



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Universidade Técnica de Lisboa



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Trabalho Final de Mestrado – Trabalho de Projeto

**A CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE OUTSOURCING PARA PUBLICIDADE –
ESTUDO PRÉVIO E ANÁLISE CRÍTICA**

MARTA SILVA CARVALHO COSTA RODRIGUES

Orientador: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Lisboa, Junho de 2012

RESUMO

A difícil conjuntura económica atual do país tem tido grandes consequências nas empresas nacionais, incluindo no investimento no sector da publicidade. Com a crise instalada e os orçamentos reduzidos, as empresas preocupam-se em justificar cada cêntimo investido em comunicação e exigem resultados, acabando por interferir no trabalho da agência e na qualidade do processo criativo.

Neste contexto surge a necessidade das agências reduzirem custos em tudo o que podem. É com base neste âmbito que surge a ideia de negócio de uma nova empresa denominada All Faces, que presta serviços a estas agências e a produtoras audiovisuais, e que lhes permite economizar custos e tempo.

Com base numa amostra de 42 agências de comunicação, publicidade e marketing e de 19 produtoras audiovisuais, foi delineado um estudo de mercado cujo objetivo era responder a determinadas questões que apoiarão o desenvolvimento do plano de negócios da empresa:

1. “Será que uma empresa que concentra serviços para as áreas de comunicação, especificamente agências de publicidade, marketing e comunicação e produtoras audiovisuais, é uma empresa útil a estas?”
2. “Que preços estariam os clientes dispostos a pagar por cada um dos serviços da All Faces?”

Os resultados foram positivos e motivadores, as agências e as produtoras consideram uma empresa como a All Faces útil aos seus negócios.

Palavras-chave: gestão, plano de negócios, publicidade, *outsourcing*

ABSTRACT

The hard economic situation that our country is going through brought some really serious consequences for the national companies, including the investment in advertising. Since our society is going to a crisis, budgets are suffering big cuts. Nowadays, the biggest worry that enterprises have is to spend no more than what is necessary in areas like communication, requiring good results. All these restrictions interfere with the performance and work of the agency and, consequently, the quality of the creative process decreases.

In this context, there's an emerging need: agencies must reduce their costs as much as they can. The idea of a new business that provide services to these agencies and to audiovisual productions, came from all of this difficult conjuncture. "All Faces", the name of the company, offers a real reduction of the money and time spent in communication and advertising. My research, that has a sample of 42 agencies of communication, advertising and marketing and 19 of audiovisual productions, consisted of a market study which target is to obtain some answers that will support the business plan of All Faces:

1. "Do you think that an enterprise that compresses all kind of services directed to agencies of communication, marketing and advertising and to audiovisual productions, can be useful to all of these companies?"
2. "What prices are you willing to pay for the services of All Faces?"

The results of this market study were positive and encouraging because the answers given by the agencies and the productions demonstrate that a company like All Faces is very useful and convenient to their businesses.

Keywords: management, business plan, advertising, outsourcing

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABELAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	viii
AGRADECIMENTOS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
2.1. Gestão empresarial e empreendedorismo.....	2
2.2. Business plan	3
2.3. O sector da publicidade	6
3. METODOLOGIA	7
3.1. Delineamento e objetivos do projeto	7
4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	8
4.1. Sumário Executivo	8
4.2. Apresentação da empresa e descrição do negócio.....	8
4.3. Caracterização do mercado: estudo de mercado e análise dos dados.....	11
4.3.1. Análise do sector	20
4.4. Plano de Marketing.....	22
4.4.1. Análise externa, interna, do mercado e SWOT.....	22
4.4.2. Análise estratégica e definição de objetivos: segmentação, <i>targeting</i> , posicionamento	23
4.4.3. Marketing mix: Produto (serviço), preço, promoção e distribuição	24
4.5. Plano de operações e de recursos humanos	25
4.5.1. Modelo de negócio: cadeia de valor.....	25
4.5.2. Localização, layout e equipamentos.....	28
4.5.3. Descrição do processo produtivo	28
4.5.4. Manual de operações e políticas operacionais da empresa	29
4.5.5. Plano de pessoal: custos com os recursos humanos.....	30
4.6. Projeções financeiras	30
4.7. Modelo de gestão e controlo de negócio	32
4.8. Calendarização – <i>Milestone</i>	34

4.9. Projeções Futuras.....	34
5. CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS.....	37
Anexo 1 – Questionário dirigido às agências e produtoras	37
Anexo 2 – Questionário dirigido às empresas de catering e bar	39
Anexo 3 – Regras para promotores e figurantes All Faces	39
Anexo 4 – Tabelas de apoio às projeções financeiras	40
Custos com a constituição da empresa	40
Investimento inicial	40
Custos com o equipamento administrativo.....	40
Custos e Receitas estimadas mensais dos serviços prestados.....	40
Anexo 5 – Modelo Financeiro baseado no modelo do IAPMEI	41
Pressupostos Gerais	41
Volume de Negócios All Faces	42
Demonstração de resultados Previsional	42
Fornecimentos e Serviços Externos.....	43
Gastos com Pessoal	44
Investimento em Fundo de Maneio	45
Investimento	45
Financiamento	47
Ponto crítico Operacional Previsional	47
Mapa de Cash Flows Operacionais	47
Plano de Financiamento.....	48
Balanço Previsional	48
Principais indicadores.....	49
Avaliação do Projecto/Empresa.....	49
Anexo 6 – Processo de constituição da empresa	50
Anexo 7 – Contrato de sociedade por quotas	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1. Análise SWOT	23
Tabela 4.2. Marketing mix; Produto (Serviço) e Preço.....	24
Tabela 4.3. Projeções da prestação de serviços.....	31
Tabela 4.4. Calendarização de atividades	34

ÍNDICE DE FIGURAS
Gráficos

Gráfico 4.1. Grau de utilidade da All Faces para as agências	13
Gráfico 4.2. Grau de utilidade da Al Faces para as produtoras.....	13
Gráfico 4.3. Importância da existência de um espaço físico para as agências.....	13
Gráfico 4.4. Importância da existência de um espaço físico para as produtoras.....	13
Gráfico 4.5. Grau de utilidade de cada serviço disponibilizado para as agências.....	14
Gráfico 4.6. Grau de utilidade de cada serviço disponibilizado para as produtoras	14
Gráfico 4.7. Utilização de promotores nas agências	15
Gráfico 4.8. Bases de dados de promotores/hospedeiras disponíveis nas agências.....	15
Gráfico 4.9. Recrutamento externo dos promotores	15
Gráfico 4.10. Preço do serviço de promotores	15
Gráfico 4.11. Organização de eventos que envolva aluguer de espaços - Agências.....	16
Gráfico 4.12. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para eventos - Agências.....	16
Gráfico 4.13. Organização de eventos que envolva aluguer de espaços - Produtoras	16
Gráfico 4.14. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para eventos - Produtoras	16
Gráfico 4.15. Produção de filmes nas agências.....	16
Gráfico 4.16. Agências que recorrem a outras empresas para a produção de filmes.....	16
Gráfico 4.17. Probabilidade das agências recorrerem ao serviço de recrutamento de espaços para filmagens	16
Gráfico 4.18. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para filmagens - Agências	16
Gráfico 4.19. Agências que dispõem de bases de figurantes	17
Gráfico 4.20. Agências que recorrem a agências de figuração	17
Gráfico 4.21. Probabilidade das agências recorrerem à All Faces para o serviço de figuração	17
Gráfico 4.22. Probabilidade das produtoras recorrerem ao serviço de recrutamento de espaços para filmagens	17
Gráfico 4.23. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para filmagens - Produtoras....	17
Gráfico 4.24. Produtoras que dispõem de bases de figurantes.....	18
Gráfico 4.25. Produtoras que recorrem a agências de figuração.....	18
Gráfico 4.26. Probabilidade das produtoras recorrerem à All Faces para o serviço de figuração	18
Gráfico 4.27. Grau de interesse das agências nos serviços de recrutamento de fotógrafos e cameramen	19
Gráfico 4.28. Preço pelo serviço de recrutamento de fotógrafos e cameramen - Agências....	19
Gráfico 4.29. Grau de interesse das produtoras nos serviços de recrutamento de fotógrafos e cameramen	19
Gráfico 4.30. Preço pelo serviço de recrutamento de fotógrafos e cameramen - Produtoras ..	19
Gráfico 4.31. Grau de interesse das agências na disponibilização de portfólio de empresas de catering e bar	19
Gráfico 4.32. Grau de interesse das produtoras na disponibilização de portfólio de empresas de catering e bar	19
Gráfico 4.33. Utilidade do portfólio de empresas de catering e bar para as produtoras	19
Gráfico 4.34. Utilidade do portfólio de empresas de catering e bar para as produtoras	19

Gráfico 4.35. Evolução do investimento publicitário, 2002 a 2011.....	20
Gráfico 4.36. Resultado Líquido do Exercício.....	32
Gráfico 4.37. VAL e Cash Flow	32
Gráfico 4.38. Organograma da empresa	33

Ilustrações

Ilustração 4.1. Exemplos de layout de páginas do site.....	24
Ilustração 4.2. Da marca à All Faces.....	25
Ilustração 4.3. Cadeia de Valor	26

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

TOC – Técnico Oficial de Contas

VAL – Valor Atualizado Líquido

CSC – Código das Sociedades Comerciais

CAE –Rev 3 - Classificação Portuguesa de Atividades Económica – Revisão 3

CAE – 63120 – Portais Web

CAE – 82300 - Organização de feiras, congressos e outros eventos similares

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, pela sua disponibilidade e apoio no desenvolvimento do meu projeto.

Quero agradecer ainda aos produtores com quem costumo trabalhar, Gabriel Moniz e Mónica Vieira Nunes, que me ajudaram a compreender melhor o funcionamento do mundo da produção, bem como à Francisca Meneses e Pedro Roque Pimentel que me ajudaram no campo das agências.

Agradeço ainda aos meus pais pela possibilidade de desenvolver este projeto num contexto académico, que já venho a pensar desenvolver há uns anos, e pelo seu apoio durante este ano.

Agradeço a todos os meus amigos que me motivaram e apoiaram neste ano que foi muito importante para mim, pelas conversas e discussões sobre tópicos do trabalho desenvolvido, nomeadamente à Joana Palma Carlos, Rita Barbosa e Guilherme Bon de Sousa.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido no âmbito do trabalho final do mestrado de Ciências Empresariais e trata do desenvolvimento de um plano de negócios para a criação de uma nova empresa de prestação de serviços dirigida a agências de publicidade, marketing e comunicação, bem como a produtoras audiovisuais.

Tendo trabalhado nos últimos 8 anos como promotora e como *freelancer*, em produção de filmes publicitários, deparei-me com algumas questões que tanto as agências como as produtoras se deparam na fase de preparação das campanhas/filmes. É verdade que muitas agências têm as suas próprias bases de dados de promotores para as suas campanhas, mas, também é verdade que muitas não as têm e que têm de recorrer ao recrutamento externo, sendo que, quando o fazem, não têm garantias de que os promotores irão desempenhar um trabalho de qualidade. Em relação às produtoras, uma das suas necessidades está ligada aos espaços onde possam realizar as filmagens. A procura de espaços para realizar as filmagens, geralmente, implica altos custos e é um processo altamente demorado.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de negócios de uma empresa que preste a estas empresas um serviço de qualidade e que permita reduzir custos e tempo, num contexto em que Portugal atravessa um período de crise e cada vez mais as empresas têm cortes nos seus orçamentos.

Ao longo do trabalho irão ser abordadas as temáticas mais importantes para se enquadrar este projeto, nomeadamente os temas da gestão empresarial, empreendedorismo e *business plan*, seguida pela metodologia utilizada e o desenvolvimento do plano de negócios. Por fim, serão expostas as conclusões do projeto.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Gestão empresarial e empreendedorismo

Segundo Koontz e Weihrich (2006), uma das atividades humanas mais importantes é a gestão. Esta tem sido essencial para assegurar a coordenação dos esforços individuais desde que as pessoas começaram a formar grupos para realizar objetivos que não puderam ser atingidos de forma individual. Para estes autores, gestão é o processo de conceção e manutenção de um ambiente em que os indivíduos, trabalhando em conjunto, conseguem atingir objetivos de forma eficiente, com a menor quantidade de tempo, dinheiro, materiais, insatisfação pessoal ou em que podem alcançar o máximo possível de um objetivo desejado com os recursos disponíveis.

Gestão são tarefas, é uma disciplina, mas também são pessoas. As tarefas são objetivas e impessoais e são os gestores que as executam, mas é a gestão que determina o que é necessário e o que tem de ser alcançado (Drucker, 1999).

Como gestores, as pessoas exercem funções de gestão de planeamento, organização, recursos humanos, liderança e controlo. A gestão aplica-se a qualquer tipo de organização e aos gestores de todos os níveis organizacionais, cujo objetivo é o mesmo: criar um excedente. Esta preocupa-se com a produtividade, o que implica eficácia e eficiência. (Koontz e Weihrich, 2006). A gestão empresarial falha se deixar de produzir resultados económicos, falha se não fornecer bens e serviços desejados pelo consumidor, a um preço que o consumidor está disposto a pagar. Assim e porque o seu objetivo é criar um cliente, a empresa possui duas funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados, tudo o resto são custos (Drucker, 1999).

O conceito de inovação é, para Drucker (2008: 25), “o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. O empreendedor é aquele que está sempre à procura da mudança, reage e explora-a como sendo uma oportunidade, onde surge a inovação associada à análise de oportunidades.

Segundo Kuratko e Hodgetts (2004), o empreendedorismo é o processo dinâmico de visão, mudança e criação de valor, que exige a aplicação de energia e paixão, para a criação e implementação de novas ideias e soluções criativas.

2.2. Business plan

O plano de negócios é um tema tratado por vários autores, não existindo uma definição correta do que é um *business plan*. O IAPMEI (2006) descreve o plano de negócios como um plano base, substancial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio, que se deve focar nas linhas principais do projeto e definir os vários tipos de recursos necessários para a implementação da ideia, descrito de forma simples, objetiva, realista e completa. Deve expor a ideia base do negócio e incluir descrições de “*where are you now, where you want to go, and how you intend to get there*” e identificar as variáveis chave para o sucesso ou fracasso do projeto, ajudando assim a antecipar situações que possam ocorrer e solucionar os problemas (Longenecker, Moore, Petty, e Palich, 2005: 117). David Gumpert dá uma definição mais concisa: é um documento de venda, que demonstra de forma convincente que a empresa pode vender o seu produto ou serviço, para fazer um lucro satisfatório e que é atraente para os potenciais financiadores (1996, cit. por Longenecker et al., 2005: 118).

A estrutura de um plano de negócios avalia sistematicamente quatro fatores críticos interdependentes: as pessoas envolvidas no projeto, a oportunidade, o contexto e o risco e recompensa (Sahlman, 1997).

As pessoas envolvidas no projeto – os recursos humanos

Para Sahlman (1997), sem a equipa certa nenhum dos outros fatores interessa. É necessário saber o que conhecem as pessoas, quem conhecem e como são conhecidas.

No início da história da gestão, um gestor foi definido como alguém que é responsável pelo trabalho de outras pessoas, o que implica considerar os recursos humanos tendo, ao contrário de qualquer outro recurso, personalidade, cidadania, controlo sobre quanto e quão bem trabalha, exigindo motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, status e funções (Drucker, 1999).

Classificar pessoas como um recurso salienta o facto de as pessoas serem tão ou mais importantes que outros recursos, como o dinheiro e ativos físicos, e de que a sua gestão exige níveis semelhantes de cuidados, atenção e especialização (Cowling e Mailer, 2003). Isto implica considerar os recursos humanos como pessoas e não como coisas (Drucker, 1999), para que eles possam estar no seu mais alto nível de performance e, assim, alcançar objetivos propostos.

Os objetivos da gestão de recursos humanos de uma organização passam pela certificação de que as pessoas são utilizadas de forma a que empresa obtenha o maior lucro possível, em função do seu desempenho, e de que as pessoas obtenham recompensas materiais e imateriais como compensação do seu trabalho (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Fazer com que o trabalho seja produtivo é uma função essencial da gestão. Estas instituições na sociedade de hoje são cada vez mais o meio pelo qual os seres humanos individuais encontram a sua subsistência, o seu acesso ao status social, à comunidade e são o meio para a realização e satisfação pessoal. A realização do trabalhador é, por conseguinte, uma medida do desempenho de uma instituição (Drucker, 1999).

A oportunidade

Para Sahlman (1997), a oportunidade traça o perfil do negócio: o que vai vender, a quem, se o negócio pode crescer e quão rápido, o que é a sua economia, quem e o que se interpõe no caminho do sucesso.

- Marketing

Apesar da mistura confusa de definições, a ideia central do marketing consiste no processo de troca. O marketing não ocorre a menos que haja duas ou mais partes, cada uma com algo a trocar, e ambos capazes de realizar comunicações e distribuição. Normalmente, o objeto do marketing é a troca de bens ou serviços, por outros bens ou serviços ou por dinheiro (Kotler e Zaltman, 1971).

Marketing é construir relacionamentos rentáveis com os clientes. Começa com a compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, decidindo os mercados-alvo em que a organização pode servir melhor, e desenvolver uma proposta de valor pela qual a organização pode atrair, manter e desenvolver os consumidores. O marketing deve conduzir a visão da empresa, a missão e o plano estratégico e implica diversas decisões sobre o que a empresa e os seus clientes querem, o que deve satisfazer, que produtos e serviços deve oferecer, definir os preços e a comunicação a utilizar e que parcerias desenvolver (Armstrong, Harker, Kotler e Brennan, 2009).

Mais do que qualquer outra função da organização o marketing lida com os clientes. A criação de valor e satisfação do cliente são o âmago do pensamento do marketing moderno. Este deve ser entendido, não no sentido antigo de fazer uma venda, mas no sentido novo de

satisfazer as necessidades dos clientes. O objetivo é atrair novos clientes com a promessa de valor superior e manter os clientes atuais através da satisfação dos mesmos.

Segundo Peter Drucker (1971: 64-65, cit. por Kotler, Armstrong, Saunders e Wong, 1999), o objetivo do marketing é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adequa a ele e se venda sozinho, o que não significa que o processo de venda e publicidade não seja importante. Este processo integra o marketing *mix*: um conjunto de ferramentas de marketing que trabalham em conjunto para afetar o mercado (Kotler et al., 1999).

O conceito do "mix" de funções do marketing foi concebido pelo professor Neil H. Borden e, segundo este autor (1964 cit. por Kumar e Sharma, 1998), o marketing *mix* refere-se à distribuição de esforços, à combinação, à conceção e à integração dos elementos do marketing, que melhor atingem os objetivos de uma empresa num determinado momento. De acordo com Armstrong *et al* (2009), o marketing *mix* é o conjunto de ferramentas táticas controláveis, que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo; consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a procura pelo seu produto.

Os profissionais de marketing veem o problema do marketing como o desenvolvimento do produto certo, sustentado pela promoção certa, colocado no lugar certo, pelo preço certo. Estas variáveis-chave do marketing *mix*, foram nomeadas quatro "P's" por McCarthy: produto, promoção, praça e preço (1968 cit. por Kotler e Zaltman, 1971).

O contexto

Segundo Sahlman (1997), o contexto é a grande imagem que rodeia o negócio. Inclui os fatores que inevitavelmente mudam e que não podem ser controlados pelo empreendedor: o ambiente regulamentar, as taxas de juro, a inflação, as tendências demográficas, entre outros.

Risco e recompensa

Para Sahlman (1997), o risco e recompensa são uma avaliação de tudo o que pode dar certo e errado e de como a equipa empreendedora pode responder.

Em suma, um plano de negócios é um documento estruturado que descreve explicitamente a ideia de negócio, avalia todos os recursos necessários e os fatores chaves para o sucesso deste, explorando as pessoas, a oportunidade, o contexto, o risco e a recompensa. O modelo a seguir, neste trabalho, para a elaboração do plano de negócio é composto por: sumário executivo, apresentação da empresa e descrição do negócio, caracterização do mercado, plano de

marketing, plano de operações e de recursos humanos, projeções financeiras, modelo de gestão e controlo de negócio e, por fim, a calendarização das atividades do projeto e as projeções futuras do negócio.

2.3. O sector da publicidade

Segundo o considerado pai da publicidade, David Ogilvy, fundador da agência de comunicação Ogilvy & Mather em 1948, é preciso uma grande ideia para atrair a atenção dos consumidores e levá-los a comprar um produto (cit . <http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/954/David-Ogilvy-Quotes.html>). A publicidade assume uma extrema importância na promoção de produtos de uma marca, no aliciamento à compra e ao fomento do consumo. Segundo um documento da *World Federation of Advertisers*, divulgado na revista “Meios & Publicidade” de Janeiro de 2009, a publicidade aumenta o valor para os consumidores, cria emprego através da estimulação do crescimento económico e é o sangue dos media, na medida em que a publicidade financia um grande universo de meios, incluindo muito do conteúdo que se vê hoje na internet (Associação Empresarial de Portugal, 2009).

Na comunicação de marketing, a origem da mensagem parte do comerciante que quer promover o seu produto e tenta transmitir uma mensagem a um recetor, que é o consumidor, através de diversas formas de promoção que são os meios ou canais de comunicação: televisão, imprensa, outdoor, rádio, cinema e internet. Em suma, a publicidade é uma ferramenta do marketing *mix*, que promove uma marca e os seus produtos, para atingir os seus objetivos da empresa: a venda dos produtos ou serviços.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento e objetivos do projeto

O presente trabalho tem, por objetivo, o desenvolvimento de um plano de negócios da empresa All Faces, baseado num estudo de mercado efetuado a agências de comunicação, publicidade e marketing e produtoras audiovisuais. No capítulo 4.3, respeitante à caracterização de mercado, será apresentado o estudo de mercado efetuado bem como a respetiva análise dos dados.

Com base nos resultados obtidos no estudo de mercado e na experiência profissional das promotoras, serão desenvolvidos os planos de marketing, de operações e de recursos humanos, as projeções financeiras e o modelo de gestão e controlo de negócio.

Por fim, serão realizadas as conclusões do projeto e projeções futuras da empresa, para posterior constituição desta.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A All Faces é uma empresa prestadora de serviços à área de comunicação dirigida a agências e produtoras audiovisuais, cuja missão é economizar tempo e custos a estas, estabelecendo uma relação de confiança com os seus clientes.

A ideia de negócio é inovadora no sentido em que junta, na mesma empresa, diferentes recursos dirigidos à produção de filmes, eventos, campanhas de marcas, entre outros. As promotoras, duas sócias por quotas, são jovens empreendedoras e motivadas pela crise económica atual do país, que pretendem ter o seu negócio, que terá um investimento inicial de cerca de 8.565€. Com uma projeção de vendas de 272.220€ para o primeiro ano e com um VAL total de 541.499€ verifica-se a viabilidade do negócio.

As sócias têm uma experiência de 8 anos como promotoras de marcas que é um ponto forte do projeto visto terem a capacidade de compreender o que o cliente exige. Marta Rodrigues trabalha também em regime *freelance* na área de produção de spots publicitários e Joana Palma Carlos como administrativa em regime *part-time* num escritório de advogados.

A All Faces permite criar emprego aos jovens nos serviços de promotores e figurantes. Outro serviço disponível é o aluguer de espaços para eventos e filmagens que constam de uma base de dados da empresa e que, assim, permitem às empresas economizar tempo e custos nesta pesquisa.

4.2. Apresentação da empresa e descrição do negócio

A All Faces é uma empresa nova no mercado que dispõe de uma base de recursos para agências e produtoras audiovisuais. Economiza tempo disponibilizando *on-line* uma base de dados de espaços para eventos e filmagens, o que permite às empresas não perder muito tempo à procura destes espaços, e, economiza custos, visto não terem de contratar recursos humanos para procurar estes espaços. A empresa dispõe também de uma base de dados de promotores, figurantes, fotógrafos e *cameramen*, que estará disponível no site com fotografias e experiência de trabalho destes, que permitirá aos clientes avaliarem e escolherem eles próprios as pessoas que querem recrutar, transmitindo uma maior confiança e transparência nos serviços da All Faces. A empresa disponibilizará ainda serviços de *catering* e bar.

Inicialmente, a empresa será composta por duas gestoras, sócias por quotas, e por um designer em regime *freelance*. As duas sócias serão as gerentes da empresa e cada uma destas será

responsável por determinados serviços. Marta Rodrigues irá gerir as bases de dados dos espaços e fornecedores e trabalhará como comercial e *marketeer*. A sua sócia, Joana Palma Carlos, terá a seu cargo a gestão das bases de dados de promotores e figurantes, a contabilidade, e trabalhará também como comercial e *marketeer*.

Marta Rodrigues, licenciada em Audiovisual e Multimédia e a frequentar o mestrado de Ciências Empresariais, trabalha há 8 anos como promotora de várias marcas, o que é uma mais-valia para a compreensão do que estes valorizam. Nos últimos 3 anos tem trabalhado também em equipas de produção de cinema e publicidade e tem vários contactos que permitirão um acesso mais fácil aos produtores. Joana Palma Carlos, a frequentar o curso de Direito, tem trabalhado nos últimos 8 anos como promotora e, desde junho de 2011, trabalha em regime *part-time* num escritório de advogados como administrativa. Com uma base sólida de recursos, a empresa contratará em regime *freelance* um designer para construir o site e fazer a atualização mensal das bases de dados no site.

Um ponto fraco que as promotoras apontam ao projeto é o facto de que a construção das bases de dados exigirá alguns meses de trabalho antes de darem início à atividade da empresa e, por isso, estarão a trabalhar sem serem remuneradas e a investir muito tempo. Contudo, preferem que assim seja visto que ainda podem aproveitar a oportunidade de viverem com os respetivos pais e não terem grandes custos.

A missão da empresa é fornecer um serviço de qualidade, economizando tempo e custos às empresas, com base numa relação de confiança com o cliente.

Descrição do negócio

A All Faces é uma empresa enquadrada no sector dos serviços, dirigidos à área de comunicação, que trabalhará baseada num site onde estarão disponibilizados os vários recursos disponibilizados pela empresa:

- Fotografias e experiência de promotores/hospedeiras para eventos, ações de promoção, ativação de marca, congressos, feiras, entre outros;
- Fotografias de figurantes para filmagens;
- Fotografias de locais para filmagens: casas, cafés e esplanadas;
- Fotografias de locais para eventos;
- Portfólio de fotógrafos profissionais;
- *Showreel* de *cameramen*;
- Fotografias de menus de *catering* e bar.

No site estará disponível apenas uma amostra de cada serviço, sendo que cada cliente que demonstrar interesse na empresa terá, posteriormente, um *username* e uma *password* para aceder às bases de dados completas.

No site estará disponibilizado algum portfólio das empresas fornecedoras de *catering* e bar. A All Faces irá fazer parcerias com empresas que disponibilizem estes serviços, tendo por base a confiança entre a empresa e os prestadores dos serviços. Para este serviço, a empresa fará parcerias com cinco empresas de *catering* que forneçam um leque variado de cozinha: portuguesa, francesa, japonesa, argentina, mexicana, nepalesa, indiana, entre outras. De salientar ainda que as empresas de *catering* também poderão prestar o serviço de bar. Para os serviços exclusivos de bar, a All Faces terá como fornecedor principal a empresa Ás de Copos, especializada em cocktails, que tem uma enorme capacidade de resposta e está habituada a trabalhar em vários eventos ao mesmo tempo. Por segurança, a empresa fará parcerias com mais duas empresas de bar.

Em termos remunerativos, a All Faces faturará de diferentes formas para cada serviço prestado:

- Pelos promotores, destinados a ações de rua, a All Faces cobrará ao cliente 10€/promotor/hora ficando com uma margem de 30%. No caso das hospedeiras, destinadas a congressos e feiras em que a exigência e rigor da apresentação é maior, a empresa cobrará ao cliente 14€/hospedeira/hora, e a margem será de 35,71%.
- Pela figuração, cobrará 87,50€/figurante/dia, retendo 20% deste valor.
- Pelo recrutamento dos espaços para eventos e filmagens, a All Faces cobrará, aos seus respetivos proprietários, uma comissão sobre o valor acordado com o cliente para o aluguer destes – entre 10 a 15%, consoante o valor e tipo do espaço. A All Faces cobrará ainda ao cliente que solicite o espaço para os eventos entre 75 a 125€, e para os espaços para filmagens entre os 300 aos 700€, variáveis consoante o tipo de espaço. O preço mais elevado para os espaços para filmagens justifica-se pelo facto de que as produtoras, quando procuram este tipo de espaços, contratam um *freelancer* para fazer a *réperage* (procura de espaços para as filmagens do filme em questão), a quem pagam cerca de 200€/dia e é um trabalho que pode demorar semanas. É de frisar que, normalmente, o preço pelo aluguer de casas para filmagens ronda os 1500€/dia.
- Pelas empresas de *catering* e bar, a All faces cobrará ao cliente o valor do menu estabelecido pela a empresa de *catering* acrescidos de 2€/pessoa que ficarão retidos na empresa. Aos prestadores do serviço, ganhará entre 10 a 15% do valor do menu que

estes estabeleceram, consoante a parceria que esta terá com as empresas fornecedoras. Por exemplo, a empresa de catering prepara um menu em que cobra 25€/cabeça. A All Faces pagará 22,50€ a estas (menos os 10%) e cobrará ao cliente 27€/cabeça.

- Pelos fotógrafos e *cameramen*, a All Faces cobrará ao seu cliente 50€/dia, fora o pagamento aos respetivos profissionais, que varia consoante o projeto e a qualidade do profissional.

4.3. Caracterização do mercado: estudo de mercado e análise dos dados

A All Faces é uma empresa que pode atuar numa grande diversidade de mercados pois dispõe de recursos que poderão ser úteis a qualquer empresa, mesmo para um simples jantar. Contudo, na fase inicial, o público-alvo do negócio serão as produtoras audiovisuais e as agências localizadas em Lisboa. É importante referir que não se fez a distinção entre os três diferentes tipos de agências pois nos dias que correm, as três acabam por fazer um pouco de tudo, sendo difícil categorizá-las na prática. Segundo a WorkMedia, detentora do jornal Meios & Publicidade, existem em Lisboa cerca de 353 agências de comunicação, publicidade e marketing, e cerca de 58 produtoras audiovisuais.

No que toca a objetivos de quota de mercado, a All Faces não pretende atingir este número tão vasto de empresas pois não terá capacidade de resposta a tantos clientes. Pondo isto, a All Faces pretende ter como clientes regulares cerca de 10 produtoras e 20 agências, tendo em conta que se espera que os serviços mais procurados sejam os de promotores, hospedeiras e figuração.

Concorrentes

Relativamente à concorrência, consideram-se as agências de eventos, de promotores e hospedeiras e de modelos e *casting* como concorrentes diretos nos serviços de promotores, hospedeiras e figurantes.

Quanto aos espaços para eventos, as agências de eventos têm este serviço e, por isso, consideram-se concorrentes diretos, assim como os detentores destes espaços. No que concerne aos espaços para filmagens, a concorrência não é significativa. Tendo em conta que existem poucas produtoras que dispõem de bases de dados atualizadas de casas, e, que estas não têm tempo para fazer esta pesquisa, pois geralmente recorrem a *freelancers*, não se considera estas concorrentes diretas. Assim, por um lado pode-se considerar estes *freelancers* concorrentes mas, por outro, estes acabam por custar bastante mais dinheiro às produtoras do que a All Faces custaria. Há que considerar ainda que, na angariação de casas para filmagens,

a rede de contactos de cada pessoa é diferente, o que leva a uma oferta diversificada destes espaços e muitos até únicos. A empresa valoriza-se assim perante estas produtoras permitindo-lhes uma economia de tempo e custos relativamente à contratação de *freelancers*.

Apesar das parcerias com as empresas de *catering* e bar, há que ter em conta que estas, independentemente de trabalharem através da All Faces ou não, são concorrentes da empresa, bem como todas as outras com quem não exista parcerias. No que respeita a fotógrafos e *cameramen* o mesmo se verifica.

Estudo de mercado e análise dos dados

O estudo de mercado pretende testar as relações entre os potenciais clientes e os serviços prestados pela All Faces, bem como tirar conclusões a nível de preços dos serviços. Este projeto pretende responder às seguintes questões:

- “Será que uma empresa que concentra serviços para as áreas de comunicação, especificamente agências e produtoras audiovisuais, é uma empresa útil a estas?”
- “ Que preços estariam os clientes dispostos a pagar por cada um dos serviços da All Faces?”
- “Estariam as empresas de *catering* e bar dispostas a assinar um contrato com a All Faces de forma a que, sempre que forneçam um serviço a um cliente All Faces, não revelem ao cliente a sua empresa?”

Para responder as estas questões foi delineado um estudo quantitativo que utilizou o método do questionário eletrónico, por ser mais fácil de aplicar, por conseguir chegar a um grande número de inquiridos e por fornecer dados mais consistentes, visto que as respostas estão limitadas a um conjunto de alternativas. Uma grande desvantagem deste método é o facto de os inquiridos não terem tempo ou vontade de fornecer a informação desejada. O estudo quantitativo é um estudo estruturado e estatístico, que tem como objetivo quantificar e generalizar os dados da amostra, de forma a retirarem-se conclusões.

Participantes

Para a seleção dos participantes do estudo dirigido às agências foram criadas bases de dados de contactos telefónicos e e-mails, através do site publicidadecomunicacao.workmedia.pt. As bases de dados constaram de um número total de 380 agências de comunicação, publicidade e marketing, e de 114 produtoras audiovisuais, localizadas na grande Lisboa. Destas, participaram 42 agências e 19 produtoras.

Para a seleção dos participantes do estudo dirigido às empresas de *catering* e bar da grande Lisboa foi criada uma base de dados de contatos telefónicos e e-mails, através de vários sites da internet. A base de dados resultou num número de 34 empresas mas apenas 9 participaram, o que foi uma limitação para este estudo.

Foram delineados dois questionários diferentes, um dirigido às agências e produtoras (Anexo 1) e outro às empresas de *catering* e bar (Anexos 2).

Análise dos dados

Tendo em conta os resultados obtidos, quer pela perspectiva das agências, quer pela das produtoras, considera-se que uma empresa como a All Faces seria útil para estas empresas. Quanto à existência de um espaço físico, é difícil retirar conclusões tendo em conta que os resultados das agências são quase 50/50, e as produtoras não consideram importante. Contudo, a All Faces não terá um espaço físico no primeiro ano de atividade mas, com a perspectiva de evolução dos serviços e da empresa, no segundo ano existirá um escritório.

Gráfico 4.1. Grau de utilidade da All Faces para as agências

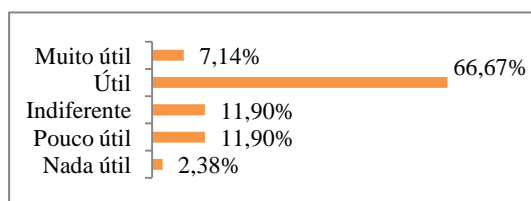
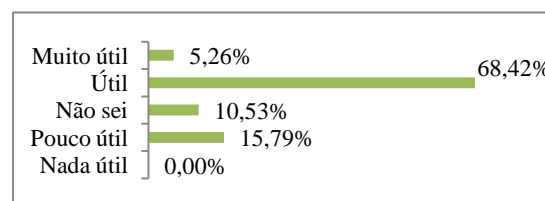


Gráfico 4.2. Grau de utilidade da All Faces para as produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados da questão 29 do anexo 1.

Gráfico 4.3. Importância da existência de um espaço físico para as agências

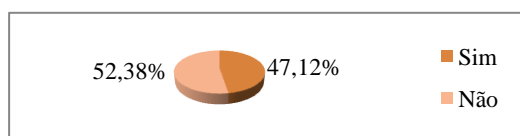
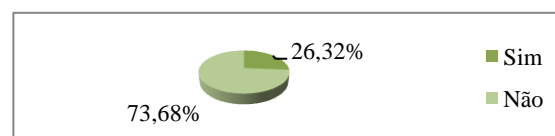


Gráfico 4.4. Importância da existência de um espaço físico para as produtoras

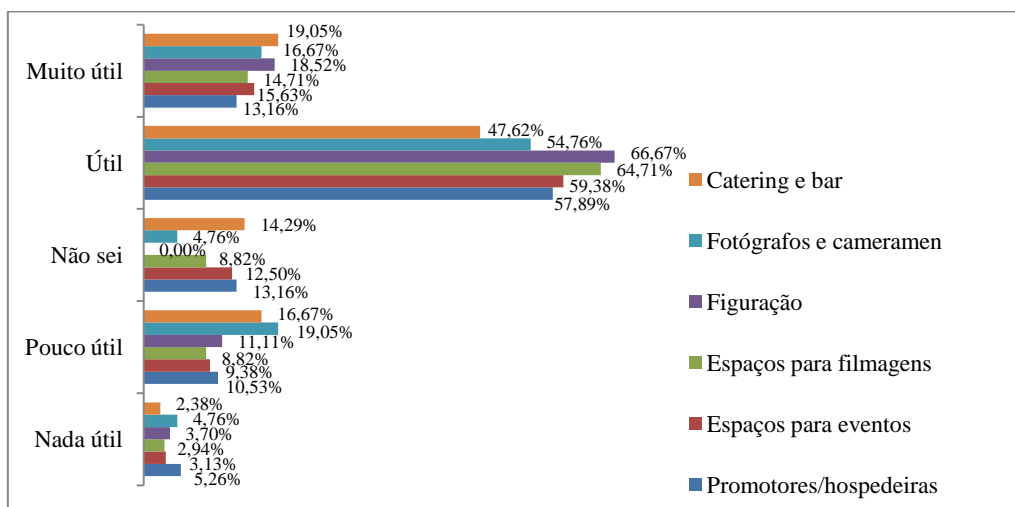


Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados da questão 30 do anexo 1.

As agências que dispõem ou recorrem aos serviços que a All Faces disponibilizará, consideram útil qualquer um destes serviços à sua empresa. Segundo o gráfico 4.5, o serviço de maior utilidade é o de figuração com cerca de 85,19% das agências a considerarem útil ou muito útil, seguido pelos espaços de filmagens, os espaços para eventos, promotores e, por último, o serviço de *catering* e bar com 66,67%, que também revela ser um serviço útil às agências. É de salientar que consideraram-se apenas as agências que necessitam dos serviços de promotores, figurantes, espaços para filmagens e eventos, sendo que, para os serviços de

fotógrafos, *cameramen* e *catering* não houve uma questão filtro e todas responderam à questão da utilidade destes serviços para as agências.

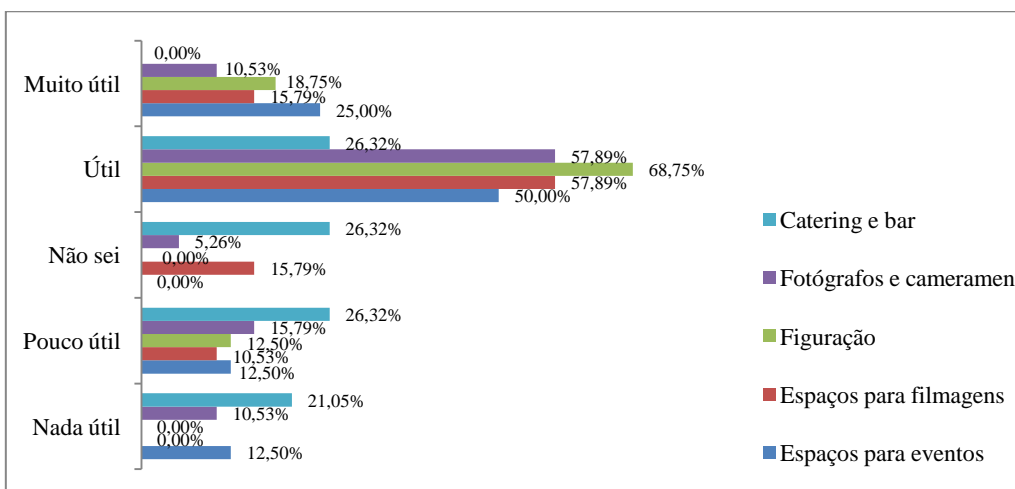
Gráfico 4.5. Grau de utilidade de cada serviço disponibilizado para as agências



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 8, 12, 18, 23, 26 e 28 do anexo 1.

No que respeita às produtoras, não foi considerado o serviço dos promotores pois estas não recorrem a este serviço. Como se verifica no gráfico 4.6, os serviços de maior utilidade são os de figuração, em que 87,50% das produtoras consideram este serviço útil ou muito útil, seguido pelos espaços para filmagens e os fotógrafos e *cameramen* com 68,42%. Note que, nos serviços dos espaços para eventos, apenas foram consideradas as produtoras que organizam eventos que representam 42,11% das produtoras. Das que organizam eventos, 65,79% destas consideram útil ou muito útil o serviço de espaços para eventos. Relativamente ao serviço de *catering* e bar, as produtoras não consideram estes úteis talvez por existirem empresas de *catering* específicas para filmagens às quais as produtoras recorrem frequentemente.

Gráfico 4.6. Grau de utilidade de cada serviço disponibilizado para as produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 12, 18, 23, 26 e 28 do anexo 1.

Serviço de promotores

Para o serviço de promotores consideraram-se apenas as respostas das agências visto este ser direcionado a estas e tendo o resultado do estudo revelado que, salvo uma ou outra exceção, as produtoras não recorrem a este serviço. 90,48% das agências afirma recorrer a este serviço, das quais 57,89% admite dispor de uma base de dados de promotores. Contudo, apesar das agências terem os seus promotores, 86,84% destas recorrem a meios externos para o recrutamento destes.

Relativamente a preços, 31,58% das agências estaria disposta a pagar < 3€/pessoa/hora e 44,73% pagaria entre 3 a 5€/pessoa/hora. 23,68% admite que pagaria mais de 5€/pessoa/hora.

Gráfico 4.7. Utilização de promotores nas agências

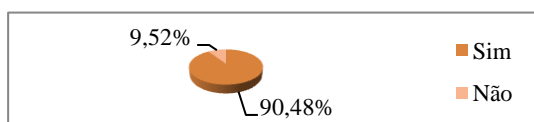
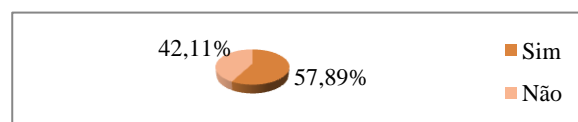


Gráfico 4.8. Bases de dados de promotores/hospedeiras disponíveis nas agências



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 3 e 4 do anexo 1.

Gráfico 4.9. Recrutamento externo dos promotores

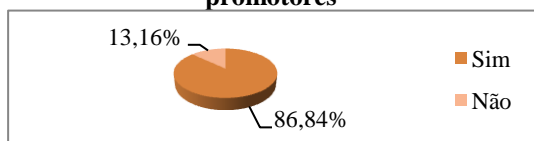
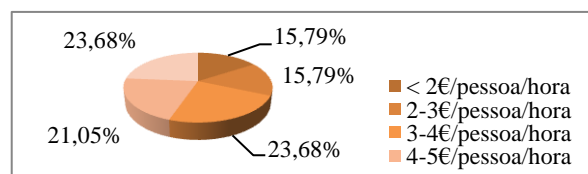


Gráfico 4.10. Preço do serviço de promotores



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 5 e 6 do anexo 1.

Serviço de espaços para eventos

Relativamente aos eventos, 76,19% das agências costuma organizar eventos em que precisa alugar espaços. Destas agências que o fazem, 28,13% pagaria menos de 50€ pelo serviço, de recrutamento do espaço e não pelo aluguer deste, face a 28,13% que estaria disposta a pagar entre os 75€ e os 100€. De notar que 37,51% estaria disposta a pagar mais de 100€ por este serviço. 42,11% das produtoras inquiridas organizam eventos e 50% destas pagaria menos de 50€ pelo serviço de espaços para eventos.

Gráfico 4.11. Organização de eventos que envolva aluguer de espaços - Agências

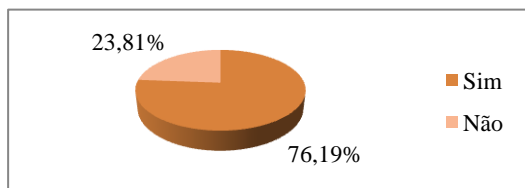
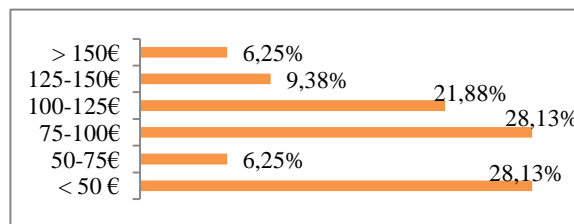


Gráfico 4.12. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para eventos - Agências



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 9 e 10 do anexo 1.

Gráfico 4.13. Organização de eventos que envolva aluguer de espaços - Produtoras

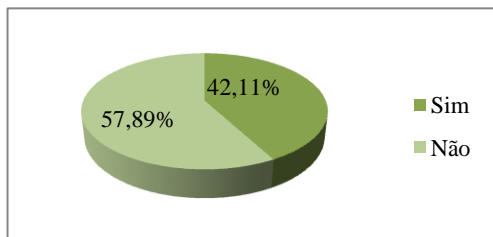
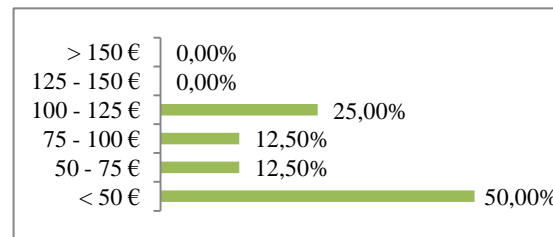


Gráfico 4.14. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para eventos - Produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 9 e 10 do anexo 1.

Serviço de espaços para filmagens e figuração

No que respeita à produção de filmes, 80,95% das agências admite fazê-lo, sendo que 88,24% destas recorre a produtoras. Num contexto em que o investimento em publicidade tem vindo a cair, as agências começam agora a tentar fazer a produção de filmes dentro das agências sem recorrer às produtoras.

Gráfico 4.15. Produção de filmes nas agências

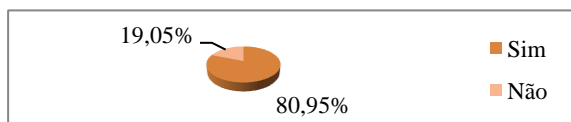
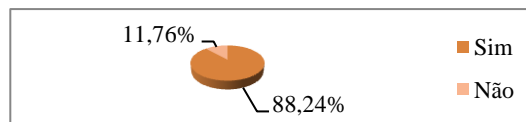


Gráfico 4.16. Agências que recorrem a outras empresas para a produção de filmes



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 13 e 14 do anexo 1.

Gráfico 4.17. Probabilidade das agências recorrerem ao serviço de recrutamento de espaços para filmagens

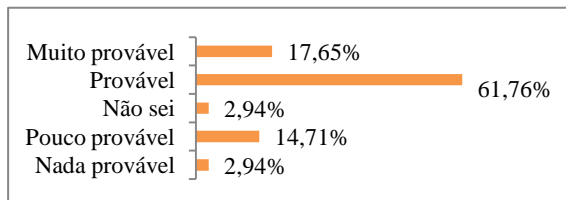
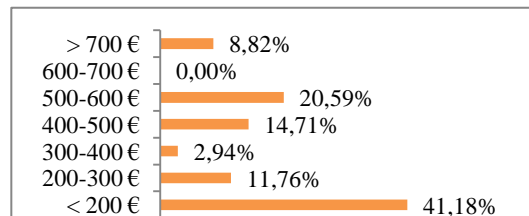


Gráfico 4.18. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para filmagens - Agências



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 15 e 16 do anexo 1.

Posto isto, foi colocada a questão 15 acerca da probabilidade das agências recorrerem a uma empresa como a All Faces para o aluguer de espaços para filmagens. 61,76% das agências

afirma ser provável e 17,65% diz ser muito provável. Relativamente aos preços destes espaços, 41,18% pagaria menos de 200€ e 20,59% estaria disposta a pagar entre 500 a 600€. De salientar que o aluguer de uma casa para filmagens será o serviço que terá um custo mais elevado, seguindo-se dos cafés e esplanadas.

Gráfico 4.19. Agências que dispõem de bases de figurantes

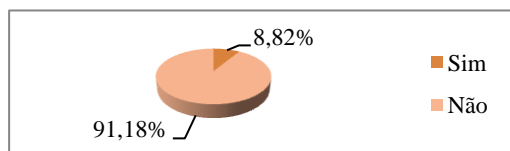


Gráfico 4.20. Agências que recorrem a agências de figuração

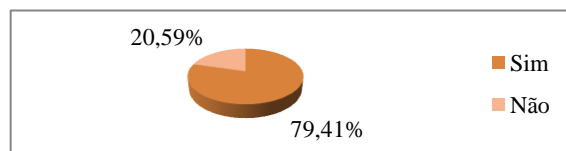
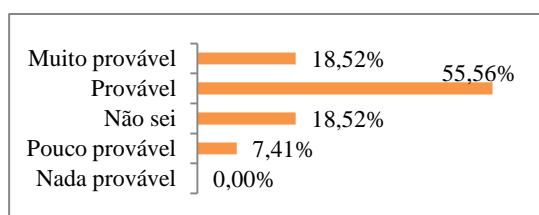


Gráfico 4.21. Probabilidade das agências recorrerem à All Faces para o serviço de figuração



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 19, 20 e 21 do anexo 1.

Relativamente às agências, 91,18% não dispõe de base de dados de figurantes e 79,41% admite recorrer a agências de figuração para o recrutamento destes. Quando questionados sobre a probabilidade de recorrerem a uma empresa como a All Faces para o recrutamento de figurantes, 55,56% admitem que é provável e 18,52% muito provável. Para este serviço não foi posto em causa o preço pois os valores neste mercado não variam muito, sendo que as agências de figurantes recebem por volta de 15€/figurante/dia.

Gráfico 4.22. Probabilidade das produtoras recorrerem ao serviço de recrutamento de espaços para filmagens

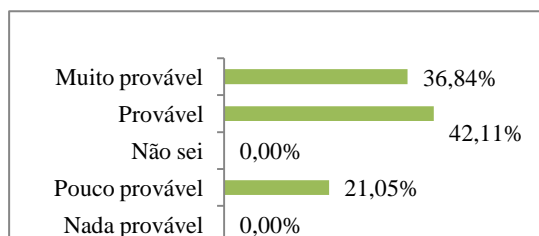
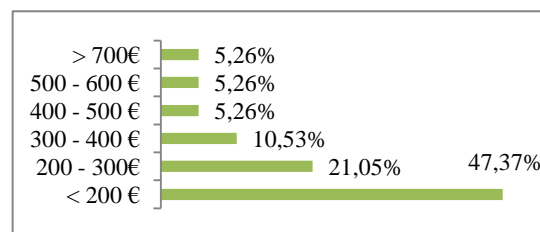


Gráfico 4.23. Preço pelo serviço de recrutamento de espaços para filmagens - Produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 15 e 16 do anexo 1.

Como seria de esperar, os resultados do estudo revelaram que 100% das produtoras audiovisuais inquiridas produzem filmes (publicitários, cinema ou televisão), sendo que apenas 2 produtoras das 19, recorrem a outras empresas. Quando questionadas sobre a probabilidade de recorrerem ao serviço dos espaços para filmagens, 78,95% das produtoras

admitem que é provável ou muito provável. Quanto aos preços, 47,37% pagaria menos de 200€ por estes espaços.

84,21% das produtoras não dispõem de base de dados de figurantes mas, apesar disso, as mesmas admitem recorrer a agências de figuração e 68,75% afirmam ser provável recorrerem a uma empresa como a All Faces.

Gráfico 4.24. Produtoras que dispõem de bases de figurantes

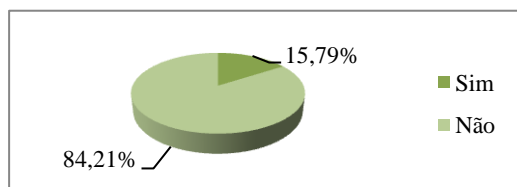


Gráfico 4.25. Produtoras que recorrem a agências de figuração

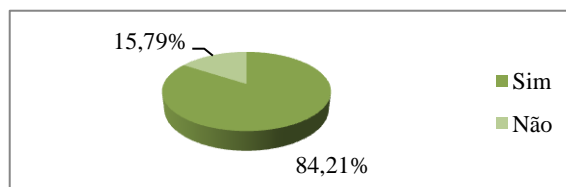
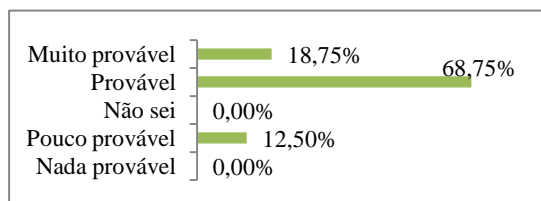


Gráfico 4.26. Probabilidade das produtoras recorrerem à All Faces para o serviço de figuração



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 19, 20 e 21 do anexo 1.

Confrontando os resultados entre as agências e as produtoras, conclui-se que a probabilidade destas empresas recorrerem a este serviço é muito boa. Contudo, relativamente aos preços, fica algo por dizer. Tendo em conta que as produtoras normalmente contratam *freelancers* para fazerem a *réperage* e pagam a estes cerca de 200€/dia, que chegam a fazer esta pesquisa durante uma ou duas semanas, considera-se, que pela procura dos espaços para filmagens, as produtoras poderão gastar cerca de 1000€. Assim sendo, a All Faces estabelecerá um preço de 500€ pelas casas e 250€ pelos cafés e esplanadas.

Serviço de fotógrafos e cameramen

76,19% das agências consideram interessante a existência de uma empresa que disponibilize *on-line* o portfólio de fotógrafos e *cameramen* profissionais, assim como 68,42% das produtoras. Por este serviço, 71,43% das agências estaria disposta a pagar entre 60 a 70€ pelo recrutamento do profissional. Na perspetiva das produtoras, 52,63% pagaria menos de 30€ pelo recrutamento.

Gráfico 4.27. Grau de interesse das agências nos serviços de recrutamento de fotógrafos e cameramen

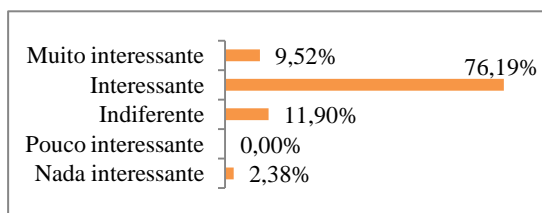
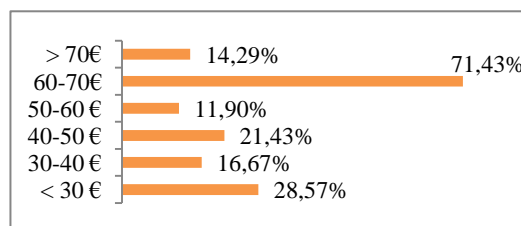


Gráfico 4.28. Preço pelo serviço de recrutamento de fotógrafos e cameramen - Agências



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 24 e 25 do anexo 1.

Gráfico 4.29. Grau de interesse das produtoras nos serviços de recrutamento de fotógrafos e cameramen

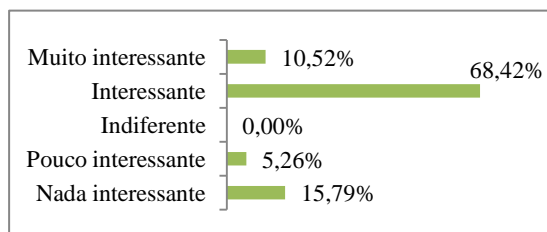
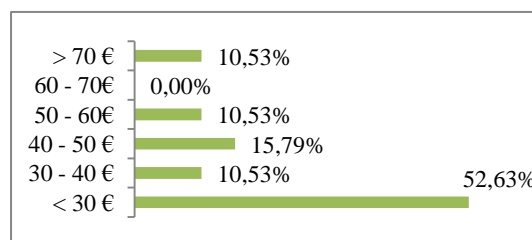


Gráfico 4.30. Preço pelo serviço de recrutamento de fotógrafos e cameramen - Produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 24 e 25 do anexo 1.

Serviço de catering e bar

No que respeita às empresas de catering e bar, 64,29% das agências consideram interessante poderem consultar *on-line* o portfólio de algumas empresas para terem nos seus eventos, ao contrário das produtoras que não manifestam muito interesse. Como se verifica nos gráficos representados abaixo, este serviço é útil às agências mas não às produtoras.

Gráfico 4.31. Grau de interesse das agências na disponibilização de portfólio de empresas de catering e bar

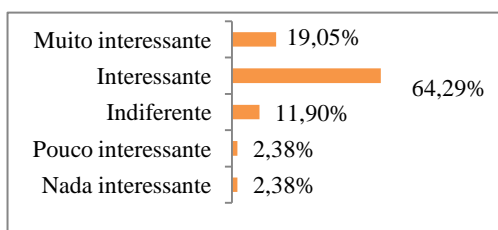
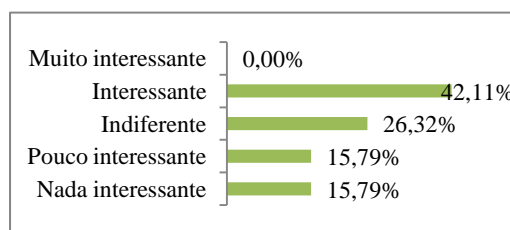


Gráfico 4.32. Grau de interesse das produtoras na disponibilização de portfólio de empresas de catering e bar



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados das questões 27 do anexo 1.

Gráfico 4.33. Utilidade do portfólio de empresas de catering e bar para as produtoras

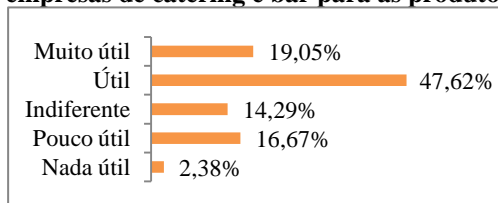
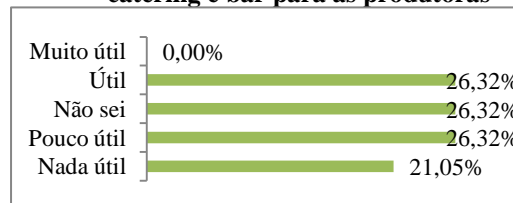


Gráfico 4.34. Utilidade do portfólio de empresas de catering e bar para as produtoras



Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados da questão 28 do anexo 1.

Para o serviço de *catering* e bar, foi delineado um questionário para perceber se estas empresas estariam dispostas a assinar um contrato com a All Faces, de forma a que esta se proteja da relação que o cliente poderá estabelecer com a empresa prestadora do serviço. Este estudo teve, também, como objetivo perceber quanto estariam dispostas estas empresas a pagar à All Faces por pessoa/menu (Anexo 2).

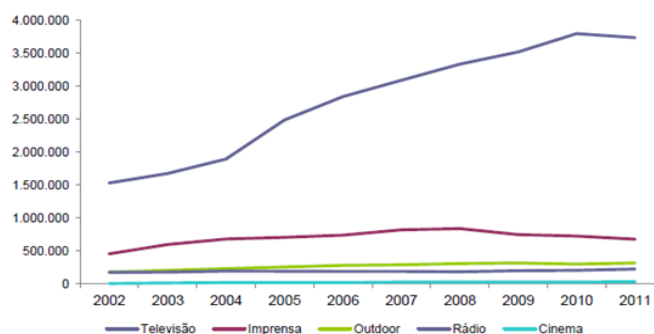
Segundo os resultados do estudo de mercado dirigido a estas empresas, 88,88% dos inquiridos consideraram útil ou muito útil a presença das suas empresas na base de dados da All Faces. Destas, 88,89% estariam dispostas a pagar uma % por trabalho, em que 62,50% dos inquiridos pagariam entre 10 a 15% e 37,50% pagariam menos de 10%. Questionados sobre a disposição das suas empresas em não revelar ao cliente da All Faces a sua empresa, 55,56% afirmaram que estariam dispostos mas só 44,44% destes estariam dispostos a assinar um contrato que garantisse esta situação.

Visto que a amostra deste questionário ter sido pequena, não se pode considerar os dados recolhidos conclusivos. Assim sendo, a empresa não considerará os contratos com os fornecedores e estabelecerá uma relação de confiança estes.

4.3.1. Análise do sector

A All Faces é uma empresa que pode abranger vários mercados. Contudo, o sector central a quem se destinam os serviços da empresa é o da publicidade. Dada a conjuntura económica atual, os anunciantes tentam cada vez mais cortar no investimento em publicidade e as agências e produtoras precisam reduzir os orçamentos. No que respeita às produtoras, a fonte de maior receita destas são os spots publicitários que, no mercado português, tem vindo a decrescer desde 2010. Contudo, Portugal é dos países europeus com mão-de-obra mais barata e, por isso, o nosso país é muito procurado pelos estrangeiros para produzirem os seus anúncios.

Gráfico 4.35. Evolução do investimento publicitário, 2002 a 2011



Fonte: Anuário da Comunicação 2010-1011, Obercom, baseado no Anuário de Media e Publicidade da Marketest.

Nota: Investimento a preços de tabela. Valores em milhares de euros.

A área da comunicação é indispensável para as empresas comunicarem os seus produtos e serviços, pelo que, apesar de a tendência do mercado da publicidade ter vindo a decrescer, ela não irá desaparecer. Continuará a ser necessário às empresas comunicarem a sua marca e, assim, os serviços que a All Faces disponibiliza serão sempre necessários, independentemente da crise atual do nosso país.

Segundo o Anuário de Media e Publicidade de 2011 da Marketest, o top das 8 agências de comunicação de 2011 foram a Euro Rscg Lisboa em primeiro lugar, seguida pelas agências Bbdo Portugal, Y&R Red Cell, Fuel, Publicis Publicidade Lda, Ogilvy & Mather Portugal Publicidade, Tbwa Lisboa e Partner. Segundo a mesma fonte, os anunciantes que mais investiram em publicidade no mesmo ano foram o Modelo Continente Hipermercados SA, responsável por 14,2% do investimento, seguido pela Unilever – JM com 9,7% e a Procter & Gamble com 9,5%. O top dos sectores de atividade que mais investiram em publicidade em 2011 são, em primeiro lugar, o sector do comércio, responsável por 14,4% do investimento, seguido pelo sector de higiene pessoal, a indústria automóvel, a indústria da alimentação e os serviços e equipamentos de comunicação.

Modelo das 5 Forças de Porter

Poder de negociação dos clientes: O poder de negociação dos clientes é fraco pois, no geral, os preços praticados no mercado são mais elevados ou iguais aos da All Faces.

Poder de negociação dos fornecedores: a força de negociação dos fornecedores é fraca tendo em conta as inúmeras empresas de catering e bar que poderão prestar o mesmo serviço e a concorrência entre estas.

Ameaça de novas entradas: a entrada de novos concorrentes é uma forte possibilidade mas a diferenciação do serviço prestado pela lealdade ao cliente e a confiança deste na empresa é uma forte barreira à entrada, bem como a economia de tempo e custos para os clientes. Se entrarem no mercado empresas que prestem os serviços que a All Faces fornecerá, os preços que estes farão não poderão ser muito diferentes dos que os da All Faces e, nessa fase, já haverão clientes que confiarão na All Faces.

Rivalidade entre concorrentes: Nos serviços dos promotores, disponibilizados por várias agências de eventos, não existe grande rivalidade visto que os clientes estão ligados a estas pela lealdade e os preços entre as agências não diferem muito. Poderá haver maior rivalidade nos serviços de catering e bar.

Ameaça de serviços substitutos: Não existem no mercado serviços substitutos aos da All Faces, exceto os espaços para filmagens que, com o desenvolvimento da tecnologia, permite a criação destes espaços em 3D.

Identificação de necessidades e oportunidades de mercado

A All Faces pretende satisfazer numa só empresa as várias necessidades do cliente, evitando que este recorra a várias empresas para vários serviços, permitindo assim que estes economizem tempo e custos. Este é o momento oportuno de entrar no mercado pois as empresas estão cada vez mais com os orçamentos reduzidos.

4.4. Plano de Marketing

4.4.1. Análise externa, interna, do mercado e SWOT

Análise externa

Análise de Mercado

No mercado português existem diversas empresas que prestam os mesmos serviços que a All Faces, nomeadamente nos serviços de promotores, figuração, espaços para eventos, catering e bar. Contudo, a All Faces integra numa só empresa os diversos recursos, o que permite economizar tempo e custos aos seus clientes, que poderão precisar de vários recursos para a mesma situação. Quanto aos espaços para filmagens, algumas produtoras têm a sua base de dados mas muitas não têm e, mesmo as que têm, a maioria das vezes procuram externamente os espaços. Clientes diferentes exigem espaços diferentes e a construção de uma base sólida de espaços exige muito tempo que as produtoras não têm.

Análise de Clientes

Os clientes da All Faces são agências de comunicação, publicidade e marketing que organizam campanhas de comunicação da marca dos seus clientes, através de ações de promoção, ativação da marca, spots publicitários, eventos, entre outros, e que não disponham dos serviços prestados pela All Faces internamente. As produtoras audiovisuais, que são contratadas pelas agências, são também clientes da All Faces.

Análise da Concorrência

Apesar da diversidade de empresas que oferecem os serviços de promotores, figurantes e espaços para eventos, bem como as empresas de catering e bar, a All Faces tem a vantagem competitiva de reunir os diversos serviços e mais numa só empresa.

Análise interna

A All Faces será uma empresa nova no mercado com vontade de vingar e de vencer, o que cria nos seus promotores um dinamismo favorável para o sucesso presente e futuro do conceito do negócio. A confiança nos seus promotores e os conhecimentos na área de negócio, leva a equipa de gestão a dar a cara aos seus clientes transmitindo assim uma maior confiança aos clientes.

Análise SWOT

Tabela 4.1. Análise SWOT

Interno	<p><u>FORCAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço personalizado; - Economia de tempo e custos; - Experiência e conhecimento da área da publicidade - Equipa jovem e motivada - Baixo risco devido à natureza do negócio que não exige grande investimento após início de atividade 	<p><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Negócio facilmente copiável - Grande investimento de tempo para a construção das bases de dados
Externo	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação na concentração destes serviços; - Rede de contactos 	<p><u>AMEACAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - crise económica no país: apesar da publicidade ser uma necessidade das marcas, devido à conjuntura económica o investimento nesta tem vindo a reduzir; - Empresas que ofereçam os mesmos serviços começarem a concentrar mais serviços que não disponibilizavam.

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2. Análise estratégica e definição de objetivos: segmentação, *targeting*, posicionamento

O objetivo da empresa é criar condições para que a notoriedade da empresa aumente, através da satisfação e confiança dos seus clientes e, assim, aumentar o número de prestação de serviços ao longo do primeiro ano com a perspetiva de elevar a empresa a um nível superior, oferecendo um leque maior de serviços úteis a estas empresas.

Segmentação: A All Faces é uma empresa prestadora de serviços que pode abranger um mercado muito vasto - qualquer empresa ou pessoa singular que queira organizar um evento como uma festa, um jantar, um cocktail, entre outros; qualquer empresa ou pessoa singular que queira vídeos promocionais ou reportagem fotográfica de determinadas situações; qualquer produtora que necessite de espaços para filmar quer na área de publicidade, quer nas de cinema ou televisão.

Targeting: Apesar da abrangência de mercados, o seu *targeting* são as agências de publicidade, comunicação e marketing e produtoras audiovisuais da grande Lisboa. A escolha

do mercado da publicidade deve-se ao facto de que é este que recorrerá com maior regularidade aos serviços da empresa.

Posicionamento: A All Faces pretende entrar na mente dos seus clientes como uma empresa diferenciadora, que transmite confiança a estes e lhes permite poupar tempo e custos às empresas.

4.4.3. Marketing mix: Produto (serviço), preço, promoção e distribuição

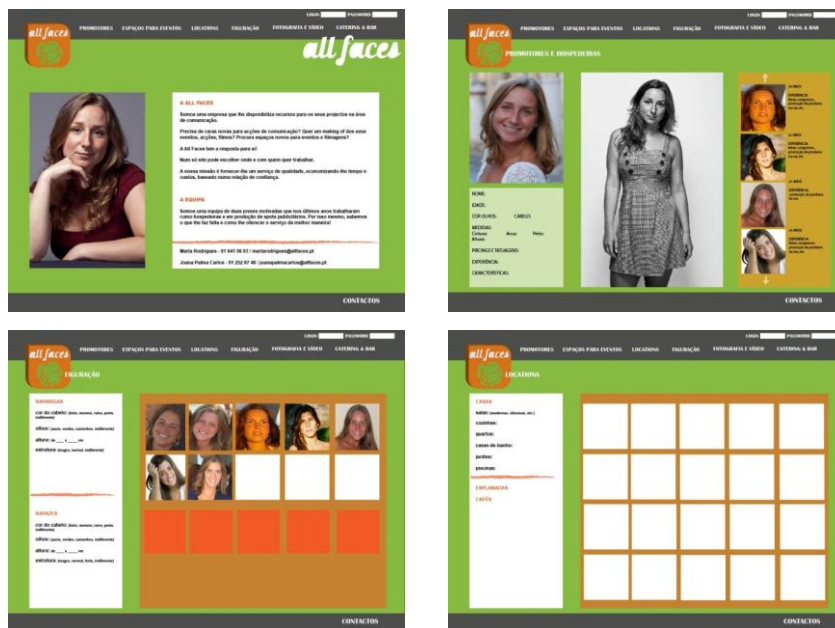
Tabela 4.2. Marketing mix; Produto (Serviço) e Preço

Serviço	Preço pelo serviço de recrutamento	Valor a pagar aos prestadores do serviço	Preço total
Promotores	3€/pessoa/hora	7€/pessoa/hora	10€/hora
Hospedeiras	5€/pessoa/hora	9€/pessoa/hora	14€/hora
Figurantes	17,5€/pessoa/dia	70€/pessoa/dia	87,50€/dia
Espaços para filmagens	250 – 500€ + 10% do valor do espaço pago pelo proprietário	500 – 1500€/dia – 10% para empresa	750 – 2000€/dia
Espaços para eventos	50€ + 10% do espaço pago pelo proprietário	Média de 300€ - 10% para empresa	350€
Fotógrafos e cameramen	50€/profissional	Varia consoante tipo de trabalho: 100 – 300€/dia	Média de 250€
Catering e bar	10-15% dos menus + 2€/cabeça	Grande variação de preços. Depende do menu	Grande variação de preços. Depende do menu

Fonte: Elaboração própria.

Promoção

Ilustração 4.1. Exemplos de layout de páginas do site



Fonte: Elaboração Própria.

Para a comunicação dos serviços da All Faces será produzido um vídeo promocional com a apresentação das gestoras e a sua experiência profissional, que inclui trabalhos como promotoras e coordenadoras de ações de promoção de produtos e serviços, bem como de produção de filmes. Esse filme irá conter fotografias de alguns dos promotores, imagens de casas de luxo e fotografias de *making of* de alguns fotógrafos e *cameramen*. Para deliciar o nosso público-alvo, teremos imagens também dos nossos fornecedores de *catering* e bar em alguns dos seus trabalhos. Para terminar o vídeo, cada gestora dará a cara e deixará o seu contacto e o link do site da All Faces.

Editado o vídeo, este será gravado em DVD e terá uma capa personalizada com o logótipo da empresa e do potencial cliente, que será enviado por correio, dirigido à pessoa responsável pela produção, para as agências e produtoras. Posteriormente, será agendada uma reunião com as empresas para uma apresentação mais detalhada dos serviços disponíveis e para as gestoras darem-se a conhecer aos potenciais clientes.

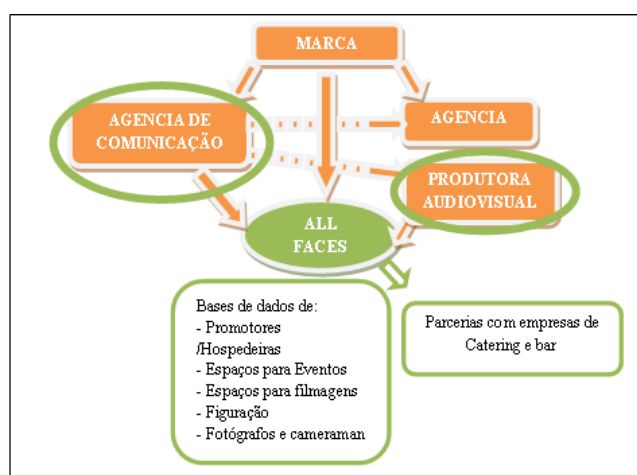
Distribuição

Tendo em conta que se trata de uma empresa prestadora de serviços a empresas, a distribuição dependerá de cada serviço e de cada cliente. No momento em que o cliente contacta a empresa e faz o pedido dos serviços, as gestoras tratarão de contratar via telefone os respetivos prestadores de serviços. As pessoas contratadas serão convocadas para comparecer no local e hora definido pelo cliente.

4.5. Plano de operações e de recursos humanos

4.5.1. Modelo de negócio: cadeia de valor

Ilustração 4.2. Da marca à All Faces

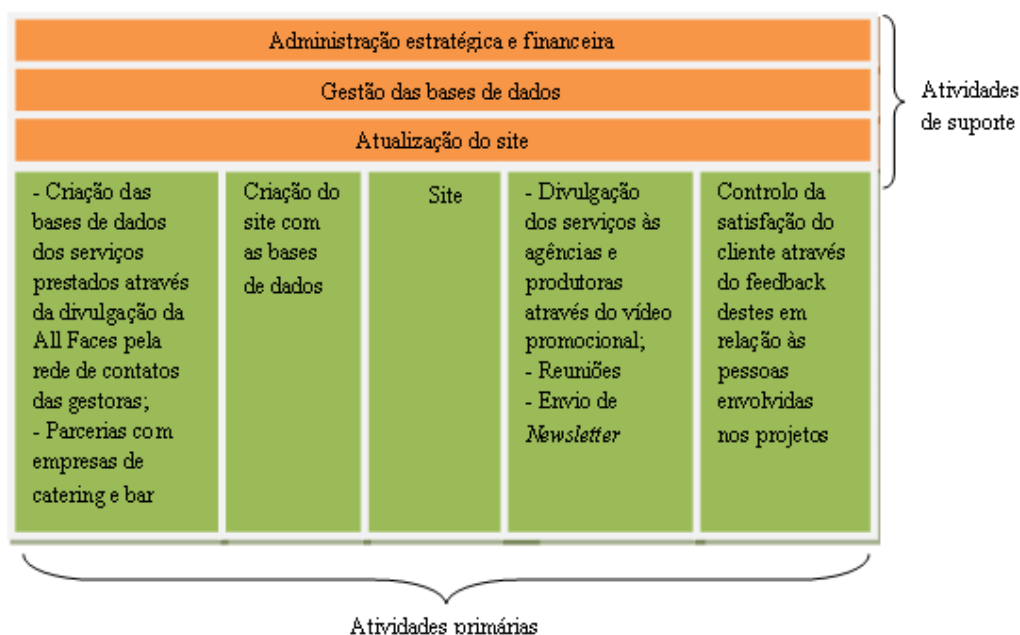


Fonte: Elaboração própria.

Quando uma marca quer promover um produto ou serviço ou até a própria marca, geralmente, contrata uma agência de comunicação que elabora uma estratégia criativa. Esta por sua vez contrata uma agência de eventos para implementar a estratégia – através das ações de promoção, ativação de marca, entre outras, ou uma produtora audiovisual para produzir os spots publicitários. Num contexto em que as agências veem cada vez mais os seus orçamentos reduzidos, começam elas próprias a implementar a ideia, necessitando sempre de recursos como os da All Faces. Neste sentido, surge a ideia de negócio com o objetivo de fornecer numa só empresa os vários serviços que, se fossem disponibilizados pelas agências de eventos, teriam preços mais elevados. Na perspetiva das produtoras, a All Faces fornece-lhes os espaços para as filmagens que, evitando a contratação de um *freelancer*, permite a estas poupar custos.

Na ilustração seguinte é representada a cadeia de valor que, não tendo a empresa como atividade principal a produção de um produto, mas sim a prestação de serviços, não se pode definir a margem pois cada serviço terá um valor.

Ilustração 4.3. Cadeia de Valor



Fonte: Elaboração própria.

Estratégia

Missão: Fornecer um serviço de qualidade, economizando tempo e custos às empresas, com base numa relação de confiança com o cliente.

Serviço / Mercado: Serviços de promotores, figuração, espaços para eventos e filmagens, fotógrafos, *cameramen*, *catering* e bar, destinados a empresas que trabalham na área de comunicação.

Posicionamento: Diferenciação: Disponibilizar um serviço personalizado no qual o cliente escolhe quase a pronto, os serviços/pessoas que precisará no seu projeto. Isto permite uma poupança na medida em que numa só empresa, o cliente tem disponível vários serviços e não tem de recorrer a várias empresas para os vários serviços.

Recursos Estratégicos:

- Competências Nucleares: Equipa jovem e motivada, com experiência na área e uma grande rede de contactos, que possibilitará uma sólida base de dados de qualidade. Na área de comunicação é muito valorizado as pessoas com quem se trabalha e a relação de confiança entre o cliente e o prestador do serviço.
- Ativos Estratégicos: Site com um motor de busca que permite ao cliente procurar características específicas sobre o espaço ou pessoa que procura.

Ligação ao cliente:

- Mercado Alvo: Agências e produtoras audiovisuais que tenham projetos de comunicação de marcas, como filmes publicitários, campanhas de ativação de marca, promoção de produtos, feiras, congressos, entre outros.
- Expectativas: Lançar a empresa já com uma grande base de dados alargada, angariar os clientes certos e conseguir mantê-los.
- Pós-Venda: Conseguir um *feedback* dos clientes relativo aos serviços prestados, por forma a haver uma avaliação interna dos serviços, mais especificamente dos promotores, figurantes, fotógrafos, *cameramen*, *catering* e bar.

Rede de parcerias

Serão feitas parcerias com 5 empresas de *catering*, localizadas no distrito de Lisboa, que também fornecem serviço de bar: Anyfood, Maria Papoila, Retiro dos Sabores, Estrela do Mar e Noori. Será feita uma parceria com a empresa Ás de Copos, especializada nos serviços de bar, e também com a Eventing e Cocktail Team. De salientar que, apesar das parcerias com estas empresas, não se exclui a hipótese de recorrer a outras empresas quando as parceiras não tiverem disponíveis. Qualquer umas destas empresas fornecedoras pagarão uma percentagem entre 10 a 15 % do seu lucro à All Faces, dependendo do serviço e quantidade que disponibilizarem. Serão feitas também parcerias com 10 fotógrafos e 10 *cameramen* que

tenham equipamento próprio. A estes, a All Faces não cobrará nada, cobrando 50€ ao cliente por profissional/dia. Com os donos dos espaços, a All Faces funcionará como agente destes. A empresa cobrará a estes uma percentagem de 10% sob o valor de aluguer do espaço.

4.5.2. Localização, layout e equipamentos

Localização

A empresa estará sediada na Rua Palmira, nos Anjos, no centro de Lisboa, em casa de uma das gestoras. Tendo em conta que a All Faces trabalhará a partir do site da empresa, não é importante a existência de um espaço físico. A sede servirá apenas para as gestoras trabalharem. Contudo, no segundo ano, prevê-se o aluguer de um apartamento no valor de 400€ no mesmo prédio. No primeiro ano de atividade, a All Faces terá disponível no mesmo prédio, uma sala que servirá de estúdio fotográfico. Esta sala será utilizada para as gestoras tirarem fotografias aos promotores e figurantes e, assim, construir uma base de fotografias homogénea, de forma a evitar uma grande discrepância de fotografias enviadas por estes recursos.

Equipamentos necessários

A All Faces irá adquirir no início de atividade dois computadores com o pacote da Microsoft Office, uma máquina fotográfica Canon EOS, necessária para fotografar com alta qualidade tanto os espaços físicos como os recursos humanos da empresa, o Adobe Creative Suite 6 Design & Web Premium e uma impressora. Para salvaguardar as bases de dados, serão adquiridos dois discos externos.

4.5.3. Descrição do processo produtivo

Antes de dar início à atividade e ao lançamento do site, as sócias irão iniciar a construção das bases de dados. Através de ferramentas como o *facebook* e o poderoso boca-a-boca, será processado o recrutamento de promotores, figurantes e espaços para as filmagens. Os promotores e figurantes terão de se dirigir ao estúdio fotográfico para uma sessão fotográfica e para preencherem uma folha de inscrição. Relativamente aos espaços para as filmagens, a responsável por estes dirigirá-se aos locais para fotografar. Sabe-se que não tendo actividade iniciada nesta fase não se deveria começar a usar o nome da empresa, mas visto que as bases de dados começarão pela rede de contactos próximos não haverá problema. Durante este período, as gestoras farão as parcerias com os potenciais parceiros.

A All Faces contratará em regime *freelance* um designer para construir o site e inserir as bases de dados. Este designer continuará a trabalhar em regime *freelance* para fazer atualização das bases de dados uma vez por mês.

4.5.4. Manual de operações e políticas operacionais da empresa

Sendo a All Faces uma empresa que operará a partir de casa e apenas com as duas gestoras, não existe necessidade de haver um manual de operações. Contudo, na altura de inscrição dos promotores e figurantes na empresa, a estes será entregue um documento com regras para quando estes estiverem a trabalhar sob o nome da empresa (Anexo 3).

Política Operacional

O horário de trabalho da empresa será definido entre as 9h30 e as 18h, de segunda-feira a sexta-feira. Contudo, as gestoras da empresa estarão contactáveis fora destes horários via telemóvel e e-mail, tendo em conta que a qualquer hora pode haver alterações nos serviços necessários, ou desistência dos recursos humanos da empresa contratados para determinado trabalho.

Política de Serviço ao Cliente

Após a prestação do serviço a determinado cliente, a All Faces entrará em contato com o cliente, para obter um *feedback* do trabalho específico dos promotores, tendo em conta que estes são a cara da marca enquanto trabalham. Pretende saber-se se o cliente ficou satisfeito com os promotores, se podiam ter feito algo melhor ou se houve algum comportamento da parte destes que não tenha agradado ao cliente. No que respeita à figuração, torna-se complicado fazer uma avaliação de cada figurante tendo em conta o grande número destes que geralmente são necessários nas filmagens. O único controlo que poderá haver, no que respeita a estes, é se cumprem os horários. Na existência de muitos figurantes num mesmo filme, a All Faces responsabilizar-se-á de ir ao local das filmagens e fazer o controlo dos figurantes pessoalmente.

À medida que forem sendo atualizadas as bases de dados, será enviada uma *newsletter* ao cliente, onde podem conhecer as caras e espaços novos e assim marcar presença na mente destes.

O método de pagamento aceite pela All Faces será através de transferência bancária ou cheque.

Política de Entrega e Política de Segurança

Os serviços são entregues ao cliente consoante o serviço e o projeto em causa. Visto a All Faces ter apenas duas trabalhadoras e, ocasionalmente, um *designer*, que trabalharão a partir de casa, não há necessidade de existir uma política de segurança.

Gestão das bases de dados

As bases de dados dos serviços prestados terão uma atualização mensal no site que será efetuada pelo *designer*. No entanto, o recrutamento dos promotores, figurantes e espaços será um trabalho constante. Haverá um controlo mensal dos espaços para filmagens de forma a garantir que a qualquer alteração que seja feita, seja marcada nova visita para fotografar o local. É muito importante que este serviço esteja em constante atualização para evitar que, caso um cliente se interesse por um espaço, não corra o risco de quando for visitá-lo, este esteja diferente das fotografias mostradas ao cliente.

4.5.5. Plano de pessoal: custos com os recursos humanos

A All Faces funcionará no primeiro ano apenas com as duas gerentes que terão cada uma um vencimento de 1000€. Pela construção do site, a All Faces pagará ao *designer* 500€ e por cada atualização mensal 50€, contra recibo verde. A empresa contará com um TOC que terá uma remuneração mensal de 150€ no primeiro ano, seguido por um aumento de 50€ em 2014 e de 25€ nos anos seguintes. No segundo ano de atividade a empresa contratará uma administrativa que terá um vencimento de 600€. A empresa terá custos variáveis relativos aos recursos humanos que prestarão os serviços, pois estes dependerão de cada projeto e de cada serviço solicitado.

4.6. Projeções financeiras

De acordo com os resultados obtidos no estudo de mercado realizado, 66,67% das agências e 68,42% das produtoras consideram que a All Faces seria uma empresa útil a estas. Contudo, não é do interesse da empresa ter um grande número de clientes pois os recursos da empresa são limitados, e com um vasto número de clientes não haverá capacidade de resposta. O objetivo da All Faces é ter fidelizadas 20 agências e 10 produtoras.

A empresa não contará com capital social visto este não ser obrigatório numa sociedade por quotas e as sócias responsabilizar-se-ão pelo investimento inicial da empresa sem recorrer a capital alheio. Os custos iniciais da empresa, para o arranque do negócio, rondarão o valor de 8565€ que incluem os trâmites legais para a constituição da empresa, equipamentos,

publicidade e construção do site. No 1º ano de atividade, a All Faces não terá um escritório inicialmente mas conta alugar uma casa no prédio da sede que terá uma renda de 400€ e um investimento de 2031,79 € em mobiliário. Para um melhor entendimento das projeções financeiras, encontra-se em anexo as respetivas demonstrações (Anexos 4 e 5).

Todos os prestadores de serviços da All Faces trabalharão a recibos verdes ou faturas, estimando-se que promotores, hospedeiras, figurantes, fotógrafos, *cameramen*, donos de espaços para filmagens e *designer* utilizarão os recibos verdes. Já os donos de espaços para eventos, empresas de catering e o TOC utilizarão faturas. Estes custos serão contabilizados nos fornecimentos de serviços externos e o volume de negócios dos espaços para eventos, filmagens, *catering* e fotógrafos encontram-se na rubrica “outros”.

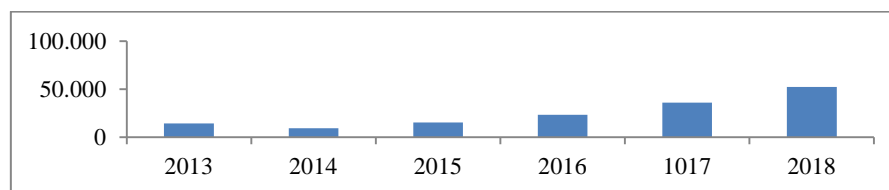
No primeiro ano de atividade estima-se um volume de negócios de 272.220€ e espera-se uma taxa de crescimento dos serviços de promotores, hospedeiras e figurantes de 30% em 2014, com tendência decrescente nos anos seguintes, justificada pelos objetivos da empresa relativamente ao número de clientes. No que respeita aos outros serviços, estes terão uma taxa de crescimento de 10% em 2014 e com tendência crescente, justificada pelo facto de que a criação destas bases de dados de espaços requer muito tempo e só com o decorrer do tempo e a evolução destas é que a empresa terá um maior leque a oferecer aos clientes.

Tabela 4.3. Projeções da prestação de serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Serviço A – Figurantes	126.000	163.800	204.750	245.700	282.555	310.811
Taxa de crescimento	0%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%	10,00%
Serviço B – Hospedeiras	40.320	52.416	65.520	78.624	90.418	99.459
Taxa de crescimento	0%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%	10,00%
Serviço C – Promotores	72.000	93.600	117.000	140.400	161.460	177.606
Taxa de crescimento	0%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%	10,00%
Serviço D - Outros	33.900	37.290	42.884	51.460	64.325	83.623
Taxa de crescimento	0%	10,00%	15,00%	20,00%	25,00%	30,00%
TOTAL	272.220	347.106	430.154	516.184	598.758	671.499

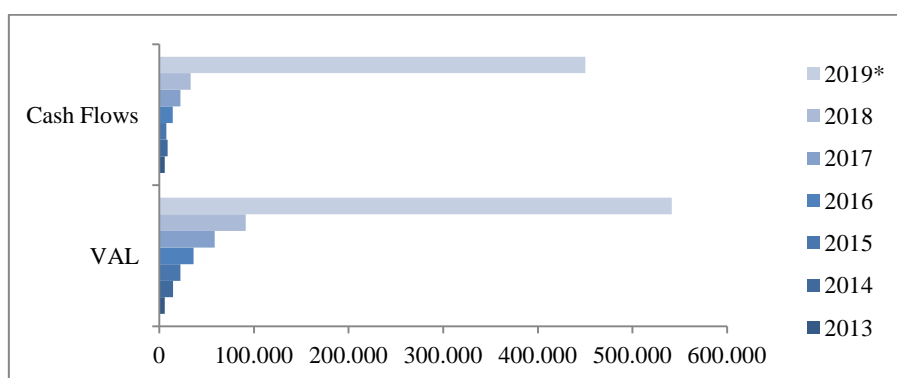
Fonte: Elaboração própria adaptada do modelo financeiro do IAPMEI (ver anexo 5: Volume de negócios)

Os figurantes são o serviço que gerará maior faturação à empresa como se pode verificar na tabela acima. Foi estimado que mensalmente haverão 5 trabalhos de promotores, cada um com 5 pessoas, 2 de hospedeiras com 5 trabalhadores, 3 de figurantes, com 20 pessoas, e 1 de fotógrafos ou *cameramen*. Para os serviços de espaços para eventos, filmagens e *catering*, foi estimado que estes ocorrerão de 2 em 2 meses (Anexo 4).

Gráfico 4.36. Resultado Líquido do Exercício

Fonte: Elaboração própria baseada na demonstração de resultados previsional do modelo financeiro do IAPMEI (Anexo 5).

Como se verifica na tabela acima, a empresa terá um resultado líquido positivo em todos os períodos. O VAL calculado para todos os períodos resulta num número positivo o que revela que o investimento é viável, com um VAL do projeto de 541.499€ no 6º ano de atividade.

Gráfico 4.37. VAL e Cash Flow

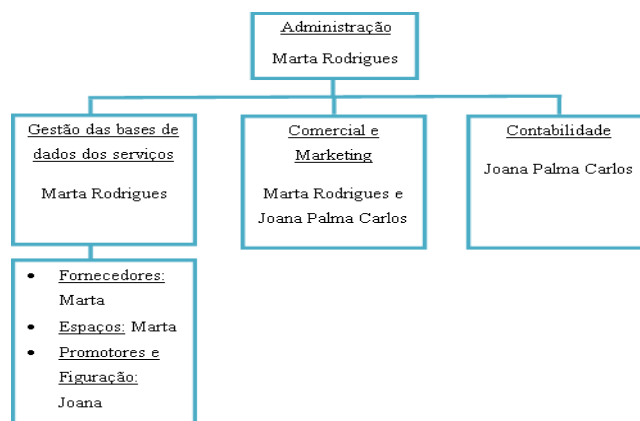
Fonte: Elaboração própria baseada na tabela de avaliação do projeto/empresa do modelo financeiro do IAPMEI (ver anexo 5: Avaliação do projeto/empresa)

* VAL e Cash Flows 2019 em perpetuidade

4.7. Modelo de gestão e controlo de negócio

Organigrama e equipa de gestão

No primeiro ano de atividade a empresa contará apenas com as duas sócias e no segundo ano de atividade será contratada uma administrativa. Marta Rodrigues é responsável pela administração da empresa, supervisionando tudo o que acontece dentro da empresa e as suas relações exteriores. É encarregue especificamente do desenvolvimento das bases de dados dos espaços para filmagens e pelo estabelecimento de parcerias com empresas de *catering*, bar, fotógrafos, cameramen e donos de espaços para eventos. Joana Palma Carlos ficará encarregue da contabilidade da empresa, do desenvolvimento das bases de dados de promotores e figuração, e será responsável ainda pelo estabelecimento de contratos quando for caso disso. É muito importante que existam contratos, especificamente no que respeita às filmagens, de forma a que a produtora (cliente) se responsabilize por qualquer dano no espaço alugado. Ambas as profissionais tratarão da parte comercial e de marketing.

Gráfico 4.38. Organigrama da empresa

Fonte: Elaboração própria.

Controlo de negócio

Relatórios de serviços prestados mensalmente para analisar os seguintes elementos:

- Volume de negócios;
- Faturação;
- Satisfação dos clientes.

Fatores chave de sucesso

Os fatores chave de sucesso que a empresa pode considerar são a motivação e dedicação das sócias e as boas relações com pessoas que trabalham nas agências e produtoras, com quem trabalharam ao longo dos anos. Podemos considerar ainda, como fator chave, a economia de tempo que a empresa oferece aos seus clientes. As agências valorizam o facto de numa só empresa poderem desfrutar de vários serviços sem terem de recorrer a várias empresas para obter os mesmos serviços.

Aspetos legais da empresa

Tipo de sociedade

Do ponto de vista legal, a empresa constituirá uma sociedade por quotas em que as duas sócias deterão partes iguais da empresa. Ao abrigo do art. 201º, alterado pelo Decreto-Lei nº33/2011, de 07-03, o “montante do capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios”. Este tipo de sociedade comercial define que só o património social pode responder pelas dívidas da sociedade. Ao abrigo do art. 7º, nº 1, do CSC. e art. 80º, alínea e) do C.Not., o contrato de sociedade é um acordo de vontade que tem de ser manifestado por todos os sócios de forma expressa, e visando a constituição da sociedade através de documento escrito.

Designação – “Marta Rodrigues e Joana Palma Carlos, Lda.”

Ao abrigo do art. 10º, nº 1, do CSC., “os elementos característicos das firmas das sociedades não podem sugerir atividade diferente da que constitui o objeto social”. Dado que o objeto social da firma abrange um universo extenso de atividades, mesmo sendo a publicidade o central, optou-se por constituir a firma da sociedade exclusivamente pelos nomes das sócias. Ao abrigo do art. 10º nº 2, quando a firma da sociedade for constituída exclusivamente por nome de todos os sócios, deve ser completamente distinta das que já se acharem registadas”.

Licenças – CAE

A atividade de disponibilização de bases de dados em portais/sites Web geridos por esta empresa enquadra-se na Subclasse CAE-Rev.3 – 63120, que será a atividade principal da empresa. A atividade de contratar serviços de *catering* e bar para outras empresas, que será uma atividade secundária, enquadra-se na Subclasse CAE-Rev.3 – 82300.

Propriedade industrial

As empresárias irão registar a marca All Faces no Instituto Nacional de Propriedade Industrial, que terá um custo de 120€, segundo a taxa de propriedade industrial da tabela 1 do Diário da República, 1ª série, nº 106, de 31 de maio de 2012.

4.8. Calendarização – Milestone**Tabela 4.4. Calendarização de atividades**

Passos	Datas
- Reunião entre as sócias para definir a estratégia utilizada para o recrutamento dos promotores, figurantes e espaços para eventos e filmagens	Setembro 2012
- Recrutamento dos promotores, figurantes e espaços - Estabelecimento de parcerias com empresas de catering, bar, donos de espaços para eventos, fotógrafos e cameramen	Setembro a Dezembro 2012
- Construção do site com as bases de dados - Reunir os nomes e contactos dos responsáveis pela produção nas agências e nas produtoras, para envio do vídeo promocional	Dezembro 2012
Trâmites legais	Janeiro 2013
- Lançamento do site - Início de atividade - Envio dos DVD com o vídeo promocional para as empresas - Agendamento de reuniões	Janeiro 2013

Fonte: Elaboração própria.

4.9. Projeções Futuras

Após o primeiro ano de atividade da empresa e consoante o número de clientes e quem são estes, projeta-se um alargamento dos serviços da All Faces, que poderá disponibilizar bases de dados de assistentes de produção, empresas de aluguer de materiais de som e de luz, e com os conhecimentos e contatos adquiridos no exercício da atividade, começar uma atividade de produção e organização de eventos e filmes.

5. CONCLUSÕES

Com o desenrolar deste projeto, tornou-se bastante perceptível a importância fulcral do desenvolvimento do *business plan* quando surge uma ideia de negócio. O plano de negócios é essencial para se compreender e conhecer cada pormenor do negócio, desde a simples localização, que tem de ser pensada e definida de acordo com a localização dos clientes, aos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa.

Com este projeto aprendi que o estudo de mercado é um estudo primário para o desenvolvimento do *business plan*, visto que muitas vezes quem tem a ideia do novo negócio cria grandes expectativas sobre este e não avalia a fundo a perspectiva do cliente - o que pode levar ao fracasso do negócio. Para o negócio descrito neste trabalho, senti que o cliente foi a base do desenvolvimento do plano e que cada etapa é centrada na especificidade do cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, G., Harker, M., Kotler, P. & Brennan, R. (2009). *Marketing: an introduction* (9ª ed.). Inglaterra: Pearson Education Limited.

Associação Empresarial de Portugal/ Gabinete de Estudos (Maio 2009), , *Sector da Publicidade, Câmara de Comércio e Indústria* em <http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/publicidade-%28maio-2009%29.pdf?sfvrsn=6>

Cowling, A. & Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ducker, P. (1999). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. (2008). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios* (5ª ed.). Cengage Learning Editores.

IAPMEI, (2006). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projecto de sucesso*.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2ª ed. Europeia). Prentice Hall Europe.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971) Social Marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, Vol. 35 (99), p. 3-12.

Koontz, H. & Weihrich H. (2006). *Essentials of Management* (7ª ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Kumar, A. & Sharma, R. (1998). *Marketing Management*. Atlantic Publishers & Distri.

Kuratko, D. & Hodgetts, R. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (6ª ed.). Manson, Ohio: South-Western Publishers.

Legislação Comercial e das sociedades comerciais, 2012, 3ª edição, editora almedina – código das sociedades comerciais, p.363, Art. 201º - Capital Social Livre.

Legislação Comercial e das sociedades comerciais, 2012, 3ª edição, editora almedina – código das sociedades comerciais, p.296, Art. 9º - Elementos do Contrato.

Longenecker, G., Moore, C., Petty, J.M. & Palich (2005). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis* (13ª ed.). Mason, Ohio: South-Western Publishers.

Sahlman, W. (1997) How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, July-August: 99 – 108.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas* (7ª Edição) . Lisboa: Editora Lidel.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário dirigido às agências e produtoras

Estudo de Mercado para agências de comunicação e produtoras - Trabalho final de Mestrado

O meu nome é Marta Rodrigues e estou a realizar o projeto final no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

O meu projeto é o desenvolvimento de um plano de negócios de uma nova empresa denominada All Faces, de bases de dados de recursos úteis a agências de publicidade, marketing e comunicação e produtoras de eventos e audiovisuais. Estes recursos passam por promotores, hospedeiras, *valet parking*, figurantes, espaços para eventos, espaços para filmagens, serviços de catering e de bar, fotógrafos e *cameramen*, para a cobertura dos eventos ou *making of* dos filmes.

Para tal, venho por este meio solicitar a participação no meu estudo através do preenchimento do inquérito que segue abaixo.

O inquérito é anónimo, por isso sinta-se à vontade para dar respostas honestas.

Agradeço desde já a participação,

Marta Rodrigues

TIPO DE EMPRESA

1. Tipo de Empresa * Pode escolher mais que uma hipótese

- Agência de Comunicação
 Agência de Marketing
 Agência de Publicidade
 Produtora Audiovisual
 Produtora de Eventos
 Other: |

2. Serviços que a empresa dispõe *

- Promotores / hospedeiras
 Figuração
 Base de dados de espaços para eventos
 Base de dados de espaços para filmagens
 Fotógrafos
 Cameramen
 Catering
 Bar

PROMOTORES / HOSPEDEIRAS

3. A sua empresa recorre a promotores? * Se não, avance para a secção seguinte

- Sim
 Não

4. A sua empresa dispõe de bases de dados de promotores/hospedeiras?

- Sim
 Não

5. A sua empresa costuma recorrer a meios externos para o recrutamento dos promotores?

- Sim
 Não

6. Quanto estaria disposto a pagar pelo serviço de recrutamento dos promotores/hospedeiras? Note que é apenas pelo serviço de recrutamento e não pelos promotores

- < 2 €/pessoa/hora
 2 - 3 €/pessoa/hora
 3 - 4 €/pessoa/hora
 4 - 5 €/pessoa/hora
 > 5 €/pessoa/hora

7. Até que ponto acha interessante a existência da empresa All Faces, que disponibiliza online fotografias e experiência de promotores/hospedeiras para conferências, ações de promoção, entre outras?

- Nada Interessante
 Pouco Interessante
 Indiferente
 Interessante
 Muito Interessante

8. Até que ponto acha que este serviço seria útil à sua empresa?

- Nada útil
 Pouco útil
 Não sei
 Útil
 Muito útil

ESPAÇOS PARA EVENTOS

9. A sua empresa costuma organizar eventos em que precisa alugar espaços para festas, lançamentos de produtos, congressos, entre outros? * Se não, avance para a secção seguinte

- Sim
 Não

10. Supondo que existe uma empresa que lhe disponibiliza online fotografias de espaços para eventos, quanto estaria disposto a pagar pelo serviço de lhe tratarem do aluguer do espaço? Note que é apenas pelo serviço e não o preço do espaço

- < 50 €
 50 - 75 €
 75 - 100 €
 100 - 125 €
 125 - 150 €
 > 150 €

11. Até que ponto acha interessante a existência da empresa AllFaces, que disponibiliza online fotografias de espaços para eventos? Sem revelar no site a localização exata, apenas revelando a zona em que se situa o espaço

- Nada interessante
 Pouco interessante
 Indiferente
 Interessante
 Muito interessante

12. Até que ponto acha que este serviço seria útil à sua empresa?

- Nada útil
 Pouco útil
 Indiferente
 Útil
 Muito útil

ESPAÇOS E FIGURANTES PARA FILMAGENS

13. A sua empresa produz filmes, interna ou externamente (publicidade, televisão, cinema)? * Se não, continue para a página 5

- Sim
 Não

14. A sua empresa recorre a outras empresas para fazer os filmes?

- Sim
 Não

15. Qual a probabilidade de, na existência de uma empresa que forneça fotografias de um leque de casas, jardins e esplanadas para filmagens, a sua empresa recorrer a este serviço?

- Nada provável
- Pouco provável
- Não sei
- Provável
- Muito provável

16. Se decidisse escolher um local para filmar desta empresa, quanto estaria disposto a pagar pelo serviço? Note que é apenas pelo serviço e não pelo espaço

- < 200 €
- 200 - 300 €
- 300 - 400 €
- 400 - 500 €
- 500 - 600 €
- 600 - 700 €
- > 700 €

17. Até que ponto acha interessante a existência da empresa AllFaces, que disponibiliza online fotografias de espaços para as filmagens?

- Nada Interessante
- Pouco interessante
- Indiferente
- Interessante
- Muito interessante

18. Até que ponto acha que este serviço de espaços para filmagens seria útil à sua empresa?

- Nada útil
- Pouco útil
- Não sei
- Útil
- Muito útil

19. A sua empresa dispõe de uma base de figurantes?

- Sim
- Não

20. A sua empresa costuma recorrer a agências de figuração para os filmes?

- Sim
- Não

21. Qual a probabilidade de, na existência de uma empresa que disponibilizasse online as fotografias dos figurantes, a sua empresa recorrer a esta empresa?

- Nada provável
- Pouco provável
- Não sei
- Provável
- Muito provável

22. Até que ponto acha interessante a existência da empresa AllFaces, que disponibiliza online fotografias de figurantes para os filmes?

- Nada interessante
- Pouco interessante
- Indiferente
- Interessante
- Muito interessante

23. Até que ponto acha que este serviço de figuração seria útil à sua empresa?

- Nada útil
- Pouco útil
- Útil
- Muito útil

FOTOGRAFOS E CAMERAMANS

24. Até que ponto acha interessante a existência de uma empresa que lhe disponibilizasse online portfólio de fotógrafos profissionais e de cameramans para reportagem/making of? *

- Nada interessante
- Pouco interessante
- Indiferente
- Interessante
- Muito interessante

25. Quanto estaria disposto a pagar pela prestação do serviço de recrutamento do fotógrafo/cameraman? * Note que é apenas pelo serviço e não pelo fotógrafo/cameraman

- < 30 € / pessoa
- 30 - 40 € / pessoa
- 40 - 50 € / pessoa
- 50 - 60 € / pessoa
- 60 - 70 € / pessoa
- > 70 € / pessoa

26. Até que ponto acha que este serviço seria útil à sua empresa? *

- Nada útil
- Pouco útil
- Não sei
- Útil
- Muito útil

CATERING E BAR

27. Até que ponto acha interessante a existência da empresa AllFaces que disponibiliza online o portfólio de algumas empresas de bares de cocktails e de catering, que trabalhariam com o nome da All Faces, para ter nos seus eventos? * Sem revelar o nome dos fornecedores de catering e bar

- Nada interessante
- Pouco interessante
- Indiferente
- Interessante
- Muito interessante

28. Até que ponto acha que seria útil à sua empresa? *

- Nada útil
- Pouco útil
- Não sei
- Útil
- Muito útil

GERAL

29. Até que ponto acha que seria útil à sua empresa uma empresa como a All Faces? *

- Nada útil
- Pouco útil
- Não sei
- Útil
- Muito útil

30. Acha importante uma empresa como a All Faces ter um espaço físico? * Tendo em conta que funcionará através de um site

- Sim
- Não

Anexo 2 – Questionário dirigido às empresas de catering e bar

Questionário a empresas de catering/bar

O meu nome é Marta Rodrigues e estou a realizar o projeto final no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

O meu projeto é o desenvolvimento de um plano de negócios de uma nova empresa denominada All Faces, de bases de dados de recursos úteis a agências de publicidade e comunicação e produtoras de eventos, publicidade, cinema e televisão. Estes recursos passam por promotores, hospedeiras, *valet parking*, figurantes, espaços para eventos, espaços para filmagens, serviços de catering e de bar, fotógrafos e *cameramenas* para a cobertura dos eventos ou *making of* dos filmes.

Para tal, venho por este meio solicitar a participação no meu estudo através do preenchimento do inquérito que segue abaixo, destinado às agências de publicidade e comunicação.

O inquérito é anónimo, por isso sinta-se à vontade para dar respostas honestas.

Agradeço desde já a participação,

Marta Rodrigues

1. Até que ponto acharia útil a sua empresa estar numa base de dados de uma empresa como a All Faces que forneça serviços a agências de publicidade e comunicação e a produtoras de eventos e filmagens?
 - a. Nada útil
 - b. Pouco útil
 - c. Útil
 - d. Muito útil
2. Estaria disposto a pagar uma percentagem à All Faces que lhe dá o trabalho?
 - a. Sim
 - b. Não
3. Se sim, qual a percentagem que estaria disposto a pagar por pessoa à All Faces? (Supondo que faz um menu de 25€ / pessoa)
 - a. > 10 %
 - b. 10 – 15 %
 - c. 15 – 20 %
 - d. 20 -25 %
 - e. > 25 %
4. Estaria disposto a nunca revelar ao cliente qual a sua empresa, garantindo assim que o cliente não passe por cima da All Faces num próximo trabalho e por forma a que a All Faces conte com a sua empresa nos próximos caterings e bar que precise?
 - a. Sim
 - b. Não
5. Estaria disposto a assinar um contrato com a All Faces de forma a que a All Faces se proteja relativamente à situação exposta no ponto 4?
 - a. Sim
 - b. Não

Anexo 3 – Regras para promotores e figurantes All Faces

- a) Os promotores/figurantes devem comparecer nos locais definidos para cada trabalho 5 minutos antes da hora marcada;
- b) Os promotores/figurantes não podem abandonar o local de trabalho sem autorização, sob a pena de esse dia de trabalho não ser pago;
- c) Os promotores/figurantes devem ser sempre simpáticos com os clientes e não devem existir faltas de respeito para com estes;
- d) Se os promotores/figurantes já tiverem confirmado a presença num trabalho da All Faces e estes desistirem do trabalho, têm o dever de avisar a empresa 48 horas antes, sob a pena de não voltarem a trabalhar com a All Faces;

- e) Aos promotores, é proibido fumar quer no local de trabalho, quer no intervalo, quando fardados.
- f) Aos promotores, é proibido comer pastilhas elásticas no local de trabalho.

Anexo 4 – Tabelas de apoio às projeções financeiras

Custos com a constituição da empresa

Designação	Valor
Trâmites legais:	
Certificado de admisibilidade do RNCP	56,00 €
Constituição de empresa	360,00 €
Registo da marca - Propriedade industrial	120,00 €
Total Trâmites Legais	536,00 €

Fonte: Elaboração própria.

Investimento inicial

Investimento inicial	Valor
Trâmites legais	536,00 €
Equipamento Administrativo	7.172,90 €
Publicidade	355,51 €
Construção do site	500,00 €
Total de investimento	8.564,41 €

Fonte: Elaboração própria.

Custos com o equipamento administrativo

Designação	Quantidade	Valor unitário	Total
Equipamento Administrativo			
Mac Book Pro 13"	2	999,00 €	1.998,00 €
Microsoft Office para Mac Home and Business 2011	2	249,95 €	499,90 €
Disco Externo	2	116,00 €	232,00 €
Máquina fotográfica Canon EOS 7D	1	1.665,00 €	1.665,00 €
Impressora Photosmart 6510 AioHP	1	149,00 €	149,00 €
Adobe Creative Suite 6 Design & Web Premium	1	2.629,00 €	2.629,00 €
Total Equipamento Administrativo			7.172,90 €

Fonte: Elaboração própria.

Custos e Receitas estimadas mensais dos serviços prestados

Serviço	nº Trabalhos mensais	Nº px	Preço/hora	Preço/dia	Nº horas/dia	Nº dias	Faturação	Margem	Custo mensal do serviço	Ganhos
Promotores	5	5	10 €	n/d	8	3	6.000 €	30,00%	4.200 €	1.800 €
Hospedeiras	2	5	14 €	n/d	8	3	3.360 €	35,71%	2.160 €	1.200 €
Figurantes	3	20	n/d	87,50 €	n/d	2	10.500 €	20,00%	8.400 €	2.100 €
Outros:										
Espaços para	0,5			2.000 €			1.000 €	25,00%	750 €	250 €

filmagens										
Espaços para eventos	0,5			350 €			175 €	28,57%	125 €	50 €
Catering e bar	0,5	100		27 €			1.350 €	16,67%	1.125 €	225 €
Fotógrafo/cameramen	1	1		300 €			300 €	16,67%	250 €	50 €

Fonte: Elaboração própria.

Tabela de apoio aos Fornecimentos e Serviços Externos mensais

	Valor mensal	2013
Trabalhos especializados		
TOC*	150,00 €	1.800,00 €
Espaços para eventos*	125,00 €	1.500,00 €
Catering e bar	1.125,00 €	13.500,00 €
Total trabalhos especializados	1.400,00 €	16.800,00 €
Honorários*		
Promotores	4.200,00 €	50.400,00 €
Hospedeiras	2.160, 00 €	25.920,00 €
Figurantes	8.400,00 €	100.800,00 €
Espaços para filmagens*	700,00 €	8.400,00 €
Fotógrafo/cameramen	250,00 €	3.000,00 €
Designer	50,00 €	600,00 €
Total honorários	15.760,00 €	189.120,00 €

Fonte: Elaboração própria.

Nota: TOC: Em 2014 tem um aumento de 50€/mês e nos anos seguintes de 25€/mês.

Nota: Nas projeções financeiras dos FSE do modelo financeiro, os honorários contam com mais 500€ no ano de 2013 respeitante ao pagamento ao designer pela construção do site.

Anexo 5 – Modelo Financeiro baseado no modelo do IAPMEI

Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2013	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	

Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	26,50%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar: - O prémio de risco (p°) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + p°
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

Volume de Negócios All Faces

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	272.220	347.106	430.154	516.184	598.758	671.499	
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	272.220	347.106	430.154	516.184	598.758	671.499	
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23%	62.611	79.834	98.935	118.722	137.714	154.445

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	272.220	347.106	430.154	516.184	598.758	671.499
--------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

IVA	62.611	79.834	98.935	118.722	137.714	154.445
-----	--------	--------	--------	---------	---------	---------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	334.831	426.940	529.089	634.907	736.472	825.943
--------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Demonstração de resultados Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	272.220	347.106	430.154	516.184	598.758	671.499
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	214.752	283.074	354.143	425.271	489.362	538.598
Gastos com o pessoal	36.442	49.366	50.945	52.576	54.258	55.994
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	21.026	14.666	25.066	38.338	55.138	76.906
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.833	2.240	4.740	7.200	7.156	7.156
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						

EBIT (Resultado Operacional)	19.193	12.427	20.326	31.138	47.982	69.750
Juros e rendimentos similares obtidos	77	134	216	375	653	1.102
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	19.270	12.561	20.542	31.513	48.635	70.852
Imposto sobre o rendimento do período	5.107	3.329	5.444	8.351	12.888	18.776
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	14.163	9.232	15.098	23.162	35.746	52.076

Fornecimentos e Serviços Externos

					2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						30,00%	25,00%	20,00%	15,00%	10,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		1.400,00	16.800,00	22.440,00	28.350,00	34.320,00	39.768,00	44.044,80
Publicidade e propaganda	23%	100%			355,51	150,00	187,50	225,00	258,75	284,63
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%		15.760,00	189.620,00	245.856,00	307.320,00	368.784,00	424.101,60	466.511,76
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		100,00	1.200,00	1.560,00	1.950,00	2.340,00	2.691,00	2.960,10
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		50,00	600,00	780,00	975,00	1.170,00	1.345,50	1.480,05
Combustíveis	23%	100%		150,00	1.800,00	2.340,00	2.925,00	3.510,00	4.036,50	4.440,15
Água	5%	100%		30,00	360,00	468,00	585,00	702,00	807,30	888,03
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%				4.800,00	6.000,00	7.200,00	8.280,00	9.108,00
Comunicação	23%	100%		200,00	2.400,00	3.120,00	3.900,00	4.680,00	5.382,00	5.920,20
Seguros		100%								
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%			416,00					
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		100,00	1.200,00	1.560,00	1.950,00	2.340,00	2.691,00	2.960,10
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					214.751,51	283.074,00	354.142,50	425.271,00	489.361,65	538.597,82
FSE - Custos Fixos					214.751,51	283.074,00	354.142,50	425.271,00	489.361,65	538.597,82
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					214.751,51	283.074,00	354.142,50	425.271,00	489.361,65	538.597,82
IVA					48.818,37	63.380,58	79.294,73	95.222,67	109.575,07	120.601,58
FSE + IVA					263.569,88	346.454,58	433.437,23	520.493,67	598.936,72	659.199,39

Gastos com Pessoal

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%
Quadro de Pessoal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira		1	1	1	1	1
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	2	3	3	3	3	3
Remuneração base mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção	1.000	1.032	1.065	1.099	1.134	1.171
Administrativa Financeira		600	619	639	659	681
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção	28.000	28.896	29.821	30.775	31.760	32.776
Administrativa Financeira		8.400	8.669	8.946	9.232	9.528
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	28.000	37.296	38.489	39.721	40.992	42.304

Outros Gastos		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	5.684	5.866	6.054	6.247	6.447	6.654
Pessoal	23,75%		1.995	2.059	2.125	2.193	2.263
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	280	373	385	397	410	423
Subsídio Alimentação	112,64	2.478	3.836	3.959	4.086	4.216	4.351
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		8.442	12.070	12.456	12.855	13.266	13.691
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		36.442	49.366	50.945	52.576	54.258	55.994

<i>QUADRO RESUMO</i>		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Remunerações							
Órgãos Sociais		28.000	28.896	29.821	30.775	31.760	32.776
Pessoal			8.400	8.669	8.946	9.232	9.528
Encargos sobre remunerações		5.684	7.861	8.112	8.372	8.640	8.916
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		280	373	385	397	410	423
Gastos de acção social		2.478	3.836	3.959	4.086	4.216	4.351
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		36.442	49.366	50.945	52.576	54.258	55.994
<i>Retenções Colaboradores</i>		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	2.604	2.687	2.773	2.862	2.954	3.048
Outro Pessoal	11,00%		924	954	984	1.016	1.048
Retenção IRS Colaborador	15,00%	4.200	5.594	5.773	5.958	6.149	6.346
TOTAL Retenções		6.804	9.206	9.500	9.804	10.118	10.442

Investimento em Fundo de Maneyo

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneyo						
Reserva Segurança Tesouraria	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Clientes	27.903	35.578	44.091	52.909	61.373	68.829
Inventários						
Estado						
TOTAL	28.903	36.578	45.091	53.909	62.373	69.829
Recursos Fundo Maneyo						
Fornecedores	21.964	28.871	36.120	43.374	49.911	54.933
Estado	4.076	5.419	6.378	7.390	8.598	10.074
TOTAL	26.040	34.290	42.498	50.764	58.509	65.007
Fundo Maneyo Necessário	2.862	2.288	2.593	3.145	3.863	4.821
Investimento em Fundo de Maneyo	2.862	-574	305	552	719	958
ESTADO	4.076	5.419	6.378	7.390	8.598	10.074
SS	690,67	956,02	986,61	1.018,18	1.050,76	1.084,38
IRS	350,00	466,20	481,12	496,51	512,40	528,80
IVA	3.035,62	3.996,62	4.910,15	5.874,92	7.034,81	8.460,78

Investimento

Investimento por ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico		2.032				
Equipamento de Transporte			10.000	10.000	7.000	
Equipamento Administrativo	7.173					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	7.173	2.032	10.000	10.000	7.000	
Activos Intangíveis						

Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial	120					
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	120					
Total Investimento	7.293	2.032	10.000	10.000	7.000	
IVA	23%	1.650	467			
Valores Acumulados	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico		2.032	2.032	2.032	2.032	2.032
Equipamento de Transporte			10.000	20.000	27.000	27.000
Equipamento Administrativo	7.173	7.173	7.173	7.173	7.173	7.173
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	7.173	9.205	19.205	29.205	36.205	36.205
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial	120	120	120	120	120	120
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	120	120	120	120	120	120
Total	7.293	9.325	19.325	29.325	36.325	36.325
Taxas de Depreciações e amortizações						
Propriedades de investimento						
Edifícios e Outras construções	2,00%					
Outras propriedades de investimento	10,00%					
Activos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	2,00%					
Equipamento Básico	20,00%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	25,00%					
Equipamentos biológicos	25,00%					
Outros activos fixos tangíveis	25,00%					
Activos Intangíveis						
Projectos de desenvolvimento	33,333%					
Programas de computador	33,333%					
Propriedade industrial	33,333%					
Outros activos intangíveis	33,333%					
Depreciações e amortizações	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Depreciações & Amortizações	1.833	2.240	4.740	7.200	7.156	7.156
Depreciações & Amortizações acumuladas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1.793	3.993	8.692	15.892	23.048	30.205
Activos Intangíveis	40	80	120	120	120	120

TOTAL	1.833	4.073	8.812	16.012	23.168	30.325
Valores Balanço	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	5.380	5.212	10.512	13.313	13.156	6.000
Activos Intangíveis	80	40				
TOTAL	5.460	5.252	10.512	13.313	13.156	6.000

Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento	10.155	1.458	10.305	10.552	7.719	958
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	10.400	1.500	10.500	10.800	7.900	1.000

Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	15.940	11.373	19.679	30.086	42.423	58.423
Capital						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsidios						
TOTAL	15.940	11.373	19.679	30.086	42.423	58.423

Ponto crítico Operacional Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	272.220,00	347.106,00	430.153,50	516.184,20	598.757,85	671.498,69
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	272.220,00	347.106,00	430.153,50	516.184,20	598.757,85	671.498,69
Ponto Crítico	253.026,82	334.679,50	409.827,57	485.046,23	550.776,06	601.748,55

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	14.107	9.133	14.940	22.886	35.267	51.266
Depreciações e amortizações	1.833	2.240	4.740	7.200	7.156	7.156
Provisões do exercício						
	15.940	11.373	19.679	30.086	42.423	58.423
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-2.862	574	-305	-552	-719	-958
CASH FLOW de Exploração	13.078	11.947	19.374	29.534	41.704	57.465
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-7.293	-2.032	-10.000	-10.000	-7.000	
Free cash-flow	5.785	9.915	9.374	19.534	34.704	57.465
CASH FLOW acumulado	5.785	15.700	25.075	44.609	79.313	136.778

Plano de Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	21.026	14.666	25.066	38.338	55.138	76.906
Capital Social (entrada de fundos)						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		574				
Proveitos Financeiros	77	134	216	375	653	1.102
Total das Origens	21.103	15.374	25.281	38.712	55.791	78.009
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	7.293	2.032	10.000	10.000	7.000	
Inv Fundo de Maneio	2.862		305	552	719	958
Imposto sobre os Lucros		5.107	3.329	5.444	8.351	12.888
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	10.155	7.138	13.633	15.995	16.069	13.846
Saldo de Tesouraria Anual	10.948	8.236	11.648	22.717	39.722	64.162
Saldo de Tesouraria Acumulado	10.948	19.184	30.832	53.549	93.271	157.433
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	10.948	19.184	30.832	53.549	93.271	157.433
Soma Controlo	0	0		0	0	0

Balanço Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Não Corrente	5.460	5.252	10.512	13.313	13.156	6.000
Activos fixos tangíveis	5.380	5.212	10.512	13.313	13.156	6.000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	80	40				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	39.851	55.762	75.923	107.458	155.644	227.262
Inventários						
Clientes	27.903	35.578	44.091	52.909	61.373	68.829
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	11.948	20.184	31.832	54.549	94.271	158.433
TOTAL ACTIVO	45.310	61.014	86.435	120.771	168.800	233.262

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		14.163	23.395	38.494	61.656	97.402
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	14.163	9.232	15.098	23.162	35.746	52.076

TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	14.163	23.395	38.494	61.656	97.402	149.478
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	31.147	37.619	47.941	59.115	71.398	83.783
Fornecedores	21.964	28.871	36.120	43.374	49.911	54.933
Estado e Outros Entes Públicos	9.183	8.747	11.821	15.741	21.486	28.850
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	31.147	37.619	47.941	59.115	71.398	83.783
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	45.310	61.014	86.435	120.771	168.800	233.262

Principais indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		28%	24%	20%	16%	12%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	5%	3%	4%	4%	6%	8%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	31%	15%	17%	19%	21%	22%
Rendibilidade do Activo	42%	20%	24%	26%	28%	30%
Rotação do Activo	601%	569%	498%	427%	355%	288%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	39%	39%	38%	37%	35%
INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	31%	38%	45%	51%	58%	64%
Solvabilidade Total	145%	162%	180%	204%	236%	278%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	1,28	1,48	1,58	1,82	2,18	2,71
Liquidez Reduzida	1,28	1,48	1,58	1,82	2,18	2,71
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta	57.468	64.032	76.011	90.913	109.396	132.901
Grau de Alavanca Operacional	299%	515%	374%	292%	228%	191%
Grau de Alavanca Financeira	100%	99%	99%	99%	99%	98%

Avaliação do Projecto/Empresa

Na perspectiva do Investidor	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	5.785	9.915	9.374	19.534	34.704	57.465	846.713
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,76%	1,81%	1,87%	1,93%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,82%	11,87%	11,93%	12,00%	12,06%	12,13%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,757	1,970
Fluxos Actualizados	5.785	8.867	7.494	13.951	22.130	32.700	429.709
	5.785	14.652	22.146	36.097	58.227	90.927	520.636
Valor Actual Líquido (VAL)	520.636						
Pay Back period	0	Anos					

Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	5.785	9.915	9.374	19.534	34.704	57.465	877.908
WACC	11,60%	11,65%	11,70%	11,76%	11,81%	11,87%	11,87%
Factor de actualização	1	1,117	1,247	1,394	1,559	1,744	1,951
Fluxos actualizados	5.785	8.880	7.516	14.015	22.268	32.958	450.077
	5.785	14.666	22.182	36.197	58.464	91.422	541.499
Valor Actual Líquido (VAL)	541.499						
Pay Back period	0	Anos					

Anexo 6 – Processo de constituição da empresa

Processo de constituição de uma sociedade por quotas, através da iniciativa “Empresa na Hora”:

1. Escolha de nome e do Pacto Social: Para a escolha do nome, as sócias irão solicitar previamente o certificado de admissibilidade junto ao gabinete do RNCP na Loja da Empresa, tendo este um custo de 56euros. Optou-se pelo pedido do certificado de admissibilidade para as sócias não ficarem limitadas aos nomes das firmas fornecidos pela ENH e terem liberdade na escolha. Relativamente ao Pacto Social, as sócias optarão pelo modelo SQ1/2006, o modelo mais simples que regulamenta o mínimo possível: firma, sede, objeto, capital, gerência, forma de obrigar e representação dos sócios nas Assembleias Gerais.

Ao abrigo do art. 9º do CSC, as sócias deverão no contrato de sociedade fixar o nome das sócias fundadoras; o tipo de sociedade, a firma da sociedade, o objeto da sociedade, a sede da sociedade, o capital social, a quota de capital e a natureza da entrada de cada sócia, bem como os pagamentos efetuados por conta de cada cota.

2. Assinatura do pacto constitutivo da sociedade: Presença das duas sócias munidas dos documentos de identificação válidos e cartões de contribuinte para a assinatura do pacto constitutivo no posto de atendimento da ENH e atribuição do código do Cartão da Empresa eletrónico. Nesta fase é feito o pedido do cartão físico emitido pela INCM.

3. Depósito do Capital Social: O depósito do capital social poderá ser efetuado previamente à constituição, se já tiver sido aprovado o Certificado de Admissibilidade.

4. Declaração de Início de Atividade : As sócias procederam à entrega da declaração de início de atividade no momento da constituição da empresa indicando um Técnico Oficial de Contas e indicando sobre este o nome, número de inscrição na Ordem dos TOC, número de identificação fiscal e domicílio profissional.

5. Inscrição na Segurança Social: A inscrição na Segurança Social é automática.

Anexo 7 – Contrato de sociedade por quotas

CONTRATO DE SOCIEDADE POR QUOTAS

Artigo 1.º

Tipo e firma

1. A sociedade é comercial, adota o tipo sociedade por quotas e afirma Marta Rodrigues e Joana Palma Carlos, Lda.
2. A sociedade tem o número de pessoa coletiva _____ e o número de identificação na segurança social _____.

Artigo 2.º

Sede

1. A sociedade tem a sede em: Rua Palmira n.º 10 4.º Dto., 1170-288 Lisboa, na freguesia de Anjos, concelho de Lisboa.
2. Por simples deliberação da gerência podem ser criadas sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação no território nacional ou no estrangeiro.

Artigo 3.º

Objecto

1. A sociedade tem por objecto: fornecer recursos humanos e espaços nas áreas de publicidade, cinema, televisão e eventos; promotores.
2. A sociedade pode adquirir participações em sociedades com objecto diferente daquele que exerce, ou em sociedades reguladas por leis especiais, e integrar agrupamentos complementares de empresas.

Artigo 4.º

Capital

O capital social, integralmente realizado em numerário, a depositar no prazo legal de cinco dias úteis, é de _____ euros, representado pelas seguintes quotas:

- a) Uma quota com o valor nominal de _____ euros, pertencente a Marta Silva Carvalho Costa Rodrigues, solteira, contribuinte fiscal n.º 244 003 033, natural de S. Sebastião da Pedreira e residente na rua Palmira, n.º 10, 4.º Dto., 1170-288 Lisboa;
- b) Uma quota com o valor nominal de _____ euros, pertencente a Joana Isabel Flores da Palma Carlos, solteira, contribuinte fiscal n.º 245 374 230, natural de S. Francisco Xavier e residente na rua da Esperança n.º 164, 3.º Dto. 1200-658 Lisboa.

Artigo 5.º

Gerência

1. A administração e representação da sociedade são exercidas por gerentes eleitos em assembleia geral.
2. A sociedade obriga-se com a intervenção conjunta de duas gerentes.
3. A assembleia geral deliberará se a gerência é remunerada.

Artigo 6.º

Assembleias Gerais

Os sócios podem livremente designar quem os representará nas assembleias gerais.

Artigo 7.º

Disposição transitória

Fica/m desde já nomeado/s gerente/s as sócias a Marta Silva Carvalho Costa Rodrigues, solteira, contribuinte fiscal n.º 244 003 033, natural de S. Sebastião da Pedreira e residente na rua Palmira, n.º 10, 4.º Dto., 1170-288 Lisboa e Joana Isabel Flores da Palma Carlos, solteira, contribuinte fiscal n.º 245 374 230, natural de S. Francisco Xavier e residente na rua da Esperança n.º 164, 3.º Dto. 1200-658 Lisboa.

Os sócios declaram que procederão ao depósito do capital social no prazo de cinco dias úteis, nos termos legalmente previstos.

Os sócios declaram ter sido informados de que devem proceder à entrega da declaração de início de atividade para efeitos fiscais, no prazo legal de 15 dias.

Aos ____ dias do mês de ____ do ano de ____

RECONHECIMENTO PRESENCIAL DAS ASSINATURAS