

PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE CONTACTOS ENTRE  
CONSUMIDORES E PRESTADORES DE SERVIÇO

José Carlos Rodrigues dos Santos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:

Prof. Doutor António Sarmento Gomes Mota, ISCTE Business School, Departamento de  
Finanças (IBS)

Setembro 2018

## Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de dedicar todo o meu esforço e empenho neste trabalho ao meu amigo e sócio Pedro Miguel Lopes Martins da Silva. Este projeto pode não ter o sucesso que esperamos e desejamos, mas, só pelo facto de acreditar em nós e pelo que juntos já vivemos, valeu a pena.

Em segundo lugar, e de igual importância, ao meu orientador, o Senhor Professor, António Sarmento Gomes Mota. Fico eternamente agradecido pelo seu apoio e feedback, pelos doutos e preciosos contributos no sentido de melhorar a qualidade deste projeto. Foi meu professor no *Executive* MBA, no INDEG-ISCTE, lecionando a cadeira a que mais esforço e tempo dediquei, empenhando-me dia e noite para não o desiludir, para dele retirar o máximo conhecimento. Desde a primeira hora que sabia que seria a minha única opção para ser meu orientador nesta feliz e arriscada aventura. Só assim faria sentido. É para mim um enorme orgulho!

Também não posso deixar de prestar os meus agradecimentos aos amigos e colegas que me apoiaram - em particular o Tiago Piedade Gomes, o Gonçalo Malheiro, o Jorge Penedo, João Santos Paiva e o Miguel Salema Garção pelo alento e motivação diários - colegas que se transformaram em amigos, muitos dos quais já fazem parte da minha vida e que jamais irei esquecer.

Os meus sinceros agradecimentos aos meus pais, pela educação, valores e princípios que me inculcaram, como a honestidade, sentido de responsabilidade, compromisso e lealdade, bem como, trabalho árduo, que orientam o meu percurso de vida e que acredito serão sempre compensadores.

Por fim, mas não menos importante, à minha irmã, pelo carinho, apoio e disponibilidade irrepreensível.

A tod(as)os, o meu muito obrigado.

**1. Índice**

<b>1. Índice</b> .....	III
<b>2. Sumário / Abstract</b> .....	VIII
<b>3. Sumário Executivo</b> .....	IX
<b>4. Identificação do Promotor e da proposta inovadora</b> .....	1
4.1 Identificação do Promotor .....	1
4.2 Proposta Inovadora .....	1
<b>5. Revisão de Literatura</b> .....	3
5.1 Inovação.....	3
5.2 Estratégia.....	5
5.3 Internet .....	7
<b>6. Quadro de referência</b> .....	12
<b>7. Análise de Mercado</b> .....	14
7.1 Definição de mercado .....	14
7.2 Envoltente Contextual.....	15
7.3 Envoltente Transacional .....	22
7.4 Estimativa da Dimensão do Mercado.....	28
<b>8. Análise Interna</b> .....	32
8.1.1 Modelo de negócio .....	32
8.1.2 Pontos Fortes .....	34
8.1.3 Pontos Fracos .....	34
<b>9. Análise competitiva</b> .....	35
<b>10. Objetivos do plano</b> .....	36
10.1 Visão .....	36
10.2 Missão .....	36
10.3 Valores .....	36
10.4 Objetivos estratégicos.....	36
<b>11. Estratégia de Desenvolvimento</b> .....	37
11.1 Estratégia de Diferenciação.....	37
11.2 Estratégia de Crescimento.....	37
11.3 Parcerias Estratégicas.....	39
<b>12. Definição de políticas de implementação</b> .....	40
12.1 Marketing .....	40
12.2 Tecnologia .....	47
12.3 Organização .....	54
12.4 Financeira .....	56

<b>13. Requisitos para a implementação</b> .....	56
13.1 Localização.....	56
13.2 Parcerias .....	57
13.3 Calendário.....	57
<b>14. Avaliação financeira</b> .....	58
14.1 Pressupostos.....	58
14.2 Volume de negócios.....	59
14.3 Fornecimento e Serviços Externos.....	60
14.4 Gastos com Pessoal .....	60
14.5 Investimento em Fundo de Maneio .....	61
14.6 Investimento .....	61
14.7 Financiamento.....	62
14.8 Demonstração de Resultados .....	63
14.9 <i>Cash Flows</i> Operacionais .....	63
14.10 Balanço .....	64
14.11 Principais Indicadores.....	64
14.12 Avaliação do Projeto .....	65
<b>15. Bibliografia</b> .....	70
<b>16. Anexos</b> .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de funcionamento da plataforma tecnológica.....	2
Figura 2 – Matriz de influências entre temas chave a aplicar no plano de negócios. 12	
Figura 3 – Níveis de análise do meio envolvente.....	14
Figura 4 – Distribuição do rendimento total líquido anual médio (%) .....	18
Figura 5 – Taxa de penetração de telemóvel (%).....	20
Figura 6 – Utilizadores de smartphones em todo o mundo (Nº).....	20
Figura 7 – Possuidores de smartphone (%).....	21
Figura 8 – Aplicações disponíveis nas principais lojas (Nº) .....	26
Figura 9 – Modelo de Negócio do Projeto .....	32
Figura 10 – Packs profissionais pré-pago .....	37
Figura 11 – Cadeia de abastecimento da TUTI.....	43
Figura 12 – Fluxograma da fase inicial - APP consumidor.....	50
Figura 13 – Fluxograma da fase inicial - APP prestador de serviços .....	52
Figura 14 – Processo de gestão de Recursos Humanos .....	54
Figura 15 – Organograma da empresa.....	55

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais estatísticas da população na Internet no Mundo .....	8
Tabela 2 – Principais estatísticas da população na Internet na Europa .....	9
Tabela 3 – Principais estatísticas da população na Internet em Portugal .....	9
Tabela 4 – Resumo de temas a ter em consideração no plano de negócios.....	13
Tabela 5 – Escolaridade da população portuguesa em 2011 (%) .....	17
Tabela 6 – Resumo da diferenciação no mercado de transação de serviços.....	24
Tabela 7 – Quota de mercado dos principais sistemas operativos móveis.....	25
Tabela 8 – Downloads de aplicações móveis em todo o mundo (Nº) .....	30
Tabela 9 – Oportunidades.....	31
Tabela 10 – Ameaças .....	31
Tabela 11 – Pontos Fortes.....	34
Tabela 12 – Pontos Fracos.....	34
Tabela 13 – Swot Qualificada.....	35
Tabela 14 – Produtos por segmentos de mercado.....	38
Tabela 15 – Produto por mercado geográfico .....	38
Tabela 16 – Perfil Geográfico.....	41
Tabela 17 – Perfil Demográfico.....	41
Tabela 18 – Perfil Psicográfico.....	41
Tabela 19 – Perfil Comportamental.....	41
Tabela 20 – Packs Profissionais Pré-pago com serviços.....	42
Tabela 21 – Serviços e Preços .....	44
Tabela 22 – Constituição, competências e tipologia da empresa .....	55
Tabela 23 – Cronograma de atividades chave.....	57
Tabela 24 – Pressupostos do Projeto .....	58
Tabela 25 – Projeção para o volume de negócios, 2019-2024 (€) .....	59
Tabela 26 – Projeções FSE, 2019-2014 (€).....	60
Tabela 27 – Projeção de gastos com pessoal, 2019-2012 (€) .....	60
Tabela 28 – Projeção de Investimento 2019-2024 (€) .....	61
Tabela 29 – Necessidades de Financiamento 2019-2024 (€) .....	62
Tabela 30 – Fontes de Financiamento 2019-2024 (€) .....	62
Tabela 31 – Projeção da Demonstração de Resultados Previsional 2019-2024 (€)..	63
Tabela 32 – Projeção dos Cash Flows Operacionais.....	63
Tabela 33 – Balanço Previsional 2019-2024 (€) .....	64
Tabela 34 – Principais indicadores Económicos e Financeiros (%) .....	64
Tabela 35 – Avaliação do projeto na perspetiva do investidor, 2019-2024 (% e €) ...	65
Tabela 36 – Avaliação do projeto na perspetiva do projeto, 2019-2024 (% e €).....	66
Tabela 37 – Cálculo do WACC (Weighted Average Cost of Capital) .....	66
Tabela 38 – Análise de sensibilidade - redução volume de vendas .....	67
Tabela 39 – Análise de sensibilidade - redução volume de vendas sem parcerias...	67
Tabela 40 – Análise de sensibilidade - redução custo por unidade vendida.....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Utilizadores de Internet no Mundo (%).....	74
Anexo 2 – Utilizadores de Internet no Mundo (Nº).....	74
Anexo 3 – Taxa de penetração de Internet no mundo (%).....	74
Anexo 4 – População residente por sexo em Portugal (Nº).....	75
Anexo 5 – Distribuição do rendimento líquido anual médio por nível de escolaridade.....	75
Anexo 6 – Despesa total anual média por agregado e divisões da COICOP (€).....	75
Anexo 7 – As 15 categorias mais populares da Google Play App Store (%).....	76
Anexo 8 – Downloads de aplicações gratuitas e pagas (Nº).....	76
Anexo 9 – População empregada segundo a profissão principal (Nº).....	76
Anexo 10 – Campos de base de dados.....	77
Anexo 11 – APP Consumidor - Entrada.....	79
Anexo 12 – Tabela de serviços disponíveis na APP.....	80
Anexo 13 – APP Consumidor - Solicitação de Serviço.....	80
Anexo 14 – Algoritmo de seleção de prestador.....	82
Anexo 15 – APP Consumidor - Seleção de prestador.....	84
Anexo 16 – APP Consumidor - Serviços pedidos.....	85
Anexo 17 – APP Consumidor - Menu.....	87
Anexo 18 – APP Prestador de Serviço - Entrada.....	88
Anexo 19 – APP Prestador de Serviço - Registo – via interface web ou via app.....	89
Anexo 20 – APP Prestador de Serviço - Situação de serviços.....	90
Anexo 21 – APP Prestador de Serviço - Serviços concluídos.....	91
Anexo 22 – APP Prestador de Serviço - Notificações.....	92
Anexo 23 – APP Prestador de Serviço - Menu.....	93
Anexo 24 – Fornecimento e Serviços Externos, 2019-2014 (€).....	95
Anexo 25 – Orçamento desenvolvimento APP.....	95
Anexo 26 – Projeção de gastos com pessoal, 2019-2012 (€).....	96
Anexo 27 – Investimento em Fundo Maneio 2019-2024 (€).....	97
Anexo 28 – Projeção de Investimento 2019-2024 (€).....	97
Anexo 29 – Projeção da Demonstração de Resultados Previsional 2019-2024 (€).....	98
Anexo 30 – Projeção dos Cash Flows Operacionais 2019-2024 (€).....	99
Anexo 31 – Balanço Previsional 2019-2024 (€).....	99
Anexo 32 – Principais indicadores Económicos e Financeiros (%).....	100
Anexo 33 – Plano de Financiamento.....	100

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

### **Sigla/Abreviatura – Designação**

BdP – Banco de Portugal;

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações;

CENSOS – Recenseamento Geral da População e da Habitação;

Eurostat – Serviço de Estatística das Comunidades Europeias;

Statista – Portal de estatísticas;

INE – Instituto Nacional de Estatística, I.P;

NUTS – Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos;

p.p. – Pontos percentuais;

APP – Aplicação (móvel ou web);

IDC – International Data Corporation;

UE – União Europeia;

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade;

VAL – Valor Atual Líquido;

I&D – Investigação & Desenvolvimento;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

TI – Tecnologias da Informação;

US \$ – Dólar norte-americano;

IWS – Internet World Stats;

CTT - Correios, Telégrafos e Telefones (conhecidos normalmente como CTT - Correios de Portugal, S.A.).

## **UNIDADES DE MEDIDA**

### **Unidade – Designação**

N ° – Número;

% – Percentagem.

## 2. Sumário / Abstract

### Sumário

Este projeto insere-se no Mestrado em Gestão, tendo como objetivo a apresentação de um plano de negócios bem como a sua implementação através de uma empresa existente.

Num mundo cada vez mais digital, em que passamos grande parte do nosso tempo conectados, surgem oportunidades de negócio prontas para colmatar as necessidades deste mundo cada vez mais desmaterializado e informatizado.

Neste contexto, o presente plano de negócios tem como principal objetivo analisar a viabilidade económico-financeira de uma plataforma tecnológica da categoria *e-marketplace*, onde se procura facilitar o encontro e a relação comercial entre consumidores e prestadores de serviço, tendo como base um modelo de negócio sustentado numa taxa de subscrição cobrada aos prestadores de serviço.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, Plataforma Digital, Tecnologia, Inovação

### Abstract

This project is inserted in the Master in Management, having as its purpose the presentation of a business plan, as well as its implementation through an existing company.

In an increasingly digital world, in which we spend most of our time connected, business opportunities emerge ready to face the needs of this progressively dematerialized and computerized world.

In this context, the main objective of this business plan is to analyse the economic and financial feasibility of a digital platform under the *e-marketplace* category, aimed to facilitate the gathering and commercial relationship between consumers and service providers, based on a business model sustained by a subscription fee charged to service providers.

**Keywords:** Business plan, Digital Platform, Technology, Innovation

### 3. Sumário Executivo

Atualmente em Portugal existem aproximadamente 8 milhões de utilizadores da Internet, com uma taxa de penetração de 77,9%, abaixo da média Europeia (85,2%), mas acima da média mundial (54,5%).

Em Portugal, no ano de 2017, o número de utilizadores de *smartphones* foi de 6,8 milhões, número este que tem vindo a apresentar uma tendência ascendente, reforçada ao longo dos últimos anos. Cerca de 34% da população faz compras pela Internet e mais de 75% destes utilizadores de comércio eletrónico utilizam fornecedores nacionais.

O comércio eletrónico tornou-se assim uma realidade cada vez mais presente e em constante crescimento, sendo este decorrente de um aumento da procura por parte dos *ebuyers*.

Muitas das empresas ligadas ao comércio digital têm como principal suporte do seu modelo de negócio, receitas provenientes exclusivamente de publicidade.

No presente plano de negócios é, então, desenvolvida uma plataforma tecnológica, do tipo *e-marketplace*, que procura servir de ponto de encontro entre consumidores e diversos prestadores de serviço, onde o modelo de negócio assenta em receitas provenientes de taxas de subscrição cobradas aos prestadores de serviço.

Estima-se que em Portugal existam cerca 3,2 milhões de prestadores de serviço, sendo que destes apenas 640 mil são potenciais prestadores de serviços (20%).

Em 2011, o número de alojamentos em Portugal era de cerca de 5,8 milhões dos quais consideramos que apenas cerca de 147 mil alojamentos necessitam dos nossos serviços (5%).

Com a realização deste plano de negócios, verifica-se a existência de uma oportunidade credível, com potencial e bastante oportuna, tendo em conta que para um investimento inicial de 50.000€, o projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 359.919€, revelando assim, que, este é economicamente viável, remunerando a uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 78,12% e com um período de *Payback* é de 3 anos.

Face a estes pressupostos, podemos então concluir, que este projeto será viável.

## 4. Identificação do Promotor e da proposta inovadora

### 4.1 Identificação do Promotor

O presente plano de negócios terá como promotor a empresa Pitrislog Sistemas de Informação (doravante designada por “TUTI”), uma Sociedade por Quotas constituída por dois sócios e com um capital social equitativamente distribuído:

**Sócio 1 (o autor)** - José Carlos Rodrigues dos Santos, com mais de 18 anos de experiência em gestão executiva e alta direção. Fundador de 3 empresas (incluindo a Pitrislog), foi militar e passou por uma experiência profissional internacional de 2 anos.

Licenciou-se em Gestão Imobiliária, tendo concluído recentemente o *Executive MBA*, uma Pós-Graduação em Direção Empresarial no INDEG ISCTE – IUL *Executive Education*.

**Sócio 2** - Pedro Miguel Lopes Martins da Silva, com uma experiência profissional de mais de 20 anos sempre desenvolvida em torno da implementação e manutenção de sistemas digitais, tendo-se especializado em segurança de redes de comunicações, sistemas de segurança física e cibersegurança.

Licenciou-se em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, no Instituto Superior Técnico, e concluiu, também ele, o *Executive MBA*, no INDEG ISCTE – IUL.

Em conjunto, estes dois sócios agregam conhecimentos deveras relevantes em áreas críticas para o sucesso deste projeto, como Gestão de empresas e Tecnologias de Informação.

### 4.2 Proposta Inovadora

Em Portugal existem cerca de 8 milhões de utilizadores da Internet, um número que tem vindo a apresentar uma tendência ascendente.

A ideia de negócio que se incrementará neste projeto de mestrado consiste em desenvolver numa plataforma tecnológica para dispositivos móveis. A ideia central será servir, através de uma plataforma do tipo *e-marketplace*, de ponto de encontro entre compradores e prestadores ou fornecedores de diferentes tipos de serviços.

O fator diferenciador e inovador da aplicação será a disponibilização de serviço em tempo real. Recorrendo a algoritmos de *Business Intelligence*, que analisam e cruzam as várias variáveis relevantes para cada pedido, conseguir-se-á apresentar uma lista de prestadores disponíveis a prestar o serviço solicitado pelo comprador, isto em tempo real. O comprador conseguirá, ainda, ordenar a referida lista por melhor preço, melhor avaliação ou distância.

## Enquadramento

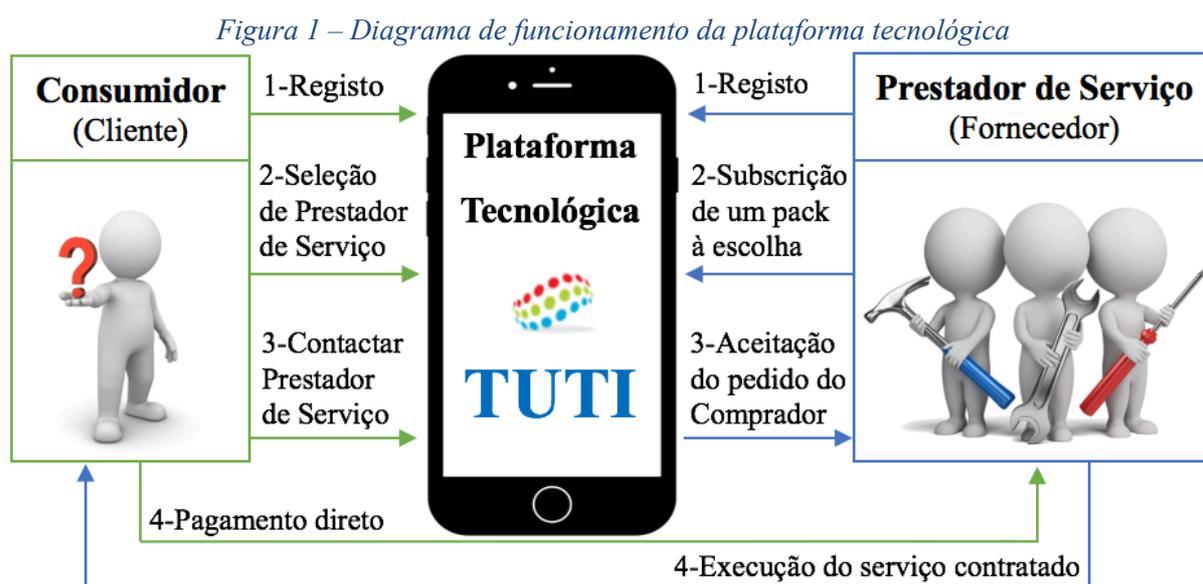
O modelo de negócio assenta na cobrança de uma taxa aos prestadores de serviço. Nesse sentido, são eles os clientes da plataforma.

No entanto, por muitos prestadores de serviço que haja registados na plataforma, estes só consomem TOTIs<sup>1</sup> se existir procura por parte de clientes interessados em adquirir os seus serviços.

É assim necessário existir tráfego na plataforma tecnológica, ou seja, é fundamental que existiam compradores, e ou, consumidores a fazer negócio com os prestadores de serviço.

Neste contexto e no âmbito deste plano de negócios, vamos considerar **consumidores** os nossos clientes e os **prestadores de serviço** os nossos fornecedores.

Em seguida é apresentado um diagrama de funcionamento da plataforma tecnológica, que resume as interações com a mesma.



Fonte: autor

<sup>1</sup> Os TOTIs são unidades de crédito digital que fazem parte dos packs de subscrição. Cada pack de subscrição tem um determinado número de créditos. Quanto maior o valor cobrado pelo pacote de subscrição, mais créditos tem. Os créditos são, então, usados para comprar um determinado serviço. A quantidade de créditos cobrada varia em função do serviço que o prestador de serviço pretende adquirir. O serviço é composto pela partilha dos contactos do comprador mais o que este pretende contratar. Os créditos são descontados a partir o momento em que ambos estabeleçam contacto.

## 5. Revisão de Literatura

Uma vez que este projeto tem como objetivo a construção de uma plataforma tecnológica de contactos entre consumidores e prestadores de serviço que se pretende que possa vir a ser a solução de referência em Portugal, é assim, fundamental fazer uma revisão de literatura onde se abarquem os principais conceitos que serviram de base a idealização e desenvolvimento de todo este projeto.

Assim, a revisão de literatura abordará os temas que este plano de negócios considera como fundamentais, nomeadamente: **inovação, estratégia e Internet.**

### 5.1 Inovação

Na maior parte dos estudos sobre inovação empresarial, tende-se a associar a noção de inovação às atividades de I&D ou à ideia de tecnologia material. O conceito de inovação remete para uma abrangência que ultrapassa largamente a fronteira da tecnologia material e da I&D.

Os investigadores (e.g., Narvekar e Jain, 2006; Kumar, 2009; Iguarta, 2010, Jack *et al.*, 2010) têm mostrado um interesse crescente pelo campo científico da gestão da inovação porque este fenómeno tem impacto na competitividade e no desempenho das empresas. Se as empresas não estiverem predispostas a difundir uma cultura de inovação, dificilmente terão a possibilidade de oferecer aos seus clientes experiências novas, nem terão capacidade de acompanhar as mudanças do ambiente externo, perdendo, assim, competitividade e quota de mercado (Iguarta, 2010).

Para Joseph Schumpeter (1934) inovação é: a introdução de um bem (produto) novo para os consumidores, ou um bem com maior qualidade do que a que previamente existia; métodos de produção que são novos para uma indústria em particular; criação de novos mercados; utilização de novas fontes de abastecimento; novas formas de competição que implicam a reestruturação de toda uma indústria.

Schön (1967) fez a distinção entre inovação e invenção. Este autor refere que o inventor cria novas tecnologias, enquanto os inovadores conduzem a invenção à prática.

Jacob Schmookler elabora a distinção entre “tecnologia de produto” e “tecnologia de produção”, ou seja, distingue como criar novos ou melhorar produtos existentes (inovação de produto) e como produzir os mesmos de nova ou melhorada forma, respetivamente (inovação de processo) (Schmookler, J., 1972).

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

Freeman (1982) define a inovação como o uso de novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes querem, isto é, como sinónimo de invenção e comercialização.

Para Rogers (1983) inovação é a adoção de outras ideias que são novidade para a organização que as adota.

Segundo Drucker (1986), inovar de forma constante implica estar atento a sete fontes de oportunidades de inovação: o inesperado; a incongruência; a necessidade de criar algo de novo; o acompanhar das mudanças da estrutura da indústria e do mercado; as alterações dos fatores demográficos; as mudanças de percepção dos consumidores; a emergência de um novo conhecimento.

De acordo com Betz (1993) uma inovação tecnológica é a invenção de novas tecnologias e o desenvolvimento e introdução dentro do mercado de produtos, processos ou serviços assentes nessa nova tecnologia.

O Manual de Oslo da OCDE (1997), visando operacionalizar a dimensão da inovação, definiu a estruturação do conceito em torno de três blocos principais: a inovação ao nível dos produtos, ao nível dos processos e ao nível das organizações.

Freire (1997) menciona, que todas as inovações resultam da conjugação de três requisitos básicos: oportunidade, vontade e capacidade. Para este autor, as razões que levam as empresas a inovar são de diversa ordem e decorrem por vários motivos. Independentemente das motivações particulares subjacentes à opção de cada empresa pela inovação, podemos agrupá-las em três tipos básicos: a inovação como fator de sobrevivência; a inovação como fator de competitividade e a inovação como fator estratégico.

O European Innovation Progress Report (2006) define inovação como “a mudança e a capacidade de gerir a mudança ao longo do tempo. Inovação pode, assim, ser a exploração bem-sucedida de novas ideias na forma de um novo ou melhorado produto, ou serviço, que é entregue. Também pode ser o posicionamento criativo (ou marketing) de um produto existente ou a mudança de um modelo de negócio (um novo paradigma)”.

De acordo com o modelo de interações em cadeia (Caetano, 2011) não há um caminho fixo e standard a seguir para desenvolver o processo de inovação porque ocorre através da interação entre as diversas competências nucleares da empresa e as várias competências dos agentes económicos envolvidos.

A inovação só é valorizada se ajudar a conseguir uma vantagem competitiva, que crie valor e onde os consumidores diferenciam positivamente a oferta da empresa em relação à oferta da concorrência, estando dispostos a pagar um valor acrescido pela mesma.

Segundo Dantas, (2013): “A inovação está ao alcance de todas as organizações, desde que estas estejam dispostas a abandonar a sua zona de conforto”

## 5.2 Estratégia

Estratégia é uma das palavras mais utilizadas no mundo empresarial, pelo que existe em abundância na literatura. Ao longo da história, foram vários os contributos importantes que marcaram a evolução do conceito de estratégia.

Sun Tzu<sup>2</sup>, foi dos primeiros a referir a estratégia como forma de ultrapassar guerras e vencer as suas batalhas, obedecendo para isso, à formulação estratégica de quatro princípios (Sun Tzu, 1972): Princípio da escolha do local de batalha – seleção dos mercados onde a empresa vai competir; Princípio da concentração das forças – organização dos recursos da empresa; Princípio do ataque – implementação das ações competitivas da empresa; Princípio das forças diretas e indiretas – gestão das contingências.

O conceito de estratégia foi amplamente sistematizado por Ansoff (1977). O autor acreditava que o objetivo da empresa era a sua sobrevivência a longo prazo, pelo que a finalidade principal seria a de otimizar a rendibilidade dos capitais próprios utilizados pela empresa.

Com Porter (1980), surge uma nova contribuição. No livro *Competitive Strategy*, recomenda cinco conceitos que determinam a formulação de estratégia de uma empresa, as cinco forças competitivas: o grau de rivalidade entre os concorrentes atualmente na indústria; o poder negocial dos fornecedores da indústria; o poder negocial dos clientes da indústria; ameaça da entrada dos novos concorrentes e a ameaça da entrada de produtos e serviços substitutos. Desenvolveu ainda três estratégias de sucesso possíveis de concretizar: diferenciação, liderança de custos e focalização.

Porter (1980) refere a estratégia como um conjunto de ações (defensivas ou ofensivas) criadoras de posições únicas na indústria, com vista a aumentar o retorno do investimento. Diz ainda que, a estratégia é um processo de escolha sobre o que fazer e não fazer, razão pela qual a empresa deve realizar diferentes atividades dos rivais ou, então, realizar atividades iguais, mas de formas diferentes.

---

<sup>2</sup> Sun Tzu foi um general, estrategista e filósofo chinês.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

Mais tarde, Porter (1985) no seu livro *Competitive Advantage*, apresenta, entre outras ideias novas, a cadeia de valor e a formulação da estratégia em ambiente de incerteza.

Henry Mintzberg (1987) apresenta cinco grandes componentes que definem a estratégia com foco em cinco P's: Plano – Regras orientadoras que indicam a direção para atingir os objetivos; Padrão – Estabelece uma firmeza e padrão de comportamentos; Posição – Ajuste entre a parte interna e externa da empresa, de forma a definir o que deve ser executado; Perspetiva – Visão da empresa; Artimanha (Ploy) – Exercício intencional ou não intencional de enfrentar a concorrência.

A estratégia é fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização, uma vez que esta define a natureza da relação entre a organização, os consumidores e a concorrência (Freire, 1997).

Ainda segundo Freire (1997), um plano estratégico deve refletir, de uma forma sintética e completa, o pensamento estratégico dos membros da organização e deve ser estruturado de acordo com as três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a sua organização e implementação.

Mintzberg (2001), argumenta que não existe uma melhor estratégia absoluta e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações, mesmo quando uma receita parece ser eficiente num determinado contexto, ela requer uma compreensão completa do que é exatamente o contexto em questão e como este funciona.

O processo de decisão estratégica pode ser feito com base em cinco questões: Onde estamos? Para onde queremos ir? Qual o melhor caminho? Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho? Como podemos assegurar que chegamos ao destino? (Crespo de Carvalho e Cruz Filipe, 2005).

Não se pode decidir, de forma confiável, o que deve ser feito num sistema tão complexo, sem uma profunda compreensão de como essa organização funciona. Implementar a estratégia é implementar a mudança, admitindo quando uma alteração de natureza estratégica é possível, desejável ou necessária e, em seguida, atuar (Greve, Salles, 2007).

Wheelen and Hunger (2008) divide a estratégia em quatro fases: O Planeamento Financeiro Básico, o Planeamento baseado na Previsão, O Planeamento de Orientação Externa e a Gestão Estratégica. Por sua vez, a gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos: a análise da envolvente (interna e externa); a formulação estratégica (longo prazo); a implementação da estratégia; a avaliação e controlo da estratégia.

Para Wheelen and Hunger (2008) a análise externa deve ser composta por uma análise PEST (Aspectos políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos) para determinar quais são os fatores envolventes que não estão diretamente ligados com a atividade de curto prazo da empresa, mas que poderão ter influência a longo prazo.

Sugerem, ainda, que na análise da envolvente interna, seja importante fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, com o objetivo de que esta se prepare para as oportunidades e ameaças do mercado.

Na sua essência, estratégia empresarial é a determinação de opções e condições de solução de um problema organizacional, tendo como objetivo final a criação de valor para o cliente, para o acionista e para a organização. No entanto, não podemos reduzir este conceito a uma única definição, visto que o seu sucesso está precisamente no facto de existir consenso nas múltiplas perspectivas, mantendo uma coerência diferenciadora entre elas (Carvalho e; Filipe, 2008).

### 5.3 Internet

A Internet pode ser definida como uma rede global de redes de computadores (Carrera, 2009), que engloba milhões de redes corporativas, governamentais, organizacionais e privadas (Strauss *et al.*, 2006).

O desenvolvimento das novas tecnologias na década de 90 da *World Wide Web* resultou num impulso expressivo para a Internet, com um aumento do número de utilizadores, e consequente globalização, permitindo um acesso virtual em qualquer parte do mundo.

A Internet, sendo um meio global, apresenta uma variedade de utilizadores distintos, podendo estes agrupar-se em três grupos principais:

- Num primeiro segmento, englobam-se indivíduos caracterizados como muito cuidadosos, reservados e normalmente céticos a novas experiências. São pessoas que nunca utilizaram a Internet como meio de troca comercial.
- Num segundo segmento, englobam-se indivíduos abertos a novas experiências, que confiam fortemente nas compras online, manifestando uma atitude positiva e de elevado gosto pela compra.
- Num terceiro segmento, englobam-se indivíduos cuidadosos, que têm consciência de um elevado risco, veem a compra online como algo positivo, estando mesmo suscetíveis ao uso deste meio para efetuar as suas compras. Porém, o uso que fazem é essencialmente uma procura de informação que os ajude na avaliação da pré-compra dos produtos no offline.

## O crescimento da Internet

Com uma breve análise da Internet, permite-nos termos uma ideia do seu potencial, no sentido de contribuir para uma mudança na forma como as empresas e particulares abordam o mercado em geral (Dionísio *et al.*, 2009).

## A Internet no Mundo

Com dados de 31 de dezembro de 2017, podemos ver que a Internet dispunha de mais de 4 bilhões de utilizadores e uma taxa de penetração mundial de 54,4% (IWS, 2017) (ver tabela 1).

*Tabela 1 – Principais estatísticas da população na Internet no Mundo*

Regiões do Mundo	Habitantes (2018 est.)	População do Mundo (%)	Utilizadores de Internet	Tx. de Penetração (%)	Crescimento 2000-2018	Utilizadores de Internet (%)
Africa	1,287,914,329	16.9 %	453,329,534	35.2 %	9,94%	10.9 %
Asia	4,207,588,157	55.1 %	2,023,630,194	48.1 %	1,67%	48.7 %
Europa	827,650,849	10.8 %	704,833,752	85.2 %	570%	17.0 %
América Latina	652,047,996	8.5 %	437,001,277	67.0 %	2,32%	10.5 %
Médio Oriente	254,438,981	3.3 %	164,037,259	64.5 %	4,89%	3.9 %
América do Norte	363,844,662	4.8 %	345,660,847	95.0 %	219%	8.3 %
Oceânia /Austrália	41,273,454	0.6 %	28,439,277	68.9 %	273%	0.7 %
<b>Total</b>	<b>7,634,758,428</b>	<b>100.0 %</b>	<b>4,156,932,140</b>	<b>54.4 %</b>	<b>1,05%</b>	<b>100.0 %</b>

*Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats (dados atualizados em 31/12/2017)*

Em termos percentuais, a região do mundo com mais utilizadores é a Ásia com 48,7%, seguidos da Europa com 17% (IWS, 2017) (ver gráfico no anexo 1).

Estes valores são ainda mais visíveis em números: a Ásia conta com 2.023.630.194 de utilizadores e a Europa com 704.833.752 (IWS, 2017) (ver gráfico no anexo 2).

A região do mundo que surge com maior taxa de penetração é a América do Norte, com 95%, seguindo-se a Europa com 85,2% (ver gráfico no anexo 3).

Na União Europeia, a maior taxa de penetração pertence à Dinamarca (96.9%) e a menor à Bulgária (66.3%) (IWS, 2017).

A maior taxa de crescimento acontece na União Europeia, enquanto a menor é na Ásia (ver tabela 1).

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### A Internet na Europa

Com 827,650,849 habitantes, a Europa representa 10,8% da população mundial com 704,833,752 de utilizadores de Internet e uma taxa de penetração 85,2%, bem acima da média mundial (54,5%) (ver tabela 2).

*Tabela 2 – Principais estatísticas da população na Internet na Europa*

Região	Habitantes (2018 est.)	População do Mundo (%)	Utilizadores de Internet	Taxa de Penetração (%)	Utilizadores de Internet (%)	Facebook
Europa	827,650,849	10.8 %	704,833,752	85.2 %	16.9 %	340,891,620

*Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats (dados atualizados em 31/12/2017)*

Na Europa existe neutralidade da rede, princípio este segundo o qual, o tráfego de Internet não pode ser discriminado em função da sua origem/tipo. De acordo, também, com a legislação europeia em matéria de roaming, também não tem de se pagar taxas adicionais pelos serviços de roaming.

### A Internet em Portugal

Portugal com 10.291.196 habitantes, representa 1,24% da Europa, tem 8.015.519 utilizadores de Internet com uma taxa de penetração de 77,9%, abaixo da média Europeia (85,2%), mas acima da média mundial (54,5%), (ver Tabela 3).

*Tabela 3 – Principais estatísticas da população na Internet em Portugal*

Região	Habitantes (2018 est.)	População do Mundo (%)	Utilizadores de Internet	Taxa de Penetração (%)	Utilizadores de Internet (%)	Facebook
Portugal	10.291.196	1,24%	8.015.519	77,9 %	1,1 %	5,800,000

*Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats (dados atualizados em 31/12/2017)*

### Marketing digital

A importância da Internet para o marketing digital é a capacidade de alcance global (Rathod, 2014) que uma empresa pode ter, independentemente da sua dimensão, a um custo claramente menor do que, por exemplo, o da imprensa ou da televisão, e com a possibilidade de personalização e segmentação.

Em 2019 prevê-se que o investimento em marketing digital seja de sensivelmente 103 mil milhões de dólares, superando o valor referente à publicidade na televisão (Martin, 2015), onde as empresas portuguesas seguem a tendência mundial.

A mensurabilidade é uma das principais vantagens do marketing digital (Rathod, 2014), existindo, para isso, um vasto conjunto de métricas para avaliar o retorno do investimento (ROI) efetuado pelas empresas.

### Vantagens da Internet

Conveniência, informação, inclusão, aproximação, entretenimento, serviços, *e-commerce* são algumas das principais vantagens que podemos ter através do uso da Internet, sendo que muitas destas têm afetado a forma como passamos a consumir, comunicar e trabalhar (Strauss *et al.*, 2006).

Tendo em conta a evolução tecnológica registada nos últimos anos, têm-se verificado alterações consideráveis no comportamento das pessoas, nas empresas, nas economias e nas mais diversas sociedades (Dionísio *et al.*, 2009; Kelly, 1998; Porter, 2001; Strauss *et al.*, 2006).

Com a Internet, hoje em dia o consumidor tem acesso à pesquisa e comparação online sobre os produtos e serviços, dos preços, assim como sobre a opinião partilhada por outros consumidores acerca dos mesmos produtos e serviços, tudo isto em tempo real e disponível 24h por dia.

### Desvantagens da Internet

As desvantagens para as empresas e consumidores podem ser diversas, tais como: o custo de acesso à Internet, certos consumidores ainda preferirem tocar e sentir os produtos, a inexistência de normas universais para a qualidade, o aumento da fraude online e a questão da segurança de navegabilidade proporcionada pelas empresas nos seus sítios (Turban *et al.*, 2008).

A privacidade (ou falta dela) é ainda um lado menos positivo da Internet uma vez que muitos consumidores ficam expostos e acabam sendo vítimas de golpes. Ainda assim, o rácio de desvantagens/vantagens decai substancialmente para o lado positivo (Turban *et al.*, 2000).

### A Fidelização na Internet

A Fidelidade é entendida como um compromisso para a compra repetida de um produto ou serviço que seja sólida no futuro. É considerada como um elemento chave nos relacionamentos (Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Oliver, 1999). A relevância deste fator deve-se fundamentalmente ao resultado positivo que este apresenta na rentabilidade a longo prazo (Ribbink *et al.*, 2004).

A fidelidade dos consumidores na Internet traz vantagens para as empresas uma vez que os clientes fiéis compram mais, logo, estão dispostos a consumir mais, são mais fáceis de alcançar e, atuam, ainda, como protetores e defensores apaixonados das empresas, recomendando-a a terceiros (Harris e Goode, 2004).

Tem-se verificado um crescimento do número de prestadores de serviço online e do número de consumidores neste contexto virtual (Goode e Harris, 2007).

### Comportamento de Compra Online

A aparência do website é o fator mais valorizado pelas empresas de comércio online, sendo esses websites autênticas ferramentas de elo com o consumidor, facto inerente da elevada interatividade que a Internet permite (Childers *et al.*, 2001).

Todavia, a segurança do Website e a reputação que a empresa tem em relação à sua concorrência, são fatores que influenciam, de igual forma, o comportamento do consumidor online, pelo que as empresas têm de ter isso em consideração aquando da construção do Website. Estes são aspetos que influenciam direta ou indiretamente, o comportamento do consumidor. (Goode e Harris, 2007).

O comércio online é utilizado pelo consumidor face à sua perceção de tipo hedónico, emocional e à ponderação da sua perceção de benefícios de natureza utilitária ou funcional (Gertner & Narholz, 1998; Childers *et al.*, 2001; Yuslihasri & Daud, 2011; Sarkar, 2011).

A satisfação de uma compra online anterior, tem uma relação positiva com a tendência de voltar a comprar online no futuro (Gounaris *et al.*, 2010) assim como o risco percebido é negativamente relacionado com a intenção de comprar online (Forouhandeh *et al.*, 2011). Verificou-se, assim, que a conveniência é o principal benefício associado às compras online (Yuslihasri & Daud, 2011)

### A Internet e o Comércio Eletrónico

O E-Commerce, ou em português Comércio Eletrónico, não é de fácil definição, como puderam constatar vários autores aquando da sua demanda pela definição. Existem, então, diversas definições de Comércio Eletrónico, definições, estas, que foram evoluindo ao longo do tempo.

De uma forma muito simples, Timmers (1998) define o comércio eletrónico como uma forma de realizar negócios eletronicamente. Diz, ainda, que é a troca eletrónica de bens físicos e valores intangíveis, tais como a informação.

O Eurostat (2002) define o comércio eletrónico como “a transação de bens e serviços entre computadores mediados por redes informáticas, sendo que o pagamento ou entrega dos produtos transacionados não terá que ser, necessariamente, feito através dessas redes”.

Outras duas definições que reúnem algum consenso é a de que: “O comércio eletrónico é o processo de compra, venda, transferência, ou troca de produtos, serviços e/ou informação, através de uma rede de computadores, sobretudo a Internet e intranets. (Turban, *et al.*, 2010), e, mais simples ainda, “Compra, venda ou troca eletrónica de produtos e serviços físicos e digitais” (Dionísio *et al.*, 2009)

## 6. Quadro de referência

De acordo com a revisão da literatura efetuada verifica-se um conjunto de pressupostos favoráveis à implementação deste projeto.

Assim, neste capítulo é feito o resumo dos aspetos mais importantes da revisão da literatura e a sua aplicabilidade neste plano de negócios.

Foram considerados os 3 temas presentes na revisão da literatura:

1. **ESTRATÉGIA**
2. **INOVAÇÃO**
3. **INTERNET**

Na figura seguinte podemos ver um esquema dos pontos mais importantes e uma matriz de influências entre estes.

*Figura 2 – Matriz de influências entre temas chave a aplicar no plano de negócios*



*Fonte: autor*

Tendo em conta a figura anterior, e de forma a facilitar a compreensão e o enquadramento no presente plano de negócios, para cada tema tem a devida descrição.

Tabela 4 – Resumo de temas a ter em consideração no plano de negócios

	Tema	Descrição
<b>1 ESTRATÉGIA</b>	<b>Analisar negócio</b>	Fazer a análise da situação e contexto do negócio da empresa. Fazer uma análise SWOT e incorporar o fator tempo fazendo a SWOT sistémica.
	<b>Objetivos</b>	Com base na análise da situação, definir objetivos claros para o negócio. Não obstante, estes podem mudar tendo em conta as necessidades atuais do mercado.
	<b>Planear</b>	Com base nos objetivos definidos, planear a estratégia para a empresa atingir os objetivos, incluindo a descrição das ações a executar a curto/médio prazo.
	<b>Requisitos Funcionais</b>	Definir todas as funcionalidades que pretendemos no nosso site e da APP e recolher ao máximo de informação para definir a estratégia.
	<b>Ações de fidelização</b>	Para garantirmos que os prestadores de serviço se inscrevem e os clientes voltem, há que desenvolver algumas ações para os atrair.
	<b>Segmentação Online</b>	Segmentar os Consumidores por categorias de serviços, atividade do utilizador, frequência de compra e valores é fundamental para perceber que melhor produto oferecer.
	<b>Serviço ao Cliente</b>	Acompanhar todo o processo de venda incluindo identificar as necessidades e expectativas bem como determinar o nível de satisfação de cada cliente.
	<b>Controlo</b>	Definir e monitorizar alguns indicadores essenciais, como subscritores, visitas, vendas, entre outros ( <i>Google Analytics. ou scripts</i> ).
	<b>CRM</b>	A criação de uma ferramenta de CRM possibilitará tirar melhor partido da segmentação online e melhorar a comunicação com o cliente e o prestador de serviço.
<b>2 INOVAÇÃO</b>	<b>Marketing</b>	Definir uma estratégia de Marketing para a empresa, numa orientação virada para os prestadores de serviço e clientes, baseado no Marketing-Mix – 4 P's.
	<b>Comunicação</b>	Definir proposta de valor online, para que possamos criar valor para os prestadores de serviço. A comunicação deve ser sempre clara e com expectativas realistas.
<b>3 INTERNET</b>	<b>Atratividade</b>	Além da proposta de valor, ter em atenção que a atratividade do Site e APP, tanto pelo seu aspeto gráfico como pelos conteúdos, tem de ser funcional.
	<b>Confiança</b>	O negócio online depende muito da confiança dos clientes. Ter atenção aos certificados do site. Agir sempre de forma profissional. Ser claro.

Fonte: autor

## 7. Análise de Mercado

### 7.1 Definição de mercado

#### Mercado de Transação de Serviços

Este mercado atual corresponde ao conjunto de todos os serviços suscetíveis de serem transacionados, através de uma plataforma tecnológica, num contexto legal, onde se coloca em contacto o consumidor e o prestador de serviço sustentado numa taxa cobrada ao prestador.

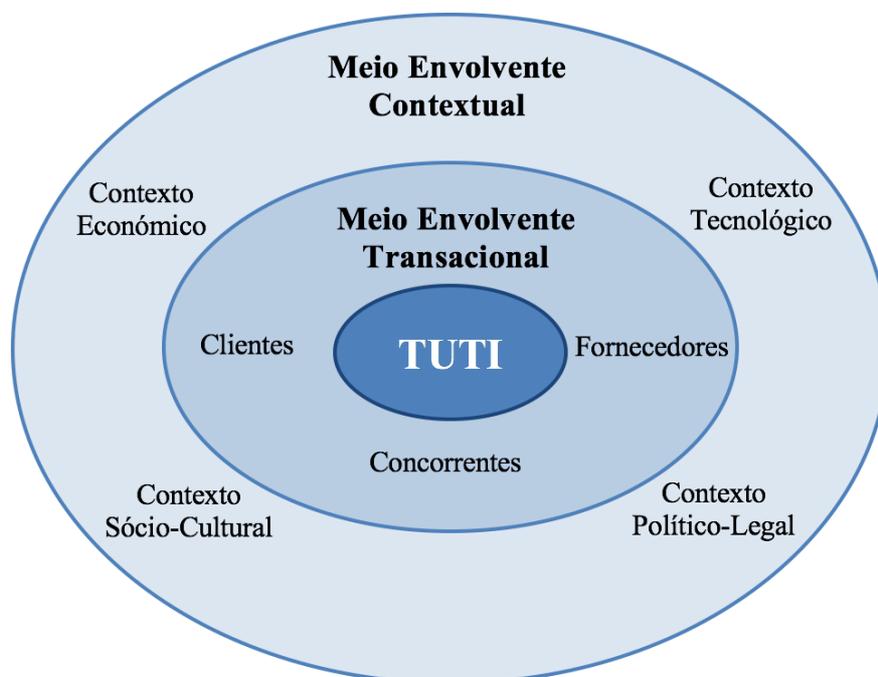
Pressupõe que o consumidor e o prestador de serviço tenham acesso à Internet e a meios eletrónicos para possibilitar este contacto entre ambos.

Para já, excluem-se os serviços entre consumidores e prestadores de serviços que não tenham email ou acesso à Internet, o que originará uma impossibilidade destes num acesso à plataforma tecnológica.

#### Análise do meio envolvente

A interação da empresa com o meio envolvente é permanente pelo que a sobrevivência da empresa depende da sua capacidade desta interação e adaptação ao meio envolvente. A finalidade da análise do meio envolvente contextual e transacional é a de tentar perceber quais os fatores que afetam a atividade da empresa, quer no momento atual quer num futuro, pelo que se torna fundamental esta análise para a estratégia da empresa.

*Figura 3 – Níveis de análise do meio envolvente*



*Fonte: autor*

## 7.2 Envolvente Contextual

### 7.2.1 Envolvente Político-Legal

Numa breve análise ao contexto político atual, realçamos que Portugal vive um clima de estabilidade. A República Portuguesa é um Estado de direito democrático e os órgãos de soberania consagrados na Constituição são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

Ainda não existe legislação específica em Portugal para plataformas digitais. A legislação existente enquadra-se no âmbito de programas informáticos, nos quais se encontram as aplicações móveis. No entanto, para este projeto é importante considerar o Decreto-Lei n.º 252/94, de 20 de outubro, que constitui uma ferramenta essencial para a proteção jurídica do autor do software (incluindo aplicações).

### 7.2.2 Envolvente Económica

A economia portuguesa continuará a beneficiar de um enquadramento económico e financeiro favorável, incluindo um crescimento robusto da procura externa bem como uma manutenção das condições de financiamento dos agentes económicos.

De acordo com as projeções para a Economia Portuguesa 2018-2020 do Banco de Portugal (BdP), de março de 2018, esta deverá manter um crescimento em linha com o atualmente projetado pelo Banco Central Europeu (BCE) para o conjunto da área do euro.

O consumo privado deverá continuar a crescer de forma moderada, refletindo a melhoria no mercado de trabalho, a manutenção de níveis altos de confiança e o crescimento dos salários.

Para o emprego projeta-se uma desaceleração ao longo do horizonte, consistente com aumentos em linha com a elasticidade histórica face à evolução da atividade, contrastando, assim, com o crescimento significativo em 2017, que foi superior ao do PIB.

Relativamente à taxa de desemprego, em abril de 2018, situou-se nos 7,5%, menos 2,2 p.p. face ao mesmo mês de 2017. Segundo o Banco de Portugal, em 2020 situar-se-á abaixo de 6%.

Não podemos ignorar que em Portugal persistem fragilidades estruturais como as de natureza demográfica, tecnológica e institucional, que condicionam o potencial de crescimento da economia portuguesa. A sustentação de taxas de crescimento mais elevadas, não só em Portugal, mas também na zona euro, está assim dependente de um maior crescimento da produtividade pois a projeção tem implícito um crescimento fraco do produto por trabalhador.

### 7.2.3 Envolvente Sócio-Cultural

De acordo com os dados do INE, no relatório Estatísticas Demográficas 2016, neste ano, a população residente em Portugal foi estimada em 10 309 573 pessoas – das quais 4 882 456 homens e 5 427 117 mulheres – valor que representa uma diminuição da população residente de 31 757 habitantes face ao ano anterior, correspondendo a uma taxa de crescimento negativa de -0,31% (-0,32% em 2015) (ver anexo 4).

Mantém-se assim a tendência de decréscimo populacional verificada desde 2010, ainda que se tenha atenuado nos últimos três anos. Portugal mantém a tendência de envelhecimento demográfico com as alterações na estrutura etária da população, nomeadamente o decréscimo da população jovem e o aumento da população idosa, verificando-se um aumento da idade média da população residente em Portugal de 42,4 para 43,9 anos, entre 2011 e 2016.

Em termos percentuais, em 2016, a população residente em Portugal era composta por 14,0% de jovens, 64,9% de pessoas em idade ativa e 21,1% de idosos.

#### Parque Habitacional em Portugal

A evolução e caracterização do parque habitacional em Portugal e a sua avaliação proporcionam informação relevante para o desenvolvimento económico e social.

#### Evolução do número de Edifícios e Alojamentos

De acordo com os resultados dos Censos 2011, na última década verificou-se um forte crescimento do parque habitacional, o número de edifícios destinados à habitação é de 3 544 389 e o número de alojamentos ficou nos **5 878 756**, dos quais 68,1% eram ocupados como residências habituais e os restantes 31,9% eram segundas residências ou estavam desocupados.

O Algarve registou o maior crescimento de edifícios, 24%, seguido da RA da Madeira com 23%. As regiões Norte e Alentejo, observaram os menores acréscimos, cerca de 10%. A RA dos Açores e a região Centro apresentam igualmente uma variação positiva da ordem dos 12%.

Segundo o relatório do INE sobre a *Evolução do Parque Habitacional em Portugal 2001-2011*, em 2011, os alojamentos de **residência principal** com uma família representavam 67,6% dos alojamentos familiares. Apenas 0,5% eram ocupados como residência principal por duas famílias e 0,1% por três e mais famílias.

Do total de alojamentos familiares, 19,3% eram utilizados como **residência secundária** e 12,5% eram alojamentos que se encontravam vagos.

### Densidade de Alojamentos

O número médio de alojamentos por Km<sup>2</sup>, em 2011, era de 63,5. A região de Lisboa, com 494,3 alojamentos/Km<sup>2</sup>, é cerca de 8 vezes superior à média nacional, e no extremo oposto o Alentejo apresenta um índice de densidade de alojamentos 4,5 vezes inferior à média nacional.

### Índice do envelhecimento dos Edifícios

O índice de envelhecimento dos edifícios apurado através dos Censos 2011 é de 176. A região do Alentejo se distancia-se do padrão nacional por apresentar o parque habitacional mais envelhecido, 291. No sentido oposto, são as NUTS III localizadas à volta da Grande Lisboa e do Grande Porto, que apresentam índices de envelhecimento mais baixos.

### Estado de conservação dos edifícios

O estado de conservação dos edifícios, de acordo com os critérios aplicados nos Censos 2011, revela que apenas 1,7% dos edifícios se encontravam muito degradados e 27,3% necessitavam de reparações. A maioria dos edifícios, 71%, encontravam-se em bom estado de conservação e não necessitavam de reparações.

### Nível de Escolaridade

De acordo com os Censos 2011, na última década manteve-se a tendência de redução da taxa de analfabetismo. Em 2011, Portugal apresentava uma taxa de 5,2% contra 9,0% verificada em 2001 e 11,0% em 1991. Entre as mulheres, a taxa de analfabetismo é de 6,8% contra 3,5% nos homens. Em termos regionais verificam-se grandes assimetrias.

No litoral, as taxas de analfabetismo são mais baixas do que no interior. Lisboa tem a menor taxa de analfabetismo, 3,2%, enquanto que no Alentejo se verifica o valor mais elevado, 9,6%.

*Tabela 5 – Escolaridade da população portuguesa em 2011 (%)*

Proporção da população	2001	2011
Completo pelo menos o 3º ciclo do ensino básico:	37,95	49,60
Completo pelo menos o ensino secundário:	22,67	31,69
Completo o ensino superior:	8,81	15,11

*Fonte: INE – Censos 2011*

A população com 23 ou mais anos, que possui ensino superior completo, de acordo com os Censos 2011, quase duplicou na última década. A população que possui ensino superior representava, assim, cerca de 15% e em 2001 era cerca de 9%.

As qualificações mais elevadas são em regra detidas por mulheres, as quais representam cerca de 60%.

### Rendimento médio dos agregados familiares

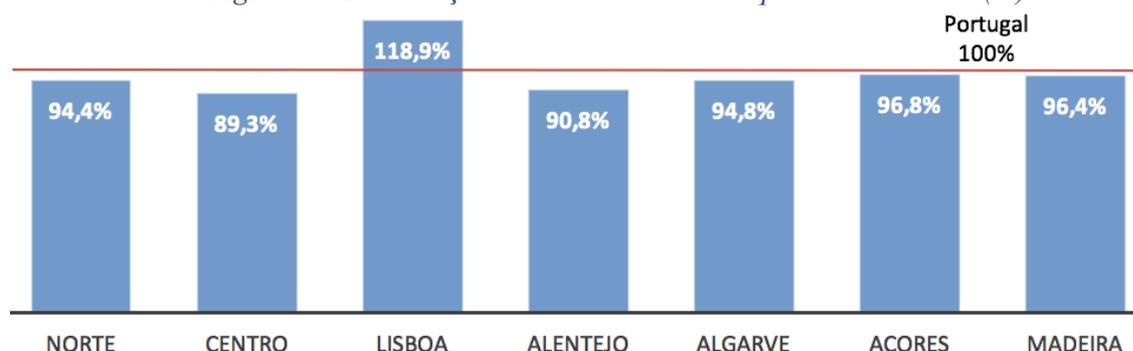
Segundo os resultados do Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016 do INE, o rendimento total líquido anual médio dos agregados familiares em 2014 era de 23 635€, ou seja, equivalente a cerca de 1.970€ mensais.

Por NUTS II, constata-se ser na Área Metropolitana de Lisboa que se situava o valor mais elevado do rendimento total líquido anual por agregado familiar (28.101€), é também a única região com um valor superior à média nacional.

As regiões autónomas dos Açores e da Madeira constituíam as regiões em que o rendimento médio dos agregados se situava mais próximo da média nacional, não obstante abaixo desta, e com rendimentos líquidos anuais médios de 22 874€ e 22 793€, respetivamente.

O rendimento total médio por agregado mais baixo verificou-se na região Centro com o valor de 21 100€.

*Figura 4 – Distribuição do rendimento total líquido anual médio (%)*



*Fonte: Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016 do INE*

### Distribuição do rendimento líquido anual médio por nível de escolaridade

Analisando o nível de escolaridade completado pelo indivíduo de referência da família, verifica-se que o nível médio do rendimento dos agregados aumenta com o nível de escolaridade, sendo este de 41 191€ quando este detinha um nível de ensino superior (ver o gráfico no anexo 5).

### Despesa total anual média dos agregados familiares por divisão da COICOP

A despesa total anual média por agregado residente em Portugal era de 20 363€, de acordo com os resultados do IDEF 2015/2016 dos quais 32% (6 501€) destinavam-se a habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis. Estas, em conjunto com as despesas em Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas, 14,3% (2 914€) e com as despesas em Transportes (ver o gráfico no anexo 6).

#### 7.2.4 Envolvente tecnológica

##### Venda de Bens de Consumo Tecnológicos (BCT)

Segundo o índice do GfK TEMAX, em Portugal, o mercado de bens tecnológicos de consumo (BTC) manteve um forte crescimento no primeiro trimestre de 2018, com destaque para os telemóveis, e, mais recentemente, também para o crescimento do mercado das televisões.

**Fotografia** - A tendência que a GfK evidenciou, é que existe uma divisão entre os consumidores que abandonaram as máquinas fotográficas para, assim, usar os *smartphones* para fotos e, por outro lado, os consumidores que reforçam e melhoram a sua utilização das câmaras fotográficas.

**TI (Informática)** - De acordo com a informação da GfK, existiu um forte crescimento venda de *Desk Computers* e Monitores.

**Telecomunicações** - O crescimento de venda écrans continua a alavancar o mercado de *Phablets*. Os *Wearables* mostram-se bons aliados dos *Smartphones* e ganham dimensão no mercado. À medida que os portugueses gastam mais na aquisição dos seus *Smartphones*, há também um aumento no gasto em acessórios.

Complementando esta primeira análise ao mercado de venda de Bens de Consumo Tecnológicos (BCT), importa, agora, entrar em detalhe quanto à utilização de serviços móveis.

##### Utilização de Internet através de banda larga móvel em Portugal

No trimestre móvel de abril de 2018, contabilizou-se 1.570 mil indivíduos residentes em lares com acesso à Internet através de Banda Larga Móvel, ou seja, 1 em cada 6 portugueses utiliza Internet através de banda larga móvel.

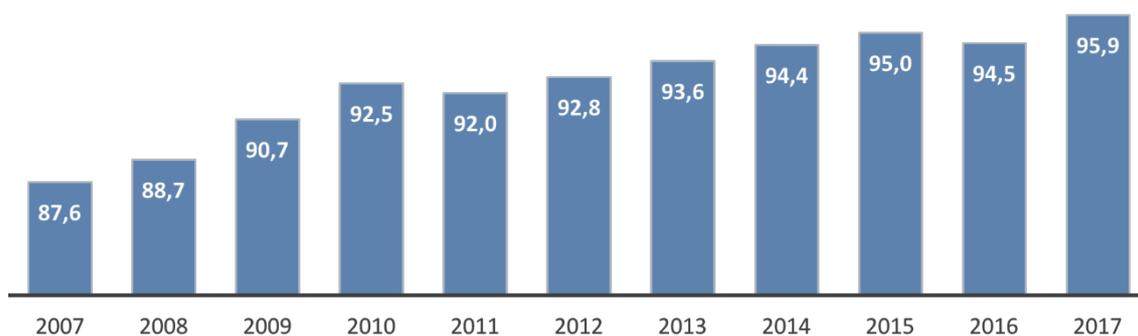
De acordo com os dados da Marktest, a taxa de penetração de Internet através de banda larga móvel é mais elevada junto dos indivíduos do sexo masculino entre os 25 e os 44 anos, residentes na Grande Lisboa. Evidencia-se, ainda, que a taxa de penetração da tecnologia junto dos indivíduos das classes Alta e Média Alta é de 31,9%.

##### Taxa de penetração de serviço móvel em Portugal

Segundo o relatório de Fevereiro de 2018 da ANACOM, referente aos serviços móveis, 95,9% dos residentes em Portugal eram clientes do serviço telefónico móvel no final de 2017. A penetração do serviço móvel ascendia a 169,3 por 100 habitantes. A posse de telemóvel tem registado um crescimento constante nos últimos 10 anos, passando de 87,6% em 2007 para os 96,5% observados em fevereiro de 2018, valores estes referentes a 2017.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

Figura 5 – Taxa de penetração de telemóvel (%)



Fonte: Barómetro de Telecomunicações da Marktest

A taxa de penetração de telemóvel está próxima de 100% junto dos indivíduos dos 15 aos 44 anos sendo que apenas junto dos mais idosos não atinge os 90%, ficando pelos 89,1% em indivíduos com mais de 64 anos.

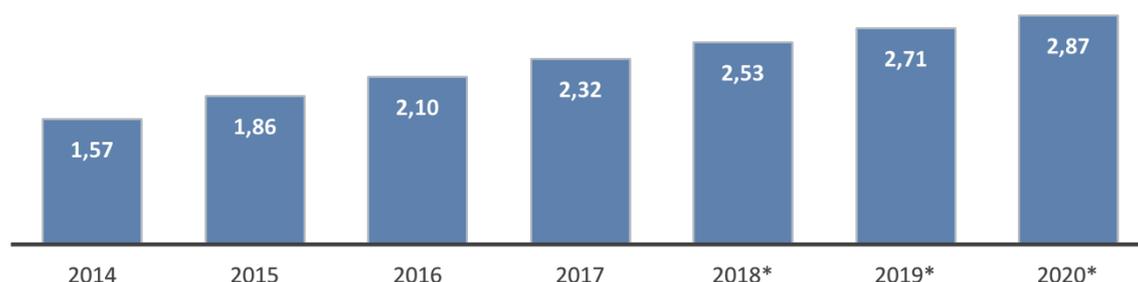
### Número de utilizadores de *smartphones* em todo o mundo

Segundo a Statista<sup>3</sup>, o número de utilizadores de *smartphones* deve crescer cerca de 2,53 mil milhões em 2018 para cerca de 2,87 mil milhões em 2020, sendo que as taxas de penetração de *smartphones* deverão, também elas, aumentar.

Apenas cerca de 36% da população mundial está projetada para usar um *smartphone* em 2018, mais de 10% do que em 2011.

A China, o país mais populoso do mundo, lidera a indústria de *smartphones*. O número de utilizadores de *smartphones* na China deve crescer para quase 675 milhões em 2019. Cerca de metade da população chinesa está projetada para usar um *smartphone* em 2020.

Figura 6 – Utilizadores de *smartphones* em todo o mundo (Nº)



Fonte: Statista - Number of smartphone users worldwide from 2014 to 2020 (in billions)

<sup>3</sup> O Portal de Estatísticas e Estudos com mais de 22.500 fontes.

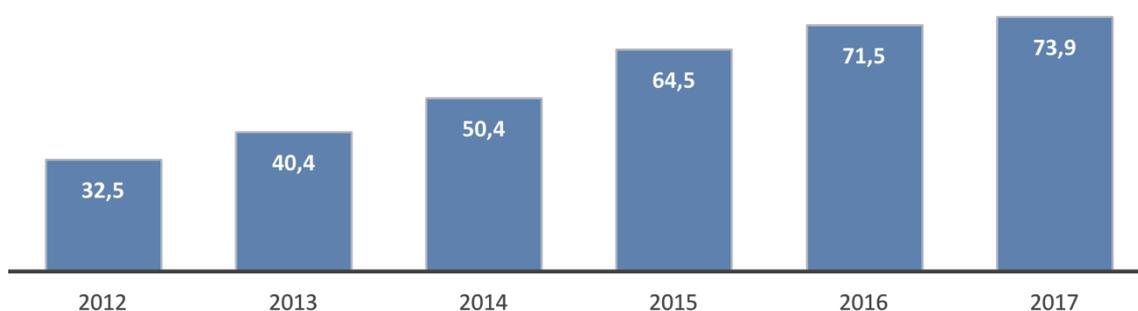
### Número de utilizadores de *smartphone* em Portugal

Segundo os dados do estudo Barómetro de Telecomunicações da *Marktest*, a penetração de *smartphone* duplicou em 5 anos e está agora nas mãos de 3 em cada 4 utilizadores de telemóvel.

No último trimestre de dezembro de 2017, perto de 6,8 milhões de indivíduos possuíam *smartphone*, o que representa perto de três quartos do total de detentores de telemóvel.

A posse deste tipo de telemóvel tem registado uma tendência ascendente ao longo dos últimos anos, passando de 32,5% em 2012 para 73,9% em dezembro de 2017. É de salientar a taxa de penetração nos indivíduos entre os 10 e os 14 anos (99,6%) e os 15 e 24 anos (97,4%).

*Figura 7 – Possuidores de smartphone (%)*



*Fonte: Barómetro de Telecomunicações da Marktest*

### Compras pela Internet – comércio eletrónico

De acordo com o relatório *E-commerce Report* CTT 2017, confirma-se a tendência já verificada no ano anterior (2016) de que o comércio eletrónico em Portugal é uma realidade cada vez mais presente e em crescimento, decorrente do aumento da procura por parte dos *ebuyers*.

Os três principais motivos que levam à compra online são: os preços mais baixos; a maior diversidade; e a conveniência acrescida oferecida por esta modalidade de compra.

Segundo o estudo do INE do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação (TI) e da Comunicação pelas Famílias, de 21 de novembro de 2017, em Portugal, 34% da população faz compras pela Internet, valor este que mais que duplicou face a 2010 (15%).

Apesar deste crescimento, a população que utilizou a Internet em Portugal para efetuar compras online, tem vindo a situar-se significativamente abaixo da taxa de utilização na UE-28.

A taxa de utilização do comércio eletrónico pelos homens (37%) é superior à das mulheres (32%). Por outro lado, a utilização de comércio eletrónico é mais frequente nos grupos etários mais jovens, em particular para a população com 25 a 34 anos de idade (62%).

Mais de 75% dos utilizadores de comércio eletrónico utilizam fornecedores nacionais.

## 7.3 Envolvente Transacional

### 7.3.1 Concorrência

Quanto à concorrência, será necessário fazer a diferenciação no mercado de transação de serviços através da Internet.

Assim, a análise concorrencial dividir-se-á da seguinte forma:

- **Concorrentes diretos** - Empresas que, tal como a TUTI, têm um serviço de estabelecimento de contatos entre consumidores e prestadores de serviços, assente numa plataforma tecnológica.

- **Concorrentes indiretos** - Empresas que, não tendo o mesmo objetivo que a TUTI, podem oferecer um serviço substituto, ou seja, satisfazer a mesma necessidade, mas de outra forma.

#### **Relativamente aos concorrentes diretos temos:**

Criada em 2016, a *Uneed Services* ([www.uneed.services](http://www.uneed.services)), que tem como objetivo construir o *marketplace* de referência na prestação de serviços urgentes no mercado europeu.

Identifica-se como sendo o “único marketplace para serviços urgentes que permite aferir a proximidade e tempo de chegada do prestador ao cliente”.

Apesar de ter menos serviços disponíveis e estar focada apenas para “prestação de serviços urgentes”, a *Uneed Services* é a empresa mais parecida com esta.

#### **Relativamente aos concorrentes indiretos temos:**

1. MOTORES DE BUSCA – empresas como o Bing ([www.bing.com](http://www.bing.com)), Sapo ([www.sapo.pt](http://www.sapo.pt)) ou a mais conhecida Google ([www.google.pt](http://www.google.pt)), com palavras-chave fornecidas pelo utilizador (dos fornecedores pretendidos), podemos encontrar de maneira rápida e eficiente um conjunto de empresas com os devidos contactos, ainda que não qualificados.

2. DIRETÓRIOS DE EMPRESAS E SERVIÇOS – empresas como o Portugalio ([www.portugalio.com](http://www.portugalio.com)), as Páginas Amarelas ([www.pai.pt](http://www.pai.pt)), ou o Negociolocal ([negociolocal.pt](http://negociolocal.pt)), contêm listas de empresas por categoria com os respetivos contactos.

3. E-MARKETPLACE PARA SERVIÇOS PROFISSIONAIS - Trata-se de um tipo de plataforma em que, os clientes colocam os seus pedidos e necessidades online que serão encaminhados para a os prestadores de serviços devidamente registados.

Em Portugal existem, entre outras, as seguintes plataformas com este objetivo:

### **-HABITISSIMO**

Líder em Espanha e na América Latina, nomeadamente no Brasil, dedica-se a conectar particulares que pretendem construir ou efetuar obras de remodelação com profissionais e empresas que disponibilizam serviços.

Os particulares publicam gratuitamente um pedido de orçamento com o intuito de serem contactados, até ao máximo de 4 profissionais, da sua zona geográfica.

Criado em abril de 2009 atua igualmente em mercados como a Itália, Portugal, França, Argentina, Chile, México e Colômbia e conta com mais de 270.000 profissionais registados e já foram publicados mais de um milhão de orçamentos online de pedidos para a casa.

### **-ZAASK**

Criada por empreendedores portugueses em 2013, a Zaask é a maior plataforma de serviços online da Europa. Uma espécie de classificados numa versão sofisticada, que nasceu da vontade de reduzir o tempo gasto na procura da “pessoa certa para um serviço, esteja disponível, que trabalhe na área e que seja dentro do orçamento pensado”.

Os seus fundadores criaram não só um negócio, mas um conceito. Com a criação da Zaask surgiram os Askers, as pessoas que partilham as suas necessidades no site, e os Taskers que são os utilizadores que se disponibilizam para prestar um serviço.

O nome Zaask transmite rapidez (Zás), e ao mesmo tempo permite ler a palavra ask (Pergunte/Peça). “Receba vários orçamentos de profissionais avaliados”. Valorizam claramente a avaliação que é feita aos prestadores de serviços e que contribui para credibilizar a plataforma.

### **-STAR OF SERVICE**

Fundada em 2013 em Paris, a Star Of Service chegou a Portugal em 2016. É mais um serviço concorrente ao Zaask, a plataforma que permite “juntar quem precisa de alguém para realizar uma tarefa a quem tem essa competência”. O site foi traduzido para português, com algumas incorreções.

O nome Star Of Service transmite qualidade, eles são a “estrela de serviço”, deixando no ar a diversidade associada à palavra serviço, que é muito lata.

Posiciona-se na qualidade e diversidade. “Do jardineiro ao pintor, encontre o melhor profissional para todos os seus projetos”. Star Of Service pretende ser o motor de busca mais completo do mundo.

Plano de negócios-plataforma tecnológica

De seguida é apresentada uma tabela que resume a diferenciação no mercado de transação de serviços, através da Internet, das referidas empresas concorrentes.

*Tabela 6 – Resumo da diferenciação no mercado de transação de serviços*

	TUTI	Uneed services	Bing Sapo Google	Portugalia Páginas Amarelas Negociolocal	Habitissimo Zaask Star of service
<b>Modelo</b>	E-Marketplace para serviços profissionais	E-Marketplace para serviços profissionais	Motores de busca	Diretórios de empresas e serviços	E-Marketplace para serviços profissionais
<b>Pontos Fortes</b>	Possibilidade de escolha por preço, avaliação, distância. Só prestadores certificados	Serviços urgentes, permite aferir a proximidade e tempo de chegada do prestador ao cliente	Motores de busca reconhecidos por serem rápidos e eficientes	Contêm listas de empresas por categoria com os respetivos contactos	Empresas reconhecidas e internacionais. Fortemente implementadas, grande base de dados de prestadores
<b>Pontos Fracos</b>	Empresa pouco conhecida	Sem opção de contacto caso os prestadores estejam offline	Empresas não qualificadas	Empresas sem referências	Os clientes podem ficar sem resposta uma vez que é o prestador que decide se quer contactar o comprador
<b>Contacto entre Consumidores e Prestadores</b>	1º fase na Plataforma, 2º fase direto	1º fase na Plataforma, 2º fase direto	Direto	Direto	Só na plataforma
<b>Colocação e Resposta a Pedidos</b>	Direto	Direto	Só lista de contactos de empresas e fornecedores	Só lista de contactos de empresas e fornecedores	Na plataforma
<b>Matchmaking entre Consumidores e Prestadores</b>	Sim, após pagamento por parte do prestador	Sim, após pagamento por parte do prestador	Não	Não	Sim, após pagamento por parte do prestador
<b>Entrega e Pagamento</b>	Diretamente	Diretamente	Diretamente	Diretamente	Plataforma ou diretamente
<b>Receita</b>	Taxa paga pelo prestador	Taxa paga pelo prestador	Publicidade	Publicidade	Taxa paga pelo prestador

Fonte: autor

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### Mercado Atual

Atualmente, o conceito assente numa plataforma tecnológica de contactos entre consumidores e prestadores de serviço, que facilita o encontro e o negócio entre ambos e que se pretende implementar, é praticamente inexistente.

Existem muitos intermediários, existem muitos prestadores de serviços, existem muitos clientes, mas não existe tecnologia associada a este tipo de serviços, que junta os dois (consumidor e prestador de serviço) em tempo real.

Há uma necessidade sentida por parte do mercado em satisfazer estas necessidades rapidamente, saber quanto custa, saber a avaliação dos prestadores de serviço e dos clientes e além disso, poder pesquisar por estas características (distância, preço e avaliação).

Quando atualmente um consumidor tem uma necessidade de um serviço na sua habitação/escritório, a forma mais habitual de seleção é:

- i) referências de conhecidos;
- ii) recorrer a motores de busca;
- iii) aplicações de diretório de empresas.

Pretende-se criar um novo conceito que acrescente mais valias para o consumidor e prestadores, sem criar novos inconvenientes, fomentando a adesão dos consumidores e prestadores ao mesmo.

Assim sendo, é preciso validar a forma como se pretende fazer.

### Sistemas operativos móveis

Ainda segundo os dados da *International Data Corporation (IDC)*, de março de 2017, o sistema operativo *Android* domina o mercado com uma quota de 78%.

A Samsung é a principal responsável pelo domínio do sistema operativo *Android*. É o fabricante com maior quota de mercado e com uma grande vantagem sobre todos os outros, nomeadamente sobre a *Apple*.

Tabela 7 – Quota de mercado dos principais sistemas operativos móveis

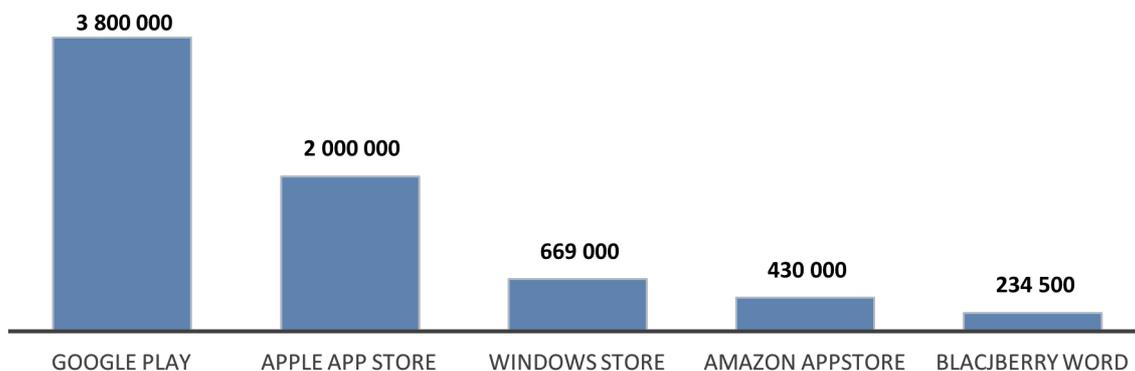
Período	Android	iOS	Windows Phone	Others
2016 - Q1	83.4%	15.4%	0.8%	0.4%
2016 - Q2	87.6%	11.7%	0.4%	0.3%
2016 - Q3	86.8%	12.5%	0.3%	0.4%
2016 - Q4	81.4%	18.2%	0.2%	0.2%
2017 - Q1	85.0%	14.7%	0.1%	0.1%

Fonte: IDC - Smartphone OS Market Share, Março 2017

## Lojas de aplicações móveis

Segundo a Statista, as principais lojas de aplicações no primeiro trimestre de 2018 são as que estão representadas na figura 12 com *Google* e a *Apple* a terem um papel dominante, no entanto, além destas, quase todas as operadoras de serviços móveis têm as suas próprias lojas e ainda existe um elevado número de lojas de operadores independentes.

Figura 8 – Aplicações disponíveis nas principais lojas (Nº)



Fonte: © Statista 2018 - Number of apps available in leading app stores as of 1st qt 2018

Segundo o Statista, o número de aplicações disponíveis na *Google Play Store*, anteriormente conhecida como *Android Market*, em março de 2018, era de 3,8 milhões, ultrapassando 1 milhão de aplicações em julho de 2013.

No final do primeiro trimestre de 2018, as aplicações educativas eram a categoria mais popular, com uma parcela de 8,29% de todas as aplicações disponíveis da Google Play APP (ver gráfico no anexo 7).

## Downloads realizados

Segundo o Statista, em 2012, aproximadamente 57,33 bilhões de aplicações gratuitas foram descarregadas em dispositivos móveis. Em 2017, o número de downloads gratuitos para aplicações móveis deve chegarem aos 253,91 bilhões (ver gráfico no anexo 8).

Quanto às aplicações pagas, em 2012, aproximadamente 6,65 bilhões de aplicações pagas foram descarregadas por meio de dispositivos móveis. Em 2017, os números de download para aplicações móveis pagas deverão atingir 14,78 bilhões.

A projeção total para 2017 é de 268,68 bilhões de downloads de aplicações gratuitas e pagas.

## Valor do mercado das aplicações móveis

A receita global de downloads de aplicações pagas alcançou US \$ 15,38 bilhões em 2012 e está projetada para ultrapassar US \$ 28,935 bilhões em 2017.

### 7.3.2 Fornecedores (prestadores de serviço)

Para os nossos fornecedores (prestadores de serviço), no que toca à **seleção inicial**, **monitorização** e **avaliação**, definiu-se um rigoroso procedimento com o objetivo de manter um elevado nível de serviço.

- **Seleção inicial** - O objetivo é avaliar se um fornecedor possui capacidade de satisfazer as exigências da empresa, tendo em conta os seguintes critérios de seleção:

- ✓ Alvará, título de registo, certificado, licença ou outro tipo de documento que confere a autoridade de exercer a atividade a que se propõe (ex.: alvará de construção);
- ✓ Certidões de Não Dívida (Finanças e Segurança Social);
- ✓ Seguro de Acidentes de Trabalho;
- ✓ Seguro de Responsabilidade Civil;
- ✓ Outro seguro necessário de acordo com o tipo e nível de cobertura que exige a sua atividade;
- ✓ Registo criminal limpo do sócio gerente ou responsável da empresa;
- ✓ Sede física da Empresa;
- ✓ Livro de reclamações;
- ✓ Contactos de e-mail telefone fixo e telemóvel;
- ✓ Contrato de parceria.

- **Monitorização** - O objetivo é manter todos os critérios de seleção atrás referidos atualizados.

- ✓ O fornecedor tem de comunicar com 15 dias de antecedência qualquer alteração dos critérios de seleção;
- ✓ Ter TOTIs suficientes para poder receber contactos dos clientes.

- **Avaliação** - O objetivo é avaliar anualmente todos os fornecedores tendo por base os seguintes indicadores:

- ✓ Avaliação dos clientes: quando abaixo de 2 (numa escala de 1-5) é convidado a sair;
- ✓ Capacidade de resposta aos clientes em tempo útil (24h);
- ✓ Reclamações: se por via dos serviços prestados por determinado fornecedor, a TUTI tiver mais de 20% de reclamações, este é igualmente convidado a sair;
- ✓ Se não cumprir com as cláusulas do contrato de parceria.

### 7.3.3 Clientes (consumidores)

Destina-se a qualquer tipo de cliente que necessite de um serviço em casa ou na empresa. Pressupõe que o cliente consumidor tenha acesso à Internet através de um *smartphone*.

Para solicitar um serviço, o cliente consumidor seleciona o tipo de serviço pretendido, escolhe se pretende para o imediato ou para agendamento, e após essa seleção tem acesso a uma lista de prestadores com capacidade para prestar esse serviço, podendo aceder a informações dos mesmos, ordenando-os por critérios como: populares, avaliação, mais próximos ou mais baratos.

### 7.4 Estimativa da Dimensão do Mercado

Sendo este modelo assente numa plataforma tecnológica do tipo *e-marketplace*, com algumas características *e-procurement*, que facilita o encontro e o negócio entre consumidores e prestadores de serviço, é de extrema importância estimar a dimensão destes dois mercados.

#### **Dimensão do mercado dos prestadores de serviço**

O modelo de negócio assenta na cobrança de uma taxa aos prestadores de serviço. O principal objetivo é a atração do maior número de prestadores de forma a contribuir para o aumento das receitas e para a criação de uma alargada base de dados, de forma a poder satisfazer as necessidades dos consumidores, quando estes solicitam um serviço através da plataforma tecnológica. Assim, é importante estimar o número de prestadores de serviço disponíveis em Portugal.

Em 2017, segundo a PORDATA (Fontes de Dados: INE), a população empregada em Portugal, dividida em 10 grupos, era de 4.756.600 pessoas. Os fornecedores e prestadores de serviços com potencial para subscrever o serviço e utilizar a plataforma tecnológica enquadram-se nos seguintes grupos: (ver anexo 9)

- Especialistas das atividades intelectuais e científicas – incluem: engenheiros, contabilistas, especialistas em tecnologias de informação e comunicação (TIC), advogados, etc.
- Técnicos e profissionais de nível intermédio – incluem: programadores, operadores de informática, docentes de educação, agentes comerciais, profissionais do desporto, etc.
- Trabalhadores dos serviços pessoais, proteção, segurança e vendedores – incluem: trabalhadores dos cuidados pessoais, pessoal dos serviços de proteção e segurança, etc.
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices – incluem: trabalhadores qualificados da construção (canalizadores, carpinteiros, pintores), joalheiros, artesãos etc.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

3,2 milhões de pessoas é a soma destas 4 categorias, sendo que nem todos são prestadores de serviços com potencial para fazer uso da plataforma, pelo que se fará uma estimativa conservadora de apenas 20% do total anteriormente estimado.

**Mercado Potencial: 3.200.000 x 20% = 640 mil potenciais prestadores de serviços.**

### **Dimensão do mercado dos consumidores**

Para se estimar o número aproximado de consumidores, considerou-se o número de downloads das aplicações na categoria deste negócio, cruzando com o número de indivíduos que possuem *smartphone* e com base no parque habitacional em Portugal.

#### a) Downloads das aplicações vs Indivíduos que possuem *smartphone*

- Downloads das aplicações – Estimou-se que a dimensão do mercado dos clientes consumidores corresponde ao potencial número de downloads das aplicações na categoria de Empresas da loja da *Google Play APP* que é de 9,78%.
- Indivíduos que possuem *smartphone* – Em Portugal, no último trimestre de 2017 foram contabilizados 6,8 milhões de indivíduos que possuem *smartphone*.

**Mercado Potencial: 6.800.000 x 9,78% = 665 040 mil potenciais consumidores.**

#### b) Parque habitacional em Portugal

De acordo com os resultados dos Censos 2011, o número de alojamentos ficou nos **5 878 756** dos quais 68,1% eram ocupados como residências principais e os restantes 31,9% eram segundas residências ou estavam desocupados.

Nota: poderíamos deixar de fora as residências secundárias e desocupadas, mas, tendo em conta que estas igualmente precisam de manutenção, por vezes até mais que as residências habituais, serão tidas em conta de igual forma.

(1) Número de alojamentos: 5 878 756

(2) Taxa de cobertura geográfica: 50%

(3) Coeficiente predisposição<sup>4</sup>:5%

**Mercado Potencial: 5.878.756 x 50% x 5% = 146.969 mil potenciais consumidores.**

Destas duas estimativas, consideramos o valor mais baixo, ou seja, em média 146.969 mil potenciais consumidores que ao final de 5 anos utilizam o serviço da TUTI.

---

<sup>4</sup> Coeficiente que consideramos mínimo de vezes que os consumidores vão requisitar os serviços da TUTI.

## 7.5 Mercado futuro

### Produto interno bruto (PIB)

De acordo com as projeções de março de 2018 para a Economia Portuguesa 2018-2020 do Banco de Portugal, a economia portuguesa deverá manter o crescimento do produto interno bruto (PIB). Após um aumento de 2,7% em 2017, PIB português deverá crescer 2,3% em 2018, 1,9% em 2019 e 1,7% em 2020.

### Utilizadores de *smartphones* no Mundo

Segundo a *Statista*, a nível mundial, em 2018, o número de utilizadores de *smartphones* será de 2,53 mil milhões.

### Utilizadores de *smartphones* em Portugal

De acordo com o *Statista*, em Portugal, em 2017, o número de utilizadores de *smartphones* foi de 6,8 milhões. A posse de *smartphone* tem registado uma tendência ascendente ao longo dos últimos anos, passando de 32,5% em 2012 para os 73,9%, observados em dezembro de 2017.

### Número de downloads de aplicações móveis em todo o mundo

O mercado das aplicações móveis continuará com uma tendência ascendente. O crescimento previsto até 2022 será de cerca de 25,71%

Tabela 8 – Downloads de aplicações móveis em todo o mundo (Nº)

Downloads de aplicações móveis em todo o mundo em 2017, 2018 e 2022 (em milhões)			
Ano:	2017	2018*	2022*
Número:	178,1	205,4	258,2

Fonte: *Statista - Number of mobile app downloads worldwide in 2017, 2018 and 2022 (in billions) - (\* projeção)*

### Compras pela Internet – comércio eletrónico

De acordo com o relatório *E-commerce Report CTT 2017*, e segundo o estudo do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação (TI) e da Comunicação pelas Famílias do INE de 21 de novembro de 2017, confirma-se a tendência para que o comércio eletrónico em Portugal seja uma realidade cada vez mais presente e em crescimento.

Tendo em conta a evolução positiva destes indicadores (PIB, utilizadores de *smartphones*, *downloads* de aplicações e compras pela Internet (comércio eletrónico), esta é, certamente, um incentivo complementar para realização da ideia de negócio, subjacente a este projeto de mestrado.

## 7.6 Análise Externa

### 7.6.1 Oportunidades

Tabela 9 – Oportunidades

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de mercado ainda não satisfeita de forma plena;</li><li>• Necessidade deste tipo de serviços é intemporal;</li><li>• Tendência crescente de uso de tecnologia no dia-a-dia;</li><li>• Parque habitacional degradado;</li><li>• Parque habitacional em crescimento;</li><li>• Crescimento do número de downloads de aplicações móveis;</li><li>• Crescimento do número de utilizadores de <i>smartphones</i>;</li><li>• Grande crescimento das compras pela Internet;</li><li>• Internacionalização fácil para este modelo de negócio;</li><li>• Possibilidade de parcerias com outras empresas;</li><li>• Segmento <i>freelancers</i> está pouco explorado, assim como prestadores de serviços;</li><li>• Sem concorrência no mercado nacional para este modelo de negócio;</li><li>• Os consumidores já têm o hábito de recorrer à Internet (ex: Google) para procurar contactos de prestadores de serviços.</li></ul>

Fonte: autor

### 7.6.2 Ameaças

Tabela 10 – Ameaças

AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparecimento de concorrência forte;</li><li>• Dependência da Internet e tecnologia associada;</li><li>• Ataques/falhas à privacidade e segurança dos dados pessoais;</li><li>• Muitos prestadores de serviço e consumidores ainda sem acesso a <i>smartphones</i>;</li><li>• Ainda muitos utilizadores avessos à utilização de tecnologia;</li><li>• Tendência para a prestação de serviços sem recibo;</li><li>• Predominância da transação a crédito em detrimento do pronto pagamento;</li><li>• Negócio com fracas barreiras de entrada – uma pequena ou microempresa consegue desenvolver uma plataforma deste tipo.</li></ul>

Fonte: autor

## 8. Análise Interna

Neste capítulo, começa-se por apresentar o modelo de negócio de forma a podermos realizar a análise interna.

### 8.1.1 Modelo de negócio

O modelo de negócio está representado na figura seguinte em forma de resumo à luz da metodologia *Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010).

Apresenta-se uma solução com o objetivo de ultrapassar os principais problemas e causas de insucesso neste tipo de negócio, nomeadamente a enorme dependência de receitas publicitárias.

Figura 9 – Modelo de Negócio do Projeto

<p><b>Parceiros</b> Chave: </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de Marketing e comunicação</li> <li>• Empresa de manutenção da plataforma</li> <li>• Empresa de ligadas ao Imobiliário</li> </ul>	<p><b>Atividades</b> Chave: </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Network</li> <li>• Matchmaking</li> </ul> <p><b>Recursos</b> Chave: </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> </ul>	<p><b>Proposta de Valor:</b> </p> <p><b>Consumidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores credíveis (rating)</li> <li>• Procurement</li> </ul> <p><b>Prestadores de Serviço:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho comercial de angariação clientes</li> <li>• Publicidade</li> </ul>	<p><b>Relações com os clientes:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-service</li> <li>• Contacto direto</li> </ul> <p><b>Canais:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Venda direta</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes:</b> </p> <p><b>Consumidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Corporativo</li> <li>• Mercado Particular</li> </ul> <p><b>Prestadores de Serviço:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais</li> <li>• Freelancers</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reduzida:</b> Salários, instalações, comunicações, deslocações, serviços de contabilidade, manutenção do site</li> </ul>		<p><b>Fontes de Receita:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Taxas de subscrição</b> – pagos pelo fornecedor</li> <li>4 Packs profissionais pré-pagos</li> </ul>		

Fonte: autor

De seguida serão explicados em detalhe os itens que constituem o modelo apresentado.

### Proposta de Valor

#### a) Consumidores (clientes)

- **Fornecedores credíveis** – devidamente classificados com um rating pelos anteriores clientes;
- **Procurement** – apresentação de *shortlist* com propostas de diferentes prestadores de serviço.

#### b) Prestadores de serviço (fornecedores)

- **Trabalho comercial** – angariação de clientes informando-o dos serviços disponíveis;
- **Publicidade** – promover os seus trabalhos de forma a criar curiosidade aos consumidores.

### Atividades Chave

- **Construção de network** – Recrutar consumidores e fornecedores para alimentarem a rede;
- **Matchmaking** – Assegurar o encontro entre a necessidade do comprador com a do fornecedor disponível para satisfazer essa necessidade.

### Parcerias Chave

- **Empresa de Marketing e Comunicação** – Comunicar a disponibilização de um serviço diferenciador indo de encontro às necessidades dos consumidores e criando valor aos fornecedores;
- **Empresa de manutenção da plataforma** – Assegurar que a plataforma esteja sempre operacional, e que em caso de falha o problema se resolva rapidamente.
- **Empresa ligadas ao Imobiliário** – Divulgar a nossa empresa, recebem um bônus de partilha.

### Recursos Chave

- **Plataforma Tecnológica** – tratando-se de um Negócio Eletrónico, o principal recurso será a infraestrutura informática de suporte à plataforma.

### Canais

- **Plataforma Tecnológica** – O consumidor tem a opção de poder escolher o fornecedor por disponibilidade (para já ou agendar), ordenar por *rating*, preço ou distância, fatores que podem ser importantes num processo de escolha.
- **Venda Direta** – comunicação “boca a boca” sempre foi e continuará a ser a melhor.

### Relações com os Clientes

- **Self-service** – Numa situação de funcionamento normal, esta relação deverá do tipo self-service, ou seja, todas as partes interagem diretamente com a plataforma por via eletrónica.
- **Contacto direto** – Numa fase inicial poderá não existir fornecedores na base de dados para satisfazer determinado pedido. Aí, a relação com o cliente será direta, com vista a resolver o problema do consumidor e, de futuro, fazer esta relação funcionar numa lógica de self-service.

### Estrutura de Custos

- **Reduzida** – este modelo de negócio é baseado numa reduzida estrutura de custos.

### Fontes de Receita

**Taxa de subscrição** – a cobrar aos prestadores de serviço para poderem receber pedidos de serviço, através da plataforma;

### 8.1.2 Pontos Fortes

Tabela 11 – Pontos Fortes

PONTES FORTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sócios-gerentes com formação sólida e conhecimentos nas áreas críticas de sucesso;</li><li>• Sócio-gerente com experiência em gestão e criação de empresas;</li><li>• Poucos custos fixos (infraestruturas, ausência de stock, RH);</li><li>• Necessidade de poucos ativos;</li><li>• Custos – assente numa taxa quando consumidores e prestadores estabelecem contato em vez de comissões fixas;</li><li>• Modelo de negócio – O modelo deste serviço para o prestador, permite ser compatível com o seu próprio modelo uma vez que o utiliza quando quer;</li><li>• Disponibilidade – Serviço disponível 24h/7 dias;</li><li>• Flexibilidade – existem vários pacotes de subscrição, permitindo às partes decidirem o maior ou menor envolvimento com a plataforma e consequentemente os custos a pagar;</li><li>• Responsabilidade limitada – Permite contato direto entre cliente e fornecedor, implicando uma menor responsabilização da plataforma em caso de problemas;</li><li>• Clientes (prestadores) – Orientado não só para empresas como para <i>freelancers</i>.</li></ul>

Fonte: autor

### 8.1.3 Pontos Fracos

Tabela 12 – Pontos Fracos

PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa recente, sem referências, pelo que tem um défice de confiança, limitando e criando algumas barreiras à subscrição por parte dos consumidores e prestadores;</li><li>• Poucos recursos humanos, necessidade de recorrer a subcontratação;</li><li>• Limitação de recursos financeiros;</li><li>• A perceção da criação de valor pelo prestador pode não ser imediata por parte do cliente pagador (consumidor), pelo que poderá ter de existir a necessidade de permitir experimentação gratuita com a oferta de créditos;</li><li>• O crescimento das receitas depende do aumento de número de subscritores e posteriormente o estabelecimento de contatos entre prestadores e clientes.</li></ul>

Fonte: autor

## 9. Análise competitiva

A análise competitiva realizou-se com base numa análise *Swot*, qualificada através da combinação em diamante, tendo em conta os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), extraíndo as Apostas, Restrições, Riscos e Avisos.

Tabela 13 – *Swot* Qualificada

	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sócios-gerentes com formação sólida, conhecimentos e experiência nas áreas críticas de sucesso</li> <li>Sócio-gerente com experiência em gestão e criação de empresas</li> <li>Poucos custos fixos</li> <li>Necessidade de poucos ativos</li> <li>Disponibilidade de 24h/7 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa recente; pouco conhecida; sem referências</li> <li>Poucos recursos humanos; necessidade de recorrer a subcontratação</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Apostas</b>	<b>Restrições</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de mercado ainda não satisfeita de forma satisfatória</li> <li>Necessidade deste tipo de serviços é intemporal</li> <li>Tendência crescente de uso de tecnologia no dia-a-dia</li> <li>Tendência crescente de utilização de ambiente mobile</li> <li>Parque habitacional degradado</li> <li>Parque habitacional em crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilização de um produto/serviço diferenciador e que vai ao encontro duma necessidade sentida pelos consumidores</li> <li>Conseguir chegar a utilizadores que ainda não conheçam este tipo de aplicações e convencê-los a aderir</li> <li>Resposta rápida à necessidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade financeira limitada</li> <li>Dificuldade de chegar a todo o território nacional</li> </ul>
<b>AMEAÇAS</b>	<b>Avisos</b>	<b>Riscos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparecimento de concorrência forte</li> <li>Dependência da Internet e tecnologia associada</li> <li>Ataques/falhas à/de privacidade e segurança informática</li> <li>Muitos prestadores de serviço ainda sem acesso a <i>smartphones</i></li> <li>Ainda muitos utilizadores avessos à utilização de tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de comunicação deficiente</li> <li>Insatisfação dos clientes provocada por não encontrar na aplicação prestador disponível</li> <li>Insatisfação dos clientes pelo serviço prestado</li> <li>Insatisfação dos prestadores por não receberem pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falhas ao nível da plataforma tecnológica</li> <li>Privacidade e segurança da informação</li> <li>Realização de bypass à aplicação por parte de clientes/prestadores</li> </ul>

Fonte: autor

## 10. Objetivos do plano

Segundo Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2005), o processo de decisão estratégica pode ser pensado com base nas seguintes questões:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Qual o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Posto isto, vamos definir a visão, missão, valores da empresa e depois os seus objetivos estratégicos.

### 10.1 Visão

Ser reconhecido como a referência nacional dos consumidores, a primeira opção a explorar quando necessitam de um serviço rápido na habitação ou na empresa.

### 10.2 Missão

Levar as vantagens do digital a todos, disponibilizando um meio fácil, rápido e fiável, de colocar em contacto alguém que precisa de determinado serviço em casa ou na empresa, com o prestador que está em melhores condições de satisfazer essa necessidade.

### 10.3 Valores

- Valorização e respeito pelas pessoas
- Integridade
- Responsabilidade social
- Promover a excelência e premiar o mérito

### 10.4 Objetivos estratégicos

- Início pleno da operação no 2ºT 2019, cobrindo 30% do território nacional
- Iniciar processo de internacionalização em 2024 (não é alvo de estudo no presente PN)
- Ultrapassar a barreira dos 2.500 prestadores de serviço no primeiro ano
- Ter uma taxa de crescimento de 50% de prestadores de serviço até ao quinto ano
- Ultrapassar 150 000€ de faturação no final do primeiro ano
- Atingir o *Payback*, para a atividade nacional, no 3º ano de investimento

## 11. Estratégia de Desenvolvimento

O modelo de negócio que se procurará construir, deverá assentar nos seguintes pressupostos:

### 11.1 Estratégia de Diferenciação

Tendo por base as estratégias competitivas de Porter (Wheelen & Hunger, 2010), nesta empresa deverá ser aplicada a estratégia de diferenciação, que consistirá na propositura, no mercado, de uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizados pelos clientes.

O objetivo é conseguir oferecer um vasto leque de opções, permitindo a comparação, avaliação, distância e preço entre prestadores de serviço para ajudar o cliente no processo de escolha.

Ter a aplicação móvel disponível 24h para o cliente poder consultar toda a informação necessária sobre os prestadores de serviço e poder, através da geolocalização, ver onde os prestadores de serviço se encontram.

Apesar de gratuito para o cliente, queremos ter um melhor nível de serviço, através de uma maior orientação para as necessidades particulares do cliente, em oposição a uma oferta genérica gratuita dos principais concorrentes com um nível de serviço muito reduzido.

### 11.2 Estratégia de Crescimento

Para esta empresa, a estratégia de crescimento tem por base a matriz de produtos x mercados de Ansoff (1957) que assenta na conjugação entre os produtos e serviços da empresa e os mercados disponíveis.

Os produtos da empresa são pacotes de subscrição pagos pelos prestadores de serviço que se transformam em créditos (TOTIs). Quanto maior for o valor do pacote mais TOTIs o prestador de serviços tem direito, conforme figura em baixo representada.

*Figura 10 – Packs profissionais pré-pago*



Fonte: autor

### Plano de negócios-plataforma tecnológica

Os mercados disponíveis podem ser identificados de acordo com o tipo de cliente e o critério geográfico.

O tipo de cliente está dividido em 2 grupos:

- 1) Particulares
- 2) Corporativos

No primeiro ano a empresa vai-se focar no segmento de mercado dos particulares e a partir do segundo ano no segmento Corporativo.

*Tabela 14 – Produtos por segmentos de mercado*

SEGEMENTOS DE MERCADO		
Produtos	Particulares	Corporativos
START UP	2019	
ESSENCIAL	2019	
PROFISSIONAL	2019	2020
BUSINESS	2019	2020

*Fonte: autor*

O critério geográfico concretiza-se na criação de 4 grupos:

- 1) Portugal
- 2) Espanha
- 3) Países de língua portuguesa (PALOPS + Brasil)
- 3) Europa (Língua Inglesa, Alemanha França e Itália)

No primeiro ano a empresa vai-se focar no mercado de Portugal, depois Espanha seguido pelos Países de língua portuguesa (PALOPS + Brasil) e por fim alguns países da Europa.

O presente plano de negócios contempla apenas estes Países para curto/médio prazo não querendo dizer que a médio/longo prazo não considere outros países além destes.

*Tabela 15 – Produto por mercado geográfico*

MERCADO GEOGRÁFICO				
Produtos	Portugal	Espanha	Brasil	Europa
START UP	2019			
ESSENCIAL	2019	2020		
PROFISSIONAL	2019	2020	2021	2022
BUSINESS	2019	2020	2021	2022

*Fonte: autor*

### 11.3 Parcerias Estratégicas

Como referido anteriormente na análise SOWT, como pontos fracos temos o aspeto da TUTI ser recente, pouco conhecida e sem referências.

Dito isto, e para ultrapassar este problema, será preciso criar parcerias estratégicas com entidades já estabelecidas e reconhecidas no mercado, de forma a credibilizar a nossa marca bem como servir de alavancagem para um rápido reconhecimento.

Neste sentido, as parcerias a estabelecer serão com as cinco principais redes imobiliárias de cada País nos segmentos prime, no caso de Portugal, será com a Habita Mais e outras quatro empresas de Mediação Imobiliária.

A escolha de empresas de Mediação Imobiliária tem a ver com facto de estas terem um papel predominante no sentido em que lidam diariamente com clientes consumidores e que necessitam dos serviços que a TUTI oferece.

A contrapartida destas empresas anunciarem a respetiva parceria, é de receberem uma parte da taxa que a TUTI recebe quando encaminham um cliente.

Esta mecânica funciona da seguinte forma:

- Parceiros – cada empresa parceira terá um código, o consumidor ao inserir esse código (ex. HM pela Habita Mais) automaticamente a plataforma reconhece que determinado consumidor está a solicitar o serviço da TUTI porque foi encaminhado pela Habita Mais.

O que ganha a empresa parceira com isso?

Um exemplo prático: para um serviço em que um custo de TOTIs seria equivalente a 10€, o consumidor ao introduzir o respetivo código, a empresa parceira recebe 50%, ou seja, 5€.

Assim, todos ficam a ganhar, a TUTI porque desta forma tem mais consumidores, o consumidor pois tem a possibilidade de experimentar uma empresa de referência e inovadora, e por fim a empresa parceira que também ganha ao recomendar.

Como referido anteriormente, a parceria serve de alavancagem para um rápido reconhecimento, no entanto, para a parceria ser sustentável, é necessário existir criação de valor para ambas as partes, só assim existe vontade de cooperar.

## 12. Definição de políticas de implementação

Este capítulo é constituído pelas políticas de implementação de marketing, tecnologia, organização e financeira.

### 12.1 Marketing

Para o sucesso da empresa, é importante existir tráfego, ou seja, consumidores e prestadores de serviços. Como tal, é necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação para angariação de prestadores de serviço e de consumidores.

O Plano de Marketing atuará em duas fases, a primeira na angariação de prestadores de serviço (fornecedores) e numa segunda fase os consumidores (clientes).

É fundamental que o serviço prestado pela empresa crie valor para o cliente, e este seja percebido pelos mesmos. Para tal, o Plano de Marketing deverá ajudar a elucidar como vender o serviço, ou seja, como motivar o comprador a adquirir o nosso serviço criando ainda envolvimento da marca com o cliente.

Aumentando a visibilidade da marca, permitirá ainda o crescimento sustentável do negócio e aumentará a percepção do valor acrescentado que esta plataforma tecnológica pretende oferecer ao cliente.

Para realizarmos uma estratégia de marketing eficaz, devemos considerar duas estratégias chave: o posicionamento e a segmentação.

#### Posicionamento

Posicionamento consiste em criar, na mente do consumidor, uma imagem significativa ou distinta da empresa pelo que se pretende desenvolver uma aplicação eletrónica que venha a ser a de referência dos consumidores quando estes necessitam de um serviço para si, na habitação ou na sua empresa. Uma plataforma de design atraente, intuitiva, disponível 24h e que responda às exigências dos clientes.

Assim, utilizou-se como instrumento o triângulo de ouro do posicionamento para a validação deste (Mercator, 2015).

- **Expetativas dos consumidores:** Prestadores de serviço qualificados e disponíveis 24h
- **Trunfos:** Credibilidade da aplicação será garantida com a experiência do Sócio 2.
- **Diferenciação dos concorrentes:** Inteligência artificial, sem taxas de intermediação.

## Segmentação

Segmentar um mercado consiste no conhecimento profundo das características inerentes dos públicos. (Meirinhos 2013)

Tabela 16 – Perfil Geográfico

Variáveis	Segmentação
Localização:	Portugal e Espanha (1º fase)
Tamanho da Cidade:	Acima de 100 000 habitantes
Densidade populacional:	Urbana e suburbana
Clima:	Tropical, quente, frio e moderado

Fonte: autor

Tabela 17 – Perfil Demográfico

Variáveis	Segmentação
Idade:	18 a mais de 70 anos
Género:	Masculino e Feminino
Tamanho da Família:	1 a mais de cinco membros
Ciclo de vida familiar:	Solteiro, casado, divorciado e viúvo
Renda:	Acima de 2 salários mínimos
Ocupação principal:	Trabalhador por conta de outrem ou independente
Educação:	Grau do ensino secundário ou superior
Religião:	Sem segmentação
Origem:	Sem segmentação
Classe Social:	Média; média-alta; alta
Geração:	X, Y e Z

Fonte: autor

Tabela 18 – Perfil Psicográfico

Variáveis	Segmentação
Estilo de vida:	Seguidor, integrado, pioneiro e sofisticado
Personalidade:	Gregária, autoritária, ambiciosa e cordial
Opiniões:	Que tenham sentido de responsabilidade
Valores:	Amizade, generosidade, cidadania; e respeito
Atividades:	Que se preocupam com o bem-estar da sua casa e saúde

Fonte: autor

Tabela 19 – Perfil Comportamental

Variáveis	Segmentação
Ocasão de compra:	Compras regulares e compra em situações especiais
Benefício esperado:	Qualidade, serviço, baixo preço, rapidez e conveniência
Status do Usuário:	Não usuário (nunca utilizou), usuário potencial e usuário regular
Taxa de uso:	Heavy-user
Lealdade à marca:	Média e forte
Atitude:	Positiva e entusiástica
Estágios de prontidão:	Cliente informado, interessado e desejoso

Fonte: autor

## Marketing-Mix – 4 P's

### 1. Política de Produto (*Product*)

O produto oferecido desenvolve-se com base numa plataforma informática que contém pedidos de consumidores e que são satisfeitos por prestadores de serviços

O serviço é totalmente gratuito para o cliente.

Os prestadores de serviços podem adquirir 4 serviços com diferentes níveis de preço consoante o valor e os benefícios de cada um.

O pack ***Premium*** representa o serviço base e que não tem custos para o prestador de serviços que se inscreve pela primeira vez. Consiste no registo na plataforma onde o prestador de serviços disponibiliza os seus dados, como o nome (empresa ou individual), pessoa de contacto, morada, e-mail, telefone, e categorias profissionais de interesse.

Esta etapa tem como objetivo facilitar sobretudo a construção da base de dados de prestadores de serviços e dar a oportunidade ao prestador de serviços experimentar a plataforma sem custos. São lhe oferecidos 15 créditos para experimentar a plataforma com todos os serviços incluídos.

De seguida é apresentada a tabela com os diferentes serviços e os respetivos preços.

Tabela 20 – Packs Profissionais Pré-pago com serviços

	<b>Premium (1º Registo)</b>	<b>Start up</b>	<b>Essencial</b>	<b>Profissional</b>	<b>Business</b>
Créditos (TOTIs)	15	20	50	200	500
Desconto	100%	0%	20%	40%	60%
Acesso a pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
Alerta por chamada telefónica	✓	✓	✓	✓	✓
Alerta por e-mail	✓	✗	✓	✓	✓
Alerta por SMS	✓	✗	✗	✓	✓
Acompanhamento por gestor	✓	✗	✗	✗	✓
Valor	<b>GRÁTIS!!</b>	40,00€	80,00€	240,00€	400,00€
	<b>Registar Agora</b>	<b>Comprar Agora</b>	<b>Comprar Agora</b>	<b>Comprar Agora</b>	<b>Comprar Agora</b>

Fonte: autor

## Marketing-Mix – 4 P's

### 2. Política de Distribuição (Place)

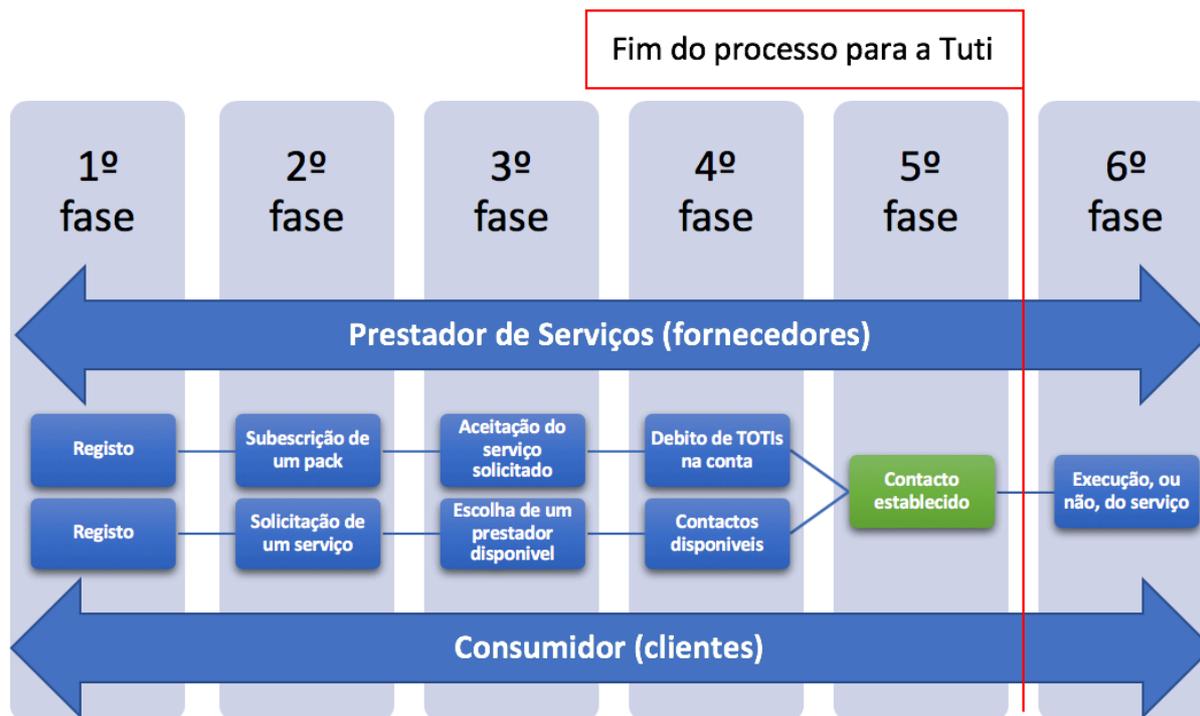
No caso concreto desta plataforma tecnológica, a aquisição do serviço acontece por intermediação, sejam eles consumidores ou prestadores de serviços, é feito através de uma aplicação (APP) ou do website interativo. Neste sentido, o canal de distribuição neste caso corresponde à aplicação e website.

A aplicação será distribuída nas três principais lojas de aplicações mundiais: *Google Play*, *Apple APP Store* e *Windows Phone*.

A escolha destes canais de distribuição realizou-se tendo em conta a cobertura do mercado pois a quota de mercado dos sistemas operativos móveis, correspondente a estas três lojas, foi de 99,8% no primeiro trimestre de 2017.

Depois da aplicação instalada nos *smartphones* pelos consumidores e prestadores de serviço, a cadeia de abastecimento da TUTI será conforme a que se apresenta na figura em baixo representada.

Figura 11 – Cadeia de abastecimento da TUTI



Fonte: autor

## Marketing-Mix – 4 P's

### 3. Política de Preço (*Price*)

Numa primeira fase, o custo da *APP* vai ser gratuito.

Relativamente aos serviços, para a elaboração da política de preço, considerou-se os seguintes fatores: consumidores, concorrência e parceiros.

- **Consumidores** – no caso da TUTI, os serviços são gratuitos para os consumidores, não só devido à existência de algumas opções de busca de serviços não pagas referidas anteriormente, mas ainda de forma a facilitar e gerar o maior número de inscrições e colocações de pedidos por parte de consumidores na plataforma, o que faz com que mais prestadores de serviço se inscrevam, aumentando, assim, as possibilidades de negócio.
- **Concorrência** – os preços são idênticos aos da concorrência. O que difere na TUTI é o fato de existir um maior leque de serviços disponíveis, o que originará uma tendência para optarem pela TUTI. Além disso, a política de preços da concorrência consiste, ainda, na venda de espaço publicitário, sendo que essa não será a nossa estratégia.
- **Parceiros** – Para termos parcerias sustentáveis, com o objetivo de alavancar as vendas e acima de tudo obter visibilidade, é importante que essas parcerias sejam remuneradas, para que, estando o negócio sustentado numa plataforma tecnológica, seja fácil o controlo dessas parcerias.

De seguida é apresentada a tabela com os diferentes serviços e preços proporcionados pela TUTI para os consumidores, prestadores de serviços e parceiros.

*Tabela 21 – Serviços e Preços*

Serviços	Cliente	Prestador de serviços	Parceiros
PRIMEIRO REGISTO	Grátis	Grátis	0%
START UP		40,00€	5% por cada pedido efetuado com código promocional
ESSENCIAL		80,00€	
PROFISSIONAL		240,00€	
BUSSINESS		500,00€	

*Fonte: autor*

## Marketing-Mix – 4 P's

### 4. Política de Promoção/Comunicação (*Promotion*)

A política de comunicação tem como objetivo definir a forma como os clientes consumidores têm conhecimento da existência da TUTI e dos serviços por ela prestados. Este negócio apresenta, assim, dois tipos de clientes: o consumidor (cliente) e o prestador de serviços (fornecedor).

**Cientes - Alvo** – Numa primeira fase, o esforço de comunicação será feito junto dos prestadores de serviço, (sempre sem descuidar o contacto com os consumidores). Como já foi referido, os prestadores de serviço aquando da primeira inscrição, esta sem qualquer custo, podem usufruir de um determinado número de TOTIs grátis, de modo a incentivar a experimentação do produto.

A escolha do foco prioritariamente junto dos prestadores de serviço, tem a ver com o facto de, quando os consumidores efetuarem uma pesquisa para um determinado serviço, existir nessa altura uma base de dados de prestadores de serviço prontos a dar resposta. Caso isso não aconteça, o cliente comprador pode não voltar mais por não obter resposta ao seu pedido.

**Mix de Comunicação** – A forma de comunicação mais eficiente e importante será a **abordagem direta** aos potenciais prestadores de serviço, seguindo-se o **marketing digital** para os consumidores nas redes sociais, no *website* e *APP* da empresa, servindo ainda estes canais também para captar prestadores de serviço. As parcerias também têm um papel fundamental na comunicação da empresa TUTI.

#### Abordagem direta

**PRESTADORES DE SERVIÇO:** com a obtenção de contactos através dos já referidos motores de busca, diretórios de empresas, *E-Marketplace* para serviços profissionais e ainda nas redes sociais, estes serão abordados por e-mail e/ou telefone e convidados a inscreverem-se gratuitamente na plataforma apresentando como vantagens da sua inscrição:

- Possibilidade de aumento de faturação, dado as oportunidades de negócio que surgem diariamente, sem custos de publicidade;
- Existência de um período de experiência gratuito;
- Só serão descontados TOTIs após contacto com o cliente; (na *Google Adwords*, paga-se pelo clique, independentemente do cliente entrar em contacto com o prestador de serviço);
- Se consumidos todos os TOTIs do pack comprado, e não se concretizar nenhum negócio, a TUTI devolve os respetivos TOTIs;

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

- À semelhança da grande parte das empresas intermediárias, principalmente ligadas à construção (conhecidas como “mediadoras de obras”), a TUTI não cobra uma percentagem do orçamento, o que tende a obrigar o preço da obra a subir para cobrir essa percentagem e os orçamentos podem ficar fora de valores de mercado, a TUTI, ao invés, cobra uma pequena taxa por contacto estabelecido.

**CONSUMIDORES:** Particulares e empresas, são convidados por e-mail ou telefone a inscreverem-se gratuitamente na plataforma para poderem efetuar pedidos de serviços a prestadores de serviço rigorosamente selecionadas, e que estão em permanente avaliação pelos consumidores.

### **Marketing digital**

**Website:** O website, para além de servir de plataforma para a realização de pedidos de serviços por parte dos consumidores e de gestão de pedidos e de conta pela parte dos prestadores de serviço, será o local onde terá a informação mais completa sobre o serviço e o seu modo de funcionamento, quer para o cliente comprador, quer para o prestador de serviço.

**Redes Sociais:** LinkedIn, Instagram, Facebook e Pinterest serão as 4 principais redes sociais para a divulgação da TUTI e seus serviços. O LinkedIn será utilizado mais para divulgação e angariação de potenciais prestadores de serviço, e como já referido, fazer chegar também a potenciais consumidores. O Instagram terá primordialmente uma função de divulgação da empresa através de mensagens simples. O Facebook será utilizado para divulgar conteúdos interessantes, como notícias, de forma a que exista partilha entre os amigos e com isso a divulgação da fonte (a TUTI). No Pinterest terá um portfolio de fotos dos serviços prestados, cedidas por clientes e/ou prestadores de serviço.

**Google Adwords:** Sendo a TUTI um negócio baseado no digital, faz todo o sentido utilizar a ferramenta Google Adwords com o objetivo de atrair o máximo de tráfego para o seu website. Podem ser utilizadas palavras chave como “obras em casa”, “empresas de obras”, “prestadores de serviço”, “serviços ao domicilio”, “freelancer”, “remodelações”, “reabilitação”, “pintores”, “canalizadores” e todas as principais palavras que compõem o portfolio de serviços. Estas palavras chave podem ainda ser traduzidas para a língua Inglesa e Espanhola.

## 12.2 Tecnologia

A tecnologia é claramente uma componente principal do negócio, uma vez que o serviço de estabelecimento de contatos entre os consumidores e os prestadores de serviços, assenta sobre uma plataforma tecnológica. Esta plataforma é desenvolvida numa aplicação móvel e em ambiente WEB (com algumas limitações quando comparado com a APP).

Uma aplicação móvel (português europeu), ou aplicativo móvel (português do Brasil), é um software desenvolvido para ser instalado em dispositivos móveis como os *smartphones*, um telemóvel com características semelhantes às de um computador pessoal, e que é executado por um sistema operativo.

Existem três modelos diferenciados para o desenvolvimento de uma aplicação móvel:

- Aplicação nativa;
- Aplicações móveis baseadas em tecnologia web;
- Aplicações híbridas.

A aplicação móvel subjacente a este projeto será o modelo de aplicações híbridas. Este modelo é o mais aconselhado para o desenvolvimento em multiplataformas (para os vários sistemas operativos). Além disso, é o modelo de mais rápido desenvolvimento e de menor custo.

### Registo do domínio

Deverão ser registados os domínios [www.tuti.com](http://www.tuti.com), [www.tuti.pt](http://www.tuti.pt), e [www.tuti.com.pt](http://www.tuti.com.pt) um dos quais dará acesso ao website e plataforma.

### Segurança

Tendo em conta o regulamento geral de proteção de dados pessoais que entrou em vigor no dia 25 de maio de 2018 (regulamento (UE) 2016/679), e uma vez que a plataforma trabalhará com dados pessoais de pessoas e empresas, quer de consumidores ou de prestadores de serviços, o tema da segurança dos dados pessoais é da maior importância. No desenvolvimento da plataforma tecnológica deverá ser tida em conta a proteção de dados, evitando a mínima possibilidade de intrusão.

### Testes

Antes das plataformas ficarem online, procurar-se-á simular todas as situações possíveis em termos de transações e de interação entre clientes e prestadores de serviço com a plataforma, de forma a minimizar expectativas negativas.

Todo o desenvolvimento da plataforma será efetuado tendo em conta as seguintes premissas:

## Arquitetura – hardware

Todas as componentes do servidor da solução devem ser integralmente implementadas e mantidas em ambiente *Cloud*. Serão assegurados todos os mecanismos de redundância de infraestrutura, bem como replicação da informação, assim como processos avançados de segurança da informação.

## Módulos da Solução

A plataforma assenta em 3 Módulos, os quais são explicados em detalhe nos capítulos seguintes. São eles:

**1- APP Consumidor** – Consiste num módulo aplicacional utilizado pelos consumidores para encontrarem, selecionarem e contactarem os prestadores que podem satisfazer determinada necessidade de serviço. A APP consumidor deve poder ser executada em qualquer dos seguintes ambientes:

- *Apple iOS*
- *Android*
- *WEB-Browser (Internet Explorer, Chrome ou Firefox)*

Em qualquer deles, o nível de funcionalidades deve ser idêntico e deve ser possível executar todas as funções da aplicação, recorrendo exclusivamente a um deles.

**2- APP Prestador de Serviço** – Consiste num módulo aplicacional utilizado pelos prestadores de serviços, para serem contactados por potenciais clientes. A APP Prestador de Serviço deve poder ser executada em qualquer dos seguintes ambientes:

- *Apple iOS*
- *Android*

Em qualquer um deles, o nível de funcionalidades deve ser idêntico. Todas as funções da aplicação devem poder ser executadas recorrendo exclusivamente a um dos ambientes indicados, exceto o processo de registo na plataforma, o qual deve poder ser efetuado a partir de Interface WEB, recorrendo a um Browser (Internet Explorer, Chrome ou Firefox).

Cada prestador, estará associado a uma empresa (que poderá ser apenas ele próprio). O gestor de plataforma dessa empresa pode efetuar o registo do prestador na plataforma.

**3- Módulo de gestão analítica** – Este módulo é desenvolvido em ambiente WEB e acedido via Browser (*Internet Explorer, Chrome* ou *Firefox*). É utilizado por 3 entidades distintas, as quais têm diferentes níveis de acesso ao mesmo. São elas:

- **Administradores do Sistema** – (a TUTI) - Para obterem informação sobre os consumidores e prestadores registados na plataforma, assim como informação em tempo real ou diferida sobre os contactos estabelecidos entre eles; têm também acesso a toda a meta-informação registada pela plataforma. Os Administradores do Sistema terão ainda acesso total a todos os registos, quer em modo leitura, quer de escrita. Poderão ainda abrir novos pedidos em nome de qualquer cliente e efetuar alocações a prestadores de pedidos abertos.

Através desta componente WEB, será possível aceder a Relatórios/informações sobre:

- Lista de dados de consumidores, com possibilidade de ordenação por vários campos
- Detalhe de atividade de determinado consumidor
- Detalhe de atividade de determinado prestador de serviço
- Pedidos de consumidores para determinado intervalo de tempo
- Pedidos de consumidores que não tiveram prestador de serviço
- Apresentação em mapa de pedidos em curso, com identificação de consumidor e prestador de serviço e respetivas localizações
- **Os prestadores de serviços** - As empresas prestadoras de serviços podem, via plataforma, aceder à informação relativa às atividades e faturação associadas aos seus colaboradores, proceder à atualização de campos, ter acesso a várias informações relativas aos prestadores que trabalham para a empresa (que se registam com o NIF da empresa) O gestor da empresa terá que se autenticar na plataforma com o NIF da empresa e uma password específica.
- **Os parceiros angariadores** - Empresas parceiras, que atuem como angariadores de clientes, podem aceder à plataforma, para consulta de atividades associadas aos clientes por si angariados.

Procede-se, de seguida, à descrição das características pretendidas dos módulos da APP Consumidor e APP Prestador de Serviço. A definição principal concentra-se naquilo que são as funcionalidades e opções disponíveis para os vários intervenientes. Todo o layout das aplicações está ainda por definir, inclusive a marca “TUTI” associada à solução, pelo que esses aspetos deverão ser aqui entendidos como meramente indicativos.

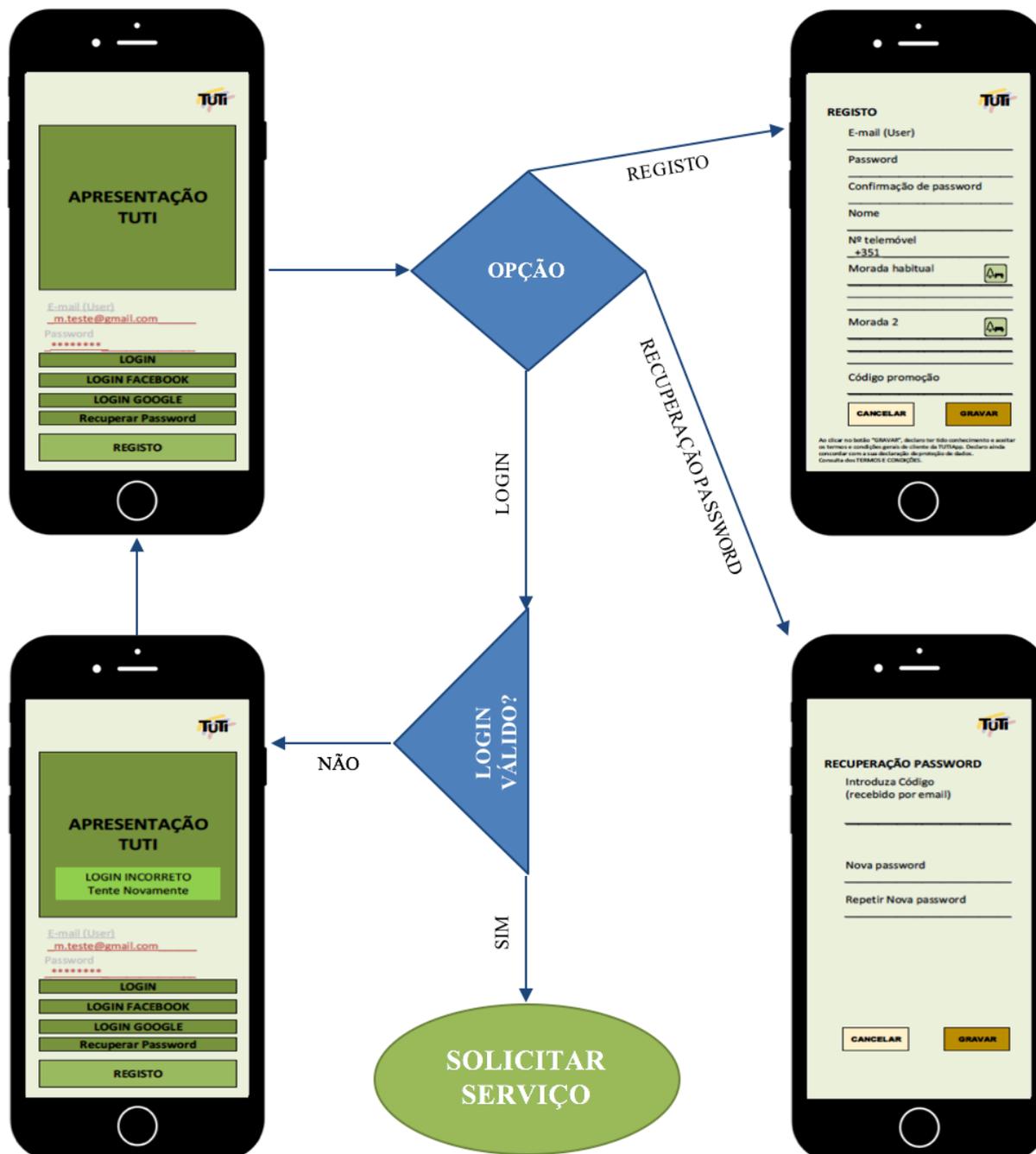
No anexo 10, apresentam-se várias tabelas de campos de base de dados, bem como o nível (*R-Read Only; W-Write*) de acesso dos intervenientes a esses campos.

## 1. APP CONSUMIDOR

### 1.1. Entrada

Para poder utilizar a aplicação, o consumidor deve antes proceder à sua autenticação perante a plataforma. O fluxograma correspondente a esta fase inicial de ENTRADA é o seguinte:

*Figura 12 – Fluxograma da fase inicial - APP consumidor*



*Fonte: autor*

As descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 11.

## **1.2. Solicitação de Serviço**

O utilizador deve selecionar qual o serviço que pretende (ver anexo 12), com 2 níveis de detalhe, sendo que, posteriormente, poderá introduzir alguma observação que considere relevante (opcional) bem como a informação se pretende o serviço para o mais breve possível ou para agendamento posterior. As descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 13.

## **1.3. Seleção de prestador**

Nesta página, para cada critério de seleção, são apresentados os prestadores alternativos que estão aptos a prestar o serviço pretendido. O utilizador pode optar por ordenar os prestadores por um dos seguintes critérios: MAIS POPULARES; MELHOR AVALIAÇÃO; MAIS PRÓXIMOS; MAIS BARATOS. Os fatores de ordenação correspondentes a cada um destes critérios são apresentados no anexo 14 (Algoritmo de seleção de prestador) e as descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 15.

## **1.4. Serviços pedidos**

Nesta página, o utilizador tem acesso a todos os seus pedidos e ao estado de cada um deles. A informação sobre os pedidos concluídos fica disponível apenas durante uma semana, após a sua conclusão. As descrições detalhadas e o layout tipo da aplicação constam no anexo 16.

## **1.5. Menu**

A partir de qualquer das páginas anteriores, sempre que apareça o símbolo (em baixo identificado), no canto superior esquerdo, o utilizador poderá aceder à página de MENU. A partir do MENU, poderá aceder a: Página de DEFINIÇÕES; Bloco de SOLICITAR SERVIÇO; Bloco de SERVIÇOS PEDIDOS; Página de AJUDA; Página com TERMOS E CONDIÇÕES. As descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 17.

## **1.6. Aplicação consumidor – interface web**

Para além das *APP* para ambientes *iOS* e *Android*, os consumidores poderão registar-se e aceder aos serviços através de interface web, usando *browsers* *IE*, *Chrome* ou *Firefox*.

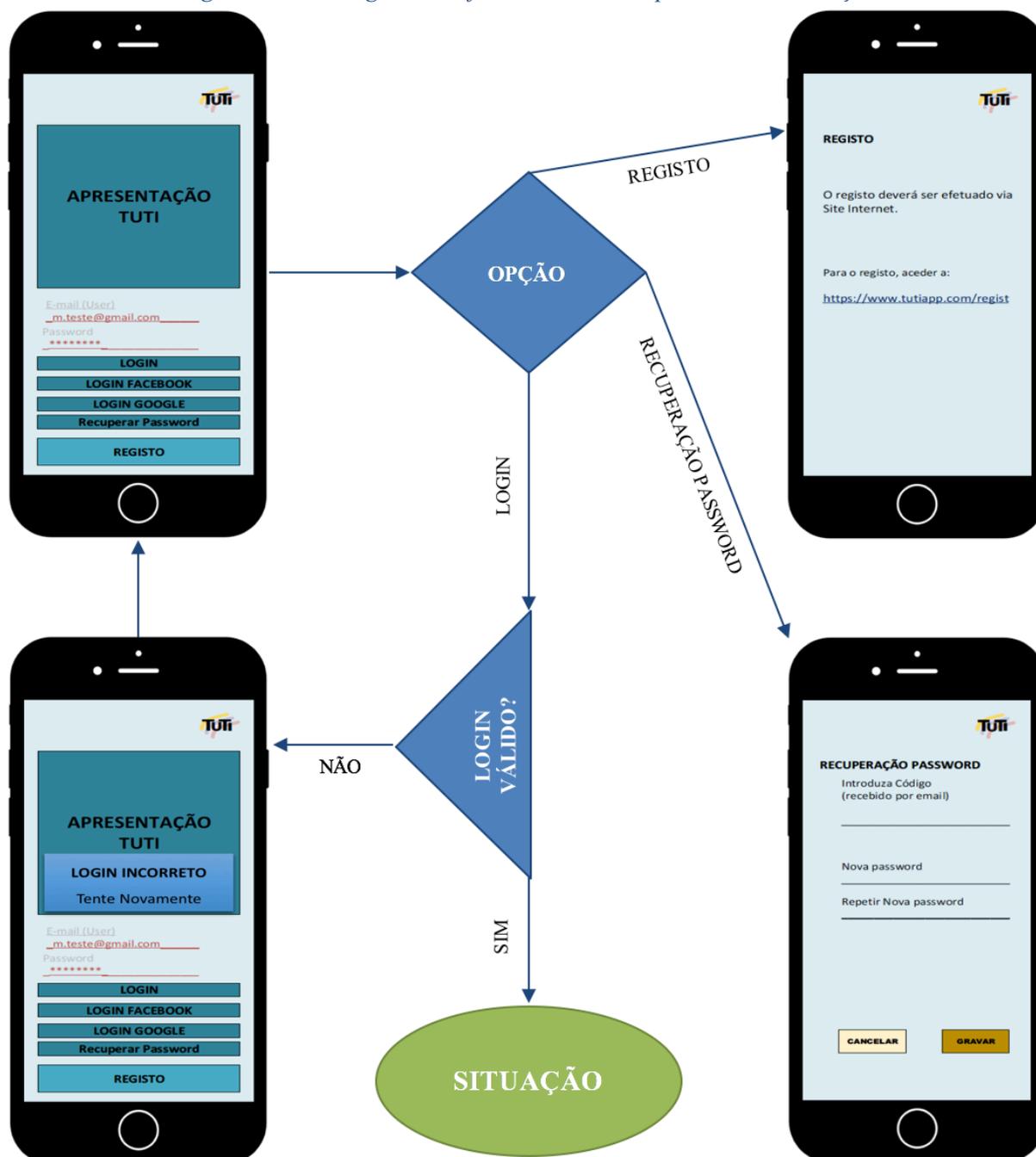
A aplicação *web* deverá seguir a lógica apresentada para a componente *APP* e deverão estar garantidas todas as funcionalidades descritas nos referidos anexos.

## 2. APP Prestador de serviço

### 2.1. Entrada

Para utilizar a aplicação, o prestador deve antes proceder à sua autenticação perante a plataforma. O fluxograma correspondente a esta fase inicial de ENTRADA é o seguinte:

Figura 13 – Fluxograma da fase inicial - APP prestador de serviços



Fonte: autor

As descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 18.

## **2.2. Registo – via interface web ou via APP**

O registo inicial, com o preenchimento de todos os campos relevantes relativos ao prestador, será efetuado via *interface web*, ou via *APP*. Para determinadas atividades, as que requerem certificação profissional, o registo só ficará ativo após validação de documentação por parte da gestão da TUTI. As descrições detalhadas e o layout tipo da aplicação constam no anexo 19.

## **2.3. Situação de serviços**

O prestador seleciona ainda qual o modo em que pretende estar podendo ser um de três:

- 1- AUTO – Neste modo, o prestador é colocado automaticamente em modo OFF ou ON, conforme o horário que tenha previamente configurado no seu perfil. Pode, por exemplo, configurar que seja colocado automaticamente em ON às 9h e em OFF às 18h;
- 2- FORÇAR ON – Neste modo, o prestador mantém-se ON (ou EM SERVIÇO) indefinidamente, independentemente do horário que tenha configurado;
- 3- FORÇAR OFF – Neste modo, o prestador manter-se-á indefinidamente OFF. Pode ser usado, por exemplo, num dia de férias. O layout tipo da aplicação constam no anexo 20.

## **2.4. Serviços concluídos**

Neste bloco, o prestador tem acesso a informação sobre todos os serviços por ele concluídos, em um determinado período (um mês). Tem, nomeadamente, informação sobre a data de conclusão, o nome e morada do cliente e o número de TOTIs consumidos. As descrições detalhadas e o layout tipo da aplicação constam no anexo 21.

## **2.5. Notificações**

Em qualquer momento, em que o prestador não esteja em modo ‘OFF’, este pode receber uma notificação de pedido de novo serviço. Nesta notificação, é apresentado o tipo de serviço pretendido, bem como eventuais observações por parte do cliente sobre o mesmo, e se pretende com urgência ou para agendamento para data posterior. As descrições detalhadas e o layout tipo da aplicação constam no anexo 22.

## **2.6. Menu**

A partir de qualquer das páginas anteriores, sempre que apareça o símbolo (em baixo identificado), no canto superior esquerdo, o prestador poderá aceder à página de MENU. As descrições detalhadas das características pretendidas estão consideradas no anexo 23.

## 12.3 Organização

### Recursos humanos

Até ao momento, todas as atividades do projeto têm sido desenvolvidas pelos sócios. A perspectiva, no âmbito do plano delineado, é a de a muito curto prazo contratar uma pessoa a tempo inteiro para funções de logística, comerciais e de atendimento. Para além disso, prevê-se a integração de um ou dois estagiários, através de parcerias com o Instituto Politécnico de Leiria, no âmbito de estágios universitários de verão ou estágios profissionais, com possibilidade de integração futura. Os sócios manter-se-ão sempre ligados ao projeto, a tempo parcial.

A escolha do capital humano é fundamental para atingir os objetivos propostos no presente projeto, já que constituem um elemento essencial para a inovação e o crescimento da empresa. A figura em baixo representa o processo de gestão de Recursos Humanos da TUTI.



*Fonte: autor*

**Seleção e recrutamento** – Gerido pela direção, tem as seguintes atividades:

- Anunciar junto das instituições académicas e/ou publicitação na comunicação social
- Realização da seleção curricular
- Realização das entrevistas individuais

**Formação** – Existirá um plano de formação inicial e continua com o seguinte objetivo:

**Formação Inicial:** preparar os novos colaboradores para a integração na empresa e no local de trabalho, visando um correto e adequado desempenho da sua função;

**Formação Contínua:** manter a competência dos colaboradores, visando a qualidade e a segurança do serviço prestado, no desempenho da sua função.

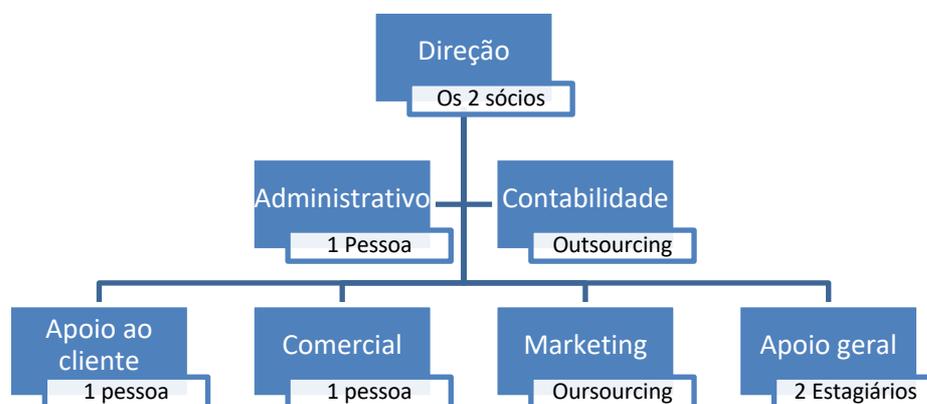
**Avaliação de Desempenho** – Com uma periodicidade de aplicação anual, consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

**Gestão de Recompensas** – Visa a definição de estratégias e políticas de modo a recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e consistente de acordo com o seu valor para a organização.

## Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa, até ao lançamento da aplicação e do site, terá apenas os sócios a desempenhar funções. Com a abertura da empresa, a contabilidade é obrigatória. Os colaboradores vão entrar de forma progressiva à medida que o projeto avança.

Figura 15 – Organograma da empresa



Fonte: autor

Áreas como informática, serviços jurídicos serão subcontratados à medida que são necessários não afetando a estrutura de empresa nem os seus custos fixos.

Tabela 22 – Constituição, competências e tipologia da empresa

	Constituição	Competências	Tipologia
<b>Direção</b>	Composta pelos 2 sócios	Gestão da empresa e dos recursos humanos	Acionistas
<b>Administrativo</b>	Composta por 1 pessoa	Atendimento presencial e telefónico	Contrato a termo com renovação
<b>Contabilidade</b>	Composta por 1 Empresa	Cumprimento das obrigações fiscais	Prestação de Serviços
<b>Apoio ao cliente</b>	Composta por 1 pessoa	Atendimento a clientes para tirar dúvidas	Contrato a termo com renovação
<b>Comercial</b>	Composta por 2 pessoa	Angariação de prestadores de serviço	Contrato a termo com renovação
<b>Marketing</b>	Composta por 1 Empresa	Comunicação e divulgação da empresa	Prestação de Serviços
<b>Apoio geral</b>	Composta por 2 ou 3 estagiários	Assessorar os departamentos	Estágios de verão ou estágios profissionais

Fonte: autor

Os recursos humanos de uma empresa do sector tecnológico são, tipicamente, altamente qualificados, e, juntando à escassez de engenheiros informáticos, os salários atualmente são elevados pelo que esta função vai igualmente ser contratada em *outsourcing*.

## 12.4 Financeira

O valor total inicial deste projeto é de 50.000€ e será financiado na sua totalidade pelos promotores da seguinte forma:

- 10 000 como capital próprio
- 40 000 como empréstimos (suprimentos) de Sócios

A participação de 100% no financiamento por parte do promotor, mostra um comprometimento para com o projeto pelo que transmite confiança aos futuros investidores.

Decidiu-se por não recorrer a qualquer financiamento bancário, de forma a otimizar a estrutura de custos, sem o acréscimo do valor dos juros. Na mesma linha de pensamento, decidiu-se que os sócios não recebem juros dos empréstimos (suprimentos) efetuados à empresa.

Durante a vigência do presente plano de negócios, não está prevista a distribuição de dividendos ao promotor, privilegiando a consolidação do negócio e potenciando novos investimentos como a internacionalização.

## 13. Requisitos para a implementação

Os principais requisitos para a implementação deste projeto são: Localização, Parcerias e Calendário.

### 13.1 Localização

**Sede e Localização** – Será em Leiria e teve por base duas razões principais:

1. Face à visão existente, já referida, de criar uma empresa de referência para todo o território nacional, entendeu-se ser importante escolher uma localização que ficasse relativamente equidistante dos dois centros principais do país – Lisboa e Porto – e que ficasse o mais central possível relativamente a todo o território nacional, como forma de minimizar as distâncias;
2. Procurou-se uma localização enquadrada num centro urbano, dispondo de todas as infraestruturas e serviços de apoio nas redondezas, nomeadamente rede de transportes. Ao mesmo tempo, uma localização em que houvesse espaço para crescimento, a custos não exageradamente elevados. Estes fatores, levaram a não optar por Lisboa ou Porto.

Assim, a região de Leiria surgiu de forma lógica como a localização ideal. É um centro urbano importante, dispondo de todas as infraestruturas necessárias, e tem margem e vocação de crescimento, permitindo, assim, o desenvolvimento da empresa. Tem uma rede viária importante que liga com todo o país.



## 14. Avaliação financeira

### 14.1 Pressupostos

Para a avaliação financeira do projeto foram assumidos os seguintes pressupostos:

Tabela 24 – Pressupostos do Projeto

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
Prazo médio de Recebimento (dias)	30
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4)	4
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais e colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais e colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Seguros de Acidentes de Trabalho	2%
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	(22x5,00€)
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	5,00%

Fonte: autor

A taxa de crescimento do preço de venda e a taxa de crescimento dos fornecimentos e serviços externos estão de acordo com as projeções do PIB para a Economia Portuguesa 2018-2020 do Banco de Portugal (BdP).

Após 2020 considerou-se a taxa do último ano de análise, ou seja, a de 2020.

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2,7%	2,3%	1,9%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%

Por cada serviço pedido pelo consumidor, o prestador de serviços gasta em média 2 TOTIs. O custo de cada TOTI na média dos quatro packs é de 1,40€. Assim, o custo por cada unidade vendida é de 2,80€ (1,40€ x 2).

OUTROS PRESSUPOSTOS – Os mais relevantes serão apresentados ao longo do presente projeto, devendo ser entendidos em conjunto com as notas explicativas inseridas nos anexos. Privilegiou-se a coerência entre os mesmos de forma a suprir as faltas de informação.

## 14.2 Volume de negócios

O volume de negócios deste projeto assenta em 2 conjuntos de receitas:

1- O Produto A, são as receitas provenientes da aquisição direta dos prestadores de serviço (fornecedores) de um dos quatro packs disponíveis: Start Up, Essencial, Professional e Business.

2- O Produto B, são as receitas provenientes das parcerias quando estes encaminham um cliente para usar o serviço TUTI.

*Tabela 25 – Projeção para o volume de negócios, 2019-2024 (€)*

<b>TABELA RESUMO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Produto A - Start Up, Essencial, Professional, Business</b>	<b>116 872</b>	<b>160 774</b>	<b>228 911</b>	<b>314 283</b>	<b>383 551</b>	<b>448 582</b>
Quantidades vendidas	41 740	56 349	78 888	106 499	127 799	146 969
Taxa de crescimento das unidades vendidas		35%	40%	35%	20%	15%
Preço Unitário	2,80	2,85	2,90	2,95	3,00	3,05
<b>Produto B - Parcerias</b>	<b>8 400</b>	<b>8 722</b>	<b>9 021</b>	<b>9 331</b>	<b>9 651</b>	<b>9 981</b>
Quantidades vendidas	3 000	3 057	3 109	3 162	3 216	3 270
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,90%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Preço Unitário	2,80	2,85	2,90	2,95	3,00	3,05
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>125 272</b>	<b>169 497</b>	<b>237 932</b>	<b>323 613</b>	<b>393 201</b>	<b>458 563</b>

*Fonte: autor*

Para se estimar o número aproximado de consumidores, considerou-se o número de alojamentos em Portugal cruzando com a taxa de cobertura geográfica e um coeficiente de predisposição, ou seja, em média 146.969 mil potenciais consumidores, que ao final de 5 anos utilizam o serviço da TUTI.

O volume de negócios previsto é sempre crescente ao longo dos 6 anos de avaliação.

A estimativa da taxa de crescimento é fundamentada pelo conhecimento do consumidor de uma aplicação nova no mercado, um aumento de quotas de mercado face ao crescimento previsto para o setor, a recomendação de outras pessoas, navegação pelas listas tops das lojas de aplicações móveis, bem como a partilha do serviço “novidade”.

Após o ano de 2021, a taxa de crescimento das unidades vendidas desce até o ano de 2024, momento em que é atingido o mercado potencial, a partir desse mesmo ano, 2024, terá uma taxa de crescimento constante na ordem dos 15%.

O ritmo de crescimento dos preços é consistente com as projeções do PIB para a Economia Portuguesa 2018-2020 do Banco de Portugal.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### 14.3 Fornecimento e Serviços Externos

Tabela 26 – Projeções FSE, 2019-2014 (€)

<u>TABELA RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FSE – Custos Fixos	12.363,00	12.597,90	12.812,06	13.029,87	13.251,37	13.476,65
FSE – Custos Variáveis	7.197,00	7.333,74	7.458,42	7.585,21	7.714,16	7.845,30
<b>Total FSA</b>	<b>19.560,00</b>	<b>19.931,64</b>	<b>20.270,48</b>	<b>20.965,53</b>	<b>20.965,53</b>	<b>21.321,95</b>

Fonte: autor

Detalhe das principais rubricas:

**Outros serviços** – Alojamento da aplicação na *Amazon Cloud Drive*;

**Comissões** – São os valores entregues às parcerias das empresas de Mediação Imobiliária. Por cada unidade vendida, fruto de uma recomendação, os parceiros receberão 50% desse valor;

**Trabalhos especializados** – Técnico oficial de contas.

Todos os outros FSE são custos normais de funcionamento de um escritório como renda, seguros, água, eletricidade, materiais de escritório, limpeza, etc. A tabela dos FSE detalhada encontra-se disponível no anexo 24.

### 14.4 Gastos com Pessoal

Tabela 27 – Projeção de gastos com pessoal, 2019-2012 (€)

<u>TABELA RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais			18 619	20 411	20 758	21 111
Pessoal	24 383	48 821	63 810	76 514	104 015	171 025
Encargos sobre remunerações	5 791	11 595	19 577	23 020	29 634	45 632
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	488	732	1 374	1 636	2 192	3 540
Gastos de Ação social	2 420	3 630	6 050	7 260	9 680	15 730
Outros gastos com pessoal	1 000	1 500	2 500	3 000	4 000	6 500
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>34 082</b>	<b>66 279</b>	<b>111 930</b>	<b>131 841</b>	<b>170 278</b>	<b>263 538</b>

Fonte: autor

Detalhe das principais rubricas:

**Outros gastos** – Considerado desde o segundo ano um prémio para cada funcionário, o equivalente a um mês de salário. A administração de forma a dar exemplo e estar comprometido com o projeto, só recebe o seu prémio em 2022;

**Formação** – São considerados 500€ por ano por cada trabalhador.

A tabela dos gastos com o pessoal encontra-se detalhada e disponível no anexo 26.

#### 14.5 Investimento em Fundo de Maneio

Tendo em conta os prazos de pagamento e recebimento previstos foi considerado um montante de 1.000€ de Reserva de Segurança de Tesouraria para responder às necessidades de fundo de maneio de forma a evitar possíveis roturas de tesouraria (ver anexo 27).

#### 14.6 Investimento

Tabela 28 – Projeção de Investimento 2019-2024 (€)

<u>TABELA RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções						61 218
Equipamento de Transporte			35 000	35 000	35 000	35 000
Equipamento Administrativo		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>2 000</b>	<b>37 000</b>	<b>37 000</b>	<b>37 000</b>	<b>98 218</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Projetos de desenvolvimento	4 500	38 500	5 000	5 000	5 000	7 500
Programas de computador	90 000		5 000	5 000	5 000	7 500
Outros ativos intangíveis	12 833	15 167	5 000	5 000	5 000	7 500
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>107 333</b>	<b>53 667</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>22 500</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>107 333</b>	<b>55 667</b>	<b>52 000</b>	<b>52 000</b>	<b>52 000</b>	<b>120 718</b>

Fonte: autor

Detalhe das principais rubricas dos investimentos:

**Edifícios e Outras construções** – Estimou-se a compra de um escritório em 2024;

**Equipamento de Transporte** – Estimou-se a compra de uma viatura entre 2021 e 2024;

**Equipamento Administrativo** – Sempre que entra um novo colaborador, está considerada a compra de material de escritório, nomeadamente um computador;

**Projetos de desenvolvimento** – Conceção e registo associado à criação da nova marca e desenvolvimento de um plano de comunicação e marketing em 2019 e 2020. De 2021 a 2024 o valor considerado está relacionado com a colaboração de acompanhamento da empresa na rubrica de comunicação e marketing (proposta de orçamento no anexo 25);

**Programas de computador** –Referente à APP do prestador de serviço e APP do consumidor;

**Outros ativos intangíveis** – Software desenvolvido especificamente para a atividade da empresa, domiciliação de web site, domiciliação das APP e criação e publicação inicial de novos conteúdos eletrónicos, bem como a inclusão ou catalogação em diretórios ou motores de busca (ver anexo 28).

## 14.7 Financiamento

### Necessidades de Financiamento

Tabela 29 – Necessidades de Financiamento 2019-2024 (€)

<u>TABELA RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	117 082	51 706	54 152	55 319	54 120	121 387
Margem de Segurança	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Necessidades de financiamento	118 300	52 200	54 700	55 900	54 700	122 600

Fonte: autor

As necessidades de Fundo de Maneio (*Working Capital*) resultam da diferença entre o ativo corrente e passivo corrente. No caso deste projeto, o *Working Capital* é fundamentalmente afetado pelas rubricas de consumidores e prestadores de serviço, uma vez que neste modelo de negócio não existem inventários.

### Fontes de Financiamento

O plano financeiro permite avaliar a evolução do projeto em matéria de necessidades e disponibilidades financeiras no que respeita a pagamentos e recebimentos.

Como se pode ver na tabela 29, as necessidades financeiras de 2019 são grandes devido ao elevado investimento inicial para a construção das APP.

Essas necessidades são compensadas com o investimento do arranque do projeto no valor de 50.000€, dos quais 10.000€ são de capital social e 40.000€ de suprimentos de sócios.

Tabela 30 – Fontes de Financiamento 2019-2024 (€)

<u>Plano Financeiro</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	60 355	72 854	91 963	134 045	154 926	136 972
Capital	10 000					
Empréstimos de Sócios	40 000					
TOTAL	110 355	72 854	91 963	134 045	154 926	136 972

Fonte: autor

As necessidades voltam a ser mais expressivas a partir de 2022 devido ao forte investimento na preparação para a internacionalização e compra do escritório.

De notar que sobre os excedentes de tesouraria gerados no período não foi considerada qualquer remuneração, o que resulta de uma postura conservadora e do atual contexto de taxas de juro. Neste contexto, se a empresa não tiver alternativas para reinvestir o autofinanciamento gerado, deverá equacionar proceder à sua distribuição aos sócios.

## 14.8 Demonstração de Resultados

Tabela 31 – Projeção da Demonstração de Resultados Previsional 2019-2024 (€)

<i>TABELA RESUMO</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	68 548	79 116	99 878	163 197	192 285	162 422
Gastos/reversões de depreciação e amortização	35 778	54 067	68 217	46 589	42 850	60 622
EBIT (Resultado Operacional)	32 770	25 050	31 662	116 608	149 435	101 800
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	32 770	25 050	31 662	116 608	149 435	101 800
Imposto sobre o rendimento do período	8 193	6 262	7 915	29 152	37 359	25 450
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>24 578</b>	<b>18 787</b>	<b>23 746</b>	<b>87 456</b>	<b>112 076</b>	<b>76 350</b>

Fonte: autor

O Resultado Líquido é positivo no primeiro ano originado em parte pela contabilização do não recebimento dos salários e prémios pela administração. Os empréstimos de sócios (suprimentos) também têm um peso significativo para a contribuição do Resultado Líquido positivo no primeiro ano.

No segundo ano o Resultado Líquido é inferior devido ao impacto do investimento ainda nesse ano, nomeadamente projetos de desenvolvimento e outros ativos intangíveis.

A demonstração de resultado previsional detalhada poderá ser consultada no anexo 29.

## 14.9 Cash Flows Operacionais

Tabela 32 – Projeção dos Cash Flows Operacionais

<i>TABELA RESUMO</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	24 578	18 787	23 746	87 456	112 076	76 350
Depreciações e amortizações	35 778	54 067	68 217	46 589	42 850	60 622
<b>Total</b>	<b>60 355</b>	<b>72 854</b>	<b>91 963</b>	<b>134 045</b>	<b>154 926</b>	<b>136 972</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneyo</b>						
Fundo de Maneyo	-9 748	3 961	-2 152	-3 319	-2 120	-669
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>50 607</b>	<b>76 815</b>	<b>89 811</b>	<b>130 725</b>	<b>152 806</b>	<b>136 303</b>
Capital Fixo	-107 333	-55 667	-52 000	-52 000	-52 000	-120 718
<b>Cash-flow</b>	<b>-56 726</b>	<b>21 148</b>	<b>37 811</b>	<b>78 725</b>	<b>100 806</b>	<b>15 585</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-56 726</b>	<b>-35 578</b>	<b>2 233</b>	<b>80 958</b>	<b>181 764</b>	<b>197 348</b>

Fonte: autor

Os *Cash Flows* deste projeto deverão ser positivos a partir de 2020, em consequência dos resultados operacionais. A partir do mesmo ano e até 2023, os *Cash Flows* aumentam em resultado da diminuição das necessidades de investimento, que voltam a baixar em 2024, devido ao elevado investimento nesse ano com a compra do escritório e aumento de pessoal.

O quadro detalhado do Projeção dos Cash Flows Operacionais encontra-se no anexo 30.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### 14.10 Balanço

Tabela 33 – Balanço Previsional 2019-2024 (€)

<u>TABELA RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>86 862</b>	<b>112 214</b>	<b>142 476</b>	<b>256 631</b>	<b>381 926</b>	<b>452 398</b>
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	34 578	53 365	77 111	164 567	276 643	352 994
TOTAL PASSIVO	52 285	58 849	65 364	92 063	105 283	99 404
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>86 862</b>	<b>112 214</b>	<b>142 475</b>	<b>256 631</b>	<b>381 926</b>	<b>452 398</b>

Fonte: autor

Quanto ao Balanço do projeto (tabela 33), prevê-se um crescimento do ativo, em consequência do desenvolvimento da atividade da empresa chegando a um valor de cerca de 450.000€ no ano de 2024.

Este facto tem reflexo no Capital Próprio da empresa desse mesmo ano pois atinge cerca de 352.000€, o que significa uma autonomia financeira de aproximadamente 78% (ver tabela 34).

Quanto ao Passivo, este tende a aumentar em função da atividade da empresa.

O balanço previsional detalhado poderá ser consultado no anexo 31.

### 14.11 Principais Indicadores

Tabela 34 – Principais indicadores Económicos e Financeiros (%)

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		35%	40%	36%	22%	17%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	20%	11%	10%	27%	29%	17%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	28%	17%	17%	34%	29%	17%
Rendibilidade do Ativo	38%	22%	22%	45%	39%	23%
Rotação do Ativo	144%	151%	167%	126%	103%	101%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	71%	35%	31%	53%	41%	22%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	40%	48%	54%	64%	72%	78%
Solvabilidade Total	166%	191%	218%	279%	363%	455%

Fonte: autor

Apesar de não se ter informação sobre o setor para efeitos de *benchmarking*, a evolução da rentabilidade das vendas é favorável e a níveis muito interessantes, com valores de rentabilidade líquida de dois dígitos logo a partir do início do projeto.

O Retorno do investimento (ROI), no primeiro ano também é positivo mantendo uma tendência crescente até 2022, baixando em 2024 devido em parte ao forte investimento nesse ano.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

A Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE), o indicador que permite ao investidor avaliar a taxa de retorno do investimento e verificar se a empresa cria valor, é positiva desde o primeiro ano de investimento.

A autonomia financeira é elevada e mantém uma tendência crescente ao longo do projeto motivado pela constituição da empresa com 100% de capital próprio.

A tabela detalhada dos principais indicadores encontra-se no anexo 32 e a tabela do Plano de Financiamento no anexo 33.

### 14.12 Avaliação do Projeto

#### Avaliação do projeto na perspetiva do investidor

Tabela 35 – Avaliação do projeto na perspetiva do investidor, 2019-2024 (% e €)

Na perspetiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cash Flow do Projeto	-56 726	21 148	37 811	78 725	100 806	15 585	259 443
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,28%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de atualização $R = R_f + B_u*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%
Fator atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos Atualizados	-56 726	20 093	34 128	67 505	82 113	12 059	200 748
Fluxos atualizados acumulados	-56 726	-36 634	-2 506	64 999	147 112	159 171	359 919
Valor Atual Líquido (VAL)	359 919						
Taxa Interna de Rendibilidade	78,12%						
Pay Back period	3	Anos					

Fonte: autor

Este projeto tem um valor atualizado líquido (VAL) de 359.919€ e uma taxa interna de Rendibilidade (TIR) de 78,12%, o que significa que este projeto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projeto economicamente viável.

O período de Payback do projeto é de 3 anos, o que significa que no decorrer do terceiro ano de atividade a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que permitem igualar o valor do investimento inicial do projeto.

A fonte da Taxa de juro de ativos sem risco e Prémio de risco de mercado é do Damodaran.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### Avaliação do projeto na perspectiva do projeto

Tabela 36 – Avaliação do projeto na perspectiva do projeto, 2019-2024 (% e €)

Na perspectiva do Projeto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-56 726	21 148	37 811	78 725	100 806	15 585	107 051
WACC	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%
Fator de atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	-
Fluxos atualizados	-56 726	20 093	34 128	67 505	82 113	12 059	82 833
Fluxos atualizados acumulados	-56 726	-36 634	-2 506	64 999	147 112	159 171	242 003
Valor Atual Líquido (VAL)	242 003						

Fonte: autor

O Custo Médio Ponderado de Capital (WACC), mantém um valor praticamente constante de 5%. Ou seja, a remuneração do capital investido ocorre a uma taxa superior a 5%.

### Cálculo do Wacc

Tabela 37 – Cálculo do WACC (Weighted Average Cost of Capital)

Cálculo do WACC	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	34 578	53 365	77 111	164 567	276 643	352 994
TOTAL	34 578	53 365	77 111	164 567	276 643	352 994
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta p = $B_u * (1+(1-t)*CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p * (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Custo ponderado	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%

Fonte: autor

Pressupostos para o cálculo do WACC:

Taxa de juro de ativos sem risco =  $R_f$  (Obrig Tesouro): 0,25%

Prémio de risco de mercado =  $(R_m - R_f)$  ou  $p^o$ : 5%

Beta U de empresas de referência: 1

Notas:

- Para a taxa de juro de ativos sem risco foram consideradas as obrigações do tesouro
- Foi considerado um valor para o prémio de risco ( $p^o$ ) adequado ao projeto
- Não se conhece o Beta do mercado no âmbito deste projeto pelo que se considerou 100%

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

- O rating da empresa, dado o setor altamente penalizado pela crise recente e pelo facto de ser uma empresa nova no mercado ainda sem histórico, não permite aferir corretamente um rating, sendo penalizada com elevados prémios de risco que inviabilizam o financiamento na banca.

Por enquanto, o sistema financeiro tem pouca abertura para este tipo de projetos (chamadas as *fintechs*), o que faz com que as avaliações de risco sejam demasiado altas e obriguem as taxas de juro a serem elevadas e incomportáveis.

As únicas fontes de financiamento são as de *crowdfunding* ou de financiamento colaborativo, não consideradas no atual projeto.

Neste contexto, não foi considerada a estrutura de financiamento através da banca.

### Análise de Sensibilidade

A robustez do modelo de análise, designadamente ao nível da projeção das principais variáveis (nº de vendas, parcerias e custo por unidade vendida), foi testada através de análises de sensibilidade do valor de VAL calculado a alterações nestas variáveis.

Para o efeito, considerou-se:

(i) A redução do volume de atividade, de forma transversal, ao nível das vendas. A análise foi efetuada em intervalos de 5%, até -25%.

*Tabela 38 – Análise de sensibilidade - redução volume de vendas*

Varição	Nº de vendas	VAL
0,750	112 679	-36 215
0,800	120 191	50 600
0,850	127 703	137 373
0,900	135 215	224 147
0,950	142 727	310 921
1,000	150 239	359 919

Fonte: autor

(ii) A análise do cenário sem parceria. A análise foi efetuada em intervalos de 5%, até -20%.

*Tabela 39 – Análise de sensibilidade - redução volume de vendas sem parcerias*

Varição	Nº de vendas	VAL
0,800	117 575	-9 095
0,850	124 924	75 790
0,900	132 272	160 675
0,950	139 620	245 560
1,000	146 969	330 445

Fonte: autor

### Plano de negócios-plataforma tecnológica

(iii) A redução do custo por unidade vendida. A análise foi efetuada em intervalos de 5%, até - 25%.

*Tabela 40 – Análise de sensibilidade - redução custo por unidade vendida*

Varição	Custo por und.	VAL
0,750	2,10 €	-73 137
0,800	2,24 €	14 484
0,850	2,38 €	100 843
0,900	2,52 €	187 201
0,950	2,66 €	273 560

*Fonte: autor*

Das análises efetuadas, constata-se que a viabilidade do projeto é colocada em causa nas seguintes situações:

- Redução do volume de atividade superior a 20% quando a mesma é realizada com as parcerias;
- Redução do volume de atividade superior a 15% quando a mesma é realizada sem as parcerias;
- Redução do custo por unidade vendida superior a 20%.

Foi efetuada a análise ao preço do custo por unidade vendida imaginando um cenário adverso macroeconómico em que a tendência da inflação pudesse inverter, o que será muito difícil no horizonte temporal de exploração.

Não foram consideradas variáveis financeiras (taxas de juro) do projeto porque, como já se explicou anteriormente, o modelo de negócio não recorre à banca.

No que diz respeito à não realização da parceria, apesar de um impacto negativo devido a perda de sinergias e à diminuição da visibilidade da marca, o projeto continua a ser viável pois continua a ter uma VAL positiva (330 445€).

Em suma, apenas em certos cenários não expectáveis é que a rentabilidade do projeto é posta em causa.

## Conclusão

Este plano de negócios teve como principal objetivo estudar a viabilidade económica e financeira de uma plataforma tecnológica de contactos entre consumidores e prestadores de serviço.

Através deste estudo, podemos concluir que este projeto é viável, o mercado aparenta ter condições que permitem a implementação do projeto. Com este Plano de Negócios, concluiu-se um valor atualizado líquido (VAL) de 359.919€, uma taxa interna de Rendibilidade (TIR) de 78,12% e um período de recuperação de investimento (*payback*) de 3 anos.

Embora este projeto seja viável e sem grande concorrência atualmente, há que ter uma estratégia rápida de colocar este negócio em funcionamento, uma vez que estamos a falar de um negócio praticamente digital, suscetível de ser replicado com relativa facilidade, e sem possibilidade de proteção, nomeadamente, via patentes.

O presente projeto foi fundamentado com base na informação disponível até à data da sua elaboração.

Embora este projeto tenha sido realizado num âmbito académico, há um claro objetivo do autor na sua concretização, tendo sido já criada uma empresa com essa finalidade.

## 15. Bibliografia

- Ansoff, Igor. 1977. *Estratégia Empresarial*. S. Paulo: Ed. McGraw-Hill.
- Betz, F. 1993. *Strategic technology management*. New York. John Wiley & Sons
- Brinckmann, J. & Grichnik, D. & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25: 24-40.
- Caetano, I. 2011. *Guia de boas práticas de gestão de inovação*. Lisboa: COTEC Portugal.
- Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz. 2005. *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Edições Sílabo.
- Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz. 2008. *Manual de Estratégia, Conceitos, prática e roteiro*: Ed. Sílabo – 2ª edição
- Chen, X. & Yao, X. & Kotha, S. 2009. Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists funding decisions. *Academy of Management Journal*. 52(1): 199-214.
- Childers, T.; Carr, C.; Peck, J.; Carson, S. 2001. Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior. *Journal of Retailing*. Vol. 77, pp. 511-535.
- Dantas, J. 2013. *Inovação e marketing em serviços*. Lisboa: LIDEL, Edições técnicas, Lda.
- Delmar, F. & Shane, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*. 24: 1165-1185.
- Drucker, Peter. 1986. *Inovação e Gestão*. Lisboa, Editorial Presença.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. 2009. *b-Mercator: Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. 2015. *b-Mercator: Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- European Commission Directorate-general for Enterprise. 2004. *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*. ECSC-EC-EAEC.
- Eurostat. (2002). E-Commerce in Europe Results of the pilot surveys carried out in 2001. European Communities. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo.

- Freire, Adriano. 1997. ***Estratégia: Sucesso em Portugal***. Lisboa, Edições Verbo.
- Fisher, T. 2009. ROI in social media: A look at the arguments, ***Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management***, vol. 16(3), 189-195.
- Forouhandeh, B.; Nejatian, H.; Ramanathan, K. .2011. The online shopping adoption: barriers and advantages. ***2nd ICBER 2011: Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Economic Research***. ICBER, Kedah, Malaysia, 2149-2171.
- Freire, Adriano. 1997. ***Estratégia: Sucesso em Portugal***, Lisboa, Edições Verbo.
- Freire, Adriano. 1997. Marketing – Casos de inovação e sucesso 2. ***Executive Digest***.
- Freeman, C. 1982. The Economics of Industrial Innovation, ***MIT Press***, Cambridge, MA.
- Gertner, D., Narholz, A. 1998. Marketing na Internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo vs. utilitarismo na www. In: ***Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração***, 22, Foz do Iguaçu, Rio de Janeiro.
- Goode, M. M. H. e L. C. Harris. 2007. Online behavioral intentions: An empirical investigation of antecedents and moderators. ***European Journal of Marketing***. 512-536.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S.; Stathakopoulos, V. 2010. An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioural intentions in e- shopping. ***Journal of Services Marketing***. 24(2), pp. 142-156.
- Greve, J. T; Salles A. 2007, A gestão de estratégias com o uso do Balanced Scorecard garante o alcance dos objectivos estratégicos? In: ***Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva***.
- Harris, L. C. e M. M. H. Goode. 2004. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. ***Journal of Retailing***, 139-158.
- Iguarta, J., Garrigós, J., & Oliver, L. 2010. How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy. ***Industrial Research Institute***, 1:41- 52.
- Jack, S., Moulton, S., Anderson, A., & Dodd S. 2010. An Entrepreneurial Network Evolving: Patterns of Change. ***International Small Business Journal***, 28(4): 315-337
- Krol, C. 1999. “Web becomes crucial to relationship efforts: Miller/Huber’s new client net formalizes its interactive capabilities”, ***Advertising Age*** 24, 52.
- Kumar, V. 2009. A process for practicing design innovation. ***Journal of business strategy***.

20(2): 91-100.

Martin, E. 2015. The State of Digital Marketing. *Econtent*, Jan-Feb, vol. 38(1), 18-19. Web of Science.

Meirinhos, Galvão dos Santos .2013. *Marketing Educacional*. Vila Nova de Gaia: Edições Galvão Meirinhos.

Mintzberg, H. 1988. Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1–67.

Mintzberg, H, Quinn, J. 2001. *O processo da estratégia, 3º Ed.*, Porto Alegre, Bookman.

Narvekar, R., & Jain, K. 2006. A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*. 7(2): 174-185.

Nunn, L. McGuire, B. 2010. The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*. Fevereiro 2010. Nº 8 (2). 95-105.

OECD .1997. *OSLO Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris, France.

Oliver, R. L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 33-44.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*, New York. The Free Press.

Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York. Free Press.

Rathod, A. U. 2014. A study of E-marketing: challenges and opportunities ahead, *Indian Streams Research Journal*, vol. 4, Issue 10, 1-5, Directory of Open Access Journals (DOAJ).

Ribbink, D., A. C. R. V. Riel, V. Liljander e S. Streukens .2004. *Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the Internet, Managing Service Quality*. 446-456.

Rogers, E.M. 1983. *Diffusions of Innovations*. New York, NY. Free Press.

Sahlman, W. 1997. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(4): 98-108.

Sarkar, A. 2011. Impact of Utilitarian and Hedonic Shopping Values on Individual's Perceived Benefits and Risks in Online Shopping. *International Management Review*. Vol. 7. No. 1, pp.58- 65.

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Schmookler, J. 1972. Patents, invention, and economic change: Data and selected essays. **Harvard University Press.**

Schön, D. 1967. **Technology and Change: The New Heraclitus**, New York, NY. Delacorte Press.

Schumpeter. 1934. The Theory of Economic Development. **Harvard University Press.**

Sirdeshmukh, D., J. Singh e B. Sabol .2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**. 15-37.

Strauss, J., El-Ansary, A., & Frost, R. 2006. **E-Marketing (4a ed.)**. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Sun Tzu (2000), **A Arte da Guerra**, traduzido por Ricardo Iglésias: 3ª Edição – Publicações Europa América, Mem Martins.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. European Commission, Directorate-General III.

Turban, E. et al. 2000. **Eletronic Commerce. A Managerial Perspective. 1ª Ed.** USA, Prentice Hall.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang,T.P., Turban, D., (2010). Electronic Commerce 2010- A Managerial Perspective 2010, Prentice Hall.

Turban, E., King, D., Mckay, J., Marshall, P., Lee, J., & Viehland, D. 2008. **Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective**. Upper Sadle River: Pearson Prentice Hall.

Wheelen, T. & Hunger, J. 2008. **Strategic Management and Business Policy**. Prentice Hall.

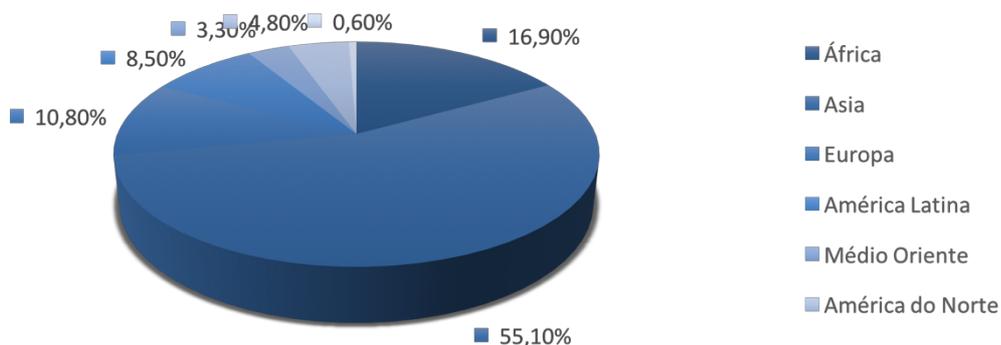
Wheelen, T.L., Hunger, J.D. .2010. **Strategic Management and Business Policy**, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Yuslihasri, I. A., & Daud, A. K. .2011.. Factors that influence customers buying intention on shopping online. **International Journal of Marketing Studies**. 3(1), pp. 128-143.

Eurostat. (2002). E-Commerce in Europe Results of the pilot surveys carried out in 2001. European Communities. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo

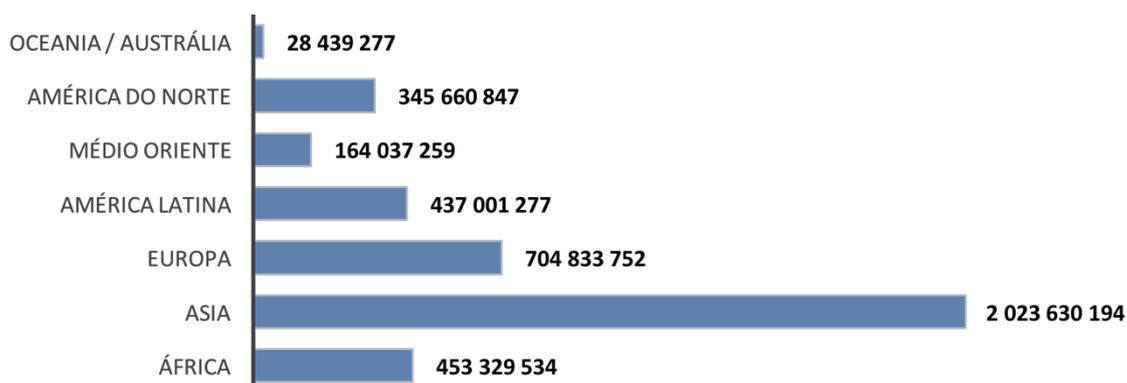
## 16. Anexos

### Anexo 1 – Utilizadores de Internet no Mundo (%)



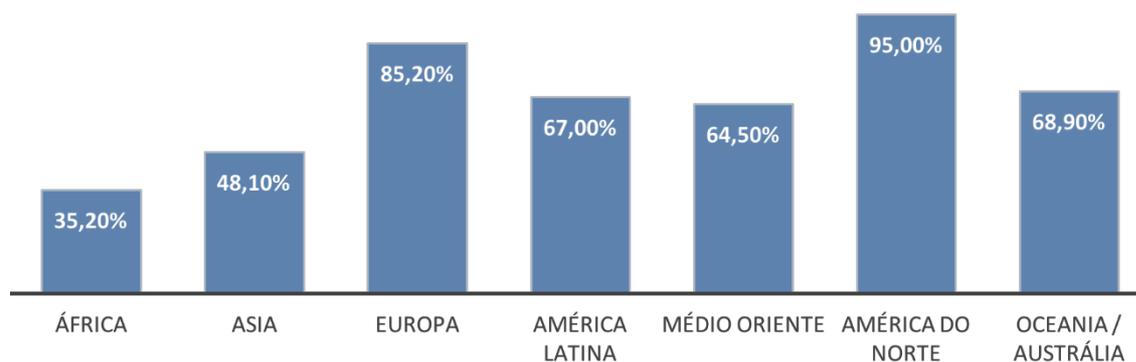
Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats

### Anexo 2 – Utilizadores de Internet no Mundo (Nº)



Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats

### Anexo 3 – Taxa de penetração de Internet no mundo (%)



Fonte: Internet World Stats - World Internet Users and 2018 Population Stats

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

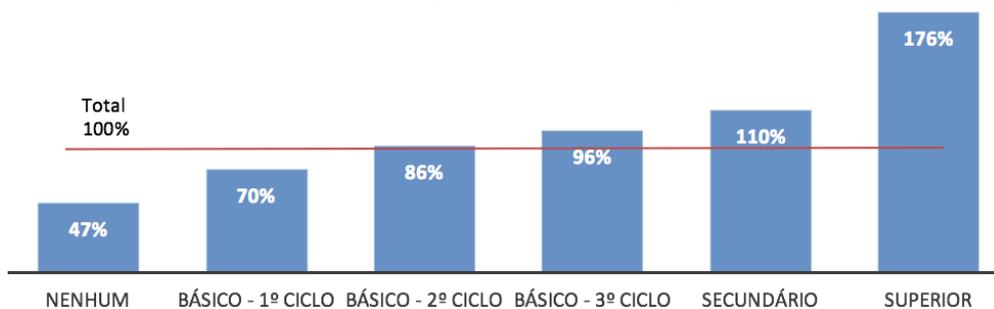
### Anexo 4 – População residente por sexo em Portugal (Nº)

	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
<b>População total (Nº)</b>								
2011	10 542 398	3 687 224	2 316 169	2 827 050	754 385	446 140	247 194	264 236
2012	10 487 289	3 666 234	2 298 938	2 818 388	748 699	444 390	247 549	263 091
2013	10 427 301	3 644 195	2 281 164	2 807 525	743 306	442 358	247 440	261 313
2014	10 374 822	3 621 785	2 263 992	2 809 168	733 370	441 468	246 353	258 686
2015	10 341 330	3 603 778	2 256 364	2 812 678	724 391	441 929	245 766	256 424
2016	10 309 573	3 584 575	2 243 934	2 821 349	718 087	441 469	245 283	254 876
<b>Homens (Nº)</b>								
2011	5 030 437	1 763 848	1 103 433	1 336 350	365 209	216 150	121 693	123 754
2012	4 995 697	1 750 568	1 093 565	1 329 450	362 261	214 946	121 768	123 139
2013	4 958 020	1 736 838	1 083 228	1 321 167	359 439	213 656	121 646	122 046
2014	4 923 666	1 720 635	1 073 816	1 321 402	353 231	212 756	120 758	121 068
2015	4 901 509	1 709 888	1 069 996	1 320 895	348 859	211 884	120 352	119 635
2016	4 882 456	1 699 787	1 063 284	1 323 826	345 681	211 339	119 679	118 860
<b>Mulheres (Nº)</b>								
2011	5 511 961	1 923 376	1 212 736	1 490 700	389 176	229 990	125 501	140 482
2012	5 491 592	1 915 666	1 205 373	1 488 938	386 438	229 444	125 781	139 952
2013	5 469 281	1 907 357	1 197 936	1 486 358	383 867	228 702	125 794	139 267
2014	5 451 156	1 901 150	1 190 176	1 487 766	380 139	228 712	125 595	137 618
2015	5 439 821	1 893 890	1 186 368	1 491 783	375 532	230 045	125 414	136 789
2016	5 427 117	1 884 788	1 180 650	1 497 523	372 406	230 130	125 604	136 016

Fonte: INE - Estatísticas Demográficas 2016, NUTS II\*, 2011-2016

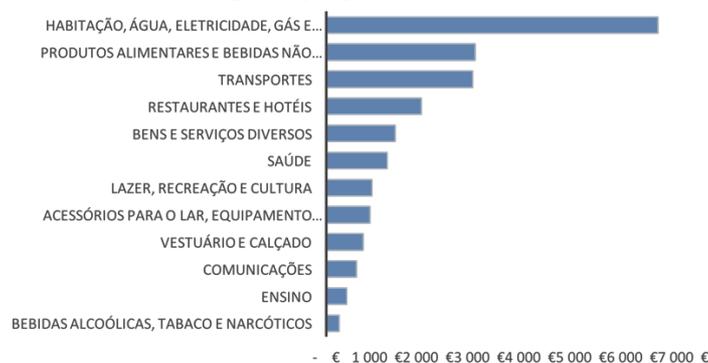
Nota: NUTS II\* - Constituído por sete unidades, das quais cinco no continente e os territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira

### Anexo 5 – Distribuição do rendimento líquido anual médio por nível de escolaridade



Fonte: Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016 do INE

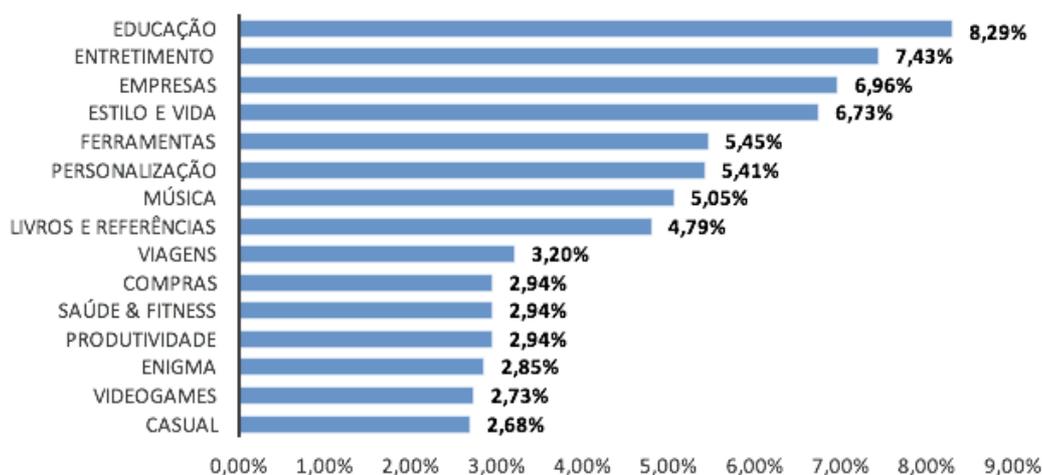
### Anexo 6 – Despesa total anual média por agregado e divisões da COICOP (€)



Fonte: Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016 do INE

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### Anexo 7 – As 15 categorias mais populares da Google Play App Store (%)



Fonte: © Statista - Most popular Google Play app categories as of 1st QT 2018

### Anexo 8 – Downloads de aplicações gratuitas e pagas (Nº)



Fonte: © Statista - Número de downloads de aplicações gratuitas e pagas, de 202 a 2017

### Anexo 9 – População empregada segundo a profissão principal (Nº)

Profissões						
Anos	Total	Especialistas das atividades intelectuais e científicas	Técnicos e profissões de nível intermédio	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	Operadores de instalações, máquinas e trabalhadores da montagem
2013	2 812,8	680,2	454,4	752,1	562,4	363,7
2014	2 926,9	755,7	485,4	742,4	553,9	389,5
2015	3 060,2	807,9	513,5	775,5	565,4	397,9
2016	3 155,0	827,1	544,7	804,5	581,6	397,1
2017	3 284,9	873,7	548,1	836,8	619,8	406,5

Fonte: Fonte: Anuário Estatístico de Portugal (2018)

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Anexo 10 – Campos de base de dados

**CLIENTES**

Campo	Tipo	Validação	Acesso Clientes
Nº Identificação	Núm.		R
Email (User)	Email		W
Password	Texto	Letras + números + especiais	W
Nome	Texto		W
Morada habitual	Texto		W
Morada segunda	Texto		W
Telemóvel	Núm.		W
Data inscrição	Data		R
Código angariação	Núm.	< 50	-
Nº pedidos efetuados	Núm.		R
Avaliação média recebida	Núm.	1 a 5 (arredondado à unidade)	-

**PRESTADORES**

Campo	Tipo	Validação	Acesso Prestadores
Nº Identificação	Núm.		R
NIF da empresa (ou NIF pessoal)	Núm.	9 dígitos	R
Email (User)	Email		R
Password	Texto	Letras + números + especiais	W
Nome	Texto		W
Apelido	Texto		W
Morada	Texto		W
Telemóvel	Núm.		W
Data inscrição	Data		R
Raio de atuação (km)	Núm.	< 50	W
Serviços que presta	Lista		W
Preço hora (€) relativo a cada serviço	Lista Núm.		W
Perfil	Texto		W
Preço deslocação (€)	Núm.		W
Preço hora (€)	Núm.		W
Nível publicidade (TOTIs adicionais)	Núm.	0 a 10	W
Nº pedidos recebidos	Núm.		R
Nº serviços concluídos (com avaliação)	Núm.		R
Nº pedidos recusados	Núm.		R
Avaliação média recebida	Núm.	1 a 5 (arredondado à unidade)	R
Nº total TOTIs consumidos	Núm.		R
Localização	Morada		R
Dia Semana (para cada dia) – hora início	hora	0h00 a 23h59	W
Dia Semana (para cada dia) – hora fim	hora	>= Dia Semana - hora início	W
Sábado – hora início	hora	0h00 a 23h59	W
Sábado – hora fim	hora	>= Sábado - hora início	W
Domingo – hora início	hora	0h00 a 23h59	W
Domingo – hora fim	hora	>= Domingo - hora início	W
Estado	Estado	forced-off / forced-on / auto-on/auto-off/auto-em serviço	R
Avaliação manual feita pela TUTI	Núm.	1 a 5	-

## EMPRESA

Campo	Tipo	Validação	Acesso Prestadores
NIF (da empresa ou pessoal)	Núm.	9 dígitos	R
Password	Texto	Letras + números + especiais	W
Nome de contacto	Texto		W
Nome empresa	Texto		
Morada faturação	Morada		W
Nº total TOTIs comprados	Núm.		-
Nº total TOTIs atuais	Núm.		-

## TAREFAS REALIZADAS

Campo	Tipo	Acesso Parceiros	Acesso Prestadores
Nº Identificação cliente	Núm.	R	-
Nº Identificação prestador	Núm.	-	R
Data pedido	data	R	R
Hora pedido	hora	R	R
Hora resposta	hora	R	R
Serviço pedido	código	R	R
Para já / agendar	booleana	-	R
Avaliação feita pelo cliente	Núm.	-	R
Avaliação feita pelo prestador	Núm.	-	R
Nº TOTIs consumidos	Núm.	-	R
Morada prestação serviço	Morada	-	R
Distância inicial do prestador (km)	Núm.	-	R

## LOGS REGISTRADOS

Na Base de Dados, para além das tabelas indicadas atrás, são ainda registados campos relativos à atividade diária dos diversos intervenientes. Nomeadamente, são efetuados registos das seguintes atividades:

ATIVIDADES DOS PRESTADORES	ATIVIDADES DOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mudança de estado</li><li>• Pedidos recebidos</li><li>• Pedidos aceites</li><li>• Pedidos recusados</li><li>• Avaliações recebidas</li><li>• Alterações ao perfil</li><li>• Compras de TOTIs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Serviços pedidos</li><li>• Avaliações dadas</li><li>• Alterações ao perfil</li></ul>

## PARÂMETROS GERAIS DA APLICAÇÃO

Existem um conjunto de parâmetros, que condicionam o funcionamento de alguns aspetos das aplicações, devendo estes estar acessíveis a serem alterados, de forma fácil, pelos administradores da plataforma. Estes incluem:

- Tempo máximo para resposta a um pedido por parte dum prestador (ACEITA/RECUSA)
- Nº máximo de prestadores apresentado aos consumidores, por categoria
- Raio geográfico máximo de atuação de prestadores

## Anexo 11 – APP Consumidor - Entrada

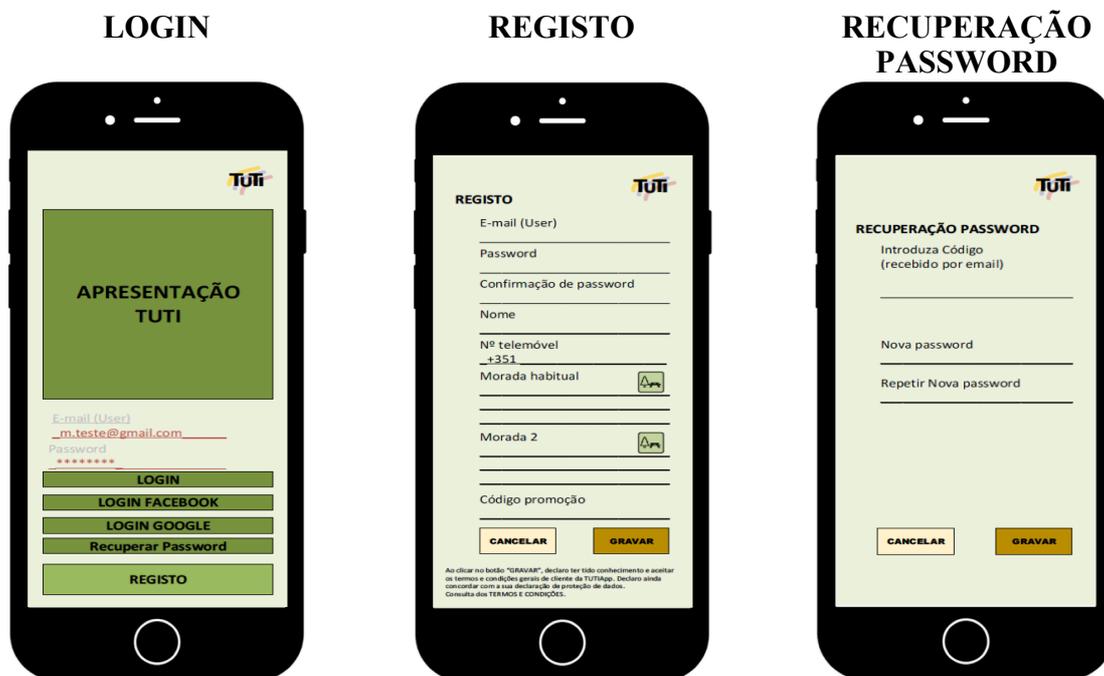
Após o primeiro acesso, esta autenticação poderá ser efetuada de forma automática, com a opção de gravar automaticamente o *user* e *password*. Quando se corre a *App*, a página inicial é a de SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO. Caso a autenticação não esteja efetuada, quando o utilizador seleciona um serviço, é remetido para o bloco de ENTRADA. A primeira vez que um utilizador acede à aplicação, poderá, a partir desta página, proceder ao REGISTO inicial.

A autenticação de LOGIN poderá ser efetuada mediante a introdução de E-Mail (*User*) e password, mas poderá também ser efetuada via Login do *Facebook* ou do *Google*. Há ainda disponível a opção de processo de RECUPERAÇÃO DE PASSWORD. Após uma autenticação com sucesso, o utilizador é remetido para o bloco de SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO.

Para o REGISTO, será necessário introduzir informações de: E-mail; Password; A password deverá conter letras, dígitos e caracteres especiais.; Nome; Número de telemóvel; Morada habitual; Um código, que pode identificar o parceiro, angariador desse consumidor. Para completar o registo é ainda necessário aceitar os termos e condições do contrato.

Para o processo de RECUPERAÇÃO DE PASSWORD, deverá ser introduzido um Código, que, quando solicitado, é enviado para o e-mail do utilizador (ou para o telemóvel), de acordo com o escolhido pelo utilizador. Após a introdução do código, o utilizador pode proceder à introdução de uma nova password.

*Figura - Login, registo e recuperação password - APP Consumidor*



*Fonte: autor*

Anexo 12 – Tabela de serviços disponíveis na APP

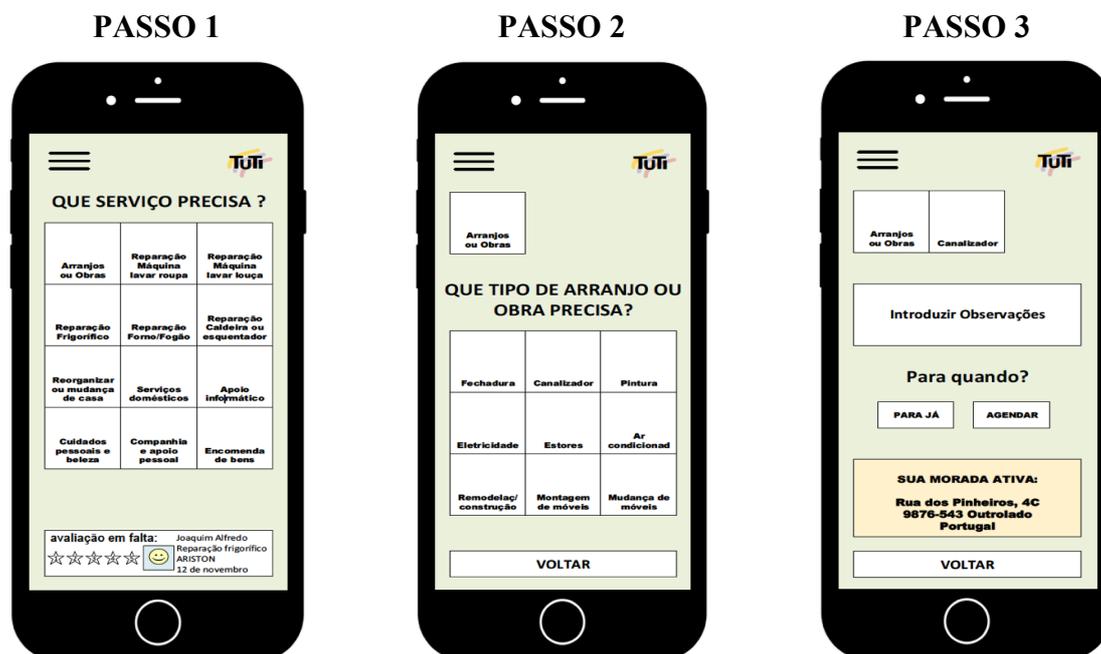
<b>Arranjos/obras</b>	Fechadura
	Canalização
	Pintura
	Eletricidade
	Estores
	Ar condicionado
	Construção
	Montagem de móvel
	Organização de espaços
<b>Reparação Frigorífico</b> <b>Reparação Forno/fogão</b> <b>Reparação Esquentador/caldeira</b> <b>Reparação Máq. lavar roupa</b> <b>Reparação Máq. lavar louça</b>	Marca
	Marca
	Marca
	Marca
	Marca
<b>Reorganização/mudança casa</b>	Design de interiores
	Mudança de casa
	Deslocação interna de móveis
<b>Serviço doméstico</b>	Limpeza casa
	Engomadoria
	Cozinheiro
<b>Apoio informático</b>	Computador
	Impressora
	Software
	Rede/WiFi
<b>Saúde</b>	Médico
<b>Companhia</b>	Babysitter
	Apoio idosos
	Leitura livro
<b>Cuidados pessoais</b>	Cabeleireiro para homem
	Cabeleireiro para mulher
	Manicure/pedicure
	Maquilhagem
	Massagem para homem
Massagem para mulher	

Anexo 13 – APP Consumidor - Solicitação de Serviço

Quando se corre a *App*, o utilizador é imediatamente remetido para este bloco. Caso não esteja autenticado de forma automática pela aplicação, é remetido para o bloco de ENTRADA, quando tenta selecionar algum serviço.

A SELEÇÃO DO SERVIÇO pretendido é realizada em 3 passos conforme a figura seguinte:

*Figura - Seleção do serviço - APP consumidor*



*Fonte: autor*

Na página inicial, o utilizador é alertado para alguma avaliação que esteja em falta, de algum serviço pedido anteriormente, podendo proceder logo aí à respetiva avaliação, numa escala de 1 a 5. Caso proceda à avaliação, esse pedido passa ao estado de CONCLUÍDO.

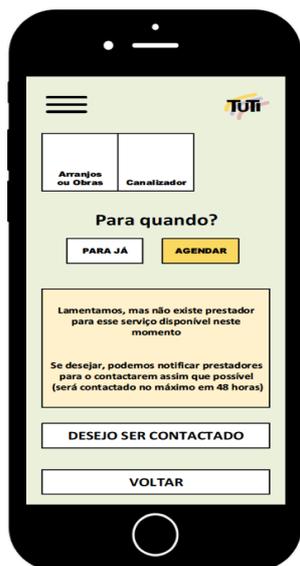
Antes de concluir o pedido, após selecionar se é para já ou para agendar, é apresentada ao utilizador a morada que se encontra ativa no seu registo, para que ele possa confirmar se é efetivamente aí que pretende o serviço e para que possa ainda ir a tempo de retornar e alterar a morada ativa, caso identifique essa necessidade.

Caso pretenda alterar a morada, poderá fazê-lo logo a partir desta página e poderá indicar se essa passa a ser a morada base. O utilizador não poderá solicitar um serviço com características exatamente iguais a outro serviço que esteja pendente (não concluído). Em qualquer destas páginas, o utilizador poderá também aceder ao MENU.

Após a seleção do serviço pretendido, é apresentada uma mensagem ao utilizador “A LOCALIZAR... Aguarde por favor” abaixo, enquanto o sistema procede à identificação de prestadores habilitados ao serviço em causa.

Caso não seja identificado nenhum prestador disponível e o consumidor tivesse selecionado que queria o serviço ‘PARA JÁ’, aparece a mensagem: “Lamentamos, mas não foi encontrado prestador disponível neste momento. Caso pretenda, podemos efetuar uma procura para agendamento”.

*Figura Seleção do serviço - APP consumidor*



*Fonte: autor*

E o consumidor poderia ser redirecionado para uma procura para ‘AGENDAR’.

Caso o consumidor tivesse selecionado ‘AGENDAR’ e não tenha sido identificado nenhum prestador de serviço disponível que corresponda à necessidade do utilizador, é apresentada a mensagem da figura ao lado. Nessa situação, se o utilizador selecionar a opção ‘DESEJO SER CONTACTADO’, será enviada uma notificação para o Administrador do sistema.

Se for encontrado, pelo menos, um prestador, o utilizador é remetido para o bloco de SELEÇÃO DE PRESTADOR

#### Anexo 14 – Algoritmo de seleção de prestador

Para a seleção e ordenação da lista de prestadores, há algumas condições que são obrigatórias (uma vez não verificadas, os respetivos prestadores não aparecem em nenhuma lista visível aos consumidores) e, por outro lado, há aquilo que são os critérios de ordenação dos prestadores, na forma como surgem aos consumidores.

**CONDIÇÕES OBRIGATÓRIAS** - As condições que são condição obrigatória para que os prestadores apareçam como opção a um pedido de um consumidor, são as seguintes:

- A empresa ter TOTIs disponíveis;
- Prestador prestar o tipo de serviço requerido;
- Consumidor estar localizado dentro do raio de ação do prestador;
- Prestador não estar em modo OFF.

No caso de o pedido ser ‘PARA JÁ’, há ainda duas condições adicionais obrigatórias que se aplicam:

- Prestador estar em modo ON;
- Prestador estar a menos de 50 km da localização do consumidor.

**ORDENAÇÃO** - A ordem por que aparecem os vários prestadores disponíveis depende do critério de ordenação selecionado pelo consumidor.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

Importa, em primeiro lugar, definir aquilo que são os PARÂMETROS GERAIS de ordenação dos prestadores (pode, por exemplo, correr uma rotina informática todos os dias à noite que efetue a ordenação dos prestadores com base nestes parâmetros).

Os PARÂMETROS GERAIS são:

1. Avaliação média clientes (1 a 5 arredondado às unidades)
2. Avaliação da administração da TUTI (1 a 10)
3. Menor taxa de pedidos recusados (pedidos recusados / chamadas recebidas)
4. Mais anos de registo na aplicação (arredondado à unidade)
5. Menos chamadas recebidas

Consoante o critério de ordenação selecionado pelo consumidor, a ordenação dos prestadores que aparecem será feita do seguinte modo:

### **MAIS POPULARES**

Ordenação:

1. NÍVEL PUBLICIDADE
2. PARÂMETROS GERAIS

### **MELHOR AVALIADOS**

Ordenação:

1. PARÂMETROS GERAIS

### **MAIS PRÓXIMOS**

Ordenação:

1. DISTÂNCIA ATUAL DO PRESTADOR À MORADA DO CONSUMIDOR
2. PARÂMETROS GERAIS

### **MAIS BARATOS**

Ordenação:

1. PREÇO DESLOCAÇÃO + PREÇO HORA
2. PARÂMETROS GERAIS

Anexo 15 – APP Consumidor - Seleção de prestador

*Figura Seleção do serviço - APP consumidor*



Fonte: autor

A partir daqui o utilizador pode optar por seleccionar um prestador da lista, sendo-lhe apresentada informação mais detalhada sobre o mesmo, ou pode optar por seleccionar a opção ‘SELECIONAR POR ESTA ORDEM’ e, nesse caso, o sistema irá contactar sucessivamente os prestadores apresentados até que um aceite o pedido.

Caso seja seleccionada a opção ‘VER PERFIL’, será apresentada informação mais detalhada sobre esse prestador de serviço (ver figura em baixo).

*Figura Seleção do serviço - APP consumidor*



Fonte: autor

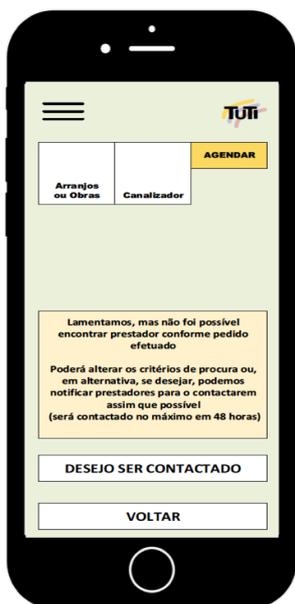
O utilizador poderá a partir daí escolher a opção ‘SELECIONAR ESTE PRESTADOR’, após o que, o sistema enviará um pedido a esse prestador.

Após a seleção do prestador ou lista de prestadores pretendidos, é apresentada a seguinte mensagem ao utilizador, até que haja uma resposta dos prestadores:



Caso haja apenas recusas por parte dos prestadores de serviços contactados via sistema, é apresentada ao consumidor uma mensagem conforme figura em baixo

Figura Seleção do serviço - APP consumidor



Fonte: autor

Nessa situação, se o utilizador selecionar a opção ‘DESEJO SER CONTACTADO’, será enviada uma notificação para o Administrador do sistema.

Assim que seja recebida a notificação da parte da empresa, os responsáveis do apoio ao cliente dispõem de 24 horas para contactar o cliente e mais 24 horas para assegurar o encontro entre a necessidade desse consumidor com a do fornecedor disponível para satisfazer essa necessidade.

Nota: Esta função está refletida nas funções chave do *Model Canvas* apresentado no capítulo da análise interna no ponto do modelo de negócio.

Anexo 16 – APP Consumidor - Serviços pedidos

Figura Serviços pedidos, APP consumidor



Fonte: autor

Pode, para qualquer dos serviços apresentados, selecionar a opção ‘VER DETALHE’ sendo-lhe apresentada mais informação sobre os mesmos, como demonstrado abaixo.

Consoante o estado em que se encontra o serviço (EM CURSO/ PARA AGENDAR/ CONCLUÍDO), é apresentada uma das páginas cujo exemplo se segue:

*Figura - Serviços pedidos - APP consumidor*



*Fonte: autor*

Ou seja:

- Em um serviço EM CURSO, significa que o prestador estará a deslocar-se para a morada do consumidor, ou estará já a efetuar o serviço na morada. É apresentado um mapa com a localização do prestador e são exibidas ao cliente as opções de ‘CONTACTAR’ o prestador ou de efetuar a ‘CONCLUSÃO e AVALIAÇÃO’ do mesmo. São ainda apresentadas outras informações, como o tipo de serviço solicitado, a data e hora de início e detalhes do prestador.
- Para um serviço AGENDA, significa que o mesmo ainda não se iniciou, estando pendente do acordo de data e hora entre o consumidor e o prestador. Pode também acontecer que o mesmo tenha sido prestado, sem que o prestador o tenha iniciado no sistema; nessa situação, o consumidor pode proceder à ‘CONCLUSÃO e AVALIAÇÃO’ do mesmo.
- Para um serviço CONCLUÍDO, é apresentada a data e hora da conclusão, para além de informações sobre o prestador, podendo, aqui, o consumidor proceder, ainda, à alteração da ‘AVALIAÇÃO’ do mesmo.

Anexo 17 – APP Consumidor - Menu

Figura - Menu, APP consumidor



Fonte: autor

A partir do MENU, poderá aceder a:

- Página de DEFINIÇÕES
- Bloco de SOLICITAR SERVIÇO
- Bloco de SERVIÇOS PEDIDOS
- Página de AJUDA
- Página com TERMOS E CONDIÇÕES

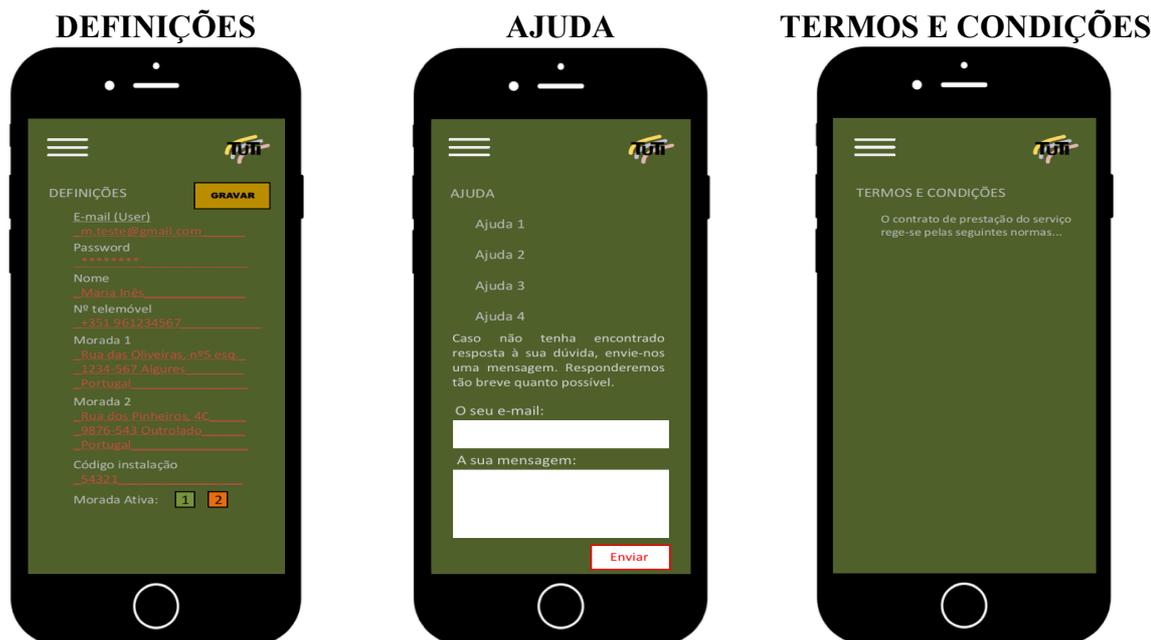
Na página de DEFINIÇÕES é possível ao utilizador alterar os campos associados ao seu perfil.

Símbolo:



Na página de AJUDA, são apresentados tópicos de apoio à utilização da APP. Deve ser aqui apresentado também um quadro para possibilidade de contacto offline com a gestão da TUTI. Neste, poderá constar, ou não, um número de telefone de atendimento de *backoffice* da TUTI. Na página de TERMOS E CONDIÇÕES é apresentado o texto do contrato de uso da APP de utilizador. Nas imagens seguintes, são apresentadas as respetivas páginas para cada funcionalidade:

Figura - Definições, ajuda e termos e condições - APP consumidor



Fonte: autor

## Anexo 18 – APP Prestador de Serviço - Entrada

Após o primeiro acesso, esta autenticação poderá ser efetuada de forma automática, com a opção de gravar automaticamente o *user* e *password*.

Quando se corre a APP pela primeira vez, é apresentada a página de LOGIN. Após o prestador estar autenticado pela aplicação, a página inicial é a de SITUAÇÃO DE SERVIÇOS.

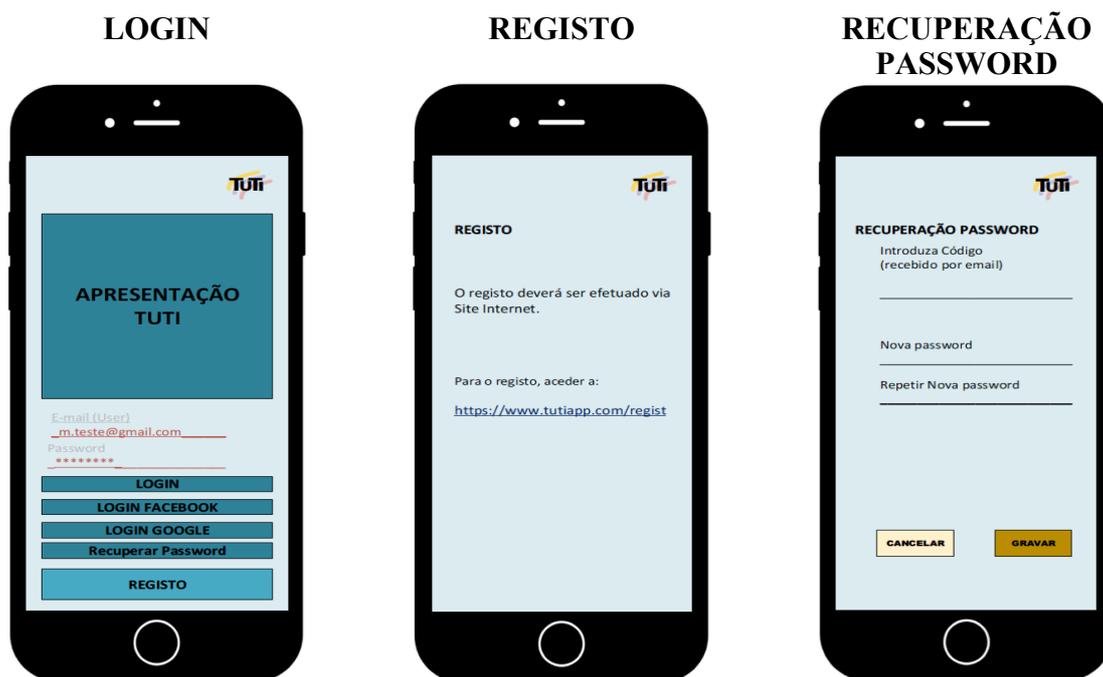
A primeira vez que um prestador acede à aplicação, poderá a partir desta página proceder ao REGISTO inicial.

A autenticação de LOGIN poderá ser efetuada mediante a introdução de E-Mail (*User*) e Password, mas poderá também ser efetuada via Login do *Facebook* ou do *Google*. Há ainda disponível a opção de processo de RECUPERAÇÃO DE PASSWORD.

Após uma autenticação com sucesso, o prestador é remetido para o bloco de SITUAÇÃO DE SERVIÇOS.

No caso dos prestadores, o REGISTO poderá ser feito via interface web, conforme explicado no parágrafo 2.2. Quer seja via APP, quer seja via web, as informações a introduzir são as constantes no par. 2.2

*Figura - LOGIN, registo e recuperação password - APP Prestador*



*Fonte: autor*

Para o processo de RECUPERAÇÃO DE PASSWORD, deverá ser introduzido um Código, que, quando solicitado, é enviado para o e-mail do utilizador (ou para o telemóvel), de acordo com o escolhido pelo utilizador. Após a introdução do código, o prestador pode proceder à introdução de uma nova password.

Anexo 19 – APP Prestador de Serviço - Registo – via interface web ou via app

O Registo inicial, com o preenchimento de todos os campos relevantes relativos ao prestador, será efetuado via *interface web*, compatível com uso de browser IE, Chrome ou *Firefox*, ou via *APP*.

Essa interface deverá solicitar e validar a introdução dos seguintes campos:

**DADOS PESSOAIS:**

- User (e-mail)
- Password
- Confirmação de password
- Nome próprio
- Apelido
- Núm. Telemóvel

**DADOS FISCAIS (EMPRESA):**

- Nome comercial da empresa
- Nome fiscal empresa
- NIF
- Morada empresa
- Núm. Telefone

**DADOS PROFISSIONAIS:**

- Serviços que presta (marcar individualmente cada serviço, numa lista com todos), assim como o preço hora associado a cada tipo de serviço
- Perfil/experiência (máximo 250 palavras)
- Raio de atuação (km) (relativamente à morada associada aos dados pessoais)
- Preço deslocação (€)
- Preço hora (€) (por omissão, caso não preencha este campo para determinado serviço que presta)
- Horário automático de colocação em ON e OFF (para cada dia da semana, indicar hora de início e hora de fim)
- Nível publicidade (0 a 10 TOTIs/pedido) (valor de TOTIs a acrescer a cada pedido) (quanto maior este valor, mais acima aparecerá na coluna de ‘MAIS POPULARES’)
- Certificados/seguros associados à atividade (*upload*)

Aquando do registo inicial, é ainda associada ao prestador uma avaliação correspondente à média das avaliações de todos os prestadores. Esta nota de avaliação manter-se-á até à conclusão de três serviços. A partir daí, a avaliação corresponderá efetivamente à média de avaliações que os clientes fazem sobre o seu serviço.

Anexo 20 – APP Prestador de Serviço - Situação de serviços

Figura - Situação de serviços- APP prestador



Fonte: autor

Nesta página inicial, é ainda apresentada informação relativa a todos os pedidos de serviços aceites pelo prestador e ainda não concluídos (EM CURSO ou PARA AGENDA), podendo ser obtidas mais informações sobre os mesmos, seleccionando 'VER DETALHE' (apresentado em seguida). São igualmente apresentados o nome do prestador e o número de TOTIs que tem disponíveis (associados à empresa deste). Quando é seleccionada a opção 'VER DETALHE', é apresentada informação sobre o pedido do serviço, que inclui:

Figura - Detalhe de serviço - APP prestador



Fonte: autor

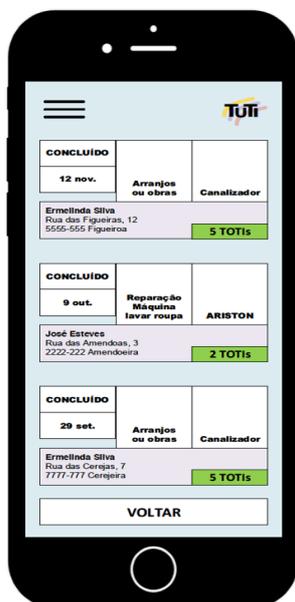
É também aqui apresentada informação sobre o estado em que se encontra, que pode ser um de três:

- 1- EM SERVIÇO – quando o prestador tem um serviço em curso, podendo estar a deslocar-se para o cliente, ou estar a efetuar já o serviço. Nesta situação, o prestador não pode receber novos pedidos para serviços urgentes (para já), mas pode receber pedidos para agendamento;
- 2- ON – quando o prestador está ativo, podendo receber quaisquer novos pedidos;
- 3- OFF – quando o prestador está desligado, não estando apto a receber quaisquer novos pedidos.

- Categorização do pedido e eventuais observações introduzidas pelo cliente
- Informação sobre o cliente – Nome, morada e avaliação média
- Mapa com indicação do percurso até à morada do cliente
- Data e hora de início do serviço. Caso se trate de um serviço solicitado 'PARA JÁ', a data e hora indicadas são as do momento de aceitação do serviço por parte do prestador. Caso se trate de um serviço solicitado 'PARA AGENDA', no lugar da data e hora, aparece um botão com indicação de 'INICIAR SERVIÇO' e o prestador deverá seleccionar esse botão quando iniciar a deslocação para o cliente (previamente acordada), passando nesse momento a constar essa data e hora.

Anexo 21 – APP Prestador de Serviço - Serviços concluídos

*Figura - Serviço concluído- APP prestador*



Fonte: autor

Pode, caso pretenda, seleccionar qualquer um desses serviços concluídos e obter mais detalhes sobre o mesmo.

*Figura - Serviço concluído- APP prestador*



Fonte: autor

Esses detalhes incluem as avaliações feitas quer pelo cliente, quer pelo prestador.

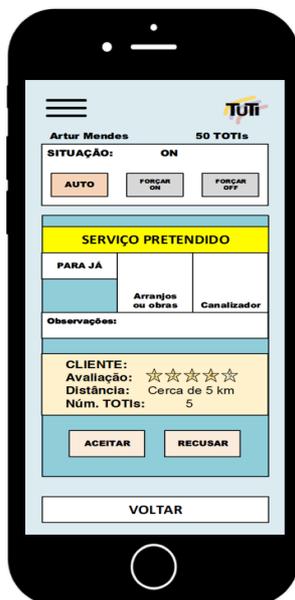
Há ainda a possibilidade de estabelecer novo contacto com o cliente.

Em alguns casos, a avaliação do prestador não é apresentada ao cliente. Concretamente:

- Até à realização de 3 serviços, na linha da avaliação aparecerá “RECENTE NA PLATAFORMA”
- Caso a avaliação seja inferior a 4 e o nível de publicidade seja 5 ou superior, na linha da avaliação aparecerá “REMODELACÃO RECENTE”

Anexo 22 – APP Prestador de Serviço - Notificações

Figura - Notificações-APP prestador



Fonte: autor

É ainda apresentada, ao prestador, informação sobre a avaliação média desse cliente, a distância aproximada a que se encontra da morada desse cliente, bem como os TOTIs associados a este pedido.

Deverá, também, ser apresentado um cronómetro, decrescente, com indicação dos segundos que tem para responder a esta notificação. Após a receção da notificação, o prestador tem 30 seg. (alterável) para decidir se ACEITA ou RECUSA este pedido. Caso não responda, é assumido como RECUSA.

Após aceitação, o prestador fica com acesso à informação do cliente, conforme página, anteriormente apresentada de 'DETALHE DE SERVIÇO ATIVO'. Caso o pedido fosse aceite e 'PARA JÁ', o prestador é colocado em modo 'EM SERVIÇO'.

Após aceitar o pedido, a aplicação TUTI dá a possibilidade de o prestador de serviço e o cliente poderem comunicar numa janela do género à que se apresenta na figura seguinte.

Figura - Notificações-APP prestador



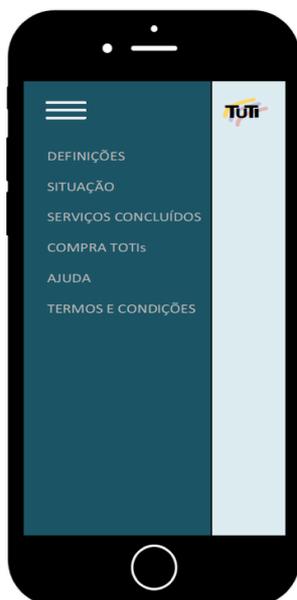
Fonte: autor

A aplicação TUTI dá a possibilidade de fazer o seguinte:

1. Ligar ao Cliente
  2. Ver a localização do cliente
  3. Enviar notificação que está a caminho
  4. Comunicar por chat
  5. Enviar Fotografias
  6. Enviar notificação que está a caminho
  7. Enviar notificação de que não tem disponibilidade e fica para a próxima
- (janela idêntica para prestador e cliente):

Anexo 23 – APP Prestador de Serviço - Menu

*Figura - Notificações-APP prestador*



Fonte: autor

A partir do MENU, poderá aceder a:

- Página de DEFINIÇÕES
- Bloco de SITUAÇÃO DE SERVIÇOS
- Bloco de SERVIÇOS CONCLUÍDOS
- Página de AJUDA
- Página com TERMOS E CONDIÇÕES

Símbolo:

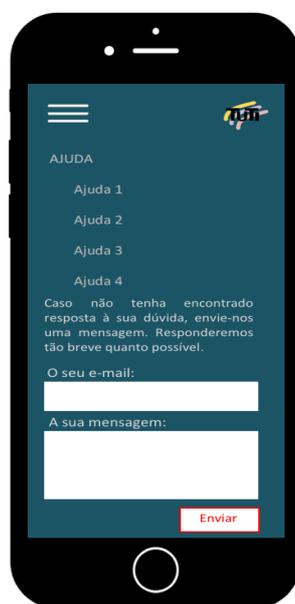


*Figura - Definições, ajuda e termos e condições - APP prestador de serviços*

**DEFINIÇÕES**



**AJUDA**



**TERMOS E CONDIÇÕES**



Fonte: autor

Na página de DEFINIÇÕES é possível ao prestador alterar alguns campos associados ao seu perfil. No entanto, a maior parte das configurações apenas poderá ser alterada via interface web.

Na página de AJUDA, são apresentados tópicos de apoio à utilização da App.

Na página de TERMOS E CONDIÇÕES é apresentado o texto do contrato de utilização da App prestador de serviços

*Figura - Compra de Totis- APP prestador*



*Fonte: autor*

A partir do MENU, é possível ainda aceder à página de compra de TOTIS, onde o prestador pode selecionar a quantidade pretendida, sendo-lhe indicada a correspondente referência multibanco para carregamento.

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

### Anexo 24 – Fornecimento e Serviços Externos, 2019-2014 (€)

Nº Meses	2019						2020						2021						2022						2023						2024					
	12						1,90%						1,70%						1,70%						1,70%						1,70%					
Taxa de crescimento																																				
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024																										
Subcontratos		23,0%	100,0%																																	
Serviços especializados																																				
Trabalhos especializados		23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 222,80	1 243,59	1 264,73	1 286,23																										
Publicidade e propaganda		23,0%	50,0%	50,0%	150,00	1 800,00	1 834,20	1 865,38	1 897,09	1 929,34																										
Vigilância e segurança		23,0%	100,0%																																	
Honorários		23,0%	100,0%																																	
Comissões		23,0%		100,0%	350,00	4 200,00	4 279,80	4 352,56	4 426,55	4 501,80																										
Conservação e reparação		23,0%	50,0%	50,0%	50,00	600,00	611,40	621,79	632,36	643,11																										
Materiais																																				
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		23,0%	95,0%	5,0%	15,00	180,00	183,42	186,54	189,71	192,93																										
Livros e documentação técnica		23,0%	20,0%	80,0%	5,00	60,00	61,14	62,18	63,24	64,31																										
Material de escritório		23,0%	50,0%	50,0%	20,00	240,00	244,56	248,72	252,95	257,25																										
Artigos para oferta		23,0%	50,0%	50,0%	10,00	120,00	122,28	124,36	126,47	128,62																										
Energia e fluidos																																				
Electricidade		23,0%	100,0%		50,00	600,00	611,40	621,79	632,36	643,11																										
Combustíveis		23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 222,80	1 243,59	1 264,73	1 286,23																										
Água		6,0%	100,0%		40,00	480,00	489,12	497,44	505,89	514,49																										
Deslocações, estadas e transportes																																				
Deslocações e Estadas		23,0%	50,0%	50,0%	150,00	1 800,00	1 834,20	1 865,38	1 897,09	1 929,34																										
Transportes de pessoal		23,0%	100,0%																																	
Transportes de mercadorias		23,0%	100,0%																																	
Serviços diversos																																				
Rendas e alugueres		23,0%	100,0%		250,00	3 000,00	3 057,00	3 108,97	3 161,82	3 215,57																										
Comunicação		23,0%	100,0%		80,00	960,00	978,24	994,87	1 011,78	1 028,98																										
Seguros			100,0%		50,00	600,00	611,40	621,79	632,36	643,11																										
Royalties		23,0%	100,0%																																	
Contencioso e notariado		23,0%	50,0%	50,0%	20,00	240,00	244,56	248,72	252,95	257,25																										
Despesas de representação		23,0%	50,0%	50,0%	90,00	1 080,00	1 100,52	1 119,23	1 138,26	1 157,61																										
Limpeza, higiene e conforto		23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 222,80	1 243,59	1 264,73	1 286,23																										
Outros serviços		23,0%	100,0%																																	
<b>TOTAL FSE</b>					<b>19 560,00</b>	<b>19 931,64</b>	<b>20 270,48</b>	<b>20 615,08</b>	<b>20 965,53</b>	<b>21 321,95</b>																										
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>12 363,00</b>	<b>12 597,90</b>	<b>12 812,06</b>	<b>13 029,87</b>	<b>13 251,37</b>	<b>13 476,65</b>																										
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>7 197,00</b>	<b>7 333,74</b>	<b>7 458,42</b>	<b>7 585,21</b>	<b>7 714,16</b>	<b>7 845,30</b>																										
<b>TOTAL FSE</b>					<b>19 560,00</b>	<b>19 931,64</b>	<b>20 270,48</b>	<b>20 615,08</b>	<b>20 965,53</b>	<b>21 321,95</b>																										
<b>IVA</b>					<b>2 595,60</b>	<b>2 644,92</b>	<b>2 689,88</b>	<b>2 735,61</b>	<b>2 782,11</b>	<b>2 829,41</b>																										
<b>FSE + IVA</b>					<b>22 155,60</b>	<b>22 576,56</b>	<b>22 960,36</b>	<b>23 350,68</b>	<b>23 747,65</b>	<b>24 151,36</b>																										

### Anexo 25 – Orçamento desenvolvimento APP



#### PROPOSTA DE VALORES

1 – CONCEÇÃO DE MARCA	Valor
Conceção de marca - conceção e registo associados à criação da nova marca	9.000,00€
2 - WEB SITE	
Desenvolvimento de web site - Software desenvolvido especificamente para a atividade da empresa	7.000,00€
3 – APLICAÇÃO (IOS, ANDROID)	
Desenvolvimento de aplicação Consumidor - Software desenvolvido especificamente para a atividade da empresa	45.000,00€
Desenvolvimento de aplicação Prestador de Serviços - Software desenvolvido especificamente para a atividade da empresa	45.000,00€
4 – COMUNICAÇÃO E MARKETING	
Desenvolvimento de um plano de comunicação e marketing	30.000,00€
5 – DOMICILIAÇÃO/HOSTING	
Domiciliação de web site - Custos iniciais associados à domiciliação do web site	3.000,00€
Domiciliação de aplicação desenvolvida - Custos iniciais associados à domiciliação da aplicação	3.000,00€
<b>TOTAL</b>	<b>142.000,00€</b>
<b>IVA 23% - TOTAL COM IVA</b>	<b>174.660,00€</b>

NOTA: Todos os itens conforme especificações no caderno de encargos

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Anexo 26 – Projeção de gastos com pessoal, 2019-2012 (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		1,90%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%

<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção			1	1	1	1
Administrativa	1	1	1	1	1	1
Comercial - (Foco nos Prestadores de Serviço)	1	1	1	1	2	3
Apoio ao Cliente		1	1	1	1	2
Comercial - (Foco nos Consumidores)			1	1	2	3
Marketing				1	1	2
Gestor (foco na Internacionalização)						1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>13</b>

<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção			11	11	11	11
Administrativa	11	11	11	11	11	11
Comercial - (Foco nos Prestadores de Serviço)	11	11	11	11	11	11
Apoio ao Cliente		11	11	11	11	11
Comercial - (Foco nos Consumidores)			11	11	11	11
Marketing				11	11	11
Investigação, Desenvolvimento e Inovação					11	11
Gestor (foco na Internacionalização)						

<b>Remuneração base mensal</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção	1 400	1 427	1 451	1 476	1 501	1 526
Administrativa	900	917	933	949	965	981
Comercial - (Foco nos Prestadores de Serviço)	1 000	1 019	1 036	1 054	1 072	1 090
Apoio ao Cliente	900	917	933	949	965	981
Comercial - (Foco nos Consumidores)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Marketing	900	917	933	949	965	981
Gestor (foco na Internacionalização)	1 000	1 019	1 036	1 054	1 072	1 090

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção			18 619	18 936	19 258	19 585
Administrativa	11 550	11 769	11 970	12 173	12 380	12 591
Comercial - (Foco nos Prestadores de Serviço)	12 833	13 077	13 299	13 526	27 511	41 988
Apoio ao Cliente		11 769	11 970	12 173	12 380	25 181
Comercial - (Foco nos Consumidores)			12 833	12 833	25 667	38 500
Marketing				12 173	12 380	25 181
Gestor (foco na Internacionalização)						13 989
<b>TOTAL</b>	<b>24 383</b>	<b>36 616</b>	<b>68 691</b>	<b>81 814</b>	<b>109 575</b>	<b>176 995</b>

<b>Outros Gastos</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%		4 422	4 848	4 930	5 014
Pessoal	23,75%	5 791	11 595	15 155	18 172	24 704
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	488	732	1 374	1 636	2 192
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio	110,00	2 420	3 630	6 050	7 260	9 680
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais				1 476	1 501	1 526
Pessoal		12 205	13 738	13 636	13 697	13 615
Formação	1 000	1 500	2 500	3 000	4 000	6 500
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>9 699</b>	<b>29 663</b>	<b>43 239</b>	<b>50 027</b>	<b>60 703</b>	<b>86 543</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>34 082</b>	<b>66 279</b>	<b>111 930</b>	<b>131 841</b>	<b>170 278</b>	<b>263 538</b>

<b>QUADRO RESUMO</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais			18 619	20 411	20 758	21 111
Pessoal	24 383	48 821	63 810	76 514	104 015	171 025
Encargos sobre remunerações	5 791	11 595	19 577	23 020	29 634	45 632
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	488	732	1 374	1 636	2 192	3 540
Gastos de acção social	2 420	3 630	6 050	7 260	9 680	15 730
Outros gastos com pessoal	1 000	1 500	2 500	3 000	4 000	6 500
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>34 082</b>	<b>66 279</b>	<b>111 930</b>	<b>131 841</b>	<b>170 278</b>	<b>263 538</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%		2 048	2 245	2 283	2 322
Outro Pessoal	11,00%	2 682	5 370	8 417	11 442	18 813
Retenção IRS Colaborador	15,00%	3 658	7 323	12 364	14 539	28 820
<b>TOTAL Retenções</b>	<b>6 340</b>	<b>12 694</b>	<b>21 432</b>	<b>25 200</b>	<b>32 441</b>	<b>49 955</b>

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Anexo 27 – Investimento em Fundo Maneio 2019-2024 (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes	12 840	17 373	24 388	33 170	40 303	47 003
Inventários						
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>13 840</b>	<b>18 373</b>	<b>25 388</b>	<b>34 170</b>	<b>41 303</b>	<b>48 003</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	1 846	1 881	1 913	1 946	1 979	2 013
Estado	2 246	10 705	15 535	20 966	25 945	31 941
*						
<b>TOTAL</b>	<b>4 092</b>	<b>12 586</b>	<b>17 449</b>	<b>22 912</b>	<b>27 924</b>	<b>33 954</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>9 748</b>	<b>5 787</b>	<b>7 939</b>	<b>11 259</b>	<b>13 379</b>	<b>14 049</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>9 748</b>	<b>-3 961</b>	<b>2 152</b>	<b>3 319</b>	<b>2 120</b>	<b>669</b>
* A considerar caso seja necessário						
<b>ESTADO</b>	<b>2 246</b>	<b>10 705</b>	<b>15 535</b>	<b>20 966</b>	<b>25 945</b>	<b>31 941</b>
SS	605,23	1 211,82	2 046,01	2 405,82	3 097,04	4 769,09
IRS	261,25	523,09	883,17	1 038,48	1 336,85	2 058,60
IVA	1 379,21	8 969,82	12 606,11	17 521,37	21 511,04	25 113,78

Anexo 28 – Projeção de Investimento 2019-2024 (€)

<b>Investimento por ano</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						61 218
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte			35 000	35 000	35 000	35 000
Equipamento Administrativo		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>2 000</b>	<b>37 000</b>	<b>37 000</b>	<b>37 000</b>	<b>98 218</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	4 500	38 500	5 000	5 000	5 000	7 500
Programas de computador	90 000		5 000	5 000	5 000	7 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	12 833	15 167	5 000	5 000	5 000	7 500
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>107 333</b>	<b>53 667</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>22 500</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>107 333</b>	<b>55 667</b>	<b>52 000</b>	<b>52 000</b>	<b>52 000</b>	<b>120 718</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>20 700</b>	<b>460</b>	<b>1 610</b>	<b>1 610</b>	<b>1 610</b>
<b>2 185</b>						
<b>Valores Acumulados</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						61 218
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte			35 000	70 000	105 000	140 000
Equipamento Administrativo		2 000	4 000	6 000	8 000	10 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>2 000</b>	<b>39 000</b>	<b>76 000</b>	<b>113 000</b>	<b>211 218</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	4 500	43 000	48 000	53 000	58 000	65 500
Programas de computador	90 000	90 000	95 000	100 000	105 000	112 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	12 833	28 000	33 000	38 000	43 000	50 500
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>107 333</b>	<b>161 000</b>	<b>176 000</b>	<b>191 000</b>	<b>206 000</b>	<b>228 500</b>
<b>Total</b>	<b>107 333</b>	<b>163 000</b>	<b>215 000</b>	<b>267 000</b>	<b>319 000</b>	<b>439 718</b>

## Plano de negócios-plataforma tecnológica

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses actividade primeiro ano	12
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>35 778    54 067    68 217    46 589    42 850    60 622</b>

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerar

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Propriedades de investimento</b>						
Activos fixos tangíveis		400	9 950	28 650	56 500	99 622
Activos Intangíveis	35 778	89 444	148 111	176 000	190 999	208 499
<b>TOTAL</b>	<b>35 778</b>	<b>89 844</b>	<b>158 061</b>	<b>204 650</b>	<b>247 499</b>	<b>308 121</b>

Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Propriedades de investimento</b>						
Activos fixos tangíveis		1 600	29 050	47 350	56 500	111 596
Activos Intangíveis	71 556	71 556	27 889	15 000	15 001	20 001
<b>TOTAL</b>	<b>71 556</b>	<b>73 156</b>	<b>56 939</b>	<b>62 350</b>	<b>71 501</b>	<b>131 597</b>

### Anexo 29 – Projeção da Demonstração de Resultados Previsional 2019-2024 (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	125 272	169 497	237 932	323 613	393 201	458 563
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	19 560	19 932	20 270	20 615	20 966	21 322
Gastos com o pessoal	34 082	66 279	111 930	131 841	170 278	263 538
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	3 082	4 170	5 853	7 961	9 673	11 281
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>68 548</b>	<b>79 116</b>	<b>99 878</b>	<b>163 197</b>	<b>192 285</b>	<b>162 422</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	35 778	54 067	68 217	46 589	42 850	60 622
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>32 770</b>	<b>25 050</b>	<b>31 662</b>	<b>116 608</b>	<b>149 435</b>	<b>101 800</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>32 770</b>	<b>25 050</b>	<b>31 662</b>	<b>116 608</b>	<b>149 435</b>	<b>101 800</b>
Imposto sobre o rendimento do período	8 193	6 262	7 915	29 152	37 359	25 450
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>24 578</b>	<b>18 787</b>	<b>23 746</b>	<b>87 456</b>	<b>112 076</b>	<b>76 350</b>

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Anexo 30 – Projeção dos Cash Flows Operacionais 2019-2024 (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	24 578	18 787	23 746	87 456	112 076	76 350
Depreciações e amortizações	35 778	54 067	68 217	46 589	42 850	60 622
Provisões do exercício						
	<b>60 355</b>	<b>72 854</b>	<b>91 963</b>	<b>134 045</b>	<b>154 926</b>	<b>136 972</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-9 748	3 961	-2 152	-3 319	-2 120	-669
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>50 607</b>	<b>76 815</b>	<b>89 811</b>	<b>130 725</b>	<b>152 806</b>	<b>136 303</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-107 333	-55 667	-52 000	-52 000	-52 000	-120 718
<b>Free cash-flow</b>	<b>-56 726</b>	<b>21 148</b>	<b>37 811</b>	<b>78 725</b>	<b>100 806</b>	<b>15 585</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-56 726</b>	<b>-35 578</b>	<b>2 233</b>	<b>80 958</b>	<b>181 764</b>	<b>197 348</b>

Anexo 31 – Balanço Previsional 2019-2024 (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>71 556</b>	<b>73 156</b>	<b>56 939</b>	<b>62 350</b>	<b>71 501</b>	<b>131 597</b>
Activos fixos tangíveis		1 600	29 050	47 350	56 500	111 596
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	71 556	71 556	27 889	15 000	15 001	20 001
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>15 307</b>	<b>39 058</b>	<b>85 537</b>	<b>194 280</b>	<b>310 425</b>	<b>320 801</b>
Inventários						
Clientes	9 759	10 122	11 284	12 105	9 565	4 984
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	5 548	28 936	74 253	182 175	300 860	315 817
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>86 862</b>	<b>112 214</b>	<b>142 476</b>	<b>256 631</b>	<b>381 926</b>	<b>452 398</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		24 578	43 365	67 111	154 567	266 643
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	24 578	18 787	23 746	87 456	112 076	76 350
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>34 578</b>	<b>53 365</b>	<b>77 111</b>	<b>164 567</b>	<b>276 643</b>	<b>352 994</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>52 285</b>	<b>58 849</b>	<b>65 364</b>	<b>92 063</b>	<b>105 283</b>	<b>99 404</b>
Fornecedores	1 846	1 881	1 913	1 946	1 979	2 013
Estado e Outros Entes Públicos	10 438	16 967	23 451	50 118	63 304	57 392
Accionistas/sócios	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>52 285</b>	<b>58 849</b>	<b>65 364</b>	<b>92 063</b>	<b>105 283</b>	<b>99 404</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>86 862</b>	<b>112 214</b>	<b>142 475</b>	<b>256 631</b>	<b>381 926</b>	<b>452 398</b>

Plano de negócios-plataforma tecnológica

Anexo 32 – Principais indicadores Económicos e Financeiros (%)

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		35%	40%	36%	22%	17%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	20%	11%	10%	27%	29%	17%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	28%	17%	17%	34%	29%	17%
Rendibilidade do Activo	38%	22%	22%	45%	39%	23%
Rotação do Activo	144%	151%	167%	126%	103%	101%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	71%	35%	31%	53%	41%	22%
INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	40%	48%	54%	64%	72%	78%
Solvabilidade Total	166%	191%	218%	279%	363%	455%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	0,29	0,66	1,31	2,11	2,95	3,23
Liquidez Reduzida	0,29	0,66	1,31	2,11	2,95	3,23
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	105 712	149 565	217 661	302 998	372 236	437 241
Grau de Alavanca Operacional	323%	597%	687%	260%	249%	430%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 33 – Plano de Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	71 630	83 286	105 731	171 157	201 958	173 703
Capital Social (entrada de fundos)	10 000					
Outros instrumentos de capital	40 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		3 961				
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>121 630</b>	<b>87 247</b>	<b>105 731</b>	<b>171 157</b>	<b>201 958</b>	<b>173 703</b>
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	107 333	55 667	52 000	52 000	52 000	120 718
Inv Fundo de Maneio	9 748		2 152	3 319	2 120	669
Imposto sobre os Lucros		8 193	6 262	7 915	29 152	37 359
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>117 082</b>	<b>63 859</b>	<b>60 415</b>	<b>63 235</b>	<b>83 272</b>	<b>158 746</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>4 548</b>	<b>23 388</b>	<b>45 317</b>	<b>107 923</b>	<b>118 685</b>	<b>14 957</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>4 548</b>	<b>27 936</b>	<b>73 253</b>	<b>181 175</b>	<b>299 860</b>	<b>314 817</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>4 548</b>	<b>27 936</b>	<b>73 253</b>	<b>181 175</b>	<b>299 860</b>	<b>314 817</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>