



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Projecto de Mestrado em Marketing

Agência de marketing de guerrilha «Gula»

Hugo Antonelo Aguiar Borges Antunes

Covilhã, 2010

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Criação da agência de marketing de guerrilha «Gula»

Hugo Antonelo Aguiar Borges Antunes

*Projecto de Mestrado em Marketing, para a obtenção do grau de Mestre realizado sob orientação do Professor Doutor **Ricardo Gouveia Rodrigues**, Professor Auxiliar no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.*

Covilhã, 2010

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer aos meus pais, ao Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues pela sua orientação , á Professora Doutora Helena Alves que me ajudou diversas vezes durante o mestrado e por fim á Joana Baptista, sem ela este trabalho não existia.

A comunicação é hoje mais rápida e importante do que nunca. As pessoas vivem ligadas ao que acontece 24 horas por dia, nos computadores, nos telemóveis ou na TV. Se por um lado se diversificam os canais de distribuição de mensagens de uma empresa, por outro a saturação por parte dos clientes é cada vez maior. A criatividade desempenha um papel importante para ultrapassar este obstáculo, medindo forças com orçamentos poderosos.

É assim vital para as empresas reposicionarem a estratégia e jogar com ferramentas novas. A evolução da tecnologia e a democratização do acesso á mesma, veio dar oportunidade a pequenas e medias empresas de ganharem uma exposição dificilmente alcançável com o marketing convencional. Por outro lado o consumidor está mais informado e quer ver valorizada a sua opinião. É fundamental aliar o marketing físico e o digital. O contexto de crise económica mundial veio também impulsionar as mudanças no mundo do marketing.

Neste sentido, objectivo deste projecto é realizar uma abordagem ao marketing para PME tendo em conta o contexto actual aplicando de forma integrada conhecimentos e competências adquiridos ao longo do mestrado de marketing. O trabalho tem um carácter multidisciplinar, envolvendo conhecimentos de economia, de gestão e tecnologia através de uma abordagem empírica.

Para esse efeito desenvolveu-se um plano de negócios de uma agência de marketing de guerrilha localizada na Covilhã tendo como *target* pequenas e medias empresas. O objectivo é apresentar um produto que lhes permita adaptarem-se às novas tendências enfrentar os desafios mais actuais e competir com empresas com maiores orçamentos através da criatividade e da diferenciação. Alem disso apresenta-se um estudo de caso de uma campanha de guerrilha comparado com um estudo de caso de marketing convencional. Face aos resultados obtidos podemos concluir que as ferramentas que apresentamos ao longo do projecto podem de facto ser um factor de sucesso e que são uma tendência inevitável.

PALAVRAS CHAVE: MARKETING DE GUERRILHA, PME, INTERNET, COMUNICAÇÃO

Nowadays, communication is faster and more important than ever. People live connected to what happens 24 hours a day, through computers, cellphones or TV. If, by one hand, enterprises are diversifying their channels of distribution of messages, by the other hand, the customers saturation is growing. Creativity plays an important role to transcend this obstacle, measuring forces with powerful budgets.

It is, then, vital for the companies to change their strategy and play with new tools. The evolution of technology and the democratization of its access have given to the small and medium-sized enterprises the opportunity to gain a hardly reachable exposure with the traditional marketing. Consumer is well informed and wants his opinions to be valued. It is crucial to ally both physical and digital marketing. The context of the economic world crisis has helped to propel the changes in marketing's world.

In that purpose, this project's goal is to make an approach to the marketing for the SME's, attending to the current context and fully applying knowledges and skills acquired during the Masters Degree. The essay has a multidisciplinary character involving knowledges of economy, management and technology through an empirical approach.

For that purpose it has been developed a business plan of a guerilla marketing agency located at Covilhã having as target SME's. The goal is to present a product that will allow them to adapt to the new tendencies, to face the current challenges and through creativity and differentiation compete with enterprises with larger budgets. Besides that we present a case study of a guerilla campaign in opposition of a conventional marketing case study. Facing the results obtained, we can conclude that the tools introduced throughout this project can indeed be a factor of success and that they are an inevitable tendency.

KEY WORDS: GUERILLA MARKETING, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES, INTERNET, COMUNICACION

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	11
1.ENQUADRAMENTO DO PROJECTO.....	12
1.1. Justificação/Importância do Tema.....	12
1.2.Objectivo e Questões do Projecto.....	21
1.3.Organização/Estrutura.....	22
PARTE I – PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
1. Sumário executivo	23
2. O CONCEITO DE NEGÓCIO	24
2.1 O Negócio	24
2.2 O Produto	25
3. EQUIPE DE GESTÃO.....	25
4. MERCADO E COMPETIDORES	27
4.1 Análise sectorial	27
4.2 Mercado-alvo.....	38
4.3 Projecção de vendas e market <i>share</i>	42
4.4 Necessidades do cliente	42
4.5 Benefícios da Gula	43
4.6 Competidores	43
4.7 Vantagem competitiva	44
5. MARKETING E VENDAS	44
5.1 Produto	44
5.2 Preço.....	53
5.3 Distribuição.....	54
5.4 Promoção.....	54
5.5 Estratégia de vendas	54

5.6 Parcerias	55
6. ESTRUTURA E OPERAÇÃO	56
6.1 Organigrama funcional	56
6.2 Política de recursos humanos	56
6.3 Infra-estrutura e localização	57
7. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	57
7.1 Análise SWOT	58
7.2 Cronograma	58
8. PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS	59
8.1 Evolução dos resultados económicos	60
8.2 Análise Break Even	61
8.3 Investimentos	61
8.4 Evolução dos Resultados Financeiros.....	63
8.5 Rentabilidade	63
8.6 Cenários alternativos	64

PARTE II - MARKETING CONVENCIONAL VS MARKETING DE GUERRILHA – ESTUDO DE CASO.....

CASO.....	65
------------------	-----------

9. MARKETING DE GUERRILHA.....	65
--------------------------------	----

9.1 A campanha.....	65
---------------------	----

9.2 Resultados	67
----------------------	----

9.3 Análise.....	67
------------------	----

10. MARKETING CONVENCIONAL.....	69
---------------------------------	----

10.1 Spot publicitário no primetime no canal generalista TVI.....	69
---	----

10.2 Resultados.....	69
----------------------	----

10.3 Análise.....	69
-------------------	----

11. CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO.....	70
---------------------------------------	----

PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
--	-----------

BIBLIOGRAFIA.....74

ANEXOS.....78

Figura 1 Evolução Estrutural do Produto	25
Figura 2 Exemplo de Marketing de Emboscada	45
Figura 3 Arte Urbana da Nike.....	46
Figura 4 Arte Urbana II.....	46
Figura 5 Campanha “Bloqueio não”.....	47
Figura 6 Wakeborading Veneza	48
Figura 7 Performance .Nat Geo.....	49
Figura 8 Performance Nat Geo II	49
Figura 9 Vídeo <i>Onslaught</i>	51
Figura 10 Estrutura Funcional	56
Figura 11 Flash Mob TAP	67

Gráfico 1 Efeito Cauda longa	15
Gráfico 2 Pessoas nos E.U.A que dizem a internet ter influenciado ao menos uma decisão.....	19
Gráfico 3 Utilizadores de internet que dizem que a internet teve um impacto positivo.....	20
Gráfico 4 Como prevê que evolua, no próximo ano, o investimento em Portugal no mercado publicitário dos seguintes média?	29
Gráfico 5 Em termos da preferência dada por publicitários e agências aos diferentes média, como acha que irá evoluir esta relação no decorrer do próximo ano?.....	30
Gráfico 6 Utilizadores do facebook a nível mundial.....	32
Gráfico 7 Utilizadores Facebook em Portugal	33
Gráfico 8 Distribuição por idades dos utilizadores - Facebook Portugal	34
Gráfico 9 Crescimento de Utilizadores por idade – Facebook Portugal	34
Gráfico 10 Sites mais visitados em Portugal.....	36
Gráfico 11 Taxa de penetração de telemóvel.....	37
Gráfico 12 Numero de empresas, por escalão de pessoal e localização geográfica	39
Gráfico 13 Empresas que usam a internet	40
Gráfico 14 Indivíduos que encomendam ou compram serviços na internet, 2007.....	40
Gráfico 15 Empresas com conexão badalararia	40
Gráfico 16 Empresas com o seu próprio Web site, 2007.....	41
Gráfico 17 Empresas que compram/vendem pela internet	41
Gráfico 18 Lucro Mensal	60
Gráfico 19 principais resultados económicos	60
Gráfico 20 Balanço do dinheiro disponível	63
Gráfico 21 Audiências Mar de Paixão	69

Tabela 1 Utilizadores da internet a nível mundial.....	18
Tabela 2 - Do que conhece sobre a realidade empresarial portuguesa do sector dos Media e Comunicação, onde crê que se assistirá, no próximo ano, a maior inovação na oferta de produtos por parte das empresas?.....	31
Tabela 3 Top das páginas mais visitadas a nível mundial.....	35
Tabela 4 Numero de empresas, por escalão de pessoal e localização geográfica	38
Tabela 5 Empresas por actividade económica e escalão de pessoal ao serviço	39
Tabela 6 Distribuição regional de vendas	42
Tabela 7 Projecção de vendas	42
Tabela 8 Market share em relação às PME	42
Tabela 9 Distribuição regional de vendas	54
Tabela 10 Análise swot	58
Tabela 11 Demonstração de resultados por funções.....	61
Tabela 12 Plano de investimentos.....	61
Tabela 13 Conta exploração	63
Tabela 14 Teste de Capacidade de Amortização	64
Tabela 15 Audiências médias (23/12/2009).....	68

Num contexto de crise económica os empresários especialmente de Pequenas e Médias Empresas (PME's) têm de procurar soluções para sobreviver frente aos mais poderosos.

Ao longo do mestrado de marketing surgiram diversos mecanismos interessantes que foram estudados. Este projecto surge então como uma resposta a essa necessidade de adaptação. Uma descrição dos conceitos de marketing de guerrilha e da evolução da internet são apresentados de seguida. Finalmente sintetiza-se o plano de apresentação de todo o trabalho.

1.1. Justificação / Importância do tema

Marketing de guerrilha

Só em 1982, o termo Marketing de Guerrilha apareceu pela primeira vez em 1982, no livro Marketing de Guerrilha, de Jay Conrad Levinson, que afirma que se pode desenvolver campanhas e acções publicitárias, criativas e inovadoras, sem investir muito dinheiro.

Ao nível publicitário, onde Levinson desenvolveu grande parte da sua carreira profissional, o grande destaque do seu trabalho vai para a campanha desenvolvida para a Marlboro, que se baseou na criação do "Homem Marlboro". Na sua essência, ele defende que empresas de pequeno e médio porte podem e devem competir no mercado com as grandes empresas. A única diferença é que, tal como os guerrilheiros, devem usar armas mais eficazes para combater os exércitos convencionais. Essas armas devem basear-se na criatividade e na inovação. O que permitiu àquela empresa passar em poucos anos de uma posição de quase insignificância no mercado norte-americano para a liderança absoluta a nível mundial.

Levinson (1989, p. 114) afirma:

“Como bom guerrilheiro o empresário terá sempre três mercados – o universo, os seus clientes potenciais e os seus consumidores. O empresário tem a obrigação sagrada de iniciar e manter um processo, no sentido de converter os membros do universo em potenciais clientes; de

converter potenciais clientes em consumidores; e de fazer o seu marketing com solidez e entusiasmo para os seus clientes.”

Ries e Trout (1986) apresentam os quatro tipos de estratégia de ataque, de acordo com o posicionamento da empresa:

- Estratégia de Defesa

A estratégia de ataque na defensiva deve ser feita quando uma empresa já possui uma posição bem consolidada no mercado, ou seja, *“somente o líder de mercado pode actuar na defesa”* (RIES; TROUT, 1986, p. 2).

Mas isso não permite acomodação, pois este posicionamento exige boas estratégias de defesa para futuros ataques. A melhor estratégia de defesa é a coragem de se atacar constantemente. Em outras palavras, seria concorrer consigo mesmo, pois vai fortalecer os seus combatentes (produtos ou serviços) e dificultar em muito as batalhas contra a concorrência.

- Estratégia Ofensiva

Totalmente oposta da defensiva, indicada para ser utilizada por empresas que ocupam segundo e terceiro lugar no mercado.

Por se tratar de ataques contra a liderança, é preciso estar fortalecido e resistente para superar os possíveis contra-ataques, nos mesmos níveis ou mais agressivos, transformando esta estratégia num puro risco. O ataque deve ser lançado numa frente de batalha mais estreita possível sobre as fraquezas do oponente.

- Estratégia de Flanqueamento

Trata-se de uma operação de movimento ousado, ou seja, uma maneira surpreendente de combater uma guerra.

Estratégia indicada para novos segmentos de mercado, ou seja, para lançamentos de novas categorias de produtos. Ao contrário da guerra ofensiva ou defensiva, um ataque de flanco tem como elemento importante a surpresa táctica. Os seus movimentos são totalmente inesperados. Esta estratégia requer um acompanhamento criterioso e recursos para manter o ataque.

- Estratégia de Guerrilha

Esta estratégia “*procura reduzir o tamanho do campo de batalha para conseguir uma superioridade de força*” (RIES; TROUT, 1986, p.81).

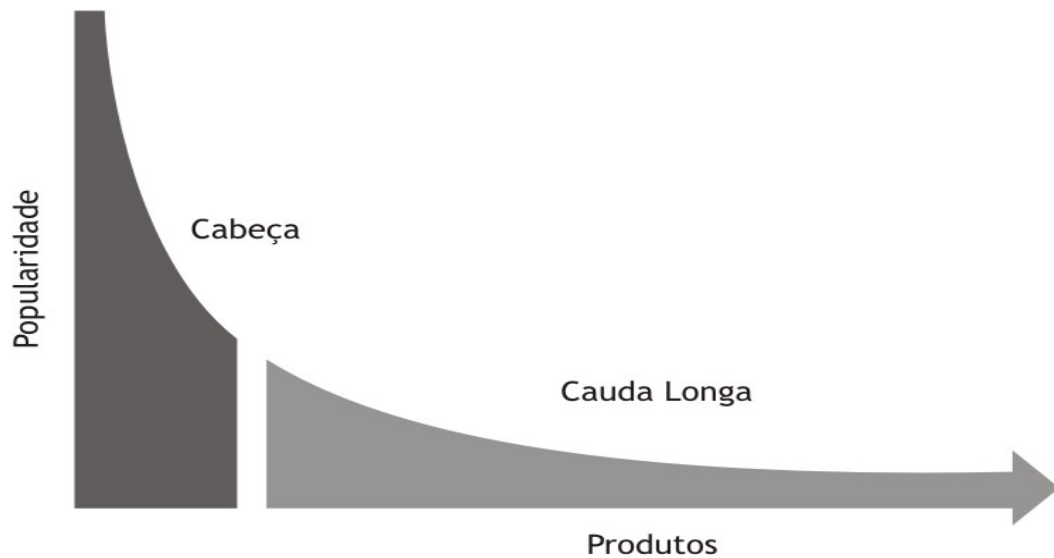
O princípio é encontrar um nicho de mercado bastante pequeno para defender, seja ele com geografia pequena, volume pequeno e ou com características que sejam difíceis para o inimigo atacar. Algumas vezes é preciso vencer a tentação de uma guerrilha mudar a estratégia e expandir o mercado dominado chegando mais próximo do líder, complicando a situação. As guerrilhas devem ser flexíveis e ágeis para rapidamente iniciarem ou finalizem um ataque quando necessário. A procura de aliados pode também ser uma estratégia para a auto-preservação, criando assim uma aliança de sucesso.

Nas últimas décadas, o modo como o mundo se tem transformado a cada dia tem afectado de forma dramática as relações humanas, os códigos de conduta e o comportamento do consumidor. Com a popularização da Internet, alterando de forma drástica os meios de interacção da população, o que antes era uma massa amorfa de seres humanos de fácil identificação, passou a fragmentar-se em milhões de pequenos nichos de consumidores. Estes pequenos grupos com gostos variados encontram na rede os seus semelhantes, diversas maneiras de interacção e uma forma diferenciada de consumo nunca antes vista.

Como resultado deste novo comportamento, novas teorias surgem para auxiliar o homem de marketing a entender o seu novo consumidor. Surgem novas teorias quanto ao composto de marketing, mix de pontos que devem ser analisados ao traçar-se uma estratégia de mercado. Todas numa tentativa de actualizar conceitos e atingir um novo tipo de consumidor.

Através de um gráfico que sugere uma cauda quase ininterrupta de potenciais mercados, Anderson (2006) alerta para o fim definitivo de um modelo de negócios de entretenimento baseado na fabricação de sucessos impostos aos consumidores, que até então não tinham escolha. O fim de uma era de sucessos ditados pela média cresce através da internet, que aumenta exponencialmente a quantidade de informação, ao mesmo tempo que a socialização, tendo como plataforma a digitalização do conteúdo. O efeito desta nova ordem de consumo acabará por abraçar outros mercados, na medida em que a produção se torna mais económica, a distribuição é facilitada e mais nichos de consumidores surgem, alongando a cauda até ao infinito.

Gráfico 1 – Efeito Cauda longa



Fonte: Anderson, 2006

“As empresas que ocupam um nicho têm três atribuições: criar novos nichos, expandi-los e protegê-los. A actuação em nichos implica um grande risco, pois eles podem esgotar-se completamente ou ser atacados. A empresa pode ficar com recursos altamente especializados, sem alternativas de valor” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 358)

“Um nicho atraente tem como características possuir clientes com diferentes necessidades e que pagam um valor mais elevado por um produto para terem as suas necessidades atendidas.” (KOTLER; KELLER, 2006)

Segundo Godin (2003), os consumidores fartaram-se de ser brutalmente interrompidos ocasionalmente, enquanto assistem ao seu programa favorito. *“Apesar de muitas vezes engraçada e vencedora de prémios, ela perdeu o seu potencial de alavancador de vendas, criador de conceitos e de marcas”* (RIES; RIES, 2002).

Outro factor importante é indicado por Kotler e Keller (2006), que prova que o consumidor actual tem razões para se sentir sufocado pela informação comercial: *“o ser humano médio está exposto a cerca de 1500 mensagens por dia; a sua atenção selectiva faz com que apenas receba*

efectivamente 30 a 80 mensagens por dia; ou seja, menos de 10 mensagens por dia têm uma probabilidade razoável de influenciar o comportamento do consumidor.”

Desta forma, também na comunicação, procuram-se novas maneiras de captar a atenção do público, a procura de um caminho mais seguro e com maior retorno financeiro no momento de prender o *target*. Ries e Ries (2002) propõem a nova era das Relações Públicas, que ao contrário da publicidade tradicional, transfere por meio das média convencionais o endosso que conduz o consumidor a experimentar e confiar numa marca.

O *buzz*, ou o *passa-palavra* também ganha força, segundo Salzman, Matathia e O'Relly (2003), inspirado nos cantores de ópera do século passado, que contratavam pessoas para ovacionar o espectáculo sempre no final de cada acto.

“Reinventado, o buzz capta sempre o alvo certo que disseminará a mensagem ideal por entre os diversos targets, com muito mais credibilidade e eficiência do que a publicidade tradicional. Nos Estados Unidos, 1,5 bilhões de pessoas são atingidas pelo boca-a-boca, através de impressões que circulam o dia-a-dia das pessoas, sobre produtos e marcas diversas.” (TERRA, 2007)

Segundo Bob Garfield (GAILBRAITH, 2007), o facto é que os média tradicional estão a ficar cada vez mais caros e ineficientes quando o objectivo é integrar o *target*, e isso acontece em todas as empresas, sem distinção de tamanho.

Assim, hoje em dia, um dos objectivos principais do marketing de guerrilha é a geração de *buzz*, e com ela a fomentação de média espontânea, através de acções de baixo custo, aumentando os comentários e o barulho em torno de uma marca. O objectivo é sempre furar o bloqueio da saturação da informação que se vive actualmente.

Patriota (2004) diz: *“Partimos da premissa de que nenhum meio de comunicação é neutro. Todo e qualquer veículo da acção publicitária carrega em si alguns aspectos e significados, que, se percebidos de forma correcta, podem desempenhar um papel relevante no processo de construção do envolvimento entre produto/serviço e consumidor”*. O desafio consiste em encontrar o equilíbrio e a pertinência, tão importantes no planeamento estratégico da comunicação mediática. O planeador de média tem que procurar, na sua estratégia de escolha dos meios a serem utilizados para comunicação com o *target*, uma harmonia entre meio e mensagem, que pelo menos se “aproxime” da perfeição. Ou seja, o conjunto meio (média) e mensagem

(conteúdo) devem ter, na sua essência, relevância e identificação com o público-alvo da comunicação.

Para Gomes e Nassan (2001), uma estratégia forte e eficaz deve identificar para o pequeno empresário qual é o seu público-alvo, utilizando-se de critérios de segmentação de mercado. O importante sempre é atingir o público-alvo de forma adequada e eficaz, sem o desperdício de verba. Assim, *“o marketing de guerrilha tem como um dos conceitos básicos o foco e a concentração dos esforços em determinado nicho de mercado”*. (CAVALCANTE, 2003)

Para Ries e Trout (1986), a guerrilha procura reduzir o tamanho do campo de batalha e actuação, para assim adquirir uma superioridade de força frente aos grandes concorrentes.

Por tanto, o fundamental para o pequeno e médio empresário ao trabalhar com marketing é ser prudente, gerindo de forma correcta a parte administrativa financeira da empresa e coordenando de forma impecável a produção; orientar-se para o mercado, atendendo as necessidades dos clientes; ser persistente e não desistir á primeira dificuldade ; aprender a planear para o futuro, não somente para o hoje; ser ágil e tomar decisões rapidamente; e usar a imaginação e a criatividade

A internet e o seu futuro

Neste momento são mais de um bilião e oitocentos mil, os utilizadores da internet a nível mundial (quadro 1), o crescimento em apenas uma década é notável ultrapassando mais de mil % em algumas regiões. Com naturalidade os países mais desenvolvidos são aqueles em que a penetração é maior, fixando-se no caso da América do Norte em mais de 76%. A disseminação do seu uso é uma realidade com tendência a generalizar-se a toda a população e traz consigo a mudança de imensos paradigmas.

Tabela 1 – Utilizadores da internet a nível mundial

Regiões do mundo	População (2009)	Utilizadores de internet 31/12/2000	Utilizadores de internet (últimos dados)	Penetração (% população)	Crescimento (2000-2009)	utilizadores % (em relação á tabela)
África	991,002,342	4,514,400	86,217,900	8.7 %	1,809.8 %	4.8 %
Ásia	3,808,070,503	114,304,000	764,435,900	20.1 %	568.8 %	42.4 %
Europa	803,850,858	105,096,093	425,773,571	53.0 %	305.1 %	23.6 %
Médio Oriente	202,687,005	3,284,800	58,309,546	28.8 %	1,675.1 %	3.2 %
América do Norte	340,831,831	108,096,800	259,561,000	76.2 %	140.1 %	14.4 %
América Latina/Caraíbas	586,662,468	18,068,919	186,922,050	31.9 %	934.5 %	10.4 %
Oceânia/Austrália	34,700,201	7,620,480	21,110,490	60.8 %	177.0 %	1.2 %
Total Mundial	6,767,805,208	360,985,492	1,802,330,457	26.6 %	399.3 %	100.0 %

Fonte: internetworldstats, 2010

A internet facilita o nível de colaboração e interacção comercial de forma nunca vista, assim como o cenário social. Os utilizadores deixaram de estar limitados pela distância geográfica ou temporal e sentem-se mais à vontade para usar o software de recurso online. A internet permite o acesso à informação e a outras fontes anteriormente inacessíveis e influenciam as decisões dos consumidores (Gráfico 2)

Gráfico 2 - Pessoas nos E.U.A que dizem a internet ter influenciado ao menos uma decisão



Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

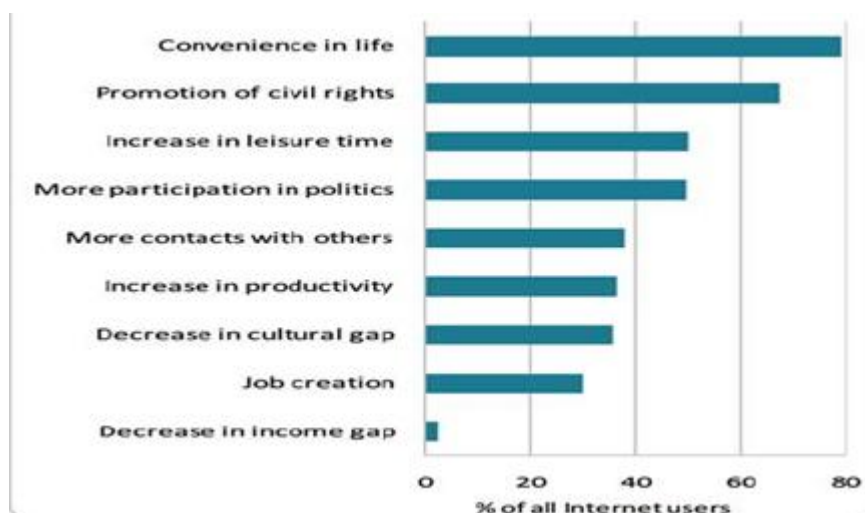
As aplicações TIC (tecnologias de informação e comunicação) para o ensino, saúde, rede ambiental, profissional e social permitem uma enorme troca de informação e conhecimento e facilita a adesão de novos participantes nas discussões . Uma confluência de factores – tais como as ferramentas de software bem projectadas, hardware de computador bem resistente, e potente acesso à internet – proporcionou um ambiente fértil aos utilizadores para que estes se tornem criadores e editores. Estamos assim a colher os primeiros frutos desta experiência, sob a forma de blogues, *sites* de partilha de foto e vídeo, edição colaborativa tipo Wikipedia e conteúdo avançado de ferramentas de criação incorporadas em mundos virtuais e jogos online. Desde jogos online e filmes a edições digitais de jornais assim como faixas de música e livros áudio, a riqueza dos conteúdos criativos disponíveis online é assombroso e em crescimento exponencial.

Estamos a entrar numa era rica em comunicações através da internet onde a banda-larga promove a interacção comercial e social que não era possível há uma década atrás. Os mundos virtuais e, particularmente, os jogos online interactivos, dependem somente da capacidade que o seu editor tenha para acolher milhares (ou mesmo centenas de milhares) de usuários em simultâneo. Este mundo caracteristicamente rico e altamente texturado, requer redes inteligentes de alta capacidade que suportem as transmissões em tempo real.

O inovador uso da internet não está limitado a bens e serviços relacionados ao entretenimento. Os negócios protegem os benefícios das aplicações *Web-based* para reforçar a sua produtividade através dos sectores, na manufactura e serviços semelhantes.

Equipas globalmente distribuídas podem agora trabalhar como unidade singular e comunicar entre elas, partilhar documentos e projectos de lugares remotos sem limites, mais eficientemente e a um custo mais eficaz. Tudo isto proporciona uma fonte global de talento e contribui a uma grande escala para o crescimento da produtividade. O impacto positivo causado estende-se a diversas áreas como podemos ver no gráfico 3,

Gráfico 3 – Utilizadores de internet que dizem que a internet teve um impacto positivo



Fonte: «the futura of the internet ecónomy» OCDE, 2008

Uma banda- larga difundida rápida inteligente e económica que fornece o acesso através de redes de grande capacidade é vital para o futuro e crescimento destas e de outras ofertas inovadoras como o vídeo de alta definição a telemedicina e aplicações de presença virtual. Hoje falamos já de Web 3.0. Muitos especialistas acreditam que a internet vai agir como um assistente pessoal.

Ao navegar pela Web, o navegador regista os seus interesses. Quanto mais se utiliza a internet, mais o seu navegador aprende sobre a pessoa e menos específica esta precisará ser quando perguntar alguma coisa. Com o tempo, poderá fazer perguntas abertas ao navegador, como: "onde devo almoçar?" O navegador consultaria os registos do que a pessoa gosta e o não gosta,

levaria em consideração o local onde ela está e então, faria a sugestão de uma lista de restaurantes.

A evolução do hardware e software integrados e pensados de uma maneira cada vez mais humana leva a que já existam hoje mesmo protótipos de algo que se pode assemelhar a um «sexto sentido» electrónico.

(ver http://www.ted.com/talks/pattie_maes_demos_the_sixth_sense.html)

1.2.Objectivo e questões do Projecto

Neste trabalho/projecto pretende-se desenvolver um suporte teórico e empírico que combine diferentes conceitos e elementos que abordam as tendências de marketing e as ferramentas de adaptação que as empresas podem utilizar.

Mais precisamente o objectivo geral do trabalho é desenvolver uma linha de acção para PME com orçamentos relativamente baixos para que consigam competir na área da comunicação com empresas com mais poder financeiro.

As questões básicas que nortearam este trabalho são ainda as seguintes:

- 1) Quais as tendências actuais de investimento publicitário?
- 2) Quais são os meios de comunicação em maior desenvolvimento?
- 3) Que ferramentas podem ultrapassar a saturação de mensagens comerciais?
- 4) Quais são os meios mais económicos para as PME poderem afirmar o seu posicionamento?
- 5) Como podem as PME aproveitar a generalização do acesso a internet por parte dos clientes?

6) Quais as vantagens do marketing de guerrilha em relação ao marketing convencional?

1.3. Organização / Estrutura do Trabalho

O projecto divide-se em três partes. Na primeira apresenta-se um plano de negócios de uma agência de Marketing de Guerrilha, vocacionada para pequenas e médias empresas.

Foi elaborado todo o processo da forma mais aproximada possível á realidade. Nele são descritas as ferramentas aplicáveis, com exemplos ajustados. Descreve-se a estratégia e a sua implementação. Procedeu-se á elaboração da sustentabilidade financeira

Na segunda parte é descrito um Estudo de caso de uma campanha de Marketing de Guerrilha e de um spot de televisão procedendo-se a uma análise dos resultados.

Na terceira parte descrevem-se as considerações finais de todo o projecto.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O marketing de guerrilha permite-nos actuar rápida e eficazmente com custos relativamente mais baixos que os do marketing convencional.

Oferecemos conhecimento especializado em comunicações na Web 2.0. A nossa equipa tem como objectivo entregar publicidade no espaço digital, combinando a nossa paixão pelo cenário on-line com uma aproximação meticulosa e efectiva.

Sendo uma agência que aspira a excelência criativa, posicionamo-nos para entregar campanhas realistas que ponham as pessoas a falar, que apresentem resultados, utilizando um variado leque de tácticas criativas.

A equipa inicial é composta pelos 3 sócios, cada um cobrindo uma área de conhecimento diferente: marketing, design e informatica. Todos tem já alguma experiencia profissional e uma educação bastante relevante para a área.

O nosso target vão ser as PME essencialmente *b2c*. Numa primeira fase concentradas na região da cova da beira e adjacentes com perspectiva de evolução a nível nacional e internacional. Na nossa perspectiva muitas destas empresas têm necessidade de produtos com o perfil que o nosso projecto propõe. A gula vem assim ocupar um espaço em aberto, onde não existe concorrência directa a nível regional

Sendo uma micro empresa inicialmente, apostamos em custos fixos baixos, e em cooperação com freelancers sempre tentando aproveitar ao máximo a proximidade com a universidade da beira interior estabelecendo ligações com alunos e departamentos. Assim prevemos alcançar o Break even financeiro ainda durante o primeiro ano. Gradualmente apostamos em ir aumentando a estrutura da empresa e diversificando serviços. Ao fim de 3 anos é nossa estimativa que a empresa estará financeira e comercialmente madura para um refinanciamento com vista ao alargamento dos seus horizontes.

2. O CONCEITO DE NEGÓCIO

2.1. O Negócio

A agência Gula tem como missão juntar o marketing digital e o marketing físico num exercício composto, flexível e ajustável a diversos orçamentos. Tem como base o marketing de guerrilha alavancado com design multimédia e webmarketing.

Tendo como alvo pequenas e medias empresas *b2c*, propomo-nos a competir em termos de exposição de marca a clientes dentro do *target* , com as táticas de *mass media* tradicionais de grandes orçamentos. Para o conseguir é necessário utilizar a criatividade e dirigir a mensagem para os sítios correctos desarmando as defesas dos consumidores com armas inusitadas.

Tomando partido do *boom* das redes sociais, do tempo de exposição da população na *World Wide Web* e do aumento de confiança nas compras e na utilização de serviços on-line, o custo da divulgação de uma marca pode ser reduzido drasticamente. Assistimos à vulgarização do acesso á internet em canais diferentes como os telemóveis, partindo do WAP, para conteúdos evoluídos e de velocidades superiores.

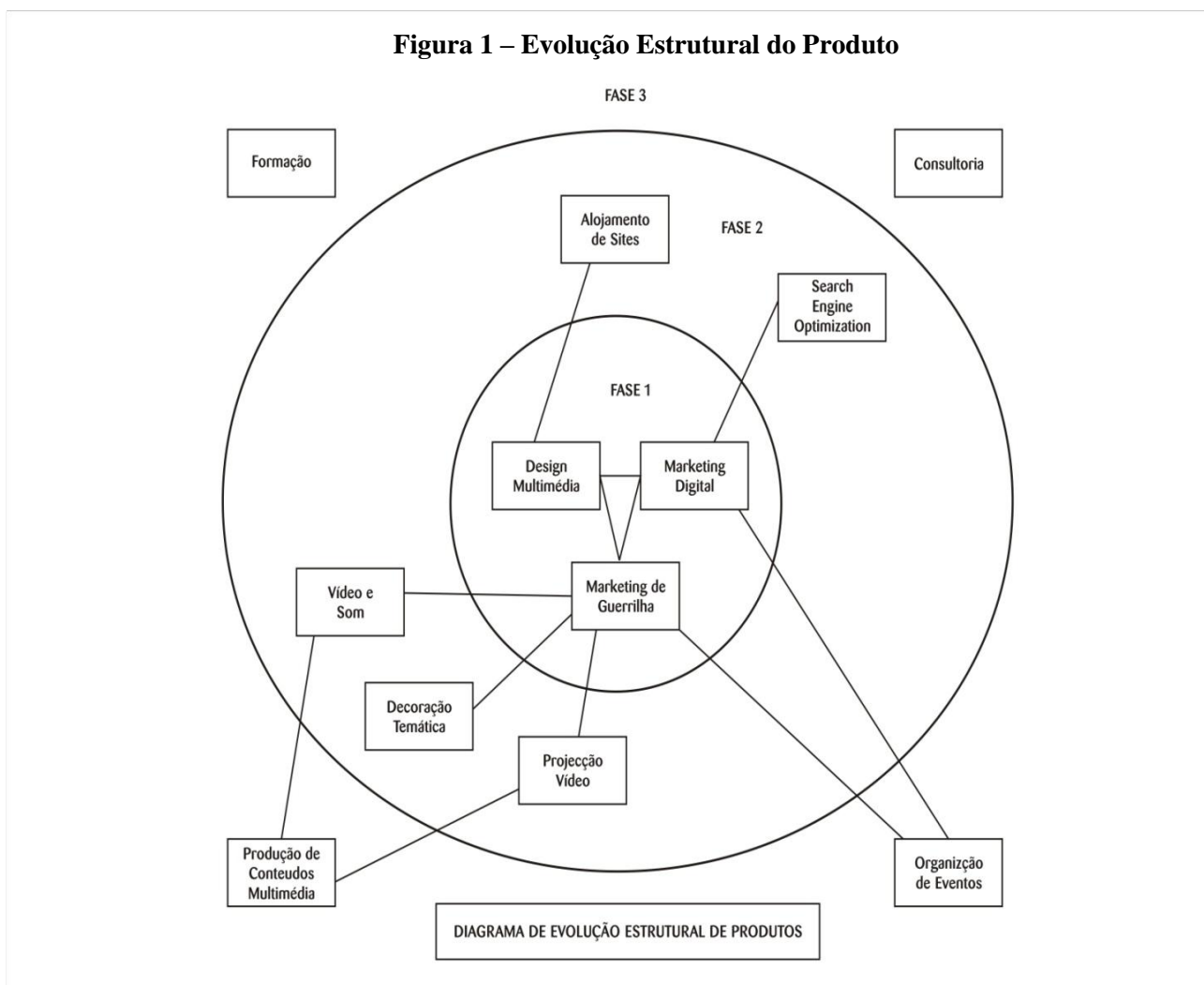
Tendo consciência destes factos, ao criarmos uma campanha para um cliente, temos de dar resposta também para o lançarmos no mundo digital. Mas não basta largar conteúdo na WWW, é preciso uma actualização constante, acompanhar reacções e sentimentos. Queremos fazer sentir aos clientes que se podem envolver com as marcas, que são importantes para elas e que alguém as está a ouvir.

A Web 2.0 caracteriza-se por uma interactividade que pode ser utilizada para fazer do possível cliente um meio de divulgação, um conceito chamado de *Word-to-mouse*. É preciso então muita atenção com o poder adquirido pelos consumidores. Não basta apenas criar um página ou uma loja virtual sem ter actualizações periódicas e acompanhamento pois será visível que não há actividade, a imagem que se passa é a de abandono tal como uma loja física que se deixa ao desleixo. As consequências podem ser uma propaganda negativa rapidamente disseminada. Na agência Gula, as parcerias vão ser um ponto estratégico fundamental, para nos conferir mobilidade em termos de serviços. A exploração de redes como o Facebook e Twitter tem de ser

um dado adquirido. Queremos dar um passo á frente e dar resposta as PME, que sem um orçamento elevado conseguem levar a sua mensagem através de todos estes canais físicos e digitais, maximizando o investimento e fazendo sentir o cliente como um parceiro activo.

2.2. O Produto

Vamos ter a disposição dos clientes vários produtos que podem ser utilizados separadamente ou em conjunto. Com o objectivo de ter um crescimento estruturado, queremos ir ampliando a gama de serviços que podemos prestar gradualmente, sempre evoluindo dos já existentes, oferecendo assim aos clientes novas soluções, como podemos observar na **figura 1**. Estes produtos vão ser detalhados na secção 5.1



Fonte: elaboração própria

3. EQUIPA DE GESTÃO

A equipa começa com três sócios:

Hugo Antonelo: Responsável pelo sector de marketing e comercial,

Experiencia: Trabalhou na Bial Farmaceutical Latin America and Caribbe ,no Panamá tendo as funções de fazer estudos de mercado (ao abrigo do programa inovcontacto). Almeida Municipia- gestão de equipamento desportivos e sociais (ao abrigo do estágio inovjovem).

Educação: Licenciado em Economia e com uma especialização em Marketing na Universidade da Beira Interior.

José Martinho: Responsável pela área de Informática

Experiencia: Actualmente assistente técnico na PC Medics. Foi supervisor de IPTV na Soanaecom

Educação: Licenciado em informática via ensino e em tecnologias e sistemas de informação ambos na Universidade da Beira Interior

Tânia Belo: Responsável pela área de Design.

Experiencia: Neste momento é freelancer na área de design e design multimédia e em colaboração com a empresa Dry. Alem disso é formadora na área de multimédia. Anteriormente foi colaboradora na Conspiro - diagnósticos e concepção de sistemas informáticos Lda

Educação: Licenciada em Desing multimédia pela Universidade da Beira Interior. Tem ainda formação profissional em :

- Especialização em igualdade de género
- Curso de formação pedagógica inicial para professores
- Macromedia Flash avançado 2ª ed.
- Técnicas de vendas e negociação
- Comunicação empresarial
- Gestão estratégica

Alem deste núcleo duro vamos contar com o trabalho de freelancers numa relação de proximidade com a intenção de criar a possibilidade de uma futura integração na agência.

Som e vídeo: **Miguel Oliveira** que trabalha neste momento para o Google street views pode ser a nossa parceria privilegiada, teremos ainda de procurar alguém com formação em Cinema que se possa juntar mais tarde ao projecto.

Decoração temática: **Pedro Mota** do projecto Lokomotion (<http://lokomotion.blogspot.com/>) que neste momento se encontra a trabalhar em eventos e festivais como Optimus Alive e Estoril Open.

V.J.: **Pedro Terreiro** como possível colaborador. Tem uma vasta experiência internacional, tendo trabalhado em grandes eventos em diversos países como a cerimónia de abertura do Royal Festival Hall (ver <http://www.youtube.com/watch?v=UBx0IkF0ZEc&feature=related>). Em Portugal organiza alem de outros o evento Deskalabro.

4. MERCADO E COMPETIDORES:

4.1. Análise Sectorial:

Toda a industria ligada ao sector de comunicação está em fase de novas tendências. Vamos analisar que caminhos se tomam em Portugal em relação a investimento em publicidade através do «Barómetro Media e Comunicação 2009/2010». Este é o resultado de um inquérito dirigido aos directores de várias empresas de média em Portugal. Pensamos ser um estudo bastante interessante, feito a pessoas que realmente conhecem o meio e pode indicar com algum rigor as tendências que marcam este sector para a actualidade.

Apresentamos de seguida As principais conclusões que interessam para a nossa analise.

Em relação ao sector da televisão o estudo conclui:

«Neste estudo o sector da Televisão é aquele onde se assiste a uma real inversão das previsões feitas em 2009 para 2010, considerando que iremos assistir em 2011 a uma verdadeira retoma do aumento de receitas para o sector TV. Em 2009, 67,5% dos inquiridos considerava a

probabilidade de em 2010 se assistir a um forte decréscimo nas receitas, no entanto para 2011 as previsões de decréscimo reduziram-se para apenas 17,7% e os que apontam um aumento são 41,9% dos inquiridos.» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.6)

Em relação á internet:

«O sector da Internet é o mais optimista para a obtenção de crescimento em receitas em 2011. Entre os inquiridos mais de 89% apontam para um crescimento continuado das mesmas.» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.6)

Alterações na paisagem do sector da Comunicação:

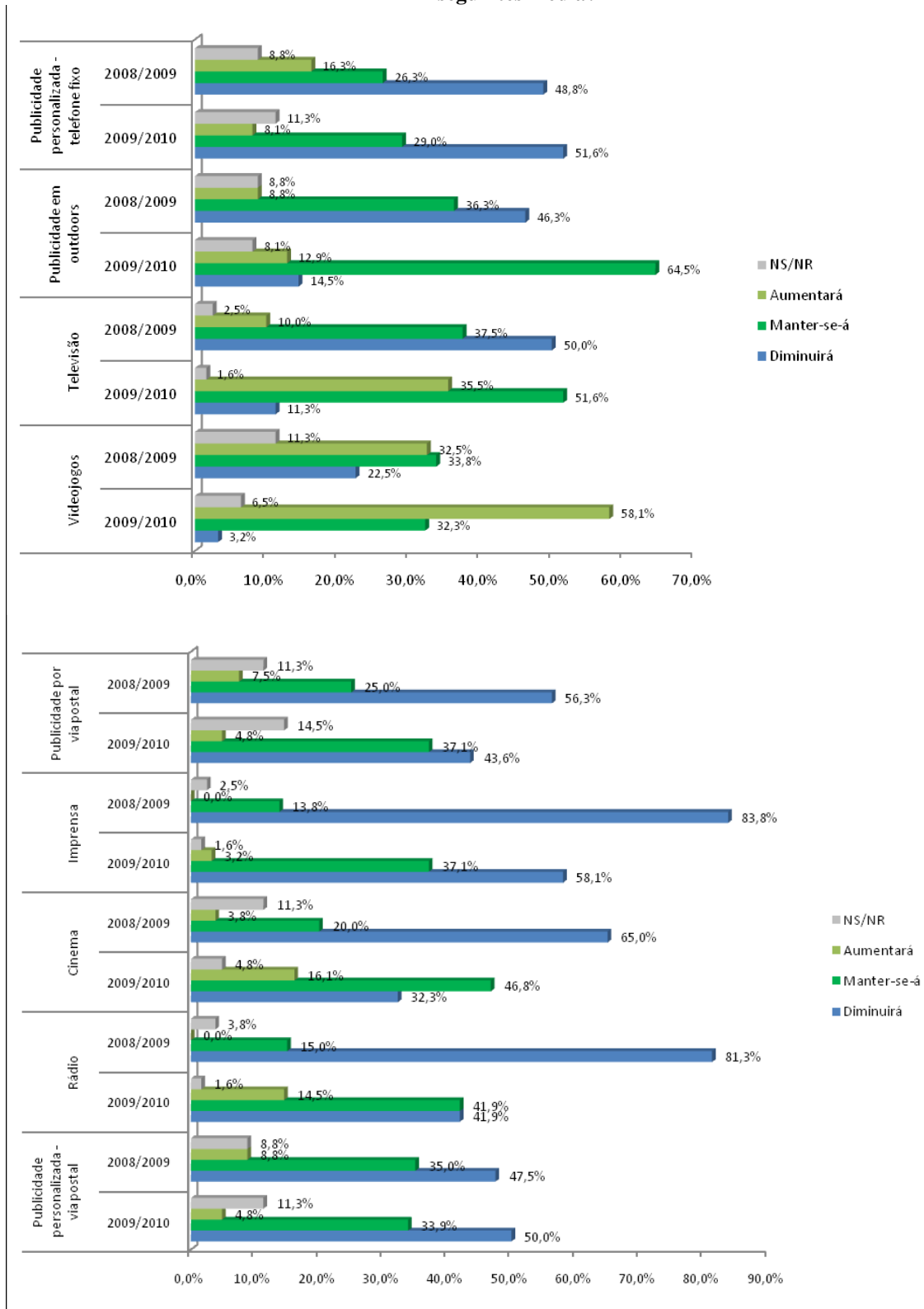
«Uma grande percentagem de inquiridos considera haver uma probabilidade fraca ou inexistente de emergência de novos projectos editoriais de imprensa gratuita e paga e de novos projectos de rádio em 2010.» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.7)

«Os inquiridos consideram haver uma probabilidade assinalável de encerramento de títulos no campo da imprensa e menor probabilidade, ainda que assinalável, de extinção de canais na oferta actual de televisão paga.» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.7)

Há três ideias fundamentais defendidas pela maioria dos inquiridos com base na sua percepção do sector dos Média em 2010 e a sua evolução nos próximos anos:

1. «A participação da audiência. Por exemplo, é esperado um aumento muito considerável do peso do *citizen journalism* (jornalismo participativo, jornalismo cidadão);
2. As pessoas encontram-se hoje mais dispostas a pagar por entretenimento do que por informação;
3. Os jornais online irão ter um forte crescimento do número de leitores nos próximos cinco anos.» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.7)

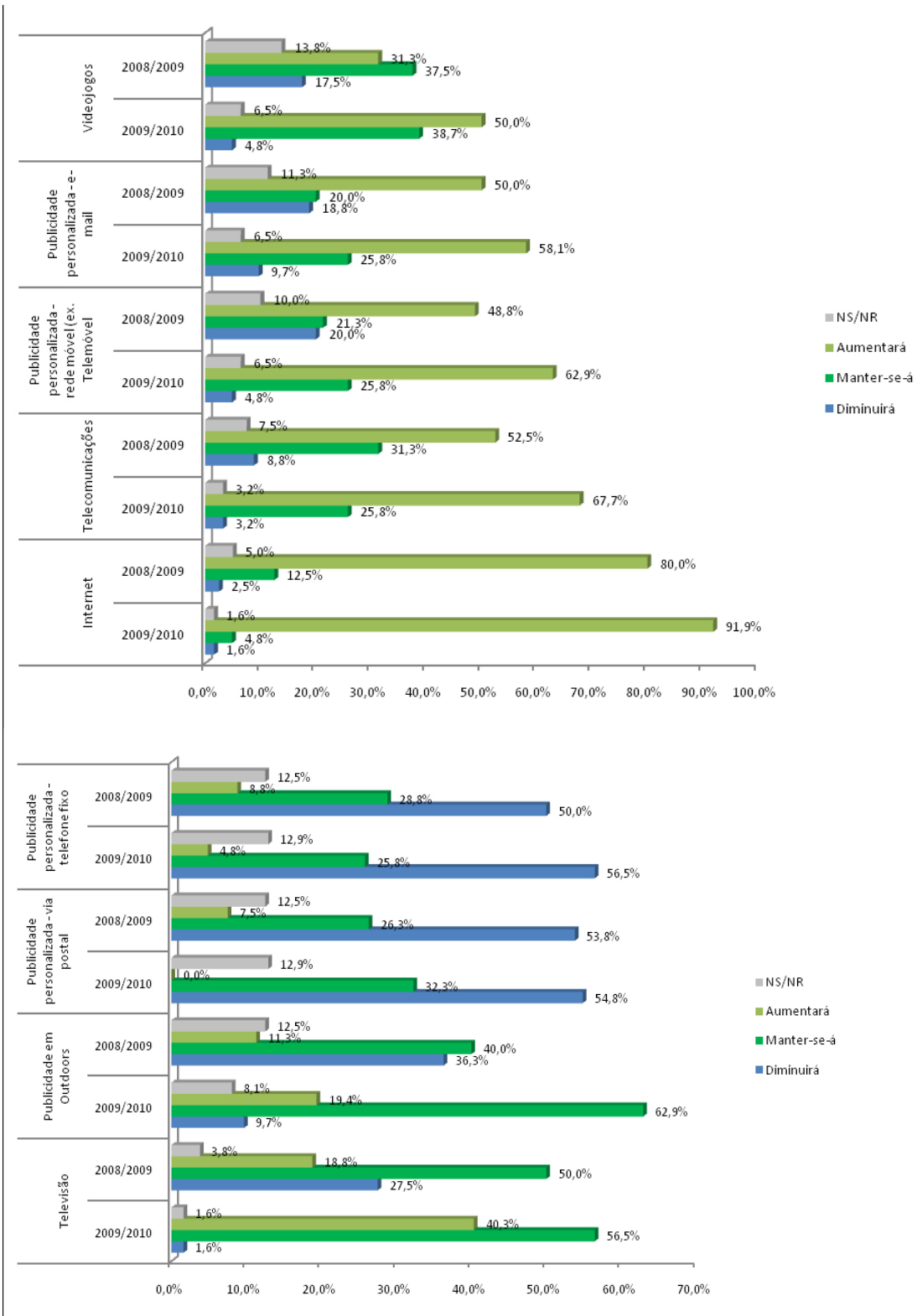
Gráfico 4 - Como prevê que evolua, no próximo ano, o investimento em Portugal no mercado publicitário dos seguintes média?

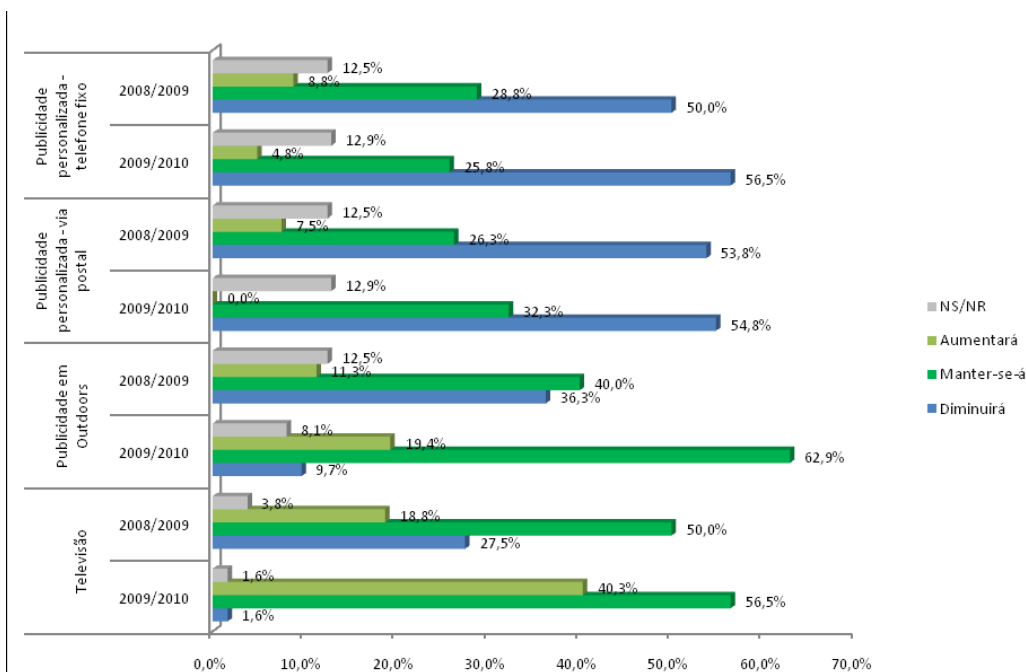


Fonte: barómetro da comunicação 2009/2010

Em termos da preferência dada por publicitários e agências aos diferentes média, como acha que irá evoluir esta relação no decorrer do próximo ano

Gráfico 5 - Em termos da preferência dada por publicitários e agências aos diferentes média, como acha que irá evoluir esta relação no decorrer do próximo ano?





Fonte: barómetro da comunicação 2009/2010

«No que respeita às questões associadas à publicidade e sua evolução no sector, por comparação com o ano anterior, verificamos que houve um aumento do número daqueles que consideram que o investimento em Portugal no mercado publicitário aumentará nos videojogos, publicidade personalizada-email ou em rede móvel, nas telecomunicações e na internet. Por seu turno, há mais inquiridos a considerar que o investimento diminuirá na publicidade personalizada-telefone fixo e via-postal, e que irá manter-se na publicidade em outdoors, televisão, imprensa, cinema e rádio.

Foi registada ainda uma maior tendência para considerar que os sectores da internet e das telecomunicações serão aqueles que irão lucrar mais com os investimentos das publicitárias» (barómetro media e da comunicação 2009/10, pag.27)

Tabela 2 - Do que conhece sobre a realidade empresarial portuguesa do sector dos Media e Comunicação, onde crê que se assistirá, no próximo ano, a maior inovação na oferta de produtos por parte das empresas?

Hierarquia	2008/2009	2009/2010
Primeiro lugar	Informação e entretenimento na internet	Informação e entretenimento na internet
Segundo lugar	Telecomunicações	Telecomunicações
Terceiro lugar	Videojogos	Televisão
Quarto lugar	Televisão	Videojogos

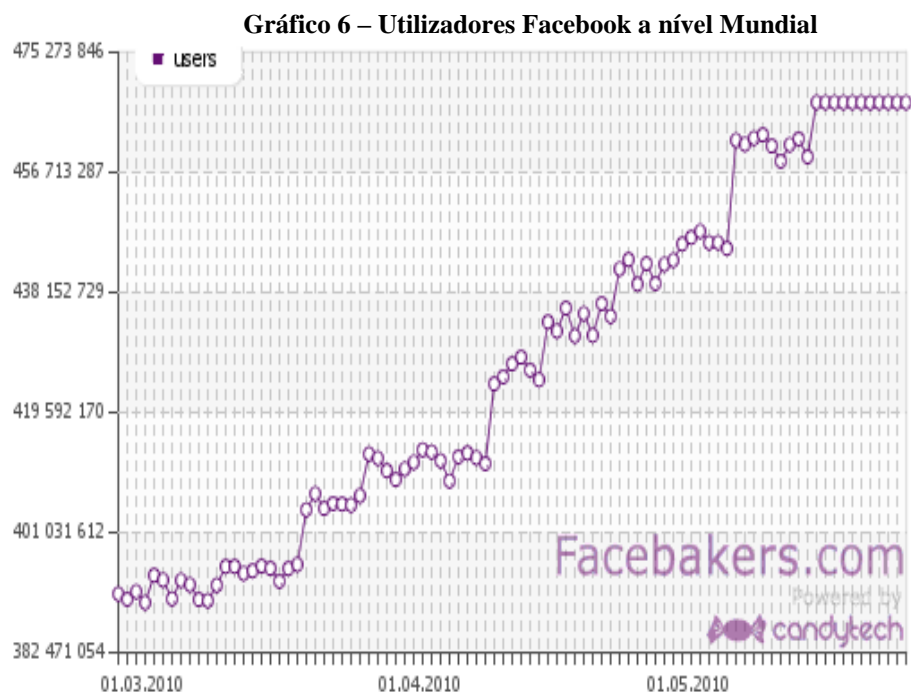
Quinto lugar	Imprensa	Imprensa e Rádio (<i>exaequo</i>)
Sexto lugar	Rádio	

Fonte: barómetro da comunicação

Como podemos verificar na tabela 2 é na informação e entretenimento na internet que são esperados maior inovação de produtos. Há que realçar dentro da Web As Redes sociais que tem tido um aumento exponencial tanto a nível nacional como mundial.

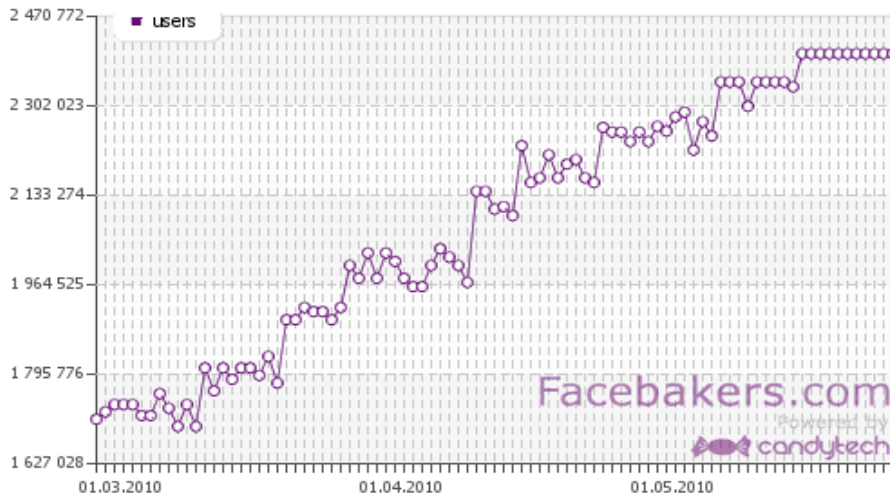
O Facebook um dos grandes dominadores mundiais neste momento

Facebook a nível mundial: 467 535 780 utilizadores



Fonte: www.facebakers.com

Gráfico 7 – Utilizadores Facebook em Portugal



Fonte: www.facebakers.com

Estatística nacional:

Utilizadores do Facebook em Portugal: 2 347 140

Utilizadores do sexo masculino do Facebook em Portugal: 1 146 160

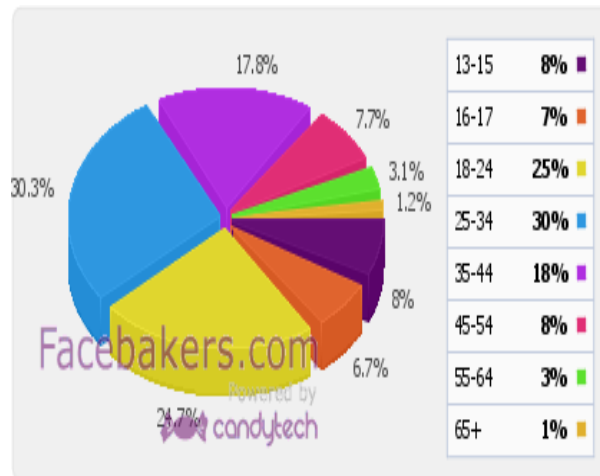
Utilizadores do sexo feminino do Facebook em Portugal: 1 167 780

Penetração em Portugal: 21.92 %

Penetração Online em Portugal: 52.44 %

Podemos observar que em termos de idade as faixas mais representadas são as situadas entre os 18 e os 34 anos. Ou seja as redes sociais não são mais consideradas de uso maioritariamente de adolescente e universitários. Os jovens adultos e toda a população considerada activa têm uma propensão para aumentar o *share* de utilização.

Gráfico 8 – Distribuição de utilizadores por idade - Facebook Portugal



Fonte: www.facebakers.com

Gráfico 9 – Crescimento de Utilizadores por idade – Facebook Portugal



Fonte: facebakers.com

Veja-se especialmente o crescimento da última faixa etária. As redes sociais estão a generalizar-se comprovando uma vez mais a sua importância crescente.

Segundo o Website-Monitoring 50% dos utilizadores fazem log in todos os dias. Outro dado importantíssimo é que 100 milhões de utilizadores o fazem através do telemóvel e estes são duas vezes mais activos

E como se tudo isto não bastasse no top dos *sites* mais visitados do Google (<http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>) o primeiro lugar isolado é também do Facebook .

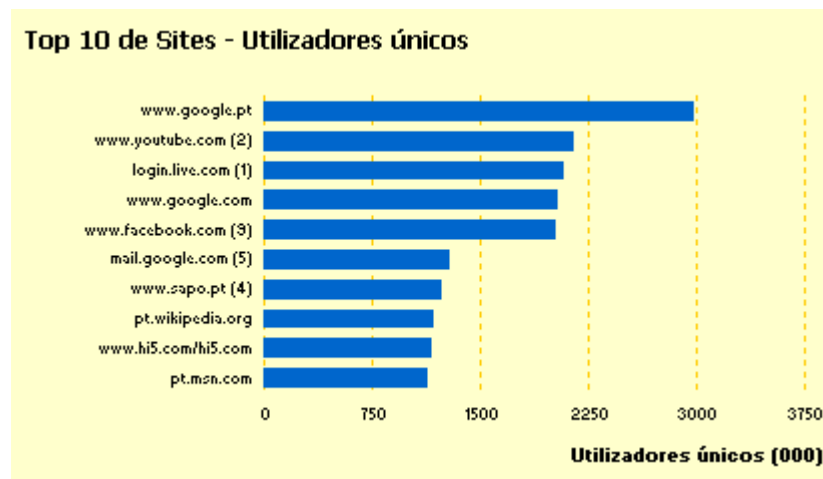
Tabela 3 – Sites mais visitados a nível mundial

Rank	Site	Category	Unique Visitors (users)	Reach	Page Views	Has Advertising
1	 facebook.com	Social Networks	540,000,000	35.2%	570,000,000,000	Yes
2	 yahoo.com	Web Portals	490,000,000	31.8%	70,000,000,000	Yes
3	 live.com	Search Engines	370,000,000	24.1%	39,000,000,000	Yes
4	 wikipedia.org	Dictionaries & Encyclopedias	310,000,000	20%	7,900,000,000	No
5	 msn.com	Web Portals	280,000,000	18.1%	11,000,000,000	Yes
6	 microsoft.com	Software	230,000,000	14.8%	3,300,000,000	Yes
7	 blogspot.com	Blogging Resources & Services	230,000,000	14.7%	4,400,000,000	Yes
8	 baidu.com	Web Portals	230,000,000	15%	27,000,000,000	Yes
9	 qq.com	Email & Messaging	170,000,000	11.1%	25,000,000,000	Yes
10	 mozilla.com	Internet Clients & Browsers	140,000,000	9.2%	2,100,000,000	No

Fonte: <http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>

Também em Portugal o facebook é uma das páginas mais visitadas. Analisando as primeira 4 paginas vemos que tirando o youtube as outras são os portais da google e do msn que são usadas para redireccionamentos, enquanto o facebook é uma pagina que retém os utilizadores.

Gráfico 10 – Top 10 Sites Nacionais



Fonte: Netpanel da Marktest, Maio 2010

De notar que dos top dez apenas dois não tem publicidade

A Microsoft realizou recentemente um estudo sobre os comportamentos dos internautas europeus”A Europa inicia sessão: As tendências actuais e futuras da Internet”.

Aqui estão as suas principais conclusões

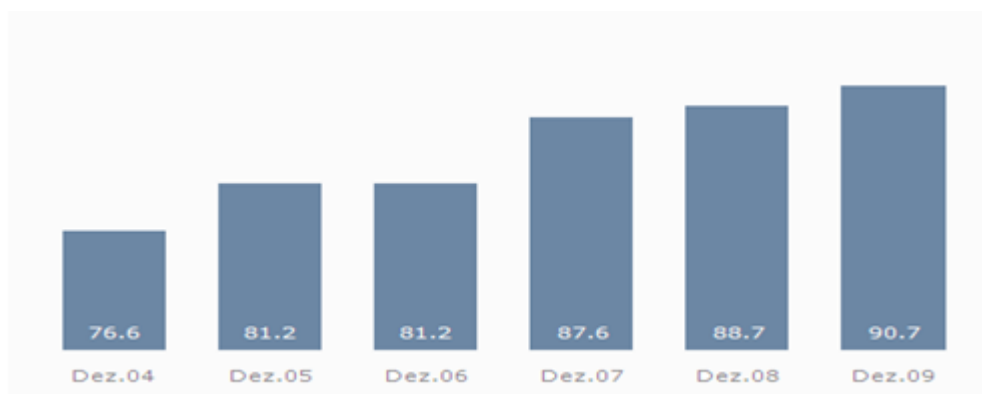
- Em Portugal existem mais de 4 milhões de utilizadores de Internet que passam 34% do seu tempo online, mais do que o tempo passado a ler material impresso, a ver filmes ou a jogar videojogos (1).
- Os utilizadores portugueses são dos que consomem mais tempo a visitar portais de internet (34%) e a comunicar através de aplicações de mensagens instantâneas (23%).
- Prevê-se que o consumo de Internet tenha ultrapassado a TV tradicional em Junho de 2010: 2,5 dias por mês passados na Internet versus 2 dias passados a ver TV tradicional (3), o que significa uma mudança na forma de consumo e não um

decrécimo de utilização da televisão ou do computador.

- Crescimento da popularidade do PC e do telemóvel como ecrãs alternativos de TV e conteúdo digital: os utilizadores acedem cada vez mais à Internet através de IPTV, consolas de jogos e telemóveis. O tempo passado na Internet através de um PC será reduzido de 95% (actualmente) para 50% nos próximos 5 anos (5), graças à proliferação do acesso à rede através de dispositivos alternativos ao computador.
- Todas estas alterações deram origem a uma nova geração de redes sociais. A socialização da Internet irá continuar à medida que a conectividade social se torna comercial e que a Internet móvel continua a crescer, permitindo aos anunciantes personalizar e aumentar a relevância do seu público-alvo.
- As estratégias de publicidade têm de mudar o foco de “uma audiência de milhões” e tentar atingir o máximo de pessoas possível, para “milhões de audiências”, “alvos” individuais, de forma a aumentar substancialmente a importância das campanhas e maximizar o ROI para os anunciantes.»

A comprovar o estudo anterior estão também os números da taxa de penetração de telemóvel em Portugal que já está acima de 90%

Gráfico 11 – Taxa de Penetração de telemóvel



Fonte: Markttest, Barómetro telecomunicações

Em síntese: nesta análise sectorial fica bastante explícita a evolução da exposição dos potenciais consumidores. Os média tradicionais apesar de importantes têm agora um leque de opções a concorrer com eles. A diversificação de canais de comunicação veio para ficar.

O tempo de exposição aos mesmos também tem tendência a diversificar. A internet em todas as suas formas leva a dianteira. Os telemóveis competem com os computadores no acesso.

Por tudo isto a resposta lógica como se conclui no estudo acima apresentado é uma distribuição de investimento futuros em marketing também a divergir do perfil tradicional.

4.2. Mercado – Alvo:

Dado que o start-up da agência será na Covilhã, estima-se que 70% das empresas clientes virão desta região. Consideramos para o efeito as regiões da Serra da Estrela Beira Interior Norte, Beira interior Sul e Cova da Beira.

As projecções indicam um declínio na participação destas ao longo dos anos, dando espaço para o ingresso de empresas de outras regiões. Em 2012, é nosso objectivo que 60% das empresas clientes pertencerão a outras localizações geográficas. Como muitos dos nossos produtos são digitais as vendas fora do país além de possíveis são um objectivo, no entanto para efeitos de estudo vamos considerar que são residuais nos primeiros dois anos.

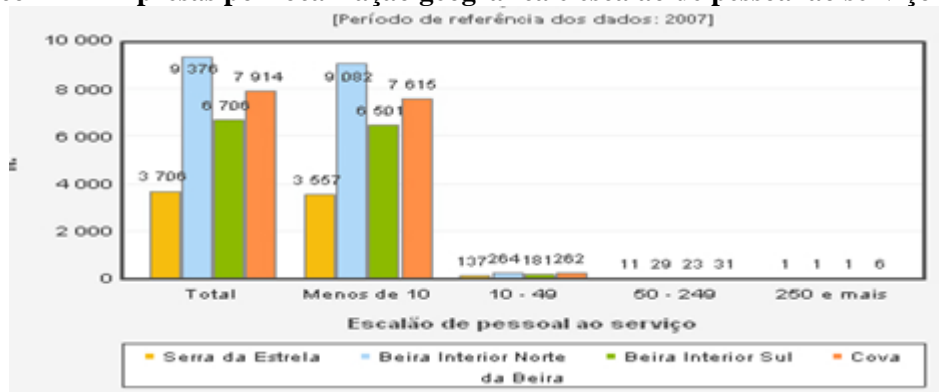
Podemos ver na seguinte tabela a composição por escalão de pessoas ao serviço do número de empresas das regiões adjacentes a localização geográfica da empresa.

Tabela 4 – Numero de empresas por escalão de pessoal ao serviço e por localização regional

Localização geográfica		Empresas (N.º) por Localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual				
		Período de referência dos dados				
		2007				
		Escalão de pessoal ao serviço				
Total	Menos de 10	10 - 49	50 - 249	250 e mais		
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
Serra da Estrela	167	3706	3557	137	11	1
Beira Interior Norte	168	9376	9082	264	29	1
Beira Interior Sul	169	6706	6501	181	23	1
Cova da Beira	16A	7914	7615	262	31	6
Total		27702	26755	844	94	9

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 12 – Empresas por localização geográfica e escalão de pessoal ao serviço (anual)



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

O perfil é esmagadoramente constituído por empresas que se enquadram no nosso perfil de cliente - alvo. A nível nacional o cenário não muda. (Tabela 5).

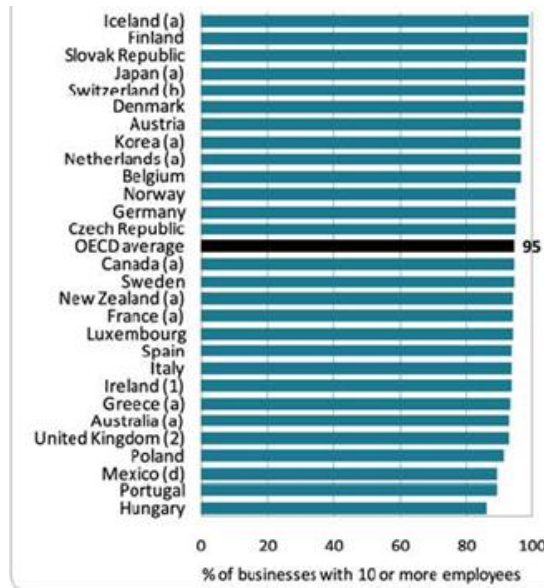
Tabela 5 – Empresas por actividade económica e escalão de pessoal ao serviço

Actividade económica	Escalão de pessoal ao serviço	Empresas (N.º) por Actividade económica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual (1)	
		Período de referência dos dados	
		2007	
		Localização geográfica	
		Portugal	
		PT	
		N.º	
Total	Total	1101681	
	Menos de 10	1051195	
	10 - 49	43443	
	50 - 249	6124	
	250 e mais	919	

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

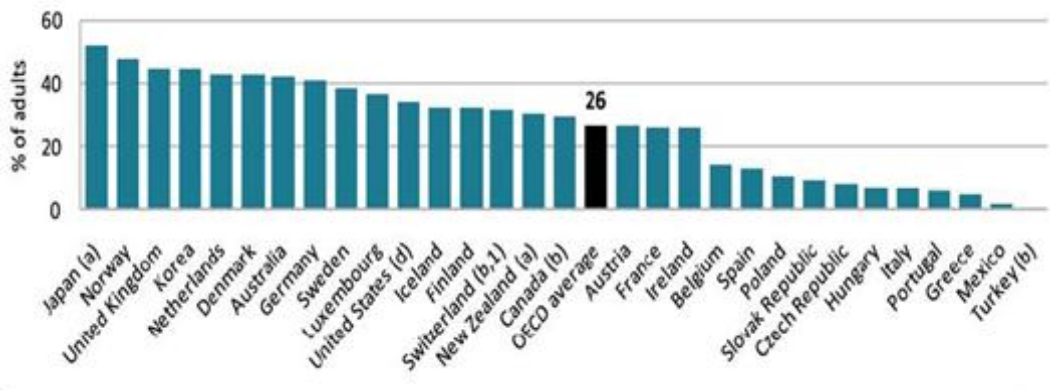
Analisando o estudo feito pela OCDE “The future of the internet economy a statistical profile”. Verificamos que as empresas portuguesas ficam, na maior parte dos indicadores, abaixo da média da OCDE, sendo que em alguns casos ficam mesmo nos últimos lugares.

Gráfico 13 – Empresas que usam a internet



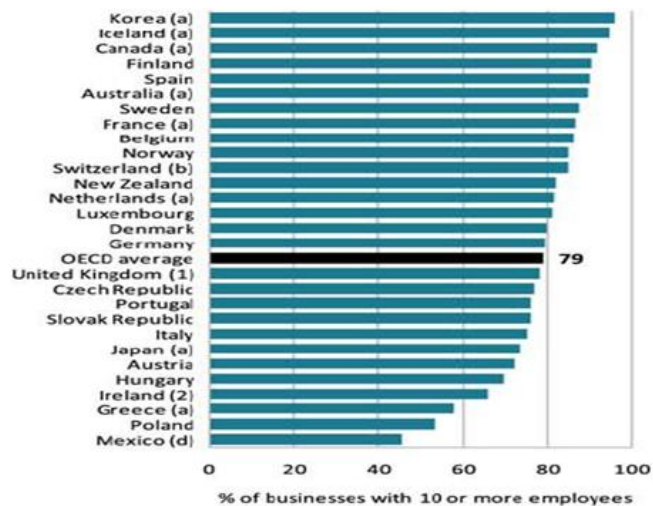
Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

Gráfico 14 – Indivíduos que encomendam ou compram serviços na internet, 2007



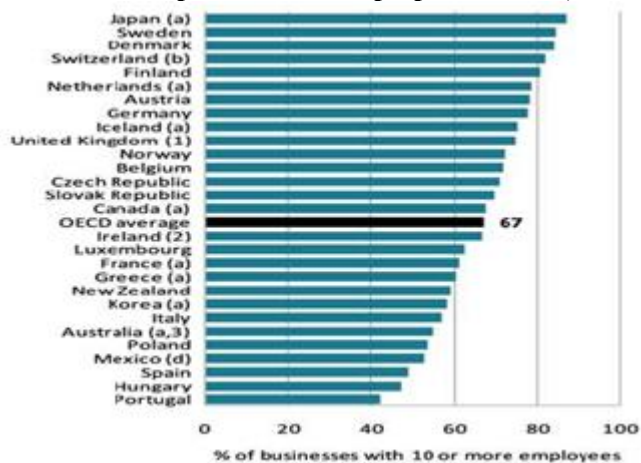
Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

Gráfico 15 – Empresas com conexão banda-larga



Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

Gráfico 16 – Empresas com o seu próprio Web site, 2007



Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

Na figura x verificamos que o ultimo lugar das empresas que detém o seu próprio *website* é nacional. Este indicadores significam para o nosso projecto uma oportunidade. Existe muito ainda por fazer no campo dos negócios on-line no nosso país. Aproximamo-nos bastante da média em termos de ligações de Internet e dos negócios que a usam para algum motivo. Ou seja falta potencializar a utilização em termos comerciais e de marketing.

Gráfico 17 – Empresas que compram/vendem pela internet



Fonte: the future of the internet economy» ocde, 2008

4.3. Projeção de vendas e market share

Tabela 6: Distribuição regional de vendas

	ano 1	ano 2	ano 3
cova da beira e adjacentes	70%	60%	50%
resto do pais	30%	40%	50%

Fonte: elaboração própria, 2010

Tabela 7: Projeção de vendas

	ano 1	ano 2	ano 3
cova da beira e adjacentes	93	154	114
resto do pais	43	103	114
total	133	257	228

Fonte: elaboração própria 2010

Tabela 8: Market share em relação às PME

	ano 1	ano 2	ano 3
cova da beira e adjacentes	0,3358%	0,5561%	0,4117%
Resto do pais	0,0121%	0,0233%	0,0207%
Geral	0,0040%	0,0096%	0,0106%

Fonte: elaboração própria,2010

4.4. Necessidades do cliente

As empresa portuguesas encontram-se muito abaixo da media da OCDE na maior parte dos resultados estudados acerca da utilização da internet nos seus negócios. Podemos concluir que Portugal tem uma margem de crescimento muito grande nessa área. Na análise sectorial concluímos que o investimento em marketing tem tendência para diversificar portanto há necessidade de trabalhar nos canais alternativos.

As pequenas e médias empresas procuram soluções simples e com possibilidade de retorno rápido. O factor impulso aumenta muito quando o custo do produto é baixo O facto de as estruturas serem pequenas em termos de recursos humanos traduz-se no benefício em utilizar serviços externos especializados.

Em relação ao marketing de guerrilha apesar de este ter uma certa aceitação a nível nacional existe bastante desconhecimento ao nível das ferramentas utilizadas.

Mesmo ao nível das redes sociais, que começam a ser amplamente utilizadas, as PME ainda não usufruem das suas potencialidades

4.5. Benefícios da Gula

Considerando as necessidades dos nossos clientes e as ferramentas da agência Gula, podemos considerar que os principais benefícios proporcionados são:

- Permite às PME mostrar uma abordagem criativa e inovadora no contacto com os clientes;
- Ajusta-se a diferentes tipos de orçamentos;
- Permite o lançamento de campanhas rápidas e flexíveis podendo aproveitar janelas de oportunidades curtas;
- Posiciona as empresas nas redes sociais;

- Possibilidade de parceria entre a Gula e as empresas na gestão das vendas e publicidade on-line sem grandes investimentos;
- Junta o marketing físico e virtual num serviço transversal;
- Desenvolve uma política de acompanhamento e proximidade com os clientes que os faz sentir valorizados.

4.6. Competidores

Não há competidores a nível regional. A nível nacional a Agência Torque foi a primeira a operar no ramo do marketing de guerrilha (início de actividade em 2005), tendo conseguido clientes com a FOX, Peugeot e a Optimus.

Começam a existir alguns projectos pelos pais mas de uma maneira geral ainda em fases iniciais. Muitas outras empresas proporcionam design multimédia ou marketing digital, mas em termos de oferta dos três produtos não existem competidores directos a nível regional.

4.7. Vantagem competitiva

- First movers a nivel regional
- Promover tanto o marketing físico, nas campanhas de guerrilha como o digital num exercício articulado criando sinergias

5. MARKETING E VENDAS

5.1. Produto

Webdesign: nesta categoria vai entrar a construção e desenho de *sites*, redesenho ou reconstrução de *sites* desactualizados, desenho de logótipos e *lettering*.

Marketing digital: dentro desta categoria vamos trabalhar principalmente em:

- Redes Sociais: Vão ser utilizadas para ligar o cliente ao produto, como ferramenta privilegiada de contacto podemos fazer *post* de actualizações do *site* oficial, fazer inquéritos, receber sugestões.
- Construção de lojas on-line: permitindo as vendas on-line e a exposição de catálogos
- Ferramentas e *sites* como e-bay, RSS marketing, newsletter, Viral, Google analytics, Googleads, social média PR tools, Blogues. Tudo o que permita a um cliente que vende um produto fisicamente vendê-lo também na Web, ou aumentar o reconhecimento da sua Marca.

Marketing de guerrilha: Vejamos então quais são as ferramentas mais difundidas em termos de marketing de guerrilha:

- Ambush Marketing ou Marketing de Emboscada:

“Acção que procura criar vínculo e associação da marca em torno de algum evento no qual a empresa não é patrocinadora oficial” (SALEM, s/d).

A prática da emboscada teve seu início nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984. Tendo a Fuji conseguido os direitos exclusivos de patrocínio dos jogos, a sua concorrente Kodak tornou-se a patrocinadora da transmissão dos jogos e de uma equipa dos Estados Unidos. Como os eventos desportivos sempre possuíam uma forte cobertura da média, acabaram sendo alvo do marketing de emboscada, e vistos como excelentes oportunidades.

Outro exemplo simples e brilhante é o de 2 rapazes estrategicamente colocados atrás de Obama com camisas da Abercrombie & Fitch com logótipos nada discretos. No vídeo do Youtube fica evidente que os 3 amigos não estão ali para ouvir ao discurso.

Figura 2 – Exemplo de Marketing de Emboscada



Fonte: blog de guerrilha, 2008

- Arte Urbana:

A arte urbana é uma ferramenta usada nas ruas, que atinge e interage com o público. As formas mais usadas são: o grafite, os adesivos, aplicações, construções e cartazes.

Não se apropria de formas muito sofisticadas, ao contrário, age de forma simples, através de desenhos, esculturas ou instalações para chamar a atenção do público-alvo

Figura 3 – Arte Urbana



Fonte: blog de guerrilha, 2008

Figura 4 – Arte Urbana II



Fonte:blog de guerrilha, 2008

- Astroturfing:

“Uma forma de propaganda cuja técnica usualmente consiste na criação de uma ilusão que um elevado número de pessoas apoiam uma causa específica. Isto é normalmente feito criando uma organização fantasma que na realidade não existe.” (Urban Dictionary, 2010)

AstroTurf é uma marca famosa de relvas sintéticas utilizada nos Estados Unidos. O termo Astroturfing foi criado pelo senador norte-americano Lloyd Bentsen, num jogo de palavras com o termo «grassroots», expressão que indica movimentos espontâneos de determinadas comunidades, sem cunho político, governamental ou corporativo, com a função de chamar a atenção da imprensa para um problema local

Para se diferenciar dos concorrentes, no Brasil a Oi adiantou-se e ofereceu telemóveis desbloqueados para os seus clientes.

Em paralelo à campanha de propaganda, e com o objectivo de criar um movimento popular contra as concorrentes, fazendo as pessoas indignarem-se e trocarem de operadora, a Oi recorreu a uma estratégia de *Astroturfing*. Ou seja, uma acção que procura parecer de movimento espontâneo e popular.

Figura 5 - Campanha “Bloqueio não”



Fonte: blog de guerrilha, 2008

Para dar peso ao movimento, a Oi usou celebridades como o Ronaldinho Gaúcho e alguns actores da Globo. Também contratou blogues, como o Brainstorm 9, para espalhar o logótipo do movimento que redireccionava para o *site* onde são colectadas assinaturas on-line para o movimento. Também colocaram carrinhas nas ruas para colectar assinaturas off-line.

- PR Stunt:

“São acções de guerrilhas que são realizadas para gerar no interesse da imprensa. O empresário pode potencializar a sua acção fazendo uma assessoria de imprensa para que estas acções gerem notícias em diversas publicações e meios de comunicação” (SALEM, s/d).

Figura 6 – Wakeboarding Veneza



Fonte: grind tv, 2010

A Red Bull aproveitou as cheias em Veneza para colocar um atleta patrocinado a fazer wakeboarding. (http://www.grindtv.com/wake/video/wakeboarding_venices_st_marks/#33394)

- Performance

“Arma que permite o contacto corpo-a-corpo com o público, por meio de espectáculos relâmpago, teatro de rua, instalações e passeatas executadas nas ruas ou em lugares públicos. O seu objectivo é chamar a atenção de quem passa, para promover um conceito, uma ideia e/ou uma marca, com bom gosto e originalidade”. (BLOG DE GUERRILHA, 2008).

A série Tabu de NatGeo explora certas práticas e costumes habituais nalgumas culturais e estranhas ou mesmo ilegais noutras. A sua proposta é acabar com o silêncio e expor nos média nacionais o que é tabu para a maioria.

O plano de guerrilha seguiu essa linha com uma acção de PR Stunt: suspendeu um adepto da modificação corporal, primeiro episódio da série, a 50 metros do chão da principal avenida de São Paulo. E conseguiu, além da visibilidade no local, um enorme volume de *média* espontânea.

Figura 7 – Performance Nat Geo



Fonte: <http://mundofox.com.br?bcpid=24775801001&bctid=87298445001>

Figura 8 – Performance Nat Geo II



Fonte: <http://mundofox.com.br?bcpid=24775801001&bctid=87298445001>

- Eventos/Patrocínios:

Eventos e patrocínios locais, bem focados no *target* e com alguma originalidade, podem ser a melhor forma de chamar a atenção, longe da intervenção de outras marcas.

- Marketing Invisível

São acções de guerrilha nas quais se expõem as mensagens de uma forma não comercial. O público-alvo é abordado de uma maneira mais criativa e a mensagem é passada com sucesso, possibilitando um trabalho mais aprofundado da construção da marca

Podem ser falsos turistas no meio da *Times Square* em Nova Iorque a pedir para as pessoas tirarem uma foto para eles com o seu novíssimo telemóvel com câmara digital. Isso na época em que este tipo de aparelho era uma novidade. Os transeuntes tiravam as fotos e já tinham uma experiência real com o produto e automaticamente iriam repassar essa experiência aos seus amigos.

Outra acção que apareceu era uma mulher bonita no balcão de um bar com o seu maço de cigarro da marca X. De repente ela aproxima-se de um outro fumante e inicia uma conversa casual, simulando um “flirt” e dizendo o seu guião: “*nós fumadores estamos a ser perseguidos...*” e por aí vai. Em determinado momento ela comenta que já fumou a marca do seu interlocutor mas que agora está a fumar esta outra que é melhor. Logo depois oferece um cigarro da marca X ao homem.

- Viral on-line e off-line

O marketing viral online ganha importância a cada ano que passa, graças ao desenvolvimento da internet e do aumento exponencial dos seus utilizadores. “*Uma vez que todo o cliente que recebe informações de um amigo pode reproduzi-las e distribuí-las instantaneamente entre dezenas ou centenas de amigos, essa forma de marketing por intermédio da Internet foi baptizado de ‘marketing viral’*”. (ROSEN, 2001, p. 190).

A Dove lançou exclusivamente na internet o filme “*Onslaught*” (que significa ataque violento), que mostra a imagem de uma menina de 7 anos de idade que em poucos segundos é bombardeada por milhares de mensagens publicitárias de cosméticos, cirurgias plásticas e tratamentos de beleza. Termina com o título: “*Talk to your daughter before the beauty industry does*” (Fale com a sua filha antes que a indústria da beleza o faça).

Figura 9 – Vídeo *Onslaught*



Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=Ei6JvK0W60I>

Pode também ser utilizado *off-line*. O marketing viral somente será eficiente quando o seu conteúdo for realmente interessante, a ponto de ser indicado a amigos e familiares

Vídeo e som: o vídeo e som vão se prender com a captação de som e imagens em eventos dos executados no âmbito de campanhas de marketing de guerrilha para depois proceder ao upload e o tratamento ao nível de marketing digital.

Decoração temática: a decoração temática vai se prender com as campanhas de marketing de guerrilha, a *décor* é feita através de uma parceria e pode evoluir para um produto em separado.

V.J. (video projection): Projecção de vídeo primeiramente a ser desenvolvido dentro das campanhas de marketing de guerrilha. Estas projecções podem ser feitas em edifícios ou sobre produtos simulando movimentos, ambiente podendo simular 3 dimensões

(Ver vídeo de projecção 3d em edifícios em:

<http://www.youtube.com/watch?v=BGXcfvWhdDQ>)

(Ver vídeo projecção sobre Volkswagen TIGUAN em:

<http://www.youtube.com/watch?v=KyJLj-XJgI8>)

Search engine optimisation: Em forte expansão este produto permite que o cliente adquira as técnicas que permitem que o seu *site* se posicione nos melhores lugares do ranking dos pesquisadores da Web. Do ponto de vista estratégico, de que adianta ter produtos e serviços formidáveis, aliados a um belo layout, se a estruturação do *site* não for compatível com os mecanismos de procura?

Alojamento de servidores: Tomando partido dos clientes já existentes e quando o numero se justificar, avançamos para um novo produto que poderá ser vendido separadamente.

Organização de eventos: Tomando partido da experiência nas campanhas de marketing de guerrilha este é mais um produto com o objectivo de se tornar independente

Produção de conteúdos multimédia: Evolução do serviço de som e imagem, nesta fase passamos a criar os nossos próprios conteúdos de maneira a que este serviço também possa ser vendido em separado. Por exemplo: <http://en.tackfilm.se/?id=1267997577906RA51> .

Neste exemplo podemos ver uma campanha de marketing que é viral e utiliza a imagem do cliente. Este tipo de serviços tem um valor acrescentado bastante elevado.

Consultoria e Formação: Quando a base de conhecimentos estiver consistente, poderemos então avançar para este produto utilizando a experiência acumulada até então.

5.2. Preço

A estratégia de ganho de mercado da Gula implica uma política de preços acessíveis ao público-alvo, que são as pequenas e médias empresas.

Com base na experiência da equipe e na percepção do mercado definiu-se a seguinte estratégia de preços:

- **Design:**

1. Desenho, redesenho, actualizações, *upgrades* de *sites*: entre 700 a 1500 (valores em media)
2. Logótipos, *lettering*, identidade corporativa: 50 a 500 euros

- **Marketing Digital:**

1. Criação de perfis e conteúdos: 100 a 300 euros

2. Gestão de conteúdos de redes sociais, loja on-line, blogues, actualizações diversas: 100 - 300 euros/mês
 3. Publicidade diversa (custo por mil impactos): 50 euros
 4. E-mail directo (custo por mil impactos): 50 euros
 5. S.E.O (search engine optimization): 200 a 500 Euros
 6. Parcerias diversas: percentagem da venda online (10 a 15 %)
- **Marketing de guerrilha:** O custo estará associado aos diferentes tipos de campanha e investimento necessário mais a margem de lucro. Prevemos um preço mínimo final de 1000 euros.

5.3. Distribuição:

Com base na análise do mercado e em consonância com a estratégia de marketing estipulada

Tabela 9 – Distribuição de vendas por região

	ano 1	ano 2	ano 3
cova da beira e adjacentes	70%	60%	50%
resto do pais	30%	40%	50%

Fonte: elaboração própria, 2010

5.4. Promoção:

A nossa estratégia começa por executar uma campanha de marketing de guerrilha (por exemplo um *flash mob* ou um *pr stunt* para a nossa própria empresa e a sua posterior divulgação online, utilizando assim as nossas próprias ferramentas para nos darmos a conhecer e também para servir de *portfolio*. Além disso vamos também executar:

- Criação de um *site* oficial
- Criação de um vídeo com uma actriz portuguesa famosa apresentando a Gula

- Posicionamento nas redes sociais
- Email
- Newsletter
- Flyers
- Cartões-de-visita originais

5.5.Estratégia de vendas

- . Um dos primeiros passos será a importação de clientes da Tânia com o intuito de diversificar os serviços e soluções integradas de que estes possam usufruir, conferindo-lhes assim um valor acrescido pela sua ligação à Gula. A carteira de clientes neste sector será gradualmente alargada.
- E-mail directo
- Vendas por meio do *site*
- Vendas pessoais

Comercialmente vai ser desenvolvida uma estratégia regional a nível das pequenas e médias empresas para que possamos ampliar a visão comercial dos empresários.

Vamos ter duas opções:

- A venda em separado ou articuladamente dos nossos serviços.
- A criação de parcerias com as empresas em que nós assumimos os custos da implementação do produto a nível digital e em troca terá 10 a 20% das vendas brutas on-line e 5 a 10 % das vendas físicas que advenham dessa promoção.

Por exemplo, um produtor de mel em Pinhel com um produto de qualidade mas que não tem conhecimento que lhe permitam avaliar o nosso serviço pode optar pela parceria. Criamos uma loja on-line Trabalhamos o posicionamento nas redes sociais, e aplicamos todas as nossas ferramentas de marketing digital. Podemos também fazer uma campanha de guerrilha que passa depois a viral online. Todos estes custos são suportados por nós em troca de uma percentagem das vendas. Este método pode servir de penetração de mercado abrindo caminho para os nossos serviços

5.6. Parcerias estratégicas:

Alem da nossa equipa de *freelancers* com a qual queremos ter uma relação privilegiada, de modo a poder ter uma resposta flexível, dinâmica e variada vamos desenvolver parcerias estratégicas com Grupos de Teatro, Associações académicas, Universidades e Politécnicos.

6. ESTRUTURA E OPERAÇÃO:

6.1. Organigrama funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas três áreas-chave da empresa, ocupadas pelos sócios fundadores. Foram consideradas também a previsão de crescimento da empresa e a correspondente procura por aumento do quadro funcional. A **Figura 9** apresenta a estrutura básica.



Fonte: elaboração própria, 2010

Como em qualquer microempresa, muitas das funções vão ser partilhadas por todos os sócios até que se atinja uma estrutura capaz de permitir especializações. Hugo Antonelo vai assumir o papel de líder e organizador da empresa e futuro C.E.O.

6.2. Política de recursos humanos

Durante o primeiro ano, a empresa conta com 3 funcionários - sócios a tempo inteiro. Nas campanhas de marketing de guerrilha serão utilizados vários freelancers dependendo da necessidade do cliente.

A partir de metade do primeiro ano vamos contar com serviços externos a nível do design digital, seja com a admissão de um part-time ou a colaboração irregular de prestação de serviços.

A nossa política de recursos humanos vai-se centrar em conseguir tornar os colaboradores pontuais em empregados da empresa á medida que o volume de trabalho o permita. Tentaremos privilegiar relações com os alunos e licenciados da U.B.I. envolvendo-nos em estágios curriculares e profissionais. Queremos que esta relação seja uma mais-valia para ambos proporcionando oportunidades de crescimento. No futuro vemos os actuais sócios como directores de departamentos que tenham a seu cargo vários funcionários resultantes desta sinergia.

6.3. Infra-estrutura e localização

A localização da empresa será na cidade da Covilhã. Uma possível incubação no Parkurbis é vista como uma mais-valia. Inicialmente no entanto podemos começar por trabalhar numa sala de casa dos sócios de maneira a combater as dificuldades económicas naturais dos primeiros meses.

7. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Uma das directrizes do crescimento da nossa empresa é alicerçar os novos serviços, naqueles que já prestamos, podendo assim maximizar os conhecimentos adquiridos e ao mesmo tempo apresentar novas ideias aos nossos clientes existentes.

Vamos tentar aproveitar contactos em Angola e Cabo Verde para podermos realizar serviços digitais e preparar um possível caminho a médio prazo de expansão

7.1. Análise SWOT

Tabela 10 – Análise swot

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipa multidisciplinar - custos fixos baixos - produto composto articulado - produtos inovadores - possibilidade de crescimento de produtos interligados - fluência em inglês e espanhol - contactos internacionais 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pouca experiência comercial (Hugo) - necessidade de formação específica (Martinho) - falta de conhecimentos em inglês e espanhol (Tânia)
<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poucas empresas na área d beira interior - reticência por parte de alguns empresários em utilizar marketing não convencional - concorrência por sectores especializados 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proximidade da U.B.I, podendo beneficiar de estágios curriculares e de mão-de-obra <i>freelancer</i> económica - não existência de concorrência directa na região - Portugal é o país da Europa onde menos empresas têm <i>sites</i> - A crise faz com que os empresários procurem alternativas mais eficientes de marketing - Espaço físico na Covilhã é económico para alojarmos servidores - Expansão das Redes Sociais

Fonte: elaboração própria, 2010

7.2. Cronograma:

Fase 0: De Junho de 2010 a Dezembro de 2010

Durante esta fase a equipa deverá ser reunida, as condições tem de ser acordadas entres todos e o projecto tem de passar ao papel oficialmente com o business plan final. Será escolhida a forma legal de actuação e efectuado o pedido de financiamento. Durante este tempo deve também ser efectuado o nosso plano estratégico de marketing e o inicio dos contactos comerciais.

Fase 1: de Janeiro de 2011 a Dezembro de 2011

Nesta fase é importante estabilizar processos e conceitos que podem levar a alterações ou especializações. A ênfase será no *webdesign* marketing digital e para o marketing de guerrilha. O *break-even* financeiro é atingido dentro desta fase.

Fase 2: de Janeiro 2012 a Dezembro 2012

Fase de expansão. Aumento da equipa de trabalho com admissão de colaboradores e estagiários. Estabelecimento de parcerias com empresas externas. Ampliação da área de trabalho da empresa. Possível reestruturação de funções dos sócios.

Fase 3: a partir de Janeiro 2013.

Nesta altura a empresa deverá ter um leque de clientes forte e um posicionamento no mercado vincado. Possível refinanciamento. Inicio do projecto de consultoria e formação. Procura de mercados externos a Portugal.

8. PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS

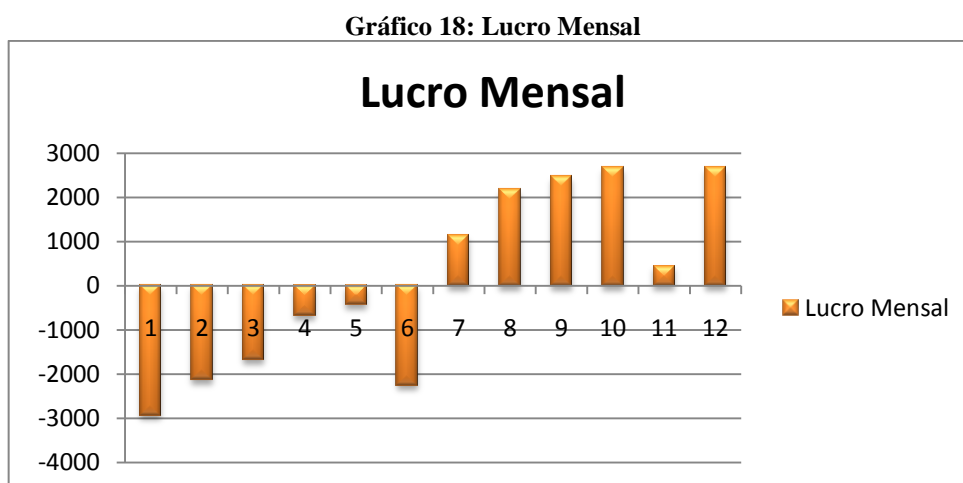
A elaboração deste plano de negócios foi efectuada baseada na linha “microinvest” da Caixa Geral De Depósitos (ver anexo 1) disponível através do I.E.F.P. sendo necessário a aprovação da candidatura. As características deste financiamento são:

- Montante do empréstimo: €15000
- Prazo: 84 Meses

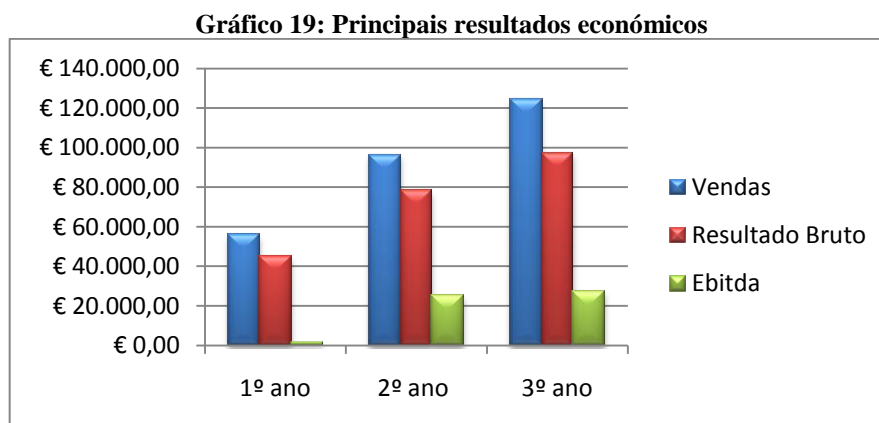
- Taxa Nominal: 2,923
- T.A.E.: 2,239495
- 2 anos de carência de capital

8.1. Evolução dos resultados económicos

Resultados de custos e vendas mensais (graf. 18). Em anexo (1 e 2) estão os dados detalhados



Fonte: elaboração própria, 2010



* EBITDA, do inglês: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (também conhecido como o lucro operacional antes da depreciação).

Fonte: elaboração própria

Tabela 11 – Demonstração de resultados por funções

	1º ano	2º ano	3º ano
Venda de produtos	55800	96440	124200
Custo das vendas	10500	18000	27000
Resultados brutos	45300	78440	97200
Custos administrativos	43285	52685	66445
Custos de distribuição			
Outros proveitos operacionais			
Resultados operacionais	2015	25775	30755
Rendimentos de participações de capital			
Rendimentos de títulos negociáveis			
Outros juros e proveitos similares			
Amortizações e provisões financeiras			
Juros e custos similares	240	240	3240
Resultados correntes	1775	25515	27515
Proveitos e ganhos extraordinários			
Custos e perdas extraordinários			
Resultados antes dos impostos	1775	25515	24764

Fonte: Elaboração própria, 2010

8.2. Análise Break Even

Assumindo: custos variáveis 0%

Custo Fixo Estimado: €2992,5

A previsão é de que se atinja o break even nos primeiros 7 meses. (anexo 3 custos discriminados)

8.3. Investimentos

Tabela 12 – Plano de Investimento

PLANO DE INVESTIMENTO	Arranque e 1º ano
Imobilizações corpóreas	
Edifícios e outras construções	
Equipamento industrial	
Equipamento básico e de transporte	
Equipamento administrativo	
- mobiliário de escritório	
- computadores, fotocopiadoras e calculadoras	5000
- outro	
Outras imobilizações corpóreas	

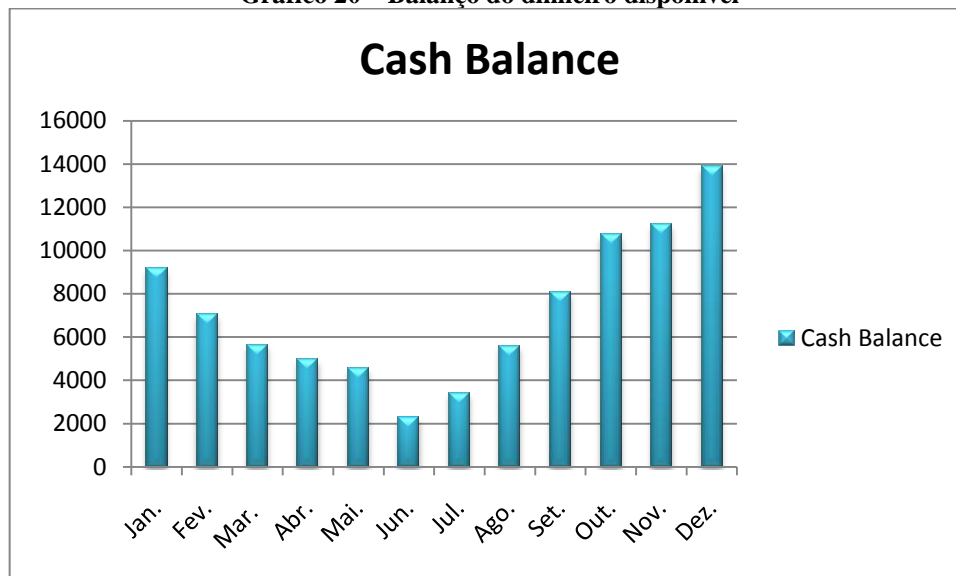
Transportes, seguros, despesas de instalações, IVA	
Total das imobilizações corpóreas	5000
Imobilizações incorpóreas	
Despesas de instalação	
- constituição da empresa	400
- estudos e projectos	
Despesas de investigação e desenvolvimento	
- estudos de comercialização	
- campanhas de lançamento de novos produtos	1500
- outras	
Propriedade industrial e outros direitos	1000
Trespases	
Total das imobilizações incorpóreas	2900
Fundo de Maneio	
Reserva de segurança de tesouraria	6000
Crédito a clientes	
Existências	
Crédito obtido de fornecedores	
Total do fundo de maneio	6000
TOTAL DO INVESTIMENTO	13900
CAPITAIS PRÓPRIOS	
Poupanças	5000
Instalações	
Viatura própria	
Bens susceptíveis de hipoteca	
Empréstimos particulares (v.g. família, amigos)	
Outros	
-	
-	
-	
Total de capitais próprios	5000
CAPITAIS ALHEIOS	
Capitais a médio e longo prazo	
Hipotecas sobre instalações	
Empréstimos bancários de médio prazo	15000
Outros empréstimos	
Leasing (viaturas, equipamentos)	
Total de capitais a médio e longo prazo	15000
Capitais a curto prazo	
Saques a descoberto	
Crédito de fornecedores	
Outros	

Total de capitais a curto prazo	
TOTAL DE CAPITAIS ALHEIOS	15000
TOTAL DE CAPITAIS PRÓPRIOS E ALHEIOS	20000

Fonte: Elaboração própria, 2010

8.4. Evolução dos resultados financeiros

Gráfico 20 – Balanço do dinheiro disponível



Fonte: Elaboração própria, 2010 (dados em anexo 4)

8.5. Rentabilidade

Tabela 13 – Conta de Exploração

CONTA DE EXPLORAÇÃO			
<i>(valores exc.IVA)</i>			
	1º ano	2º ano	3º ano
<i>Venda do produto</i>	55800	96440	124200
Valor da compra de matérias-primas	5500	10000	14000
Mão-de-obra directa	5000	8000	13000
Energia			
Descontos comerciais a conceder			
Descontos comerciais a receber			
Resultado bruto (A)	45300	78440	97200
Resultado bruto em % das vendas	81.18%	81.34%	78,26%
Custos			
- Pessoal	32685	35685	51845
- Fornecimentos e Serviços de Terceiros	7200	12600	10200

- Instalações	2400	2400	2400
- Transportes			
- Comunicação		1000	1000
- De gestão geral			
- Provisões p/ depreciação	1000	1000	1000
- Encargos financeiros	240	240	3240
Custos totais (B)	43525	52925	69685
Resultado de exploração (A-B)	10460	34700	38060
Receitas extraordinárias			
Resultado antes dos impostos	1775	25515	27515
Impostos	177,5	2515	2751
Distribuição de lucros			
Lucro líquido não distribuído	1597,5	23000	24764

Fonte: (Elaboração Própria, 2010)

Tabela 14 – Teste de Capacidade de Amortização

TESTE DE CAPACIDADE DE AMORTIZAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano
Lucros não distribuídos	1597,5	23000	24764
Amortizações e provisões para depreciação			
Investimentos de substituição			
Disponível para amortização e expansão dos investimentos	1597,5	23000	24764
<i>Amortizações obrigatórias</i>			
- Hipoteca das instalações			
- Crédito bancário de médio prazo			
- Empréstimos			
- Contratos de leasing			
- Crédito bancário de curto prazo			
<i>Expansão dos investimentos</i>			10000
Liquidez	1597,5	23000	14764

Fonte: Elaboração Própria, 2010

8.7. Cenários alternativos

No caso de não conseguirmos o financiamento através do “microinvest”, a opção será o micro crédito existente em várias agências bancárias.

9. Marketing de Guerrilha

9.1 A Campanha

“Flash Mob Tap”

No dia 23 de Dezembro de 2009, no aeroporto de Lisboa pelas 06:45 uma mensagem de voz anuncia: "Passageiros do voo 0000 com destino à terra do Pai Natal, a TAP e a Ana informam que é proibida a entrada a crianças e adultos tristes. Este é um voo onde só entra a boa disposição. Por isso é com muita alegria que a TAP e a Ana desejam a todos um óptimo Natal e um bom 2010".

Uma funcionaria da T.A.P. sobe em cima do balcão do check-in, a cantar “All I want for Christmas is you”, cerca de quinze pessoas vestidas com fardas de hospedeiras e funcionários das empresas e um Pai Natal dançaram ao som de músicas como “All I Want For Christmas”, cantada por Mariah Carey, Stayin' Alive dos Bee Gees, Dancing Queen dos Abba ou “À Minha Maneira” dos Xutos e Pontapés. Os passageiros surpresos dividem-se entre os que dançam e se misturam com o grupo, os que filmam com só telemóveis e câmaras e ainda os que apenas observam surpreendidos.

Apesar de ter passado como uma *flash mob* (Em inglês, **Flash Mob** é a abreviação de “flash mobilization”) na realidade esta acção insere-se na categoria de performance ou P.r.stunt do marketing de guerrilha. A definição usual de: *mobilização de pessoas em locais públicos, de curta duração, para realizar uma determinada acção inusitada previamente combinada não pode* ser utilizada neste caso, pois tudo foi preparado pela companhia usando bailarinos contratados em vez de funcionários.

Algum silêncio em torno do acontecimento ajudou a que se criasse um pouco mais de mistério sobre a acção. O departamento de marketing da T.A.P. não prestou declarações no próprio dia deixando a confusão circular. Na realidade exemplos de verdadeiras flash mob foram algumas guerras de almofadas públicas (por exemplo em Madrid), em que espontaneamente as pessoas se

organizaram e cominaram a batalha ou as conhecidas campanhas free hugs em que qualquer pessoa se dirige a um local combinado para oferecer abraços a quem passa.

Os *p.r. stunt* são acontecimentos executados para atrair a atenção dos *média* e do público fazendo a mensagem circular pelos mesmos sem necessidade de intervenção directa. A performance está mais dirigida para o contacto directo com os espectadores presentes. Neste caso específico ambos os objectivos foram conseguidos, se por um lado as pessoas presentes tiveram uma interacção e receberam o impacto do que estava a acontecer, mais importante ainda se revelou o que aconteceu com o *buzz* criado.

Os vídeos captados no momento tornaram-se virais no mundo da Web, as principais televisões portuguesas deram relevo ao acontecimento em horário nobre, na imprensa e na rádio de uma forma geral foi largamente divulgado.

Talvez surpreendentemente, em diversos meios de comunicação internacionais também chegou a mensagem. Os blogues de marketing e outros espalhados por diversos países publicaram os vídeos e criaram discussões sobre o assunto.

O sucesso foi tão grande que a T.A.P. repetiu a acção em Portugal e também no Brasil, em São Paulo e no Rio de Janeiro.

De notar que não foi original esta ideia, já diversas empresas o fizeram em vários países e com bastantes semelhanças com esta. Mesmo em Portugal em pleno centro comercial Vasco da Gama a empresa Unilever realizou algo muito similar para promover a sua marca Surf.

O sucesso foi inegável o que nos indica que o publico não esta saturado e que acções criativas são bem recebidas. A imagem da empresa contrasta um pouco com a irreverência usada e os aeroportos são lugares cada vez mais stressantes e cheios de protocolos. O choque criado por este embate ajudou á surpresa e posteriormente ao *buzz*.

O departamento de marketing da T.A.P. colocou um vídeo no Youtube, bem captado e com bom áudio tendo em destaque as reacções de quem assistia. Foi um sucesso de visionamentos tendo chegado as 100 mil visitas em apenas 3 dias.

Figura11 – Flash Mob TAP



Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=rWjZX57QODY>

9.2. Resultados

Neste momento o vídeo oficial no Youtube conta com mais de 1.700.000 visitas. A divulgação do vídeo atingiu os telejornais generalistas. Diversos jornais e revistas publicaram o acontecimento. Os principais *sites* de notícias portuguesas também divulgaram a notícia. A pesquisa no Google pelos termos «flash mob TAP Lisboa» devolve mais de 10 mil resultados. Foram geradas diversas discussões em blogues acerca do acontecimento.

9.3. Análise

Não tendo acesso ao custo oficial da campanha, não é difícil perceber que é bastante simples e não teve grande investimento. A Companhia de Dança Paula Marque indica um orçamento de 1500 euros para 15 bailarinos seria o total de adicionando dois operadores de câmara a 100 euros temos o total de 1700 euros.

Numa companhia como a T.A.P. com acessos a muitos meios e empregados, muito se pode usar completamente grátis. Mesmo assim vamos considerar que gastos diversos nos levam para um gasto total de 3000 euros.

9.3.1 Medir o custo por impacto

Para medir o custo por impacto, vamos considerar apenas o vídeo oficial da TAP no Youtube e as audiências médias dos telejornais desprezando vídeos não oficiais, os canais por cabo e o resto da imprensa e *sites*.

Tabela 15 – Audiências médias (23/12/2009)

	Data	Hora Início	Duração_T	Descrição	Desc2	Canal	Universo		Adultos	
							rat%	shr%	rat%	shr%
1	23-12-2009	21:36:41	0:41:54	MEU AMOR		TVI	14.9	41.0	14.9	40.4
2	23-12-2009	22:19:43	0:38:59	DEIXA QUE TE LEVE		TVI	14.7	44.8	14.7	43.6
3	23-12-2009	20:00:04	0:52:34	TELEJORNAL		RTP1	11.9	32.2	12.7	34.6
4	23-12-2009	19:59:56	1:08:23	JORNAL NACIONAL		TVI	11.3	30.7	10.9	29.7
5	23-12-2009	19:13:21	0:43:20	MORANGOS COM A		TVI	10.6	32.5	9.3	28.9
6	23-12-2009	21:03:50	0:43:22	O FORMIGUEIRO		SIC	10.6	28.4	10.2	27.2
7	23-12-2009	19:59:57	0:54:20	JORNAL DA NOITE		SIC	10.0	27.3	10.4	28.2
8	23-12-2009	18:51:04	0:49:27	O PREÇO CERTO	ESPECIAL	RTP1	9.9	31.9	10.7	35.2
9	23-12-2009	19:48:12	0:10:36	DIREITO DE ANTEN		RTP1	9.0	26.6	9.7	29.2
10	23-12-2009	21:00:23	0:26:44	ESPECIAL REPORTA	OLA PAI NA	RTP1	8.9	24.0	9.7	25.7
11	23-12-2009	23:16:02	0:36:00	SENTIMENTOS		TVI	7.7	31.7	8.1	31.4
12	23-12-2009	18:15:51	0:44:02	MORANGOS COM A		TVI	7.5	29.8	6.5	25.9
13	23-12-2009	21:27:07	0:27:28	O QUE SE PASSOU		RTP1	7.1	19.2	7.8	20.9
14	23-12-2009	22:01:39	0:50:10	NAO HA CRISE!		SIC	7.0	20.5	7.0	20.2
15	23-12-2009	22:00:57	0:51:14	JOGO DUPL0		RTP1	6.7	19.3	7.3	20.6
[TOTAL]		20:43:39	10:38:33				10.0	29.5	10.1	29.5

Fonte: (media monitor, 2010)

Audiências:

Telejornal: rating- 11.9 audiência média - 1125621

Jornal Nacional: rating 11.3 audiência média - 1068867

Jornal da Noite: 10.0 audiência média – 945900

Youtube: 1700.000

O total estimado é de: 4840388

Custo final da campanha/ número de indivíduos atingidos

$3000/4.840388=0.000619$ €

10. MARKETING CONVENCIONAL

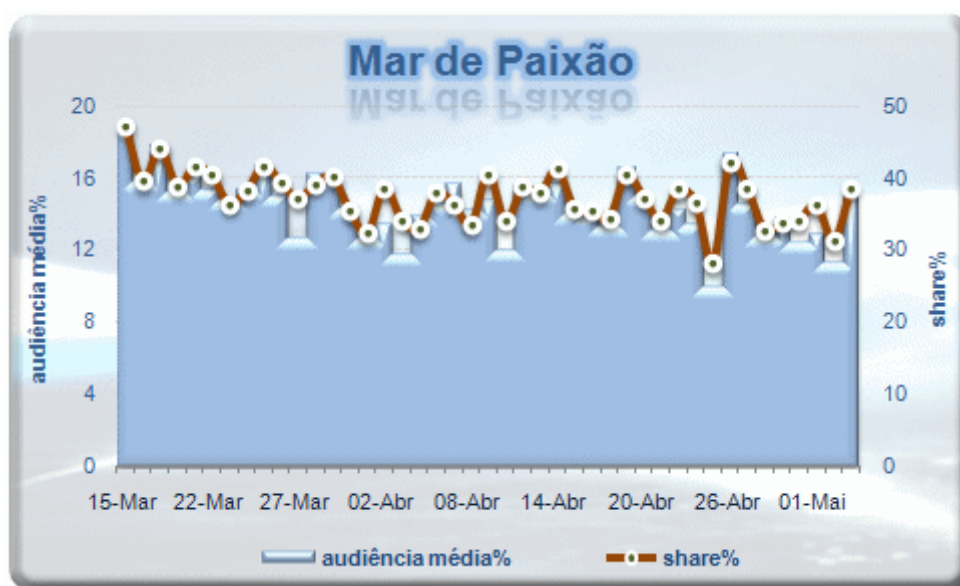
10.1. Spot Publicitário no *Primetime* no canal generalista T.V.I.

Para termos de comparação vamos analisar um spot de televisão num canal generalista líder de audiências que é a TVI Escolhemos um anúncio de 30 segundos em prime-time no intervalo da novela Mar de Paixão.

10.2. Resultados

Segundo a Marktest, Os 43 episódios transmitidos até ao dia 3 de Maio registam 14.4% de audiência média e 37.3% de share.

Gráfico 21 – Audiências Mar de Paixão



Fonte:Marktest, 2010

10.3. Análise

Nesta análise vamos desprezar o custo da produção do anúncio e focar-nos no custo da emissão do mesmo. Escolhemos o segmento 42 (ver tabela em anexo5) spot de 30 segundos onde se

inclui «Mar de paixão» que vai ter o custo de cerca de 26000€. Audiência média de 14.4% vai corresponder a 1247634 espectadores.

Custo por impacto:

$26.000/1.247.634.000 = 0,02\text{€}$

11. CONCLUSÕES DO ESTUDO DO CASO:

Ao analisar estes dois casos o primeiro facto que separa as duas acções é o custo. O marketing de guerrilha permite a flexibilização dos gastos sem que isso tenha necessariamente que comprometer o resultado final. Esta é a primeira vantagem para as PME. O tamanho não tem de retirar força impacto. A estratégia é que tem de ser adaptada. Isto não quer dizer que grandes empresas não tirem vantagem destas ferramentas, mas em termos relativos a importância da criatividade e do seu uso é muito mais importante quanto menor o orçamento.

De facto o exemplo estudado refere-se á TAP que é obviamente uma grande empresa. E por todo o mundo as grandes empresas aderem a estas acções não só para chegar às audiências mas também para marcar uma imagem mais irreverente e humana. Assim temos que analisar não só a quantidade de impactos mas a qualidade dos mesmos. Através da guerrilha a percepção da comunicação pode ser feita de uma maneira mais emocional, envolvendo o possível cliente, tornando-o parte da estratégia, fazendo dele um canal de comunicação de valor acrescentado. É assim mais fácil chegar á mente e ao coração do alvo.

Ao compararmos os resultados deste caso, vemos que a TAP conseguiu chegar a mais pessoas que num simples anuncio de TV, como também conseguiu que fossem as próprias pessoas a procurar o vídeo no youtube e que fossem elas a fazer a disseminação viral do mesmo. Além disso a percepção de uma acção vista num telejornal e noticiada nos jornais e na internet merece uma atenção diferente por parte de quem recebe a mensagem. Assim o possível cliente é apanhado sem as defesas habituais á publicidade tradicional. Transformar a comunicação que é tradicionalmente vertical em comunicação horizontal (consumer to consumer) é o futuro do marketing e das campanhas mais eficazes

Outra vantagem é o tempo. A guerrilha pelas suas características tem mais mobilidade e pode lançar ataques certos rapidamente movendo poucos recursos. Isso faz dela de extrema

utilidade quando queremos aproveitar janelas de oportunidade reduzidas, ou quando queremos atingir um efeito surpresa.

Mas nem tudo são vantagens para o marketing de guerrilha, pode ser difícil dosear a irreverência ou estabelecer limites em muitas das acções realizadas. Pela sua rapidez é também mais difícil avaliar possíveis erros que se disseminam de forma pouco controlável. Há vários exemplos em que as campanhas não correram como o esperado. A Mattel, fabricante da Barbie, pintou uma rua toda de cor-de-rosa para promover a boneca. A acção, não foi do agrado dos moradores. Os consumidores sentiram que seu espaço foi invadido e o objectivo fracassou deixando uma imagem negativa da empresa. A percepção de engano pode ser fatal para as aspirações corporativas. Ao desarmar os consumidores a vulnerabilidade é maior e as reacções podem ser emocionais e mais profundas. Para o bem e para o mal.

Ao escolher tácticas alternativas e se colocar fora dos espaços tradicionais este tipo de comunicação, está também menos protegido e mais sujeito a arbitrariedades.

Não concluímos aqui que o marketing convencional deva ser abandonado ou que não tenha muitas vantagens principalmente para empresas grandes. A guerrilha deve ser vista como uma abordagem diferente contextualizada numa estratégia mais abrangente.

Foi objectivo deste projecto realizar uma abordagem ao marketing para PME tendo em conta o contexto actual aplicando de forma integrada conhecimentos e competências adquiridos ao longo do mestrado de marketing. O trabalho tem um carácter multidisciplinar, envolvendo conhecimentos de economia, de gestão e tecnologia através de uma abordagem empírica.

Verificamos que os investimentos publicitários tem tendência a diversificar-se abandonando a concentração nos media tradicional e acompanhando o foco de atenção dos consumidores pelas diversas plataformas como a internet e as telecomunicações

Neste momento encontramos-nos num boom de utilizadores das redes sociais, sendo o mais importante em termos de numero o Facebook. Tanto em Portugal como no mundo existe uma forte adesão em todos os escalões etários. A qualidade desta utilização também se pode medir considerando o tempo dispendido na sua navegação e o ranking nas paginas mais visitadas.

Apresentamos várias ferramentas que permitem ultrapassar a saturação de mensagens comerciais, tendo elas em comum a necessidade de criatividade para obter sucesso e alem disso poderem ser alavancadas pela internet de forma a chegar a um público mais vasto.

As PME podem afirmar o seu posicionamento assumindo uma estratégia de guerrilha, usando meios económicos e flexíveis. Tirando partido de uma estrutura mais pequena a sua mobilidade também pode ser maior e através das novas tecnologias é hoje fácil e barato manter o contacto com o seu publico alvo. É importante ouvi-lo mas também apresentar *feedback*

O nosso plano é dirigido a PME num primeiro momento mais vocacionado para a região cova da beira e adjacentes. Uma das grandes vantagens é não haver nesta zona concorrência directa em alguns dos serviços que apresentamos

Através de um rigoroso estudo financeiro concluímos que o projecto é viável e rentável. Em todas as estimativas feitas, tentou-se ser o mais conservador nas receitas enquanto se equacionavam todos os custos

No final apresentou-se um case study que confirmou muitas das expectativas iniciais. Provou-se de forma empírica o que o plano de negócios promete aos potenciais clientes.

Adplanner (2010) “The 1000 most-visited sites on the web”

disponível em <http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>. Acesso a: 13 de Maio 2010

Anderson, Chris (2006), “A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho.” Rio de Janeiro : Elsevier

Barómetro Media e Comunicação 2009/2010,

Disponível em http://www.obercom.pt/client/?newsId=25&fileName=barometro_09_10.pdf
acesso a 29 de maio de 2010

Barómetro Telecomunicações (2010),

Disponível em: http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Barometro/default.asp. Acesso a: 29 de Maio de 2010

Blog de Guerrilha (2008)

Disponível em: <http://www.blogdeguerrilha.com.br/>. Acesso a: Maio/Junho 2010

Cavalcante, Francisco (2003) “Faça marketing de guerrilha: soluções criativas, baratas e eficazes para o sucesso da pequena empresa.” Belém, PA : Labor

Facebakers (2010)

www.facebakers.com Acesso a: 13 de Maio 2010

Galbraith, Robert (23 de Julho 2007), “O profeta do apocalipse” In “Meio&Mensagem.” n. 1268, p. 08-09

Grind TV (2010) “Wakeboarding Venice's St. Marks”

Disponível em http://www.grindtv.com/wake/video/wakeboarding_venices_st_marks/#33394.
Acesso a: 20 de Maio de 2010

Godin, Seth (2003), “A vaca roxa: como transformar sua empresa e ganhar o jogo fazendo o inusitado.” Rio de Janeiro : Campus

Gomes, Nelson; Nassar, Paulo (2001), “A comunicação da pequena empresa” 5. ed. São Paulo : Globo

INE – Instituto Nacional de Estatística “Anuário Estatístico de Portugal 2007”

Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main . Acesso a: 29 de Maio de 2010

Internetworldstats (2010),

Disponível em : <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> . Acesso a: 10 de Maio 2010

Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2006), “Administração de Marketing.” 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Levinson, Jay Conrad (1989), “Marketing de Guerrilha: Táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas.” 6. ed. São Paulo: Best Seller, p.114

Mundo do marketing (2006)

http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_entrevistas.asp?cod=1459. Acesso em: 20 de Maio 2010.

Mundo Fox (2010)

<http://mundofox.com.br?bcpid=24775801001&bctid=87298445001>. Acesso a: 20 de Maio 2010

Netpanel da Marketest (Maio 2010).

Disponível em: <http://netpanel.marktest.pt/>. Acesso em :26 de Junho 2010

OECD (2008), “The future of Internet Economy”.

Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/20/41/40789235.pdf>. Acesso a: 10 de Maio 2010

Patriota, K.R.M.P (2004), “Aproximando-se do target: uma abordagem fora das medias de massa.” In: Congresso Brasileiro de ciências da comunicação. São Paulo: Intercom

Ries, A .; Trout, J.(1986), “Marketing de guerra.” São Paulo: McGraw-Hill, 1986

Rosen, Emanuel (2001), “Marketing Boca a Boca". São Paulo: Futura, p.190

Salem, Agência Salem, “Apresenta as práticas do braço de marketing de guerrilha da agência”.

Disponível em: <<http://www.salem.com.br>>. Acesso em: 29 de Maio de 2010

Salzman, Marian; Matathia, Ira; O`Reilly, Ann (2003), “Buzz: a era do marketing viral.” . São Paulo : Cultrix

TED (2009), “ Pattie Maes and Pranav Mistry demo SixthSense”

Disponivel em http://www.ted.com/talks/pattie_maes_demos_the_sixth_sense.html . Acesso a: 2 de Maio de 2010

Terra, Thiago (29 de Junho 2007), “Marketing viral e de emboscada são ferramentas da Guerrilha” In “Mundo do Marketing”. Disponível em: http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_entrevistas.asp?cod=1459. Acesso em: 20 de Maio 2010.

TV universo, (2010) Disponível em: <http://www.tvuniverso.com/>. Acesso a: 10 de Junho 2010

Urban Dictionary(2010).

Disponível em: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=2010>. Acesso a: 10 de Maio de 2010

Website-Monitoring.com (2010) “Facebook Facts & Figures (history & statistics)”

Disponível em <http://www.website-monitoring.com/blog/2010/03/17/facebook-facts-and-figures-history-statistics/> acesso em 29 de maio de 2010

Anexo 1



Simulação do Produto

Estimado(a) Cliente,

agradecemos o seu contacto. Considerando a informação apresentada e a actual situação de mercado, propomos-lhe as seguintes condições de crédito:

Dados da Simulação

Família de Produto	301 - CREDITO MEDIO LONGO PRAZO
Produto	069 - LINHA MICROINVEST
Finalidade do Crédito	000863 - LINHA MICROINVEST
Montante do Empréstimo	15.000,00
Moeda	EUR
Prazo	84 - MESES
Taxa Nominal	2,9230000
T.A.E.	2,2394950

Plano Financeiro

Prestações: Todas

Ano Prest	Data	Evento	Valor Liquidado	Capital Vincendo	Capital Amortizado	Juros	Bonificações	Coml.	Desp.	Imp.
1/1	2010-07-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
1/2	2010-08-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/3	2010-09-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/4	2010-10-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
1/5	2010-11-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/6	2010-12-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
1/7	2011-01-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/8	2011-02-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/9	2011-03-04	VENC DE PRESTACAO	17,50	15.000,00	0,00	17,50	16,60	0,00	0,00	0,00
1/10	2011-04-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
1/11	2011-05-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
1/12	2011-06-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/13	2011-07-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
2/14	2011-08-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/15	2011-09-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/16	2011-10-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
2/17	2011-11-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/18	2011-12-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
2/19	2012-01-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/20	2012-02-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/21	2012-03-04	VENC DE PRESTACAO	18,12	15.000,00	0,00	18,12	17,20	0,00	0,00	0,00
2/22	2012-04-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
2/23	2012-05-04	VENC DE PRESTACAO	18,75	15.000,00	0,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
2/24	2012-06-04	VENC DE PRESTACAO	19,37	15.000,00	0,00	19,37	18,39	0,00	0,00	0,00
3/25	2012-07-04	VENC DE PRESTACAO	268,75	15.000,00	250,00	18,75	17,79	0,00	0,00	0,00
3/26	2012-08-04	VENC DE PRESTACAO	268,44	14.750,00	250,00	18,44	17,49	0,00	0,00	0,00
3/27	2012-09-04	VENC DE PRESTACAO	268,12	14.500,00	250,00	18,12	17,20	0,00	0,00	0,00
3/28	2012-10-04	VENC DE PRESTACAO	267,81	14.250,00	250,00	17,81	16,90	0,00	0,00	0,00
3/29	2012-11-04	VENC DE PRESTACAO	267,50	14.000,00	250,00	17,50	16,60	0,00	0,00	0,00
3/30	2012-12-04	VENC DE PRESTACAO	267,19	13.750,00	250,00	17,19	16,30	0,00	0,00	0,00
3/31	2013-01-04	VENC DE PRESTACAO	266,87	13.500,00	250,00	16,87	16,01	0,00	0,00	0,00
3/32	2013-02-04	VENC DE PRESTACAO	266,56	13.250,00	250,00	16,56	15,71	0,00	0,00	0,00
3/33	2013-03-04	VENC DE PRESTACAO	266,25	13.000,00	250,00	16,25	15,42	0,00	0,00	0,00
3/34	2013-04-04	VENC DE PRESTACAO	265,94	12.750,00	250,00	15,94	15,12	0,00	0,00	0,00
3/35	2013-05-04	VENC DE PRESTACAO	265,62	12.500,00	250,00	15,62	14,83	0,00	0,00	0,00
3/36	2013-06-04	VENC DE PRESTACAO	265,31	12.250,00	250,00	15,31	14,53	0,00	0,00	0,00
4/37	2013-07-04	VENC DE PRESTACAO	265,00	12.000,00	250,00	15,00	14,23	0,00	0,00	0,00
4/38	2013-08-04	VENC DE PRESTACAO	264,69	11.750,00	250,00	14,69	13,93	0,00	0,00	0,00
4/39	2013-09-04	VENC DE PRESTACAO	264,37	11.500,00	250,00	14,37	13,64	0,00	0,00	0,00
4/40	2013-10-04	VENC DE PRESTACAO	264,06	11.250,00	250,00	14,06	13,34	0,00	0,00	0,00

Caixa Geral de Depósitos

4/41	2013-11-04	VENC DE PRESTACAO	263,75	11.000,00	250,00	13,75	13,04	0,00	0,00	0,00
4/42	2013-12-04	VENC DE PRESTACAO	263,44	10.750,00	250,00	13,44	12,75	0,00	0,00	0,00
4/43	2014-01-04	VENC DE PRESTACAO	263,12	10.500,00	250,00	13,12	12,46	0,00	0,00	0,00
4/44	2014-02-04	VENC DE PRESTACAO	262,81	10.250,00	250,00	12,81	12,16	0,00	0,00	0,00
4/45	2014-03-04	VENC DE PRESTACAO	262,50	10.000,00	250,00	12,50	11,86	0,00	0,00	0,00
4/46	2014-04-04	VENC DE PRESTACAO	262,19	9.750,00	250,00	12,19	11,56	0,00	0,00	0,00
4/47	2014-05-04	VENC DE PRESTACAO	261,87	9.500,00	250,00	11,87	11,27	0,00	0,00	0,00
4/48	2014-06-04	VENC DE PRESTACAO	261,56	9.250,00	250,00	11,56	10,97	0,00	0,00	0,00
5/49	2014-07-04	VENC DE PRESTACAO	261,25	9.000,00	250,00	11,25	10,67	0,00	0,00	0,00
5/50	2014-08-04	VENC DE PRESTACAO	260,94	8.750,00	250,00	10,94	10,37	0,00	0,00	0,00
5/51	2014-09-04	VENC DE PRESTACAO	260,62	8.500,00	250,00	10,62	10,08	0,00	0,00	0,00
5/52	2014-10-04	VENC DE PRESTACAO	260,31	8.250,00	250,00	10,31	9,79	0,00	0,00	0,00
5/53	2014-11-04	VENC DE PRESTACAO	260,00	8.000,00	250,00	10,00	9,49	0,00	0,00	0,00
5/54	2014-12-04	VENC DE PRESTACAO	259,69	7.750,00	250,00	9,69	9,19	0,00	0,00	0,00
5/55	2015-01-04	VENC DE PRESTACAO	259,37	7.500,00	250,00	9,37	8,90	0,00	0,00	0,00
5/56	2015-02-04	VENC DE PRESTACAO	259,06	7.250,00	250,00	9,06	8,60	0,00	0,00	0,00
5/57	2015-03-04	VENC DE PRESTACAO	258,75	7.000,00	250,00	8,75	8,30	0,00	0,00	0,00
5/58	2015-04-04	VENC DE PRESTACAO	258,44	6.750,00	250,00	8,44	8,00	0,00	0,00	0,00
5/59	2015-05-04	VENC DE PRESTACAO	258,12	6.500,00	250,00	8,12	7,71	0,00	0,00	0,00
5/60	2015-06-04	VENC DE PRESTACAO	257,81	6.250,00	250,00	7,81	7,41	0,00	0,00	0,00
6/61	2015-07-04	VENC DE PRESTACAO	257,50	6.000,00	250,00	7,50	7,11	0,00	0,00	0,00
6/62	2015-08-04	VENC DE PRESTACAO	257,19	5.750,00	250,00	7,19	6,82	0,00	0,00	0,00
6/63	2015-09-04	VENC DE PRESTACAO	256,87	5.500,00	250,00	6,87	6,53	0,00	0,00	0,00
6/64	2015-10-04	VENC DE PRESTACAO	256,56	5.250,00	250,00	6,56	6,23	0,00	0,00	0,00
6/65	2015-11-04	VENC DE PRESTACAO	256,25	5.000,00	250,00	6,25	5,93	0,00	0,00	0,00
6/66	2015-12-04	VENC DE PRESTACAO	255,94	4.750,00	250,00	5,94	5,63	0,00	0,00	0,00
6/67	2016-01-04	VENC DE PRESTACAO	255,62	4.500,00	250,00	5,62	5,34	0,00	0,00	0,00
6/68	2016-02-04	VENC DE PRESTACAO	255,31	4.250,00	250,00	5,31	5,04	0,00	0,00	0,00
6/69	2016-03-04	VENC DE PRESTACAO	255,00	4.000,00	250,00	5,00	4,74	0,00	0,00	0,00
6/70	2016-04-04	VENC DE PRESTACAO	254,69	3.750,00	250,00	4,69	4,44	0,00	0,00	0,00
6/71	2016-05-04	VENC DE PRESTACAO	254,37	3.500,00	250,00	4,37	4,16	0,00	0,00	0,00
6/72	2016-06-04	VENC DE PRESTACAO	254,06	3.250,00	250,00	4,06	3,86	0,00	0,00	0,00
7/73	2016-07-04	VENC DE PRESTACAO	253,75	3.000,00	250,00	3,75	3,56	0,00	0,00	0,00
7/74	2016-08-04	VENC DE PRESTACAO	253,44	2.750,00	250,00	3,44	3,26	0,00	0,00	0,00
7/75	2016-09-04	VENC DE PRESTACAO	253,12	2.500,00	250,00	3,12	2,97	0,00	0,00	0,00
7/76	2016-10-04	VENC DE PRESTACAO	252,81	2.250,00	250,00	2,81	2,67	0,00	0,00	0,00
7/77	2016-11-04	VENC DE PRESTACAO	252,50	2.000,00	250,00	2,50	2,37	0,00	0,00	0,00
7/78	2016-12-04	VENC DE PRESTACAO	252,19	1.750,00	250,00	2,19	2,07	0,00	0,00	0,00
7/79	2017-01-04	VENC DE PRESTACAO	251,87	1.500,00	250,00	1,87	1,78	0,00	0,00	0,00
7/80	2017-02-04	VENC DE PRESTACAO	251,56	1.250,00	250,00	1,56	1,48	0,00	0,00	0,00
7/81	2017-03-04	VENC DE PRESTACAO	251,25	1.000,00	250,00	1,25	1,19	0,00	0,00	0,00
7/82	2017-04-04	VENC DE PRESTACAO	250,94	750,00	250,00	0,94	0,89	0,00	0,00	0,00
7/83	2017-05-04	VENC DE PRESTACAO	250,62	500,00	250,00	0,62	0,60	0,00	0,00	0,00
7/84	2017-06-04	VENC DE PRESTACAO	250,31	250,00	250,00	0,31	0,30	0,00	0,00	0,00

Esta simulação não constitui qualquer obrigação de conceder crédito, e é válida para a data, valores e condições indicadas.

Processado por computador

Anexo 2- gastos por mes ano1

Despesas Mensais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Renda	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
agua+luz	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
contabilista	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
telefone	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
publicidade												
deslocações	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
escritorio	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
salarios	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
taxa social unica	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5	427,5
seguro	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
gastos nas campanhar de mkt guerrilha			750	750	750							
outsorcing	0	0	0	0	0							
emprestimo	20	20	20	20	20							
total	2922,5	2922,5	3672,5	3672,5	3672,5	3600	4172	4922	4922	4922	715	4922
						6400	,5	,5	,5	,5	0	,5

	Anexo 3				
vendas mensais (euros)	1	2	3	4	5
sites	0	700	700	1400	1400
logos/lettering	0	100	100	200	300
criação de perfis e conteudos	0	0	200	200	200
gestao de perfis e conteudos diversos	0	0	0	200	200
campanhas de guerrilha S.E.O.	0	0	1000	1000	1000
Resultados de parcerias	0	0	0	0	100
Alojamento de sites	0	0	0	0	0
publicidade diversa	0	0	0	0	50
total	0	800	2000	3000	3250

6	7	8	9	10	11	12
2100	2800	3500	3500	3500	3500	3500
300	300	400	400	400	400	400
400	400	400	600	600	600	600
200	400	400	400	600	600	600
1000	1000	2000	2000	2000	2000	2000
0	250	250	250	250	250	250
100	100	100	150	150	150	150
0	0	0	0	0	0	0
50	50	50	100	100	100	100
4150	5300	7100	7400	7600	7600	7600

Anexo 4- discriminação dos custos de exploração

DESCRIMINAÇÃO DOS CUSTOS DE EXPLORAÇÃO

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos com o pessoal			
Salários brutos	25200	25200	36400
Despesas com Segurança Social	5985	5985	8645
Comissões			
Despesas de deslocação e estadia	1200	1200	2400
Seguros	300	300	400
Formação		3000	4000
Outros custos com o pessoal			
Total dos custos com o pessoal	32685	35685	51845

	1º ano	2º ano	3º ano
Fornecimentos e serviços de terceiros			
Fornecimentos de materiais diversos	600	600	600
Manutenção e reparação de equipamentos			
Correios, telefone e fax	1200	1200	1200
Contabilidade	1800	1800	1800
outsourcing	3000	8400	6000
internet	600	600	600
Total dos custos de fornecimentos e serviços de terceiros	7200	12600	10200

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos de instalações			
Rendas	1800	1800	1800
Seguros			
Manutenção, reparação e limpeza			
Outros custos	600	600	600
Total de custos das instalações	2400	2400	2400

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos de transporte			
Combustíveis			
Seguros			
Manutenção e reparação			
Leasing			
Outros custos			
Total dos custos dos transportes			

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos de Comunicação			
Publicidade		1000	1000
Acções de relações públicas			
Acções de promoção de vendas			
Marketing directo			
Feiras e exposições			
Outras acções			
Total dos custos de comunicação		1000	1000

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos gerais de gestão			
Consultoria			
Contribuições e subscrições			
Despesas de representação			
Outros custos de gestão			
Total dos custos de gestão			

	1º ano	2º ano	3º ano
Custos de depreciação			
Bens intangíveis (período ___ anos)			
Edifícios e outras construções (período ___ anos)			
Reparações (período ___ anos)			
Equipamento e instalações (período ___ anos)			
Mobiliário e utensílios (período ___ anos)			
Equipamento informático (período ___ anos)	1000	1000	1000
Material de transporte (período ___ anos)			
Total dos custos de depreciação	1000	1000	1000

	1º ano	2º ano	3º ano
Encargos financeiros			
Descontos financeiros de pronto pagamento			
Juros			
<i>Empréstimos particulares (taxa de juro ___%)</i>			
<i>Empréstimos bancários (taxa de juro ___%)</i>	240	240	240
<i>Crédito de fornecedores (taxa de juro ___%)</i>			
<i>Hipotecas (taxa de juro ___%)</i>			
<i>Outros (taxa de juro ___%)</i>			
Amortizações financeiras			3000
Total dos encargos financeiros	240	240	3240

Anexo 4

ORÇAMENTO PREVISIONAL DE TESOUREARIA

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.
Meios financeiros líquidos disponíveis (1º dia)	12100	9177,5	7055	5632,5
<i>Recebimentos</i>				
- Vendas		1000	2500	3750
- Obtenção de empréstimos de curto prazo				
- Outras receitas				
Total de recebimentos		1000	2500	3750
<i>Pagamentos (incluindo IVA)</i>				
- Aquisição de bens e serviços			750	750
- Pessoal	2352,5	2352,5	2352,5	2352,5
- Fornecimentos e serviços de	350	350	350	350

terceiros				
- Instalações	200	200	200	200
- Transportes				
- Comunicação				
- De gestão geral				
- Pagamento de contribuições e impostos				
- Pagamento do IVA às Finanças		200	250	750
- Desconto pronto pagamento e out. enc. fin.				
- Reembolso e juros de emp. curto prazo	20	20	20	20
- Outros pagamentos				
Total dos pagamentos	2922,5	3122,5	3922,5	4422,5
Meios financ. líquidos disponíveis (último dia)	9177,5	7055	5632,5	4960

Mai.	Jun.	Jul.	Ago.
4960	4537,1	2286,7	3414,2
4062	5187	6625	8875

4062	5187	6625	8875
------	------	------	------

750	750	750	1500
2352,5	4580	2352,5	2352,5
350	850	850	850
200	200	200	200

812,4	1037,4	1325	1775
20	20	20	20

4484,9	7437,4	5497,5	6697,5
4537,1	2286,7	3414,2	5591,7

Set.	Out.	Nov.	Dez.
5591,7	8069,2	10746,7	11196,7
9250	9500	9500	9500

9250	9500	9500	9500
------	------	------	------

1500	1500	1500	1500
2352,5	2352,5	4580	2352,5
850	850	850	850

200 200 200 200

1850 1900 1900 1900

20 20 20 20

6772,5	6822,5	9050	6822,5
8069,2	10746,7	11196,7	13874,2

Anexo 6 – tabela comercial anuncios tv

TABELAS 2010												
DURAÇÃO (EM SEGUNDOS)												
	5 "	10 "	15 "	20 "	25 "	30 "	35 "	40 "	45 "	50 "	60 "	
1	107.03	178.55	241.73	280.90	301.05	311.87	401.22	489.08	596.17	687.55	871.96	1
2	127.43	212.56	287.79	334.42	358.41	371.29	477.67	582.26	709.76	818.55	1,038.09	2
3	147.80	246.54	333.79	387.88	415.70	430.64	554.02	675.33	823.21	949.39	1,204.03	3
4	173.28	289.06	391.35	454.76	487.38	504.90	649.55	791.78	965.17	1,113.10	1,411.65	4
5	198.77	331.58	448.92	521.66	559.07	579.17	745.10	908.25	1,107.14	1,276.84	1,619.30	5
6	229.34	382.56	517.95	601.88	645.04	668.23	859.68	1,047.92	1,277.39	1,473.18	1,868.30	6
7	270.12	450.59	610.05	708.91	759.75	787.06	1,012.55	1,234.27	1,504.54	1,735.15	2,200.54	7
8	326.17	544.09	736.64	856.01	917.40	950.38	1,222.66	1,490.39	1,816.75	2,095.21	2,657.17	8
9	377.13	629.10	851.73	989.74	1,060.73	1,098.86	1,413.68	1,723.23	2,100.58	2,422.55	3,072.30	9
10	433.18	722.60	978.32	1,136.85	1,218.38	1,262.18	1,623.80	1,979.35	2,412.78	2,782.60	3,528.93	10
11	509.63	850.13	1,150.98	1,337.49	1,433.41	1,484.94	1,910.38	2,328.68	2,838.61	3,273.70	4,151.74	11
12	586.07	977.64	1,323.62	1,538.10	1,648.41	1,707.67	2,196.92	2,677.97	3,264.38	3,764.73	4,774.48	12
13	677.81	1,130.68	1,530.81	1,778.86	1,906.45	1,974.98	2,540.81	3,097.16	3,775.37	4,354.04	5,521.85	13
14	774.65	1,292.21	1,749.51	2,033.01	2,178.82	2,257.14	2,903.81	3,539.65	4,314.75	4,976.09	6,310.74	14
15	886.76	1,479.22	2,002.70	2,327.22	2,494.13	2,583.79	3,324.05	4,051.90	4,939.17	5,696.22	7,224.02	15
16	1,003.96	1,674.73	2,267.40	2,634.82	2,823.79	2,925.30	3,763.40	4,587.46	5,592.00	6,449.12	8,178.85	16
17	1,141.56	1,904.26	2,578.15	2,995.93	3,210.80	3,326.22	4,279.18	5,216.18	6,358.40	7,332.99	9,299.78	17
18	1,294.45	2,159.30	2,923.45	3,397.17	3,640.82	3,771.70	4,852.29	5,914.78	7,209.98	8,315.09	10,545.30	18
19	1,452.44	2,422.85	3,280.26	3,811.81	4,085.20	4,232.05	5,444.53	6,636.70	8,089.99	9,329.98	11,832.39	19
20	1,630.81	2,720.40	3,683.11	4,279.94	4,586.90	4,751.79	6,113.18	7,451.76	9,083.52	10,475.80	13,285.53	20
21	1,829.57	3,051.95	4,131.99	4,801.55	5,145.93	5,330.91	6,858.22	8,359.93	10,190.57	11,752.52	14,904.69	21
22	2,043.61	3,408.99	4,615.38	5,363.27	5,747.94	5,954.56	7,660.54	9,337.94	11,382.74	13,127.42	16,648.35	22
23	2,272.94	3,791.55	5,133.33	5,965.15	6,392.98	6,622.79	8,520.22	10,385.86	12,660.13	14,600.60	18,516.66	23
24	2,507.35	4,182.58	5,662.73	6,580.34	7,052.30	7,305.81	9,398.93	11,456.97	13,965.79	16,106.39	20,426.31	24
25	2,767.27	4,616.15	6,249.75	7,262.48	7,783.36	8,063.15	10,373.24	12,644.63	15,413.52	17,776.02	22,543.76	25
26	3,113.82	5,194.23	7,032.40	8,171.95	8,758.06	9,072.89	11,672.27	14,228.11	17,343.74	20,002.09	25,366.89	26
27	3,338.05	5,568.28	7,538.82	8,760.44	9,388.76	9,726.26	12,512.83	15,252.72	18,592.72	21,442.51	27,193.65	27
28	3,638.72	6,069.83	8,217.86	9,549.51	10,234.42	10,602.32	13,639.89	16,626.56	20,267.40	23,373.88	29,643.03	28
29	3,949.59	6,588.41	8,919.96	10,365.38	11,108.81	11,508.14	14,805.22	18,047.07	21,998.96	25,370.85	32,175.61	29
30	4,280.84	7,140.97	9,668.06	11,234.71	12,040.49	12,473.31	16,046.91	19,560.65	23,843.98	27,498.66	34,874.13	30
31	4,627.39	7,719.05	10,450.72	12,144.19	13,015.20	13,483.06	17,345.96	21,144.14	25,774.22	29,724.75	37,697.29	31
32	4,968.85	8,288.66	11,221.90	13,040.34	13,975.61	14,478.00	18,625.95	22,704.40	27,676.15	31,918.20	40,479.04	32
33	5,315.39	8,866.73	12,004.55	13,949.81	14,950.32	15,487.74	19,924.98	24,287.87	29,606.36	34,144.27	43,302.17	33
34	5,672.13	9,461.81	12,810.22	14,886.03	15,953.69	16,527.18	21,262.22	25,917.92	31,593.36	36,435.82	46,208.34	34
35	6,033.96	10,065.40	13,627.41	15,835.64	16,971.40	17,581.48	22,618.57	27,571.28	33,608.76	38,760.13	49,156.06	35
36	6,405.97	10,685.95	14,467.56	16,811.94	18,017.72	18,665.41	24,013.05	29,271.10	35,680.80	41,149.76	52,186.62	36
37	6,783.10	11,315.05	15,319.29	17,801.69	19,078.46	19,764.28	25,426.75	30,994.34	37,781.40	43,572.33	55,258.95	37
38	7,247.26	12,089.32	16,367.57	19,019.83	20,383.97	21,116.72	27,166.66	33,115.24	40,366.72	46,553.92	59,040.24	38
39	7,562.83	12,615.73	17,080.27	19,848.01	21,271.55	22,036.21	28,349.58	34,557.19	42,124.42	48,581.03	61,611.04	39
40	7,965.42	13,287.30	17,989.50	20,904.58	22,403.90	23,209.26	29,858.71	36,396.76	44,366.82	51,167.14	64,890.77	40
41	8,363.70	13,951.68	18,888.99	21,949.83	23,524.11	24,369.74	31,351.67	38,216.63	46,585.20	53,725.53	68,135.36	41
42	8,773.51	14,635.30	19,814.54	23,025.36	24,676.78	25,563.85	32,887.89	40,089.23	48,867.86	56,358.06	71,473.97	42
43	9,194.64	15,337.80	20,765.64	24,130.58	25,861.28	26,790.92	34,466.52	42,013.52	51,213.52	59,063.26	74,904.73	43
44	9,626.79	16,058.68	21,741.63	25,264.72	27,076.75	28,050.09	36,086.44	43,988.15	53,620.55	61,839.23	78,425.25	44
45	10,069.62	16,797.37	22,741.74	26,426.89	28,322.28	29,340.39	37,746.41	46,011.60	56,087.09	64,683.82	82,032.80	45

INDICES:

30"	0.3432	0.5725	0.7751	0.9007	0.9653	1.0000	1.2865	1.5682	1.9116	2.2046	2.7959	30"
20"	0.3810	0.6356	0.8606	1.0000	1.0717	1.1102	1.4283	1.7411	2.1224	2.4477	3.1041	20"

VARIAÇÃO FACE A 30" e 20":

30"	-65.68%	-42.75%	-22.49%	-9.93%	-3.47%	0.00%	28.65%	56.82%	91.16%	120.46%	179.59%	30"
20"	-61.90%	-36.44%	-13.94%	0.00%	7.17%	11.02%	42.83%	74.11%	112.23%	144.77%	210.41%	20"

