

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing para “Academia Kids Doutor Finanças”

Flávia Patrícia Teixeira Lopes

Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Miguel Jorge da Cruz Lage; Professor Assistente Convidado; ISCTE
Business School

Novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing para “Academia Kids Doutor Finanças”

Flávia Patrícia Teixeira Lopes

Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Miguel Jorge da Cruz Lage; Professor Assistente Convidado; ISCTE
Business School

Novembro, 2020

“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros”
Benjamin Franklin (1706-1790)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Professor Miguel Jorge da Cruz Lage, por toda a disponibilidade e orientação ao longo de toda esta jornada.

Ao Doutor Finanças, que me mostraram que é possível sentir-me feliz e realizada a trabalhar todos os dias, e por toda a disponibilidade e ajuda ao longo deste projeto.

À minha mãe, a quem devo grande parte do que sou hoje, agradeço-lhe por ter sido sempre o meu porto seguro, sempre pronta a ouvir todas as minhas dores e angústias.

Ao meu pai, que foi o principal impulsionador para que esta tese fosse possível. Devo a ele o permanente incentivo e motivação para nunca desistir deste objetivo.

À minha família e amigos, por todo o incentivo e preocupação constante, por toda a disponibilidade e também por todo o amor que sempre têm comigo.

RESUMO

A educação financeira é um dos temas em destaque nos diferentes organismos nacionais e internacionais. A OCDE reconheceu recentemente que este é um dos pilares essenciais ao desenvolvimento de mercados financeiros sustentáveis e, conseqüentemente ao bem-estar económico das famílias. As crianças são consideradas o alvo prioritário da educação financeira, sendo o objetivo torná-las adultos capazes de fazer escolhas financeiras mais conscientes. Além disso, os mais novos são quem mais influência o processo de compra dos agregados familiares.

O Doutor Finanças tem demonstrado uma intenção clara de ajudar as famílias portuguesas a terem vidas financeiras mais sustentáveis. A empresa acredita que não basta ajudar na negociação e contratação de produtos financeiros, é essencial que cada família adquira conhecimentos sólidos que as permita controlar o seu orçamento de forma consciente.

O presente estudo tem como objetivo estruturar o Plano de Marketing para a Academia *Kids* Doutor Finanças. Desta forma, será dada continuidade as ações que o Doutor Finanças tem realizado desde 2019 junto deste público alvo.

Com este projeto conclui-se que, apesar de não existir fonte de captação direta de receitas, é possível recuperar em três anos o investimento feito pela empresa. Neste caso, as vendas resultam do impacto no *brand equity* da marca provocado por este projeto.

Palavras-chave: Literacia financeira, *Brand Equity*, Educação Financeira, Intermediação de Crédito, Crianças, *Marketing*

ABSTRACT

Financial education is one of the themes highlighted in different national and international organizations. The OECD has recently recognized that this is one of the essential pillars for the development of sustainable financial markets and, consequently, for the economic well-being of families. Children are considered the target of financial education, with the primary objective being to make them capable adults of making more conscious financial choices. Furthermore, the youngest are the ones who influence the most the household purchasing process.

Doutor Finanças has shown a clear intention to help Portuguese families to have more sustainable financial lives. The company believes that helping in the negotiation and contracting of financial products is not enough, it is essential that all families acquire solid knowledge that allows them to consciously control their budget

This study aims to structure the Marketing Plan for "Academia Kids Doutor Finanças". Therefore, the actions that Doutor Finanças has carried out with this target audience, since 2019, will be continued.

In conclusion, with this project we realize that, although there is no source of direct revenue income, it is possible to recover the investment made in three years with the sales result from the impact on brand equity caused by this project.

Keywords: Financial Literacy, Brand Equity, Financial Education, Credit Intermediation, Children, Marketing

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
SUMÁRIO EXECUTIVO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1. LITERACIA FINANCEIRA	5
1.2. CRIANÇAS COMO INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE COMPRA	9
1.3. <i>BRAND EQUITY</i> E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	9
2. BREVE APRESENTAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO	13
3. METODOLOGIA	15
4. ANÁLISE EXTERNA	17
4.1. ENVOLVENTE EXTERNA	17
4.2. O MERCADO.....	20
4.3. O CONSUMIDOR.....	21
4.4. A CONCORRÊNCIA	23
4.5. SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA.....	26
5. ANÁLISE INTERNA - O DOUTOR FINANÇAS	29
5.1. BREVE HISTÓRIA	29
5.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES	31
5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	32
5.4. PARCEIRAS.....	32
5.5. CADEIA DE VALOR.....	33
5.6. SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA.....	33
6. ANÁLISE COMPETITIVA	35
6.1. VANTAGENS COMPETITIVAS – MODELO VRIO.....	35
7. OBJETIVOS DO PLANO	39
8. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	41
8.1. SEGMENTAÇÃO E <i>TARGETING</i>	41
8.2. POSICIONAMENTO.....	41
9. DEFINIÇÃO DE MARKETING-MIX	43
9.1. POLÍTICA DE PRODUTO	43
9.2. POLÍTICA DE PREÇO.....	44
9.3. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO	44
9.4. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	44
9.5. POLÍTICA DE PESSOAS	45
9.6. POLÍTICA DE PROCESSOS.....	46
9.7. POLÍTICA DE EVIDÊNCIAS FÍSICAS.....	46

10. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	49
10.1. SEGMENTOS DE CLIENTES	49
10.2. MODELO CANVAS	51
11. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	53
11.1. AÇÃO I – PROJETO DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA CRIANÇAS.....	53
11.2. AÇÃO II - CONTEÚDOS PEDAGÓGICOS.....	54
11.3. AÇÃO III - PLANO DE COMUNICAÇÃO	55
11.4. AÇÃO IV – SEGMENTAR E ACOMPANHAR AS <i>LEADS</i> GERADAS	58
11.5. MONITORIZAÇÃO.....	59
11.6. CRONOGRAMA.....	59
12. PLANO DE CONTINGÊNCIA	61
13. PLANO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRO	63
14. CONCLUSÃO	65
15. BIBLIOGRAFIA.....	67
16. ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I: DEFINIÇÕES DE LITERACIA FINANCEIRA	5
TABELA II: AÇÕES DE EDUCAÇÃO E LITERACIA FINANCEIRA DESENVOLVIDAS EM PORTUGAL	8
TABELA III: LISTA DE AÇÕES A DESENVOLVER NO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	53
TABELA IV: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO I	54
TABELA V: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO II	55
TABELA VI: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO III.1	56
TABELA VII: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO III.2	57
TABELA VIII: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO III.2	58
TABELA IX: CALENDARIZAÇÃO AÇÃO IV	59
TABELA X: CRONOGRAMA GERAL DO PROJETO	59
TABELA XI: PRESSUPOSTOS FINANCEIROS PARA A ESTIMATIVA DE RECEITAS	63
TABELA XII: PREVISÃO DE VENDAS	64
TABELA XIII: ORÇAMENTO PREVISIONAL A 3 ANOS	64

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I: INTERMEDIÁRIOS DE CRÉDITO EM PORTUGAL EM 2020 (POR CATEGORIA)	20
FIGURA II: INTERMEDIÁRIOS DE CRÉDITO EM PORTUGAL EM 2020 (POR CONTRATO)	20
FIGURA III: NÚMERO DE INTERMEDIÁRIOS DE CRÉDITO EM PORTUGAL EM 2020 CATEGORIA E POR CONTRATO (EM UNIDADES)	21
FIGURA IV: AGREGADOS DOMÉSTICOS PRIVADOS: TOTAL E POR NÚMERO DE CRIANÇAS EM 2019 (EM PERCENTAGEM)	22
FIGURA V: CRIANÇAS POR GRUPO ETÁRIO, ESTIMATIVA DE DEZEMBRO 2019 (EM PERCENTAGEM)	22
FIGURA VI: SWOT DINÂMICA	35
FIGURA VII: MODELO V.R.I.O.	36
FIGURA VIII: LOGOTIPO ACADEMIA KIDS DOUTOR FINANÇAS	43
FIGURA IX: ESQUEMA DE CORES - ACADEMIA KIDS DOUTOR FINANÇAS	44
FIGURA X: DOUTOR FINANÇAS E O BICHINHO DA POUPANÇA	47
FIGURA XI: LAYOUT DA SALA DE FORMAÇÃO	48
FIGURA XII: LOGOTIPO DOUTOR FINANÇAS	48
FIGURA XIII: MODELO DE NEGÓCIO	51
FIGURA XIV: MODELO CANVAS	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – INFOGRAFIA DOUTOR FINANÇAS (2019)	75
ANEXO B– AÇÕES DE EDUCAÇÃO E LITERACIA FINANCEIRA DESENVOLVIDAS EM PORTUGAL.....	77
ANEXO C – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DOUTOR FINANÇAS	79
ANEXO D – SWOT	81

ÍNDICE DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

APB – Associação Portuguesa de Bancos

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras

ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

ATL's – Ateliers de Tempos Livres

BCP – Banco Comercial Português

BdP – Banco de Portugal

BiG – Banco de Investimento Global

BPI – Banco Português do Investimento

BPP – Banco Privado Português

CA – Caixa Agrícola

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CRM – *Customer Relationship Management*

DECO – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor

IC – Intermediário de Crédito

IFB – Instituto de Formação Bancária

ILFG – Índice de Literacia Financeira Global

INE – Instituto Nacional de Estatística

INFE – *International Network for Financial Education*

ISP – Instituto de Seguros de Portugal (agora designado por ASF)

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

TAEG – Taxa Anual de Encargos Efetiva Global

TAN – Taxa Anual Nominal

KPI – *Key Performance Indicator*

SUMÁRIO EXECUTIVO

A falta de literacia financeira tem sido identificada como uma das principais causas ao desequilíbrio dos mercados financeiros. Milhares de famílias portuguesas viram as suas poupanças perdidas na sequência da falência de várias instituições bancárias, por desconhecimento do risco associado aos produtos financeiros que subscreveram. É assim urgente investir em educação financeira e, tornar os portugueses capazes de fazer escolhas mais conscientes.

Neste projeto define-se o Plano de Marketing para a Academia *Kids* Doutor Finanças. Inicialmente apresenta-se uma breve revisão de literatura acerca de três conceitos-chave para este projeto: *i)* a definição de literacia financeira, *ii)* as crianças como influenciadores no processo de compra e, *iii)* a definição de *brand equity* e responsabilidade social. Uma vez que este é um projeto de educação financeira, considerou-se essencial definir literacia financeira. Sendo esta a capacidade que cada um dos indivíduos tem de fazer julgamentos e tomar decisões conscientes e informadas acerca do seu próprio dinheiro. Nesta investigação ficou também clara a importância deste tema para as sociedades atuais. Estão disponíveis cada vez mais produtos e serviços financeiros complexos que requerem conhecimentos e informações aprofundadas para que quem os contrate não fique desprotegido. As crianças são identificadas como os alvos prioritários destas ações. Segundo investigação, se as crianças forem despertadas desde cedo para esta temática, tornam-se adultos menos predispostos a problemas financeiros. Tendo o presente projeto, como objetivo alavancar o *brand equity* do Doutor Finanças através de uma ação de responsabilidade social, considerou-se essencial investigar mais acerca destes dois conceitos e, como é que estes se relacionam entre si. Assim sendo, a construção de *brand equity* através de ações de responsabilidade social apenas é possível se: existir consciência e conhecimento da causa por parte dos consumidores, se existir relevância e significado do envolvimento da marca à causa, e por último, se se mantiver o vínculo da marca à causa ao longo do tempo.

A ideia de negócio baseia-se na criação de uma ação de responsabilidade social na área da educação financeira, por parte da empresa Doutor Finanças. Esta ação passa por *webinars* e *workshops* destinados a crianças entre os 6 e 10 anos. O objetivo é que estas ações funcionem para alavancar o *brand equity* da marca, permitindo a par disso angariar novas *leads* para as restantes áreas de negócio da empresa.

Para a definição da estratégia de implementação deste projeto, analisou-se a envolvente externa. Considerou-se essencial destacar algumas conclusões desta análise, tais como: o contexto pandémico que se iniciou em 2020 e, o conseqüente impacto que terá na economia portuguesa, a crescente utilização das novas tecnologias como instrumento de educação de

crianças e jovens, os níveis de literacia financeira dos portugueses que continuam aquém do esperado e, por último, a crescente adaptação da banca tradicional ao digital. Para a definição do mercado foi essencial detalhar os principais pontos da atividade de intermediação de crédito, que é a atividade em que se insere a empresa. Para a definição da concorrência consideraram-se dois tipos de entidades: os concorrentes dos intermediários de crédito e, os concorrentes das formações para crianças. Estas duas análises permitiram identificar quais as empresas e entidades que, atuando no mesmo setor que o Doutor Finanças, podem passar a desenvolver ações de responsabilidade social deste género. E, quais as empresas que oferecem produtos substitutos a estas ações. Através desta pesquisa e recolha de informação, identificaram-se uma serie de ameaças e oportunidades a ter em consideração ao longo da definição da estratégia de implementação.

Após a análise externa, investigou-se em maior detalhe o contexto interno do Doutor Finanças. Tal como referido aquando da revisão de literatura, para que estas ações resultem para alavancar o *brand equity*, é essencial que exista uma relação longa entre a causa e a empresa. Assim, é essencial destacar que o Doutor Finanças, desde a sua entrada no mercado, tem procurado sempre ajudar os portugueses a ter uma carteira mais saudável. Há que destacar desta análise alguns pontos fortes e fracos desta empresa. De pontos fortes considera-se a forte presença *online*, o *know-how* dos recursos humanos, a inovação e investimento tecnológico e, a associação da marca à disponibilização de conteúdos de literacia financeira. Já em relação aos pontos fracos destacam-se: a pouca experiência da empresa em formações para crianças, e o facto dos recursos financeiros estarem voltados para outras áreas de negócio.

Como síntese à análise interna e externa elaborou-se uma SWOT dinâmica da qual resultaram diversas ações, tais como: desenvolver um programa de formações infantis relacionados com educação financeira, que estas formações fossem gratuitas, contratar um responsável pelo desenvolvimento de conteúdos pedagógicos e, elaborar um plano de comunicação para o projeto. Ainda no seguimento da análise competitiva, foi aplicado o Modelo V.R.I.O.. Neste sentido, a gama diversificada de áreas de negócio e a estrutura flexível da empresa foram destacadas como as principais vantagens competitivas.

Para a definição da estratégia de implementação da Academia *Kids* Doutor Finanças definiram-se dois públicos-alvo: os educadores e as crianças, permitindo identificar as características, comportamentos e preocupações destes dois segmentos de clientes e consumidores. Esta análise revelou-se essencial para a estratégia de negócio e a respetiva identificação das propostas de valor para cada um dos públicos-alvo. O marketing-mix do serviço, a par da definição do plano de implementação, permitiu definir o serviço e a estratégia de implementação associada.

Com o plano de viabilidade económico-financeiro a 3 anos, percebe-se que apesar deste projeto não apresentar receitas direta, a estimativa de *leads* captadas indiretamente vão permitir à empresa recuperar o investimento realizado.

1. REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com a temática e objetivos deste plano de negócio, considerou-se que seria fundamental apresentar revisão de literatura acerca de conteúdos que estão, direta ou indiretamente, relacionados com o tema.

Inicialmente optou-se por explorar a temática central deste projeto, ou seja, a literacia financeira. Assim sendo, será apresentada inicialmente a definição deste conceito, seguida da sua importância dentro das sociedades, mais especificamente junto das crianças e, por último, algumas das iniciativas relacionadas com o tema desenvolvidas em Portugal.

Sendo as crianças o público-alvo deste projeto, também será clarificada qual a influência destas no processo de compra do agregado familiar.

No último tópico, aborda-se o principal objetivo estratégico deste plano, ou seja, o aumento do *brand equity* da marca através do desenvolvimento de um projeto no âmbito da responsabilidade social. Neste sentido, considerou-se fundamental clarificar as definições destes dois temas, interrelacioná-los e investigar o impacto do investimento nestas duas áreas no setor financeiro.

1.1. Literacia financeira

O conceito de literacia financeira foi ganhando complexidade ao longo dos anos. A definição mais próxima deste tema começa a ganhar forma aquando da formalização do conceito de Literacia. Segundo Burnet (1965) a literacia é a chave que abre a porta do futuro, uma vez que, quando o indivíduo alcança o este conhecimento passa está capacitado a descobrir por si mesmo tudo aquilo que deseja saber. Tendo também capacidade para fazer comparações entre termos e tirar as suas próprias conclusões.

Mais tarde surgiu a especificação do conceito de literacia aplicado às finanças. Noctor et al (1992) definiu a literacia financeira como a “capacidade de fazer julgamentos informados e tomar decisões efetivas tendo em vista a gestão do dinheiro”. É esta a definição que tem servido de base ao desenvolvimento desta temática desde então. Contudo, ao longo dos anos os vários autores foram definindo literacia como:

Tabela I: Definições de Literacia Financeira

“Capacidade de leitura, análise, gestão e comunicação dos diversos problemas financeiros que se colocam diariamente ao nível do bem-estar material dos cidadãos. Tal inclui a aptidão para discernir sobre as diversas escolhas financeiras, discutir assuntos financeiros sem qualquer desconforto, planear o futuro em termos financeiros, ou ainda responder competentemente a eventos que ocorrem no quotidiano e que afetam as decisões financeiras.”	(Vitt, Adeson, Kent, Lyter, & Siegenthaler, 2000, p. 2)
--	---

“Compreensão sobre os princípios de mercado, instrumentos, organizações e regulação, sendo importantes para a tomada de decisões financeiras”	(Financial Industry Regulatory Authority , 2003)
“Competência e aptidão para utilizar os conhecimentos adquiridos na área financeira”	(Moore, 2003)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que tornam possível a tomada de decisões financeiras conscientes, com a objetivo de tornar possível uma vida financeiramente sustentável.”	(OCDE, 2005)
“Capacidade de avaliar novos e complexos instrumentos financeiros e tomar decisões informadas relativamente à seleção e utilização desses instrumentos de modo a melhor satisfazer objetivos de longo prazo”	(Mandell, 2007)

De forma resumida, as definições da temática baseiam-se em 5 estados: os conhecimentos sobre conceitos financeiros, a habilidade de comunicar sobre estes conceitos, as atitudes na gestão das finanças pessoais, a capacidade de tomar decisões financeiras adequadas e, por fim, a confiança no planeamento financeiro eficaz de forma a fazer face a necessidades futuras (Remund, 2010).

1.1.1. Educação financeira e a sua importância nas sociedades

Kempson et al (2005) definiu que a literacia financeira produz efeitos em cinco esferas das finanças pessoais das famílias: *i)* equilibrar o orçamento; *ii)* Manter o controlo; *iii)* Escolha de produtos; *iv)* Planeamento do futuro; E, *v)* manter-se informado e solicitar ajuda. Todas estas esferas impactam o orçamento familiar.

A OCDE (2005) reconheceu que o acesso à informação, por si só, não é garantia de melhor perceção dos conceitos e de corretas tomadas de decisão, sendo para isso imprescindível a educação financeira. A educação financeira é definida pela OCDE (2005) como o processo em que os consumidores desenvolvem as habilidades, a compreensão, a confiança e a consciência dos riscos e oportunidades das suas ações no bem-estar financeiro. Por sua vez, o BdP (2010) reconheceu a educação financeira como um contributo para que os cidadãos tomem decisões financeiras informadas e confiantes, relacionadas com os diversos temas do quotidiano familiar: planeamento de despesa, escolha de produtos e serviços financeiros adequados às necessidades, a aplicação de poupança ou o recurso ao crédito. A mesma visão é partilhada por Szpringer (2007) que define o conceito como “a capacidade de fazer julgamentos informados e tomar decisões efetivas em relação ao uso e gestão do dinheiro.”. Dentro da mesma linha de pensamento, os autores Lusardi & Mitchell (2007) concluíram que o planeamento da poupança e da reforma está fortemente

correlacionada com a educação financeira dos indivíduos, e conseqüentemente está correlacionada com o aumento da riqueza gerada.

Esta temática ganha mais importância à medida que as sociedades evoluíram, e com esta evolução surgiram produtos e serviços financeiro acessíveis à população em geral com estruturas cada vez mais complexas. (Banco de Portugal, CMVM e Instituto de Seguros de Portugal, 2019). As políticas de educação financeira são reconhecidas como uma forma de tornar os consumidores mais protegidos, tornando a toma de decisão mais consciente (OCDE, 2019). Portugal é o exemplo disto mesmo, a complexidade dos produtos financeiros fez com que fosse muito pouco evidente o grau de risco associado aos mesmos, o que levou a perdas financeiras num grande numero de agregados familiares, conduzindo à alavancagem dos efeitos da crise que se sentiu em 2008 (ISP, BdP e CMVM, 2019). Neste sentido, os níveis de literacia financeira das populações produzem efeitos diretos também no desenvolvimento de mercados financeiros. A alfabetização financeira dos indivíduos é fundamental para que os mercados evoluam de forma sustentada, aberta e competitiva, apoiando a estabilidade financeira (OCDE, 2019).

1.1.2. Educação financeira para crianças e a sua importância

Mundy (2008) estudou os fatores que determinam a importância da educação financeira para crianças. Segundo este autor, as crianças participam cada vez mais cedo nos processos de compra de bens e serviços das famílias. A educação financeira em crianças é vista por Mundy (2008) como uma forma de fornecer, a futuros adultos, ferramentas educacionais que, ao longo da vida, vão permitir que estes tomem decisões financeiras sólidas. O autor refere ainda que, quando as crianças e os jovens são despertados desde cedo para estas temáticas, na vida adulta tornam-se menos predispostos a entrar em dificuldades financeiras, fazendo poupança desde cedo.

Segundo o estudo realizado por Lusardi, Mitchell, & Curto (2010) o canal mais importante na educação financeira das crianças são os pais. Contudo, tal como refere Mundy (2008) muitos pais mostram-se muito pouco capazes de gerir e aplicar o dinheiro, o que coloca em causa a educação financeira dos filhos por repetição do padrão familiar. Segundo o mesmo autor, a educação financeira deve ser promovida também pelas escolas (Mundy, 2008)

A OCDE (2019) recomendou aos estados membros, a aplicação de programas de educação financeira dedicados ao desenvolvimento de competências junto das faixas etárias mais jovens. Segundo esta organização, estes são os indivíduos que a médio/longo prazo vão ter acesso a uma gama de produtos e serviços financeiros. Disponibilizados quer em canais tradicionais como no digital, tornando-os mais frágeis a eventuais riscos por via da complexidade e desinformação associada à venda. Por conta desta problemática, a organização tem procurado desenvolver planos de trabalho em todos os estados membro

para promover a sensibilização e a formação em literacia financeira, decorrente deste trabalho foi criado em 2008 o INFE.

1.1.3. Iniciativas de educação financeira em Portugal

Ao longo dos anos, têm surgido diversas iniciativas que promovem a educação financeira em Portugal. Este tema será abordado em detalhe na análise externa, contudo importa referir desde já algumas das iniciativas. A APB (2016) lançou uma revista onde divulgou algumas das ações de literacia e educação financeira desenvolvidas quer por instituições públicas como privadas, abaixo segue o detalhe das mais relevantes para este projeto¹.

Tabela II: Ações de educação e literacia financeira desenvolvidas em Portugal

ASP, BdP e CMVM	<p>Este projeto nasce do reconhecimento da importância da definição de uma estratégia para o desenvolvimento da educação financeira no nosso país. O “Plano Nacional de Formação Financeira” foi desenvolvido tendo por base as práticas internacionais desenvolvidas pela INFE. Este plano está a produzir efeitos desde 2011 e conta com as seguintes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Concurso Todos Contam • O Portal Todos Contam (www.todoscontam.pt) • O Dia da Formação Financeira <p>(APB, 2016)</p>
<i>Money Lab</i> by Barbara Barroso	<p>Este é um projeto de educação e literacia financeira que desenvolve ações junto da população em geral, através dos seguintes serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formações • Eventos • Conteúdos • Aconselhamento <p>(Money Lab, 2019)</p>
Doutor Finanças	<p>Lançamento do livro “Doutor Finanças e a Bata Mágica”</p> <p>(Doutor Finanças, 2019)</p>

¹ Para ter acesso à tabela completa pede-se a consulta do anexo 2

1.2. Crianças como influenciadores no processo de compra

Ao longo dos anos, vários autores têm procurado perceber de que forma é que cada um dos membros da família pode influenciar o processo de compra do agregado. Inicialmente pensou-se que seria a mulher quem mais influenciava a tomada de decisão. Contudo, nos anos 90 tomou-se consciência de que a influência das crianças e adolescentes no processo de compra é bastante significativa (Hamilton & Catterall, 2006). Shoham et al (2004) in Hamilton & Catterall (2006) afirma que crianças até aos 12 anos influenciam cerca de 320 mil milhões de dólares na compra de produtos domésticos.

A influência das crianças no processo de compra das famílias é justificada pela pouca presença dos pais junto dos filhos por conta da sua vida profissional. Este afastamento causa sentimento de culpa e leva a que os pais tenham cada vez mais em consideração as opiniões dos mais novos aquando da tomada de decisão de compra (Aggarwal & Khurana, 2016). Como consequência do referido anteriormente, cada vez mais os *marketers* optam por definir *targets* infantis devido ao seu poder de persuasão (Aggarwal & Khurana, 2016).

Os autores Hamilton & Catterall (2006) exploraram a influência das crianças no processo de compra das famílias com orçamentos mais restritos. Através deste estudo, os autores concluíram que quanto mais pobres os agregados familiares, mais influentes são as crianças. Isto acontece por conta da necessidade que estes educadores têm em diminuir as desigualdades das crianças relativamente aos seus pares com rendimentos mais elevados.

1.3. Brand Equity e Responsabilidade Social

1.3.1. Brand Equity

As definições mais relevantes do conceito de *brand equity* surgiram de dois autores Aaker (1991) e Keller (1993). Aaker (1991) começou por identificar o *brand equity* como um conjunto de elementos, como o nome, o logotipo e o *slogan*, que criam valor para o produto, para o negócio e para os consumidores. Por outro lado, Keller (1993) define *brand equity* como o conjunto de reações diferentes que os consumidores têm perante uma marca. Estas duas visões complementam-se na medida em que Aaker (1991) identifica os elementos que estão associados à criação de memórias e de reações associadas à definição de Keller (1993).

Segundo Aaker (1991), este conceito tem 5 dimensões fundamentais: *brand awareness*, *brand association*, *brand loyalty*, percepção de qualidade e outros ativos da marca. Importa, portanto, clarificar estes termos:

- *Brand awareness*: Aaker (1991) define como a habilidade que o consumidor tem em identificar e reconhecer a marca associada a um produto específico;

- *Brand association*: Segundo Aaker (1991) este conceito diz respeito a tudo aquilo que o consumidor associa à marca. Isto é, quando o consumidor demonstra uma relação forte com a marca, na prática associa-a a um benefício;
- *Brand loyalty*: Os autores Kim et al (2003) definem este conceito como as atitudes positivas que os consumidores têm perante a marca, que se traduzem na compra e na intenção de compra no futuro;
- Percepção de qualidade: Segundo Aaker (1991) esta percepção está relacionada com a qualidade que o consumidor reconhece a produtos e serviços duma marca quando comparado com outros concorrentes.

1.3.1.1. Construção de *brand equity* no setor financeiro

Segundo Pinar et al (2012), no setor financeiro as dimensões do *brand equity* estão associadas a variáveis como: *customer brand awareness*, percepção de qualidade do serviço, a imagem da marca, *brand association*, as associações organizacionais e o *brand loyalty*. Os autores Pawar & Lavuri (2018) corroboram desta definição, afirmam também que a construção de *brand equity* no setor bancário, à semelhança do que acontece nos restantes setores, passa também pela criação de uma experiência de marca positiva que envolva os consumidores. Esta estratégia, segundo os autores, permite que o consumidor aumente o *brand loyalty* face à instituição.

1.3.2. Responsabilidade Social

As ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas marcas podem ser uma forma destas causarem impacto e de gerar *brand equity* juntos dos respetivos públicos alvo (Esmailpour & Barjoei).

A responsabilidade social é definida por Vaaland et al (2008) in Arendt & Brettel (2010) como a gestão de ações que visam evidenciar a preocupação da marca, junto *stakeholders*, em problemáticas como fenómenos ambientais, éticos e/ou sociais, de forma a criar benefícios para a empresa. O que vai ao encontro da visão de Esmailpour & Barjoei (2016) em que a responsabilidade social da empresa é definida como a criação duma imagem mais positiva junto da comunidade.

1.3.3. Responsabilidade social como uma forma de melhorar o *brand equity*

Os autores Keller & Hoeffler (2002) afirmam que a construção de *brand equity* está inteiramente relacionado com as experiências que o consumidor tem com os serviços ou produtos e que daí advêm pensamentos, sentimentos, imagens, percepções e opiniões em relação à marca. Assim, segundo os mesmos autores, a responsabilidade social tem a capacidade de criar experiências positivas e, conseqüentemente, desenvolver melhorias no

brand equity. Esta visão é partilhada por outros autores. Por exemplo, no estudo exploratório desenvolvido por Lai et al (2010) concluiu que quando uma empresa industrial desenvolve ações de responsabilidade social, a percepção dos consumidores em relação a esta marca melhora significativamente, resultando em impactos diretos no desempenho financeiro da marca, e acima de tudo no seu *brand equity*. O estudo levado a cabo por Esmailpour & Barjoei (2016) resultou na mesma conclusão, os envolvimento da empresa em ações de responsabilidade social melhoram significativamente a imagem que os consumidores têm da marca, e reduz o risco do seu afastamento.

Segundo Keller & Hoeffler (2002) existem seis indícios de que as ações de responsabilidade social podem melhorar o *brand equity*: (1) constrói a consciência da marca, (2) melhora a imagem da marca, (3) estabelece credibilidade associada à marca, (4) evoca os sentimentos da marca, (5) cria um senso de comunidade associada à marca e, (6) favorece o envolvimento à marca. Contudo, os mesmos autores advertem para algumas preocupações que as marcas devem ter aquando da definição de ações de responsabilidade social:

- **Consciencialização e conhecimento da causa:** a ação só tem impacto no consumidor se este estiver consciente da causa, dos seus julgamentos e caso os sentimentos sejam positivos;
- **Relevância e significado do envolvimento à causa:** deverá existir uma relação de relevância entre a causa e a marca, para que o consumidor lhe reconheça valor;
- **Vinculação da marca à causa:** a marca deverá manter um vínculo com a causa de forma a criar relações positivas e únicas do ponto de vista do consumidor.

1.3.4. Responsabilidade social no setor financeiro e o seu impacto no *brand equity*

As instituições financeiras estão cada vez mais conscientes de que é fundamental devolverem às sociedades parte do retorno que estas lhes oferecem (Wu & Shen, 2013).

Segundo o estudo de Wu & Shen (2013) as ações de responsabilidade social desenvolvidas por estas instituições são fundamentais para criar diferenciação face aos vários concorrentes, levando a que os clientes escolham estas em detrimento de outras. Além disso, estas ações, segundo Wu & Shen (2013), possibilitam também que as instituições alcancem maiores receitas, concluindo que se tratam de manobras estratégicas corporativas.

2. BREVE APRESENTAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

Ao longo deste projeto, analisar-se-á a viabilidade da Academia Kids Doutor Finanças que assenta num plano de educação financeira aplicado a crianças, desenvolvido e fornecido pelo Doutor Finanças.

A falta de literacia financeira é uma realidade em Portugal. A maioria dos clientes que contactam o Doutor Finanças assumem a falta de conhecimento acerca da terminologia associada à banca. Ainda que tenham já subscrito créditos ou seguros, é perceptível o desconhecimento acerca das condições que foram contratadas nestes mesmos produtos. Tal como afirma o Dr. Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, “A falta de informação e literacia financeira também ajuda a que grande parte dos portugueses não tenha noção de quantos créditos tem, quanto paga de taxa, qual o prazo e, principalmente, não tenha a perceção de que é possível fazer alguma coisa para melhorar as suas condições” (Doutor Finanças, 2020). As famílias portuguesas procuram delegar a uma entidade, que seja isenta relativamente aos bancos e seguradoras, a negociação deste tipo de produto. Atestando assim, que a sua contratação e as respetivas condições corresponde às melhores disponíveis no mercado e que, a possibilidade de serem defraudados é diminuta.

A par disto, o Doutor Finanças acredita que a solução deste problema passa pela educação das crianças. Assim, em 2019 a empresa lançou o primeiro livro infantil “Doutor Finanças e a Bata Mágica”. Este livro tem como objetivo incentivar a poupança através do método “*Spend, Save, Share*” a crianças entre os 6 e os 10 anos (Doutor Finanças, 2020). Em 2020, como comemoração do Dia Mundial da Poupança e do 6º aniversário da empresa, lançou-se o jogo de tabuleiro “Doutor Finanças e a Bata Mágica”, que pode ser descarregado gratuitamente através do Portal Doutor Finanças. Até porque a empresa acredita que “a brincar, a brincar, nem sabe o que pode poupar” (Doutor Finanças, 2020).

Identificada a falta de literacia financeira dos portugueses, surgiu uma área de negócio nova na empresa, a Academia Doutor Finanças. A sua principal atividade passa por ações de formação junto de colaboradores de outras empresas, difundido a marca Doutor Finanças e originando também a captação de negócio para as áreas comerciais.

Neste sentido, como este projeto pretende-se alargar o campo de atuação da Academia Doutor Finanças às crianças entre os 6 e 10 anos. Dinamizando *workshops* e *webinars*, que irão ter por base a educação financeira através do método “*Spend, Save, Share*”, nos quais cada criança participará numa sessão.

3. METODOLOGIA

A educação financeira, conforme referido anteriormente, é um dos debates da sociedade atual. Apesar dos níveis de literacia financeira dos portugueses estarem alinhados com a média dos europeus (ASF, CMVM e BdP, 2015), estudos apontam para que apenas menos de 30% dos portugueses conheçam os seguintes conceitos: TAEG, spread, TAN, obrigações, valor residual ou deflação (Cetelem e Observador, 2018).

Em relação aos hábitos de poupança, os alarmes estendem-se. Cerca de 46% dos portugueses admitem não ter qualquer hábito de poupança (Cetelem e Observador, 2020). Por outro lado, metade dos portugueses que fazem aforro de rendimentos reconhecem não os ter aplicado no último ano, deixando em depósitos à ordem ou até guardado em casa (ASF, CMVM e BdP, 2015).

Assim, no âmbito da relevância deste tem procedeu-se à investigação em análise. Para tal, a metodologia utilizada permitiu, inicialmente analisar o ambiente externo do projeto, através da PESTAL, o que tornou possível identificar oportunidade e ameaças a ter em consideração ao longo deste relatório. Posteriormente, observou-se o ambiente interno, que deu origem à identificação de pontos fortes e pontos fracos do projeto. Dada a densidade da informação resultante desta análise, apresentar-se-á a SWOT como síntese do meio envolvente externo e interno.

De forma a avaliar a competitividade do Doutor Finanças, foi elaborado e analisado o Modelo V.R.I.O.

A definição dos públicos-alvo foi realizada tendo por base o modelo STP e o triângulo de ouro. A metodologia utilizada passou também pela aplicação do marketing-mix do produto a este projeto, definindo-se assim a política de produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas.

Para a definição da estratégia de negócio recorreu-se ao Modelo *Canva*, que tornou possível identificar a proposta de valor e componentes chaves deste projeto. Esta identificação foi tida como base para o planeamento da estratégia de implementação, plano de contingência e viabilidade económico-financeira do projeto.

4. ANÁLISE EXTERNA

4.1. Envolvente externa

A análise da envolvente externa permitirá antecipar oportunidade e ameaças respeitantes ao contexto político-legal, económico, sociocultural, tecnológico e ambiental em que o projeto se insere.

- **Contexto Político-Legal**

No que diz respeito à atividade de intermediação de crédito, o Decreto-lei no 81-c/2017 veio regulamentar o setor a partir do dia 1 de janeiro de 2018. De acordo com o BdP (2018), passou a designar-se como intermediário de crédito pessoas singulares ou coletivas que intervêm na concessão de crédito, mas não concedem crédito. Isto é, baseando a sua atividade na apresentação e proposta de contratos de crédito ao consumidor, apoiando no ato que antevê a celebração do contrato, celebrando contratos em nome das instituições bancárias e prestando serviços de consultoria através de recomendações personalizadas acerca de contratos de crédito. Este decreto permitiu também a classificação de 3 categorias de intermediários, designando-os como: intermediários de crédito vinculados, a título acessório ou não vinculados. Desde a entrada em vigor deste decreto, o exercício desta atividade passou a estar sujeito a autorização e registo no órgão supervisor o Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2020).

- **Contexto Económico**

Até ao início do ano de 2019, Portugal estava num período de recuperação da estabilidade política, que havia sido alvo de desequilíbrio no início da última década por conta da forte crise económica que se instalou mundialmente. Contudo, no ano 2020 surgiu uma pandemia mundial, relacionada com o vírus COVID-19, que acabou por ter impacto nos diversos pilares da sociedade portuguesa.

A situação pandémica que se instalou mundialmente em 2020 veio dar início a uma contração da atividade económica acompanhada com uma antevisão de uma crise económica. O excedente orçamental previsto durante a aprovação do orçamento de estado de 2020 rapidamente acabou por cair por terra no 1º trimestre do ano, altura em que foi declarado o estado de emergência. Grande maioria dos negócios e empresas fechou, abalando as contas públicas e as estimativas apontam agora para um impacto negativo de 8,7 milhões de euros nas receitas públicas deste ano. Este impacto teve origem na redução do pagamento de impostos e contribuições sociais (Diário de Notícias, 2020).

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o Produto Interno Bruto (PIB) do 1º trimestre de 2020 registou um decréscimo de -2,3% face ao período homólogo (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

- **Contexto Sociocultural**

O Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa (2015) permitiu identificar quais os grupos de entrevistados cujo Índice de Literacia Financeira Global (ILFG) estavam abaixo e acima da mediana apurada. Assim percebeu-se que relativamente ao género as mulheres são que detêm um ILFG abaixo da mediana. Relativamente às faixas etárias, percebe-se que os grupos entre os 24 e os 54 anos com os indivíduos com ILFG superior à mediana. Consegue-se identificar também uma relação de casualidade entre os níveis de escolaridade e o ILFG, os indivíduos com o ensino secundário e superior são aqueles que estão melhor classificados em relação ao ILFG em detrimento daqueles que ou não têm nenhum nível de escolaridade ou então frequentaram apenas o 1º, 2º e 3º ciclo. Adicionalmente, as classes com rendimentos mensais abaixo dos 1.000€ são aquelas que apresentam um ILFG mais baixo.

Relativamente à média europeia, os portugueses surgem acima da tabela relativamente ao indicador global de literacia financeira. Contudo, apesar de ser um dos países que assume mais atitudes financeiras, é um dos que menos conhecimentos e comportamentos financeiros têm (ASF, Banco de Portugal e CMVM , 2016).

O mesmo estudo apurou quais as fontes que influenciam os portugueses na tomada de decisão acerca da escolha de produtos financeiros. Apenas 9,9% dos portugueses procuram informação em entidades especializadas. Assim, a esmagadora maioria dos portugueses opta por decidir com base nas informações obtidas nos balcões das entidades onde adquire o produto ou com base em conselhos de familiares/amigos, 59,1% e 51,1% respetivamente (ASF, Banco de Portugal e CMVM , 2016).

Desde 2007 que Portugal tem assistido à queda de diversos bancos como o BPP, BPN, BES e do BANIF motivados por má gestão, o levou à injeção de 23,8 mil milhões de euros (Diário de Notícias, 2019). Com a queda destes bancos ficaram evidentes alguns exemplos da falta de literacia financeira dos portugueses. Apenas em relação ao BES cerca de 2 mil investidores com 430 milhões de euros aplicados em papel comercial, do qual desconheciam o risco, viram o seu dinheiro perdido (Publico, 2020).

A pandemia mundial, causou fortes alterações no setor da educação. Após a declaração de Estado de Emergência a 19 de março, o governo decidiu interromper as aulas presenciais, retomando-as apenas a 20 de abril mas num contexto diferente. Assim, o 3º período começou através da telescola, ou seja, com a transmissão televisiva de aulas para praticamente todos os escalões de ensino, com exceção apenas para as disciplinas sujeitas a exame no 10º, 11º e 12º ano, que continuariam em regime presencial (Jornal de Negócios, 2020). Neste sentido, as famílias portuguesas viram-se obrigadas a reajustar todas as rotinas, para que fosse possível passarem a acompanhar as suas crianças nas atividades letivas.

- **Contexto Tecnológico**

O setor bancário tem investido cada vez mais nos canais de forma a que estes sejam substitutos dos canais físicos. O presidente da CGD, Paulo Macedo, falou da importância da colaboração dos bancos com as *fintechs* para criar soluções cada vez mais inovadoras que permitam aos clientes aceder a todos os serviços online (Dinheiro Vivo, 2019).

O contexto pandémico acabou por impulsionar e acelerar a digitalização da banca. Nos primeiros 6 meses de 2020 cerca de 4,6 milhões de portugueses passaram a aceder aos serviços bancários de forma online, o que se traduziu num aumento de 16,7% face a 2018. Esta alteração de comportamentos, segundo o Basef Banca da Marktest “será já seguramente um reflexo dos novos tempos em que vivemos, marcados pela pandemia de COVID-19, que obriga a um maior recolhimento domiciliário e mesmo, no início, a um quase completo lockdown social” (Marktest, 2020).

A par da banca tradicional, nos últimos anos têm surgido vários bancos digitais tais como: Revolut, Monese, Lydia e N26. A adesão a estes bancos tem sido bastante forte, por exemplo em abril de 2019 estimava-se que em Portugal já existissem mais de 200 mil contas nestes bancos. Acredita-se que a adesão a estas contas seja motivada pelas comissões mais baixas comparativamente com a banca tradicional, fácil acessibilidade e menor burocracia (Nunes, 2019).

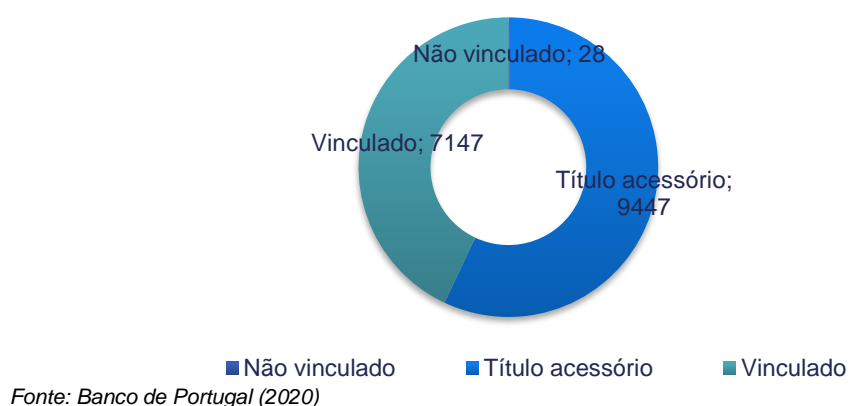
No que diz respeito ao ensino, e tal como já referido anteriormente, a pandemia obrigou a que as aulas decorressem à distância. Assim, para que fosse possível manter a interação dos alunos com os respetivos docentes passaram a utilizar-se diversas plataformas digitais como o Zoom, Moodle, Teams e Google Classroom. Esta alteração dos canais de ensino colocou em evidência as desigualdades que existem no acesso às novas tecnologias. O INE estimou que em 2019 existissem cerca de 50 mil alunos até aos 15 anos sem acesso aos recursos educativos online (Observador, 2020). Posto isto, foi desenvolvido um grande esforço pelas comunidades escolares, juntas de freguesia e os próprios educadores para reduzir as desigualdades que pudessem existir entre alunos durante este período. Apesar de no ano letivo 2020/21 ter-se retomado o ensino presencial, acredita-se que um modelo híbrido entre o ensino digital e presencial será o futuro. Não se podem continuar a utilizar apenas recursos analógicos nas escolas, excluindo todas as ferramentas que grande parte dos alunos utilizam fora do ambiente escolar como: as pesquisas *online*, a utilização de *smartphones*, os vídeos Youtube, os *podcasts* ou a consulta de livros e jornais *online* (Publico, 2020).

Relativamente à aplicação das novas tecnologias à educação financeira dos mais novos, o BdP tem vindo a desenvolver várias iniciativas que visam divulgar conhecimentos financeiros através do Digital. Em 2019, o BdP lançou a campanha #ficaadica que visa a sensibilização dos jovens em idade escolar para o cuidado a ter na utilização dos canais digitais para aceder a produtos e serviços financeiros (Banco de Portugal, 2020).

4.2. O Mercado

Conforme mencionado anteriormente a atividade de intermediação de crédito passou a ser regulamentada pelo Banco de Portugal em 2018. Segundo o Banco de Portugal (2020) em até Agosto de 2020 existiam 16.622 entidades registadas como intermediárias de crédito. A maioria das empresas estão registadas como intermediários a título acessório e é pouco expressivo o número de empresas registadas como intermediário não vínculo, conforme representação na Figura I.

Figura I: Intermediários de Crédito em Portugal em 2020 (por categoria)



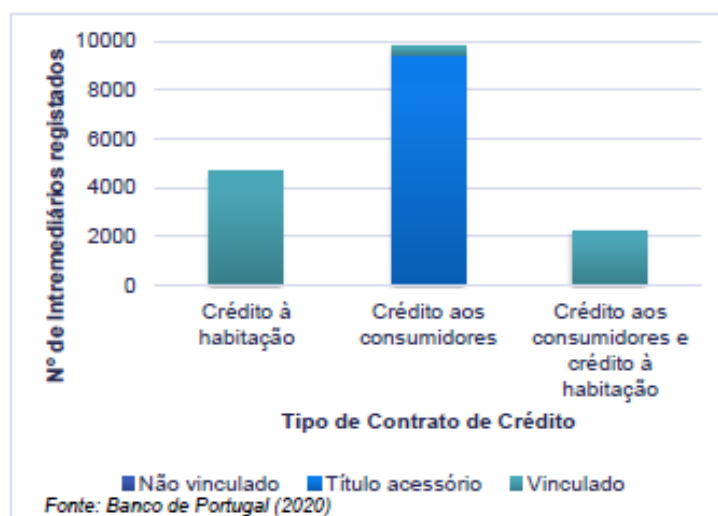
Cada intermediário de crédito pode trabalhar sobre dois tipos de contratos de crédito individualmente ou cumulativamente: crédito aos consumidores e/ou crédito à habitação. Através dos dados ilustrados a Figura II percebe-se que a maioria dos intermediários está registado para apoiar a contratação de créditos aos consumidores.

Figura II: Intermediários de Crédito em Portugal em 2020 (por contrato)



Uma vez que o intermediário a título acessório “é uma pessoa singular ou coletiva que fornece bens ou serviços e que, em nome e sob responsabilidade total e incondicional do mutuante ou de vários mutuantes, atua como intermediário de crédito, tendo em vista a venda dos bens ou serviços por si oferecidos” (Banco de Portugal, 2020). Isto é, é a categoria na qual se inserem empresas ou indivíduos que fazem da venda de bens ou serviços a sua atividade principal e a intermediação é utilizada para alavancar e facilitar o exercício da atividade principal. Com o detalhe desta categoria, é perceptível o porquê desta ser aquela que tem maior representatividade e atuar em contratos de crédito aos consumidores, tal como podemos verificar na Figura III.

Figura III: Número de Intermediários de Crédito em Portugal em 2020 categoria e por contrato (em unidades)



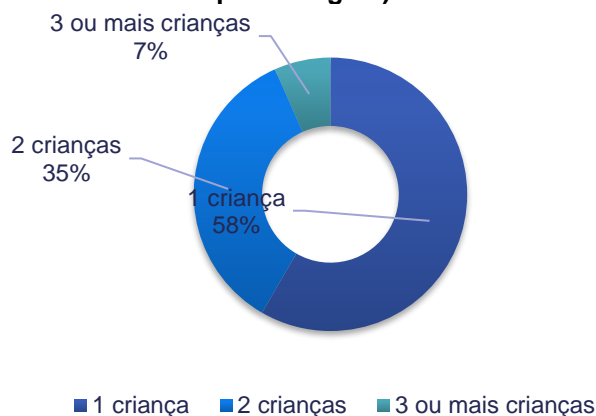
Pelo volume de IC a título vinculado que estão registados no BdP optou-se por fazer uma seleção de 3 com base numa identificação prévia que o Doutor Finanças fez dos principais concorrentes.

4.3. O Consumidor

Tendo em conta o âmbito do projeto e os públicos-alvo a que se destina, optou-se por classificar como consumidores as crianças e os respetivos agregados familiares.

Segundo INE (2020), em 2019 existiam 4.148 milhares de agregados familiares com uma ou mais crianças. Da análise a Figura IV, percebe-se que a maioria das famílias optam apenas por ter 1 criança.

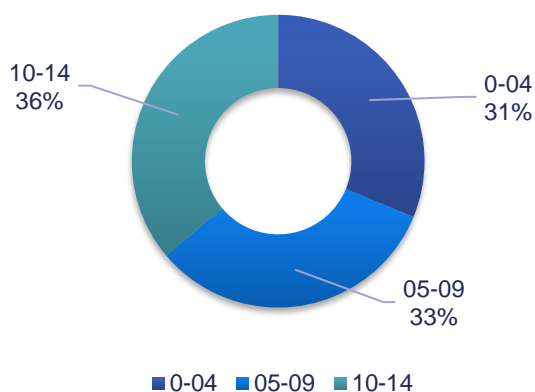
Figura IV: Agregados domésticos privados: total e por número de crianças em 2019 (em percentagem)



Fonte: INE (2020)

Dado que o projeto se destina a uma faixa etária específica, crianças com idades entre os 6 e 10 anos, considerou-se importante perceber qual a dimensão destes indivíduos. Os dados disponibilizados pelo INE categorizam os grupos etários mais jovens da seguinte forma: dos 0 aos 4 anos, dos 5 aos 9 anos e dos 10 aos 14 anos. Neste sentido, não foi possível aferir o número de crianças que têm entre os 6 e 10 anos. Apesar disso, através da análise da Figura V, percebe-se que em 2019 os grupos etários acima mencionados têm aproximadamente os mesmos indivíduos. Estimou-se que nesta altura, os indivíduos destes grupos etários totalizavam cerca de 1.397 mil pessoas, dos quais 456 mil são crianças entre os 5 e 9 anos de idade e, 505 mil têm entre 10 a 14 anos (INE, 2020).

Figura V: Crianças por grupo etário, estimativa de dezembro 2019 (em percentagem)



Fonte: INE (2020)

Em 2019, o INE realizou o “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias”, em que tornou possível identificar os hábitos de utilização das novas tecnologias por parte dos agregados familiares. Neste inquérito percebeu-se que 80,9% das famílias portuguesas tinha acesso à internet em casa. Contudo, o acesso seria mais frequente quando o agregado era composto com crianças até aos 15 anos de idade. Este

mesmo estudo, identificou os estudantes como os membros do agregado que mais utilizam a internet (INE, 2019). Importa também ressaltar que, dado o contexto pandémico que se vivenciou desde o início de 2020, é provável que estes números tenham sofrido um aumento.

Em 2019 foi disponibilizado o inquérito “EU Kids *Online*” que permitiu identificar alguns padrões de uso e de comportamentos *online* de jovens entre os 9 e 17 anos. Neste estudo, percebeu-se que em 2018, apenas 8 dos 2000 inquiridos nunca utilizou a internet. Ainda segundo este estudo, o meio de acesso à internet que é mais frequente são os *smartphones*, seguido dos portáteis e computadores de mesa. Em média, uma criança entre os 9 e 10 anos passa cerca de 1,8 horas por dia *online* e aquilo que mais faz é assistir a vídeos online (UE, NovaFCSH e LSE, 2019).

4.4. A Concorrência

Uma vez que o Doutor Finanças atua numa área diferente daquela em que se pretende desenvolver esta atividade, optou-se por analisar dois tipos de concorrentes: os concorrentes da intermediação de crédito e os concorrentes das formações para crianças.

4.4.1. Concorrentes diretos da intermediação de crédito

- **Comparajá, Unipessoal Lda.**

O Comparajá nasceu em 2015 através de um projeto incubado na *Startup* Lisboa que recebeu o reconhecimento de vários investigadores, acabando por ter destaque no top 50 das *Fintech* mais inovadoras a nível mundial (Comparajá, 2020).

A empresa é um IC a título vinculado que, através de uma plataforma *online* que compara e analisa os diversos produtos de crédito disponíveis para particulares. As propostas de crédito podem ser sugeridas de forma imediata, através de um breve questionário, ou de forma mais personalizada, através do contacto direto com um dos especialistas.

O comparador de propostas permite simular as diferentes ofertas de crédito habitação, crédito aos consumidores, depósitos a prazo, cartões de crédito e também pacotes de telecomunicações. Numa segunda fase, a empresa auxilia a contratação de uma das sugestões de forma totalmente gratuita. Para a formalização das propostas, o cliente conta com uma equipa especializada.

Segundo a empresa, a sua missão “centra-se em ajudar os consumidores portugueses a tomarem decisões informadas e conscientes nos diferentes âmbitos das Finanças Pessoais através da facilitação do acesso a informação imparcial e rigorosa acerca dos diferentes produtos e serviços existentes no mercado, bem como à sua comparação sem custos.” (Comparajá, 2020).

- **Decisões e Soluções - Intermediários de Crédito, Lda.**

Em 2003 surgiu a Decisões e Soluções, com um modelo de negócio que promete uma abordagem 360º na compra, venda e arrendamento de imóveis. Assim sendo, além da consultoria imobiliária a empresa atua também como IC a título vinculado, mediadora de seguros bem como obras de remodelação e construção de casa (Decisões e Soluções, 2020).

A Decisões e Soluções tem uma abordagem sobretudo *offline* e tem disponível uma rede de 100 agências físicas a nível nacional.

Ao nível da IC a empresa oferece aconselhamento em: crédito habitação, automóvel, aos consumidores, cartões de crédito e *leasing* imobiliário.

- **Max Finance – Intermediários de Crédito, Lda.**

A Max Finance é uma empresa que atua exclusivamente como IC desde 2008. Têm uma presença nacional através de uma rede de franchisados que garante as melhores soluções financeiras, tais como: crédito aos consumidores, habitação, automóvel, cartões de crédito e seguros para cada perfil de cliente (Max Finance, 2020).

Este IC insere-se no grupo de várias empresas nomeadamente a Remax. Esta relação estratégica faz com que grande parte dos imóveis vendidos pela Remax, em que o cliente precise de soluções de seguros e crédito, são de imediato encaminhados para a MaxFinance. Fazendo assim desta empresa um dos principais IC a nível nacional.

4.4.2. Concorrentes indiretos da intermediação de crédito

A concorrência indireta da atividade do Doutor Finanças são sobretudo os parceiros, ou seja, bancos, seguradoras e financeiras. Estas instituições disponibilizam os mesmos produtos, contudo com uma abordagem diferente. Nestas entidades, o cliente tem acesso apenas à proposta daquela financeira ou seguradora, sem negociação prévia, e terá de assumir sozinho o processo de contratação. Ou seja, não conta com o apoio de uma equipa especializada que seleciona, negocia, esclarece dúvidas e apoia a contratação de forma personalizada.

Para este grupo de concorrentes existe uma vantagem clara na captação própria de clientes, a ausência do pagamento de comissões ao IC. Acabando por tornar cada cliente mais rentável e com um potencial maior de *cross-selling*.

4.4.3. Concorrentes diretos de programas de educação financeira para crianças

- **Plano Nacional de Formação Financeira**

Em Portugal têm sido feitas algumas iniciativas que visam a educação financeira dos mais novos. Os motores destas iniciativas têm sido as entidades supervisoras do setor financeiro: o Banco de Portugal, a ASF e a CMCV.

O Plano Nacional de Formação Financeira é o “instrumento que reconhece a importância da inclusão e formação financeira, define os princípios gerais de orientação para a sua promoção e enquadra e apoia a realização de iniciativas a nível nacional.” (Direção-Geral da Educação, 2020).

Este plano foi dividido em duas fases de implementação: 2011-2015 e 2016-2020. Na primeira fase foram definidas várias áreas de atuação: a educação financeira nas escolas, a formação financeira para empreendedores e gestores, formação financeira através de meios digitais e iniciativas de sensibilização da população. Já a segunda fase de implementação foi desenvolvida tendo por base as conclusões da primeira, e assim tinha como principais objetivos: melhorar conhecimentos e atitudes financeiras, desenvolver hábitos de poupanças, promover o recurso responsável do crédito, aprofundar conhecimentos e capacidades na utilização dos serviços financeiros digitais, apoiar a inclusão financeira, reforçar conhecimentos financeiros na área empresarial e criar hábitos de poupança.

Ao abrigo deste plano foram definidos também vários grupos de atuação, dos quais se destacaram as crianças em idades pré-escolares, estudantes do ensino básico e secundário como alvos prioritários. Segundo o plano “As crianças e os jovens em idade escolar não só são um público mais recetivo à transmissão de conhecimentos, como têm um importante papel de difusão de informação e formação junto das famílias.” (Conselho Nacional de Supervisores Financeiros, 2020). A implementação passou por criar vários cadernos dedicados a cada grau de ensino e pela disponibilização de recursos para professores na plataforma “Todos Contam”. Mesmo com estes esforços o plano é claro nas conclusões: a implementação desta temática nas escolas não é generalizada.

Através da leitura do “Relatório de Atividade 2019 do Plano Nacional de Formação Financeira Todos Contam” percebe-se que, em 2019, as atividades resumiram-se a: programa de formação de professores, cadernos de educação financeira, concurso “Todos Contam” e ações de formação e sensibilização de jovens. Este relatório menciona que, ao abrigo destas iniciativas, foram abrangidos 175 professores, 58 mil alunos e 70 escolas. Tendo em conta que existem em Portugal cerca de 5.735 escolas a nível nacional (Pordata, 2020) percebe-se que apenas 1% das escolas foram abrangidas por esta iniciativa, o que corrobora a conclusão do Plano Nacional de Formação Financeira.

- **Moneylab by Barbara Barroso**

O Moneylab é uma plataforma dedicada à educação financeira, fundada pela Dra. Bárbara Barroso. Licenciada em comunicação com formação também na área da banca, a Dra. Bárbara foi uma das figuras escolhidas para fazer parte da rede de apoio ao Plano Nacional de Formação Financeira (Moneylab, 2020).

No Moneylab são disponibilizadas formações, eventos, conteúdos, ferramentas e artigos dedicados à educação financeira. No ano letivo 2018/2019, decorreu Academia Financeira

cujo principal objetivo seria em 10 sessões de 90 minutos, debater conceitos transversais ao quotidiano da vida financeira, com jovens que frequentem o ensino secundário, como: “Economia social: A importância dos negócios solidários”, “Como funcionam os bancos e o risco do sistema financeiro” ou “Crédito: a diferença entre as boas e as más opções” (Moneylabo, 2018).

4.4.4. Concorrentes indiretos de programas de educação financeira para crianças

Como concorrentes indiretos dos programas de formação em análise identificaram-se de forma generalizada:

- Os livros editados sobre o tema da literacia financeira para crianças – podem ser produtos substitutos ao atual projeto. Uma vez que fornecem conhecimentos acerca do tema que podem ser transmitidos às crianças de forma individual (livros para crianças) ou por educadores (livros para educadores);
- Cursos e *workshops* para crianças dedicados ao desenvolvimento das diferentes competências cognitivas, motoras ou artísticas – uma vez que podem ser escolhidos pelos educadores de forma individual ou influenciados pelos mais novos como uma alternativa às formações em análise;
- Cursos e *workshops* de educação financeira para adultos – os conhecimentos podem ser transmitidos pelos educadores ao invés de serem as crianças a participar;

4.5. Síntese da Análise Externa

Com base na análise externa exposta anteriormente, é possível definir tanto oportunidades como ameaças que devem ser tidas em consideração no desenvolvimento do restante projeto.

4.5.1. Oportunidades

- O1.Crescimento dos canais digitais como ferramentas de formação de crianças e jovens;
- O2.Crianças identificadas como alvos prioritários de iniciativas de educação financeira;
- O3.Plano Nacional de Formação Financeira aplicado a apenas 1% das escolas;
- O4.Aumento do investimento dos canais digitais por parte dos bancos;
- O5.Crescimento das entidades ligadas ao setor financeiro que operam de forma totalmente digital;
- O6.Maior utilização do online para aceder a produtos e serviços financeiros;
- O7.Colaboração de bancos com *fintechs*;
- O8.Início de uma nova contração económica mundial;
- O9.Regulamentação da atividade de intermediação de crédito;
- O10. Portugal como um dos países com menos conhecimentos e comportamentos financeiros;
- O11. Adultos com níveis de escolaridade mais baixos têm menos ILFG;

- O12. Indivíduos com idades entre os 24-54 anos apresentam ILFG mais elevado;
- O13. Contexto pandémico devido à Covid-19 o que faz diminuir o poder de compra das famílias e, aumentar a preocupação com a capacidade de gerir o orçamento familiar.

4.5.2. Ameaças

- T1. Concorrentes com forte presença online;
- T2. Concorrentes com conhecimentos e formação de literacia financeira;
- T3. Confiança dos portugueses nos conhecimentos financeiros transmitidos por familiares e balcões das entidades bancárias e seguradoras;
- T4. Redução de rendimento disponível das famílias por conta da contração da atividade económica;
- T5. Possibilidade dos concorrentes passarem a dinamizar iniciativa de educação financeira para as crianças;
- T6. Aumento das ações de educação financeira por parte do BdP.

5. ANÁLISE INTERNA - O DOUTOR FINANÇAS

5.1. Breve História

O Doutor Finanças – Consultoria Financeira, LDA entrou no mercado em outubro de 2014 (Publicações Online – MJ, 2019), com atividades em diversas áreas: intermediação de crédito, mediação de seguros e formação em finanças pessoais. Sempre como objetivo ajudar as famílias portuguesas a adquirirem conhecimentos que possibilitem “a tomada de decisões sobre o dinheiro, sobretudo em áreas como a elaboração de um orçamento familiar, controlo sobre o consumo, a poupança e o investimento” (Doutor Finanças, 2019).

Foi em 2015, através de uma entrevista para o programa televisivo “Contas Poupança” que a empresa se tornou conhecida pelos portugueses como uma marca que está ao seu lado para desmistificar os temas financeiros e ajudar a poupar (Doutor Finanças, 2019).

A intermediação de crédito pessoal, consolidado, automóvel, habitação e renegociação de crédito são as componentes *core* do negócio do Doutor Finanças². No crédito habitação, pessoal e automóvel a empresa dedica-se à procura das melhores soluções disponíveis no mercado para os seus clientes. Após o cliente decidir avançar com a proposta, a empresa negocia com a instituição financeira as melhores condições e acompanha o processo burocrático até à sua contratualização. Já no crédito consolidado, o objetivo dos consultores é reduzir os encargos mensais das diversas prestações anexando-as a um só produto com uma taxa mais baixa. Nenhum destes serviços tem qualquer tipo de custo para o cliente, sendo a empresa remunerada através das comissões atribuídas pelas instituições financeiras (Doutor Finanças, 2019).

A geração de *leads* resulta praticamente em exclusivo do *content marketing*, a empresa cria conteúdos de temas ligados às finanças pessoais, como: “O que é a taxa *Euribor*?”, “Calculadora de salário líquido 2019”, “Sabe qual é a melhor solução de poupança para o seu filho?” que despertam a atenção ao cliente e estimulam o contacto. Todos estes conteúdos alimentam numa base regular o Portal do Doutor Finanças bem como as respetivas redes sociais. Além disso, a empresa tem desenvolvido várias ações de comunicação nos *media*, que também passam pela partilha de conhecimentos através de entrevistas com alguns “doutores”, esclarecimento de dúvidas, bem como artigos acerca de temas financeiros relevantes.

Ao longo dos anos, o Doutor Finanças tem também apostado na prevenção dos problemas de endividamento das famílias, promovendo diversas formações em finanças pessoais (Doutor Finanças, 2019). Por exemplo, em 2018, a empresa formou cerca de 1.500

² Por favor consultar anexo 1.

indivíduos em mais de 50 ações de formação ³. Inicialmente, no âmbito destas ações, a empresa optou por desenvolver conteúdos apenas destinados a adultos. Contudo, em 2019 a empresa lançou o livro “Doutor Finanças e a Bata Mágica” e, em 2020 lançou um jogo de tabuleiro com o mesmo nome, ambos destinados a crianças. Também no Portal Doutor Finanças, passaram a estar disponíveis diversos conteúdos, em formato de vídeo, relacionados com literacia financeira para crianças e adultos. Assim, com estas ações a empresa acompanhou as orientações internacionais, e passou a integrar os mais novos na sua missão de ajudar os portugueses a saber gerir o seu dinheiro.

Em 2019, o Doutor Finanças faturou cerca de 4,5 milhões de euros, provenientes de mais de 100 mil pedidos de ajuda³. O número de colaboradores também tem vindo a aumentar, em 2016 a empresa contava com 20 colaboradores e em 2019, este número passou para 108. Já em 2020, e mesmo após um período de contração da atividade económica provocada pelo Covid-19, a empresa abriu mais de oito dezenas de ofertas de emprego para as diversas áreas de negócio. O que denota a eficaz gestão da empresa durante o período de crise, o que permitiu que esta fosse uma das poucas empresas portuguesas a não sentir de imediato os efeitos da situação pandémica.

De entre os fatores críticos de sucesso da marca há que destacar:

- Formação e *know-how* dos recursos humanos – todos os colaboradores recebem permanentemente formação em *hard-skills* relativas às áreas em que operam e, anualmente em relação a *soft-skills*;
- CRM desenvolvimento em exclusivo pelo Departamento de Marketing da empresa – este sistema permite segmentar, acompanhar e manter o registo de todos os clientes que se inscrevem no *site* da empresa. Este sistema torna também possível manter o registo de todas as interações com clientes e parceiros, necessário ao abrigo da legislação de IC. E ainda, fazer reportes ao minuto dos diferentes indicadores de performance como por exemplo: número de *leads* por área de negócio, taxas de conversão, tempos médios de resposta, entre outros.

Importa ainda referir as inúmeras distinções atribuídas ao Doutor Finanças nos últimos anos:

- Prémio de Excelência 2019 no âmbito do clima organizacional e desenvolvimento do capital humano;
- TOP 10 do Índice de Excelência 2019;
- PME Líder 2018;

³ Por favor consultar anexo A.

- Top 30 *fintechs* portuguesas em 2019, destacada como uma das 3 destacadas na categoria de Empresas de Finanças Pessoais.

5.1.1. Academia Doutor Finanças

Em 2020, o Doutor Finanças tomou a iniciativa de dinamizar a área de formação que já estava criada. O objetivo passaria por dar às famílias portuguesas conhecimentos que as permita tomar decisões financeiras mais conscientes e informadas. Assim sendo, este novo projeto tem duas vertentes: rede de intermediação de crédito e formação (Executive Digest, 2020).

A rede de intermediação de crédito vem alargar aquilo que o Doutor Finanças já faz. Ou seja, formar consultores que estejam aptos a identificar as necessidades daqueles que os procuram e, posteriormente garantir-lhes de forma gratuita a melhor proposta para aquela situação em concreto.

Já a segunda vertente tem como objetivo, através de cursos e *workshops* online e presenciais, dar aos portugueses conhecimentos e ferramentas que os permitam tomar decisões financeiras mais informadas e conscientes.

Neste sentido, no Portal Doutor Finanças foi criado também um *microsite* dedicado à literacia financeira para crianças e adultos onde estão disponíveis: dicas, minicursos e utilidades em formato de vídeos e/ou artigo (Doutor Finanças , 2020).

5.2. Visão, Missão e Valores

• Visão

O Doutor Finanças pretende assumir-se como o maior intermediário de crédito a nível nacional.

• Missão

O Doutor Finanças tem como missão ajudar as famílias portuguesas a terem uma carteira saudável através da negociação dos seus produtos financeiros. Para isto, dentro de cada bata está um especialista que tem como missão diária “fazer o bem, bem feito”.

• Valores

Sendo o Doutor Finanças uma empresa focada no bem-estar das famílias, acaba por transpor esse posicionamento também nos valores que defende. Estes valores orientam a forma de atuação de cada colaborador com o cliente e também com a empresa:

- Fazemos o bem, bem feito;
- Ultrapassamos os nossos limites;
- Pensamos fora da caixa;
- Respeitamos a diferença;
- Alegramos o dia dos outros;
- Sabemos que nada sabemos;
- Difundimos o nosso DNA;
- Estimulamos a emprejuda;
- Fazemos parte da solução;
- Somos solidários;

5.3. Estrutura organizacional

A organização do Doutor Finanças está assente sobre uma estrutura organizacional vertical.

Neste sentido, no topo da estrutura está o CEO e cofundador da empresa, o Dr. Rui Bairrada, imediatamente abaixo estão: COO – Dr. Rui Costa; CCO – Dr. Cláudio Santos; CFO e CHR – Dr. Paulo Velho Cabral; e CTO – Dr. João Saleiro. O topo da estrutura, acima mencionado, denomina-se por “*Board*” e é onde está centralizada a tomada de decisão. A estrutura organizacional continua com diretores, subdiretores e por último, *team leaders* (Anexo 3). Os restantes colaboradores, ou “doutores” como são designados na empresa, estão divididos em equipas que são diariamente acompanhadas e supervisionadas pelos respetivos *team leaders*.

A organização por equipas é uma estratégia da empresa comum às diferentes áreas de negócio: comercial; administrativa; financeira; formação; marketing; recursos humanos: operações, controlo e reporte; e qualidade e apoio ao cliente.

Um dos principais pontos a destacar na estrutura da empresa, é a flexibilidade da mesma. O *expertise* e *know-how* dos “doutores” faz com que seja possível redesenhar e reorganizar a capacidade instalada, de forma a abraçar novos desafios.

Em novembro de 2020, o Doutor Finanças contava com 134 colaboradores, estando grande parte deles concentrados na área comercial.

5.4. Parceiras

As relações de parcerias que o Doutor Finanças estabeleceu são também elas componentes chaves para o sucesso da marca:

- Bancos, Instituições Financeiras e Seguradoras – estas parcerias tornam possível o exercício da atividade *core* da empresa, a intermediação de crédito, quer no crédito habitação, crédito consolidado, crédito automóvel e crédito pessoal, bem como a mediação de seguros. Estas entidades são a principal fonte de receita, uma vez que comissionam a concretização bem-sucedida das propostas que lhes são encaminhadas:

Exemplos: Bankinter, CGD, BPI, Novo Banco, Abanca, Banco CTT, Montepio, Credibom, BNI Europa, Cofidis, Cetelem, Real Seguros, Tranquilidade, Prevoir, Primus e Unicre.

- Media – esta relação é estratégica para que a empresa consiga obter *leads*. É através da publicação de artigos relacionados com questões do quotidiano da vida financeira das famílias, que são dados a conhecer os serviços do Doutor Finanças. Estes artigos fazem o encaminhamento do leitor para o Portal do Doutor Finanças e, subsequentemente para o pedido de contacto.

Exemplos: Sic Mulher, Dinheiro Vivo, Sapo, Idealista, e Notícias ao Minuto

- *Freelancers* – rede de parceiros que tem duas vertentes: a criação de conteúdos acerca de finanças pessoais e, intermediários de crédito independentes que apoiam a Academia Doutor Finanças.

5.5. Cadeia de Valor

Tal como já referido anteriormente, as áreas *core* do Doutor Finanças são as áreas comerciais. Assim sendo, importa detalhar o ciclo de vida do cliente:

- 1º. **Captação do cliente** – o primeiro contacto do cliente com o Doutor Finanças pode ser feito através de meios de captação direta ou indireta. Os meios de captação direta consistem no Portal do Doutor Finanças ou nas redes sociais da marca. Quanto aos meios de captação indireta diz respeito a artigos publicados em *site* de parceiros, *adwords* e *ranking* orgânico no Google, ou anúncios pagos noutras páginas *web*;
- 2º. **Pedido de contacto do cliente** – no passo anterior é disponibilizado um *link* que encaminha o cliente para o Portal Doutor Finanças. Nesta fase o cliente encontra um formulário de pedido de contacto onde é possível seleccionar o motivo do pedido de ajuda: crédito habitação, seguros, crédito pessoal ou consolidado;
- 3º. **Primeiro contacto com o cliente** – o formulário de contacto é encaminhado para o CRM da empresa e atribuído a um dos “doutores” especialista do tema do Departamento de Análise que motivou o pedido de ajuda. Neste primeiro contacto é apresentada a empresa, as etapas que vão decorrer até à contratação do produto/serviço e solicitados os documentos necessários para dar início ao processo;
- 4º. **Negociação e apresentação de proposta ao cliente** – Após recolha da documentação o “doutor” especialista do departamento de negociação identifica as especificidades, características, motivações e expectativas daquele cliente e, em contacto com os parceiros, selecciona e apresenta a melhor proposta. Caso o cliente aceite, o processo segue para formalização da proposta, em que é apoiado por um novo doutor até à contratação. Caso o cliente não aceite ou a proposta seja recusada pelos parceiros, é verificada a possibilidade de ajudar o cliente numa das outras áreas de negócio;
- 5º. **Serviço pós-venda** – no serviço pós-venda o cliente conta com o apoio da equipa “ajude-nos a melhorar” onde pode dar sugestões de melhoria. Adicionalmente o cliente mantém o contacto com os “doutores” o foram acompanhando ao longo do processo para qualquer questão que surja;

5.6. Síntese da Análise Interna

Após a análise interna exposta anteriormente é possível definir tanto pontos fortes como fracos a ter em consideração no desenvolvimento do restante projeto.

5.6.1. Pontos fortes

- S1. Forte presença *online*;
- S2. Recursos humanos com formação e conhecimentos sólidos acerca de literacia financeira;
- S3. Estrutura flexível;
- S4. Academia Doutor Finanças e respetiva equipa;
- S5. Investimento da empresa no desenvolvimento e melhoria do CRM;
- S6. Diversidade das áreas de negócio;
- S7. Portal Doutor Finanças com artigos e vídeos de literacia financeira;
- S8. Livro Infantil “Doutor Finanças e a Bata Mágica”;
- S9. Rede de parcerias estratégicas com os media;
- S10. Destacada com uma das 30 principais *fintechs* do país;
- S11. Recursos internos para a produção de conteúdos de educação financeira;
- S12. Associação da marca à disponibilização de conteúdos de literacia financeira por parte dos clientes;

5.6.2. Pontos fracos

- W1. Recursos financeiros voltados para as áreas *core* da empresa;
- W2. Pouca experiência na formação com crianças;
- W3. Falta de parcerias que apoiem na seleção e escolha dos conteúdos pedagógicos a abordar nas formações de literacia financeira destinadas a crianças.

6. ANÁLISE COMPETITIVA

Tendo por base a análise SWOT⁴, será oportuno cruzar os 4 pontos desta análise, pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças, com o objetivo de obter ações a desenvolver que permitam minimizar as ameaças externas e potencializar as oportunidades:

Figura VI: SWOT Dinâmica

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	<p>Ação 1 = (S2 x S11 x O2): Desenvolver um programa de educação financeira para crianças;</p> <p>Ação 2 = (S1 x O1 x O6): Desenvolver ações de educação financeira <i>online</i>;</p>	<p>Ação 3 = (W3 x O2): Contratação de um responsável por desenvolver conteúdos pedagógicos associados a educação financeira e destinados a crianças;</p> <p>Ação 4 = (W1 x O6): Reforçar parcerias com medias digitais para que se passem a divulgar conteúdos de literacia financeira para os mais novos;</p> <p>Ação 5 = (W1 x O11 x O10): Criar uma base de dados de clientes para acompanhar as <i>leads</i> geradas nestas novas ações de formação.</p> <p>Ação 6 = (W1 x O8): Dinamização de sessões na sede e loja da empresa;</p>
Ameaças	<p>Ação 7 = (S7 x S11 x T4): Disponibilizar gratuitamente conteúdos educacionais de literacia financeira;</p> <p>Ação 8 = (S1 x O6): Elaborar um plano de comunicação para comunicar os novos serviços do Doutor Finanças;</p>	<p>Ação 9 = (W1 x T1): Dinamizar as redes sociais e site da marca para divulgação das ações de comunicação do serviço da empresa;</p>

6.1. Vantagens competitivas – Modelo VRIO

Uma das ferramentas escolhidas para elaborar a análise competitiva do Doutor Finanças é o Modelo VRIO. Este modelo desenvolvido por Barney (1991) permite analisar, avaliar e definir o potencial dos recursos detidos por uma empresa sobre 4 parâmetros que forma o acrónimo VRIO, ou seja: Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade (I) e Organização (O) (Barney, 1991). Com base neste acrónimo percebemos se: um recurso é valioso, se as características são raras no mercado, se são difíceis de imitar e, por último, se é um recurso explorado pela organização.

Com esta ferramenta pretende-se definir quais os recursos que podem ser utilizados para alavancar este novo projeto, de forma competitiva e sustentada.

⁴ Consultar anexo 4 para ter acesso à tabela completa

Assim sendo, considerando os recursos do Doutor Finanças realizou-se a análise V.R.I.O., conforme Figura VII:

Figura VII: Modelo V.R.I.O.

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Explorado pela Empresa	Impacto na Competitividade
Presença em diferentes áreas de negócio	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Estrutura flexível e de fácil reestruturação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Portal Doutor Finanças	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Parcerias com os media	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Academia Doutor Finanças	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Livro Infantil “Doutor Finanças e a Bata Mágica”	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Conhecimentos e formação dos Recursos Humanos	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Forte presença nas redes sociais	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva

O modelo V.R.I.O. aplicado ao Doutor Finanças permite concluir que a empresa tem duas grandes vantagens competitivas sustentáveis: a diversidade de áreas de negócios, e a estrutura flexível da empresa.

A diversidade de áreas de negócio, requer um investimento avultado em formação de recursos humanos e licenciamentos. Legalmente, quer para a atividade de crédito, quer para a mediação de seguros, cada um dos “doutores” precisa de cerca de 2 formações creditadas pelo IFB, sem as quais não pode exercer funções. É bastante complicado recrutar profissionais que detenham todas as creditações e, por isso, em cerca de 90% dos casos a empresa tem de suportar os custos associados aos 2 meses de formação. Visto que, nenhum dos concorrentes diretos opera nas 3 áreas de negócio e, uma vez que a entrada nestas áreas requer um longo período de formação, licenças emitidas pelas entidades supervisoras e, protocolos com bancos, financeiras e seguradoras faz com que esta seja uma vantagem competitiva sustentável.

Outra vantagem competitiva sustentável é a estrutura tão flexível da empresa, em conversa com o Dr. Rui Bairrada, percebe-se que a empresa não tem medo de mudar e, espelho disso, foi a forma como reagiu ao início da pandemia. Em apenas um dia, o Doutor Finanças suspendeu parte dos trabalhos nas áreas de negócio que iriam ficar paradas durante

este período, como a Academia Doutor Finanças e, canalizou todos os recursos para a área comercial. As equipas passaram também a desempenhar os trabalhos a partir de casa, sem que isso afetasse os níveis de produtividade. Esta flexibilidade só é possível pela formação de forma homogênea de todos os recursos humanos. A empresa deve centrar-se nestes aspetos para consolidar o crescimento de novos projetos. Adicionalmente, a empresa conta com a equipa de IT, que dá resposta permanente aos desafios impostos pela área comercial. A permanente atualização e desenvolvimento do CRC, faz com que seja possível fazer aumentos graduais à capacidade de produção instalada de cada um dos “doutores”.

7. OBJETIVOS DO PLANO

As estratégias de marketing que têm sido implementadas pelo Doutor Finanças têm tido como foco o aumento da notoriedade e reconhecimento da marca junto dos portugueses.

Assim sendo, os objetivos de marketing da Academia *Kids* Doutor Finanças são:

- Aumentar o *brand equity* e notoriedade da marca;
- Incrementar o número de novas *leads*.

8. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

8.1. Segmentação e *Targeting*

Dado que o serviço será aplicado a crianças, e estas serão apenas consumidores, optou-se por definir dois públicos alvo: o público-alvo infantil, e o público-alvo dos educadores:

8.1.1. Público-alvo Infantil:

- **Critérios Sociodemográficos:**
 - **Idades (em anos):** [0-5]; [6-10] e ≥ 11 ;
 - **Localidades:** Grandes Centros Urbanos e Zonas Rurais;
 - **Habilitações:** Pré-escolar; Ensino Básico; Ensino Secundário e Ensino Superior;
- **Critérios Comportamentais:**
 - Frequentar atividades extracurriculares; hábitos de pesquisa *online*.

Assim sendo, o público-alvo infantil caracteriza-se por serem indivíduos entre os 6 e os 10 anos. Estas crianças frequentam o ensino básico e são residentes em grandes centros urbanos. Além disto, frequentam atividades extracurriculares e têm hábitos de pesquisa *online*.

8.1.2. Público-alvo Educadores:

- **Critérios Sociodemográficos:**
 - **Idades (em anos):** [0-18]; [19-25]; [26-33]; [34-41]; [42-49]; ≥ 50
 - **Crianças no agregado familiar (em número de pessoas):** 0; [1-2]; ≥ 3
 - **Idade das crianças no agregado:** [0-5]; [6-10] e ≥ 11 ;
- **Critérios Comportamentais:**
 - Preocupações com a educação financeira dos mais novos
 - Procura de atividades extracurriculares para os mais novos
 - Estilo de consumo: sustentável

Neste caso, este público-alvo é composto por indivíduos entre 26 e 49 anos, com crianças nos seus agregados familiares com idades entre os 6 e 10 anos. Ao nível comportamental, têm um estilo de consumo sustentável e atento à educação financeira das crianças, procurando sempre inscrevê-los em atividades extracurriculares. Estes educadores têm também consciência da sua falta de tempo para fornecer às crianças todos os conteúdos e ferramentas necessárias para a vida adulta, e por isso delegam esta função a terceiros.

8.2. Posicionamento

O objetivo do Doutor Finanças é ser identificado como uma empresa que está ao lado das famílias, para lhes fornecer conhecimento e ferramentas que permitam um estilo de vida financeiro sustentável e informado. Distinguindo-se essencialmente por oferecer serviços que se aplicam a crianças, pais e avôs.

Para caracterizar os pontos chave que distinguem o Doutor Finanças neste projeto recorre-se ao Triângulo de Ouro:

- **As expectativas dos público-alvo (infantil e educadores):**
 - **Público-alvo Infantil:** Crianças esperam atividades dinâmicas, divertidas e interativas durante as ações de formação;
 - **Público-alvo Educadores:** Já os educadores esperam um programa que venha ensinar como gerir o dinheiro, com atividades compatíveis com a idade em questão; que seja uma base de conhecimento que a criança leve até à idade adulta, tornando-se adultos com ações financeiras mais conscientes; uma forma de ocupação dos tempos livres dos mais novos.
- **Os potenciais trunfos do produto:** os educadores têm consciência da sua falta de tempo para fornecer às crianças todos os conteúdos e ferramentas necessárias para a vida adulta, e por isso delegam esta função a terceiros. A par com reconhecimento que já existe da marca como uma entidade de referência nos conteúdos económico-financeiro;
- **O posicionamento dos concorrentes:** os concorrentes diretos na área de intermediação de crédito não estão associados à formação da literacia financeira. Além disso, e tal como já foi referido anteriormente, o Plano Nacional de Formação Financeira não tem sido alvo de implementação na maioria das escolas.

9. DEFINIÇÃO DE MARKETING-MIX

9.1. Política de Produto

- **Nome:** *Academia Kids Doutor Finanças*

Tendo em conta os objetivos de marketing, é essencial que o nome deste serviço faça uma associação imediata à marca Doutor Finanças. Uma vez que já existe a área de formação para adultos denominada por “Academia Doutor Finanças”, também é importante que o nome deste novo serviço sejam uma continuação desta denominação, contudo com uma rápida associação ao público-alvo do serviço.

- **Slogan:** *Vem aprender a ser dono do teu dinheiro com o Doutor Finanças e a Bata Mágica*

No universo Doutor Finanças já existe a personagem “Bata Mágica”, que tem como função ensinar os mais novos a gerir o próprio dinheiro. Assim, optou-se por fazer alusão a esta personagem no *slogan*, identificando também o propósito do projeto.

- **Logotipo**

A elaboração do logotipo da Academia Kids Doutor Finanças teve por base os seguintes fatores:

- O tom de azul utilizado – este é um dos elementos que é de rápida associação à marca, e é utilizado em vários pontos como: logo da marca Doutor Finanças, no Portal Doutor Finanças, na decoração do escritório, nas comunicações com clientes e também nas imagens e conteúdo produzidos para as redes sociais;
- O *lettering* escolhido - é igual ao utilizado pela marca em todas as comunicações escritas;
- Os personagens do livro “Doutor Finanças e a Bata Mágica” – a Bata Mágica e o Bichinho da Poupança.

Figura VIII: Logotipo Academia Kids Doutor Finanças



- **Cores**

A cor predominante será o azul que irá ajudar e reforçar a associação à marca. De forma complementar vão ser utilizados o cor-de-laranja, o cinza e o Branco.

Figura IX: Esquema de cores - Academia Kids Doutor Finanças



- **Características do serviço**

As ações de formação desenvolvidas pela Academia *Kids* Doutor Finanças tem como principais características:

- Cada criança vai apenas a 1 sessão;
- Duração de 60 minutos;
- Destinadas a crianças entre os 6 e 10 anos;
- Até 10 crianças por sessão;
- Desenvolvidas em dois formatos: *workshops* presenciais e *webinars*;
- Serviço gratuito;
- Com o objetivo de explorar o método internacional “*Spend, Save, Share*”⁵.

9.2. Política de Preço

Tendo em conta os objetivos deste projeto, todas as inscrições serão gratuitas. Desta forma, o modelo de negócio assenta na geração de *leads* para as restantes áreas de negócio e não na venda direta. Prescinde-se assim da definição da política de preço.

9.3. Política de Distribuição

A distribuição das ações de formação, conforme já referido, será feita *online* e presencialmente.

Devido ao contexto pandémico que se vive à data de elaboração deste projeto, optou-se por iniciar a Academia apenas com *webinars*, que vão decorrer no *microsite* já disponibilizado pela marca e dedicado ao tema da educação financeira.

No que diz respeito aos *workshops*, projeta-se que seja possível iniciar esta fase do projeto no ano letivo de 2021/22. Contudo, até lá será feita uma análise à evolução da pandemia para validar este pressuposto. Estas ações vão decorrer durante os períodos de interrupção letiva, em Lisboa, na sede da empresa, e no Porto, na “Clinica Doutor Finanças”.

9.4. Política de Comunicação

A comunicação será utilizada com o objetivo principal de dar a conhecer as formações aos públicos-alvo. Elencado com este objetivo está o aumento do *brand equity* da marca que é

⁵ Método internacional que pode ser usado em qualquer idade para ensinar a gerir a vida financeira de forma saudável. Para as crianças este método propõe o orçamento das crianças seja dividido em 3 mealheiros: 50% do orçamento para gastar, 40% para poupança e os restantes 10% para ajudar alguém ou uma causa (Executive Digest , 2019).

expectável que resulte num aumento de novos *leads* para a empresa. Assim sendo, os alvos de comunicação são os seguintes:

- **Educadores** – procuram que os educandos participem em atividades extracurriculares que levem à aprendizagem de conteúdos e ferramentas que sejam úteis na vida adulta; conteúdos cujos educadores sintam que estão em falta no plano curricular da escola que frequentam; sabem também a importância da educação financeira na vida adulta das crianças. Para este público-alvo a comunicação deve estar assente nos benefícios deste tipo de formação na vida adulta dos mais novos, nos conteúdos que vão ser abordados, bem como a diversão que as atividades promovem;
- **Crianças entre os 6 e os 10 anos** – valorizam atividades que sejam divertidas, interativas e dinâmicas. Uma vez que estes são os consumidores-alvo a comunicação deve ser assente na diversão e dinamismo das formações, utilizando as personagens do livro e jogo “Doutor Finanças e a Bata Mágica”;

A política de comunicação para este projeto, à semelhança dos restantes serviços da empresa, irá ter como base os meios de comunicação digitais, utilizando as redes sociais da marca, o Portal Doutor Finanças e as parcerias existentes com os media. As ações de comunicação são detalhadas mais adiante no Plano de Ação.

9.5. Política de Pessoas

Um dos aspetos fundamentais da implementação do plano são as pessoas. Assim sendo, vão ser destacados os seguintes recursos, que estão divididos entre recursos humanos da Academia Doutor Finanças e recursos externos:

- **Produção de conteúdos:**
 - Um responsável pelo desenvolvimento pedagógico dos conteúdos que, de forma a garantir a qualidade e o interesse dos mesmos, optar-se-á pela contratação externa;
 - Um responsável pelo *design* e produção do material utilizado nas formações que, dada a experiência da equipa Doutor Finanças na elaboração do livro e jogo “Doutor Finanças e a Bata Mágica” bem como dos vídeos de literacia financeira, optar-se-á por utilizar recursos humanos do Departamento de Marketing da empresa. Esta equipa estará também responsável pela produção dos materiais utilizados na promoção dos *workshops* e *webinars*.
- **Comunicação:**
 - Um responsável para dinamização das redes sociais tendo por base o plano de comunicação definido.
- **Dinamização dos *webinars* e *workshops*:**

- Dois formadores que vão ser elementos da equipa da Academia Doutor Finanças;
- Um elemento de suporte que irá auxiliar o formador.
- **Apoio ocasional:**
 - Adicionalmente o projeto também terá o apoio da Equipa de IT e da Equipa de Marketing para questões pontuais relacionadas com informática, telecomunicações e estratégia de comunicação.

9.6. Política de Processos

A definição dos processos associados a cada uma das etapas do projeto é fundamental para estabelecer os fluxos entre cada uma delas, bem como padronizar a forma de atuação de cada uma das pessoas envolvidas. Os processos devem ser esquematizados desde o momento zero, da definição do projeto, até à sua implementação em cada uma das sessões. A uniformização dos processos faz com que seja assegurada a qualidade dos *webinars* e *workshops* em cada uma das sessões, bem como o rápido ajuste de cada vez que se identificam pontos a melhorar. Desta forma optar-se-á por estabelecer os seguintes processos:

- Processo de elaboração e definição dos conteúdos pedagógicos;
- Processo de elaboração das peças de comunicação;
- Processo de divulgação dos *workshops* e *webinars* junto dos públicos-alvo;
- Processo de implementação dos *workshops* e *webinars*;
- Processo de avaliação após concluídos *workshops* e *webinars*;
- Processo de acompanhamento das *leads* geradas decorrentes das inscrições.

9.7. Política de Evidências Físicas

A Academia Kids Doutor Finanças é um serviço, que conseqüentemente se traduz em algo intangível. Contudo, a dar suporte às formações estão vários elementos físicos aos quais se deve dar a devida atenção e importância. Assim sendo, se por um lado é importante atender à qualidade dos conteúdos transmitidos, também se deve dar a mesma atenção aos elementos que os tornam físicos.

O conjunto de elementos físicos apresentados aos públicos-alvo devem transmitir a qualidade e a diversão das formações, aliado ao cuidado no acompanhamento dos mais novos. A par de todas as características, os elementos físicos devem permitir uma rápida associação entre a marca Doutor Finanças e o projeto.

Importa referir também alguns exemplos de evidências físicas: as peças de comunicação utilizadas aquando da promoção; os vídeos, brochuras, jogos e livros utilizados aquando das formações; o ambiente envolvente da sala de formação; o *layout* da disposição de conteúdos

e crianças nas salas de formação; a forma como se apresenta o(a) formador(a); e, por último, a marca. Abaixo apresentar-se-ão algumas evidências em detalhe:

9.7.1. A apresentação visual e comportamental do(a) formador(a)

Um dos elementos físicos fundamentais é o formador ou formadora. É esta pessoa que torna físico o serviço e como tal é importante a forma como este interage com as crianças que deverá ser informal, simpática, esclarecedora e dinâmica. É imprescindível treinar o tom de voz, comportamento e gestos para que se consiga captar a atenção das crianças ao longo das sessões. Adicionalmente, o formador estará vestido de bata médica com o logo do Doutor Finanças estampado no bolso, um estetoscópio e o Bichinho da Poupança em forma de peluche no bolso.

Figura X: Doutor Finanças e o Bichinho da Poupança



9.7.2. As características do espaço e respetivo layout

A sala de *workshops* deverá ser um espaço amplo com mesas posicionadas em função do número de crianças conforme Figura XI, esta figura serve de exemplo para uma sessão de 8 crianças. O formador ou formadora irá circular livremente em torno das mesas. No topo da sala estará um projetor com uma tela para a transmissão de conteúdos de vídeo. Em cada uma das mesas estará disponível um livro e um jogo “Doutor Finanças e a Bata Mágica” para cada criança.

No *layout*, por força do contexto pandémico que se vive atualmente, deverá ter-se em consideração as normas da Direção Geral de Saúde em relação ao distanciamento entre crianças e formador.

Relativamente aos *webinars*, deverá ter-se em atenção o cenário que ficará atrás do formador. Este cenário deve ter o tom de azul identificado na Figura IX, o logotipo do Doutor Finanças e o Bichinho da Poupança em forma de peluche.

Figura XI: Layout da sala de formação



9.7.3. A Marca

A marca será o Doutor Finanças que estará perceptível de forma física através do respetivo logotipo: na bata do formador e nos materiais utilizados nas sessões.

Figura XII: Logotipo Doutor Finanças



10. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Os grandes objetivos estratégicos estão relacionados com o aumento do *brand equity* da marca, bem como o aumento do número de *leads* para as restantes áreas de negócio. Estes objetivos estão expostos ao desafio que passa pela abordagem a um mercado e segmento de clientes pouco explorado anteriormente pela empresa. Como tal, é crucial a boa formação prévia da equipa de vendas para que esta esteja preparada aquando da abordagem aos públicos-alvo.

Conforme mencionado anteriormente, este projeto não terá qualquer tipo de custo para os utilizadores, e conseqüentemente também não terá receitas provenientes de vendas diretas. Neste sentido, optou-se por resumir a equipa comercial ao responsável pelo plano de comunicação. Este elemento ficará também responsável por dar resposta a todas as questões que surjam de potenciais clientes. A este elemento da equipa cabe também partilha frequente e atualização de conteúdos nas redes sociais da marca.

10.1. Segmentos de Clientes

O modelo de negócio terá por base dois segmentos distintos de cliente para os quais foram definidos os seguintes perfis:

- **Educadores** – adultos que estão responsáveis pela educação de crianças entre os 6 e 10 anos. Procuram fornecer aos seus educandos ferramentas necessárias para a vida adulta, valorizando a educação financeira. Estes indivíduos estão recetivos a ajuda de terceiros por considerarem que não são capazes de serem os próprios a fornecer estas ferramentas aos mais novos. São também indivíduos com um estilo de vida moderno que pesquisam conteúdos acerca de educação infantil na internet;
- **Crianças** – consumidores com idades entre os 6 e 10 anos. Procuram atividades divertidas como forma de ocupação dos tempos livres. Que por já terem tido contacto com dinheiro, através de presentes monetários de familiares, têm curiosidade acerca da gestão do seu miniorçamento. Têm acesso à internet e competências tecnológicas que lhes permitem fazer pesquisas acerca dos temas pelos quais se interessam.

Uma vez que cada um dos segmentos tem o seu próprio perfil, é importante clarificar quais os respetivos objetivos, dores e ganhos através de um Mapa de Perfil do Cliente:

- **Educadores**
 - **Objetivos** – ter crianças que no futuro sejam adultos com decisões financeiramente conscientes; ter uma entidade que os substitua na tarefa de passar ferramentas educacionais aos mais novos;
 - **Ganhos** – contratar um serviço que diverte as crianças; ocupar os educandos durante os tempos livres; serviço gratuito;

- **Dores** – falta de conhecimento do serviço; falta de disponibilidade para incentivar as crianças a participar nas sessões; não reconhecer a marca com credível para a formação de crianças.

- **Crianças**

- **Objetivos** – participar numa atividade divertida, que os ajuda a passar os tempos livres;
- **Ganhos** – conhecer outras crianças; partilha de uma experiência com indivíduos da mesma idade;
- **Dores** – ter acesso e conhecimento do serviço; sensibilizar os educadores a participarem nas sessões; falta de interesse nos conteúdos abordados.

De forma a minimizar as dores e potenciar os ganhos é fundamental elaborar o Mapa da Proposta de Valor:

- **Educadores**

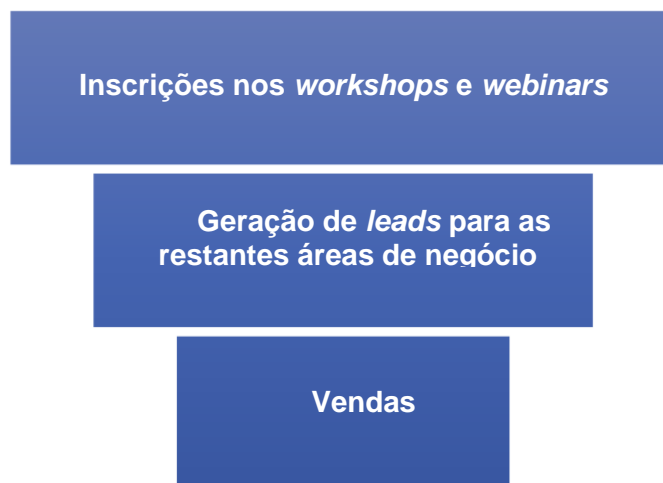
- **Potenciador de ganhos** – divulgar alguns dos jogos e dinâmicas que vão ser utilizados nos *workshops* através das ações de comunicação;
- **Analgésicos** – divulgação do serviço nos media digitais e redes sociais da marca; ações de comunicação que mostrem alguns testemunhos de crianças que já participaram; dinamização do *microsite* de literacia financeira do Doutor Finanças com partilha de conteúdos ligados ao tema; divulgação de que o serviço é gratuito.
- **Produtos e serviços** – atividade extracurricular que promove o conhecimento numa área diferente daquelas que habitualmente são destinadas a crianças; para as quais os educadores não tem disponibilidade e conhecimentos que lhes permitam serem os próprios a transmitir estas ferramentas aos mais novos; disponibilizado através da internet e de *workshops* presenciais.

- **Crianças**

- **Potenciador de ganhos** – dar a conhecer as personagens do Doutor Finanças e a Bata Mágica nas ações divulgadas; divulgar testemunhos de crianças que já tenham participado num dos *workshops*;
- **Analgésicos** – ter disponível no *microsite* de literacia financeira alguns jogos que captem a atenção das crianças a participar nos *workshops*; divulgação dos benefícios dos conteúdos abordados nos media digitais para consulta dos educadores;
- **Produtos e serviços** – atividade divertidas que permite a interação com crianças da mesma idade ao mesmo tempo em que aprendem a gerir o seu miniorçamento.

O modelo de negócio da Academia *Kids* Doutor Finanças estará assente no modelo de funil de conversão, conforme Figura XIII. A participação dos mais novos nas formações, gera *leads* por parte dos educadores que, conseqüentemente são convertidas em vendas. Desta forma, obter-se-á a fonte de receitas deste projeto.

Figura XIII: Modelo de negócio



10.2. Modelo Canvas

Além da definição dos 2 segmentos de clientes, é também importante esquematizar outras variáveis do modelo de negócio que são igualmente importantes como: os custos, as receitas, os recursos, atividades e parcerias chave, os canais de distribuição bem com a relação com os clientes. Através da Figura XIV é possível visualizar todas estas variáveis de forma esquematizada.

Figura XIV: Modelo Canvas

Parcerias chave <ul style="list-style-type: none"> • Media digitais; • Pedagogos. 	Atividades chave <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de conteúdos pedagógicos; • Ações de comunicação; • Acompanhamento das <i>leads</i> geradas. 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Segmento A – Dar educandos acesso a <i>workshops</i> que lhes permitam serem no futuro adultos com decisões financeiras mais conscientes; • Segmento B – Ter acesso a atividades que os divirta e entretenha, ao mesmo tempo em que têm acesso a conteúdos relacionados com um tema que lhes desperta o interesse – o dinheiro. 	Relações com os clientes <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação nas redes sociais; • Equipa de vendas; • Avaliação do serviço pós-venda. 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Segmento A - Os Educadores • Segmento B – As Crianças
	Recursos chave <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros e humanos para o desenvolvimento de conteúdos; • Equipamento e tecnologia; • Recursos humanos para a prestação do serviço. 		Canais <ul style="list-style-type: none"> • Micro site no Portal Doutor Finanças; • Sala de formação na sede da empresa. 	
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> • Salários; • Desenvolvimento de conteúdos (contratação de pedagogo); • Marketing e Comunicação; • Fornecimento de serviços externos; • Impostos. 		Estrutura de receitas <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brand awareness</i> da marca; • Captação de <i>leads</i> para as restantes áreas de negócio. 		

11. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da Academia *Kids* Doutor Finanças requer a execução das ações identificadas aquando da análise de mercado. Contudo, uma vez que as ações identificadas estão bastante relacionadas entre si optou-se pela reestruturação das mesmas, conforme descrito na Tabela III.

Tabela III: Lista de ações a desenvolver no plano de implementação

Ação 1 - Desenvolver um programa de educação financeira para crianças Ação 2 - Desenvolver ações de educação financeira online Ação 7 - Disponibilizar gratuitamente conteúdos educacionais de literacia financeira Ação 6 - Dinamização de sessões na sede e loja da empresa	Ação I - Projeto de educação financeira para crianças
Ação 3 - Contratação de um responsável por desenvolver conteúdos pedagógicos associados a educação financeira e destinados a crianças	Ação II - Conteúdos pedagógicos
Ação 4 - Reforçar parcerias com medias digitais para que se passem a divulgar conteúdos de literacia financeira para os mais novos Ação 8 - Elaborar um plano de comunicação para comunicar os novos serviços do Doutor Finanças	Ação III - Plano de comunicação
Ação 9 - Dinamizar as redes sociais e site da marca para divulgação das ações de comunicação do serviço da empresa	
Ação 5 - Criar uma base de dados de clientes para acompanhar as leads geradas nestas novas ações de formação	Ação IV - Segmentar e acompanhar as leads geradas

11.1. Ação I – Projeto de educação financeira para crianças

O Doutor Finanças irá desenvolver um projeto de educação financeira com conteúdos específicos para crianças. Os grandes objetivos deste projeto são o aumento do *brand equity* da marca, acompanhado pela captação de novas *leads* para as restantes áreas de negócio.

Este projeto será desenvolvido em duas vertentes: *webinars* e *workshops* presenciais. Tal como mencionado anteriormente, os *workshops* presenciais estão condicionados à evolução da situação pandémica que se vive atualmente. Como tal, até que a situação pandémica esteja completamente ultrapassada, todas as sessões irão ocorrer na forma de *webinars*.

Tendo por base os objetivos do projeto, tanto as sessões presenciais como *online* vão ser totalmente gratuitas para os utilizadores. As receitas serão captadas de forma indireta através de *cross-selling* com outros produtos.

Para sessões desenvolvidas em formato de *webinars* será utilizado para o efeito o *microsite* da empresa, que está dedicado atualmente à educação financeira. As sessões, conforme descrito anteriormente, terão um limite máximo de 10 crianças entre os 6 e os 10 anos. Para que a sessão se realize será necessário um número mínimo de 6 participantes. Durante o ano letivo 2021/22, estão programados *webinars* semanais de setembro 2021 a junho 2022, com interrupções de dezembro a janeiro.

Para a execução dos *webinars* vão ser considerados elementos que já integram a empresa nomeadamente:

- 1 formador;

- 1 elemento da equipa de informática e pela captação de vídeo e áudio para a transmissão *online*.

Os *workshops* presenciais vão ser desenvolvidos na loja localizada no Porto e na sede localizada em Lisboa. À semelhança dos *webinars* estas sessões terão um limite máximo de 10 crianças. Para que a sessão se realize será necessário um número mínimo de 6 participantes.

No ano letivo 2021/2022, os *workshops* estão previstos ocorrerem nos períodos de interrupção do calendário escolar, ou seja, nos meses Dezembro, Abril e Julho. Em cada um dos meses vão ser realizadas 4 sessões: 2 em Lisboa e 2 no Porto.

No dia destas sessões deverão ser destacados os seguintes elementos:

- 1 formador;
- 1 responsável pela captação de vídeo e áudio para monitorização e arquivo;
- 1 elemento de *backstage*;

A inadaptabilidade da equipa da Academia Kids Doutor Finanças, a fraca adesão às sessões de formação, eventuais problemas de transmissão de vídeo e áudio dos *webinars* e o prolongar da situação pandémica são algumas das dificuldades associadas a esta ação.

No que diz respeito ao orçamento, conforme indicado anteriormente vão ser utilizados apenas recursos internos da empresa. Esta gestão orçamental irá permitir minimizar os custos associados ao projeto. Ainda assim, foi considerado um orçamento de 10.000€ para esta ação.

Tabela IV: Calendarização ação I

	2021												2022											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Mobilidade interna dos recursos humanos necessários para a Academia Kids																								
Definição da equipa Academia Kids																								
Formação dos recursos humanos																								
Realização de <i>webinars</i>																								
Realização de <i>workshops</i>																								

11.2. Ação II - Conteúdos pedagógicos

De forma a assegurar a qualidade dos conteúdos e ferramentas utilizadas aquando das sessões, optou-se por contratar um elemento externo especialista em pedagogia com conhecimentos acerca de educação financeira.

Este responsável irá estar a trabalhar em colaboração com a restante equipa, em regime de prestação de serviços, durante os primeiros 6 meses do projeto. Considerou-se esta duração adequada para criar conteúdos e ferramentas que permitam ter 12 sessões com estruturas distintas entre si.

Para o recrutamento e seleção deste indivíduo contar-se-á com a equipa de recursos humanos da empresa, acompanhado pelo *Team Leader* da Academia Doutor Finanças. A dificuldade desta ação decorre exatamente deste processo, ou seja, encontrar alguém com o

perfil pretendido e que se adapte ao projeto. Esta questão poderá atrasar a implementação do restante projeto.

Assim, prevê-se um orçamento de cerca de 12.000€, ou seja, 2.000€ mensais para a remuneração deste indivíduo.

Como forma de atestar o desenvolvimento adequado desta ação, optou-se por definir momentos mensais de monitorização e controlo, em que terão de ser apresentados a cada mês o planeamento de 2 sessões, pressupõe-se também a apresentação de propostas de ferramentas e conteúdos a utilizar em cada sessão.

Tabela V: Calendarização ação II

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Processo de recrutamento												
Processo de seleção												
Primeiro contacto com a restante equipa												
Desenvolvimento e produção de conteúdos												
Monitorização e controlo												

11.3. Ação III - Plano de comunicação

O plano de comunicação deste projeto, seguirá a estratégia do plano definido para a marca Doutor Finanças. O principal objetivo é alavancar o *brand awareness* e, conseqüentemente o *brand equity* da marca.

As ações de comunicação vão estar divididas entre o *online* e *offline* e acompanhadas de perto pela equipa de Marketing do Doutor Finanças. Desta forma passa-se a detalhar:

11.3.1. Redes sociais

A inclusão deste projeto nas ações de comunicação realizadas nas redes sociais da marca tem como objetivos: *i)* dar a conhecer o projeto aos públicos-alvo; *ii)* envolver a comunidade para que esta reconheça a marca como uma entidade credível na área da educação financeira; *iii)* alavancar o *brand awareness* do Doutor Finanças.

Este plano de ação prevê a utilização do *content marketing* como forma de aproximar e envolver os públicos-alvo com o projeto. Neste sentido, será feita a partilha de conteúdos dedicados à educação financeira dos mais novos, relevantes ora a educadores, ora a crianças.

Estes conteúdos vão ser disponibilizados através do Portal Doutor Finanças e, posteriormente partilhados nas redes sociais da marca. Contudo, cada uma das redes será direcionada para um público-alvo:

- Instagram, Facebook, Twitter e o LinkedIn – uma vez que a criação de um perfil nestas redes sociais pressupõe que o utilizador tenha mais de 13 anos, estas vão ser utilizadas para a partilha de conteúdos direcionados aos educadores, tais como:

“6 dicas para ensinar as crianças a poupar”, “Mesada ou semanada? Saiba qual é o mais correto para a idade dos seus filhos”, “Saiba como explicar às crianças de onde vem o dinheiro”, “Ensine às crianças a definir um objetivo de poupança” ou “Educação financeira sem tabus: saiba como ensinar o tema aos mais novos”;

- Youtube – dado que é a rede social de eleição dos mais novos será utilizada para comunicar com o público-alvo infantil, através de partilha de vídeos com temas como: “Sabes o que fazer ao dinheiro que recebeste no Natal?” ou “Aprende qual o valor do teu dinheiro”.

Em cada um destes artigos estará disponível um *link* que direciona o utilizador para a página *web* em que é possível fazer as inscrições para os *webinars* e *workshops*.

A principal dificuldade associada será a descredibilização ou desconfiança dos seguidores em associar o Doutor Finanças ao tema da educação financeira infantil.

A monitorização deverá ser feita com base nos seguintes indicadores: número de *clicks* e aumento de tráfego na página *web* das inscrições. Além disto, é necessário acompanhar quantos seguidores efetivaram inscrições. Para tal, será necessário que a *source* da campanha/publicação fique associada à inscrição que deu origem.

As metas destas campanhas vão ser: aumento de 30% no tráfego da página *web* das inscrições e, que 10% dos *clicks* resultem em inscrições efetivas.

Uma vez que os recursos utilizados serão recursos internos da empresa não foi considerado orçamento para esta ação.

Tabela VI: Calendarização ação III.1

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produção de vídeos para o Youtube												
Produção de artigos de educação financeira infantil												
Publicação de conteúdos nas redes sociais												

11.3.2. Parcerias estratégicas com os media digitais

Conforme mencionado aquando da análise interna, o Doutor Finanças conta com uma rede de parcerias ligadas aos media digitais. Com estes parceiros existe um compromisso de criar conteúdos para que estes possam publicar de forma regular nos respetivos sites. Assim sendo, o que se pretende é alargar esta rede para que seja possível utilizá-la aquando da divulgação da Academia *Kids* Doutor Finanças.

Com esta ação pretende-se dar a conhecer o projeto ao público-alvo dos educadores, criando confiança e credibilidade em torno do projeto e, originando novas inscrições nos *webinars* e *workshops*. Esta divulgação também terá impacto quando forem as crianças a dar

a conhecer o projeto aos seus educadores, e estes procurarem *online* mais informações acerca do mesmo.

De forma a dinamizar esta parceria para a área em questão, será necessário desenvolver um conjunto de artigos e entrevistas, relacionados com educação financeira para crianças, que possam ser publicados nos *sites* destes parceiros. Estes conteúdos serão publicados mensalmente durante os primeiros 3 meses do projeto, e repetem-se aquando da abertura das inscrições para novas sessões.

Será por isso fundamental ter o apoio da equipa de marketing do Doutor Finanças, uma vez que são quem gere as parcerias com os media. Ou seja, a equipa de marketing deverá fazer-se acompanhar pela equipa da Academia Kids Doutor Finanças aquando das reuniões com estes parceiros.

A dificuldade desta ação está na negociação com parceiros. Podem surgir complicações em vários pontos, nomeadamente que estes não se mostrem recetivos à colaboração neste projeto ou que não concordem com a periodicidade das publicações.

Estas parcerias não têm qualquer tipo de custos associados, por isso não foi definido orçamento para tal.

A monitorização desta ação passa por acompanhar mensalmente o retorno que as publicações terão no número de novas inscrições. Para tal, vão ser rastreados, através de *sources*, todos os acessos ao *site* que têm origem num dos artigos ou entrevistas publicadas. As *sources* vão também permitir identificar quais as publicações que resultaram num maior número de inscrições efetivas.

De forma a ser possível medir a *performance* desta ação, estabeleceu-se como meta o aumento de 30% no tráfego do *link* associado às inscrições, e que destes 30% cerca de 20% resultem em inscrições efetivas.

Tabela VII: Calendarização ação III.2

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Definir <i>guidelines</i> entre o Departamento de Marketing e a equipa da Academia Kids Doutor Finanças para o contacto com os parceiros media												
Contacto e negociação com os parceiros media												
Elaborar conteúdos para serem publicados												
Disponibilização dos conteúdos aos parceiros												
Publicação dos conteúdos no site dos media												
Acompanhamento dos resultados da ação												

11.3.3. Parcerias digitais com os media tradicionais

No arranque do projeto será fundamental dar a conhecê-lo ao maior número de pessoas possível. Para tal, optou-se por incluir neste plano algumas ações de comunicação *offline*,

nomeadamente através dos media tradicionais, algo que já é habitual na estratégia de comunicação da marca.

O Doutor Finanças é frequentemente convidado para entrevistas em programas televisivos de *day-time*. Assim, aquando da abertura das inscrições para os primeiros *webinars* será dinamizada uma entrevista com o Dr. Rui Bairrada. Nestas entrevistas, serão abordados alguns temas relacionados com a educação financeira, e na parte final da entrevista será dada referência às formações.

Aquando dos *workshops* presenciais na loja do Porto está pensada uma entrevista ao Dr. Rui Bairrada no Porto Canal, programa “Filhos e Cadilhos”.

A dificuldade desta ação está diretamente relacionada com a adesão dos parceiros, caso estes não se mostrem disponíveis esta ação não será possível de concretizar.

Em relação ao orçamento, à semelhança do ponto anterior, esta ação não terá lugar a custos.

O impacto será medido pelo tráfego da página *web* das inscrições. Considera-se bem-sucedida se, em cada uma das entrevistas, o tráfego aumentar 20% face à média registada na última semana.

Tabela VIII: Calendarização ação III.2

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Contacto com os parceiros media												
Entrevistas com o Dr. Rui Bairrada												

11.4. Ação IV – Segmentar e acompanhar as *leads* geradas

Um dos objetivos estratégicos deste projeto é a captação de *leads* para as restantes áreas de negócio da empresa. Neste sentido é essencial cruzar as inscrições nas sessões com os novos pedidos de contacto para outros produtos da marca. O objetivo desta ação é quantificar o retorno financeiro do projeto.

Conforme mencionado na análise interna, a empresa dispõe de um sistema próprio de CRM que permite acompanhar todos os clientes que solicitam pedidos de contacto. Uma vez que o cliente, no momento do registo, disponibiliza o contacto de email e número de telemóvel, é possível identificar todos pedidos de contacto que este realizou para as diferentes áreas de negócio. O intercalar destas informações será também feito para este novo projeto, permitindo identificar os educadores que inscreveram as crianças nas formações e, mais tarde, optaram por contactar o Doutor Finanças para outras questões. Assim será possível quantificar e qualificar o retorno em vendas deste projeto.

Para tal, será necessário criar no atual CRM um novo separador onde vai estar disponível a listagem de educadores com a indicação se entrou ou não em contacto com a empresa para

outros produtos. Nesta fase será imprescindível a colaboração, uma vez mais, da equipa de Marketing.

Caso os educadores optem por fazer um pedido de contacto com um outro email e número de telemóvel dificilmente a empresa conseguirá rastrear estas *leads*, sendo assim a principal dificuldade desta ação.

A monitorização destes resultados será feita mensalmente ao longo do projeto e, considera-se bem sucessiva se 15% dos educadores resultarem em novas *leads*, e destes 30% contratem produtos e serviços por intermédio do Doutor Finanças.

Tabela IX: Calendarização ação IV

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião inicial com o Departamento de Marketing												
Criar e testar o novo separador no CRM												
Monitorização dos resultados												

11.5. Monitorização

De forma a garantir a boa execução deste projeto, estabeleceram-se os seguintes indicadores-chave de sucesso:

1. 28 *webinars* ao longo da primeira fase do projeto;
2. Garantir o total de 12 *workshops*, 6 em Lisboa e 6 no Porto, ao longo da primeira fase do projeto;
3. Assegurar uma média de 8 inscritos por sessão;
4. 15% das inscrições resultem em novas *leads* para as restantes áreas de negócio;
5. 30% das *leads* geradas resultem em processos contratados com sucesso.

11.6. Cronograma

Na Tabela X é possível verificar que as ações de preparação da Academia Kids Doutor Finanças vão decorrer entre janeiro e agosto de 2021. Posteriormente, entre setembro de 2021 e julho de 2022 está planeado realizarem-se os *workshops* e *webinars*. A acompanhar estas duas fases irão decorrer sempre ações de monitorização e controlo, de forma a garantir a qualidade e boa execução do projeto.

Tabela X: Cronograma geral do projeto

	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião inicial com o Departamento de Marketing												
Criar e testar o novo separador no CRM												
Monitorização dos resultados												

12. PLANO DE CONTINGÊNCIA

Na sequência da instabilidade causada pela atual pandemia e de modo a antever alguns outros desvios ao planeamento feito até então será elaborado um plano de contingência. Assim sendo, detalhar-se-ão em seguida alguns dos riscos previsto bem como as respetivas contingências e medidas de mitigação:

1. Situação pandémica alastrar-se durante os próximos anos: este é um dos principais riscos que, mediante as medidas tomadas pelo governo português, poderá limitar ou até mesmo inviabilizar os *workshops* que estão previstos serem presenciais. Caso esta contingência se verifique a empresa optará por excluir este canal de distribuição, fazendo todas as sessões de forma *online*. Neste caso, o impacto nos custos é residual, uma vez que todas as ações presenciais estão previstas serem na sede da empresa, não estando assim em causa nenhuma verba relativa à reserva do espaço;
2. Inadaptação do formador ao público-alvo: neste caso terá de ser feita a monitorização e avaliação detalhada de cada uma das sessões, de modo a que seja possível alterar o formador assim que este demonstre que não cria empatia com as crianças. Para tal, é necessário que a equipa de formadores seja composta por duas pessoas de forma a que seja possível agir no imediato;
3. *Feedback* negativo dos educadores nas redes sociais: de forma a minimizar o possível contágio de *feedback* negativos de clientes entre a restante comunidade, será necessária a monitorização diária de todas as interações relacionada com a Academia Kids Doutor Finanças. Após identificadas estas interações a marca deverá atuar rapidamente junto do consumidor;
4. Pouca adesão aos *workshops*: assim que sejam divulgadas as datas dos *workshops* e dos *webinars* a equipa deverá definir o número mínimo de inscrições para que as sessões se concretizem. Caso o número de inscrições seja inferior ao valor mínimo a equipa deverá intensificar as ações de comunicação e, em último caso, cancelar a sessão e contactar cada um dos inscritos para que seja possível reagendar para uma outra sessão. Dados os custos reduzidos associados a cada uma das sessões este risco não terá grande impacto.

13. PLANO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRO

O presente projeto, tal como mencionado anteriormente, não prevê receitas provenientes de vendas diretas. Com a academia espera-se que os educadores passem a ter conhecimento e envolvimento com a marca, a ponto de procurarem o Doutor Finanças para a intermediação de contratos de crédito ou seguros. Neste sentido, considerou-se importante estimar o impacto da Academia Kids nos resultados da empresa.

Para a estimativa de vendas, começou-se por definir o peso de cada uma das áreas de negócio no volume de vendas da empresa. Conforme Tabela XI, a maior percentagem de receitas advém do crédito habitação, seguido do crédito pessoal. Tal como referido anteriormente, as vendas associadas a estas áreas de negócio resultam do comissionamento, por parte de entidades parceiras, dos processos contratualizados com sucesso. Neste sentido, o crédito habitação e pessoal têm comissões médias de 1% e 7% respetivamente sobre o volume de negócio. Adicionalmente, importou também definir o valor estimado de cada um dos processos contratualizados, para isso assumiu-se o montante médio dos contratos nestas duas áreas.

Tabela XI: Pressupostos financeiros para a estimativa de receitas

Pressupostos financeiros		Valor
Taxa de conversão de inscrições em <i>leads</i>		15%
Taxa de conversão de <i>leads</i> em processos contratados		30%
Crédito Habitação	Peso da atividade no volume de vendas	92%
	Comissionamento médio	1%
	Montante médio de contrato	135 000 €
Crédito Pessoal	Peso da atividade no volume de vendas	8%
	Comissionamento médio	7%
	Montante médio de contrato	25 000 €

Tendo em conta os indicadores-chave de negócio definidos no ponto 11.5, estima-se que este projeto, entre setembro 2021 e junho de 2022, conte com um total de 320 inscritos. Considerando uma taxa de conversão de 15%, estimou-se que o total de inscrições resulte em 48 *leads*, e destas que 14 sejam contratadas com sucesso. Para o cálculo da conversão de *leads* em processos contratados assumiu-se a taxa de conversão média disponibilizada pela empresa. Com base nestes valores, e conforme Tabela XII, estima-se que este projeto origine 19.757€ em vendas indiretas.

Tabela XII: Previsão de vendas

Previsão de vendas		Valor
Total de inscritos em <i>webinars</i> e <i>workshops</i> no ano letivo de 2021/22		320
Número total de <i>leads</i> criadas após <i>workshops</i> e <i>webinars</i>		48
Número de processos de crédito contratados		14
Crédito Hab.	Número de processos de crédito habitação contratados	13
	Volume de vendas previstas em crédito habitação	17 885 €
Crédito Pessoal	Número de processos de crédito habitação contratados	1
	Volume de vendas previstas em crédito habitação	1 872 €
Total de volume de vendas previstas		19 757 €

Assim sendo, com base nos custos inerentes à implementação do projeto e, da previsão de receitas elaborada foi possível resumir na Tabela XIII o orçamento previsto para três anos de exercício. Considerando 2021 como ano zero, para o cálculo dos anos seguintes foi projetado um crescimento de 5% nas vendas.

Da análise à Tabela XIII, é possível verificar que o retorno em vendas é suficiente para recuperar o investimento feito pela empresa na Academia *Kids*.

Tabela XIII: Orçamento previsional a 3 anos

Área	Descrição	2021	2022	2023
Vendas	Receitas Crédito habitação	- €	17 885 €	19 673 €
	Receitas Crédito pessoal	- €	1 872 €	2 059 €
Receitas Brutas		- €	19 757 €	21 732 €
Custos	Implementação do projeto	10 000 €	2 000 €	2 000 €
	Desenvolvimento de conteúdos	12 000 €	- €	- €
Custos		22 000 €	2 000 €	2 000 €
Lucro Bruto		- 22 000 €	17 757 €	19 732 €
Margem Bruta do projeto a 3 anos				37%

Importa referir que, além dos benefícios económicos descritos, existem outros benefícios a médio/longo prazo que são difíceis de quantificar e, por isso não foram incluídos no cálculo dos indicadores financeiros deste projeto. Com outros benefícios entenda-se: o aumento do número de *leads* associadas de indivíduos que não tiveram ligação direta ao projeto, contudo foram alvo da sua comunicação, e aumento da notoriedade da marca Doutor Finanças. De forma a tornar estes indicadores mensuráveis, ao fim do primeiro período de sessões, será feito um levantamento do tráfego do *microsite* da marca associado à literacia financeira, e do número de clientes que em chamada telefónica com os “doutores” mencionam a Academia *Kids* Doutor Finanças.

14. CONCLUSÃO

Tendo em conta a investigação e pesquisa feita ao longo deste projeto, é possível concluir que tanto as sociedades, como os educadores e, os próprios organismos de supervisão e administração estão bastante conscientes da necessidade da educação financeira aplicada a crianças. Os mais novos são identificados com um dos grandes influenciadores do processo de compra dos seus agregados familiares e, além disso, são os adultos do futuro. Os vários artigos científicos analisados, referem que os educadores são o canal de educação financeira mais importante das crianças contudo, estes têm consciência da sua falta de disponibilidade e competência para serem os próprios a transmitir estas ferramentas. Assim, procuram delegar a terceiros esta função. Neste sentido, conclui-se que o presente projeto responde a uma necessidade da sociedade português.

O contexto pandémico que se vivenciou desde o início de 2020 fez com que as novas tecnologias ficassem mais presentes na educação dos mais novos e das suas famílias, o que representa uma oportunidade forte para este projeto.

O presente plano de marketing teve como objetivo estruturar a implementação de um projeto de educação financeira para crianças, de forma a alavancar o *brand equity* da marca e, captar *leads* para as restantes áreas de negócio. Após análise ao plano de viabilidade económico-financeira, é possível concluir que o investimento realizado é recuperado ao fim de 3 anos.

Importa ressaltar que o sucesso deste projeto depende da monitorização das ações implementadas, bem como da análise permanente aos riscos associados ao plano de contingência.

15. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Journal of Business Research*, 247-248.
- Aggarwal, V., & Khurana, S. (2016). Influence of children in family buying process. *Journal of Management Research*, 146-156.
- APB. (2016). *Revista de Educação Financeira*.
- APS. (06 de Março de 2019). APS. Obtido de <https://www.apseguradores.pt/Seguros-e-Cidadania/HomePage.aspx> consultado a 07/03/2019
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision* 48 (10), 1469-1492.
- ASF, Banco de Portugal e CMVM . (21 de Outubro de 2016). *Relatório do 2.º Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa*. Obtido de Banco de Portugal : <https://www.bportugal.pt/page/divulgacao-dos-resultados-do-2o-inquerito-literacia-financeira-da-populacao-portuguesa> consultado a 07/04/2019
- ASF, CMVM e BdP. (2015). *Relatório do 2º Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa*.
- Banco de Portugal . (27 de Setembro de 2020). *Intermediários de crédito*. Obtido de Banco de Portugal : <https://www.bportugal.pt/intermediarios-credito/> consultado a 27/10/2020
- Banco de Portugal . (1 de Junho de 2020). *Intermediários de crédito – o que mudou para o cliente bancário*. Obtido de Banco de Portugal : <https://www.bportugal.pt/page/intermediarios-de-credito-o-que-mudou-para-os-clientes-bancarios> consultado a 27/10/2020
- Banco de Portugal. (2010). *Relatório do Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa*. Lisboa.
- Banco de Portugal. (19 de Fevereiro de 2019). *OCDE coloca em consulta pública recomendação sobre literacia e educação financeira*. Obtido de Portal do Cliente Bancário: <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/noticias/ocde-coloca-em-consulta-publica-recomendacao-sobre-literacia-e-educacao-financeira> consultado a 27/10/2020
- Banco de Portugal. (03 de Março de 2019). *Taxas de juro no crédito aos consumidores*. Obtido de Cliente Bancário: <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/taxas-de-juro-no-credito-aos-consumidores> consultado a 27/10/2020

Banco de Portugal. (23 de Outubro de 2020). *Educação financeira digital para jovens - o que é*. Obtido de Cliente Bancário: <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/educacao-financieira-digital-para-jovens-o-que-e> consultado a 27/10/2020

Banco de Portugal, CMVM e Instituto de Seguros de Portugal. (06 de Março de 2019). *Plano Nacional de Formação Financeira 2011-2015*. Obtido de ASF: https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/EC629AD2-82E0-4246-9DD5-967A7A0AFD5D/0/BrochuraPNFF_FINAL.pdf consultado a 27/10/2020

Banco de Portugal, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e Instituto de Seguros de Portugal. (2011). *Plano Nacional de Formação Financeira 2011-2015*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.

Diário de Notícias (28 de Maio de 2019). *Banco a banco. Quanto injetou e recebeu o Estado desde 2007*. Obtido de Diário de Notícias : <https://www.dn.pt/dinheiro/banco-a-banco-quanto-injetou-e-recebeu-o-estado-desde-2007-10951087.html> consultado a 01/05/2020

Executive Digest (2 de Outubro de 2020). *Finanças dos portugueses sob pressão. “Quanto maior for o conhecimento mais perto estarão de decidir bem”, afirma Rui Cunha Santos*. Obtido de Executive Digest : <https://executivedigest.sapo.pt/financas-dos-portugueses-sob-pressao-quanto-maior-for-o-conhecimento-mais-perto-estarao-de-decidir-bem-afirma-rui-cunha-santos/> consultado a 15/10/2020

Burnet, M. (1965). *Abc of literacy*. Paris: United Nations.

Cetelem e Observador . (Outubro de 2018). *O Observador Cetelem 2018 - Estudo sobre Literacia Financeira*. Obtido de <https://www1.cetelem.pt/observador/estudos.html> consultado a 01/09/2020

Conselho Nacional de Supervisores Financeiros. (Junho 2016). *Plano Nacional de Formação Financeira*. Lisboa : ASF, BdP e CMCM. consultado a 01/06/2019

Diário de Notícias (27 de Janeiro de 2020). *Moody's mantém rating acima do 'lixo' e perspectiva positiva de Portugal*. Obtido de Diário de Notícias : <https://www.dn.pt/dinheiro/moodys-mantem-rating-acima-do-lixo-e-perspetiva-positiva-de-portugal-11719997.html> consultado a 30/01/2020

Dinheiro Vivo (2018). Carlos Costa: Endividamento das famílias é uma vulnerabilidade da economia. *Dinheiro Vivo* consultado a 21/05/2020

Dinheiro Vivo (27 de Abril de 2019). *Bancos aceleram digitalização para fintar a onda de fintechs*. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bancos-aceleram-digitalizacao-para-fintar-a-onda-de-fintechs-12786843.html> consultado a 22/05/2020

- Direção-Geral da Educação . (22 de Outubro de 2020). *Plano Nacional de Formação Financeira*. Obtido de <https://www.dge.mec.pt/plano-nacional-de-formacao-financeira> consultado a 06/11/2020
- Doutor Finanças. (24 de Outubro de 2020). *Literacia Financeira*. Obtido de Doutor Finanças : <https://www.doutorfinancas.pt/videos-de-literacia-financeira/> consultado a 01/11/2020
- Doutor Finanças. (21 de Agosto de 2020). *Portal Doutor Finanças: conheça as novas funcionalidades*. Obtido de Doutor Finanças: <https://www.doutorfinancas.pt/literacia-financeira/portal-doutor-financas-conheca-as-novas-funcionalidades/> consultado a 01/11/2020
- Doutor Finanças. (07 de Março de 2019). *Doutor Finanças*. Obtido de Doutor Finanças: <https://www.doutorfinancas.pt/> consultado a 01/11/2020
- Doutor Finanças. (28 de Outubro de 2020). *Aprender literacia financeira com o jogo de tabuleiro “Doutor Finanças e a Bata Mágica”*. Obtido de Doutor Finanças : <https://www.doutorfinancas.pt/vida-e-familia/aprender-literacia-financeira-com-o-jogo-de-tabuleiro-doutor-financas-e-a-bata-magica/> consultado a 01/11/2020
- Doutor Finanças. (21 de Agosto de 2020). *doutorfinancas.pt*. Obtido de Um livro que, a brincar, a brincar, vai ensinar as crianças a poupar!: <https://www.doutorfinancas.pt/livro-infantil-ensina-criancas-a-poupar/> consultado a 01/11/2020
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity. *Global Business and Management Research* , 8 (3), 55.
- Executive Digest. (14 de Dezembro de 2019). *Como explicar o que é a poupança às crianças?* Obtido de Executive Digest : <https://executivedigest.sapo.pt/como-explicar-o-que-e-a-poupanca-as-criancas/> consultado a 01/03/2020
- Facebook - Doutor Finanças. (21 de Agosto de 2020). *Doutor Finanças* . Obtido de Facebook : <https://www.facebook.com/drfinancas/> consultado a 21/08/2020
- Financial Industry Regulatory Authority. (2003). *NASD investor literacy research: executive summary*. The U.S.
- Hamilton, K., & Catterall, M. (2006). Consuming Love in Poor Families: Children's Influence on Consumption Decisions. *Journal of Marketing Management*, 22(9-10), 1031-1052.
- Hoeffler, S., & Keller, K. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- INE. (2019). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias* . Lisboa: INE

- INE. (1 de Novembro de 2020). *Agregados domésticos privados: total e por número de crianças*. Obtido de PORDATA : <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela> consultado a 30/07/2020
- INE. (15 de Junho de 2020). *População residente, estimativas a 31 de Dezembro: total e por grupo etário*. Obtido de Pordata : <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-7> consultado a 30/07/2020
- Instagram - Doutor Finanças . (21 de Agosto de 2020). *Doutor Finanças* . Obtido de Instagram : <https://www.instagram.com/doutorfinancas.pt/?hl=pt> consultado a 21/08/2020
- Instituto Nacional de Estatística. (21 de Junho de 2020). Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1312&xlang=pt consultado a 21/08/2020
- ISP, BdP e CMVM. (06 de Março de 2019). *Relatório de Estabilidade Financeira - Dezembro 2018*. Obtido de Banco de Portugal: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_12_2018_pt.pdf consultado a 30/03/2019
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kempson, E., Collard, S., & Moore, N. (2005). *Financial capability: An exploratory study*. Consumer research report 37, Financial Services Authority.
- Kim, H.-B., Kim, W., & An, J. (2003). The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 335-351.
- Jornal de Negócios (20 de Abril de 2020). *Telescola: Aulas na televisão regressam hoje para 850 mil alunos*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/educacao/detalhe/telescola-aulas-na-televisao-regressam-hoje-para-850-mil-alunos> consultado a 30/05/2020 consultado a 01/05/2020
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of business ethics*. *Journal of business ethics* 95(3), 457-469.
- LinkedIn - Doutor Finanças . (21 de Agosto de 2020). *Doutor Finanças*. Obtido de LinkedIn :

<https://www.linkedin.com/company/doutorfinancas/?originalSubdomain=pt>
consultado a 21/08/2020

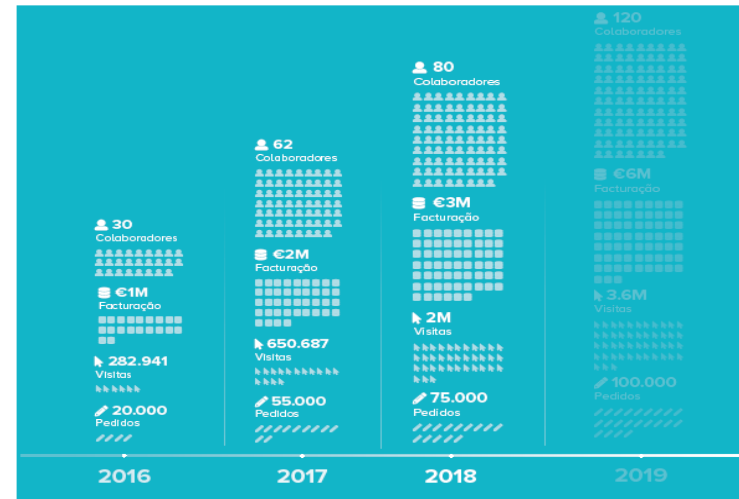
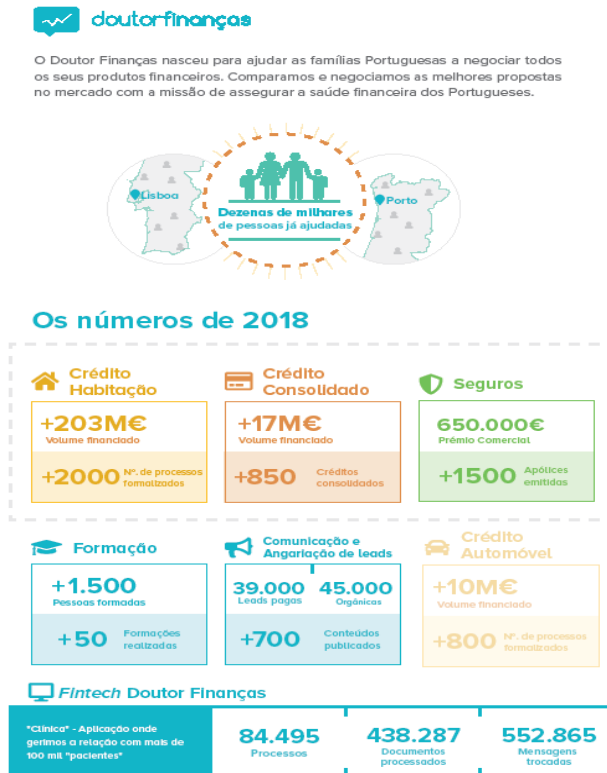
- Lusardi, A., & Mitchell, O. (2007). Baby Boomer Retirement Security: The roles of planning, financial literacy, and housinh Wealth. *Journal of Monetary Economics* 54(1), 205-224.
- Lusardi, A., Mitchell, O., & Curto, V. (2010). *Financial Literacy among the Young: Evidence and Implications for Consumer Policy (nº w17078)*. National Bureau of Economic Research .
- Mandell, L. (2007). *Financial Literacy of high school students*. New York: Handbook of Consumer Finance Research (p. 163-183).
- Marktest. (13 de Outubro de 2020). *Mobile é o canal bancário que mais cresce*. Obtido de Marktest: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~26ba.aspx> consultado a 15/10/2020
- Money Lab. (16 de Março de 2019). *"Quem Somos" e "Serviços"*. Obtido de <https://moneylab.pt/moneylab> consultado a 30/10/2020
- Moneylab. (25 de Outubro de 2020). *Quem somos* . Obtido de Moneylab: <https://moneylab.pt/moneylab> consultado a 30/10/2020
- Moneylabo. (10 de Outubro de 2018). *ISG recebe 2ª edição da Academia Financeira*. Obtido de Moneylabo: <https://moneylab.pt/2018/10/04/2115> consultado a 10/11/2020
- Moore, D. (2003). *Survey of Financial Literacy in Washington State: Knowledge, Behavior, Attitudes and Experiences*. The U.S.: Washington State University Social and Economic Sciences Research Center Technical Report.
- Mundy, S. (2008). *Financial Education programmes in Schools: Analysis of Selected Current Programmes and Literature* . OCDE .
- Noctor, M., Stoney, S., & Stradling, R. (1992). *Financial Literacy: A Discussion of Concepts and Competences of Financial Literacy and Opportunities for its Introduction into Young People's Learning*. London: Report prepared for the National Westminster Bank, National Foundation for Education Research.
- Notícias ao minuto. (26 de Junho de 2020). *Doutor Finanças está a recrutar (e tem duas dezenas de vagas)*. Obtido de Notícias ao minuto: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1517212/doutor-financas-esta-a-recrutar-abriu-duas-dezenas-de-vagas> consultado a 27/07/2020
- OCDE. (2005). *Recommendation on Principles and Good Practices*.
- OCDE. (2019). *Bruxelas avisa que inversão do ciclo pode pôr em risco pensões*. *Eco Sapo*, <https://eco.sapo.pt/2019/02/27/bruxelas-avisa-que-inversao-do-ciclo-pode-por-em-risco-pensoes/>. consultado a 21/04/2020

- OCDE. (Fevereiro de 2019). *Draft Recommendation of the OCDE Council on Financial Literacy and Education*. Obtido de OCDE: <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/Recommendation-on-FL-and-FE.pdf> consultado a 21/04/2020
- Observador. (30 de Março de 2020). *Ensino à distância. Diferentes velocidades entre escolas, alunos sem computadores e pais sem tempo trazem à tona as desigualdades*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/especiais/ensino-a-distancia-diferentes-velocidades-entre-escolas-alunos-sem-computadores-e-pais-sem-tempo-trazem-a-tona-as-desigualdades/> consultado a 30/10/2020
- Pawar, I. A., & Lavuri, R. (2018). Determinants of Customer-Based Brand Equity in Banking Setor. *Sumedha Journal of Management*, 7(1), 47-55.
- Pinar, M., Girard, T., & Eser, Z. (2012). Consumer-based brand equity in banking industry: A comparison of local and global banks in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 30 (5), 359-375.
- Pordata. (24 de Outubro de 2020). *Estabelecimentos nos ensinos pré-escolar, básico e secundário público: total e por nível de ensino*. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+nos+ensinos+pr%C3%A9+e+scolar++b%C3%A1sico+e+secund%C3%A1rio+p%C3%ABlico+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-1241> consultado a 21/11/2020
- Publico (8 de Outubro de 2020). *A “nova escola” tem um álibi?* Obtido de Publico : <https://www.publico.pt/2020/10/08/impar/opiniao/nova-escola-alibi-1934104> consultado a 01/10/2020
- Publico (22 de Junho de 2020). *Lesados do papel comercial do BES receberam a última prestação*. Obtido de Publico: <https://www.publico.pt/2020/06/22/economia/noticia/lesados-papel-comercial-bes-receberem-ultima-prestacao-acordada-1921453> consultado a 21/07/2020
- Remund, D. L. (2010). Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer. *Journal of Consumer Affairs* , 44 (2), 276-295.
- Schagen, S. (1997). *The evaluation of Natwest Face 2 Face with Finance*. National Foundation for Educational Research.
- Szpringer, W. (2007). Improving financial literacy: Reconciling suppliers and consumers? *Finance Bien Commun*, (3), 159-166.
- TVI24, Martins. (20 de Fevereiro de 2019). *Portugueses mais endividados e com cartões de crédito*. TVI24. Obtido de TVI24: <https://tvi24.iol.pt/economia/sobreendividamento/portugueses-mais-endividados-e-com-cartoes-de-credito> consultado a 21/05/2020
- Twitter - Doutor Finanças. (21 de Agosto de 2020). *Doutor Finanças* . Obtido de Twitter : https://twitter.com/doutor_financas consultado a 21/08/2020

- UE, NovaFCSH e LSE. (2019). *EU Kids Online Portugal*. Lisboa .
- Vaaland, T., Heide, M., & Gronhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 927-953.
- Vitt, L. A., Adeson, C., Kent, J., Lyter, D. M., & Siegenthaler, J. K. (2000). Personal Finance and the Rush to Competence: Financial Literacy Education in the U.S. *Fannie Mae Foundation*, p. 2.
- Wu, M. W., & Shen, C. H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives. *Journal of Banking & Finance*, 37 (9), 3529-3547.
- Youtube - Doutor Finanças . (21 de Agosto de 2020). *Doutor Finanças* . Obtido de Youtube : <https://www.youtube.com/c/DoutorFinan%C3%A7as/videos> consultado a 21/08/2020

16. ANEXOS

Anexo A – Infografia Doutor Finanças (2019)



Os nossos Parceiros

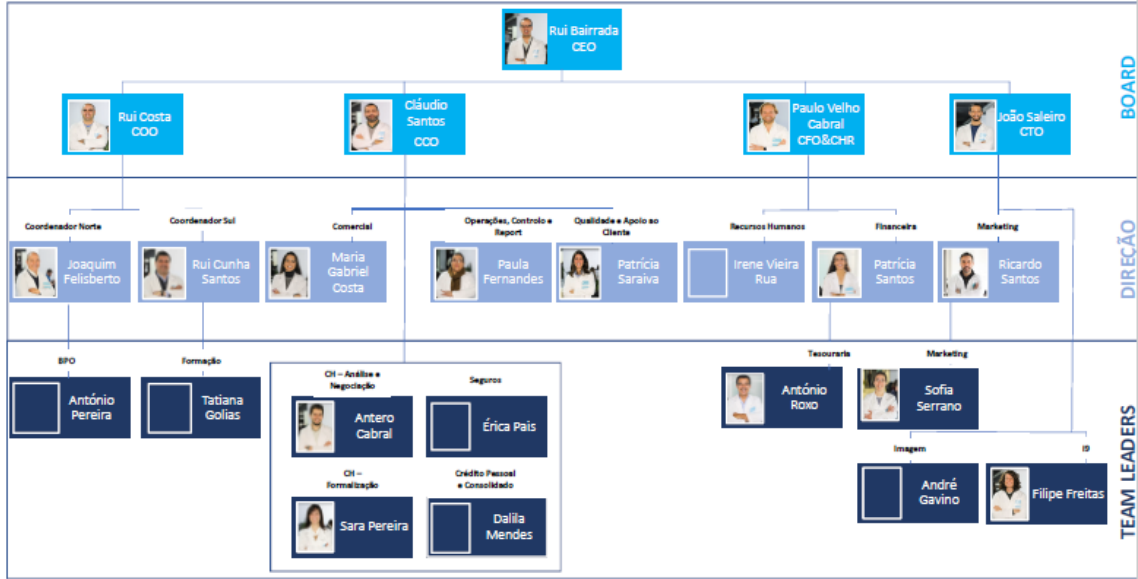


Anexo B– Ações de educação e literacia financeira desenvolvidas em Portugal

ASP, BdP e CMVM	<p>Este projeto nasce do reconhecimento da importância da definição de uma estratégia para o desenvolvimento da educação financeira no nosso país. “Plano Nacional de Formação Financeira” foi desenvolvido tendo por base as práticas internacionais desenvolvidas pela INFE. Este plano está a produzir efeitos desde 2011 e conta com as seguintes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> O Concurso Todos Contam O Portal Todos Contam (www.todoscontam.pt) O Dia da Formação Financeira (APB, 2016)
APS	<p>A APS em 2012 desenvolveu um plano estruturado que tem como objetivo promover os conhecimentos e atitudes financeiras perante riscos, apoiando também a inclusão financeira e o desenvolvimento de hábitos de poupança. As iniciativas desenvolvidas por este plano passam por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jogo – “Protege-te dos Riscos” “Jogos Sérios” associados à promoção dos conhecimentos ligados a seguros Coleção de livros – “O risco espreita, mais vale jogar pelo seguro” e “Desastre e Catástrofes Naturais” (APS, 2019)
Diversas instituições bancárias	<p><u>Barclays</u> - “Contas à vida Barclays – Jovens”, Contas à vida Barclays – Adultos e Famílias”, “<i>Money Town</i>”;</p> <p><u>BiG</u> – “<i>Roadshows</i> sobre Poupança e Investimento”, Manuais Educativos – “Kit Crianças <i>First Money</i>”, “Kit Jovens <i>First Money</i>”;</p> <p><u>Banco Carregosa</u> – “Joga da Bolsa”;</p> <p><u>BPI</u> – Apresentações pedagógicas sobre a “Importância de Poupar” e o livro “Tu e o Dinheiro”;</p> <p><u>CGD</u> – Portal “Saldo Positivo” e iniciativas na Kidzania</p> <p><u>CA</u> – Desenvolveu ações de formação junto de escolas de 1º e 2º ciclo em parceria com a associação Empresários para a Inclusão Social</p> <p><u>BCP</u> – Divulgação de conteúdos ligados às Finanças pessoais no <i>site</i> do banco, coleção de livros – “Como ensinar os meus filhos a poupar”, “O meu primeiro livro de finanças pessoais”. (APB, 2016)</p>
Money Lab by Barbara Barroso	<p>Este é um projeto de educação e literacia financeira que desenvolve ações junto da população em geral, através dos seguintes serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formações Eventos Conteúdos Aconselhamento <p>(Money Lab, 2019)</p>
Doutor Finanças	<p>Lançamento do livro “Faz Crescer o teu Mealheiro” (Doutor Finanças, 2019)</p>

Anexo C – Estrutura Organizacional do Doutor Finanças

Doutor Finanças | ESTRUTURA ORGANIZATIVA



Anexo D – SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
S1. Forte presença <i>online</i> ;	W1. Recursos financeiros voltados para as áreas <i>core</i> da empresa;
S2. Recursos humanos com formação e conhecimentos sólidos acerca de literacia financeira;	W2. Pouca experiência na formação com crianças;
S3. Estrutura flexível;	W3. Falta de parcerias que apoiem na seleção e escolha dos conteúdos pedagógicos a abordar nas formações de literacia financeira destinadas a crianças.
S4. Academia Doutor Finanças e respetiva equipa;	
S5. Investimento da empresa no desenvolvimento e melhoria do CRM;	
S6. Diversidade das áreas de negócio;	
S7. Portal Doutor Finanças com artigos e vídeos de literacia financeira;	
S8. Livro Infantil “Doutor Finanças e a Bata Mágica”;	
S9. Rede de parcerias estratégicas com os media;	
S10. Destacada com uma das 30 principais <i>fintechs</i> do país;	
S11. Recursos internos para a produção de conteúdos de educação financeira;	
S1. Associação da marca à disponibilização de conteúdos de literacia financeira por parte dos clientes;	
Oportunidades	Ameaças
O1. Crescimento dos canais digitais como ferramentas de formação de crianças e jovens;	T1. Concorrentes com forte presença online;
O2. Crianças identificadas como alvos prioritários de iniciativas de educação financeira;	T2. Concorrentes com conhecimentos e formação de literacia financeira;
O3. Plano Nacional de Formação Financeira aplicado a apenas 1% das escolas;	T3. Confiança dos portugueses nos conhecimentos financeiros transmitidos por familiares e balcões das entidades bancárias e seguradoras;
O4. Aumento do investimento dos canais digitais por parte dos bancos;	T4. Redução de rendimento disponível das famílias por conta da contração da atividade económica;
O5. Crescimento das entidades ligadas ao sector financeiro que operam de forma totalmente digital;	T5. Possibilidade dos concorrentes passarem a dinamizar iniciativa de educação financeira para as crianças;
O6. Maior utilização do online para aceder a produtos e serviços financeiros;	T6. Aumento das ações de educação financeira por parte do BdP.
O7. Colaboração de bancos com <i>fintechs</i> ;	
O8. Início de uma nova contração económica mundial;	
O9. Regulamentação da atividade de intermediação de crédito;	
O10. Portugal como um dos países com menos conhecimentos e comportamentos financeiros;	
O11. Adultos com níveis de escolaridade mais baixos têm menos ILFG;	
O12. Indivíduos com idades entre os 24-54 anos apresentam ILFG mais elevado;	
O13. Contexto pandémico devido à Covid-19 o que faz diminuir o poder de compra das famílias e, aumentar a preocupação com a capacidade de gerir o orçamento familiar.	