto económico e social atual. Assim sendo, este documento começa por explicar qual a importância de se investir em Odivelas, seguindo-se um capítulo onde se aborda a importância de empreender neste momento de crise e como é que isso poderá ser feito.

Os capítulos seguintes focam temas mais centrados no desenvolvimento dos negócios: Modelo de Negócio, Avaliação de Negócios, Marketing, marcas e branding pessoal. Este guia termina com a referência a alguns dos incentivos que estão disponíveis.

Cada capítulo tem a súmula das questões mais relevantes sobre cada uma das temáticas, havendo um campo para anotação de novas ideias.

O guia **Ser Empreendedor em Odivelas** pretende constituir-se como um modelo orientador para os atuais empreendedores, e contribuir para os apoiar na revitalização dos seus negócios.

## 2. Odivelas, porquê continuar a investir no nosso concelho?



### Caracterização de Odivelas

De acordo com os dados dos Censos 2011 apresentamos em seguida uma breve caracterização do município.

#### População

- 5484,3 habitantes/km<sup>2</sup>
- Densidade populacional 46 vezes superior à do Continente e 5 vezes superior à da Área Metropolitana de Lisboa

#### Território

- 26,8 km<sup>2</sup>
- 69.234 alojamentos

## Economia

- Elevada densidade empresarial em Odivelas
- O setor terciário é o principal setor de atividade
- O comércio é a principal atividade económica

## Educação

- 17% de pessoas não escolarizadas
- 52% de pessoas com o Ensino Básico
- 32% de pessoas possuem acima do Ensino Secundário

## Localização

O concelho tem ainda excelentes acessibilidades, tais como a CREL, a CRIL e o Eixo Norte-SUL; o que permite escoar os produtos com grande facilidade para vários destinos. As boas acessibilidades permitem, por outro lado, atrair consumidores das áreas em redor, pela facilidade na deslocação.

O concelho encontra-se numa zona central - rodeado pelos concelhos de Sintra, Amadora e Loures -, está muito próximo da capital e tem bons acessos ao aeroporto e aos principais portos de Lisboa.

De seguida, apresentamos uma análise **SWOT** dos negócios no Concelho de Odivelas, que permite verificar lacunas e novas oportunidades.

A análise **SWOT** (acrónimo em Inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta útil nesta identificação, como podemos constatar de seguida:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Mão de obra jovem e com crescentes graus de qualificação;</li><li>♦ Crescentes níveis de exigência por parte do consumidor;</li><li>♦ Atendimento personalizado;</li><li>♦ Localização central e privilegiada para escoamento de produtos;</li><li>♦ Predomínio de microempresas de comércio tradicional de cariz familiar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Pouca inovação nos negócios;</li><li>♦ Reduzido volume de vendas;</li><li>♦ Baixa formação profissional dos empreendedores;</li><li>♦ Resistência à mudança por parte de microempresas de comércio tradicional.</li></ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Espaço para novos negócios empreendedores;</li> <li>◆ Diversificação e melhoria dos negócios;</li> <li>◆ Dinamização e rentabilização dos monumentos históricos de Odivelas;</li> <li>◆ Fixação de quadros jovens no Concelho, trazendo maior poder de compra;</li> <li>◆ Apoios (Câmara Municipal de Odivelas e outras entidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Concorrência;</li> <li>◆ Pouca competitividade;</li> <li>◆ Degradação de alguns dos edifícios;</li> <li>◆ Dispersão geográfica do concelho;</li> <li>◆ Existência de grandes superfícies Comerciais.</li> </ul>

Como foi referido anteriormente, a localização do Concelho face aos diversos eixos rodoviários é uma das principais vantagens competitivas de Odivelas face a outros municípios da Área Metropolitana de Lisboa. A centralidade, a facilidade nos acessos e o tempo das deslocações são sem dúvida variáveis muito importantes quando se pretende decidir sobre a localização do negócio.

Por outro lado, face aos outros concelhos contíguos a Lisboa, Odivelas apresenta um custo de espaço por m<sup>2</sup> mais baixo, seja para aquisição ou para arrendamento de imóveis.

Odivelas tem ainda uma das principais linhas de metro a terminar no seu Centro, o que lhe permite ter em hora de ponta cerca de 10 comboios por hora.

## ANALISE AGORA O SEU NEGÓCIO

**Que razões o levaram a investir no Concelho de Odivelas?**

---

---

---

**Quais as principais vantagens de ter localizado o seu negócio neste concelho?**

---

---

---

**Deparou-se com algumas desvantagens ou dificuldades por ter localizado a sua empresa no concelho de Odivelas?**

---

---

---



### 3. Empreender em tempos de crise

“Assim, as pequenas empresas importam, na medida em que poderão tornar-se grandes, divulgando boas práticas ao longo de todo o sistema económico, criando empregabilidade, gerando valor e motivando a sociedade”

**Avent, 2011**

#### 3.1. Empreendedorismo no contexto atual

É importante que se perceba qual o papel que o empreendedorismo assume no contexto atual. Este deve ser encarado como um novo meio e/ou solução para potenciar a empregabilidade e o desenvolvimento do município.

## Evolução Tecnológica

Num mundo globalizado, a necessidade de resolver problemas é cada vez maior.

Por exemplo, a evolução tecnológica (internet, computadores, robôs, programas e sistemas informáticos) veio solucionar inúmeros problemas, permitindo um acesso mais rápido ao conhecimento e uma maior aproximação e contato com diferentes realidades e culturas de todo o mundo.

### Globalização

Um clique liga-nos a qualquer parte do mundo, ou seja, vivemos numa aldeia global, onde os processos de comunicação, interação e integração social, económica, cultural e política se interligam entre países. Esta realidade trouxe um vasto mundo de oportunidades para as/os novas/os empreendedores/as.

### Crise Económica e Social

As dificuldades atuais do país, acabam por se refletir em diferentes comportamentos sociais, tais como a redução do consumo, por via da redução do rendimento disponível. A dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e o desemprego de longa duração são realidades inalienáveis da crise que se faz sentir.



## Mercado Laboral Atual

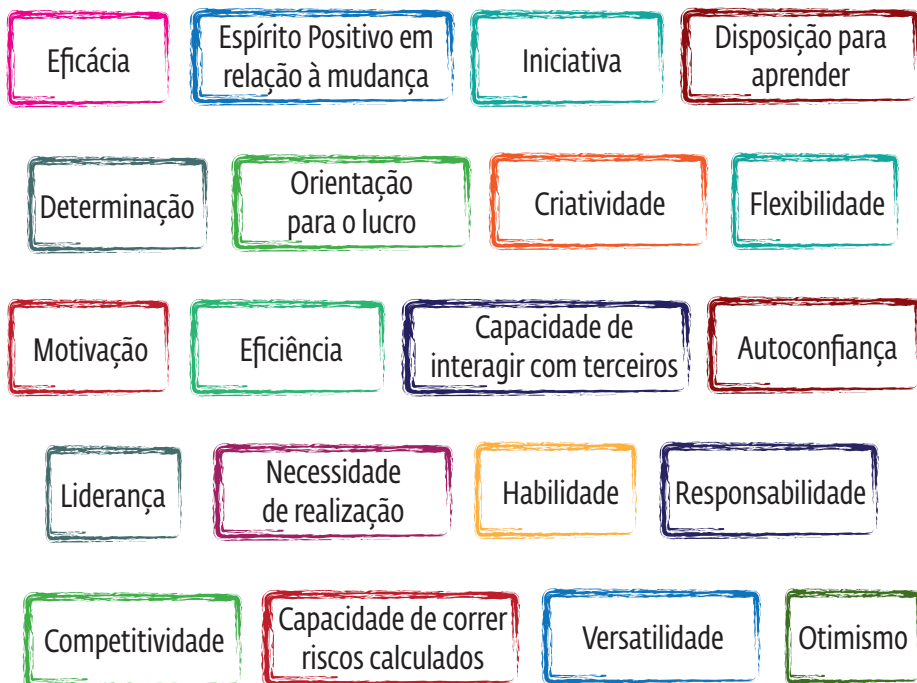
Todas estas alterações criaram uma nova realidade laboral. Já não existem empregos para toda a vida e, por isso, deve estar preparada/o para trabalhar em diversas áreas e sectores.

Para além disso, é exigido um novo ritmo de trabalho, que obriga a que os trabalhadores sejam mais flexíveis, que se adaptem a diferentes realidades e que sejam capazes de desempenhar diferentes papéis e funções.

### 3.2. O Empreendedor e o Empresário

Quem são então as pessoas empreendedoras? O que as caracteriza? Apesar do que se possa pensar, estas não são pessoas especiais; apesar de possuírem algumas peculiaridades, não deixam de ser pessoas comuns. O que as distingue é, no fundo, a forma como potenciam determinadas competências e como decidem aproveitá-las. Para além disso, não existe uma “receita” para se ser empreendedor/a, por isso não é possível listar ou conseguir identificar todas as características. Apresentamos de seguida apenas as mais consensuais. Consegue rever-se em algumas delas?

#### Caraterísticas da Pessoa Empreendedora



Apesar das dificuldades e adversidades com que se pode deparar não deve desistir e deve sempre acreditar em si.

### 3.3 Quais as dificuldades que poderá encontrar?

Poderá ter algumas dificuldades em manter o seu negócio, tais como:

#### Equipa de Gestão

- ◆ Falta de conhecimentos na área de gestão.

#### Viabilidade

- ◆ Dificuldade em avaliar a viabilidade das suas ideias e gerir com eficácia o seu negócio.
- ◆ Não conseguir medir o potencial efetivo do projeto.

#### Risco

- ◆ Medo de correr riscos.
- ◆ Os riscos devem ser calculados, pelo que o empreendedor deve sempre dispensar tempo, trabalho, energia e por vezes, algum capital.

#### Acesso ao Crédito

- ◆ Falta de capital, difícil acesso ao financiamento, ou crédito com taxas de juro demasiado elevadas.

#### Burocracias

- ◆ O desconhecimento das obrigações legais necessárias para a criação e legalização dos negócios.

Como vê, as dificuldades existem. Fique desde já com algumas sugestões, que poderão facilitar o seu percurso:

### **Rede de contactos**

- ◆ Para melhorar e desenvolver mais capacidades empreendedoras procure conviver com outros empresários.”

### **Ultrapasse as dificuldades**

- ◆ Não desista apenas porque é difícil! Enfrente as adversidades, resolva os problemas, aprenda com os erros e com as falhas e tente fazer sempre melhor.

### **Uma boa ideia e muito empenho**

- ◆ É errado pensar que para concretizar o seu projeto precisa de ter uma ideia absolutamente original, genial ou muito dinheiro. Aproveite as oportunidades e crie meios que lhe permitam atingir os seus fins.

### **Acredite no seu projeto**

- ◆ Seja entusiasta e não desista. Lembre-se que um empreendedor não é um solitário ou apenas um executor. Antes de tudo, o empreendedor é o primeiro a acreditar na sua ideia e por natureza o último a desistir.

### 3.4 Como combater a crise?

É necessário, mais do que nunca, estar atento a todos os sinais. Assim, todos os sinais de mercado devem ser apreendidos e, se necessário, pode/deve optar por trocar de ramo de atividade.

O rendimento disponível das famílias é cada vez menor, o que faz com que estas sejam cada vez mais seletivas no seu consumo privado, pelo que a proposta de valor de cada empresa tem de ser consentânea com as necessidades reais do mercado. Assim, pode não tratar-se de mudar de produto mas sim da forma como ele chega ao mercado.

Redimensionar, alterar ou substituir, deverão ser verbos conjugados por todas as pessoas no ramo empresarial. Muitas empresas estão, atualmente, a redimensionar a oferta dos seus produtos, para que as famílias tenham capacidade de os adquirir. Hoje, com novos hábitos de consumo, compra-se mais vezes e quantidades mais pequenas, pois a gestão do rendimento disponível é cada vez mais apertada, seja a de uma empresa ou a de um consumidor privado.

“Nestas alturas de crise surgem novas oportunidades e muitas delas “de nicho”. Enquanto algumas empresas nascem com o objetivo de conquistar o mundo, outras nascem somente com a intenção de proporcionar o sustento do empreendedor (o empreendedorismo por necessidade). Para as atuais empresas pode ser a altura de diversificar o seu portfólio, diminuindo a dependência de um só produto ou de um só cliente”.

Pode ser igualmente a altura de efetuar um rebranding ao seu negócio, adequando-o aos seus atuais e futuros clientes. Muitas vezes, os pequenos comércios vão definhando ano após ano (por uma ilusão de que seria possível mantê-lo durante anos a fio).

O mundo sofre de alterações constantes e velozes e, em menos de nada, as empresas são varridas do mercado, como podemos ver no exemplo seguinte.

Antes da introdução das caixas digitais de televisão nos lares, existia um videoclube em cada esquina. Hoje, já quase que não existem e os poucos que subsistem estão em vias de fechar. Tudo porque a tecnologia avançou e a necessidade de sairmos de casa para alugar um filme deixou de existir. Hoje carrega-se num botão e em menos de 10 segundos estamos a visionar o conteúdo alugado.

Assim, neste guia, convidamo-lo a olhar para o seu negócio e avaliar o seu estado. Iremos também transmitir-lhe algumas dicas sobre como pode torná-lo diferente aos olhos do seu maior ativo: os clientes. Sem eles, nenhuma empresa consegue subsistir. Podemos ter o melhor produto do mundo, mas se não conseguirmos criar a necessidade (a um preço justo) junto dos potenciais clientes, será difícil o negócio ser sustentável.

## ANALISE AGORA O SEU NEGÓCIO..

**Caracterize e analise o seu negócio, dando resposta às questões que lhe colocamos em seguida.**

**Qual a sua ideia de negócio?**

**Qual a sua área de negócio?**

**Qual a dimensão da sua empresa?**

**Quantos colaboradores possui?**

**Quais as maiores dificuldades que tem sentido com a crise?**

**Que estratégias tem adotado para ultrapassar a crise?**

**Costuma criar novos produtos / serviços ?**

**Deseja realizar algumas alterações ao seu negócio? Quais?**



## 4. Modelo de Negócio

“Os benefícios do empreendedorismo não se restringem ao aumento da produção e da riqueza. Também se traduzem na promoção de mudanças nos negócios e na sociedade.”

**Ferreira, Manuel Portugal et al., 2008**

### 4.1. Qual o modelo de negócio da sua empresa?

Deve pensar e definir um modelo de negócio de forma criativa. Não existe uma definição universal para modelo de negócio, mas o conceito remete sempre, como já referimos, para a forma como a empresa pretende ganhar dinheiro com o negócio, o modo como o faz e o que não faz?

Embora já possua um modelo de negócio, pode agora repensá-lo, verificando se consegue dar resposta, ao modo como vai estruturar os pontos seguintes:

- Os recursos humanos e materiais;
- Os processos de divulgação e comercialização;
- O equilíbrio financeiro e económico;
- A proposta de valor;
- A forma como vai chegar aos clientes;
- O cumprimento dos objetivos de forma sustentável.

## 4.2. Para que serve o modelo de negócios?

- Corresponde ao modo como a empresa gera e captura o valor de mercado;
- O modelo de negócio pode ser desenhado para um produto, um serviço, uma organização, uma atividade, entre outros;
- Deverá ser objeto de constantes reflexões, ajustamentos e alterações por parte dos empresários;
- Deve contemplar todas as formas de negócio, apresentando a forma como a empresa irá criar valor para os clientes.

## 4.3. Estrutura básica de um modelo de negócios

<b>Valor</b>	Forma pela qual a empresa define qual é a sua mais-valia no mercado, como se diferencia, distingue e destaca.
<b>Público-Alvo</b>	Clientes, consumidores e forma como se interage com eles: lojas, embalagens de produtos, abordagem comercial, modo de comunicação, entre outros.
<b>Processo</b>	Modo como o produto/serviço chega até ao consumidor: logística, recursos materiais e humanos, infraestruturas e parcerias operacionais.
<b>Estratégia</b>	Compreende a missão, visão, valores e competências necessárias para que a empresa funcione de forma adequada.
<b>Viabilidade</b>	Demonstra como se geram as receitas e pagam as suas despesas a fim de atingir a sustentabilidade.

#### 4.4. O que é um bom modelo de negócios?

Para elaborar um bom modelo de negócios deve ter em conta as seguintes questões:

- a) Quanto custa deixar de ser cliente?
- b) O seu negócio é expansível?
- c) Produz receitas periódicas?
- d) O negócio ganha antes de gastar?
- e) Consegue que outros façam parte do trabalho?
- f) O seu modelo de negócio é protecionista?
- g) O negócio é baseado numa mudança de custos?

##### a) Quanto custa deixar de ser cliente?

O modelo de negócios deve ser definido de modo a fidelizar clientes, garantindo que eles não poderão facilmente deixar de o ser.

O tempo, esforço, ou o dinheiro que um cliente tem que gastar para passar de um produto ou prestador de serviços para outro, poderá fazer com que ele fique e mantenha o seu fornecedor, em vez de procurar outro.

A experiência diz-nos que mesmo uma simples pastelaria não é fácil de ser trocada se os seus clientes estiverem satisfeitos. Se a proposta de valor para o cliente estiver adequada, mesmo que abra um novo negócio similar muito perto, será difícil as pessoas mudarem os hábitos de consumo. Assim, um atendimento personalizado, assim como um pricing adequado, são essenciais, mesmo em comércios mais tradicionais.

## b) O seu negócio é expansível?

Um bom negócio é um negócio que seja sustentável, que aposte no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e que procura inovar ao longo do tempo. Para além disso, o desejável é que todos os negócios tenham uma perspetiva de expansão e evolução.

Com que facilidade se pode expandir o negócio sem aumentar proporcionalmente os custos?

É claro que os modelos de negócios baseados na internet são naturalmente mais expansíveis do que aqueles que dependem de tijolos e cimento, mas, mesmo entre os modelos de negócios digitais, existem grandes diferenças.

Numa perspetiva de crescimento, a procura de localizações novas pode ser o caminho adequado. Em termos de modelo de negócio para o crescimento, a empresa pode optar por ser “dona” de todas as suas lojas ou por modelos de expansão mais rápidos como o franchising, desenvolvendo um conceito que pode ser “vendido” para outros potenciais empresários.

## Franchising

Com esta atividade pode aproveitar a experiência, o prestígio e o know-how acumulado por terceiros. O franchising é feito através da negociação de contratos entre o Franchisador (quem disponibiliza a marca) e Franchisado (aquele que está disposto a adquirir determinados direitos que lhe permitem usar a marca), no qual definem a zona de exclusividade do negócio.



Poderá consultar mais informações em:

<http://www.apf.org.pt>

<http://www.concorrenca.pt>

<http://www.infofranchising.pt>

Quanto maior for o montante investido pelo franchisado, maior a proteção territorial e apoio do franchisador, de forma a garantir a recuperação do investimento.

A tabela seguinte apresenta, de forma sintetizada, quais as principais vantagens e desvantagens de se recorrer ao franchising.

	Vantagens	Desvantagens
<b>Franchisador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rapidez de expansão;</li> <li>◆ Redução de custos;</li> <li>◆ Maior participação no mercado;</li> <li>◆ Maior cobertura geográfica;</li> <li>◆ Possibilidade de encontrar franchisados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alguma perda do controlo;</li> <li>◆ Criação de potencial concorrência;</li> <li>◆ Insuficiência nos serviços;</li> <li>◆ Risco na seleção dos franchisados, que pode revelar-se inadequada;</li> <li>◆ Necessidade de partilhar lucros.</li> </ul>
<b>Franchisado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maior probabilidade de sucesso;</li> <li>◆ Apoio continuado do franchisador;</li> <li>◆ Potencia maiores lucros;</li> <li>◆ Proteção da concorrência;</li> <li>◆ Permite aprender com as experiências de outros franchisados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Está dependente da marca, o que o pode inibir de tomar decisões ou de inovar no seu negócio.</li> </ul>

### **c) O seu negócio produz receitas periódicas?**

Um dos principais aspetos do modelo de negócio tem a ver com o modo como pretendemos gerar receita e ganhar dinheiro. Existem diferentes formas de o fazer e, claro, formas de minimizar o risco e apostar, sobretudo, na garantia de ganhar esse dinheiro.

Por exemplo, num jornal com assinatura, as vendas são periódicas e, por isso, consegue-se prever quanto vamos gastar com mais facilidade, visto que os custos de vendas incorrem apenas uma vez para receitas repetitivas, o que não acontece com um jornal vendido num quiosque.

Mesmo as grandes empresas, como a Microsoft, redesenham periodicamente o seu modelo de negócio. Até há pouco tempo a Microsoft apostava essencialmente na venda de software através de licenças, o que fazia com que o investimento inicial fosse muito elevado.

### **d) O seu negócio ganha dinheiro antes de gastar?**

Por vezes, é possível, em determinados negócios, ganharmos dinheiro antes de termos gastos e essa é sempre a situação ideal, porque minimiza os riscos e as perdas.

Quanto mais flexível for a estrutura do negócio, maior é a percentagem de custos variáveis incorridos aquando da prestação do serviço ou da venda do seu produto. Assim, muitas empresas procuram adiar ao máximo os custos incorridos, ou seja, esperam pela confirmação da prestação do serviço ou venda do produto para o fazer.

A maior parte das empresas trabalha hoje com stocks mínimos, evitando o dispêndio de recursos financeiros em mercadorias que possam ficar paradas muito tempo.

A logística tem cada vez maior importância enquanto fator crítico de sucesso e é importante procurar fornecedores que nos garantam timings fiáveis de entrega dos nossos produtos.

Quando não satisfazemos um cliente no timing combinado, a probabilidade de amanhã ele procurar outro fornecedor é grande.

### **e) Consegue que os clientes façam parte do seu trabalho?**

Esta é, provavelmente, uma das armas menos divulgadas no design do modelo de negócios. O que pode ser mais vantajoso do que conseguir que os clientes façam o seu trabalho enquanto você ganha o dinheiro?

A IKEA faz-nos montar os móveis que compramos. Ou seja, nós fazemos o trabalho, eles economizam dinheiro, fazendo repercutir parte desses ganhos nos preços dos seus produtos.

### **f) O seu modelo de negócio é protecionista?**

Um bom modelo de negócio é mais eficaz do que um bom produto a providenciar uma melhor proteção da concorrência a longo prazo.

A principal vantagem competitiva da Apple não está nos seus produtos inovadores, mas no seu modelo de negócio. É mais fácil para a concorrência copiar o iPhone do que construir um ecossistema como a AppStore da Apple, que serve tanto os que criam as centenas de milhares de aplicações disponíveis como as pessoas que as utilizam.

Mesmo no comércio tradicional, podemos, através de técnicas de fidelização dos clientes, ter uma postura mais protecionista do negócio. Tendo cartões de pontos, oferecendo um serviço grátis após um determinado número ou valor de compras ou facilitando descontos diretos aos clientes habituais, estamos a proteger o nosso negócio dos outros concorrentes.

### g) O seu modelo de negócio é baseado numa mudança de custos?

A redução de custos é muito praticada no mundo dos negócios, mas a estrutura é totalmente diferente de caso para caso.

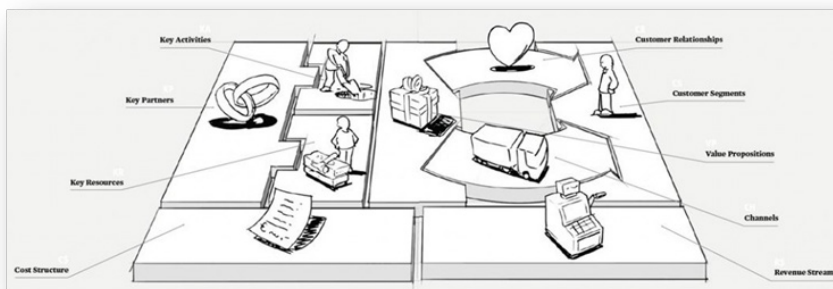
Em todos os modelos de negócio o segredo passa, numa fase inicial, por minimizar ao máximo os custos, mas é importante descobrir como o poderemos fazer.

Quando o mercado está muito saturado é necessário procurar pontos de diferenciação face à concorrência que prolifera à volta. Mesmo em áreas como a grande distribuição, isso acontece.

Mesmo em áreas como a grande distribuição, isso acontece. Por exemplo, o Odivelas Parque sofria uma grande concorrência de diversos espaços comerciais que distavam entre si poucos quilómetros, tendo pouca capacidade atrativa face às outras ofertas. Ao concluir um processo de reposicionamento com uma nova marca (Strada) e, ao assumir-se como um outlet de moda, direcionado para um outro perfil de clientes - mais jovem e atento à moda o espaço comercial foi, assim, de encontro aos segmentos de população que habitam a zona da Grande Lisboa.

Como foi referido anteriormente, existem diversas metodologias de definição de modelos de negócio. Uma das metodologias mais utilizadas para definir o modelo de negócio é o modelo de negócio de Canvas, que iremos apresentar a seguir:

### 4.5. Modelo de Negócio de Canvas





Esta metodologia de modelo de negócio está dividida em nove componentes que irão ser seguidamente detalhados.

Para melhor analisar e reformular o seu modelo de negócio, deverá ter a preocupação de responder questões que apresentamos em cada um dos 9 capítulos do modelo de negócio.

No final deste capítulo poderá preencher o seu modelo de negócio de Canvas, na tabela que apresentamos.

### **a) Segmentos de Clientes**

São grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende servir com necessidades, comportamentos e perfis claramente definidos.

Assim, coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Para quem é que criamos valor?
- A quem se destina o nosso negócio?
- Qual o perfil do nosso cliente?
- Quais são as características deste(s) segmento(s)?
- Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?

### **b) Proposta de Valor**

É o conjunto de produtos e serviços que geram valor para os clientes, respondendo às suas necessidades e desejos.

Correspondem aos benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo: inovação, funcionalidade, design, marca, redução de custos, entre outros. Por que é que se consomem os nossos produtos (ou se procuram os nossos serviços) em detrimento de outros?

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Que valor é que geramos para o cliente?
- Que problemas é que resolvemos aos clientes?
- Que necessidades dos clientes é que satisfazemos?
- Que pacotes de produtos/serviços é que oferecemos aos nossos clientes?

### c) Canais

Descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e gera valor para o cliente. Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente e é com base nisso que este avalia e reconhece a empresa.

Encontrar a combinação correta de canais próprios e/ou através de parceiros é essencial para conseguir gerar Valor para o público-alvo.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Como é que os canais estão interligados?
- Qual o custo/benefício de cada canal?

### d) Relacionamento com o Cliente

A relação que se estabelece com os clientes, refere-se não à forma como se comunica com os clientes como um todo, mas sim às relações que se estabelecem com cada um deles.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Que tipo de relacionamento é que os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como é que isso é integrado como um todo?

### e) Fontes de Receitas

Representa a forma como se gera dinheiro com cada um dos segmentos de clientes, medindo o valor e a forma como o cliente está disposto a pagar pelo valor gerado. Exemplos: venda de produtos, preço por utilização do produto, aluguer de licenças, publicidade, etc.

Antes, quando se pretendia ter uma fotocopiadora, era necessário adquirir o equipamento, pois as grandes marcas como Xerox, Canon, Sharp, HP, entre outras, ganhavam dinheiro essencialmente através da venda de parques de máquinas.

Hoje, com a introdução da tecnologia digital nos equipamentos de impressão/cópia, o negócio é efetuado através da contratualização de volumes de impressão, em que o preço das máquinas representa um peso diminuto no valor global do negócio.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Quais são os recursos importantes para a nossa proposta de valor?
- De que outros recursos precisamos?

### f) Recursos-chave

Os recursos-chave são os itens tangíveis e intangíveis necessários para criar e entregar as fontes de receitas, podendo ser divididos nas seguintes categorias: físicos, humanos, intelectuais e financeiros.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- De que recursos necessitamos para que o negócio seja implementado?
- De que recursos necessitamos para manter o negócio?

### g) Atividades-chave

Correspondem às atividades cruciais para que o negócio funcione, como por exemplo: produção de bens, resolução de problemas, gestão de plataformas, entre outros.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Quais são as atividades cruciais para a nossa proposta de valor?
- Quais são as que podemos realizar externamente?

## **h) Parcerias-chave**

Identifica os fornecedores e parceiros que são essenciais para que o negócio funcione, como por exemplo: alianças estratégicas com empresas não concorrentes, cooperação com os concorrentes, parcerias de exclusividade, entre outras.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Quais são os vossos parceiros-chave?
- Quem são os vossos fornecedores estratégicos?
- Quais os recursos-chave que conseguirão obter com estas parcerias?
- Que atividades-chave realizam através destas parcerias?

## **i) Estrutura de custos**

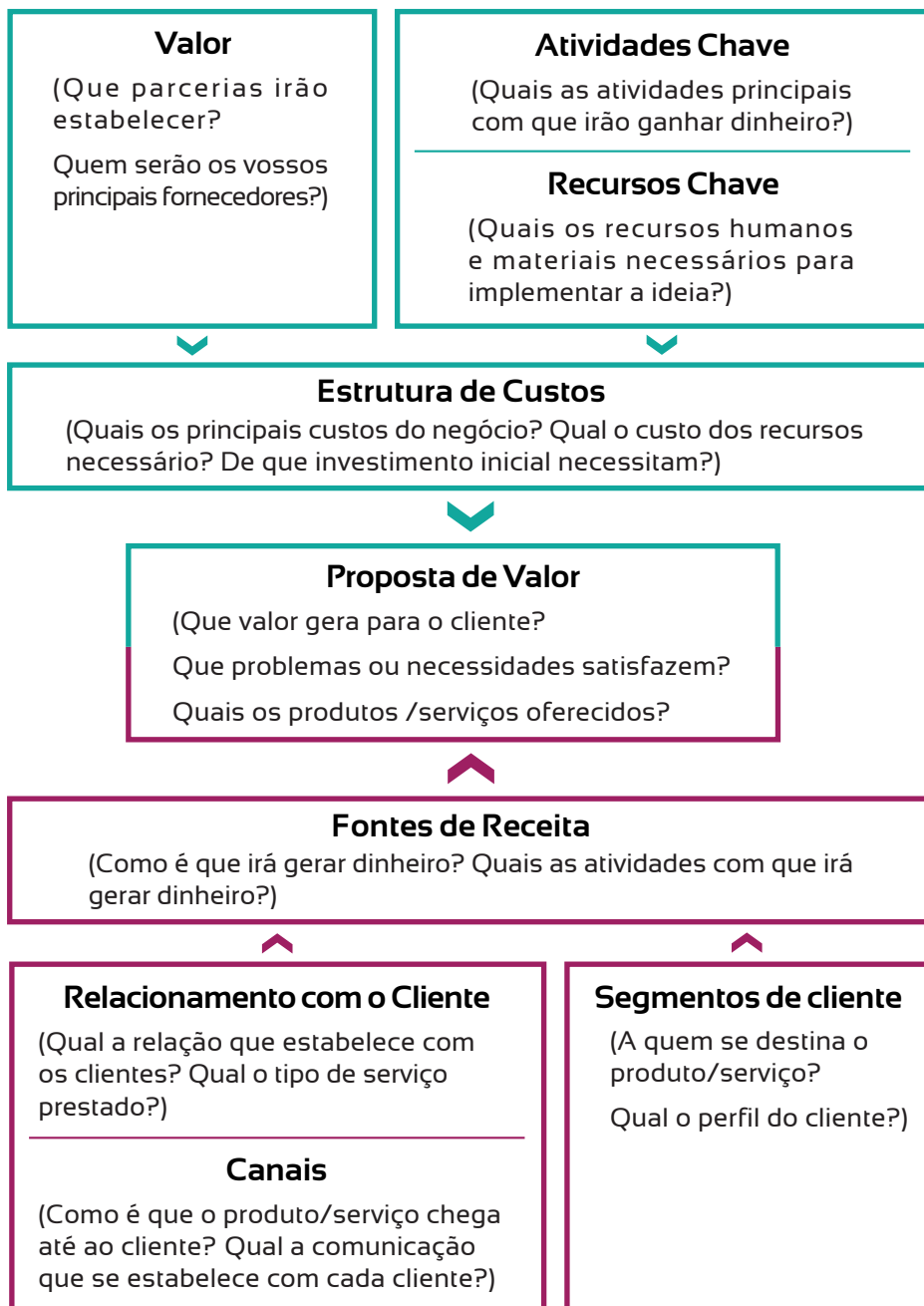
Descreva os principais custos do negócio, como por exemplo: custos fixos, custos variáveis e economias de escala.

Coloque a si mesmo as seguintes questões:

- Quais são os custos mais importantes para o meu negócio?
- Quais são os recursos ou atividades-chave mais caras?

ANALISE AGORA O SEU NEGÓCIO...

Refleta agora qual o seu modelo de negócio, pensando naquilo que já faz e o que poderá melhorar e preencha a tabela que lhe apresentamos em seguida.



## 5. Avaliação de Empresas e Negócios

“A autoavaliação é o primeiro requisito do trabalho de liderança: o contínuo afinar, o contínuo reforçar, nunca estando realmente satisfeitos e o momento para fazer isto é quando somos bem sucedidos, se esperamos até começarem a surgir as dificuldades, as coisas já serão muito mais difíceis.”

**Jim Collins, Peter F. Drucker, 2008**

### 5.1. Avaliação do seu negócio

Após a definição e/ou atualização do seu modelo de negócio poderá avaliar a sua ideia e negócio, analisando os diferentes fatores que abaixo referiremos.

A avaliação da ideia é feita a partir de fatores que a qualificam e quantificam. Assim, as ideias não são avaliadas de modo isolado, mas sim numa perspetiva fragmentada em diferentes aspetos e que, no final, se traduzirá num valor global. O estudo detalhado e fragmentado da ideia permite, desde cedo, descobrir alguns problemas e/ou lacunas e, deste modo, reformular o conceito ou solucionar os eventuais problemas.

#### a) Satisfação de uma necessidade e/ou lacuna de mercado

Se o seu volume de negócios tem diminuído nos últimos anos, procure perceber a razão de isso acontecer, avaliando as necessidades que o seu negócio satisfaz. Se vende um produto que não é necessário no dia-a-dia, ou que não é considerado prioritário num cabaz de compras familiar, deverá avaliar muito bem a sua diferenciação no mercado. Se for apenas mais um produto (sem grande fator de diferenciação) será difícil dar a volta a uma conjuntura negativa nos tempos mais próximos.

## b) Exequibilidade

Certas ideias são notoriamente mais fáceis de concretizar do que outras, pelo que é necessário colocar em questão qual o grau de dificuldade de colocar a ideia em funcionamento. Assim, a exequibilidade da ideia é de extrema importância para não se tornar uma barreira impeditiva à realização do projeto e, numa outra vertente, descobrir quais os processos mais complexos, permitindo a sua posterior simplificação.

Hoje, mais do que nunca, todos os investimentos devem ser bem calculados, seja na introdução de um novo produto ou serviço, seja na constituição de mais uma empresa, seja um reforço de stock de produtos que vendemos. É essencial concentrar os seus investimentos nos produtos que tenham uma alta rotação, pois investimento em stock, parado durante muito tempo, resultará em falta de liquidez num futuro próximo.

## c) Investimento

Criar ou diversificar um negócio acarreta custos, tais como: estudos de mercado, desenvolvimento de produtos, construção de protótipos, testagem de produtos e serviços, custos de fabricação, comunicação, distribuição, higiene e segurança no trabalho, etc.

Importa ainda perceber onde poderá diferenciar o seu negócio e continuar a melhorá-lo, inovando os seus produtos e/ou serviços, como poderá minimizar esses custos e onde poderá encontrar financiamento.

Nesse sentido, se pretende revitalizar o seu negócio, tente escalonar ao máximo as necessidades de financiamento alheio.

É importante para qualquer negócio a sua sustentabilidade financeira, pelo que em micro e pequenas empresas é necessário vender e receber atempadamente dos seus clientes.

As expectativas devem ser criadas com uma postura muito cautelosa, pois as contas para pagar não diminuem quando as vendas esperadas não acontecem com a rapidez desejada.



#### d) Rentabilidade

Uma das questões associadas à rentabilidade prende-se com as condições de financiamento (exemplo: taxas de juro, periodicidade, valor da amortização, etc.). Todavia, estes não são os únicos aspetos a ter em conta, pois para se produzirem bons resultados todos os aspetos e escolhas são importantes, a começar pelo core business, ou seja, quais os produtos a vender e de que forma esses produtos conseguirão penetrar no mercado (tendo em conta uma vertente de inovação ou de diferenciação).

A focalização é essencial e antes da empresa se “aventurar” numa diversificação de produtos/serviços deve cobrir a sua retaguarda, ou seja, assegurar que os seus produtos core continuam a ter boa aceitação no mercado e que os clientes atuais manterão a sua preferência.

#### e) Inovação

A inovação podendo ser total ou parcial, é traduzida num conceito ou num elemento inovador que permita a simplificação de um processo, a resolução de um problema ou a satisfação de uma lacuna existente no mercado. É uma forma de proteção perante a concorrência e é um fator crítico de sucesso na promoção do produto a vender. A inovação deve, por isso, ser constante. Se temos um negócio inovador em determinada área geográfica, temos de ter consciência de que amanhã seremos facilmente copiados e, nessa altura, já deveremos ter criado condições para lançarmos novos produtos ou então para adicionarmos valor ao original, que permita a fidelidade dos nossos clientes, pois a concorrência tenderá a impor-se por preços mais baixos.

## f) Risco

A materialização das ideias em negócios compreende sempre riscos. Dependendo do tipo de ideia em questão, da área e do setor, os riscos poderão ser maiores ou menores, pelo que o estudo de todos os riscos para a sua minimização beneficiará o projeto em diversas fases e áreas (por exemplo: financiamento, clientes, localização, distribuição, estratégias de marketing, etc.).

A mitigação dos riscos é uma das áreas mais fascinantes mas, ao mesmo tempo, mais complexa para qualquer potencial empreendedor ou atual empresário. Milhares de decisões têm de ser tomadas todos os dias e uma delas poderá comprometer o futuro da empresa. Um investimento mal calculado, um fornecimento com crédito mal parado ou uma rotura de tesouraria inesperada são acontecimentos que podem fazer ruir um negócio de um dia para o outro.

Todas as decisões de gestão devem ser ponderadas, não só pensando nos benefícios que pode trazer à empresa uma eventual escolha (se correr bem), mas também, se correr mal, no impacto que pode ter sobre a restante estrutura.

Se estiver a pensar expandir o seu negócio e necessitar de novos sócios ou financiamento alheio, este será, certamente, um dos pontos que suscitará maior discussão.

Um Business Angel normalmente refere que mais de 80% do seu tempo a avaliar ideias e negócios é gasto na mitigação do risco, seja através da redução do investimento em imobilizado (preferindo o recurso a alugueres, sempre que possível) ou através do estabelecimento de parcerias que permitam ao empreendedor concentrar-se nos projetos core.

Os Business Angels são investidores individuais que investem, diretamente ou através de sociedades-veículo, no capital de empresas com potencial de crescimento e valorização. Além do investimento monetário, aportam também aos projetos empresariais conhecimentos técnicos ou de gestão, bem como redes de contactos.

Estes investidores atuam preferencialmente em empresas que estão numa fase inicial de vida, aportando capital mas essencialmente know-how, seja em termos técnicos seja ao nível do mercado, onde poderão facilmente desbloquear uma série de contatos, permitindo assim a um projeto ultrapassar mais rapidamente alguns constrangimentos atuais. A sua área ou sector de investimentos está normalmente relacionada com o seu background profissional e/ou empresarial. Por exemplo, se o seu projecto estiver relacionado com tecnologias de informação, um business angel desta área poderá facilitar-lhe o acesso a potenciais clientes, uma vez que detém um networking elevado. Assim, em poucos dias, poderá ter acesso a uma reunião que poderá mudar todo o cariz do seu projeto, enquanto que, sozinho, poderá "receber" muitos "nãos" que o poderão desmoralizar.

Para mais informações, procure a Federação Nacional das Associações de Business Angels em [www.fnaba.org](http://www.fnaba.org)

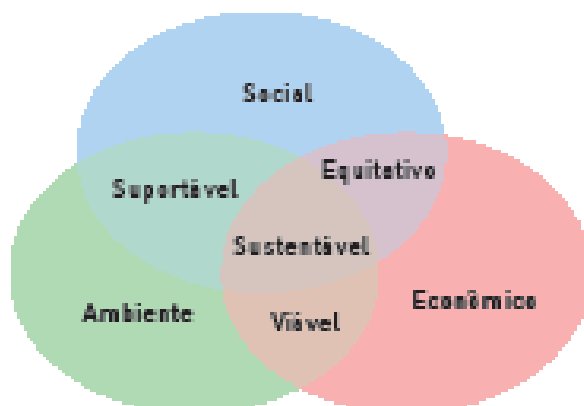
### g) Flexibilidade

A flexibilidade é algo que nem sempre poderemos ter em todas as ideias. Assim, há ideias que são mais flexíveis do que outras, que permitem passar de um projeto para outro de uma forma horizontal, i.e., perante a incorporação de novos produtos associados, numa ótica de diminuição de risco e expansão das áreas de negócio.

Por outro lado, projetos que tenham em vista integrações verticais poderão sentir maiores dificuldades, em alturas em que o setor onde atuam se esteja a ressentir, quer pela via dos aumentos dos custos, concorrência, ou pela inovação e criação de melhores produtos por parte de novas empresas.

Nesta fase do seu negócio importa que perceba de que modo poderá tornar o seu negócio mais flexível e adequá-lo ao contexto e necessidades sentidas pelos clientes.

## h) Sustentabilidade do Negócio



A sustentabilidade do negócio em primeiro grau terá que ser feita através de resultados medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. As empresas que apresentem um saldo positivo nestas três vertentes sentem, com certeza, uma maior adesão e apoio por parte dos consumidores, pois estes têm-se tornado cada vez mais exigentes e responsáveis em relação ao tipo de produtos consomem.

A longo prazo, os negócios que investirem nestas vertentes verão o seu esforço recompensado, pois os consumidores premiarão as suas escolhas dando preferência a este tipo de produtos sustentáveis. Este tipo de sustentabilidade, rompe com os modelos mais tradicionais, ao considerar a performance ambiental e social para além da financeira.

Mesmo com a crise que atualmente o país atravessa, vemos empresários a efetuar todos os esforços possíveis para manter o nível de emprego, ainda que hoje exista uma maior tolerância à redução do número de colaboradoras ou a medidas afins.

Contudo, sem a sustentabilidade financeira, nenhuma das outras se tornará possível. Por isso, a sustentabilidade do negócio começa pela criação de uma boa ideia e, num segundo plano, com boas práticas de gestão em vários domínios (Custos Fixos, Vendas, Investimentos, Stocks, etc.), bem como no acompanhamento das respostas por parte da concorrência e antever e criar novas tendências. Gerir em tempos de crise começa, muitas vezes, com refrear novos investimentos em tempos de abundância, pois os custos fixos têm de ser pagos, mesmo nos tempos em que o negócio diminui.

Presentemente, todas as variáveis que compõem um negócio devem ser analisadas, incluindo a definição do modelo de negócio adequado para os tempos em que vivemos.

## ANALISE AGORA O SEU NEGÓCIO...

Avalie agora a sua ideia de negócio respondendo às questões que lhe colocamos e que foram abordadas neste capítulo.

Fatores de avaliação do negócio	Anotações/ Respostas	
<b>Satisfação de uma necessidade e/ou lacuna de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais as necessidades do cliente a que o seu negócio visa dar resposta?</li><li>• Qual a lacuna de mercado que o seu negócio vai preencher?</li><li>• Quais os problemas identificados no contexto a que procurou dar resposta?</li></ul>	
<b>Exequibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseguiu facilmente colocar a sua ideia em prática?</li><li>• A implementação da ideia teve custos muito elevados?</li><li>• A implementação do projeto foi muito demorada?</li><li>• Quais as barreiras que não foram ultrapassadas?</li></ul>	
<b>Investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que investimentos terá que fazer para revitalizar o seu negócio?</li><li>• Como poderá minimizar os custos inerentes a essa melhoria?</li></ul>	

<b>Rentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o seu <b>core business</b>?</li> <li>• Os seus produtos/serviços continuam a ter uma boa aceitação por parte dos clientes?</li> <li>• Como poderá gerar mais valor para a sua organização?</li> <li>• Como poderá simplificar processos?</li> </ul>	
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se distingue e diferencia dos seus concorrentes?</li> <li>• Como poderá melhorar os seus produtos ou os serviços que presta aos clientes?</li> <li>• Como poderá gerar mais valor para a sua organização?</li> <li>• Como poderá simplificar processos?</li> </ul>	
<b>Risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui um plano de negócios?</li> <li>• Realizou uma demonstração e balanços de resultados?</li> <li>• O seu planeamento e previsão estão a ser cumpridos?</li> <li>• Que estratégias adotou para minimizar os riscos de insucesso?</li> </ul>	
<b>Flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No seu projeto, prevê uma constante adequação ao mercado, contexto e necessidades dos clientes?</li> <li>• Como poderá tornar o seu negócio mais flexível?</li> </ul>	
<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De que forma é que as suas estratégias económicas estão a ser cumpridas?</li> <li>• De que forma estas garantem a sua sustentabilidade ambiental?</li> <li>• Possui alguma política de responsabilidade social?</li> </ul>	

## 6. Marketing, Marcas e Branding Pessoal

“Uma marca tem de parecer um amigo”.  
Howard Schultz (Starbucks)

Neste capítulo queremos levá-lo a refletir sobre as estratégias de **marketing** que utiliza e como as poderá melhorar, nomeadamente a comercialização dos seus produtos/serviços, de que forma poderá comunicar com os clientes e qual o impacto da sua marca junto dos mesmos.

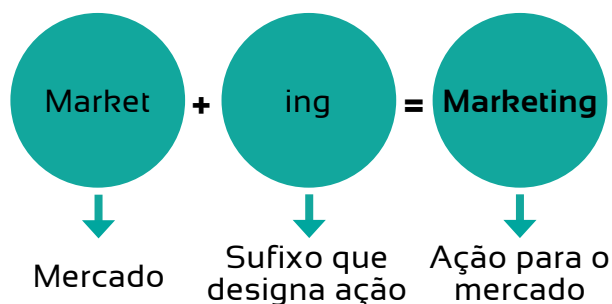
Redefinir, e repensar esses processos, e investir algum do seu tempo e do seu dinheiro na adequação e na melhoria dessas das estratégias torna-se fundamental.

### 6.1. O que é o Marketing?

Hoje em dia, qualquer empresa, mesmo as mais pequenas, devem ter atenção ao conceito de marketing.

Mas afinal, o que é o **Marketing**?

A palavra surge da união de termos ingleses:





Existem várias definições do conceito de Marketing, defendidas por diferentes autores, mas podemos explicar de forma sintetizada que: o Marketing é o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, junto dos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

“Marketing é o desempenho das atividades dos negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planeamento e execução da criação, estabelecimento do preço, comunicação e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços, com o objetivo de criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações.”

**AMA - American Marketing Association**

“Marketing é o processo social e de gestão, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.”

**Kotler**

“Marketing é aquilo que fazemos para conseguir que mais consumidores usem mais serviços ou comprem mais produtos, para que sejam satisfeitas mais necessidades com mais frequência.”

**Robert Sckacel**

## 6.2. Finalidades do Marketing

O **Marketing** é bastante importante para o funcionamento das empresas, mas de que forma? Para que serve?

O marketing ajuda a clarificar importantes fatores acerca do negócio, os quais poderá definir, na parte "Análise agora o seu negócio" nomeadamente:

- Delinear o negócio;
- Motivar a compra;
- Motivar a compra;
- Ajustar o produto;
- Distribuição física;
- Comunicação;
- Transação;
- Pós-transação.

Indo além da satisfação das necessidades dos clientes, o **Marketing** visa influenciar desejos e criar mercados de consumo. O **marketing** é, assim, responsável pela prática das trocas saudáveis, na relação ganha-ganha, que viabilizam a fidelização, o ganho a curto, a médio e a longo prazo, tanto para quem vende como para quem compra.

Não se esqueça, encare o **marketing** como um investimento e não como um custo, pois o grande objetivo do **marketing** é aumentar-lhe as suas vendas e desta forma melhorar os seus resultados.

### 6.3. Princípios de Marketing

Quais os princípios de **Marketing** que deve ter sempre presentes no seu negócio?

De uma forma mais simples, podemos dizer que os princípios que se seguem resumem a forma como deve olhar para a sua empresa, vendo os consumidores como eles são e não como gostaria que fossem.

Nas microempresas, as funções de **marketing**, são realizadas pelo empresário, pelo que esta secção é especialmente dedicada a si. Leia e analise se anda a realizar as melhores práticas nesta área tão vital para o sucesso de qualquer negócio.

A Vida é Bela. No final de 2010, o seu dono, António Quina, afirmava que nesse ano a sua empresa faturava 50 milhões de Euros e traçava o novo rumo para a mesma: internacionalização para Espanha e Brasil. Menos de 2 anos depois, a empresa entra em processo de insolvência, pois as circunstâncias do mercado alteraram em muito as condições do negócio, como por exemplo, o canal de distribuição.

O consumidor continua a procurar os produtos tradicionalmente oferecidos por empresas como A Vida é Bela, mas em vez de adquirir os pacotes em espaços físicos, realizam-no sobretudo através do comércio online.

#### 1. Evitar a miopia de Marketing

Esta miopia consiste na atitude de concentração nos produtos da empresa, esquecendo os mercados e a concorrência. Um erro comum a muitas empresas é não olharem para além do produto, e o produto é um meio, não um fim. É importante ter presente de que existem outras formas de ir ao encontro das expectativas dos consumidores, como por exemplo o preço, a imagem ou a distribuição. Um dos erros mais cometidos por empresários é adormecer à sombra de sucessos passados.

Muitos quando questionados sobre possíveis melhoramentos nos seus negócios, respondem: “se até agora funcionou, porque é que eu hei-de mudar”. Mas o que hoje é verdade, amanhã é mentira.

## 2. Manter-se próximo dos clientes

Sendo o marketing voltado para a ação, é então necessário ir ao encontro dos consumidores, distribuidores e técnicos, estabelecendo um contacto próximo com o mercado. E são poucos os marketeers que abandonam regularmente o seu local de trabalho para acompanhar os vendedores ou para observar a natureza e comportamento dos seus clientes, no local de compra.

A sua opinião sobre o produto/serviço é muito importante, pois como empresário, é a cara do negócio que os clientes irão reconhecer. Mas não se esqueça de observar atentamente as tendências dos clientes, procurando adequar a sua oferta à sua procura.

Uma mercearia de bairro deve adaptar-se às necessidades e horários dos seus clientes. Isso implica muitas vezes o sacrifício dos empreendedores, estando abertos até mais tarde (20 ou 22 horas), pois em áreas predominantemente residenciais, só a partir das 19 horas os consumidores estão no seu bairro.

Se a mercearia encerra às 19 horas será difícil estabelecer uma relação de proximidade com os seus clientes.

### 3. Basear as decisões em factos e não em opiniões

Os iniciados do marketing tendem a basear a sua opinião em estudos de mercado, enquanto os mais experientes selecionam os factos que reforçam as suas convicções. Mas a decisão deve ser baseada em factos e não em opiniões, pois a lógica pode ser ultrapassada pelos factos de marketing. Contudo, é perigoso extrapolar a causa de um êxito de um produto para um novo mercado sem realizar estudos sobre esse mercado inexplorado.

O melhor estudo de mercado que uma empresa pode efetuar é testar os seus produtos diretamente junto dos seus potenciais clientes. Se temos um negócio já em funcionamento poderemos tentar a introdução de novos produtos para visualizar a reação (compra efetiva) dos consumidores. Num estudo de mercado é fácil perante um inquérito afirmar que compramos determinado produto. Agora perante a real oferta do mesmo é mais difícil ao consumidor abrir os cordões à bolsa para o adquirir.

### 4. Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação

O segredo mais do que nunca está em antecipar as mudanças nos hábitos e consumos dos consumidores, evitando em ter de reagir à posteriori.

Os resultados advêm assim de um determinado método de recolha de dados, sendo preciso efetuar uma análise crítica aos métodos para compreender os factos.

O segredo mais do que nunca está em antecipar as mudanças nos hábitos e consumos dos consumidores, evitando em ter de reagir a posteriori. É igualmente importante estar atento às mudanças tecnológicas e legislativas, pois novas oportunidades podem ser aproveitadas, com estas alterações. Por exemplo, marcas como a Apple não fazem reparações nos seus produtos, optando pela sua substituição com custos para os utilizadores.

Com cada vez maior penetração dos produtos Apple nos consumidores, diversas lojas locais de reparação eletrónica especializaram-se neste novo nicho de mercado.

## 5. Vigiar a concorrência

A maioria dos mercados está saturada. Neste sentido, o marketing de fidelização torna-se mais importante que o de conquista. Desta forma, é fundamental impedir que os clientes partam para a concorrência em busca de melhor preço, qualidade do produto/serviço ou imagem de marca. A vigilância constante da concorrência torna-se assim uma atitude essencial.

É importante referir que os estudos mostram que os consumidores são cada vez menos fiéis às marcas.

Mesmo em serviços tradicionais como uma lavanderia ou um cabeleireiro deve-se ter cuidados redobrados com a gestão dos seus clientes. Nestas áreas em que existe pouca fidelidade dos clientes, fatores como o tempo são essenciais para se construir laços de confiança com os mesmos. Quando se efetua uma marcação para as 16 horas, é importante que ela comece a horas e não uma hora depois. Quando temos o compromisso de entregar a roupa ao cliente em 24 horas temos de o cumprir, porque se falharmos reiteradamente a probabilidade do cliente procurar uma alternativa é bastante superior.

Um cliente fiel que procura o seu negócio várias vezes durante o ano é mais barato de fidelizar do que angariar outro.

## 6. Ousar, com riscos calculados

As técnicas de marketing não conseguem suprimir todas as incertezas, pois baseiam-se em inovações e, portanto, em riscos.

Para se destacar da concorrência é preciso ser audacioso e avaliar os riscos, uma vez que o investimento financeiro em inovação é considerável e a taxa de insucesso elevada. Neste sentido, o marketer deve mostrar uma preocupação contabilística, revelando uma atitude audaciosa mas calculada.

Normalmente o rácio de custo / benefício das campanhas é calculado em função das possíveis vendas que pode trazer.

Em tempo de recursos escassos é preciso avaliar o seu impacto do risco numa relação de custo / oportunidade, ou seja, se não afetar os recursos nesta campanha, onde os posso afetar para alcançar o objetivo de aumentar as vendas?

## 7. Ser constante

As empresas cometem um erro enorme quando fazem alterações constantes às políticas de produto, preço, distribuição e comunicação, pois desta forma perturbam distribuidores e consumidores. No entanto, é preciso saber adaptar-se às mutações do mercado ou até antecipá-las, preservando a personalidade da marca.

Para os consumidores, sejam empresas ou pessoas, a segurança dos custos é um fator cada vez mais essencial na sua tomada de decisão. Quando os consumidores consomem querem saber claramente, à partida, qual a proposta de valor de determinado produto, quanto vão pagar (sem truques) e qual a assistência no pós-venda (nos casos em que se aplica). No caso de haver alterações às políticas do seu negócio estas devem ser claramente explicadas aos seus clientes, no sentido de manter a sua relação de confiança.

## 8. Marcas

É importante que não se esqueça que ao promover a sua marca, estará a potenciar o seu negócio.

A Gestão das marcas é essencial para que consiga diferenciar e valorizar o seu negócio. Muitas vezes entendemos que as marcas e que a sua gestão é algo exclusivo de grandes organizações, no entanto esta é uma ideia errada.

Nos pequenos negócios conseguir distinguir a sua empresa, dar-lhe um caráter único e exclusivo é essencial, pois esse é um caminho fulcral para conseguir a fidelização dos seus clientes. Mesmo num pequeno negócio é importante trabalhar a questão da marca.

Contudo, muitas vezes o micro negócio confunde-se com o empresário, pelo que a questão da marca pessoal não deve ser descurada. O Cabelereiro XPTO não é o cabeleireiro XPTO, é o cabeleireiro da D. Teresinha, pessoa que nos arranja o cabelo há anos.

Cada empresa tem o seu nome societário, mas a marca é a forma como cada um dos nossos clientes se recorda de nós.

Algun de nós sabe o nome das empresas que vendem a Coca Cola em Portugal? Ou quem tem a representação exclusiva para vender BMW em Portugal? Nenhum de nós. Apenas a marca que os produtos transmitem.

Mas afinal o que as marcas devem transmitir?

Por detrás de uma marca está uma ideia convincente, que capta a atenção e a fidelização do consumidor, ao preencher uma necessidade não satisfeita.

Uma marca importante deverá ter em conta diversos atributos, observações e práticas.

### **Os três atributos:**

- As marcas importantes são construídas através de uma grande ideia;
- Mantém-se fiel ao objetivo central e aos valores;
- Utiliza a marca como um princípio orientador central.

### **As boas práticas que deve seguir:**

- Cumprir continuamente a promessa da marca;
- Possuir produtos, serviços e tecnologias superiores;
- Assumir uma posição distinta e oferecer uma experiência única aos clientes;
- Melhorar e inovar continuamente.



Dependendo do tipo de negócio que tenhamos, é importante definir qual a marca que se vai promover.

A protecção da marca assume assim especial importância, uma vez que é algo que identifica qualquer negócio, como um nome para qualquer indivíduo.

No INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), poderá obter mais informações sobre o registo e preteção da marca e respectivo design (<http://www.marcaspatentes.pt>).

<p><b>Marca</b></p> <p>O registo não é obrigatório, mas valoriza o esforço financeiro e o investimento intelectual e impede que outros a possam utilizar.</p>	<p>Sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas.</p>
---	--

Nos serviços, desde a área das tecnologias de informação à do comércio tradicional - como é o caso de uma pastelaria, de um cabeleireiro ou de uma oficina -, a marca é, em muito, resultado da interação que se estabelece com os clientes.

Há ainda situações em que a marca assume uma notoriedade tão grande que passa ela própria a designar o próprio produto ou serviço, como é o caso da Gillette, a marca é muitas vezes utilizada para designar lâmina de barbear.

## 9. A Complexidade do Mercado

Tenha sempre presente que hoje o consumidor é inundado com milhares de mensagens por minuto, por hora, por dia; são mensagens veiculadas com rapidez, repetidas exaustivamente.

A intenção é simples: despertar a atenção, estimular os sentidos, provocar uma interpretação e criar uma percepção.

Essa percepção torna-se realidade e, a partir daí, esperam-se comportamentos, que a imagem seja reconhecida, que ganhe uma identidade, uma personalidade, que desperte emoções.

Desta forma, os empreendedores e empresários não podem nunca esquecer-se da sua missão quotidiana que é criar base para uma imagem sólida.

#### **Dê à sua marca:**

- Uma identidade;
- Uma personalidade memorizável e inesquecível;
- Sublinhe traços fortes de carácter.

#### **E isto só se consegue através de uma combinação de valiosas disciplinas:**

- Conhecimento do mercado;
- Estratégia;
- Criatividade.

## **10. Marketing Pessoal**

Nos pequenos negócios, não poucas vezes confunde-se a marca com a organização e com o empresário. Isto não é necessariamente mau, mas tem que ser entendido e potenciado a favor do negócio.

O minimercado do nosso bairro, pode até ter um nome, mas provavelmente, nós não o conhecemos, pois a marca em causa é o Senhor Manuel. Isto porque, é ele que nos atende e que satisfaz os nossos desejos.

Este é um exemplo, entre muitos outros, em que um indivíduo assume na sua pessoa os valores e atributos de uma marca.

Desta forma, procure maximizar as suas relações interpessoais com os seus clientes e lembre-se que um bom atendimento, um serviço de proximidade e uma relação de confiança podem ser determinantes entre o sucesso e o insucesso.

Assim, a aposta no Marketing Pessoal como estratégia individual para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos interessantes (a nível pessoal e profissional) é fulcral para se conseguir aumentar a perceção e o valor do seu negócio.

É necessário ter uma estratégia no sentido de dar visibilidade a características, habilidades e competências que possam ser lembradas, procuradas, desejadas e melhor remuneradas; em suma, deve dar-se atenção à criação de uma marca pessoal.

**ANALISE AGORA O SEU NEGÓCIO...**

**Defina agora a sua estratégia de marketing, dando resposta às questões que foram referidas no capítulo anterior.**

<b>Delinear o Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem compra os seus produtos/serviços?</li> <li>• Qual o perfil dos seus clientes?</li> <li>• Quando é que os clientes compram?</li> <li>• Quantas vezes compram?</li> <li>• Que quantidades compram?</li> </ul>	•
<b>Motivar a Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a razão que leva os clientes a comprar os seus produtos/serviços?</li> </ul>	•
<b>Ajustar o Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguiu criar identidade entre os produtos/serviços que vende e o consumidor?</li> </ul>	•
<b>Distribuição Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que engloba a sua política de distribuição?</li> </ul>	•

<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que consiste a estratégia de comunicação que utiliza na sua empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Transação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a estratégia que utiliza para impulsionar os seus clientes a comprar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Pós- Transação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De que forma recolhe o feedback dos seus clientes?</li> <li>• Possui algum sistema de trocas e reembolso?</li> <li>• Quais os processos de reclamação que utiliza?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

## 7. Incentivos Disponíveis

### 7.1. Programa FINICIA

O FINICIA é um programa do IAPMEI que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.

O programa destina-se à aplicação de projetos de investimento nos setores da Indústria, Turismo, Construção e Serviços.

**O Programa tem 4 eixos de intervenção, vocacionados para apoiar:**

- Eixo “Zero” - Destinado a resultados de investigação ou projetos em fase de prova de conceito de alta e média tecnologia, para passar ao mercado.
- Eixo I - Projetos de forte conteúdo inovador;
- Eixo II - Financiamento para a criação de empresas ou para PME com início de atividade há menos de 3 anos;
- Eixo III - Iniciativas empresariais de interesse regional e/ou municipal.

O FINICIA Jovem resulta de uma parceria entre o IAPMEI e o Instituto Português do Desporto e da Juventude e apresenta condições especiais para jovens até aos 35 anos (**mais informação em [www.ipdj.pt](http://www.ipdj.pt)**).

## 7.2. PME Crescimento 2013

As **Linhas de Crédito** PME Crescimento 2013 pretendem facilitar o acesso das pequenas e médias empresas ao crédito bancário destinado a investimento novo em ativos fixos corpóreos ou incorpóreos, ou ao reforço do fundo de maneio ou dos capitais permanentes, excetuando-se as operações de aquisição de ativos financeiros, terrenos, imóveis, viaturas e bens em estado de uso. Excecionalmente, até 30% da operação poderá ser utilizada para liquidar dívidas contraídas junto do sistema financeiro nos 3 meses anteriores à data da sua contratação e que sejam destinadas, exclusivamente, à regularização de dívidas em atraso à Administração Fiscal e Segurança Social.

Neste âmbito, foram disponibilizadas, três linhas de crédito específicas, nomeadamente:

### **a) Linha “Micro e Pequenas Empresas”**

- Micro ou Pequena Empresa pela Certificação Eletrónica do IAPMEI e com volume de negócios inferior a 10 milhões de euros;
- Montante disponível: 400 milhões de euros.

### **b) Linha “Geral Dotação Geral”**

- Preferencialmente Pequenas e Médias Empresas, certificadas por Declaração Eletrónica do IAPMEI válida;
- Montante disponível: 700 milhões de euros.

### **c) Linha “Geral Dotação Específica Empresas Exportadoras”**

- Preferencialmente Pequenas e Médias Empresas, certificadas por Declaração Eletrónica do IAPMEI válida;
- Exportação de pelo menos 10% do volume de negócios da empresa ou um valor superior a 150.000 euros;
- Montante disponível: 900 milhões de euros.

## Tipo de Operações

- Empréstimos de médio e longo prazo, locação financeira imobiliária e locação financeira de equipamentos.

## Garantia Mútua:

- As operações de crédito a celebrar beneficiam de uma garantia autónoma à primeira solicitação prestada pelas Sociedades de Garantia Mútua, destinada a garantir até 50 e 75% do capital em dívida em cada momento do tempo, respetivamente, nas Linhas Específicas "Geral" e na Linha Específica "Micro e Pequenas Empresas".

## 7.3. Passaporte Empreendedorismo

O Passaporte para o Empreendedorismo pretende estimular jovens empreendedores qualificados a desenvolverem o seu projeto de empreendedorismo, facultando um conjunto de ferramentas técnicas e financeiras. Os projetos terão que se encontrar ainda na fase da ideia, apenas.

### Destinatários:

- Jovens até aos 30 anos detentores de licenciatura há menos de 3 anos;
- Jovens até aos 30 anos detentores de licenciatura, mestrado ou doutoramento e inscritos nos centros de emprego há mais de quatro meses;
- Jovens até aos 34 anos detentores de mestrado ou doutoramento.

### Apoios:

- Um incentivo mensal no valor de 691,70 euros, a atribuir durante um período de 4 até 12 meses;
- Disponibilização de assistência técnica no desenvolvimento do plano de negócios;

- Facilitação de acesso a mecanismo de crédito, em especial capital de risco.
- Acesso a uma rede de mentores para orientação e acompanhamento individualizado.

#### 7.4. Programa JESSICA

A iniciativa JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) é um instrumento financeiro promovido pela Comissão Europeia e desenvolvido pelo Banco Europeu de Investimento (BEI) e que conta com o apoio do Council of Europe Development Bank. O BEI tem o papel de promover e implementar a iniciativa através do espaço Europeu.

Esta iniciativa é uma forma inovadora de aplicar os fundos estruturais comunitários em projetos de desenvolvimento urbano.

#### 7.5. IEFP

##### • Programa de Estágio Emprego

- Estágios com a duração de 12 meses, não prorrogáveis.
- Destinatários: Desempregados inscritos no Centro de Emprego com idades entre os 18 e os 30 anos.
- Apoio (não incluindo a TSU) a 100% para o 1 estagiário desde que a entidade tenha menos de 11 trabalhadores. Em todos os outros casos o apoio é de 80%.

##### • Medida Estímulo 2013

- Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho por um período igual ou superior a 6 meses;
- Destinatários: Desempregados inscritos nos centros de emprego numa das seguintes situações:
  - Inscritos há pelo menos 6 meses consecutivos;



- Inscritos há pelo menos 3 meses consecutivos, desde que não tenham concluído o ensino básico ou que tenham 45 anos ou mais;
  - Outros, desde que não tenham trabalhado nos últimos 12 meses;
- O apoio corresponde a 50% da retribuição mensal do trabalhador por um período máximo de 6 meses, no caso de celebração de contrato a termo certo ou de 18 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho sem termo. Existe majoração de 10% para alguns casos particulares.
- **Apoio à contratação via reembolso da TSU**
- Apoio financeiro às entidades empregadoras que celebrem contratos de trabalho, sem termo ou a termo certo, com desempregados inscritos nos centros de emprego;
  - Destinatários: Desempregados inscritos nos centros de emprego numa das seguintes condições:
    - Jovens com idades entre os 18 e os 30 anos, inclusive;
    - Adultos com idade igual ou superior a 45 anos.
  - O apoio consiste no reembolso, total ou parcial, por um período máximo de 18 meses, do valor da TSU paga mensalmente relativamente ao trabalhador contratado, nos seguintes termos:
    - 100% do valor da TSU, no caso de contrato sem termo;
    - 75% do valor da TSU, no caso de contrato a termo certo.
- **Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego**
- Consiste numa medida de apoio à criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica.

- Destinatários podem ser:
  - Inscritos no Centro de Emprego há 9 meses ou menos, em situação de desemprego involuntário;
  - Inscritos no Centro de Emprego há mais de 9 meses;
  - Beneficiários de prestações de desemprego;
  - Pessoas que nunca tenham exercido atividade profissional.
- Apoios, podendo ser cumulativos:
  - Crédito com garantia e bonificação da taxa de juro;
  - Apoio técnico à criação e consolidação dos projetos;
  - Pagamento, por uma só vez do montante global das prestações de desemprego

**Referências que pode consultar:**

<http://www.iefp.pt/apoios/Paginas/Home.aspx>

<http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/Paginas/Candidatos.aspx>

<http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/Pr%C3%B3prioEmpregoEmpresa.aspx>

## 7.6. Comércio Investe

São abrangidos por esta Medida os projetos de investimento promovidos por empresas ou por associações empresariais destinados à promoção da inovação de processo, organizacional e de marketing nas empresas do sector do comércio. Visa apoiar micro e pequenas empresas cuja atividade principal se insira na CAE 47 e também estruturas associativas do sector do comércio promotoras de projetos conjuntos.

Os apoios a conceder revestem a natureza de incentivos não reembolsáveis, correspondente a 40% das despesas elegíveis com um limite de 35.000 € por projeto individual. Para os projetos coletivos é considerado um incentivo correspondente a 45% das despesas elegíveis com um limite de 20.000 € para cada empresa aderente.

No caso dos projetos individuais, adicionalmente ao incentivo de 40%, pode beneficiar de um prémio de boa execução, correspondente a uma majoração de 10 % do valor do incentivo.

Entre as despesas elegíveis contam-se aquisição de equipamentos, software, conceção de conteúdos digitais, mobiliário, proteção de marcas e propriedade intelectual, requalificação de fachadas dos estabelecimentos, estudos e assessorias, entre outros. Para mais informações consulte [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

## 7.7. Business Angels

O FINOVA, no âmbito do SAFPRI e em conjunto com o COMPETE, concebeu um instrumento financeiro inovador que consiste numa linha de financiamento à atividade desenvolvida por investidores informais em capital de risco - Business Angels.

Estes investidores tradicionalmente envolvidos na gestão de empresas de base tecnológica, de pequena dimensão e em fase pré-seed irão contribuir para que as PME por eles apoiadas desenvolvam estratégias de inovação, de crescimento e de internacionalização.

A intervenção do FINOVA na Linha de Financiamento aos Business Angels é financiada através de Fundos Comunitários - FEDER.

Linha de Financiamento a Investidores Informais em Capital de Risco (Business Angels):

- **Objetivos e prioridades** - Encorajar e mobilizar os Business Angels para uma maior e mais ativa participação no apoio às PME;
- **Entidades-Veículo** - Empresas detidas maioritariamente, e com controlo de gestão, por Business Angels que tenham como política de investimento a participação para o desenvolvimento de projetos de cariz inovador, em empresas beneficiárias finais que estejam em fase de constituição ou arranque, desde que este tenha ocorrido no período máximo de 3 anos.
- **Empresas beneficiárias finais** - Empresas certificadas como PME pelo IAPMEI, cujas CAE estejam abrangidas pelo SAFPRI (Indústria, Energia, Construção, Comércio, Turismo, Transportes /Logística, Serviços), que se encontrem sedeadas nas regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo e que observem as condições previstas no artigo 8 do Regulamento do SAFPRI.
- **Política de investimento** - Baseada no Plano de Negócios e, quando aplicável, noutros elementos de análise referentes a cada projeto. Sustentada em perspetivas de rentabilidade/ viabilidade, consentâneas com as condições de mercado.
- **Valor total disponível para investimento pelas Entidades-Veículo:** 43,28 milhões de euros.

## 7.8. Portal para o Empreendedorismo e Inovação

No âmbito do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, foi lançado pelo Governo um portal de apoio às/ aos empreendedoras/es nacionais, disponível em [www.ei.gov.pt](http://www.ei.gov.pt)

Este Programa tem como pilares fundamentais:

- o alargamento das competências da população;
- a dinamização da inovação;
- o estímulo ao empreendedorismo, através de adequados instrumentos de financiamento, com uma repartição justa dos fundos disponíveis pelas iniciativas de excelência.

Neste portal podemos encontrar vários incentivos ao empreendedorismo, entre os quais já se encontra o passaporte para o empreendedorismo, já referido neste capítulo do guião.

Para além deste incentivo, destacam-se outros três, referidos de seguida.

### • Programa Vale Empreendedorismo

Consiste numa medida de apoio simplificada para a aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação e ao empreendedorismo por parte de pequenas e médias empresas, para resposta a necessidades específicas, no sentido do aumento da sua competitividade. Alguns dos serviços podem ser:

- Elaboração de planos de negócio;
- Serviços para proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual e industrial;
- Serviços na área da economia digital.

**Destinatários:**

- Empresas criadas há menos de um ano que se proponham desenvolver uma atividade por si considerada repetível e escalável (possibilidade de crescimento de vendas sem um crescimento proporcional de recursos, ou seja, produtividade crescente).

**Apoio:**

- Incentivo máximo no valor de 15.000 € atribuído a cada empresa promotora.

**• Programa de Ignição**

Consiste em fundos anuais recorrentes de 20 milhões de euros geridos pela Portugal Ventures. O programa de ignição facilita o acesso de projetos inovadores de base tecnológica a capital semente, tais como projetos de tecnologias da informação e comunicação, eletrónica e web, ciências da vida, nanotecnologia, recursos endógenos, entre outros.

**Destinatários:**

- Projetos orientados para o sector de bens transacionáveis;
- Projetos startup ou em fase de angariação de seed capital.

**Apoio:**

- O acesso a capital semente, na base de estudo caso a caso.

**• Programa Empreendedorismo Qualificado**

Este programa caracteriza-se por acompanhar projetos de investimento de criação de empresas e atividades nos primeiros anos de desenvolvimento, dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam atividades em setores com fortes dinâmicas de crescimento.

**Destinatários:**

- Projetos orie

**Destinatários:**

- Empresas com projetos que contribuam para o aumento da qualificação dos recursos humanos, fixando-se um limite mínimo de 10%, no caso das empresas de micro e pequena dimensão, e de 15%, no caso das empresas de média dimensão, para o peso, no pós-projeto, dos trabalhadores com nível de qualificação igual ou superior a V, que corresponde ao ensino pós-secundário, mas sem qualificação superior.

**Apoio:**

- Consiste num vale de 15.000 €, no máximo, destinado a cada tipologia de projeto apresentada.

## 8. Bibliografia

**Couto, G.** (coord.) (2010), Empreendedorismo, Gestão e Espírito Empresarial, Edição da Universidade dos Açores.

**Duarte, C. Esperança, J.P.** (2012) Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. Edições Sílabo, Lisboa.

**Ferreira, Manuel Portugal et al.** (2008), Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa, 1 Ed., Edições Sílabo, Lisboa.

[http://www.infoescola.com/administracao\\_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/](http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/)

[http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/06/14/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/14/ME_Missao-Visao-Valores.PDF)

<http://www.google.pt/intl/pt-PT/about/company/>



## 9. Glossário

**Business Angels** - Uma pessoa ou uma empresa disposta a investir em outras empresas que queiram iniciar um negócio e não disponham de todo o dinheiro necessário para iniciar a atividade. Estes investidores são alguém que acredita no projeto, e que percebe que o negócio será rentável e terá sucesso, estando disposto a correr riscos, enquanto a empresa cresce.

**Core business** - É um termo inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado.

**Fee** - Parte da remuneração, valor fixo mensal pré negociado entre agências e clientes como pagamento de um pacote mensal de serviços.

**Franchising** - Sistema de distribuição que assenta na colaboração entre Empresas. O franchisador criou o produto/serviço e por isso possui o know-how de exploração do mesmo e decide ceder a outro, através de contrato.

**Marketing** - É o processo que consiste na identificação e satisfação das necessidades, preferências e exigências dos clientes, com vista à obtenção de um maior número de vendas.

**Nicho de mercado** - São segmentos ou públicos cujas necessidades particulares são pouco exploradas ou inexistentes pelo que representam o diferencial ou vantagem competitiva da empresa (ou pessoa).

**Pricing** - É o processo de colocar preços, automaticamente ou manualmente, aos pedidos de vendas e compras, tendo em conta diferentes aspetos: quantia fixa; diferença por quantidades; (vendidas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; entre outros.

**Rebranding** - Nome que se dá ao processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada empresa ou negócio.

**SWOT** - Provém das palavras inglesas Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats e corresponde a uma análise que se faz ao ambiente interno da empresa (os pontos fortes e fracos da mesma) e à envolvente externa da mesma (as oportunidades e ameaças que tem).