



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio: Venues Portugal

Ana Filipa Afonso Félix

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor Rui Gonçalves, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School

Doutora Susana Filipa dos Santos Gonçalves, Professora Adjunta,
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Outubro, 2022



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócio: Venues Portugal

Ana Filipa Afonso Félix

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor Rui Gonçalves, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School

Doutora Susana Filipa dos Santos Gonçalves, Professora Adjunta,
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

*"We are not lost.
We're locationally challenged."*

John M. Ford

Agradecimentos

Sou (na grande maioria das vezes) uma pessoa muito focada nos objetivos que defino e nada procrastinadora. Contudo, este trabalho desafiou todos os limites destes traços da minha personalidade. Passou um ano desde que decidi avançar com este desafio e muitos foram os prazos que deixei passar para a entregar.

Para além disso, é capaz de ser o plano de negócio mais viajado do repositório científico: já o escrevi num comboio para o Porto, na casa da minha mãe nos Açores, em Maafushi, uma ilha no meio do Índico, num avião para Nova Iorque e numa *guesthouse* em Cabo Verde.

O trabalho que aqui apresento é da minha autoria, mas foram muitas as pessoas que me ajudaram no processo. A verdade é que foi difícil. Por várias razões, mas, principalmente, porque trabalhar e estudar ao mesmo tempo não é fácil. São muitas horas fora de horas.

Aos meus Orientadores, Rui Gonçalves e Susana Gonçalves, por toda a ajuda no desenvolvimento do plano de negócio e na própria evolução do Venues Portugal. Formámos uma equipa espetacular e as nossas reuniões foram sempre produtivas e divertidas.

À Cláudia, que divide comigo a genialidade da ideia do Venues Portugal e que está sempre (mas mesmo sempre!) ao meu lado. A minha pessoa da vida.

À Pi, porque enfrentou comigo as dificuldades deste trabalho de frente e teve sempre uma palavra de incentivo guardada para mim, mesmo quando o que eu queria era atirar o computador pela janela.

Aos meus amigos, que me conhecem desde pequenina, que, por mais que eu quisesse, não me deixariam desistir. Sofs, Inês e Jony, Sarocas, Micas e Gui.

Do ISCTE, Sofi e Mariana, por todas as sessões de escrita conjunta e que terminaram em jantares longos e com muitos copos de vinho (mais copos do que devíamos!).

À avó Irene, por todas as vezes em que preparou comida caseira e deliciosa para evitar que eu tivesse de encomendar nos dias em que não tinha tempo para cozinhar.

À MUD.E, que é um bocadinho minha e é também a minha 2ª casa. Mesmo no meio do caos, ensina-me todos os dias a ser melhor profissional e pessoa.

Aos meus pais e mana. Por tudo.

Foi um ano em cheio, e não podia terminar de melhor forma. Obrigada 😊

Resumo

O Venues Portugal é uma plataforma *online* (www.venuesportugal.pt), no mercado desde 2021, e constitui um diretório de espaços para eventos com uma base de dados digital integrada, que pretende ser uma referência no setor dos eventos em Portugal.

O principal objetivo desta plataforma é dar visibilidade aos *venues*, de uma forma rápida, organizada e acessível, possibilitando a pesquisa por quem necessita de espaços para realizar eventos. A premissa por trás do Venues Portugal é simples: criar a maior e melhor base de contactos de *venues*, dos mais variados tipos de eventos, a nível nacional.

O objetivo deste plano de negócio é fazer uma análise ao meio envolvente e um diagnóstico interno ao Venues Portugal, através da aplicação de um conjunto de ferramentas e modelos de gestão, e, assim, definir uma estratégia a implementar, orientada para os objetivos de crescimento da empresa e de acordo com as capacidades e recursos disponíveis.

Prevê-se que o negócio tenha um crescimento moderado e saudável, e é um projeto com potencial para criar um impacto positivo na promoção de Portugal como destino de eleição para organização dos mais variados tipos de eventos e, numa outra perspetiva, impactar também o método de trabalho dos profissionais do mercado de eventos.

Palavras-Chave: Plano de Negócio, Gestão de Eventos, Espaços para Eventos

Classificação JEL: Z32 – Tourism and Development; M13 – New firms, Start up

Abstract

Venues Portugal is a brand-new online platform (www.venuesportugal.pt), on the market since 2021, which is a venue finder – a search engine with an integrated digital database of venues for events, which aims to be a reference in the events industry in Portugal.

The main goal of this platform is to give visibility to venues, in a fast, organized, and accessible way, enabling the search by those who need venues to host events. The foundation behind Venues Portugal is simple: to create the biggest and best contact network of venues, for the most varied types of events, nationally.

The goal of this business plan is to analyze the external environment and do an internal diagnosis, by applying a set of tools and management models and thus define the approach to be implemented to strategically expand the business, oriented towards the company growth goals and in accordance with available resources.

The business is expected to have moderate and healthy growth and it also has the potential to create a positive impact on the promotion of Portugal as a top destination for the organization of different types of events and, from another perspective, also impact the working method of professionals in the events industry.

Key words: Business Plan, Events Management, Venues

JEL Classification: Z32 – Tourism and Development; M13 – New firms, Start up

Índice

Resumo	<i>i</i>
Abstract.....	<i>ii</i>
Siglas, acrónimos e abreviaturas	<i>vi</i>
1. Introdução	1
2. Identificação da Proposta de Negócio	3
3. Revisão de Literatura	5
3.1. Empreendedorismo	5
3.2. Plano de Negócio	6
3.2.1. Problemática B2C/B2B	7
3.2.2. Construção da Marca	8
3.3. Eventos	8
3.3.1. Mercado dos Eventos.....	8
3.3.2. Gestão de Eventos	9
3.3.3. Venue e Processo de Decisão.....	11
3.3.4. Tecnologia nos eventos.....	11
4. Metodologia	13
4.1. Framework da Problemática	15
5. Análise Externa	16
5.1. Modelo PESTAL.....	16
5.1.1. Contexto Político.....	16
5.1.2. Contexto Económico	17
5.1.3. Contexto Social	18
5.1.4. Contexto Tecnológico	20
5.1.5. Contexto Ambiental	21
5.1.6. Contexto Legal	22
6. Análise Interna.....	24
6.1. Business Model Canvas	24
6.1.1. Segmento de Clientes	24
6.1.2. Proposta de Valor.....	24
6.1.3. Canais de Comunicação	25
6.1.4. Relacionamento com os Clientes	25
6.1.5. Fontes de Receita.....	26

6.1.6.	Estrutura de Custos.....	26
6.1.7.	Recursos-Chave.....	27
6.1.8.	Parceiros-Chave	27
6.1.9.	Atividades-Chave	28
7.	Análise SWOT	28
8.	Análise da Concorrência.....	30
9.	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	31
10.	Objetivos Estratégicos do Plano de Negócio	34
11.	Estratégia de Desenvolvimento	35
11.1.	Missão, Visão e Valores	35
11.2.	Modelo STP	36
11.2.1.	Segmentação e Target	36
11.2.2.	Posicionamento	37
12.	Implementação Estratégica.....	39
12.1.	Marketing-Mix.....	39
12.1.1.	Produto	39
12.1.2.	Preço	40
12.1.3.	Place (Distribuição)	42
12.1.4.	Promotion (Comunicação)	42
12.1.5.	Pessoas.....	43
12.1.6.	Physical Evidence (Evidência Físicas, Experiência)	44
12.1.7.	Processo	45
12.2.	Plano Operacional	45
12.2.1.	Recursos Humanos.....	45
12.2.2.	Recursos Materiais e Tecnológicos	46
12.2.3.	Cronograma de Implementação	47
12.3.	Plano Financeiro	48
	Conclusão	52
	Referências Bibliográficas.....	54
	Apêndices.....	61

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Modelo Conceptual do Plano de Negócio do Venues Portugal</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2 - Framework da Problemática.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 3 - Modelo das 5 Forças de Porter</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4 - Modelos de Subscrição do Venues Portugal</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5 - Compilação de Elementos do brand book do Venues Portugal.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 6 - Organograma para uma fase mais maturada do Venues Portugal.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 7 - Gráfico de relação Vendas – EBITDA.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 8 - Compilação de Várias Visualizações do Website</i>	<i>61</i>
<i>Figura 9 - Triângulo de Ouro do Posicionamento.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 10 - Homepage do Venues Portugal</i>	<i>63</i>

Índice de Quadros

<i>Quadro 1 - Diferenças entre o mercado B2B vs. B2C</i>	<i>7</i>
<i>Quadro 2 - Análise SWOT.....</i>	<i>28</i>
<i>Quadro 3 - Atividades Chave e Canais de Comunicação</i>	<i>42</i>
<i>Quadro 4 - Cronograma de Implementação</i>	<i>47</i>
<i>Quadro 5 - Volume de vendas.....</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 6 - Resumo dos Custos com Pessoal.....</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 7 - Investimentos em Ativos Fixos Tangíveis</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 8 - Demonstração de Resultados</i>	<i>51</i>
<i>Quadro 9 - Business Model Canvas aplicado</i>	<i>62</i>
<i>Quadro 10 - Parâmetros do Modelo</i>	<i>64</i>
<i>Quadro 11 - Gastos com o Pessoal.....</i>	<i>64</i>
<i>Quadro 12 - Remunerações Base Mensal e Anual</i>	<i>65</i>
<i>Quadro 13 - Resumo dos Custos de Pessoal.....</i>	<i>65</i>
<i>Quadro 14 - Fornecimento de Serviços Externos.....</i>	<i>66</i>
<i>Quadro 15 - Total de Investimentos.....</i>	<i>66</i>
<i>Quadro 16 - Taxas e Depreciações Acumuladas</i>	<i>67</i>
<i>Quadro 17 - Valores do Balanço dos Investimentos</i>	<i>67</i>

Siglas, acrónimos e abreviaturas

B2B – *Business to Business*

B2B2C – *Business to Business to Consumer*

B2C – *Business to Consumer*

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CRM – *Customer Relationship Management*

DGEEC – Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

FITUR – Feira Internacional de Turismo de Madrid

IBTM - Incentives, Business Travel & Meetings, evento internacional

ICCA – *International Congress and Convention Association*

IEP - *Institute for Economics and Peace*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPR – Plano de Recuperação e Resiliência

1. Introdução

O Venues Portugal é uma plataforma *online* (<https://www.venuesportugal.pt/>), no mercado desde 2021, que constitui um diretório de espaços para eventos com uma base de dados digital integrada, que pretende ser uma referência no setor dos eventos em Portugal. O principal objetivo desta plataforma é dar visibilidade aos *venues*, de uma forma rápida, organizada e acessível, possibilitando a pesquisa por quem necessita de espaços para realizar eventos.

Este projeto surgiu durante a pandemia, pela mão de uma equipa de organizadores de eventos, que viram o seu trabalho em risco pelos contornos do confinamento. A ideia surgiu após terem refletido sobre o seu próprio método de pesquisa de *venues* para eventos, que era feito num ficheiro *excel*, com cerca de 1500 espaços de Norte a Sul do país, com as respetivas capacidades de lotação e localização geográfica.

Face às alterações constantes no meio competitivo das empresas, o propósito das ideias inovadoras de negócio será sempre criar valor para o cliente e diferenciar-se da concorrência. O desafio, no caso específico do Venues Portugal, vai ser disseminar a sua existência e ganhar notoriedade de marca. Atualmente, e por se tratar de um projeto recente, não existe nenhuma estratégia a longo prazo, o que dificulta projeções futuras de negócio, criação de *brand awareness* e a construção de uma sólida reputação de marca.

Para além do exposto anteriormente, a marca enfrenta também um desafio que considero fundamental explorar na conceção da estratégia – vai ter que se adaptar, simultaneamente, a 3 públicos-alvo completamente distintos – o mercado B2B - direcionado para os proprietários dos espaços para eventos - e o mercado B2C/B2B2C – utilizadores que pesquisam no *website* e procuram espaços onde realizar eventos. O tópico anterior representa uma problemática desafiante porque os tipos de público-alvo são completamente diferentes, com necessidades distintas, embora tenham de ser tidos em conta na mesma estratégia de negócio.

Com o propósito de desenvolver uma proposta inovadora, o plano de negócio aqui apresentado tem como principais objetivos:

- I. Suportar a ideia de negócio com os conceitos de revisão de literatura mais recentes e avaliar o papel das inovações digitais no contexto da gestão de eventos;
- II. Analisar o mercado onde o Venues Portugal se posiciona de forma a tomar decisões estratégicas com base no mercado dos eventos, nas necessidades de quem pesquisa e nas tendências de mercado.
- III. Analisar as características internas e perceber a competitividade do mercado;
- IV. Desenvolver a estratégia com base nos pressupostos estudados;
- V. Definir um plano de implementação.

Para além de um extenso trabalho de pesquisa e análise de variáveis do mercado, fez-se uma investigação com os *stakeholders* envolvidos de forma a sustentar as estratégias apresentadas no plano de negócio. Dada a natureza deste projeto, o propósito deste plano de negócio é desenvolver a estratégia, orientada para os objetivos, e sustentada de acordo com as capacidades e recursos disponíveis, que sabemos que são quase sempre escassos em pequenas empresas numa fase inicial do seu ciclo de vida.

Na figura 1 está representado o modelo conceptual do plano de negócio do Venues Portugal.

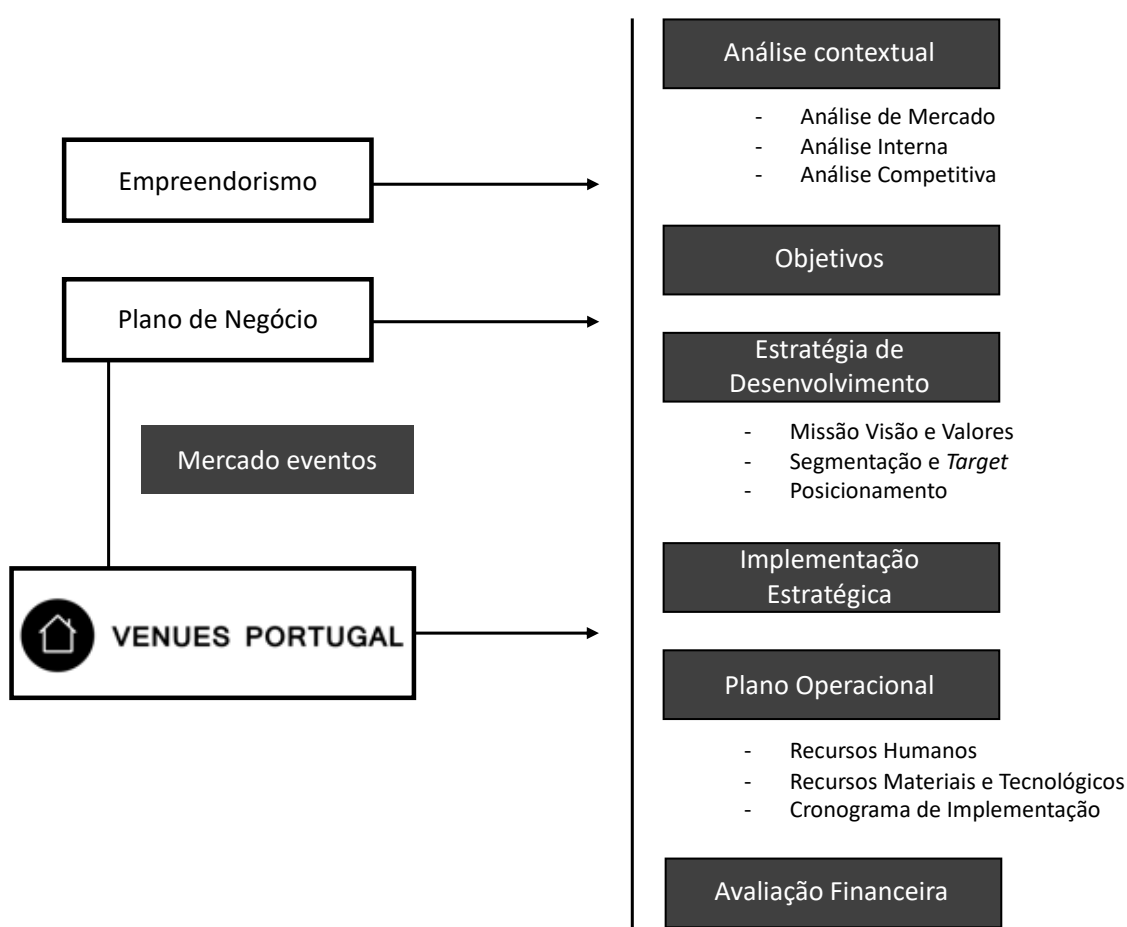


Figura 1 - Modelo Conceptual do Plano de Negócio do Venues Portugal

Fonte: elaboração própria

2. Identificação da Proposta de Negócio

A digitalização e a transformação dos negócios para o digital começaram muito antes da crise pandémica, praticamente em todos os serviços e áreas da nossa vida. O turismo e o setor dos eventos também não foram exceção, sendo que esta transformação digital ocupou um papel central na criação de ferramentas que permitiram simplificar os processos de pesquisa e decisão.

Para perceber o potencial do Venues Portugal é importante conhecer o modo de funcionamento do mercado dos eventos. No contexto do ciclo de vida de um evento, o processo de venda é bastante longo e complexo. Primeiro, porque é um serviço e o que se vende é confiança e depois, depende, naturalmente, da qualidade e criatividade das ideias apresentadas, muito para além das características operacionais que estes espaços oferecem.

Numa fase de apresentação de proposta ao cliente, não faz sentido estar a investir tempo e dinheiro em deslocações para visitar os espaços para eventos, até porque do ponto de vista logístico seria impossível fazê-lo para todas as propostas, seja pelo tempo que acarreta, seja pelos custos.

Mas a escolha dos *venues* que concorrem na proposta continua a ser uma etapa fundamental e é, muitas vezes, um desafio para quem organiza eventos. É difícil e desafiante ter de estar constantemente a ter ideias de espaços para apresentar, os clientes querem sempre ser disruptivos, inovadores, saber as novidades e ser pioneiros nos eventos que fazem. É aqui que o Venues Portugal se assume como uma fonte de ideias e de informação fidedigna e organizada, devolvendo ao utilizador um conjunto de opções alargadas. Resolve, simultaneamente, duas problemáticas: por um lado, é um espaço digital rico, uma fonte de informação atualizada sobre os espaços para eventos que permite afunilar a pesquisa às necessidades do utilizador e por outro lado, facilita o encontro das duas partes interessadas, providenciando os contactos diretos.

A realidade é que a conveniência da pesquisa no meio digital facilita e otimiza o trabalho de quem organiza eventos. Por outro lado, o principal objetivo de um proprietário de um espaço para eventos é conectar-se e posicionar-se junto dos profissionais do mercado para angariar clientes. Consequentemente, o sucesso ou insucesso de uma ferramenta como a plataforma do Venues Portugal reside no conhecimento profundo do modo de como as pessoas estão a pesquisar, saber o quê e como é que elas procuram, que tipo de informações valorizam, a importância que as fotografias têm e a necessidade de ter os contactos diretos de quem gere o espaço. Em suma, fazer o *match* perfeito e direto entre as duas partes.

Venues Portugal

A premissa por trás do Venues Portugal é simples: criar a maior e melhor base de contactos de *venues*, dos mais variados tipos de eventos a nível nacional. Mais do que um diretório de contactos, o Venues Portugal é pensado por quem procura, com as características que permitem ajudar na pesquisa, decisão, no pedido de contacto ou proposta de valores e disponibilidades.

Através do preenchimento de 3 campos de pesquisa iniciais no motor de busca - número de pessoas, ocasião do evento e localização geográfica – a plataforma devolve um conjunto de resultados que se adequam aos critérios de pesquisa. O utilizador pode fazer *scroll* na página apresentada e entrar no detalhe de cada *venue* que lhe suscitar atenção. Nesta página de resultados, o utilizador também pode afinar as especificações da sua pesquisa às necessidades do evento, por exemplo, se for absolutamente fundamental que o *venue* ofereça um catering exclusivo, basta marcar a caixa respetiva a esta característica.

Na página de cada *venue*, o utilizador vai encontrar um conjunto de fotografias, uma descrição e informações relativas às facilidades, comidas e bebidas, capacidades, informações do espaço, licenças de funcionamento, bem como *links* diretos para as redes sociais e *website*, mapas, e um formulário de pedido de contacto.

Finda a análise da página do *venue*, caso o utilizador esteja interessado em saber disponibilidades ou em receber uma proposta comercial integrada, pode contactar diretamente o *venue* (através do número de telefone e contacto de *e-mail* visível na página) ou pode utilizar o formulário de contacto disponível no *website* para esse efeito, que encaminha diretamente a informação para o gestor comercial do *venue* em questão. No final da página de cada *venue*, a plataforma sugere ainda um conjunto de *venues* semelhantes à pesquisa feita. Esta ferramenta permite fornecer ao utilizador mais opções de *venues*, que podem ter fugido aos seus critérios de pesquisa, mas que acabam por ser também boas escolhas que, de outra forma, não teriam sido considerados. Ver o apêndice A, para ter uma ideia do aspeto geral do website do Venues Portugal.

O contexto descrito acima – que vai ser aprofundado nos próximos capítulos – reforça a necessidade de existência de um *website* como Venues Portugal, para suprimir uma falha que existe no mercado.

3. Revisão de Literatura

3.1. Empreendedorismo

Nos últimos dois anos, assistimos a um conjunto de mudanças drásticas, trazidas por uma pandemia à escala planetária, que obrigaram a repensar os negócios e o modo de fazer negócios. É importante considerar estas novas oportunidades que advieram da pandemia e aceleraram uma migração para o digital, uma vez que a incerteza e volatilidade dos mercados se vai manter uma constante. Esta incerteza obriga os gestores a ter competências empreendedoras, que constituem a essência de uma cultura criativa e inovadora (Ratten, 2021).

Nesta linha de pensamento, a Comissão Europeia (2021) define empreendedorismo como uma competência transversal, que se aplica a todas as esferas da vida, e que visa criar valor de uma forma cultural, social ou económica, agindo sobre ideias e oportunidades. Assim, o empreendedorismo pode ser visto como um *mindset* que engloba a capacidade de identificar e perseguir uma oportunidade, com o intuito de acrescentar valor e ter sucesso (Ratten, 2021).

Por outro lado, importa referir que é sobretudo em períodos de crise que os empreendedores podem ajudar a melhorar a qualidade de produtos e serviços, recorrendo a novas tecnologias (Ratten, 2021) para dar respostas aos desafios que enfrentam, contribuindo para a competitividade da economia (Santos, Marques, & Ratten, 2019).

Neste sentido, a transformação digital, que pode ser uma forma para aumentar a inovação de processos, tornando-os mais fáceis de implementar (Ratten, 2021) e que já vinha ocorrendo, foi fortemente potenciada pelo contexto limitativo que a COVID-19 trouxe, possibilitando a criação de novas atividades económicas e até mudando estilos de vida. Pequenas e médias empresas tiveram a oportunidade de criar um ecossistema suportado por plataformas digitais tornando-se uma fonte de disrupção criativa, criação de valor e apropriação de valor (Belitski et al., 2022). Este é um aspeto de enorme relevância no enquadramento da criação do Venues Portugal, sobretudo no contexto do mercado dos eventos, como veremos no capítulo 3.3.

Para além da criatividade e inovação, há outras competências muito importantes para que efetivamente seja criado valor e se reforce a competitividade das empresas: pensamento crítico, colaboração, liderança, perseverança, competências sociais e interpessoais, competências digitais, capacidade de resolução de problemas, de planeamento e de implementação (Ghafar, 2020). Estas são fundamentais para que, a partir de uma ideia de um produto ou serviço que virá satisfazer necessidades do consumidor, seja possível analisar o mercado e a envolvência situacional, para depois se avançar com o planeamento, como analisaremos no próximo ponto.

3.2. Plano de Negócio

Schwetje & Vaseghi (2007) definem Plano de Negócio como um documento escrito de planeamento cujo objetivo é definir a estratégia para comercializar a ideia potencial de negócio a um conjunto de *stakeholders*. Este documento deverá, não só enfatizar as forças e o potencial do projeto, mas também retratar de uma forma transparente e realista os problemas, riscos e obstáculos e respetivas soluções para os ultrapassar.

Não existe um *template* de um plano de negócio que deva ser seguido, dadas as especificidades de cada negócio, mas existem algumas características referidas por vários autores – o *plano de negócio* deve ser completo, preciso, conciso e fácil de compreender e interpretar.

Patnaik et al. (2021) reiteram ainda que é importante saber responder a 3 questões para ser bem-sucedido no planeamento estratégico de um negócio num mundo pós pandemia: como é que o nosso negócio está a fazer dinheiro, quem são os *stakeholders* fundamentais envolvidos nos processos operacionais e como afetam o nosso plano, e qual a previsão de comportamento do consumidor após a pandemia.

Assim, através do plano de negócio serão definidos um conjunto de *outputs* estratégicos que culminam numa série de ações operacionais que trabalham para alcançar objetivos em comum da organização.

Se alguns autores reforçam a importância da realização de um plano de negócio para o seu lançamento, como vimos anteriormente, Berry (2008) apresenta também uma forma diferente de trabalho, destacando a importância de se ir planeando ao longo do caminho. Ou seja, nesta abordagem '*plan-as-you-go*' ao plano de negócio aplicam-se os princípios referidos anteriormente, embora com um foco diferente. Não é um método, com processos sistemáticos organizados passo a passo, mas uma abordagem que implica um caminho, uma direção, uma filosofia, que permite a personalização às características específicas do negócio e da equipa que o desenvolve, permitindo ajustes à realidade concreta a planear.

Na sequência da abordagem de Berry (2008), e atendendo às características específicas do plano de negócio do *Venues Portugal*, considerámos fazer alguns ajustes aos clássicos modelos de plano de negócio. Em primeiro lugar, alguma da revisão bibliográfica acabou por ficar dispersa pelo documento, pois considerámos ser mais útil no enquadramento da aplicação das teorias ao caso do Venues Portugal. Em segundo, reforçámos neste capítulo da revisão da literatura duas temáticas que consideramos centrais para o desenvolvimento deste negócio em específico: a problemática dos 3 segmentos-alvo B2B/B2C/B2B2C e a construção de uma identidade de marca forte.

3.2.1. Problemática B2C/B2B

Segmentar mercados é uma tarefa desafiante, mas pode ter um impacto enorme no sucesso das empresas, já que pode levar a tomadas de decisão mais adequadas às necessidades dos consumidores e, assim, a empresas mais rentáveis (Brotspies & Weinstein, 2019).

Uma das formas mais clássicas de segmentar o mercado é a utilização dos conceitos *business to consumer* (B2C) e *business to business* (B2B). Brennan et al. (2010) constatarem que a característica distintiva de um mercado B2C para um mercado B2B reside no facto do cliente ser uma organização e não um consumidor individual. Assim, para melhor compreender a diferença do mercado B2B, é importante compreender 3 universos distintos: diferenças estruturais no mercado, diferenças no comportamento de compra e diferenças nas práticas de marketing.

Quadro 1 - Diferenças entre o mercado B2B vs. B2C

Adaptado de Brennan et al. 2010

Diferenças estruturais do mercado	Consumidores compram produtos e serviços para satisfazer uma necessidade enquanto empresas compram produtos e serviços para auxiliar e facilitar a produção do seu trabalho.
Diferenças no comportamento de compra	Em organizações, o processo de compra é profissionalizado, envolvendo procedimentos formais e burocráticos, muitas vezes centralizados em decisores e departamentos de compra, com altos valores por transação.
Diferenças nas práticas de marketing	Nas organizações é fundamental que as mensagens promocionais sejam ajustadas às necessidades do cliente. Investir em <i>key account managers</i> é uma boa solução para manter e desenvolver a relação entre as duas partes.

No entanto, dada a crescente complexidade do mercado considera-se que esta visão dualista (B2B/B2C) não é suficiente. Nesta linha, Brotspies e Weinstein (2019) discutem a possibilidade de encontrar novos modelos que refletem uma intermediação, tornando a segmentação B2B mais complexa: *business-to-business-to-business* (B2B2B), sobretudo para intermediários industriais; *business-to-business-to consumer* (B2B2C), quando há um intermediário antes do consumidor.

Pensando nas características do mercado para o qual o Venues Portugal se dirige, este enquadramento teórico é muito relevante, como poderemos aprofundar nos capítulos seguintes.

3.2.2. Construção da Marca

De acordo com Lindon et al. (2013) a marca é um ativo que se torna numa vantagem comercial que, não só identifica o produto ou serviço num mercado extremamente vasto, como também os pode diferenciar dos restantes produtos e dá-lhes sentido.

Assim, apesar do conceito de marca não ser tangível, é um ativo valioso que contribuiu para cimentar um negócio no mercado. *“Brands are viewed as the major enduring asset of a company, outlasting the company specific products and facilities”* (Kotler et al. 2008, p. 521).

Casidy et al. (2019) argumentam que a identidade de uma marca é um fator de sucesso que aumenta a competitividade e leva à construção de uma relação mais forte com os consumidores. O processo de construção de uma marca forte assenta na consistência, na comunidade e no conteúdo, distinguindo-se 3 tópicos distintos: *brand strategy* – pensar estratégia com base em informação, *brand identity* – construção de uma identidade visual e *brand marketing* – disseminação junto da audiência.

Para construir uma marca forte, de acordo com o estudo que Riva e Politti (2021) desenvolveram, é fundamental perceber como é que os nossos clientes pensam e como é que se sentem em relação ao produto para assim conseguir aperfeiçoar toda a jornada do consumidor e providenciar uma experiência memorável e repetível.

Muzellec & Lambkin (2009) acrescentam ainda que podem ser desenvolvidas estratégias de marca diferentes: uma estratégia de integração que procura alinhar a imagem entre marcas empresariais e de produtos; e uma estratégia de separação que procura moldar imagens diferentes para diferentes intervenientes.

Por outro lado, Kotler et al. (2008) também reforçam que uma marca é um ativo muito valioso e acrescentam que vai bastante além do nome ou o símbolo. O real valor de uma marca mede-se quando se consegue atingir a preferência e lealdade do consumidor.

3.3. Eventos

3.3.1. Mercado dos Eventos

O mercado dos eventos está incorporado como um segmento do turismo precisamente pelo fator que a expressividade da atividade turística pode implicar na presença de um evento, sendo um excelente incubador de condições que promovem a prática da atividade turística e alavancam uma região, expandindo o impacto económico para lá do próprio evento (Getz & Page, 2016).

Por um lado, os eventos têm um efeito multiplicador na economia local e, de acordo com An, Kim e Hur (2021), é um segmento de público que está disposto a gastar mais dinheiro: os

participantes em eventos gastam mais do dobro do dinheiro e ficam, em média, 1.5 vezes mais tempo no destino do que outros segmentos de turistas. Por outro lado, o efeito gerado por um evento atua em segmentos chave da atividade turística, por exemplo, alojamento, restauração, pequenas lojas de rua, agências locais de viagens e eventos, transportes (Getz & Page, 2016; Getz & Page, 2019; Gonçalves & Umbelino, 2017). Existe, portanto, uma relação muito forte e extremamente íntima entre turismo e eventos que se reflete na imagem e percepção de um determinado destino.

Os eventos são uma área de estudo relativamente recente e com uma revisão de literatura pouco extensa, mas Bladen et al. (2018) definem eventos como *“temporary and purposive gatherings of people”* (p.3). Neste âmbito, exploram 3 características fundamentais:

- **Temporalidade:** os eventos têm uma hora de início, um programa a cumprir e um momento de término, ou seja, não se prolongam indefinidamente;
- **Reunião de pessoas:** implica que exista um conjunto de participantes, que se reúnem num dado local, com um objetivo comum;
- **Fator ritual:** como seres sociais que somos, desenvolvemos naturalmente interações sociais fora do âmbito familiar que passam a ser uma necessidade.

3.3.2. Gestão de Eventos

Os eventos são parte integrante da vida social e profissional das pessoas e, como consequência, tornaram-se um mercado atrativo e em rápido crescimento. De acordo com Mehrotra & Lobo (2020) este rápido crescimento aliado ao aumento da complexidade deste tipo de eventos, levantou a necessidade de profissionalização e da existência de agências de organização de eventos, especialistas em conceber, planear e produzir diversos tipos de eventos.

Beech et al. (2014) apresentam-nos a gestão de um evento como o processo de planear, liderar, organizar e controlar um conjunto de variáveis que se encadeiam sobre a forma de um acontecimento. Consideram-se não só eventos de larga escala e de carácter profissional - por exemplo, conferências, festivais, feiras - mas também pequenos acontecimentos de cariz pessoal, como festas de aniversário e casamentos.

É importante salientar que estamos a definir conceitos com base num pressuposto comercial, o que significa que a gestão destes eventos envolve a contratação de uma empresa especializada na área, que apresenta uma proposta técnica e comercial ao anfitrião, embora possamos também encontrar pessoas que organizam eventos a título informal, sobretudo no meio familiar e social mais chegado.

Num contexto profissional, organizar e produzir um evento é um fenómeno que engloba um conjunto de interações entre vários *stakeholders*, clientes, fornecedores e equipa de gestão. Neste sentido, Matthews (2016) identifica-nos um modelo conceptual com 5 fases fundamentais para a produção de um evento:

- i. *The concept and proposal phase* – Esta fase engloba a construção do conceito e a elaboração da proposta. Numa primeira instância, é crucial pesquisar e analisar a viabilidade das ideias propostas e fornecedores que as consigam desenvolver, bem como seleccionar *venues*, compará-los e fazer visitas de inspeção. Numa segunda instância, procede-se ao desenho da proposta, com base nos pedidos enviados aos fornecedores, onde deverá constar uma explicação detalhada do conceito, opções de *venues*, opções de eventuais serviços extra e um orçamento preliminar.
- ii. *The marketing and sales phase* – O propósito desta fase é avançar com uma decisão formal de adjudicação da proposta, apresentando-a ao cliente. Se for aplicável, é também nesta fase que se vendem bilhetes e angariam patrocínios.
- iii. *The coordination phase* – Esta fase inicia-se a partir do momento em que o evento se encontra adjudicado e termina quando avança a produção no terreno. É uma fase complexa, caracterizada por tarefas que envolvem a gestão de risco, como obter licenças e autorizações e tarefas administrativas, como contratar fornecedores e recursos humanos.
- iv. *The execution phase* – Esta fase marca o início da produção no terreno do evento e engloba a gestão dos vários intervenientes, por exemplo, coordenar as equipas envolvidas, fazer pagamentos a alguns fornecedores que o exigem antes, gerir a bilhética, garantir sinalética no espaço, orientar o processo de acreditação dos participantes, etc.. Esta fase termina quando as desmontagens e limpeza são finalizadas.
- v. *The followup phase* – A fase final engloba um conjunto de tarefas administrativas, como por exemplo, finalizar os pagamentos aos fornecedores, agradecer ao cliente ou aos participantes, fazer questionários de satisfação, recolher o feedback da equipa de gestão do evento e determinar o seu sucesso/insucesso.

É importante salientar que este processo de planeamento e gestão varia de acordo com o tipo de evento e, na grande maioria dos casos, existem tarefas que se prolongam por várias fases, com complexidade e tempos diferentes de execução.

3.3.3. **Venue e Processo de Decisão**

De acordo com o dicionário de Cambridge, **venue** é uma palavra em inglês cuja tradução literal é espaço para eventos. Deriva do latim “venire” e é utilizada para designar um local onde um evento organizado acontece, por exemplo, uma conferência, concerto ou uma reunião. É, portanto, um termo amplamente utilizado por um profissional organizador de eventos.

O *venue* é um fator chave que influencia o sucesso de evento (Davidson & Rogers, 2006). Com base neste pressuposto, têm sido desenvolvidos estudos e esforços no sentido de compreender quais os elementos fundamentais que aceleram o processo de escolha de um *venue* e quais os fatores internos e externos que impactam esta decisão por parte do organizador de eventos.

An, Kim e Hur (2021) estudaram a importância dos fatores que influenciam o processo de decisão na escolha do *venue* para um evento. Apesar de não ser um processo linear, concluíram que o profissional organizador de eventos se foca mais em detalhes logísticos, como a zona de cargas e descargas, as facilidades das salas e a capacidade de resposta dos empregados, enquanto o cliente se preocupa mais com fatores como a localização, preço, elegância das salas ou a proximidade de restaurantes e hotéis.

Os fatores que influenciam a escolha de um *venue* variam conforme o papel que o indivíduo representa no processo de organizar o evento, mas também aspetos como o nível de conhecimento sobre eventos, motivações individuais, experiências passadas, preferências pessoais, impactam na decisão final (An, Kim & Hur, 2021).

Nolan (2018) aborda também a importância da escolha do *venue* para eventos bem-sucedidos e reitera que, incluir esta decisão no início da conceção da proposta, traz uma dinâmica mais fluída ao processo de gestão do evento. Para além disso, fatores como a arquitetura, o *layout*, as capacidades de lotação, a decoração, as acessibilidades e eventuais limitações devem ser exploradas *a priori*, fazendo uma triagem de espaços que não se adequam e que nem devem ser considerados para apresentar ao cliente.

3.3.4. **Tecnologia nos eventos**

A tecnologia tem sido o motor da sociedade e é um fator preponderante na evolução histórica em vários ramos distintos. O objetivo principal é facilitar e otimizar processos que já existem, permitindo a modificação a nosso favor do ambiente que nos rodeia.

Alex (2020) perspetiva-nos sobre a importância da tecnologia no setor dos eventos e reitera que já não é uma mera tendência passageira, mas sim um pilar essencial que deve ser integrado

no dia-a-dia dos organizadores de eventos. Aqui, distingue-nos 2 óticas diferentes: utilização da tecnologia para impactar os participantes – por exemplo, através de aplicações móveis que permitam partilha de documentos apresentados numa conferência e que ajudam ao processo de *networking* entre participantes, ou utilização da tecnologia para melhorar e facilitar o planeamento dos eventos – por exemplo, através da utilização de um motor de pesquisa para encontrar espaços para eventos.

Mehrotra & Lobo (2020) estudaram os impactos da inovação tecnológica no mercado dos eventos e concluíram que a tecnologia torna o planeamento de um evento mais eficiente – reduz o tempo das tarefas, otimiza os custos e permite foco noutros detalhes importantes do planeamento.

Baynast et al. (2018) refletem sobre o contexto tecnológico na vida dos consumidores e as possibilidades para as empresas que dele advêm. As redes sociais vieram amplificar o papel do consumidor e alterar o contexto comunicacional, originando um consumidor móvel e permanentemente conectado, o que afetará o processo de decisão de compra e a relação que estabelece com as empresas e marcas. Os hábitos de partilha de conteúdos florescem modelos de negócio baseados em plataformas que dão palco aos produtos e serviços dos utilizadores.

A partilha imediata de fotos e vídeos, bem como de opiniões e *reviews* diretamente na internet, constitui um fator que aproxima os proprietários dos *venues* ao seu *target* potencial, indo já referenciados. Neste aspeto, as redes sociais ultrapassam largamente os meios tradicionais na divulgação e promoção de conteúdo. Outro fator que também faz parte desta revolução tecnológica é crescente necessidade por parte dos clientes de quererem ter sempre ideias novas e disruptivas para fazer os eventos, de modo que estes sejam mesmo mencionados nas redes sociais.

Baynast et al. (2018) acrescentam ainda que com o digital a possibilidade de analisar uma grande variedade de métricas, em tempo real, e interpretar os resultados constituem uma vantagem acrescida para as empresas no sentido de se conseguirem adaptar rapidamente.

Em suma, a tecnologia mudou a forma de gerir os negócios para sempre e veio romper completamente a forma de atuação das empresas e contribuir para uma maior volatilidade do mercado, mas, como Kane et al. (2015) nos relembram, deverá ser sempre a estratégia e não a tecnologia que deverá liderar a transformação digital.

4. Metodologia

A metodologia apresentada traduz a abordagem adotada e as atividades de pesquisa, análise e processo de decisão em cada etapa. O desenvolvimento deste plano de negócio tem por base uma estratégia de *action research*, onde existe possibilidade de intervenção na entidade de investigação e consequente análise de dados, de forma cíclica e contínua. Esta possibilidade permite tirar elações estratégicas e ir ajustando à realidade do plano de negócio.

A revisão de literatura desenvolvida na secção anterior ilustrou a perspetiva académica dos conceitos envolvidos no projeto Venues Portugal. Aqui, podemos identificar claramente 2 principais áreas de estudo, com destaque para temáticas que, claramente, influenciam o Venues Portugal: empreendedorismo e construção de um plano de negócios, com particular destaque na diferença de abordagens entre os modelos B2B e B2C/B2B2C e a construção da marca; e os eventos, com foco particular na gestão de eventos de forma profissional.

As referências bibliográficas que suportam esta revisão de literatura foram selecionadas em *journals*, ou seja, revistas científicas, e livros de publicação recente (a maioria a partir de 2018). Houve também a preocupação de fazer pesquisas na comunicação social especializada na área dos eventos, sobretudo online, onde foi possível encontrar vários estudos de 2020, quando a crise pandémica global nos fez repensar nos modelos de trabalho. Dada a natureza do objeto de estudo, o contexto de criação do Venues Portugal, e o tempo que implica investigação científica e a sua publicação, considerámos que esta pesquisa nos media especializados era uma mais-valia para aceder não só a dados secundários, como também para analisar a perspetiva dos profissionais do mercado dos eventos no rescaldo de grandes alterações na forma de trabalhar.

As secções seguintes deste trabalho estão estruturadas de acordo com a configuração de um plano de negócios, que pretende ser um documento sistemático com um conjunto de ações e recursos para atingir os objetivos, embora, como vimos na revisão da literatura, haja a clara noção de que este deve ser flexível e evoluir de acordo com as mudanças das diferentes circunstâncias.

Assim, começaremos por definir o *framework* da problemática (figura 2) e esquematizar a ideia de negócio, para melhor se entender qual a necessidade que o Venues Portugal vem suprimir no mercado.

Depois, proceder-se-á a uma análise de mercado, que tem como propósito providenciar informação sobre o macro e microambiente em que a empresa vai atuar. Será feita uma **Análise PESTAL**, onde serão aprofundados dados sobre contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal e também sobre o mercado dos eventos em Portugal e tendências de evolução de mercado. Os dados recolhidos para esta parte do plano advêm de tipos de fontes

diversas: relatórios de instituições nacionais/internacionais, dados estatísticos e financeiros, documentos legislativos e governamentais, e são os mais recentes que existem à data.

Posteriormente, será feita uma análise interna sob a forma de um diagnóstico à empresa através do **Business Model Canvas**. Uma vez que se trata de um negócio em ascensão, esta ferramenta ajuda a esquematizar as características internas, ao mesmo tempo que tem em consideração aspetos que antecipam o desenvolvimento da estratégia.

A análise competitiva será trabalhada através de uma **Análise SWOT**, que combina as oportunidades e ameaças do ambiente externo, exploradas na análise de mercado, e as forças e fraquezas do ambiente interno, descritas na análise interna.

É também fundamental conhecer todos os *players* do mercado, especialmente aqueles que partilham serviços que satisfazem as mesmas necessidades e as mesmas dores que o Venues Portugal. Portanto, proceder-se-á a uma **Análise da Concorrência**, através de um diagnóstico aos serviços que os concorrentes oferecem, bem como uma análise às redes sociais e artigos/notícias onde tenham sido mencionados. Com esta análise, será mais fácil aplicar o **Modelo das 5 Forças de Porter**, que nos vai obrigar a refletir sobre o comportamento dos diferentes tipos de concorrência e vai, certamente, providenciar *insights* relevantes sobre a competitividade do mercado. A combinação destas análises permitirá também identificar os elementos que potenciam uma vantagem competitiva.

Depois de aplicados todos os modelos e ferramentas descritos nos parágrafos anteriores, vão ser definidos objetivos e vai ser estruturada a estratégia de desenvolvimento: visão, missão e valores da marca, bem como a segmentação e o posicionamento, através da aplicação do **Triângulo de Ouro do Posicionamento**. Posteriormente, será trabalhado o modelo operacional, através da reflexão do **Marketing-Mix, Recursos Humanos, Materiais e Tecnológicos**, bem como a elaboração de um **Cronograma de Implementação**, que terá início em 2023 e esquematizará as tarefas e metas a atingir.

Por último, será apresentado o **Plano Financeiro**, com uma projeção financeira a 5 anos, que terá como principal foco uma síntese dos principais custos, bem como uma projeção de vendas e posterior demonstração de resultados previsional. Como o ano 2021-22 serviu para estruturar e desenhar a ideia, procurar fornecedores e lançar o negócio no mercado, optámos por focarmo-nos nos anos vindouros e nas ações estratégicas que este plano vai originar.

Para melhor compreender a estrutura metodológica escolhida, optámos por esquematizar a problemática no subcapítulo seguinte, que servirá de ponto de partida para a compreensão do negócio e dos desafios inerentes à sua implementação estratégica.

4.1. Framework da Problemática

Com base na Revisão da Literatura e com o aprofundamento dos conteúdos teóricos sobre gestão de eventos, tecnologia e empreendedorismo, foi possível esquematizar os principais tópicos inerentes à implementação do projeto e descritas na figura 2.

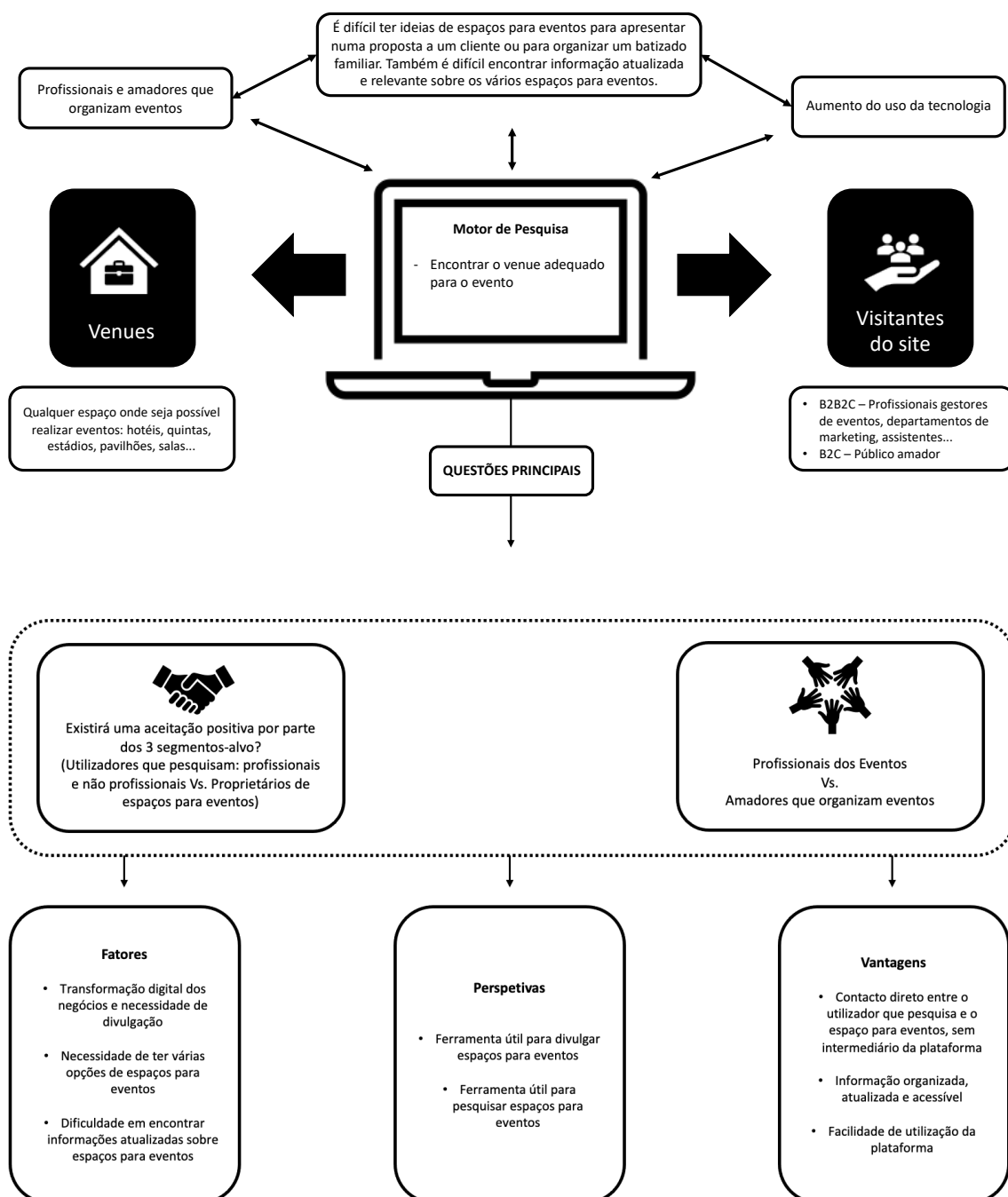


Figura 2 - Framework da Problemática

Fonte: elaboração própria

5. Análise Externa

A análise externa de mercado é um processo de pesquisa e tratamento de dados sobre o macro e microambiente onde se insere a empresa. Com esta análise, são obtidas informações relevantes sobre o contexto de atuação da empresa, potenciais clientes, posicionamento da concorrência, *stakeholders* envolvidos, etc. O objetivo é munir-nos de informação para que as decisões estratégicas tomadas tenham uma base teórica forte (Schwetje & Vaseghi, 2007).

A primeira fase de implementação do Venues Portugal é no mercado português (Portugal Continental, Madeira e Açores), por isso, a recolha de informação irá nessa abordagem. Contudo, como existe pouca informação sobre os valores de mercado em Portugal, optámos também por trazer uma visão internacional para melhor se aproximar às previsões futuras de crescimento.

Em Portugal, desde 2011 que eventos como concertos, feiras e congressos internacionais, campeonatos desportivos e concertos, têm registado um aumento progressivo no número de sessões. Em 2019, ocorreram cerca de 37 mil sessões (INE & PORDATA, 2022a). Numa outra vertente ao nível não profissional, também existem muitas comemorações de carácter pessoal, como por exemplo, batizados, aniversários, convívios entre amigos e casamentos, tendo em 2019 ocorrido cerca de 33 mil registos matrimoniais (INE & PORDATA, 2022b).

5.1. Modelo PESTAL

A análise do contexto externo de mercado, através do modelo PESTAL, é uma ferramenta analítica que permite compreender as condições e particularidades do meio onde a empresa se insere e proporcionar uma visão alargada de todos os fatores que podem influenciar a operação estratégica. Através desta análise, é possível ter-se uma visão macro de um conjunto de pontos que podem ter algum reflexo no negócio, muito importante para um negócio em fase inicial de vida, sendo também possível prever tendências de evolução de mercado (Matovic, 2020).

5.1.1. Contexto Político

O Programa Transformar Turismo, destinado a entidades públicas e privadas, tem o objetivo de apoiar o setor na criação de um turismo sustentável, responsável e inteligente. Este programa tem uma dotação de 20 milhões de euros para apoiar o desenvolvimento de produtos, serviços e negócios inovadores que tenham como pano de fundo a valorização turística e foquem em produtos/serviços de valor acrescentado, que deem resposta às necessidades do consumidor e que tenham em consideração oportunidades de carácter sustentável e de transformação digital (República Portuguesa, 2021).

O governo português também já reconheceu a importância do segmento dos eventos, tendo criado programas de apoio e vários grupos de trabalho para a captação de eventos internacionais – congressos, corporativos, culturais, desportivos, gastronómicos – de interesse turístico para Portugal. De acordo com o Despacho Normativo nº 26/2021 de 18 de outubro, que aprova o Programa de Apoio à Organização de Eventos de Interesse Turístico denominado Portugal Events, inserido no Plano Reativar o Turismo - Construir o Futuro. (Ministério da Economia e Transição Digital, 2021)

Este tipo de eventos contribui não só para o crescimento económico, mas também pelo valor acrescentado para as comunidades locais, já que combatem a sazonalidade, representa uma taxa de ocupação satisfatória nas unidades de alojamento e uma exploração do comércio local. (Turismo de Portugal, 2017)

5.1.2. Contexto Económico

Após a crise financeira que Portugal enfrentou entre 2010 e 2014, registava-se um período de crescimento económico, com os números de desemprego nos valores mais baixos dos últimos tempos (em 2019, registou-se uma taxa de desemprego de 6,6%, a mais baixa nos últimos anos). Como consequência da pandemia, observamos um aumento ligeiro do desemprego, mas, atualmente, já nos encontramos nos números de 2019. (INE & PORDATA, 2022c)

Também como consequência da pandemia e devido às medidas adotadas pelo governo português, nomeadamente, o estado de emergência que obrigou à redução da atividade económica das empresas, o PIB, decresceu 8,44% em 2020 (INE & PORDATA, 2022d). Contudo, em 2021, observou-se uma recuperação acima da média, com a taxa do PIB a aumentar cerca de 4,83% que pode ser explicado pelo contributo positivo da procura interna, recuperação do consumo privado e do investimento, e pelo consumo positivo externo, importações e exportações de bens e serviços.

De acordo com o mais recente Relatório Semestral da Comissão Europeia, a descida abrupta do PIB em 2020 deveu-se ao facto do país ter a sua atividade voltada para o turismo, sendo que a pandemia veio vulnerabilizar isso mesmo. Apesar do exposto, refere também que é um país em recuperação e aponta para uma taxa de crescimento de 5,8% até ao final de 2022. Estima-se também que o PIB tenha atingido níveis pré-pandemia no primeiro trimestre deste ano. (Comissão Europeia, 2022) – dados aos quais ainda não temos acesso.

Em relação à inflação, em 2021 subiu para 0,9% e estima-se que aumente até aos 4,4% no ano corrente, devido a uma volatilidade significativa nos mercados dos bens essenciais afetados pela invasão da Ucrânia pela Rússia. A conjugação de 3 fatores (salários baixos, impostos altos e

bens e serviços também mais altos) coloca os portugueses num nível inferior de consumo, relativamente a outras economias europeias. (Comissão Europeia, 2022)

Ainda também dentro do contexto económico, vale a pena mencionar que o tecido empresarial português é 99,9% constituído por PMEs. (INE & PORDATA, 2022e)

Para materializar a questão do empreendedorismo, um bom indicador a observar é o número total de empresas constituídas, que, desde 2012, tem aumentado exponencialmente, com uma pequena descida em 2020, fruto da pandemia. (INE & PORDATA, 2022f)

Já em relação ao mercado dos eventos, a nível nacional, não existem estudos substanciais nem dados relevantes referentes ao valor global do mercado dos eventos e ao aporte que este representa para a economia nacional. Contudo, ao nível mundial e de acordo com os dados mais recentes do relatório da Allied Market Research, em 2019, esta indústria estava avaliada em 1 135.4 biliões de dólares e é expectável que, até 2028 tenha uma taxa de crescimento de 11,8%. (Vig, Himanshu & Deshmukh, 2022). Em relação a Portugal e considerando o contexto pandémico que o país e o mundo atravessaram, teve implicações diretas no setor dos eventos, que foi bastante afetado e teve quebras na ordem dos 765 milhões de euros. (Neves, 2021)

5.1.3. Contexto Social

O contexto social que se vive atualmente está muito marcado pelo impacto que a crise pandémica causa em vários espetros da vida, nomeadamente, ao nível da saúde, educação, mercado de trabalho, poupança e consumos.

A qualificação ativa da população tem vindo a aumentar desde 2011, revelando que a educação está a chegar a cada vez mais pessoas. A pandemia trouxe alguns desafios com o ensino à distância, nomeadamente, desigualdades ao nível do acesso à *internet* e dispositivos de trabalho. Para além disso, as escolas, colégios, universidades, centros de estudos, funcionam como âncoras que proporcionam aprendizagem e um convívio na heterogeneidade, o que promove a coesão social, fator bastante afetado com os desafios impostos por um ensino totalmente remoto. (DGEEC, 2021)

Em 2019, o rendimento mediano equivalente das pessoas com educação ao nível do ensino superior era 1,7 vezes maior do que o das pessoas com educação até ao ensino básico. O nível de educação também afeta a desigualdade salarial entre géneros, sendo que, em média e em diferentes níveis de escolaridade, por cada 1€ ganho por um homem, uma mulher recebe 73 cêntimos. Vale também mencionar que o nível de pobreza não atinge todos os grupos da população da mesma forma. Em 2019, o risco é muito mais elevado para pessoa com menos escolaridade (21,9%), em famílias monoparentais (25,5%) e residentes em regiões rurais

(21,2%). A maior incidência regista-se no grupo de pessoas desempregadas, onde em entre 2008 e 2018 cresceu de 35% para 45%. (Peralta, 2022)

De acordo com o mais recente relatório que avalia o grau de segurança dos países do mundo, Portugal encontra-se na 6ª posição como um dos países mais seguros, fator que contribui para a escolha de Portugal como destino para eventos de vários tipos. Este relatório analisa 23 indicadores que pretendem avaliar o nível de segurança na sociedade, conflito externo e presença militar. (IEP, 2022)

Contudo, em Fevereiro do ano corrente, este setor ultrapassou em 7% a atividade pré-pandemia, e prevê-se que, até Junho registe um crescimento de 92% face a 2019, com base numa análise ao mercado feita pela Fixando. (Fixando, 2022)

No último relatório, antes da pandemia, publicado pela *International Congress and Convention Association*, Portugal ocupava a 10ª posição no *ranking* mundial de países com maior número de eventos no âmbito dos congressos, convenções e incentivos, tendo subido uma posição desde o ano passado e mantendo o 7º lugar a nível europeu. Em acréscimo, Lisboa ocupava também a 2ª posição ao nível de cidades que albergam mais eventos, ficando apenas atrás de Paris. (ICCA, 2019)

Outro dado relevante para o contexto externo no mercado dos eventos é a forte aposta na captação de eventos, sendo que desde 2016, Portugal já captou 366 novos congressos e em 2019 captou 146, com um investimento de 1,4 milhões de euros (Turismo de Portugal, 2022).

O Programa de Captação de Eventos Corporativos e Congressos Internacionais, captou 366 novos congressos para Portugal, assumindo-se este programa como um importante eixo de atuação para projetar a imagem do país e criar atratividade ao longo de todo o ano e ao longo do território. (Turismo de Portugal, 2020)

A pandemia forçou o mercado dos eventos a parar por completo, mas trouxe também mudança e inovação e enfatizou a necessidade inegável de juntar pessoas. De acordo com um estudo levado a cabo pela plataforma Bizzabo em 2020, 60% de pessoas em cargos de liderança vêem os eventos como uma forma única de comunicar e querem inseri-los nas suas estratégias de *marketing*. Noutro estudo da mesma plataforma, mas de 2019, 85% de pessoas em cargos de liderança acreditam que os eventos presenciais são fundamentais para o sucesso da empresa. Ainda neste contexto, 96% consideram que os eventos presenciais providenciam oportunidades valiosas para criar conexões entre as pessoas num mundo cada vez mais digital. (Bizzabo Research, 2022)

5.1.4. Contexto Tecnológico

De acordo com o relatório do We Are Social e do Hootsuite de 2022, 85% da população portuguesa utiliza a internet, o que corresponde a cerca 8,63 milhões de utilizadores. Em média, os utilizadores passam cerca de 8 horas por dia na internet, principalmente por motivos de trabalho, aprendizagem (*e-learning*), utilização das redes sociais e compras *online*. O teletrabalho, potenciado pela pandemia, acelerou a utilização intensiva de internet nas casas dos portugueses e garantiu a continuidade das atividades económicas.

O inquérito realizado pelo INE, publicado em 2020, com o objetivo de perceber a utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, refere que 85,5 % dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa e 81,7% utilizam a ligação através de banda larga. A população entre os 16 e os 74 anos que utilizou a internet nos 3 meses anteriores à entrevista, fê-lo, principalmente, para comunicar e aceder a informação. (INE, 2020)

Ainda de acordo com este mesmo estudo, as desigualdades sociais também se expressam no acesso à internet. Por classes de rendimento, observa-se que os agregados do quintil mais elevado (20% dos agregados de maior rendimento) são os que apresentam níveis de acesso mais elevados à internet em casa (cerca de 96,8%). No outro extremo, 20% dos agregados com menores rendimentos, as proporções reduzem-se para 66,9% com acesso à internet em casa. (INE, 2020)

Os dados do Bareme Internet indicam que, em Portugal, a utilização do telemóvel como dispositivo primordial de acesso à *internet* se mantém, seguido do computador. Curiosamente, a utilização da internet na televisão tem crescido de forma constante desde 2012, tendo em 2021 ultrapassado o *tablet*. (Grupo Marktest, 2021)

Já na perspetiva das empresas, em 2021, 96,6% das empresas e 44,5% das pessoas ao serviço, utilizaram computador com ligação à internet para fins profissionais. Também em 2021, 62% das empresas referem ter *website* próprio, com o objetivo de disponibilizar informação sobre os produtos ou serviços que oferece, listas de preços e ligações ou referências a perfis das redes sociais. Para além disso, 59,4 % das empresas utilizam meios de comunicação digital e quase a totalidade destas empresas, cerca de 97,9%, utiliza as redes sociais. (INE, 2021)

No relatório anual da Sweap de 2022 sobre os profissionais que gerem eventos, cerca de 50% dos profissionais de eventos entrevistados considera que, a sua atividade de conceber, planear e produzir um evento pode ser ainda mais eficiente se conjugada com tecnologia. De acordo com um estudo da Skift Meetings, a maioria dos profissionais de eventos ainda confia bastante no *word-of-mouth* (49,3%) e faz o seu trabalho de pesquisa sobre os *venues* on-line. Tendo isto em consideração, motores de pesquisa (52,4%), *marketplaces* de *venues* (35,5%),

redes sociais (21,1%) e *reviews online* (19,5%) são os métodos que mais pesam no processo de decisão e escolha de um *venue* para um evento. (Skift Meetings Studio Team, 2022)

Não há dúvida que a utilização da tecnologia está na base de tudo o que fazemos e o facto de utilizarmos a tecnologia para tudo, faz também com que sejamos mais exigentes nos serviços. Depois da pandemia, esta consciência ganhou ainda mais expressão porque fomos obrigados a viver com base na tecnologia, contudo, apenas 27% das organizações têm uma estratégia para a transição digital bem definida. (Alvo, 2022)

O Plano de Recuperação e Resiliência, de ora em diante designado PRR, já foi aprovado e Portugal vai receber apoios europeus (sob a forma de subvenções e empréstimos) com cerca de 650 milhões de euros para apoiar a transformação digital das empresas. Essencialmente, em 3 vertentes diferentes: capacitação, transição e catalisação digital. (Alvo, 2022)

5.1.5. Contexto Ambiental

Portugal é sobejamente conhecido pelos esforços que direciona para um desenvolvimento ambiental sustentável. De acordo com o relatório do Estado do Ambiente de Portugal 2020-21 (2021), destacam-se os seguintes pontos:

- 58,3% da energia elétrica produzida em Portugal teve origem em fontes de energia renovável;
- Redução das emissões de gases com efeito de estufa para 8,6%, uma redução de 32,3% face a 2015;
- Excelente nível de qualidade da água para consumo humano (99% de água segura na torneira, pelo 6º ano consecutivo);
- 90,6% de águas balneares com a classificação de “excelente”;
- Interesse da população pela conservação da biodiversidade, refletindo-se num aumento do número total de visitantes a áreas protegidas;
- Taxas de reciclagem vão ao encontro das metas globais estabelecidas na legislação;
- Crescimento de 43% face ao ano anterior na escolha de carros elétricos;
- Melhoria generalizada na qualidade do ar.

Apesar de, numa primeira instância, o contexto ambiental não se enquadrar diretamente neste projeto, fatores relacionados com a sustentabilidade ambiental são preponderantes na escolha de Portugal como destino para organização de todo o tipo de eventos. E, para além disso, a área ambiental é das que mais impacto tem na forma como são geridos os recursos no contexto dos *venues* e é uma informação cada vez mais requisitada pelas pessoas – quer seja

pelos públicos dos eventos (B2C), que estão mais exigentes, ou pelos organizadores dos eventos (B2B2C), por pressão dos seus clientes que querem passar uma imagem sustentável.

5.1.6. Contexto Legal e Tributário

Em Portugal, o sistema legal é dividido pelo sistema fiscal e pelo sistema nacional de segurança social, respetivamente Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e Segurança Social (SS).

Com a constituição da empresa, surgem alguns encargos fiscais obrigatórios:

- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC) – É o imposto sobre o rendimento das empresas com sede em Portugal e com atividades de natureza comercial, industrial ou agrícola e que é calculado com base nos lucros do ano anterior, com ajustes no ano seguinte. Com base na atividade do Venues Portugal, este imposto é de 21%, depois de entrega da declaração de rendimentos. (Portal ePortugal, 2022a)
- Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) – É o imposto sobre o consumo, aplicado às vendas ou prestações de serviços em Portugal e é pago pelo consumidor quando o serviço é prestado e é, posteriormente, entregue pela entidade comercial à AT. A declaração tem de ser entregue por um contabilista certificado caso a empresa tenha contabilidade organizada e, de acordo com a natureza de atividade do Venues Portugal, a taxa do imposto deverá ser de 23%. (Portal ePortugal, 2022b)
- Taxa Social Única (TSU) – É uma contribuição da empresa em 23,75% para a SS sobre os rendimentos dos colaboradores, bem como a taxa de 11% sobre o vencimento de cada trabalhador. (Portal ePortugal, 2022c)

A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas é um sistema de classificação que atribui um ou vários códigos, dependendo do ramo de atividade de cada empresa. No caso do Venues Portugal, está enquadrado na classificação abaixo:

- **CAE 62020 – Atividades de Consultoria em Informática:** Conceção e fornecimento de programas informáticos e tecnologias de comunicação ou componentes do sistema que podem também ser fornecidos por terceiros. (INE, 2007)

No caso dos proprietários dos *venues* ou dos profissionais que organizam eventos, que prestam serviços neste âmbito, estão enquadrados com o código abaixo:

- **CAE 82300 – Organização de feiras, congressos e outros eventos similares:** Compreende atividades ligadas às organizações de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e organização de encontros sociais, científicos ou culturais. (INE, 2007)

O Venues Portugal deve seguir também legislação em vigor aplicável a *websites* e empresas online, que não prevê alterações futuras. Assim, é importante olhar para os seguintes decretos de lei:

- Decreto-lei nº 24/2014 – Proteção dos consumidores no caso de contratos celebrados à distância e fora do estabelecimento comercial (Ministério da Economia, 2014).
- Decreto-lei nº156/2005 – Obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral (Ministério da Economia e da Inovação, 2005).
- Regulamento geral sobre a proteção de dados (RGPD) - Estabelece regras relativas ao tratamento por uma pessoa, empresa ou organização dos dados pessoais (Regulamento Europeu, 2016 /679 do Parlamento Europeu e do Conselho).

6. Análise Interna

6.1. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de análise estratégica, desenvolvida por Alexander Osterwalder e que tem como propósito analisar internamente a empresa. Este modelo assenta numa tabela com nove blocos de informação, que representam as nove componentes necessárias para transformar os problemas dos clientes em produtos ou serviços que resolvam as suas necessidades e que sejam rentáveis para a empresa (Ojasalo & Ojasalo, 2019).

O Venues Portugal trata-se de uma ideia inovadora de negócio. Como tal, esta ferramenta é um método eficaz para refletir e esquematizar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, ao mesmo que tempo que se consegue estruturar as diferentes componentes do negócio. A tabela sistematizada pode ser analisada no apêndice B.

6.1.1. Segmento de Clientes

O Venues Portugal é direcionado para 3 segmentos distintos de clientes, com objetivos e necessidades diferentes que são importantes considerar. Por um lado, temos os *venues* – que são os proprietários dos espaços para eventos e que precisam de divulgar o seu espaço na plataforma (B2B). Por outro lado, temos os utilizadores do *website* – e aqui temos a divisão em 2 públicos também distintos e com necessidades diferentes: os profissionais da área dos eventos, que trabalham diariamente no mercado (B2B2C) e público em geral, que apenas organiza eventos informalmente, usualmente, eventos sociais.

6.1.2. Proposta de Valor

O serviço fornecido pelo Venues Portugal é entregue através de uma base de dados digital, englobada numa plataforma de pesquisa que se materializa num motor de busca de espaços para eventos. A proposta de valor do Venues Portugal assenta em 4 pilares diferentes, todos com o mesmo objetivo - resolver os problemas e necessidades dos três segmentos-alvo, fazendo o *match* perfeito entre a oferta e a procura:

- Plataforma agregadora que reúne, num só portal, os principais espaços para eventos em Portugal.
- Dar visibilidade aos *venues*, fornecendo informação completa, atualizada e pertinente ao utilizador.
- Facilidade na pesquisa e navegação otimizada, de uma forma rápida e eficiente.
- Contacto direto entre o cliente e os *venues*.

6.1.3. Canais de Comunicação

Um dos objetivos do Venues Portugal é criar uma comunidade de espaços para eventos, que sirva de ponto de contacto entre as partes interessadas. Assim, uma aposta nas redes sociais é fundamental para divulgar os espaços aos seus públicos. Para complementar, é importante criar conteúdo relevante e consistente sobre organização de eventos e é também uma forma de gerar mais tráfego nas redes sociais e na plataforma em si.

Outra aposta ao nível dos canais de comunicação em que o Venues Portugal também investe é num contacto direto com os seus três segmentos alvo: B2C/B2B2C, através da presença em feiras ou *trade shows* direcionados para eventos ou turismo, como por exemplo a BTL ou a IBTM. Para além do exposto anteriormente, é igualmente fundamental estar presente em publicações da especialidade, por exemplo, EventPoint e Marketeer, sobretudo para o segmento mais específico B2B2C. Estes canais são importantes porque credibilizam a plataforma e comunicam diretamente com dois dos três segmentos alvo.

6.1.4. Relacionamento com os Clientes

É basilar que os segmentos de clientes sintam que o Venues Portugal é uma mais-valia no progresso do seu negócio e, portanto, é indispensável manter e nutrir relações com os clientes.

Numa primeira fase, o relacionamento com os proprietários dos *venues* é feito de uma forma bastante direta, com a marcação de reuniões *one-to-one* de apresentação do projeto e eventuais *e-mails*, chamadas telefónicas com dúvidas ou questões e visitas presenciais aos seus espaços para eventos. É essencial que eles entendam o funcionamento da plataforma e que sintam que são acompanhados em todas as fases do processo. Posteriormente, esta relação mantém-se através da partilha de métricas relativas às visualizações, número de cliques, número de contactos e *leads* geradas, *performance* global do seu *venue* no *website*, sempre numa perspetiva de mostra de resultados e de apresentação do Venues Portugal como uma mais-valia no dia-a-dia do seu negócio.

Já o relacionamento com os utilizadores que pesquisam no *website* (B2B e B2C/B2B2C) foi, numa fase inicial de introdução do projeto, bastante disseminado. Foram explicadas todas as vantagens e funcionalidades nas redes sociais e foi feita uma comunicação agressiva em vários canais, de modo a disseminar a existência e vantagens do Venues Portugal. Depois, a relação é mantida através do anúncio constante, nas redes sociais, de novos espaços para eventos e *newsletters* customizadas. Para além disso, existe um campo no *website* que permite que o utilizador contacte diretamente com a equipa do Venues Portugal, caso não encontre o que procura ou precise de uma proposta desenhada à medida das suas necessidades.

6.1.5. Fontes de Receita

O Venues Portugal é uma plataforma de livre acesso aos utilizadores que pesquisam no *website* e, portanto, o seu modelo de negócio depende diretamente dos proprietários dos *venues* e tem por base 3 estratégias diferentes:

- Subscrição mensal dos *venues* – os espaços para eventos pagam para estarem presentes no *website* e para terem acesso a uma série de *features* que lhes permitem divulgar o seu espaço junto do seu segmento-alvo. Através de 3 pacotes distintos: *Freemium*, *Premium* e *Gold*, os proprietários dos *venues* podem escolher o que mais lhes interessa ao nível estratégico. Este ponto irá ser explorado mais à frente, no capítulo 10, relativo à implementação estratégica.
- Publicidade no *website*, redes sociais ou *newsletter* – espaços ou outros tipos de serviços para eventos pagam para terem destaque na *landing page* do *website*.
- Apoios das Entidades Regionais de Turismo – o Venues Portugal funciona como uma montra dos espaços para eventos de determinada região, com potencial para aumentar o turismo e captar eventos nacionais e internacionais. Assim, as Entidades Regionais de Turismo apoiam os *venues*, comprando subscrições na plataforma.

6.1.6. Estrutura de Custos

De uma forma relativamente sucinta e que vai ser explorada mais à frente, a estrutura de custos do Venues Portugal pode ser analisada através dos custos fixos e dos custos variáveis. Alenco neste capítulo os principais custos ao desenvolvimento operacional do negócio:

- Salários de 1 colaborador, arrendamento do escritório e respetivos serviços de funcionamento (exemplo: água, eletricidade, serviço de internet, etc.), equipamentos (exemplo: computadores, impressora, material de escritório, etc.), custos inerentes ao alojamento da plataforma e ao domínio do *website*, *fee* mensal da contabilidade organizada, publicidade paga nas redes sociais, despesas de representação da empresa aos clientes e presença em feiras e *trade shows*.
- Para além dos custos operacionais, referentes à gestão diária da empresa, é importante ter um custo específico alocado para inovação e desenvolvimento, tendo assim uma visão mais a longo prazo.

O modelo de negócio do Venues Portugal é movido pelo valor, uma abordagem que se preocupa menos com a redução dos custos de estrutura e mais com a criação de uma proposta de valor de extrema qualidade mas que não é tão sensível ao preço.

6.1.7. Recursos-Chave

Os recursos-chave do Venues Portugal representam um conjunto de ativos fundamentais que fazem o negócio funcionar de forma próspera e, no caso do Venues Portugal, são:

- Equipa Interna – colaboradores qualificados para gerir o portal e redes sociais, fazer trabalho comercial de angariação de *venues*, gestão dos clientes em plataforma CRM e desenvolvimento de novas *features*.
- Recursos físicos e materiais – escritório e equipamentos tecnológicos (computadores, impressora, material de escritório, etc.), telefone e *internet*.
- Recursos humanos – pessoas com visão, criatividade e capacidade de adaptação.
- Recursos digitais – servidores *online* robustos para alojamento do *website* e plataforma de gestão de clientes, sendo que o *back office* do *website* tem um CRM integrado.
- Intelectuais – parcerias estratégicas com espaços e entidades de turismo.
- Financeiros – investimento.

6.1.8. Parceiros-Chave

Numa perspetiva de parcerias-chave, devem estar representados todos os *stakeholders* que ajudam a empresa a criar e entregar valor ao cliente final. Para além disso, também parceiros intelectuais e comerciais que podem ajudar a dar perspetivas diferentes e a alavancar o negócio, e também assumir como parceiros os nossos clientes B2B, que ajudam e fazem parte da cadeia que entrega valor aos clientes B2C/B2B2C. Consideramos, assim, como parcerias-chave:

- Janela Digital – empresa fornecedora de tecnologia que aloja a plataforma e implementa novas *features* de acordo com os *inputs* da equipa de gestão do projeto.
- 7 Agências Regionais de Turismo – com o objetivo de divulgar o Venues Portugal pelas regiões e patrocinar alguns espaços para eventos no portal, de modo a captar eventos para as regiões em questão.
- Turismo de Portugal – apesar de terem a sua própria plataforma (*Meetings in Portugal*) que vai ser analisada no capítulo seguinte, é importante para o destino Portugal estar associado a empresas como o Venues Portugal, que divulgam e ajudam a desenvolver as atividades turísticas no território.
- *Venues* – Todo o tipo de espaços para eventos, como quintas para casamentos, hotéis, centros de congressos e conferências, pavilhões, arenas, restaurantes, bares, estúdios, entre outros, os quais beneficiam em fazer parte da comunidade e estar inseridos diretamente no mercado. Para além disso, o Venues Portugal terá tanto mais valor quanto mais espaços estiverem presentes.

6.1.9. Atividades-Chave

Para o desenvolvimento da proposta de valor, identificam-se 5 atividades chave que estão na base do dia-a-dia de trabalho no Venues Portugal. Claro que, em diferentes fases de crescimento do negócio, existem tarefas com mais expressão que outras, mas, de um modo geral:

- Manutenção e desenvolvimento de novas *features* na plataforma;
- Trabalho comercial de angariação de *venues*;
- Gestão de clientes, resposta a *e-mails*, telefonemas e questões de faturação;
- Gestão de redes sociais, *design* e *copy*, e *e-mail marketing*;
- Gestão administrativa e financeira.

7. Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento de análise competitivo-estratégico que permite aprofundar as realidades externas e internas da empresa, combinando numa tabela os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do macro ambiente.

Esta ferramenta é muito apreciada porque obriga a um pensamento conciso e alguma capacidade de resumo de informação, o que é fundamental para definir prioridades de atuação estratégica, especialmente num negócio em início de vida (Gürel, 2017).

Quadro 2 - Análise SWOT

Fonte: elaboração própria

OPORTUNIDADES	
Op1	Mercado em expansão e franco crescimento;
Op2	Tendência para digitalização dos serviços;
Op3	Fenómeno ROPO - <i>Research online, purchase offline</i> ;
Op4	Segmento dos proprietários de espaços para eventos com maior disponibilidade para investir na promoção digital dos seus serviços;
Op5	Programas de incentivo ao empreendedorismo.

AMEAÇAS	
Am1	Crescimento dos eventos <i>online</i> , que têm uma necessidade de <i>venue</i> físico limitada;
Am2	Mercado apetecível para a entrada de novos concorrentes;
Am3	Concorrência específica de outras plataformas, que agregam mais serviços;
Am4	Aumento do número de utilizadores pode não acompanhar a capacidade do servidor;
Am5	Atualizações de <i>software</i> num curto período, por motivos de evolução tecnológica.

FORÇAS (PONTOS FORTES)	
Fo1	Facilidade na pesquisa dos espaços para a organização de eventos;
Fo2	Simplicidade e clareza na apresentação da informação;
Fo3	<i>Design</i> simples e moderno, bastante <i>user friendly</i> e intuitivo;
Fo4	Possibilidade de contactar diretamente os espaços para eventos através do <i>website</i> ;
Fo5	Capacidade de desenvolvimento de novas <i>features</i> no <i>website</i> ;
Fo6	<i>Know-how</i> profundo do mercado pela equipa de gestão do projeto.

FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS)	
Fr1	Inexperiência da equipa de gestão do projeto na criação de uma plataforma tecnológica;
Fr2	Desafio de comunicação: proprietários dos <i>venues</i> / utilizadores do <i>website</i> (profissionais e amadores);
Fr3	Recursos financeiros limitados;
Fr4	Notoriedade de marca e identidade no mercado inexistente.

Com base nesta análise SWOT, identificam-se 3 ações estratégicas fundamentais, que irão ser exploradas mais à frente e que advêm da conjugação das oportunidades e ameaças do meio envolvente com as forças e fraquezas do meio interno:

- Diferenciação através do posicionamento como uma plataforma fácil e acessível, com um design apelativo e um *look n' feel* distintivo.
- Investimento na divulgação da marca no digital, com o reforço de conteúdos no *website* e promoção paga nas redes sociais, com o principal objetivo de gerar tráfego.
- Divulgação do Venues Portugal através da presença em eventos da especialidade, relacionados com o mercado do turismo ou dos eventos.

8. Análise da Concorrência

Apesar do Venues Portugal ser um projeto pioneiro e inovador, existem alguns concorrentes que disputam o mesmo público porque providenciam um serviço semelhante, satisfazendo as mesmas necessidades aos proprietários dos *venues* e aos utilizadores que pesquisam no *website*. Para além do exposto, e como também já foi referido na análise do mercado, é um setor atrativo e em franca expansão, o que gera sempre muitas ideias disruptivas que originam boas oportunidades de negócio.

Foram analisados os 3 principais portais concorrentes, **Espaços Para Eventos**, **Venuesin** e **Meetings in Portugal**, através de um diagnóstico aos *websites*, redes sociais e eventuais artigos disponíveis. Após reflexão, foram determinadas as vantagens competitivas de cada um e os fatores críticos de sucesso, possibilitando a identificação das características diferenciadoras que dão margem à penetração do Venues Portugal no mercado português.

O primeiro concorrente em análise, **Espaços Para Eventos**, é um portal de pesquisa de *venues*, criado em 2012. O *website* apresenta um *design* pouco apelativo e confuso, um logótipo fraco e antiquado e toda a identidade visual é pouco chamativa. Para além disso, acaba por misturar no portal de pesquisa vários serviços para eventos, o que revela alguma desorganização e pode ser confuso para o utilizador que pesquisa. Apesar de, funcionalmente, terem alguns pontos a melhorar, têm um nome bastante estratégico e qualquer pesquisa feita no google com as palavras “espaço para eventos” redireciona para este *website*. É de salientar também a expansão para o mercado internacional, com expressividade em Valência, e com perspetivas de expansão para Madrid e Barcelona. Um ótimo indicador da potencialidade do negócio.

O segundo principal concorrente, **Venuesin** é uma plataforma especialista para encontrar espaços para eventos corporativos, afirmando ter uma base de dados com centenas de *venues* e fornecedores. O utilizador preenche um formulário que exige informações gerais sobre o tipo de evento a organizar e onde existe a promessa de resposta com propostas de *venues* e outros serviços adicionais até 24 horas, em dias úteis. Não é um portal de pesquisa e é um formato que tira autonomia ao utilizador e não dá acesso direto aos contactos dos *venues* e dos outros serviços, acabando por ser um angariador de *leads*. Tem também uma parte de blog, com conteúdo interessante que pode levar mais utilizadores ao *website* e credibilizar a plataforma.

Por último, **Meetings in Portugal** é a plataforma oficial de Promoção Turística do destino Portugal para o segmento MICE, desenvolvido pelo Turismo de Portugal. Têm um bom enquadramento dos conteúdos disponíveis no *website*, é bastante informativo e tem um design simples, moderno e agradável. Contudo, nota-se que o objetivo primordial não é ser um motor de pesquisa uma vez que não privilegia esta função (só aparece no fim da página e a base de dados de espaços é relativamente curta).

9. Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foi criado por Michael Porter e foi publicado em 1979, na *Harvard Business Review*. O objetivo deste *framework* é analisar a competição entre empresas, marcas e serviços sob a forma de 5 fatores - 5 forças competitivas - que devem ser analisadas para que se desenvolva uma estratégia empresarial eficiente e de acordo com os principais indicadores da competitividade de um mercado. Ver figura 3 (Martin, 2022).

Tendo como pano de fundo os últimos 2 capítulos, análise SWOT e análise da concorrência, podemos aplicar o modelo das Cinco Forças de Porter, munidos de informação.



Figura 3 - Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: elaboração própria

9.1. Rivalidade entre concorrentes

Lidar com a concorrência deverá ser uma das prioridades da estratégia de negócio, uma vez que os serviços estão no mercado com o objetivo principal de disputar a atenção do desejo e interesse do utilizador. Assim, identificamos como fatores aumentam a rivalidade dos principais concorrentes do Venues Portugal:

- **Concorrentes numerosos** quando comparados com a dimensão de mercado, e aqui consideramos todos os níveis de concorrência, pois como já se analisou no capítulo anterior, não existem empresas que prestem o mesmo serviço que o Venues Portugal, especializado só em espaços para eventos. Contudo, esses concorrentes também englobam o serviço prestado pelo Venues Portugal.

- **Produtos semelhantes e com pouca diferenciação**, seguindo a mesma linha que o ponto anterior, pode parecer aos olhos dos clientes que os serviços são semelhantes e que não existe diferenciação, o que faz com a oferta pareça idêntica e fragmente mais o mercado, originando uma maior competitividade.
- **Custos fixos elevados**, que se refletem essencialmente em tecnologia, domínio do *website* e alojamento da base de dados em servidores. Na perspetiva do cliente, vai ter impacto no preço final pago pelo serviço.

É importante perceber as vantagens competitivas das outras empresas, e sobre este ponto identifiquei essencialmente 3: grande notoriedade no mercado, base de dados de espaços para eventos com uma dimensão considerável e selo de algumas entidades importantes, como é o caso do Turismo de Portugal.

9.2. Ameaça de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes causa sempre uma grande agitação no mercado, quer seja pelas novidades, pelas novas estratégias de preço ou pelo desejo de ganhar quota de mercado.

No entanto, para uma estrutura e modelo de negócio como o do Venues Portugal, a dificuldade em penetrar o mercado é notória uma vez que exige um grande investimento inicial, um conhecimento profundo do meio e dos três tipos de clientes envolvidos no processo e um nível de envolvimento e confiança. Assim, identificamos como principais barreiras de entrada:

- **Necessidade inicial de capital elevado**, que força grandes investimentos iniciais em desenvolvimento, inovação e tecnologia.
- **Desvantagens de custos independentes da escala do negócio**, especialmente numa fase inicial, onde ainda não existe dinheiro a entrar e há uma grande exigência de capital próprio.
- **Diferenciação de produto**, que força a fazer maiores investimentos iniciais para superar a fidelidade do cliente a serviços já existentes no mercado.
- **Know-how do mercado**, que é relativamente pequeno e vive muito da confiança nos serviços já existentes, pelo que é de difícil penetração.

Reconhecemos também que, atualmente, ganhar quota de mercado através de alguma característica mais tecnologia, de um tipo de comunicação viral ou de algum aspeto de diferenciação do produto é bastante simples e não precisa de uma grande explicação estratégica, pelo que é importante estar atento ao mercado e aos *players* que nele atuam.

9.3. Ameaça de serviços substitutos

A competitividade do mercado é influenciada até por quem não faz parte dele, daí a importância de ficar atento a empresas de outro setor que não vendem o mesmo serviço, mas que podem vender outros que atendem à mesma necessidade, desempenham a mesma função ou que resolvem as mesmas dores aos clientes do nosso serviço.

Por exemplo, no caso do Venues Portugal, é importante seguir *websites* de casamentos ou outros tipos de eventos mais específicos, que acabam por ter também muita informação de *venues* e muitos dos utilizadores podem aceder a este tipo de *websites* para procurar informação. Vale também a pena estar atento a agências de eventos, comunicação, *marketing* e publicidade, que tanto são nossos clientes (na perspetiva de utilizadores que pesquisam no *website*), como também podem substituir facilmente o nosso produto e providenciar uma solução semelhante para o utilizador que pesquisa no *website*.

9.4. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores determina o quanto a nossa posição no mercado fica nas mãos de quem nos fornece o serviço. No caso do Venues Portugal, existem muitas empresas que fornecem serviços de *design* e construção de *websites*, pelo que o poder negocial nunca ficará totalmente do lado do nosso fornecedor. Vale também a pena reforçar que a Janela Digital não atua no mercado dos eventos, é uma empresa que se foca na construção de *websites* de cariz imobiliário, não sendo o mercado dos eventos um setor essencial para o seu negócio.

Ainda sobre este tópico, é importante salientar que a escolha de uma empresa de outro tipo de ramo de negócio deveu-se à necessidade de ter uma base de dados sólida e robusta, a um custo razoável para uma *start up*, o que só se alcançaria através da implementação de um formato tecnológico já existente. Tivemos também de adaptar a ideia de experiência de navegação para o Venues Portugal às características que o modelo já tinha.

9.5. Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é mais um fator que contribui para compreender o nível de competitividade do mercado. No caso do Venues Portugal, a pesquisa no *website* para o utilizador não tem qualquer custo, pelo que assumimos como clientes pagantes os proprietários dos espaços para eventos, que compram uma subscrição para estarem presentes na plataforma.

Sendo um serviço bastante personalizado, estes clientes pagantes realizam compras na medida do que idealizam para o seu posicionamento, portanto têm total controlo do preço que

assumem para o serviço (pacotes de subscrição que dão acesso a diferentes vantagens, opções de destaque em *newsletters* e redes sociais ou publicidade).

Numa primeira fase, os clientes tiveram mais poder negocial porque foi um momento de lançamento do projeto onde o objetivo foi construir nome e mostrar as mais valias de estar presente no Venues Portugal. Foram até oferecidas algumas subscrições para criar a necessidade de ter o serviço. Atualmente, e por ser a única plataforma especializada só em *venues*, o poder negocial dos clientes é bastante reduzido porque, para além de ser claro o tipo de vantagens que daí advêm, o Venues Portugal pode originar grandes lucros para os *venues*, de acordo com o número de *leads* geradas.

10. Objetivos Estratégicos do Plano de Negócio

Neste plano estratégico vão ser definidos dois tipos de objetivos: a curto e a longo prazo. O Venues Portugal já está *live* e, portanto, ao longo do ano de 2022, já existiu todo um trabalho de consulta ao mercado para orçamentos para o parceiro tecnológico, desenho e conceção da plataforma digital, testes e melhorias, trabalho comercial de apresentação do projeto a diferentes entidades e angariação de clientes.

Os objetivos a curto prazo apresentados estão no espectro do próximo ano de atividade da empresa (2023) são:

- Contratação de 1 recurso para gestão de tarefas inerentes à plataforma: *help desk* de apoio ao cliente, gestão de redes sociais, trabalho comercial de angariação de clientes e apresentação do projeto a várias entidades.
- Desenvolver melhorias na plataforma: otimização de alguns processos internos da plataforma que ainda requerem trabalho manual.
- Traduzir a plataforma para inglês, de modo a atingir público internacional.
- Alcançar uma média 2 000 utilizadores mensais, com um crescimento gradual de 5% ao ano.
- Ter 200 espaços para eventos na base de dados, com um crescimento gradual de 10% ao ano.
- Crescer nas redes sociais, continuar a criar conteúdo relevante aumentar o número de seguidores.
- Sair em publicações *online* da área dos eventos e do *marketing*.

Numa segunda fase, já a preparar um caminho estratégico a longo-prazo, estabelecem-se os objetivos a 10 anos, que permitem ter uma visão mais global do que é esperado da evolução do Venues Portugal.

- Serviço validado pelo mercado, pela utilidade e facilidade de utilização.
- Atingir notoriedade de marca - Venues Portugal é uma referência de motores de pesquisa para o setor dos eventos em Portugal.
- Ter uma sólida base de espaços para eventos na plataforma, com um crescimento de cerca de 25% ao ano (a plataforma terá tanto mais valor quanto mais espaços para evento tiver na sua base de dados).
- Integrar uma aplicação mobile elaborada de raiz.
- Consolidar a situação financeira e obter capitais para investir no crescimento da plataforma e na internacionalização da marca.
- Expandir a marca para outro país, nomeadamente o Venues Ibérico.

11. Estratégia de Desenvolvimento

11.1. Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores de uma organização definem a cultura organizacional e fazem parte da identidade de uma empresa. São reflexo do modo de atuação no mercado e escolhas da empresa, sendo componentes determinantes da estratégia que devem ser alinhados para promover um efeito positivo nos resultados (Schwetje & Vaseghi, 2007).

A Missão do Venues Portugal é dar visibilidade aos espaços para eventos de forma rápida, organizada e acessível, possibilitando uma pesquisa intuitiva pelo utilizador. A Visão do Venues Portugal é ser a maior e mais completa base de dados digital de espaços para eventos em Portugal e tornar-se uma plataforma de referência no setor dos eventos.

Os valores são:

- **Facilidade e Simplicidade**, no formato da plataforma e na forma de trabalhar, com uma abordagem *customer centric*.
- **Inovação**, está no *core* da identidade de uma *start up*, o que revela intenção de trazer uma mudança positiva ao mercado onde atua.
- **Conceito de Comunidade**, que assenta nos valores colaborativos que caracterizam a ideia de negócio.
- **Curiosidade**, a variável que determina uma abordagem criativa ao negócio.

11.2. Modelo STP

De acordo com Kotler e Armstrong (2014) citados por Yi (2018), os produtos ou serviços das marcas e das empresas não conseguem apelar a todos os clientes e, como consequência, devem focar-se no seu cliente-tipo e desenhar a estratégia da sua organização de modo a construir relações fortes com os clientes certos. Os passos principais para se conseguir cumprir esse propósito são trabalhar as variantes do Modelo STP: Segmentação – *Target* – Posicionamento.

11.2.1. Segmentação e Target

A Segmentação é um processo que consiste na divisão do mercado em segmentos mais pequenos de clientes tendo em consideração um conjunto de critérios (sociodemográficos e psicográficos), características, necessidades e comportamentos homogêneos, permitindo assim que as estratégias de *marketing* sejam direcionadas e certeiras. O *Targeting* é o processo de avaliar os segmentos de mercado identificados anteriormente e selecionar aqueles para os quais queremos direcionar as estratégias e os esforços comerciais (Yi, 2018).

Com base na análise de mercado, foram identificados os critérios de segmentação e assim foram apurados os três *targets* do Venues Portugal. Como já foi mencionado anteriormente, um dos grandes desafios do Venues Portugal é a existência de 3 públicos-alvo que são importantes captar - os proprietários dos *venues* (B2B) - e os utilizadores que pesquisam no site, sejam eles profissionais (B2B2C) ou amadores que procuram para consumo próprio (B2C).

Ao nível dos proprietários dos *venues*, o *target* são PMEs, com área de atuação nos eventos (e aqui, temos vários tipos de empresas, podem ser de exploração de empreendimentos turísticos, hotelaria, empresas de *catering*, etc.), localizadas em Portugal e com interesse em dar visibilidade aos seus *venues*, portanto, com uma mentalidade tecnológica.

Ao nível dos utilizadores que pesquisam no *website*, o *target* são pessoas do género feminino e masculino, do grupo etário jovens e adultos, com idades compreendidas entre 19 e os 45 anos, residentes em Portugal, trabalhadores por conta própria ou de outrem e com um nível de escolaridade superior. Ao nível comportamental, são pessoas com bastante à-vontade no acesso digital, têm um estilo de vida ocupado e gostam de ser eficientes no trabalho. Profissionalmente, estão ligadas ao setor dos eventos ou similar (B2B2C) ou são pessoas com interesse e necessidade em organizar eventos familiares (B2C).

11.2.2. Posicionamento

O Posicionamento é uma decisão estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma marca. Esta decisão assenta essencialmente no processo de desenvolver e projetar qual a posição que a empresa vai ocupar na mente dos clientes, sendo que objetivo é criar no público-alvo percepção de marca (Yi, 2018).

O **Triângulo de Ouro do Posicionamento** é um instrumento que pretende auxiliar à validação do posicionamento através de 3 eixos centrais: expectativas do público-alvo, posicionamento dos serviços concorrentes e trunfos potenciais do serviço (Arnaud et al. 2018).

Com base nos critérios de segmentação e no *target*, definidos no capítulo anterior, e tendo também em consideração a análise da concorrência e da sua estratégia, definiu-se o posicionamento do Venues Portugal através do Triângulo de Ouro do Posicionamento, representado no apêndice C e analisado em detalhe nos subcapítulos abaixo.

Expectativas do Público-Alvo

- **Utilizadores do *website*** – Os utilizadores do *website*, quer de carácter profissional ou pessoal, esperam uma ferramenta digital para encontrar *venues* para organização dos seus eventos. Em termos de expectativa, precisam que este serviço seja simples de navegar, intuitivo, com informação credível, organizada e relevante para as suas necessidades concretas, e que tenha um número significativo de *venues*.
- ***Venues*** – Da perspetiva dos espaços para eventos que inserem o seu *venue* no *website*, este é um meio de comunicação digital para divulgação e angariação de novos clientes, uma forma de estar mais próximo do seu potencial mercado.

Posicionamento dos Serviços Concorrentes

- **Plataformas agregadoras de vários serviços para eventos** – Como foi possível aferir no capítulo da análise da concorrência, todas as empresas analisadas optam por misturar vários serviços, também relacionados com à área dos eventos, por exemplo, empresas de audiovisuais, de *catering* ou de decoração.
- **Notoriedade no mercado** – O fator notoriedade traz credibilidade à marca e ajuda-a a ser conhecida e estabelecer uma ligação de confiança com os segmentos-alvo. Como consequência, traz visibilidade e mais utilizadores ao *website*.
- **Credibilizadas com o selo do Turismo de Portugal** – Ter uma entidade, especialmente com o peso do Turismo de Portugal, a credibilizar a plataforma é a garantia de percepção de um bom produto, estruturado e com qualidade.

- **Grande quantidade de *venues* e outros serviços para eventos nas plataformas** – Este tipo de plataformas tem tanto mais valor quanto maior for a informação que tem para transmitir aos utilizadores do *website*. Ter um grande portfólio de *venues* presentes no *website* é um indicador de variedade, o que implicitamente significa que existem maiores probabilidades do utilizador que pesquisa encontrar o que procura.

Trunfos Potenciais do Venues Portugal

- **Base de dados que agrega apenas espaços para eventos** – Este ponto é um dos mais diferenciadores, comparativamente à concorrência. Posicionar o Venues Portugal como especialista em *venues* vai criar um *top of mind* específico neste segmento. Queremos ser conhecidos como a plataforma especialista em espaços para eventos, o que não significa que não existam formas de incorporar outros serviços para eventos no *website*, mas não com o destaque principal que têm os *venues*.
- **Plataforma intuitiva e de fácil utilização** – Outro ponto também crucial para definir o nosso posicionamento em comparação com a oferta existente é a facilidade de utilização do *website*. O objetivo é simplificar a navegação no *website*, com um *design* apelativo e intuitivo, criando uma experiência fluída e rápida. Com esta visão, é difícil não voltar a utilizar o *website* para procurar mais espaços para eventos.
- **Informação atualizada, organizada e acessível** – Um dos grandes problemas deste mercado é que a informação está muito dispersa e incompleta nos *websites* dos próprios espaços para eventos. Ao criarmos uma *standardização* de informação estamos a garantir que quem pesquisa tem todas as informações à distância de um clique. Numa outra perspetiva, ajuda também alguns espaços para eventos a perceberem qual a informação pertinente para quem pesquisa e como se podem aproximar dos seus potenciais clientes.
- **Possibilidade de contacto direto com os responsáveis pelos espaços para eventos** – Da perspetiva do utilizador do *website*, sabemos que a capacidade e o tempo de resposta para apresentar uma proposta com orçamento e disponibilidade do espaço é um fator muito importante. Ao providenciar o contacto direto, estamos a encurtar a cadeia de transmissão de informação e a diminuir o tempo de satisfação de ambas as partes interessadas.

12. Implementação Estratégica

O Venues Portugal é lançado ao mercado durante a elaboração deste trabalho e, portanto, as políticas de implementação partem do pressuposto de que algumas etapas já foram concluídas, sendo um retrato real do percurso da empresa. Por exemplo, a validação da ideia foi feita através de vários estudos de mercado, junto dos principais *stakeholders* envolvidos, a procura por parceiros e fornecedores para as diferentes necessidades operacionais também já foi feita, assim como toda a programação e design técnico do *website*. De um modo geral, podemos definir as seguintes fases:

- 1) Validação da ideia
- 2) Desenvolvimento do *website*
- 3) Angariação de *venues* – trabalho comercial
- 4) Lançamento do *website* ao público
- 5) *Feedback* e melhorias

Neste capítulo 10 abordam-se as ações estratégicas para o *marketing*, a implementação operacional ao nível de recursos humanos, materiais e tecnológicos, um cronograma de implementação e um plano financeiro.

12.1. Marketing-Mix

O *marketing-mix* é um conjunto de decisões estratégicas de *marketing*, utilizado para ajudar a planear o que oferecer aos segmento-alvos e como entregá-lo da melhor forma, tendo como orientação todo o trabalho definido nas etapas anteriores deste plano (Arnaud, 2018).

O Venues Portugal enquadra-se na categoria dos serviços e a análise do *marketing-mix* será de acordo com 7 variáveis, mais conhecidas como os 7 P's: Produto, Preço, *Place*, *Promotion*, Pessoas, *Physical Evidence* e Processo.

12.1.1. Produto

O serviço providenciado pelo Venues Portugal materializa-se num *website*, integrado com uma base de dados digital, que permite a pesquisa de espaços para eventos. A premissa por trás do Venues Portugal é simples: criar a maior e melhor base de contactos de *venues* para os mais variados tipos de eventos a nível nacional. Mais do que um diretório de contactos, o Venues Portugal é pensado por quem procura, com as características que permitem ajudar na pesquisa, decisão, no pedido de contacto ou proposta de orçamento e disponibilidades.

Através do preenchimento de 3 campos de pesquisa iniciais no motor de busca - número de pessoas, ocasião do evento e localização geográfica – a plataforma devolve um conjunto de

resultados que se adequam aos critérios de pesquisa. O utilizador pode fazer *scroll* na página apresentada e entrar no detalhe de cada *venue* que lhe suscitar atenção. Nesta página de resultados, o utilizador pode também afunilar as especificações da sua pesquisa às necessidades do evento, por exemplo, se for absolutamente fundamental que o *venue* ofereça um *catering* exclusivo, basta marcar a caixa respetiva a esta característica.

Na página de cada *venue*, o utilizador vai encontrar um conjunto de fotografias, uma descrição e informações relativas às facilidades, comidas e bebidas, capacidades, informações do espaço, licenças de funcionamento, bem como *links* diretos para as redes sociais e *website*, mapas, e um formulário de pedido de contacto.

Finda a análise da página do *venue*, caso o utilizador esteja interessado em saber disponibilidades ou em receber uma proposta comercial integrada, pode contactar diretamente o *venue* (através do número de telefone e contacto de *e-mail* visível na página) ou pode utilizar o formulário de contacto disponível no *website* para esse efeito, que encaminha diretamente a informação para o gestor comercial do *venue* em questão.

No final da página de cada *venue*, a plataforma sugere ainda um conjunto de *venues* semelhantes à pesquisa feita. Esta ferramenta permite fornecer ao utilizador mais opções de *venues*, que podem ter fugido aos seus critérios de pesquisa, mas que acabam por ser também boas escolhas que, de outra forma, não teriam sido considerados.

12.1.2. Preço

De acordo com a análise financeira aprofundada mais à frente, o preço foi definido considerando a estrutura de custos e os objetivos do negócio: gerar valor para os clientes, para os colaboradores da empresa e para os acionistas. O modelo de negócio do Venues Portugal tem por base um modelo de subscrição, que tem sido uma tendência cada vez mais seguida pelas empresas digitais e que ajuda a reter e transforma os clientes em utilizadores fidelizados.

De um modo geral, a aposta seguiu por um modelo de subscrição mensal ou anual, pago pelos proprietários dos *venues*, para estarem presentes no *website*. Existem 3 modalidades:

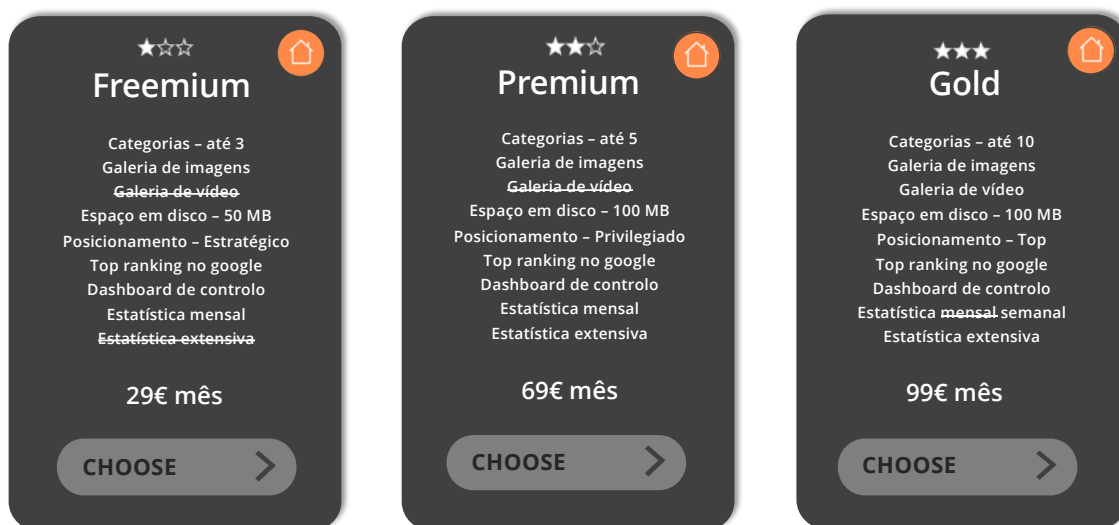


Figura 4 - Modelos de Subscrição do Venues Portugal

Fonte: elaboração própria

Como é possível analisar na figura 4, cada uma das modalidades dá acesso a características, vantagens e informações diferentes. Para além do exposto anteriormente, aspetos como: ter vários métodos de pagamento disponíveis, opções de preço flexíveis, liberdade de pausar ou retomar a utilização do serviço, contribuem para uma boa experiência de utilização do serviço.

Ao nível de preço, as diferenças principais residem no **número de categorias escolhidas**, ou seja, o (o tipo de eventos em que os *venues* querem ser pesquisados, dado que quanto mais tipos de eventos o *venue* tiver referenciado, mais probabilidade terá de aparecer nos resultados da pesquisa; na possibilidade de ter **galeria de vídeo**, diferentes **capacidades de armazenamento** em disco e a **periodicidade e tipo dos reports estatísticos** (relacionado com as métricas, número de cliques, visualizações, número de *leads* geradas, etc.).

Numa perspetiva de futuro, porque reconhecemos aqui uma oportunidade de crescimento e otimização de processos e porque também reconhecemos que as necessidades de cada *venue* são diferentes e não queremos acertar num modelo *standard*, queremos implementar a possibilidade do cliente personalizar o seu próprio pacote de subscrição, isto é, individualizar os preços de cada *feature* escolhida e permitir que o cliente escolha o que lhe faz sentido para o negócio, ao nível da presença no Venues Portugal.

Como extra ao modelo de subscrição, os proprietários dos *venues* podem pagar ainda para aparecer em primeiro nos vários destaques, quer seja na *homepage* do *website*, na *newsletter* semanal ou nas redes sociais.

12.1.3. Distribuição

A distribuição do Venues Portugal vai ser feita sobre a forma de contacto direto com os proprietários de venues. Num contexto de serviço, distribuição é disseminação da palavra o que se materializa em vendas. É importante também perceber o contexto que já existe, uma vez que a equipa de gestão do Venues Portugal tem mais de 10 anos de experiência no mercado dos eventos e, portanto, uma boa rede de conhecimentos e contatos na área.

Tendo o parágrafo anterior em consideração, o trabalho comercial vai ser feito através da marcação de reuniões remotas ou presenciais de apresentação da empresa, visitas a *venues*, e presença em feiras e *tradeshows* da área dos eventos e do turismo. A acrescentar, soma-se todo o trabalho comercial que é feito informalmente, quando a equipa de gestão está em eventos ou outro tipo de trabalhos de natureza profissional.

12.1.4. Comunicação

A promoção do Venues Portugal vai ser feita pelos canais digitais, com auxílio estratégico dos canais *offline* para potenciar todo o trabalho comunicacional. As atividades de promoção vão seguir a lógica do progresso de evolução de uma *start up*, sendo que numa primeira fase vai ser com o objetivo de dar a conhecer a plataforma e as suas potencialidades e, numa fase mais avançada, onde a plataforma já terá alguma notoriedade e já foi validada pelo mercado, apostar numa comunicação mais intensiva junto dos 3 segmentos-alvo.

No quadro 3, apresentado abaixo, os canais de comunicação estão organizados por *online* e *offline*, e foram definidas as atividades-chave a implementar em cada um. Deixo a nota da importância de ter uma estratégia de comunicação constante e relevante para criar uma comunidade conectada aos valores da marca.

Quadro 3 - Atividades Chave e Canais de Comunicação

Fonte: elaboração própria

	Canais	Atividades-chave
Online	Website: www.venuesportugal.pt	Ferramentas: Search Engine Optimisation Google AdWords Conteúdos: Artigos relacionadas com eventos ou espaços para eventos

	Redes Sociais: Instagram Facebook LinkedIn	Ferramentas: <i>Posts Patrocinados</i> Conteúdos: - <i>Posts</i> informativos e relacionados com os <i>venues</i> que já estão na plataforma - IG & FB <i>stories</i> - Conteúdos criados em parcerias com espaços para eventos e empresas de eventos
	Newsletter	<i>E-mail marketing</i> Conteúdos: - Novas características da plataforma - Apresentação de <i>venues</i>
Offline	Eventos e Feiras	BTL FITUR IBTM Eventos <i>EventPoint</i> (...)
	Direta	Marcação de reuniões com Entidades de Turismo Regional e com os próprios espaços para eventos com o objetivo de apresentar o serviço

12.1.5. Pessoas

O mercado dos eventos vive muito das pessoas e, portanto, a aposta do Venues Portugal nas pessoas é um caminho óbvio a seguir. Apesar de, na grande maioria das ocasiões, o contacto ser direto entre o utilizador do *website* e o *venue*, em algumas situações os pedidos chegam à equipa do Venues Portugal, que tem de saber dar resposta.

O perfil das pessoas a trabalhar neste serviço é fundamental no apoio de consultoria e vai mais além do que dar o nome e número de telefone dos sítios. É fundamental criar uma relação próxima e aqui reside o valor acrescentado de ter uma equipa de gestores de eventos, portanto, com *know-how* especializado, a trabalhar na gestão do *back office* do *website*.

A importância dos detalhes, que só quem trabalha diariamente nos eventos consegue dar, é de extrema importância para quem organiza um evento. Saber, por exemplo, que a solução audiovisual a implementar tem de ficar num certo lado da sala porque o sol começa a incidir a partir das 15h00, ou que em Maio faz muito vento e o *cocktail* não pode ser feito *outdoor*, poderá fazer a grande diferença do serviço prestado.

A longo prazo, a equipa terá de crescer e é importante manter os valores com que queremos desenvolver a equipa, num ambiente que promova a criatividade, inovação e a formação constante, e que incentive os seus colaboradores a crescerem profissionalmente. As pessoas são, e sempre serão, a chave de qualquer negócio na área dos eventos.

12.1.6. Evidência Físicas

A experiência do Venues Portugal é, maioritariamente, num ambiente digital. Como tal, é muito importante garantir uma boa experiência e um bom acompanhamento do processo aos três segmentos alvo.

O Venues Portugal é um *website* e, portanto, a melhor experiência de utilização da plataforma é no *desktop* de um computador. Contudo, está também otimizado para outros formatos de ecrã, nomeadamente, telemóvel ou *tablet*, para garantir uma experiência semelhante e para dar resposta às adaptações, necessidades e preferências de cada utilizador.

Na perspetiva do segmento dos *venues*, a experiência de compra do serviço começa também na plataforma, com o preenchimento de um formulário com todos os dados relativos ao espaço para eventos que se está a inserir. É um processo fácil, intuitivo e relativamente célere e tem mesmo de ser simples para que não existam desistências a meio.

Em relação à identidade visual do Venues Portugal, que também faz parte da experiência de utilização do *website* e da criação de uma marca com quem as pessoas se identificam, o logótipo é simples e de linhas retas, fácil de fazer a analogia entre o nome e o tipo de serviço que prestamos, com uma cor forte para uma rápida associação à marca, como se pode visualizar através de alguns elementos do *brand book*, na figura 5. Também seguimos a mesma linha com o design do *website*, em que foi usada a arte do *designer* português Ricardo Santos (@dat.rs – www.dat-rs.com) para a *homepage*. Ver o apêndice D.



Figura 5 - Compilação de Elementos do brand book do Venues Portugal

Fonte: elaboração própria

12.1.7. Processo

O processo de navegação do *website* quer-se o mais simples possível, culminando numa agradável experiência para o utilizador, com a funcionalidade no centro. Quando se entra no *website*, o *layout* é bastante simples e direciona o utilizador para fazer o óbvio: uma pesquisa.

Assim que o utilizador escolhe os 3 critérios base: região do evento, ocasião e número de pessoas, o motor de pesquisa devolve um conjunto de resultados que vão ao encontro desses mesmos critérios. Nesta página é mostrado um mapa da região em questão, que permite navegar pelos resultados obtidos e escolher o que mais suscita a atenção. Entrando na página do detalhe de cada *venue* também é muito intuitivo prosseguir com a navegação e encontrar toda a informação.

Na perspetiva dos *venues*, o processo também é bastante simples, mas ainda pode ser mais otimizado. Atualmente, é só preencher os campos de um formulário, disponível num dos separadores do *website* e fazer o *upload* de fotografias, vídeos e brochuras. O único ponto a melhorar é que, uma vez submetido o formulário, o proprietário do *venue* não consegue editar informações, atualizar fotografias ou corrigir detalhes, tendo sempre de fazer todas as alterações por e-mail, o que também acaba por ser um trabalho pouco eficiente para a equipa de gestão, que tem de efetuar as alterações manualmente. No futuro, o ideal é que cada *venue* tenha um acesso com *login*, nome de utilizador e *password*, e possa gerir toda a informação, incluindo questões de faturação e mudanças entre planos, bem como compra de destaques nas redes sociais, *newsletters* ou *website*. Este processo já está a entrar em desenvolvimento.

12.2. Plano Operacional

O Plano operacional tem como objetivo principal aprofundar o fluxo das atividades de negócio e ser um reflexo da organização da operação no dia-a-dia da empresa.

Nos próximos subcapítulos aborda-se a vertente operacional do plano, nomeadamente ao nível de recursos humanos, materiais e tecnológicos, bem como um cronograma de implementação de atividades-chave para o ano 2023 e o plano financeiro.

12.2.1. Recursos Humanos

Numa fase inicial de *start up*, as unidades funcionais de negócio estão muito centralizadas na equipa e o trabalho é dividido e desenvolvido de forma integrada. Para além disso, a equipa é um fator chave que influencia a prosperidade do negócio a longo prazo e o objetivo é criar uma equipa direcionada para os objetivos e que trabalhe em harmonia com a visão do projeto.

A equipa começou com 2 pessoas (as sócias fundadoras do projeto) e atualmente já tem mais 1 pessoa externa, que faz a gestão e angariação dos clientes, processa a faturação e trabalha as redes sociais. A gestão da plataforma e os serviços de *design* e *marketing* digital serão em regime *outsourcing*, até existir um volume de faturação que permita a integração destes serviços internos na empresa.

Numa fase mais avançada do desenvolvimento da empresa, os diferentes departamentos vão exigir uma diferenciação maior e a estrutura formal do negócio está ilustrada na figura 6.

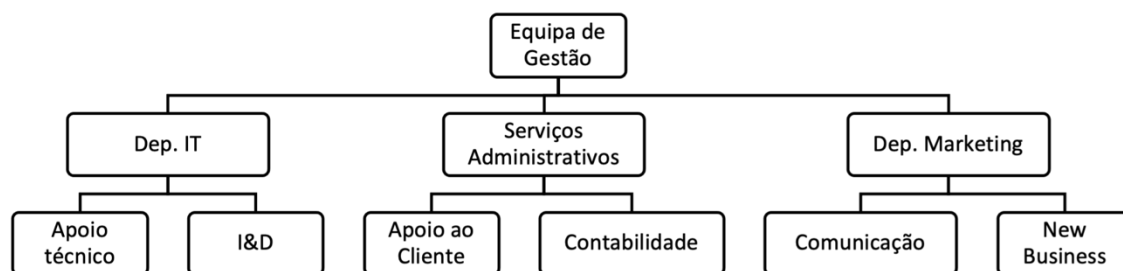


Figura 6 - Organograma para uma fase mais maturada do Venues Portugal

Fonte: elaboração própria

Em relação às funções de cada departamento, a equipa de gestão é responsável pela tomada de decisões e pela definição da estratégia da empresa. No contexto do Venues Portugal, a equipa de gestão é composta pelas duas fundadoras do projeto e prevê-se contratação de um gestor experiente para ajudar à expansão do negócio.

Como complemento à equipa de gestão, o departamento de IT é responsável por gerir o *back office* do *website* e trabalhar nos processos de desenvolvimento e inovação da plataforma. Este departamento integra também a secção de apoio técnico. Os serviços administrativos garantem a relação entre os restantes departamentos e englobam os subdepartamentos de apoio ao cliente e questões de faturação. O departamento de marketing trata de questões relacionadas com a comunicação externa, análise do mercado, implementação da estratégia e engloba também o departamento comercial, que tem como principal objetivo angariar novos espaços para eventos e manter relações com os que já estão na plataforma.

12.2.2. Recursos Materiais e Tecnológicos

Para um bom desenvolvimento do *flow* do negócio, existe um conjunto de recursos materiais e tecnológicos (todos já implementados no negócio) que são fundamentais, nomeadamente:

- Escritório físico em Lisboa, e todos os serviços e materiais de escritório implicados – Apesar do trabalho remoto ser apreciado, o escritório é um aspeto fundamental para a

coesão de uma organização. Desta forma, é possível receber clientes, ter reuniões com fornecedores e ter momentos de equipa mais constantes, que promovam a troca de ideias e inovação. Claro que a flexibilização do horário e a organização dos dias de trabalho serão geridos por cada elemento, mas é importante ter um espaço físico.

- Computadores e *internet* – Os computadores e a *internet* são elementos de trabalho essenciais no desempenho de qualquer função, especialmente num negócio digital.
- Plataforma robusta para comportar o *website* – O principal recurso tecnológico é a plataforma eGo, que dá corpo ao *website* do Venues Portugal. Trata-se de uma plataforma imobiliária com uma base de dados e um CRM integrado, adaptado à realidade necessária e que sustenta todo o conteúdo do *website*.

12.2.3. Cronograma de Implementação

O cronograma de implementação apresentado no quadro 4, cronologicamente dividido por meses, é uma projeção temporal para o ano 2023 das atividades-chave que fazem cumprir os objetivos a curto prazo, definidos anteriormente. Algumas destas atividades têm um horizonte temporal mais prolongado, porque refletem um trabalho cíclico, que exige que seja feito de forma contínua para atingir resultados.

Vale a pena reforçar também que todas as tarefas do ano zero já foram implementadas ao longo do ano corrente, nomeadamente, constituição da empresa, consulta de mercado e recolha de propostas de fornecedores para a implementação do *website* e serviços de *branding* e *design*, bem como uma angariação inicial de clientes, atividades de promoção do *website* aos media, presença em revistas *online* da especialidade.

Quadro 4 - Cronograma de Implementação

Fonte: elaboração própria

Atividades	2023											
	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Contratação de 1 recurso												
Brainstorming the otimização de processos no website												
Implementação de novas features no website												
Testes às novas features												
Angariação feroz de novos clientes												
Tradução para inglês												
Aposta em elementos media da especialidade												
Aposta nas redes sociais e em crescer organicamente												
Promoção através de publicidade paga nas redes sociais												
Lançamento da nova versão												

12.3. Plano Financeiro

A análise financeira tem por base a Ferramenta de Avaliação de Projetos do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, que adaptámos às necessidades do negócio. Esta ferramenta possibilita aos empreendedores avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos. (IAPMEI, 2022) Foi definido um horizonte de 5 anos de exploração, com o 1º ano de atividade em 2023, e ano zero em 2022. No apêndice E estão representados os pressupostos assumidos.

Vendas e Serviços Prestados

O quadro 5 apresenta a projeção do volume de vendas e serviços prestados, e, no caso específico do Venues Portugal, representa a venda dos três modelos de subscrição: Freemium, Premium e Gold. Como já foi analisado, os 3 modelos permitem aceder a diferentes características e vantagens no *website* pelo que o valor unitário foi definido em função disso. Foi definida uma taxa de crescimento na ordem dos 20% para a subscrição **Freemium** e 25% para a **Premium**. Já para a subscrição **Gold**, assumimos um cenário mais pessimista, com um crescimento no primeiro ano maior, mantendo-se posteriormente na ordem dos 10%.

De um modo geral, optámos por um cenário mais conservador. Vivemos um período de grande incerteza, quer seja por estarmos a descobrir um mundo pós pandémico ou pela situação da guerra na Ucrânia, mas a verdade é que a inflação atingiu valores na ordem dos 10,9%.

Em relação à rubrica Custo de Mercadoria Vendida e Matéria Consumida, que representa os custos variáveis em função das vendas, não se aplica ao modelo de negócio do Venues Portugal e considerámos zero. Isto porque como vendemos um serviço digital, com custos fixos, não temos um custo por produto, mas sim um custo global. Por exemplo, até certo ponto, o custo do servidor não fica mais caro se o volume de subscrições de *venues* for maior.

Quadro 5 - Volume de vendas

Fonte: elaboração própria

Vendas de Serviços	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	12	12	12	12	12
Subscrição Freemium	22 620 €	43 875 €	58 013 €	75 938 €	90 367 €
Preço venda unitário	29,00 €	45,00 €	50,00 €	55,00 €	55,00 €
Quantidade	65	81	97	115	137
Subscrição Premium	28 800 €	34 320 €	46 200 €	61 875 €	77 344 €
Preço venda unitário	60,00 €	65,00 €	70,00 €	75,00 €	75,00 €
Quantidade	40	44	55	69	86
Subscrição Gold	11 880 €	14 280 €	16 632 €	19 312 €	21 243 €
Preço venda unitário	99,00 €	85,00 €	90,00 €	95,00 €	95,00 €
Quantidade	10	14	15	17	19
VOLUME DE FATURAÇÃO	63 300 €	92 475 €	120 845 €	157 125 €	188 953 €

Custos com o Pessoal

Ao nível de estratégia de remuneração do pessoal, optou-se por manter os sócios fundadores do projeto sem vencimento, uma vez que este negócio não é a sua principal atividade laboral e serão sempre remunerados através da distribuição de dividendos quando a empresa der lucro.

Para efeitos de projeção, considerou-se a situação atual com 1 colaborador e considerou-se também um aumento gradual da equipa para um cenário de até 4 pessoas, 3 que desempenham funções comerciais e 1 gestor de redes sociais. Como é possível aferir através do quadro 6, considerando todos os encargos sociais, retenções no IRS, TSU, atribuição de prémios, subsídio de alimentação, seguro de acidentes de trabalho e um aumento salarial na ordem dos 8% no final do período, também em função do crescimento gradual das vendas, teremos gastos com o pessoal na ordem dos 25.000 € nos primeiros anos e, mais tarde, na ordem dos 100.000 €, já com 4 colaboradores *full time*. O detalhe das remunerações mensal e anual poderá ser consultado no apêndice F e no apêndice G, bem como as retenções e outros custos com o pessoal no apêndice G.

Quadro 6 - Resumo dos Custos com Pessoal

Fonte: elaboração própria

Resumo	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações	14 280 €	14 766 €	31 088 €	49 693 €	66 458 €
Segurança Social	3 392 €	3 507 €	7 383 €	11 802 €	15 784 €
Seguros Acidentes de Trabalho	143 €	146 €	306 €	491 €	655 €
Subsídio Alimentação	4 092 €	4 092 €	8 184 €	12 276 €	16 368 €
Outros custos com pessoal	1 150 €	1 150 €	2 300 €	3 450 €	4 600 €
TOTAL CUSTOS COM PESSOAL	23 056 €	23 660 €	49 261 €	77 712 €	103 864 €

Fornecimento de Serviços Externos

No desenvolvimento da atividade da empresa está prevista uma média de custos totais anuais entre os 38.000 € e os 50.000 €, divididos pelas principais despesas abordadas abaixo e detalhadas no apêndice I:

- **Subcontratos**, que engloba trabalhos de *design e copywriting*, *fee* mensal para a contabilidade organizada e publicidade nas redes sociais.
- **Materiais de escritório**, como consumíveis da impressora, papel e material de escrita.
- **Energia e fluídos**, despesas ao nível da água, eletricidade e combustível.
- **Deslocações e estadas**
- **Outros serviços**, como a renda do escritório, *internet* e telefone, seguros e manutenção e alojamento do *website*.

Investimentos

Os investimentos em ativos fixos tangíveis, representados no quadro 7, são em equipamento informático, indispensável à atividade profissional e com uma atualização ao fim de 3 anos, e em material de escritório, com um maior investimento inicial em mobiliário de escritório e com valor anual para desgaste. Também irá ser feito um investimento numa viatura elétrica, uma vantagem para o colaborador e um ativo para a empresa.

Quadro 7 - Investimentos em Ativos Fixos Tangíveis

Fonte: elaboração própria

Investimentos	Tipo de Ativo	Tx. amortiz.	2023	2024	2025	2026	2027
Equipamento informático	Equipamento Administrativo	25,0%	3 200 €	- €	- €	3 700 €	1 600 €
Material de escritório	Equipamento Administrativo	25,0%	2 000 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Carro	Equipamento de Transporte	25,0%	16 500 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL INVESTIMENTOS			21 700 €	500 €	500 €	4 200 €	2 100 €

No apêndice Y poderão ser analisados as taxas de amortização e depreciação dos investimentos e os valores da depreciação acumulados.

A aposta em ativos intangíveis é através do investimento em inovação e desenvolvimento de novos processos e de novas funcionalidades, mas também através da plataforma que aloja o *website*, que, apesar de ter sido desenhada a partir de um *website* imobiliário, é nossa, e, portanto, um ativo intangível da empresa, que reforçaremos com investimento com alguma periodicidade para que esteja sempre atualizado à velocidade de evolução da tecnologia. Os valores totais do balanço de investimentos, já com a atualização das taxas de amortização e depreciação, podem ser consultados no apêndice J.

Demonstração de Resultados

Na análise da demonstração de resultados previsional do projeto, aferimos que durante o período considerado, o EBITDA é sempre positivo, o que significa que os custos operacionais são sempre menores que os resultados obtidos. A curva de crescimento é quase sempre constante, mesmo sendo uma projeção mais conservadora.

Não podemos esquecer também os investimentos feitos em projetos de desenvolvimento e inovação e em tecnologia para otimização de funções no *website*, tudo com o objetivo de estar em constante superação das expectativas do segmento de clientes. Apesar de, numa 1ª instância impedirem um crescimento imediato, a longo prazo, este tipo de retorno será muito interessante para os acionistas e para o crescimento saudável e a par com a tecnologia do negócio.

No quadro 8, apresentado abaixo, é possível ter uma visão global dos quadros analisados nos subcapítulos anteriores. Um dos pontos que saliento para este cenário de autonomia e solidez financeira é o facto de este ser um negócio digital, com uma estrutura de custos reduzida e com uma equipa de gestão com um *know-how* de mercado acima da média, o que origina um negócio que cresce a uma velocidade estável, com muito pouco risco.

Quadro 8 - Demonstração de Resultados

Fonte: elaboração própria

Demonstração de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas	63 300 €	92 475 €	120 845 €	157 125 €	188 953 €
CMVMC	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fornecimento e serviços externos	-34 620 €	-35 510 €	-36 429 €	-47 597 €	-48 751 €
Gastos com o pessoal	-23 056 €	-23 660 €	-49 261 €	-77 712 €	-103 864 €
EBITDA	5 624 €	33 305 €	35 154 €	31 815 €	36 338 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-4 896 €	-5 821 €	-7 979 €	-7 171 €	-5 979 €
EBIT (Resultado Operacional)	728 €	27 484 €	27 175 €	24 644 €	30 359 €
Juros e gastos similares suportados	260 €	390 €	440 €	510 €	620 €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	988 €	27 874 €	27 615 €	25 154 €	30 979 €
Imposto sobre o rendimento do período	-148 €	-4 181 €	-4 142 €	-3 773 €	-4 647 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	840 €	23 693 €	23 473 €	21 381 €	26 332 €

No gráfico apresentado na figura 7, conseguimos ter uma representação gráfica da relação entre a evolução das vendas (volume total de faturação anual) e do EBITDA a 3 anos. Os valores assinalados representam os lucros antes de juros, impostos, amortizações e depreciações no final de cada período anual.

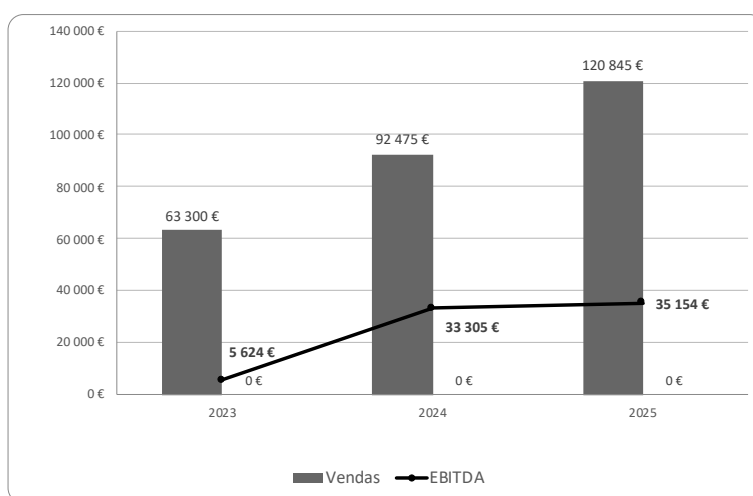


Figura 7 - Gráfico de relação Vendas – EBITDA

Fonte: autoria própria

Conclusão

O plano de negócio apresentado define a direção que o Venues Portugal, como ideia inovadora de negócio, tomou e vai tomar desde a fase inicial até ao processo de desenvolvimento de uma *start up* digital, com o objetivo a médio-longo prazo de se transformar num negócio sólido e com uma curva de crescimento ascendente e constante.

Os objetivos estipulados no início da elaboração deste trabalho foram alcançados através das análises e diagnósticos efetuados, bem como a aplicação de modelos e ferramentas de diferentes autores, cujo principais resultados estão resumidos nos parágrafos seguintes:

- I. A pesquisa efetuada na **Revisão de Literatura** reforçou a importância do empreendedorismo como fator chave para o surgimento de novas ideias de negócio e a importância dos eventos para promover um destino turístico, o que corrobora a necessidade de ferramentas que divulguem os vários territórios e os seus serviços.
- II. A **Análise de Mercado** providenciou informação qualitativa e quantitativa sobre características do micro e macro ambiente onde o Venues Portugal atua. O mercado dos eventos em Portugal continua a crescer e tem vindo a ter cada vez mais expressão, com Portugal a posicionar-se como destino de eleição para a organização de vários tipos de eventos. O facto de Portugal ser considerado um país seguro e preocupado com questões de sustentabilidade, torna-o um país bastante convidativo. Ao nível comportamental, as tendências também revelam que as pessoas continuam a ser seres cada vez mais tecnológicos e a utilizar mais ferramentas digitais para facilitar o seu trabalho laboral, sendo o telemóvel o meio digital mais utilizado. Vale a pena mencionar também que a ideia de negócio está em linha com as tendências pós-pandémicas e, graças ao CRM e às métricas que podemos retirar do *back office* da plataforma, vai permitir um ajuste para ir ao encontro das necessidades dos segmentos alvo.
- III. O **Business Model Canvas** foi uma ferramenta determinante para analisar as características do Venues Portugal como um negócio. Refletir e sintetizar informação que parece tão simples e tão óbvia é um exercício muito útil para esquematizar a linha estratégica.
- IV. A **Análise SWOT** sumarizou alguns desses tópicos e, apoiada na análise de mercado, permitiu ter um melhor entendimento sobre o contexto competitivo e sobre qual poderá ser o posicionamento ideal para o negócio. Entre os aspetos abordados, destacam-se os recursos-chave (ex.: a equipa), parcerias-chave (ex.: Turismo de Portugal) e o relacionamento com os clientes (ex.: criação de uma comunidade de *venues*) que desempenham um papel fundamental no sucesso de uma *start up*.
- V. A **Análise da Concorrência**, combinada com a aplicação do **Modelo das 5 Forças de Porter**, permitiu ter uma visão dos principais *players* do mercado e do seu comportamento.

Conseguimos também refletir sobre a competição entre empresas e assim ter mais informação para trabalhar com uma estratégia de negócio mais eficiente.

- VI. A **Estratégia de Desenvolvimento** definiu o caminho a seguir, tendo por base decisões estratégicas e operacionais que se ajustaram aos objetivos e identidade do Venues Portugal. As diferentes decisões têm associadas um conjunto de ações que permitem destacar o Venues da concorrência e solidificar o seu posicionamento no mercado.
- VII. O **Plano Operacional** funciona como um manual de instruções para escalar o Venues Portugal de uma *start up* para um negócio mais sólido e maduro. O **Marketing-Mix** abrange a grande maioria das medidas comerciais e comunicacionais, bem como o uso eficiente de recursos humanos, materiais e tecnológicos para o sucesso operacional. A reflexão sobre o **Cronograma de Implementação**, a iniciar em 2023, também foi fundamental para organizar metas e tarefas ao nível temporal.
- VIII. A **Análise Financeira** permitiu ter uma visão, ainda que previsional e numa ótica mais conservadora, do comportamento financeiro da empresa a médio prazo. Os primeiros anos serão de pouco lucro, mas a curva de crescimento é crescente e constante, mesmo com grandes investimentos em inovação e desenvolvimento, o que será fundamental nos anos vindouros.

Para concluir, queremos também destacar os dois principais desafios, que foram reiterados no início deste plano de negócio, nomeadamente: a conjugação de 3 tipos de segmento alvo a atingir e a construção de uma identidade de marca forte, apontados como fatores críticos ao sucesso do negócio. Mantemos a nossa visão da importância de ambos os tópicos e as reflexões do plano de negócio suportam a necessidade de aprofundar, investir e enfatizar esses pontos durante a operacionalização da estratégia.

De um modo geral, este plano de negócio cumpriu todos os objetivos a que se propôs inicialmente e, acima de tudo, serviu e servirá como ferramenta de apoio ao negócio. A direção que o Venues Portugal vai tomar no futuro terá por base a sua proposta de valor e será com o objetivo de atingir uma posição central como *player* no mercado dos eventos.

Do ponto de vista do negócio, o objetivo primordial é gerar valor. Gerar valor aos principais *stakeholders* envolvidos: aos clientes, aos acionistas e aos fornecedores. O Venues Portugal atenua a dificuldade de encontrar um espaço para um evento e impacta também o método de trabalho dos profissionais do mercado. Para além disso, tem também potencial para criar um impacto positivo na promoção de Portugal como destino de eleição para organização dos mais variados tipos de eventos e, numa outra perspetiva, permitir a inovação e disrupção tecnológica, sempre com o intuito de ser uma empresa consolidada financeiramente e que gera lucro aos seus acionistas.

Referências Bibliográficas

- Agência Portuguesa do Ambiente (2021). *Relatório de Estado do ambiente 2020/21.*, disponível em <https://sniambgeoviewer.apambiente.pt/GeoDocs/geoportaldocs/rea/REA2020/REA2020.pdf> , consultado em setembro 2022
- Alex, T. M. (2020). The future of event technology and emerging trends in the events industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(7). 3900-3921. Disponível em <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/22872> , consultado em agosto 2022
- Alvo (2022). *Os Apoios à transformação Digital das Empresas.*, disponível em <https://www.alvo.com/blog/os-apoios-a-transformacao-digital-das-empresas-estao-a-chegar-saiba-como-concorrer/> consultado em setembro 2022
- Arnaud, B., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos: O Marketing na era digital*. 17.ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Ardani, E. G. (2017). The importance of the venue selection in an event organization. *E- Journal of Tourism*. 4(1), 46-54., disponível em <https://bit.ly/3NmFkQ1> , consultado em agosto 2022
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator: o marketing na era digital*. 17.ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Beech, J., Kaiser, S. & Kaspar, R. Edits., (2014). *The Business of Events Management*. 1.ª ed. Londres: Pearson Education Limited.
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. & Thurik, R. (2022), Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*. 58, 593-609., disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00544-y> , consultado em agosto 2022
- Berry, T. (2008) *The Plan-As-You-Go Business Plan*. 1.ª ed. California: Entrepreneur Press.
- Bizzabo Research (2022). The Events Industry's Top Marketing Statistics, Trends and Data., disponível em <https://www.bizzabo.com/blog/event-marketing-statistics/> , consultado em Outubro 20220
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. & Wilde, N., (2018). *Events Managment: An Introduction*. 2.ª Ed. Routledge.

Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. (2010). *Business-to-business marketing*. 2.^a ed. Sage Publications

Brotspies, H. & Weinstein, A. (2019). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights, *Journal of Strategic Marketing*. 27(2). 164-176., disponível em <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750> , consultado em Agosto 2022

Casidy, R., Prentice, C. & Wymer, W. (2019). The effects of brand identity on brand performance in the service sector. *Journal of strategic marketing*. 27(8), 651-665., disponível em <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1464050> , consultado em Julho 2022

Comissão Europeia (2021). *Entrecomp: Quadro de referência das competências para o empreendedorismo*. Lisboa: Theya Editores., disponível em <https://bit.ly/3sG71tl> , consultado em julho 2022

Comissão Europeia (2022) *2022 Country Report – Portugal*, disponível em https://ec.europa.eu/info/system/files/2022-european-semester-country-report-portugal_en.pdf , consultado em agosto 2022

Davidson, R. & Rogers, T. (2006) *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. London: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

DGEEC (2021) Estatísticas da Educação 2019/2020, disponível em <https://www.dgeec.mec.pt/np4/96/>, consultado em setembro 2022

Getz, D. & Page, S.J. (2016), Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*. 52. 593–631., disponível em <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007> consultado em outubro 2022

Getz, D. & Page, S. (2019) *Event Studies Theory, Research and Policy for Planned Events Management*. 4.^a ed. Londres: Routledge.

Ghafar, A. (2020) Convergence between 21st Century Skills and Entrepreneurship Education in Higher Education Institutes. *International Journal of Higher Education*. 9(1). 218-229., disponível em DOI:[10.5430/ijhe.v9n1p218](https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p218) , consultado em julho 2022

Gonçalves S. & Umbelino J. (2017) Os eventos e a animação turística in Silva F., Umbelino J. (eds.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*, Lisboa: Lidel

Grupo Marktest (2021) *Bareme Internet 2021.*, disponível em <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~27e2.aspx>, consultado em outubro 2022

Gürel, E. (2017) SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 10 (51). 994-1006., disponível em <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>, consultado em outubro 2022

ICCA (2019). *ICCA Statistics Report: Country & City Ranking – Public Abstract*. ICCA

IEP (2022). *Global Peace Index.*, disponível em <https://www.visionofhumanity.org/maps/#/>, consultado em setembro 2022

INE (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Instituto Nacional de Estatística., disponível em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf, consultado em setembro 2022

INE (2020). *Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e da Comunicação pelas Famílias.*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557834&DESTAQUESmodo=2, consultado em setembro 2022

INE (2021). *Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e da Comunicação nas Empresas.*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022a). *Quantas são as exposições de teatro, concertos e outros eventos artísticos ao vivo e quanto público têm?*, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Espectáculos+ao+vivo+sessões+e+espectadores-583>, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022b). *Quantos são os matrimónios entre pessoas do mesmo sexo ou do sexo oposto?*, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Casamentos-16>, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022c). *Quantos homens ou mulheres desempregados existem por cada 100 ativos?*, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/qc22/comunicacao/noticia?i=programa-transformar-turismo-tem-20-milhoes-de-euros-para-valorizar-portugal>, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022d). *Quanto cresce a riqueza criada a preços constantes?*, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022e). *Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?*, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>, consultado em setembro 2022

INE & PORDATA (2022f). *Quantas empresas existem?*, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>, consultado em setembro 2022

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy not technology drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Delloite University Press*

Kemp, S. (2022). *Digital 2022: Portugal*. Disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>, consultado em outubro 2022

Martin, M. (2022). How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition. *Business News Daily*. Disponível em <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>, consultado em outubro 2022

Matovic, I. M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. *Research Association for Interdisciplinary Studies*. Disponível em <http://society.education/wp-content/uploads/2022/06/ConScienS-Proceedings.pdf#page=101>, consultado em julho 2022

Matthews, D. (2016). *Special event production: The process*. 2ª ed. Londres: Routledge

Mehrotra, A. & Lobo, J. (2020). Technology Driven Event Management Industry to the Next Level. *2020 8th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization.*, disponível em <https://doi.org/10.1109/ICRITO48877.2020.9198025>, consultado em julho 2022

Mingione, M. & Leoni, L (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*. 36(1-2). 72-99., disponível em <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>, consultado em julho 2022

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2009). Corporate branding and brand architecture: A conceptual framework. *Marketing Theory*. 9(1). 39–54., disponível em <https://doi.org/10.1177/1470593108100060>, consultado em julho 2022

Neves, R. (2021). Eventos fazem “boom” no desconfinamento após terem perdido 765 milhões. In *Jornal de Negócios*, disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/eventos-fazem-boom-no-desconfinamento-apos-terem-perdido-765-milhoes> , consultado em agosto 2022

Nolan, E. (2018). *Working with venues for events*. 1ª Ed. Londres: Routledge

Nolan, E. (2020). The supply and design of different types of venues for business events. *International Journal of tourism Cities*. 6(4). 691-710., disponível em <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2019-0197> , consultado em agosto 2022

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2019). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 20(1). 70-98., disponível em <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015> , consultado em Agosto 2022

Patnaik, D., de Mola, M. L., & Bates, B (2021). Creating a post-covid business plan. *Harvard Review Digital Articles*, 1-5., disponível em <https://hbr.org/2021/01/creating-a-post-covid-business-plan> , consultado em agosto 2022

Peralta, S., Carvalho, B. P. & Esteves, M. (2022). *Portugal, Balanço Social 2021: Um retrato do país e de um ano de Pandemia*, disponível em https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/Files/Reports/SEI%202021/Relat%F3rio%20Balan%E7o%20Social_Janeiro%202022.pdf , consultado em junho 2022

Portal ePortugal (2022a). *Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) em Portugal*. Disponível em <https://eportugal.gov.pt/pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/impostos-para-atividades-economicas-em-portugal/imposto-sobre-o-rendimento-das-pessoas-coletivas-irc-em-portugal> , consultado em junho 2022

Portal ePortugal (2022b). *Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) em Portugal*. Disponível em <https://eportugal.gov.pt/pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/impostos-para-atividades-economicas-em-portugal/imposto-sobre-valor-acrescentado-iva-em-portugal> , consultado em junho 2022

Portal ePortugal (2022c). *Cumprir obrigações*. Disponível em <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/guia-a-a-z/cid-0-faseneg-1-cumprir-obrigacoes-#contribuicoessociais> , consultado em junho 2022

Ratten, V. (2021) COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*. 30 (2)., disponível em <https://doi.org/10.1002/jsc.2392> , consultado em julho 2022

República Portuguesa (2021). *Programa transformar turismo tem 20 milhões de euros para valorizar Portugal*, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=programa-transformar-turismo-tem-20-milhoes-de-euros-para-valorizar-portugal> , consultado em agosto 2022

Santos, G., Marques, C. S., & Ratten, V. (2019). Entrepreneurial women's networks: The case of D'Uva—Portugal wine girls. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 25(2). 298–322., disponível em <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2017-0418> , consultado em agosto 2022

Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). *The business plan: How to win your investors' confidence*. 1.ª ed. Berlim: Springer

Skift Meetings Studio Team (2022). *100 Event Statistics (2022 Edition)*., disponível em <https://meetings.skift.com/event-statistics/> , consultado em agosto 2022

Sweap (2022). *State of Event Management Report*., disponível em <https://sweap.io/de/ressourcen/event-report> , consultado em setembro 2022

Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*., disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx , consultado em setembro 2022

Turismo de Portugal (2020). *Portugal entra no top 10 dos destinos mundiais para a Organização de Congressos e Eventos*, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-no-top-10-dos-destinos-mundiais-para-organizacao-congressos-eventos.aspx> consultado em agosto 2022

Vig, Himanshu & Deshmukh (2022). *Global Opportunity Analysis and Industry Forecast*., disponível em <https://www.alliedmarketresearch.com/events-industry-market> , consultado em outubro 2022

Yi, Zhixian (2018). *Marketing Services and Resources in Information Organizations*. Elsevier Ltd. 39–48., disponível em Doi:10.1016/B978-0-08-100798-3.00004-0 , consultado em setembro 2022

Legislação

Ministério da Economia, Decreto-Lei 24/2014, de 14 fevereiro, Diário da República nº 32/2014., disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/24-2014-572450> , consultado em outubro 2022

Ministério da Economia e da Inovação, Decreto-Lei 156/2005, de 15 setembro, Diário da República nº 178/2005., disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/156-2005-143320> , consultado em outubro 2022

Ministério da Economia e da Transição Digital, Decreto-Lei 26/2021, de 8 outubro, Diário da República nº 202/2021., disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho-normativo/26-2021-172942287> , consultado em agosto 2022

Regulamento União Europeia. 2016 /679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016., disponível em https://www.sg.pcm.gov.pt/media/38093/rgpd_regulamento.pdf consultado em agosto 2022

Apêndices

Apêndice A – Visualização do website do Venues Portugal (www.venuesportugal.pt)

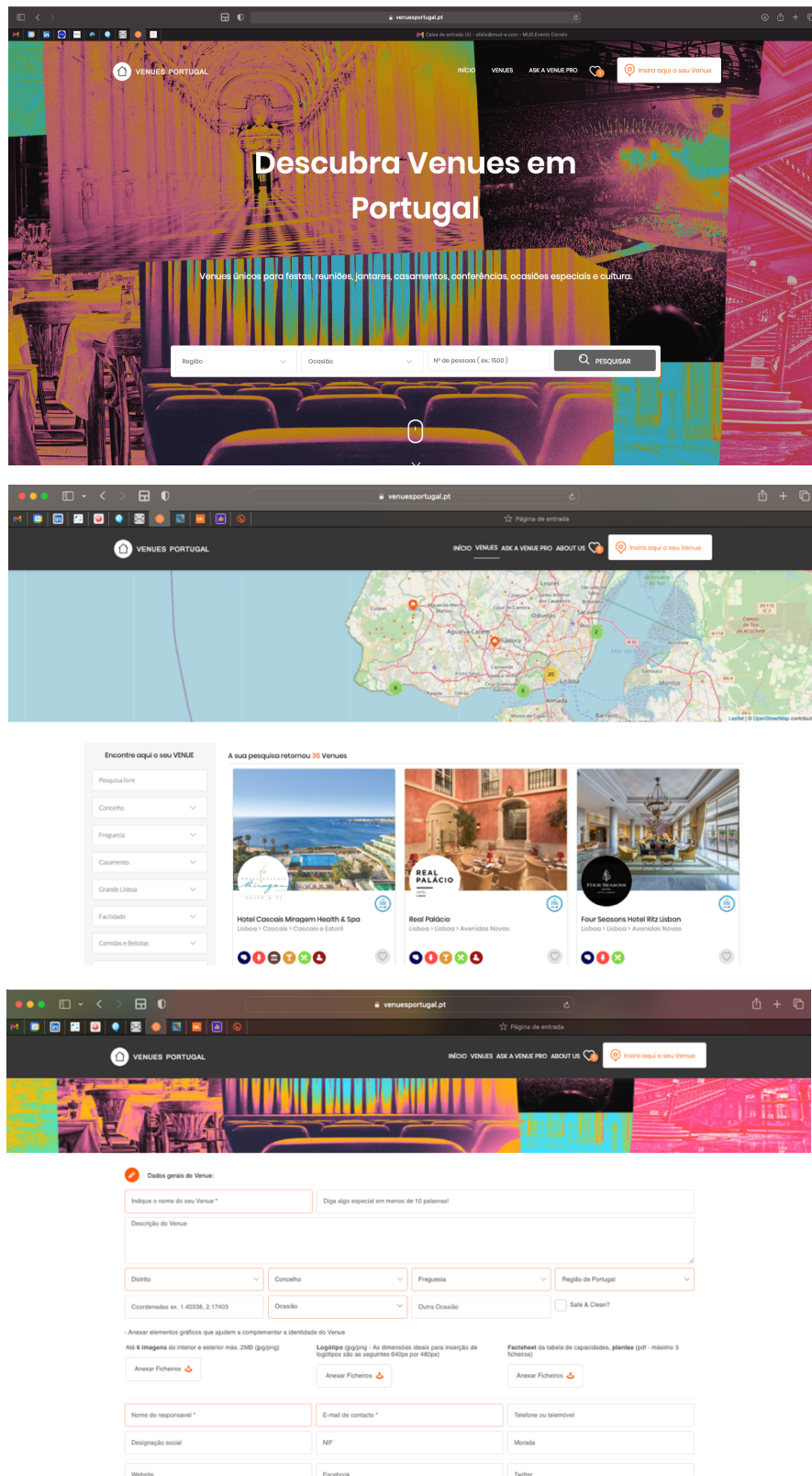


Figura 8 - Compilação de Várias Visualizações do Website

Fonte: autoria própria

Apêndice B – Business Model Canvas aplicado

Quadro 9 - Business Model Canvas aplicado

Fonte: autoria própria

Parceiros-chave  Equipa interna de gestão do projeto Janela Digital – empresa que aloja a plataforma e implementa as novas features 7 Agências Regionais de Turismo Turismo de Portugal	Atividades-chave  Desenvolvimento e implementação de novas features na plataforma Trabalho comercial de angariação de venues Gestão de clientes, resposta a e-mails e questões de faturação Gestão de redes sociais	Proposta de valor  Plataforma online que reúne, num só portal, os principais espaços para eventos em Portugal. O objetivo é servir de ponto de contacto entre os 3 segmentos identificados, dando visibilidade e fornecendo informação completa, atualizada e pertinente sobre os venues.	Relacionamento com os clientes  Venues: Marcação de reuniões <i>one-to-one</i> para apresentação do projeto, visitas aos venues, partilha de métricas. Utilizadores do site: Redes sociais, e-mail marketing	Segmentos de Clientes  3 segmentos diferentes: - Venues - proprietários de espaços para eventos, que queiram divulgar o seu espaço na plataforma. - Utilizadores que pesquisam no site – profissionais do mercado e público em geral:
Recursos-chave  Físicos: escritório, equipamentos tecnológicos, telefone e internet Digitais: servidores e plataforma de gestão de clientes Intelectuais: parcerias	Facilidade de pesquisa e navegação otimizada.	Canais de comunicação  Redes sociais, com conteúdo relevante e consistente; Presença em feiras e <i>trade shows</i> de turismo e eventos; Presença em publicações da especialidade.		
Estrutura de custos Custos fixos e variáveis: salários dos 2 colaboradores, aluguer do escritório, equipamentos de trabalho (computadores, impressora, material de escrita), custos inerentes ao alojamento da plataforma e domínio do site, fee mensal de contabilidade organizada, publicidade paga nas redes sociais, despesas de representação da empresa e presença em feiras e <i>tradeshows</i> .	 Fontes de receita Subscrição mensal/anual dos venues para estarem presentes nas plataformas Espaços publicitários no <i>website</i> e na <i>newsletter</i> Apoios das Entidades Regionais de Turismo			

Apêndice C – Triângulo de Ouro do Posicionamento



Figura 9 - Triângulo de Ouro do Posicionamento

Fonte: autoria própria

Apêndice D – Homepage do Venues Portugal, design de Ricardo Santos

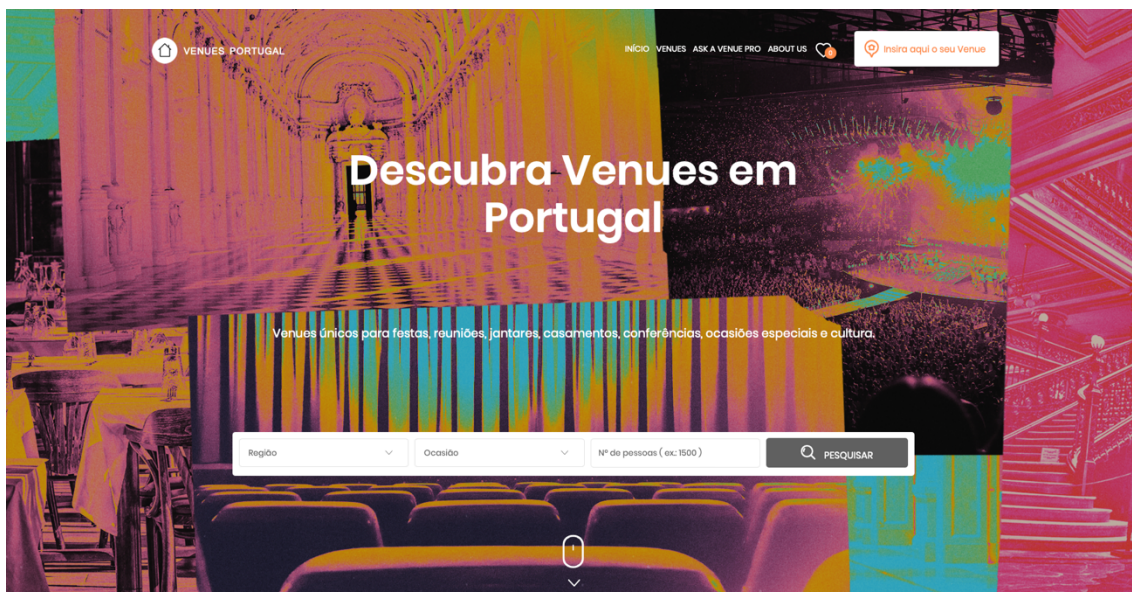


Figura 10 - Homepage do Venues Portugal

Fonte: autoria própria

Apêndice E – Parâmetros do Modelo

Quadro 10 - Parâmetros do Modelo

Fonte: autoria própria

Parâmetros do Modelo	
1º ano atividade	2023
Taxa de Segurança Social - entidade	23,75%
Taxa de Segurança Social - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa média de IRC	21,00%
Subsídio de alimentação (mensal)	372 €
Nº de salários p/ ano	2
Custos de Formação (anual por funcionário)	650 €
Outros custos de Pessoal (anual por funcionário)	500 €
Nr. meses de depreciação no 1º ano	12
Nº de anos do modelo	5
Nº de meses de depreciação no 1º ano	12
Prazo médio de recebimento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de pagamento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de stockagem (dias) / (meses)	0
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação de Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	11%

Apêndice F – Gastos com pessoal

Quadro 11 - Gastos com o Pessoal

Fonte: autoria própria

	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	2%	2%	5%	7%	9%

		Nº Funcionários				
Função / Funcionário	S. Bruto	2023	2024	2025	2026	2027
Sócio-Fundador 1	- €	0	0	0	0	0
Sócio-Fundador 2	- €	0	0	0	0	0
Comercial	1 000 €	1	1	1	1	1
Comercial 1	1 000 €	0	0	1	1	1
Comercial 2	1 000 €	0	0	0	1	1
Social Media Manager	1 000 €	0	0	0	0	1
TOTAL	4 000 €	1	1	2	3	4

Comissões & Prémios (valor em euros anual)	- €	200 €	500 €	600 €	800 €
---	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Apêndice G – Remunerações Base Mensal e Anual

Quadro 12 - Remunerações Base Mensal e Anual

Fonte: autoria própria

Remuneração Base Mensal	2023	2024	2025	2026	2027
Sócio-Fundador 1					
Sócio-Fundador 2					
Comercial	1 020 €	1 040 €	1 092 €	1 169 €	1 169 €
Comercial 1	1 020 €	1 040 €	1 092 €	1 169 €	1 169 €
Comercial 2	1 020 €	1 040 €	1 092 €	1 169 €	1 169 €
Social Media Manager	1 020 €	1 040 €	1 092 €	1 169 €	1 169 €
TOTAL	4 080 €	4 162 €	4 370 €	4 676 €	4 676 €

Remuneração Base Anual	2023	2024	2025	2026	2027
Sócio-Fundador 1					
Sócio-Fundador 2					
Comercial	14 280 €	14 566 €	15 294 €	16 364 €	16 364 €
Comercial 1			15 294 €	16 364 €	16 364 €
Comercial 2				16 364 €	16 364 €
Social Media Manager					16 364 €
TOTAL	14 280 €	14 566 €	30 588 €	49 093 €	65 458 €

Apêndice H – Resumo dos Custos de Pessoal

Quadro 13 - Resumo dos Custos de Pessoal

Fonte: autoria própria

Resumo	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações	14 280 €	14 766 €	31 088 €	49 693 €	66 458 €
Segurança Social	3 392 €	3 507 €	7 383 €	11 802 €	15 784 €
Seguros Acidentes de Trabalho	143 €	146 €	306 €	491 €	655 €
Subsídio Alimentação	4 092 €	4 092 €	8 184 €	12 276 €	16 368 €
Outros custos com pessoal	1 150 €	1 150 €	2 300 €	3 450 €	4 600 €
TOTAL CUSTOS COM PESSOAL	23 056 €	23 660 €	49 261 €	77 712 €	103 864 €

Outros Custos	2023	2024	2025	2026	2027
Segurança Social	3 392 €	3 507 €	7 383 €	11 802 €	15 784 €
Seguros Acidentes de Trabalho	143 €	146 €	306 €	491 €	655 €
Subsídio Alimentação	4 092 €	4 092 €	8 184 €	12 276 €	16 368 €
Comissões & Prémios	- €	200 €	500 €	600 €	1 000 €
Formação	650 €	650 €	1 300 €	1 950 €	2 600 €
Outros custos com pessoal	500 €	500 €	1 000 €	1 500 €	2 000 €
TOTAL OUTROS CUSTOS	8 776 €	8 894 €	18 173 €	28 019 €	37 406 €

Retenções Colaboradores	2023	2024	2025	2026	2027
Retenção SS Colaborador	1 571 €	1 602 €	3 365 €	5 400 €	7 200 €
Retenção IRS Colaborador	2 142 €	2 185 €	4 588 €	7 364 €	9 819 €
TOTAL RETENÇÕES	2 142 €	2 185 €	4 588 €	7 364 €	9 819 €

Apêndice I - Fornecimento de Serviços Externos

Quadro 14 - Fornecimento de Serviços Externos

Fonte: autoria própria

Fornecimento de Serviços Externos		2023	2024	2025	2026	2027	
	Valor Mensal	12	12	12	12	12	Tx.
Subcontratos	0	0	0	0	0	0	1%
Serviços especializados		7 500 €	7 575 €	7 651 €	7 727 €	7 805 €	
Trabalhos especializados (Remuneração Recibos Verdes)	310 €	3 720 €	3 757 €	3 795 €	3 833 €	3 871 €	1%
Contabilidade Organizada	85 €	1 020 €	1 030 €	1 041 €	1 051 €	1 061 €	1%
Publicidade nas Redes sociais	230 €	2 760 €	2 788 €	2 815 €	2 844 €	2 872 €	1%
Materiais		3 300 €	3 399 €	3 501 €	3 606 €	3 714 €	
Material de escritório	275 €	3 300 €	3 399 €	3 501 €	3 606 €	3 714 €	3%
Energia e fluidos		3 300 €	3 387 €	3 476 €	13 786 €	14 051 €	
Electricidade	50 €	600 €	612 €	624 €	7 491 €	7 641 €	2%
Combustíveis	200 €	2 400 €	2 472 €	2 546 €	2 623 €	2 701 €	3%
Água	25 €	300 €	303 €	306 €	3 672 €	3 709 €	1%
Deslocações, estadas e transportes		4 560 €	4 673 €	4 789 €	4 907 €	5 029 €	
Deslocações e Estadas	180 €	2 160 €	2 225 €	2 292 €	2 360 €	2 431 €	3%
Transportes	200 €	2 400 €	2 448 €	2 497 €	2 547 €	2 598 €	2%
Serviços diversos		15 960 €	16 476 €	17 013 €	17 571 €	18 152 €	
Rendas do Escritório	400 €	4 800 €	4 848 €	4 896 €	4 945 €	4 995 €	1%
Telemóveis e Internet	200 €	2 400 €	2 472 €	2 546 €	2 623 €	2 701 €	3%
Seguros	350 €	4 200 €	4 368 €	4 543 €	4 724 €	4 913 €	4%
Plataforma eGo	380 €	4 560 €	4 788 €	5 027 €	5 279 €	5 543 €	5%
TOTAL FSE		34 620 €	35 510 €	36 429 €	47 597 €	48 751 €	

Apêndice J – Total de Investimentos

Quadro 15 - Total de Investimentos

Fonte: autoria própria

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento					
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €
Outras propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos fixos tangíveis					
Edifícios e Outras Construções	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Básico	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento de Transporte	16 500 €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Administrativo	5 200 €	500 €	500 €	4 200 €	2 100 €
Equipamentos biológicos	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Ativos fixos tangíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ativos Fixos Tangíveis	21 700 €	500 €	500 €	4 200 €	2 100 €
Ativos Intangíveis					
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de desenvolvimento	- €	2 400 €	3 600 €	5 500 €	6 800 €
Programas de computador	4 600 €	- €	2 500 €	- €	3 000 €
Propriedade industrial	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Ativos intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ATIVOS INTANGÍVEIS	4 600 €	2 400 €	6 100 €	5 500 €	9 800 €
TOTAL INVESTIMENTO	26 300 €	2 900 €	6 600 €	9 700 €	11 900 €

Apêndice K – Taxas e Resumo de Depreciações e Amortizações dos Investimentos

Quadro 16 - Taxas e Depreciações Acumuladas

Fonte: autoria própria

Taxas de Depreciação e Amortização	
Propriedades de investimento	N/A
Terrenos e recursos naturais	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Ativos Fixos Tangíveis	N/A
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros Ativos fixos tangíveis	25,00%
Ativos Intangíveis	N/A
Goodwill	0,000%
Investimentos financeiros	0,000%
Projetos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros Ativos intangíveis	33,333%

Depreciações Acumuladas	2023	2024	2025	2026	2027
Properties of investment	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Tangíveis	3 363 €	6 850 €	10 463 €	15 000 €	17 713 €
Ativos Intangíveis	1 533 €	3 867 €	8 233 €	10 867 €	14 133 €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de Investimento	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	4 896 €	10 717 €	18 696 €	25 867 €	31 846 €

Apêndice L – Valores do Balanço

Quadro 17 - Valores do Balanço dos Investimentos

Fonte: autoria própria

Valores do Balanço	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de Investimento	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Fixos Tangíveis	18 338 €	15 350 €	12 238 €	11 900 €	11 288 €
Ativos Intangíveis	3 067 €	3 133 €	4 867 €	7 733 €	14 267 €
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de Investimento	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	21 404 €	18 483 €	17 104 €	19 633 €	25 554 €