

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

## **Plano de Negócio: Plataforma *E-Commerce B2C* em *Two-Sided-Market* para Serviços Não Listados**

Plano de Negócio – "Handy"

Pedro Vale Canais de Azevedo

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Ana Brochado, Professora Auxiliar (com Agregação),  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Negócio: Plataforma *E-Commerce B2C*  
em *Two-Sided-Market* para Serviços Não Listados**

Plano de Negócio – "Handy"

Pedro Vale Canais de Azevedo

Mestrado em Gestão

Orientadores:

Doutora Ana Brochado, Professora Auxiliar (com Agregação),  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



## AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação final de mestrado não seria exequível sem o apoio e colaboração de diversas pessoas. Quero aproveitar para expressar o meu profundo obrigado a todas elas.

Primeiramente, à minha fantástica orientadora, Doutora Ana Brochado, que ao longo destes meses teve a disponibilidade de me auxiliar em todos os passos. Foi graças às *guidelines* da Professora que este plano de negócio ficou completo e sustentado do início ao fim.

A toda a minha família, desde o meu sobrinho, cunhado, primos, tios a avós, um agradecimento especial às três pessoas que sempre me acompanharam de perto.

Obrigada querida Mãe por tudo o que fizeste por mim e pelos Irmãos. Apesar de muitas dores de cabeça que te possa ter dado, sempre estiveste do meu lado quando precisei, e a realização desta tese não fugiu à regra. A educação que hoje levo, uma que considero ser completa e íntegra, devo-a muito a ti.

Obrigado Irmão Luís por marcares sempre presença, tanto nos bons como nos maus momentos. Durante todo este projeto, foste sem dúvida a pessoa que mais me acompanhou. Além de Irmão, és um dos meus melhores amigos, um parceiro para a vida.

Obrigada Irmã Inês por me demonstrares que tudo na vida se conquista através de trabalho duro. Por mais quezílias que possamos ter tido no passado, espero que saibas que és uma das luzes mais importantes da minha vida.

De seguida, não podia de deixar de agradecer a todos os meus amigos que, de um modo ou de outro, impactaram a minha vida. A realização dos questionários, uma tarefa árdua, só foi possível com todo o vosso auxílio. Destes, reconhecimento especial para dois grandes amigos.

Miguel Chaves e Bernardo Batalha Reis obrigada pelo vosso apoio, por vezes, diário. Foram vocês as pessoas que mais me incentivaram à conclusão deste passo na minha vida.

Por fim, quero dedicar este projeto, que possivelmente simbolizará a conclusão da minha etapa académica, ao meu Pai João. Foste um Pai incrível, que sempre me apoiou e me deu a conhecer o melhor da vida. Nunca me esquecerei dos teus esforços implacáveis que punhas em toda a minha formação como pessoa, dando sempre o máximo por mim.

A pessoa que hoje sou, devo muito a ti e à Mãe. Não podia ter pedido melhor Pai.

Obrigado a todos vocês,  
Pedro Vale Canais de Azevedo

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### RESUMO

Este plano de negócio inovador consiste no desenvolvimento de um serviço eletrónico que capacite o consumidor geral com uma maior facilidade na marcação de serviços, conhecidos como algo arcaicos e momentâneos, feitos geralmente de uma forma independente e baseados no passa-palavra. Desde canalizadores, eletricitistas, mecânicos, *babysitters* ou até simples empreiteiros, aquando da necessidade dos referidos, verifica-se a inexistência predominante de algo que centralize todos estes serviços e os disponibilize de uma forma fácil e prática ao público em geral.

O presente plano de negócio, ao qual se deu o nome de "Handy", tem assim o objetivo final de desenvolver uma plataforma única *online* que esbata todos os obstáculos acima mencionados, aproximando os referidos profissionais e consumidores à distância de um *click*. Para isto, e querendo-se este plano de negócio viável em todos os sentidos, procedeu-se à revisão de literatura sobre os temas envolventes mais relevantes.

Estruturando estas temáticas, numa ordem lógica, houve logo a necessidade de entender a envolvente inicial que a Handy encontrará, especialmente no panorama atual de *startups* em Portugal. Após a realização deste estudo, foi importante perceber as limitações e desafios inerentes a uma plataforma que, tal como a Handy se propõe a ser, agregue, diretamente, dois diferentes tipos de agentes no processo de consumo. Por fim, e de modo a complementar os dois anteriores pontos, debruçou-se acerca do estado atual do *e-commerce* nacional.

Os seguintes capítulos demonstrarão todas as práticas acima enumeradas, sustentando a proposta de valor elevada existente neste plano de negócio.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio; Plataforma *Online*; Serviços; Consumidores.

### **Sistema de classificação JEL:**

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics

M1 – Business Administration

- M13 – New Firms; Startups

O – Economic Development, Innovation, Technological Change, and Growth

O3 – Innovation; Research and Development; Technological Change; Intellectual Property Rights

- O35 – Social Innovation

# Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

## **ABSTRACT**

This innovative business plan consists on the development of an electronic service that enables the general consumer with greater ease in booking services, known as somehow archaic and momentary, generally done independently and based on the word of mouth. From plumbers, electricians, mechanics, babysitters to simple contractors, when these are needed, there is a predominant lack of something that centralizes all these services and makes them available in an easy and practical manner to the general public.

The present business plan, which was named "Handy", has the ultimate goal of developing a unique online platform that overcomes all the aforementioned obstacles, bringing these professionals and consumers together by the distance of one click. In order to develop this and having the need to sustain this business plan as a viable one in all senses, a literature review was carried out on the most relevant surrounding themes.

Structuring these in a logical order, there was soon the need to understand the initial environment that Handy will find, especially on the current panorama of startups in Portugal. After carrying out this study, it was important to understand the limitations and challenges inherent to a platform which, like Handy proposes to be, directly aggregates two different types of agents in the consumption process. Finally, and to complement the two previous points, the literature review focused on the e-commerce's current state throughout the Portuguese territory.

The following chapters will demonstrate all the practices listed above, supporting the high-value proposition existing in this business plan.

**Keywords:** Business Plan; Online Platform; Services; Consumers.

### **JEL classification system:**

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics

M1 – Business Administration

- M13 – New Firms; Startups

O – Economic Development, Innovation, Technological Change, and Growth

O3 – Innovation; Research and Development; Technological Change; Intellectual Property Rights

- O35 – Social Innovation

**ÍNDICE**

<b>Resumo</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice Figuras</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice Quadros</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice Anexos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista Abreviaturas</b> .....	<b>viii</b>
<b>1) Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2) Revisão de Literatura</b> .....	<b>2</b>
2.1. Envolvente Inicial para a Handy .....	2
2.1.1. Empreendedorismo .....	2
2.1.2. Panorama de <i>Startups</i> em Portugal .....	2
2.2. <i>Two-Sided-Market</i> .....	3
2.2.1. Limitações e Desafios .....	3
2.3. <i>E-Commerce</i> .....	4
2.3.1. <i>Website</i> e <i>M-Commerce</i> .....	4
2.3.2. <i>E-Commerce</i> em Portugal .....	5
<b>3) Metodologias Incorporadas</b> .....	<b>9</b>
<b>4) Análise Situacional</b> .....	<b>11</b>
4.1. Análise Externa .....	11
4.1.1. Análise Mediata – Análise PESTAL .....	11
4.1.2. Análise Imediata – Análise de Mercado .....	12
4.1.2.1. Consumidores .....	12
4.1.2.2. Análise Qualitativa do Mercado .....	14
4.1.2.3. Análise Quantitativa do Mercado .....	19
4.1.2.4. Análise Concorrencial .....	19
4.2. Análise Interna .....	20
4.2.1. Desafio <i>Startup</i> .....	21
4.2.2. Colaboradores e Parcerias .....	22
4.3. Análise Competitiva .....	24
4.3.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) .....	24
4.3.2. Vantagens Competitivas .....	25
4.3.3. Análise SWOT .....	26
<b>5) Grandes Opções Estratégicas</b> .....	<b>27</b>
5.1. Diretrizes Estratégicas .....	27
5.2. Objetivos .....	27

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

5.3. Segmentação, Target e Posicionamento (STP) .....	28
5.4. Missão, Visão e Valores .....	29
<b>6) Operacionalização da Handy .....</b>	<b>30</b>
6.1. <i>Marketing-Mix</i> .....	30
6.1.1. Serviço .....	30
6.1.2. Distribuição.....	34
6.1.3. Preço .....	35
6.1.4. Comunicação.....	36
6.2. Recursos Humanos .....	39
6.2.1. Colaboradores Internos .....	39
6.2.2. Colaboradores Externos .....	39
6.2.3. Parcerias.....	39
6.3. Modelo Canvas.....	40
<b>7) Plano de Implementação .....</b>	<b>41</b>
7.1. Ações e Cronograma .....	41
7.2. Medidas de Contingência .....	42
<b>8) Análise Económico-Financeira .....</b>	<b>43</b>
8.1. Pressupostos .....	43
8.2. Rendimentos Previstos .....	44
8.3. Gastos Previstos .....	45
8.4. Análise Comparativa .....	47
8.5. Variabilidade .....	48
<b>9) Conclusão.....</b>	<b>50</b>
<b>10) Referências Bibliográficas.....</b>	<b>51</b>
<b>11) Webografia .....</b>	<b>53</b>
<b>12) Anexos .....</b>	<b>54</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1. Características inerentes ao <i>e-consumer</i> .....	6
Figura 4.1. <i>Customer Journey Map</i> no panorama da Handy .....	13
Figura 4.2. Mapa Dispersão: Resumo Geral da Adequabilidade Serviços .....	18
Figura 4.3. Concorrentes da Handy .....	20
Figura 4.4. Organograma Idealizado para a Handy .....	22
Figura 4.5. Análise SWOT .....	26
Figura 5.1. <i>Targets</i> da Handy .....	28
Figura 5.2. Triângulo de Ouro do Posicionamento .....	29
Figura 6.1. Simulação da <i>app</i> e <i>website</i> "Handy" .....	30
Figura 6.2. <i>Landing Page</i> e Registo .....	31
Figura 6.3. Páginas de Registo dos Consumidores, Profissionais e Empresas .....	32
Figura 6.4. <i>Homepage</i> dos Consumidores e Profissionais .....	32
Figura 6.5. Páginas do Consumidor para a Pesquisa dos Profissionais .....	33
Figura 6.6. Final do Processo .....	34
Figura 6.7. Exemplos de Comunicação Handy .....	38
Figura 6.8. Modelo Canvas Handy .....	40
Figura 8.1. Resultado Líquido Handy (Cenário Otimista) .....	47
Figura 8.2. Resultado Líquido Handy (Cenário Realista) .....	48
Figura 8.3. Resultado Líquido Handy (Cenário Pessimista) .....	48

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1. Regularidade no Consumo <i>Online</i> em Geral .....	13
Quadro 4.2. Grau Médio de Dificuldade aquando o consumo no mercado Handy .....	15
Quadro 4.3. Matriz Necessidade por Serviço .....	15
Quadro 4.4. Matriz Acessibilidade por Serviço .....	16
Quadro 4.5. Matriz de Especialização por Serviço .....	16
Quadro 4.6. Matriz Preço Final Médio por Serviço .....	17
Quadro 4.7. Matriz Custo Mão-De-Obra (€/hora) por Serviço .....	18
Quadro 4.8. Dimensão do Mercado Potencial da Handy .....	19
Quadro 4.9. Fatores Críticos de Consumo no Mercado Envolvente à Handy .....	25
Quadro 4.10. Vantagens Competitivas da Handy .....	25
Quadro 6.1. Tabela Normalizada de Preços .....	35
Quadro 6.2. Fontes de Informação mais valorizadas .....	36
Quadro 6.3. Parcerias Handy .....	40
Quadro 8.1. Fiscalidade Estado .....	43
Quadro 8.2. Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Realista) .....	44
Quadro 8.3. Percentagem de Serviços Utilizados e Regularidade de Consumo .....	45
Quadro 8.4. CMVMC Handy (Cenário Realista) .....	46
Quadro 8.5. FSE Handy .....	46
Quadro 8.6. Gastos com o Pessoal Handy .....	47
Quadro 8.7. Indicadores Financeiros Handy .....	48
Quadro 8.8. Indicadores Financeiros Cenário Otimista (Com Taxa de Variabilidade) .....	49
Quadro 8.9. Indicadores Financeiros Cenário Realista (Com Taxa de Variabilidade) .....	49
Quadro 8.10. Indicadores Financeiros Cenário Pessimista (Com Taxa de Variabilidade) .....	49

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Taxa de Nascimento de Empresas em 2017 .....	54
Anexo B: Tabela <i>E-Commerce</i> B2C Business Models .....	54
Anexo C: Gráfico de Vendas de Retalho <i>E-Commerce</i> de 2014 a 2023 .....	55
Anexo D: Pirâmide das Necessidades dos Consumidores.....	55
Anexo E: Gráfico Ilustrativo dos Problemas Encontrados no Consumo <i>Online B2C</i> em 2019.....	56
Anexo F: Gráfico Ilustrativo das Razões para o não uso do <i>E-Commerce B2C</i> em 2019 .....	56
Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas .....	57
Anexo H: Questionário Colaboradores .....	66
Anexo I: Tabela Normalizada de Custo de Mão-de-Obra (€/Hr).....	73
Anexo J: Interesse em Conteúdo <i>Premium</i> (Mensalidades).....	73
Anexo K: Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Otimista).....	73
Anexo L: Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Pessimista).....	73
Anexo M: Cronograma de Implementação .....	74
Anexo N: Cronograma de Comunicação.....	75
Anexo O: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Otimista).....	76
Anexo P: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Realista).....	76
Anexo Q: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Pessimista).....	77
Anexo R: Gastos em Comunicação.....	77
Anexo S: Gastos em Parcerias.....	78
Anexo T: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Otimista) .....	78
Anexo U: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Realista) .....	79
Anexo V: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Pessimista).....	79
Anexo W: Demonstração de Resultados (Cenário Otimista) .....	80
Anexo X: Demonstração de Resultados (Cenário Realista).....	81
Anexo Y: Demonstração de Resultados (Cenário Pessimista).....	82

**LISTA DE ABREVIATURAS**

ACEPI: Associação da Economia Digital em Portugal  
APBA: Associação Portuguesa Business Angels  
APCRI: Associação Portuguesa de Capital de Risco  
*B2B: Business-to-Business*  
*B2C: Business-To-Consumer*  
BPI: Banco Português de Investimento  
CMVMC: Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas  
*CRM: Customer-Relationship Management*  
DR: Demonstração de Resultados  
EDP: Energias de Portugal  
*ERP: Enterprise Resource Planning*  
FCC: Fatores Críticos de Consumo  
FCS: Fatores Críticos de Sucesso  
FNABA: Federação Nacional de Associações de Business Angels  
FSE: Fornecimentos e Serviços Externos  
GEM: Global Entrepreneurship Monitor  
IA: Inteligência Artificial  
IDC Portugal: International Data Corporation Portugal  
INE: Instituto Nacional de Estatística  
IRC: Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas  
IRS: Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares  
*IT: Informatic Technology*  
IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado  
NiT: New in Town  
PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa  
PIB: Produto Interno Bruto  
PME: Pequenas Médias Empresas  
RGPD: Regulamentação Geral da Proteção de Dados  
RH: Recursos Humanos  
*SEM: Search Engine Marketing*  
*SEO: Search Engine Optimization*  
SIBS: Sociedade Interbancária de Serviços  
STP: Segmentação, *Target* e Posicionamento  
TRI: Taxa de Retorno do Investimento  
UE: União Europeia  
VAL: Valor Atual Líquido

### 1. INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais digital, todas as necessidades patentes no quotidiano das pessoas têm sido saciadas pelo poder da tecnologia, resolvendo diariamente diversos problemas. A Handy, cujo nome indicia toda a capacidade de resolução de problemas, tem esta mesma génese, aproximando os consumidores e os prestadores dos serviços momentâneos, já referidos, numa única plataforma digital.

Depois de uma procura mais detalhada, verificou-se que este tipo de *two-sided-markets*<sup>1</sup> existem, quase na totalidade, num esquema de *marketplaces*, isto é apenas apresentam dados acerca do agente por detrás de cada serviço, não permitindo o contacto direto entre os dois agentes envolvidos. Esta capacidade rara no mercado atual constitui um dos grandes valores acrescentados deste projeto.

Por todos os moldes inovadores já abordados, aos quais a Handy se propõe a possuir, este plano de negócio terá então um grande foco de atuação no que ele representa, um *e-commerce B2C (Business-to-Consumer)* ator num sistema de *two-sided-market*, ou seja, um mecanismo de ligação *online*, entre o consumidor geral e os profissionais, e respetivos serviços. Pode-se já avançar de que o plano de negócio terá dois grandes focos de atuação. O primeiro relacionado com a parte informática necessária, onde a operacionalização entre os diferentes profissionais de Lisboa seria correspondida com a idealização de um *software* integrativo entre os mesmos e o *website/app* móvel a desenvolver. Para complementar isto, vem o plano de gestão em si, incorporando as mais diversas áreas inerentes.

Na linha do que é feito na generalidade dos planos de negócio, houve o objetivo de aprofundar, ao máximo, toda a análise situacional atual. Aqui importou entender como é que as capacidades internas que a Handy incorporará, desde o seu serviço aos recursos humanos albergados, se irão encaixar no mercado envolvente e correspondentes consumidores. Neste sentido, adicionalmente ao estado atual do mercado, houve um grande foco em entender a jornada do consumidor, e correspondentes ações, em todas as suas fases no processo de consumo, ajustando muitas das decisões perante estes *touching points*.

Este diagnóstico forneceu, por sua vez, as bases necessárias para a delineação, mais acertada possível, da estratégia e operacionalização da Handy, controladas posteriormente por um plano de ações concreto e assertivo. De referir que todas estas decisões se basearam na adoção de certas metodologias.

As delineações dos anteriores pontos irão responder às questões de investigação inicialmente traçadas. Primeiramente, o diagnóstico decifrará a dúvida se, atualmente, há espaço e interesse na sociedade por um serviço como o da Handy, fornecendo ainda uma ideia de como o mesmo deve ser moldado. Posteriormente, e tendo em conta todos os estudos de mercado realizados, concluiu-se, numa projeção económico-financeira realizada a 11 anos, que o plano de negócio é sustentável.

Os próximos capítulos irão completar e responder todos os objetivos e questões de investigação aqui expressos.

---

<sup>1</sup> “*Two-Sided-Markets*, fundamentalmente agrega dois diferentes tipos de agentes do processo de consumo numa única plataforma, de maneira a que ambos consigam realizar a sua função.”  
Kirkwood, J. B. (2020). *Antitrust and Two-Sided Platforms: The Failure of American Express*.

### **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Previamente ao desenvolvimento estratégico e operacional deste plano de negócio, houve a necessidade de contextualizar melhor todos os seus principais componentes. Este estudo revelou-se de extrema importância, servindo de base para como a Handy poderá trazer valor acrescentado relativamente ao panorama atual do *e-commerce* em Portugal.

De referir que não se desenvolveu nenhuma revisão literária quanto aos serviços específicos que a Handy irá propor-se a comportar, uma vez que não há estudos que forneçam dados relevantes neste ponto.

Esta tese recorreu aos mais diversos recursos adaptados ao mundo académico. Procedeu-se a referências dentro de artigos científicos, livros, teses e estudos de mercado, enfim diversos alicerces que sustentem toda a base deste plano de negócio. Houve então foco no estudo dos seguintes pontos:

#### **2.1. Envoltente inicial para a Handy**

##### **2.1.1. Empreendedorismo**

###### **Definição e Características**

Sendo este um plano de negócio inovador, é impossível separá-lo da palavra empreendedorismo. Tal como Bueno (2016) referiu, um empreendedor é o indivíduo que identifica problemas e oportunidades, que desenvolve soluções e ainda que investe em recursos na criação de algo positivo para a sociedade. As suas ações poderão resultar num negócio, projeto ou simplesmente num movimento que traga mudanças reais e impactantes para o quotidiano da população. Ao dispor destas capacidades, um empreendedor deve estar o mais apto possível à adoção da estratégia correta, estando, em simultâneo, sempre pronto para uma gestão de risco, antecipando assim situações de potencial adversidade (Kaplan & Mikes, 2012).

##### **2.1.2. Panorama de *Startups* em Portugal**

No desenrolar da última década, Portugal tem sido cada vez mais reconhecido como um país empreendedor, especialmente nos polos de Lisboa e Porto. Parafraseando Parreira e Proença (2018), a entidade Global Entrepreneurship Monitor (GEM), cujo objetivo é avaliar a atividade empreendedora nos mais diversos países, tem vindo a considerar, desde 2016 até aos dias de hoje, Portugal como um país forte para empreender. Comprovativo disso mesmo, e transcrevendo os resultados de um estudo da Eurostat (2017) (anexo A), Portugal nesse ano foi o segundo país da UE (União Europeia) com a maior taxa de nascimento de novas empresas (15.75%), sendo superado apenas pela Lituânia (19.72%). Ainda dentro do espaço europeu, a Startup Heatmap Europe (2019) destacou Lisboa como sendo a quinta capital europeia com o maior ambiente para o desenvolvimento de *startups*, ficando apenas atrás de Londres, Berlin, Paris e Copenhaga.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Esta taxa evolutiva refletiu-se no crescimento do peso das *startups* no PIB (Produto Interno Bruto) nacional e na criação de postos de trabalho. No âmbito de um estudo elaborado pela organização da Startup Portugal (2018), visando o período entre 2016 e 2018, o número de empregos gerados cresceu exponencialmente, passando da marca de 15.534 no primeiro ano, para cerca de 20.271 em 2017, chegando por fim aos 25.084 empregados. Ainda de acordo com dados da associação, as vendas e serviços oferecidos pelas *startups* e pelos empreendedores nacionais em 2018 chegaram aos 2,2 mil milhões de euros, correspondente a mais de 1% do PIB de Portugal (201,6 mil milhões de euros).

Isto deve-se ao forte ecossistema, que nutre e é nutrido por investimentos. No território nacional, existem diversas estruturas para o financiamento empresarial, desde *Venture Capitals* como a Portugal Ventures, a existência de *Business Angels*, isto é, investidores independentes, e uma crescente abertura à procura de financiamento internacional. De referir ainda que há também por parte do estado um apoio forte ao empreendedorismo, via diversos programas de iniciativa ao investimento, de onde se destaca o Portugal 2020, projeto que atua em conjunto com os fundos comunitários europeus (Hub, 2019).

Em jeito de conclusão deste ponto, e parafraseando João Freire de Andrade (2020), fundador da Portugal Fintech, importa referir que o ecossistema está cada vez mais a crescer, sendo comprovativos disso mesmo os resultados e o número de colaborações estabelecidas pelas *startups* com *players* maduros no mercado. Com a qualidade demonstrada das novas *fintechs* portuguesas, as próprias empresas internacionais já olham para o nosso país como o *habitat* a estar.

### 2.2. Two-Sided-Market

#### Definição e Características

Como referido na introdução, a Handy ao ter o propósito de ligação entre os consumidores e os diferentes profissionais, é definida como um plano de negócio numa perspetiva de *two-sided-market*. Este conceito contempla plataformas que servem como intermediárias e facilitadoras nas interações económicas realizadas entre dois diferentes tipos de agentes, cuja decisão de um deles, terá efeito no outro, seja via condicionantes diretas ou indiretas. Assim, estas disposições básicas do mecanismo existente num *two-sided-market* têm, obrigatoriamente, de contemplar as necessidades de ambos os agentes. Não podem focar em apenas num dos lados. (Sriram et al., 2014).

#### 2.2.1. Limitações e Desafios

Pela génese de *two-sided-market*, questões como pretensões logísticas, prestações de serviço, e correspondentes preços, tempos de entrega, entre outras, terão de ser ao máximo calibrados entre os agentes incorporados. Com o propósito de procurar responder a esta imposição, os autores Varma et al. (2020) idealizaram a criação de um *software* que, em cada período específico de transação, permitiria fixar um preço que correspondesse, com a maior taxa de saciabilidade, às pretensões tanto do prestador de serviço como do consumidor. Isto origina uma maior aceitação entre ambos, mitigando as possíveis divergências existentes. Deste modo, e após muitas calibrações matemáticas e estatísticas, os mesmos

conseguiriam atingir um princípio de preço dinâmico e *matching*, mecanismos essenciais para este tipo de mercados, permitindo prever e até influenciar a procura e oferta existente, otimizando, por consequência, o máximo de rentabilidade para a empresa.

### **2.3. E-Commerce**

Apesar da génese dos *two-sided-markets* poder efetivar-se tanto num campo *online* como *offline*, é de enaltecer a maior preponderância para o lado digital. Deste modo é importante estudar esse ambiente, já que será o *habitat* onde a Handy atuará, o *e-commerce*.

#### **Definição e Evolução a nível Mundial**

Dentro das muitas definições existentes, Chaffey e Ellis-Chadwick (2014) argumentaram que o *e-commerce* se refere a todas as transações financeiras e de informação, entre uma organização e um outro agente, realizadas de uma forma eletrónica.

Numa definição mais recente, na qual há a inserção da evolução no comportamento de consumidor, os autores Jimenez et al. (2019) denotaram o seguinte: “Focando a utilização da Internet nas compras *online*, com a necessidade de os utilizadores obterem mais informações e detalhes acerca dos produtos ou serviços, evitando ainda a sua deslocação até à loja para aquisição de determinado artigo, ocorre a necessidade de as empresas implementarem a venda *online*, denominada por *e-commerce*.”

Pelas características apresentadas, e seguindo a lógica do anexo B (Traver & Laudon, 2014), a Handy constituirá um *business model* em *e-commerce B2C* de *transaction broker*, modelado através do modelo de receitas *transaction fees*.

Aliando as definições acima com o exponencial crescimento tecnológico que temos vindo a assistir na última década, e que apenas promete continuar a crescer, as vendas do *e-commerce B2C* têm evoluído a um ritmo elevado e sustentável, como se pode comprovar no anexo C (Statista, 2020).

#### **2.3.1. Website e M-Commerce**

Inicialmente, o *e-commerce* era apenas realizado via *website*. Porém com a evolução tecnológica, pode-se constatar a evolução do *m-commerce*, isto é o consumo *online* via *smartphone*. Provavelmente, e caso o leitor deste plano de negócio seja português e consuma *online*, com certeza pertencerá aos cerca de 99% de *e-consumers* portugueses que usam o *smartphone* para aceder à Internet (CTT, 2019). Chong (2012) conceitualizou o *m-commerce*, ou *mobile commerce*, como a compra e a venda de bens e/ou serviços via aparelhos móveis. Hew (2017) desenvolveu esta definição ao afirmar que o *mobile commerce* (ou *m-commerce*) é uma área em ascensão no mercado, onde é legítimo identificar uma enorme potencialidade através da visível adesão e fama crescente.

Para as empresas, o comércio *mobile*, tal como o eletrónico em geral, aumenta as transações. Além do grande potencial de aumentar as receitas e lucros, é também um canal de excelência para uma melhor promoção e distribuição dos produtos (Duch-Brown et al., 2017). Isto é suportado pela ubiquidade

acarretada à génese dos aplicativos móveis. O *m-commerce* trabalha no ambiente onde os aparelhos móveis operam segundo uma internet igualmente móvel, via dados móveis (Kim et al., 2008).

### 2.3.2. E-Commerce em Portugal

Focando agora a análise no panorama português, o mercado nacional, embora não ao mesmo ritmo que outros países economicamente mais poderosos na UE, tem registado um crescimento digno de referir.

No ano de 2017, e de acordo com um estudo conduzido por Duarte Oliveira (2019), 60% das empresas ainda não dispunha de qualquer tipo de presença *online*, dado negativo acompanhado pelos apenas 67% da população portuguesa utilizadora de Internet. Concernindo a transações *online*, nesse mesmo ano apenas 27% das empresas portuguesas utilizou este canal, tal como 48% da população, um valor que ficava distante dos 54% registados na média europeia. No que toca ao total das compras comprovadas, e continuando a análise no ano de 2017, apenas 8,6% das compras eram feitas digitalmente, o que se traduziu num valor de 4,1 mil milhões de euros.

Dois anos depois, a Pordata (2019) constatou que a percentagem de portugueses com acesso ao mundo digital atingiu 80,9% (+ 13,9% do que em 2018). Apesar deste crescimento, esta marca continuava distante da média europeia, que atingia os 90%.

Segundo agora o inquérito realizado, no ano de 2019, por parte do Instituto Nacional de Estatística (INE), 36,7% dos residentes em Portugal dos 16 aos 74 anos afirmaram ter realizado compras através da Internet no último ano anterior à entrevista. No mesmo questionário, podemos ver que esse valor, em 2019, aumentou em 2 pontos percentuais para 38,7%. Mesmo assim, esta percentagem continua a ser muito inferior à da média da União Europeia, que regista 63%.

Já em jeito de introdução ao seguinte ponto, e segundo um estudo da Nielsen (2020), 66% dos portugueses afirmaram estar dispostos a fazer encomendas *online* com entregas ao domicílio no futuro, enquanto 63% se mostra disponível para encomendar *online* e recolher nos locais específicos das lojas, números esses animadores para todo o panorama do *e-commerce* português.

### Impacto Covid-19

No decorrer do ano passado, a ACEPI (Associação da Economia Digital em Portugal), juntamente com a IDC Portugal (International Data Corporation Portugal), situou o valor de todo o comércio eletrónico, tanto *B2C* como *B2B*, no ano de 2019 em Portugal, nos 96 mil milhões de euros. Até ao término de 2020, estimou-se um novo incremento até aos 110,6 mil milhões de euros, alavancado pelo impacto que a pandemia Covid-19 trouxe, ao ter mudado profundamente os hábitos dos consumidores e transformado as operações de diversas empresas e negócios.

Seguindo o mesmo estudo, e concentrando de novo no panorama *B2C*, cerca de 51% da população fez compras *online* em 2019, prevendo-se que esse valor se estabeleça nos 57% em 2020, mais uma vez devido aos efeitos da pandemia. Adicionalmente a um maior número de *e-consumers*, a regularidade nas suas compras também aumentou, com 73% dos compradores *online* passarem a fazer, em média,

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

entre 3 e 5 compras por mês. Nessas mesmas compras, e citando a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços), no decorrer do primeiro período de estado de emergência, ocorrido entre os dias de 19 de Março e 2 de Maio de 2020, o valor médio das compras *online* aumentou aproximadamente 18%, passando de um consumo de cerca de 34€ nas primeiras semanas, para o patamar dos 40€ ao longo da última semana do confinamento obrigatório decretado pelo governo nacional.

Com algum grau de certeza, o mesmo estudo da ACEPI afirma que a pandemia Covid-19 contribuiu para o aumento da percentagem atual de empresas com presença na Internet, situada agora nos 60%, mais 20% que os dados registados em 2017.

Em suma, esta crise de saúde pública acabou por ser uma *wake-up-call* para as empresas portuguesas procederem finalmente à transição do mundo *offline* para o *habitat online*, pois caso não o façam podem vir a perder competitividade nos respetivos mercados.

### Características Empresas e Consumidores

Longe vão os tempos do Marketing de massas. Atualmente, a postura *customer-centric*, que um consumidor mais informado e evoluído obrigou as empresas a adotarem, está na ordem do dia. Neste sentido, Keller (2001) desenvolveu a conhecida pirâmide das necessidades dos consumidores (anexo D). Este esquema enumera os patamares que as empresas e prestadores de serviço se devem preocupar em atingir no psicológico do consumidor, onde quanto mais e melhor os mesmos forem feitos, maiores serão as probabilidades de venda e fidelização dos clientes. Deste modo, é cada vez mais imperativo aos gestores tentarem entender ao máximo os consumidores que pretendem atingir.

### **Consumidores**

Nos dias de hoje, as próprias características das tecnologias existentes acabam por definir todas as possibilidades de consumo existentes para o *e-consumer*. São elas:

Ubiquidade | Acesso Global | *Standards* Universais | Riqueza de Informação | Interatividade  
| Densidade de Informação | Personalização/Customização | Tecnologia Social

Figura 2.1. Características inerentes ao *e-consumer*.

Fonte: A autoria Própria.

Focando no ambiente onde a Handy aturará, a CTT (2019), no seu relatório anual dedicado ao *e-commerce* (CTT e-commerce report 2019) definiu o perfil do consumidor *online* Português com as seguintes características:

- Maior peso do sexo Feminino;
- Adultos entre os 25 e 34 anos;
- Predominância dos dois grandes polos nacionais, de Lisboa e Porto;

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

- Média de compras anuais cada vez mais elevada, cerca de 548,4€, cujo valor médio unitário de consumo se situa nos 39,7€. Este aumento deveu-se aos seguintes fatores:
  - Aumento do número médio de produtos por compra;
  - Incremento na frequência das compras (a cada 3 meses).
- Maior peso de consumo em sites de *e-commerce* internacionais, sendo a China o país com maior importação, seguido por empresas espanholas e britânicas;
- Cerca de 99% dos *e-consumers* acede à Internet via *smartphone*;
- No consumo em redes sociais, o Facebook continua a ser a plataforma mais utilizada, embora esteja em declínio. Logo de seguida vem o Instagram, cuja popularidade tem crescido;
- As principais razões pela opção do consumo *online* advêm do acesso a descontos que não encontram na loja física, aliados à facilidade na compra e entrega dos produtos a qualquer hora e lugar.

Apesar do estudo acima transcrito, revelou-se importante perceber mais especificamente as razões pelas quais o consumidor não consome *online*, e quando o faz, quais os principais problemas encontrados. Não havendo um estudo específico relativo aos obstáculos existentes no panorama nacional, baseei-me nos dados apresentados pela Eurostat (2020), a nível da UE-28 (anexos E e F).

A pouca velocidade e baixa qualidade no serviço prestado, a existência de falhas informáticas no *software* e ainda o fraco apoio ao cliente pós-compra, foram os problemas com maior peso nas compras *online*. No que concerne às razões pela opção do não uso do *e-commerce*, encontramos a preferência pela loja física e respetiva experiência de consumidor, a falta de segurança no pagamento e ainda a falta de *skills* tecnológicas.

Tanto pelas características do consumidor *online* português, como pelos principais entraves encontrados no *e-commerce* a nível europeu, cabe à Handy incorporar medidas que mitiguem as ameaças correntes e capitalizem as oportunidades existentes.

### Empresa

(Gunasekaran et al., 2002) referiu que o recurso à Internet fornece às empresas a possibilidade de adoção de formas mais eficazes e eficientes de atuar. Estas refletem-se numa redução de custos, num menor tempo de interação com clientes, fornecedores e parceiros, e ainda num serviço mais personalizado, derivado do maior conhecimento dos dados dos clientes.

Diretamente interligada com esta menção acima, Maciá (2014) defendeu que as empresas, num contexto de *e-commerce*, têm de estar atentas às seguintes condições:

1. Conhecimento profundo da empresa e respetivos objetivos estratégicos;
2. As plataformas comerciais, tanto *website* como aplicativo móvel, têm de ter um aspeto profissional;
3. Perceção do valor inerente à estratégia;
4. Compreensão da diversidade do *target*, e *know-how* de como o abordar;
5. Recurso a motores de pesquisa;

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

6. *Website* e aplicativo móvel não podem constituir o único método de comunicação;
7. Gestão profissional dos *softwares* existentes;
8. Na existência de uma estratégia *multichannel*, as plataformas devem complementar todas as outras atividades;
9. Capacidade de fornecer e receber informação juntamente com os consumidores.

### **Limitações e Perspetivas Futuras**

De acordo com o estudo, já transcrito em parte, de Duarte Oliveira (2017), o mesmo referiu as seguintes limitações e desafios existentes no *e-commerce* em Portugal:

- Segurança no pagamento;
- RGPD (Regulamentação Geral da Proteção de Dados);
- Adaptação aos novos meios de pagamento;
- Eficiência na entrega de produtos e serviços;
- Integração multicanal das vendas;
- Recurso a IA (Inteligência Artificial);
- Integração entre os sistemas de *CRM* (*Customer-Relationship Management*) e *ERP* (*Enterprise Resource Planning*);
- Obrigações legais.

Por sua vez, o também já mencionado estudo “CTT e-commerce report 2019” definiu as seguintes perspetivas futuras:

- Necessidade de um envolvimento cada vez maior junto dos compradores *online*;
- Aumento da dispersão concorrencial, provocando um maior número de categorias de produtos;
- Incremento nos gastos médios unitários;
- Crescimento no uso de dispositivos móveis para a compra *online*;
- Recurso a cartões virtuais, como a Paypal;
- Maior número de encomendas recebidas no local de trabalho;
- Preferência pelas compras nacionais;
- Aumento sustentado nas vendas *online*, especialmente via *m-commerce* e *marketplaces*;
- Ambição cada vez maior para a internacionalização, em especial nos mercados europeus e de países PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

Tal como no ponto anterior, referente às características do *e-consumer* nacional, estes pontos serão escortinados ao máximo na tentativa da melhor definição estratégica e operacional da Handy.

### 3. METODOLOGIAS INCORPORADAS

À semelhança de qualquer plano de negócio realizado em prol de uma tese final de mestrado, a adoção de certas metodologias revela-se extremamente importante. De acordo com Malhotra (2015), a realização de métodos qualitativos, quantitativos e mistos, permitem, via dados relevantes, auxiliar e sustentar, da melhor maneira possível, tudo o que constituirá o plano estratégico e operacional.

Posto isto, e adaptando às necessidades que este plano de negócio encontrou, incorporaram-se as seguintes metodologias:

#### Métodos Qualitativos:

- **Benchmarking:** estudo de observação das plataformas existentes, tanto a nível nacional como internacional, operantes num sistema de *two-sided-market*, com o propósito máximo de *benchmarking* estratégico e operacional. Posto este ponto, e havendo o objetivo de tomar as decisões mais acertadas possíveis, muitas das mesmas tiveram em conta as boas práticas existentes no mundo empresarial atual.

#### Métodos Quantitativos:

- **Questionários:** face às dificuldades referidas na revisão de literatura, aquando da captação de dados relevantes acerca do mercado envolvente à Handy, esta metodologia auxiliou na resposta à questão da existência, ou não, de espaço competitivo para este plano de negócio florescer, ao permitir qualificar e quantificar, ao máximo, os dois tipos de agentes envolvidos no modelo de negócio. Assim, este projeto contou com dois questionários distintos, um direcionado ao consumidor e o outro referente aos prestadores de serviços a englobar. Estes foram os dados principais a reter em cada um deles:

#### Consumidor

Primeiramente, o questionário direcionado ao *e-consumer* português (anexo G), contou com 184 respostas, das quais 114 foram do sexo feminino (62%), e os restantes 38% do sexo masculino. Dentro da distribuição etária, a classe mais predominante foi a dos “18 – 25 anos” (64,7%) seguidas das classes imediatamente mais próximas, dos “26 – 30” (10,3%) e “31 – 45” (17,9%). Há que destacar estes três patamares etários da amostra, uma vez que constituem as gerações, à partida mais aptas e regulares no consumo *online*, cumprindo os critérios base do *e-consumer* retratado na revisão de literatura.

Este inquérito procurou, através dos quatro diferentes blocos de perguntas, o seguinte:

1. Conhecer o contexto *E-Commerce*;
2. Necessidade existente no consumo atual da Handy;
3. Estratégia ideal para a Handy;
4. Preferências dos consumidores na operacionalização da plataforma eletrónica.

Nota que a análise dos resultados será abordada ao longo do documento.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### Prestador de Serviço

Abordando agora o inquérito dos profissionais externos a surgir na plataforma, e após a análise das preferências da amostra, foi imperativo questionar as profissões mais relevantes. Foram as seguintes:

- Serviços Domésticos;
- Eletricista/Canalizador;
- *Handyman/woman*.

Tal como o questionário com foco nos consumidores, este questionário (anexo H), terá a interpretação dos resultados ao longo do texto.

- **Análises estatísticas:** após a metodologia acima descrita, houve recurso ao programa Microsoft Excel, a fim de provar matematicamente e estatisticamente certas conclusões a retirar dos questionários. As análises realizadas, moldadas via tabelas de frequência, médias simples e gráficos diversos, estão incorporadas tanto ao longo do texto como em anexos.

### Métodos Mistos:

- **Customer Journey Map:** a evolução do Marketing até aos dias de hoje obriga, de certo modo, as empresas e empreendedores a adotarem uma postura *customer-centric* como a melhor receita para a obtenção de sucesso. Neste sentido, houve a incorporação da, já conhecida, abordagem do *Customer Journey Map*. Parafraçando Downe (2020), um grande defensor deste mapeamento, um gestor tem a responsabilidade de orquestrar todo o serviço consoante a jornada de cliente envolvente. Esta metodologia permitiu à Handy mapear e perceber o que influencia mais o consumidor que pretende servir, em cada uma das suas etapas dentro do processo de consumo. O desenvolvimento do mapa, disposto e analisado na página 13 baseou-se em algumas das questões expostas no questionário direcionado ao conhecimento do *e-consumer* português.

### **4. ANÁLISE SITUACIONAL**

Antes de se entrar na análise situacional em si, nunca é demais enaltecer que os seguintes pontos jamais estariam completos sem a revisão de literatura e metodologias realizadas. O seguinte diagnóstico pretendeu-se ser o mais completo possível. Primeiramente, analisou-se o ambiente externo à Handy, enaltecendo-se depois as necessidades internas a este plano. Ambas as análises agrupadas deram uma posição competitiva, que se quer defensora da proposta de valor inerente a esta tese.

#### **4.1. Análise Externa**

##### **4.1.1. Análise Mediata – Análise PESTAL**

A análise PESTAL é uma ferramenta fundamental para uma organização entender a sua envolvente geral. Na mesma, e tal como a sigla indicia, nesta abordagem factual pretende-se entender dentro dos indicadores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, os constrangimentos e catalisadores para o nosso negócio. De referir que este será o ponto menos impactante dentro de todo o diagnóstico inerente ao plano de negócio da Handy, uma vez que não há grandes entraves dos referidos indicadores aquando da constituição de uma empresa em Portugal.

De qualquer das maneiras vale a pena referir, além do já falado impacto “positivo” que a pandemia Covid-19 teve no incremento do *e-commerce*, de algumas consequências sociais adjacentes, além de questões legais que a Handy, tal como qualquer outra entidade registada em Portugal, tem de cumprir.

#### **Covid – Impacto Social**

Se houve algo que acompanhou a elaboração deste plano de negócio, infelizmente foi a pandemia que assola Portugal desde Março de 2020. Não se querendo alongar neste tema diariamente debatido, há que dizer, que no meio dos inúmeros aspetos negativos que a pandemia trouxe, o *e-commerce* não acompanhou esta tendência, uma vez que as pessoas foram obrigadas ao consumo *online*.

Acrescentando aos dados já referidos na revisão de literatura, e com os avanços médicos registados ao longo deste ano de 2021, nomeadamente com a criação da vacina, cerca de 70% dos inquiridos do questionário direcionado ao consumidor, consideraram haver relevância na existência de um teste PCR ou vacina administrada aquando da escolha do profissional Handy.

#### **Constituição de Empresa em E-Commerce – Impacto Legal**

Portugal é muitas vezes conhecido como um país algo burocrático no que se trata de procedimentos sociais e legais. Esta tendência não é acompanhada no processo de criação de uma empresa em *e-commerce*, sendo pelo contrário um processo relativamente simples. De acordo com o portal eletrónico da Justiça do Governo Português, qualquer cidadão português com assinatura digital ativada, está habilitado a criar uma empresa *online*. A criação da sociedade subsequente a este processo tem um custo

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

de 360€ e pode ser efetuada pelo portal "Empresa Online", mais especificamente na página "Serviços do Registo Comercial", também inserido no *website* oficial do governo Português.

### 4.1.2. Análise Imediata – Análise de Mercado

Corroborando com o já falado na revisão de literatura, especialmente no que toca à caracterização do *e-consumer* português, foi importante, ao longo do questionário elaborado, interligar essa tipologia de consumidor com o conhecimento aprofundado acerca das necessidades atuais na procura dos serviços aos quais a Handy se propõe a oferecer. Assim, abordou-se os inquiridos acerca de três temáticas.

Primeiramente, o comportamento do consumidor no *e-commerce* em geral, ao se tentar perceber a *customer journey* envolvente ao *e-consumer*, adaptando, ao máximo, o plano de negócio à mesma.

Seguidamente explorou-se o conhecimento das necessidades dos inquiridos na procura dos serviços comportados neste plano de negócio. Incorporou-se o entendimento profundo da regularidade atual na procura pelos mesmos, o grau de dificuldade encontrado aquando do seu consumo, o nível de especialização requerido e ainda os preços pelos quais as pessoas mais estariam dispostas a pagar.

Por fim, tentou-se perceber, da maneira mais eficaz, a perceção das pessoas quanto à concorrência atualmente existente. Todas estas três áreas, abordadas de seguida, servirão como a base mais importante para avaliar a sustentabilidade por detrás de todo este plano de negócio.

#### 4.1.2.1. Consumidores

Marketing, que tal como o nome indicia (Market + Ing), envolve trabalhar o mercado a nosso ou a favor de uma empresa. Longe vão os tempos do Marketing de massas, onde uma empresa concentrava-se na produção extensiva, ao invés do foco no consumidor. O aumento da competitividade dos mais diversos mercados, obrigou as empresas a valorizarem mais o consumidor e as suas pretensões. Deste modo, atualmente o método mais eficaz para se ter sucesso num dado mercado, envolve pôr o consumidor no centro dos interesses. Isto é a, já referida, postura *customer-centric*. É através do profundo conhecimento do consumidor, desde o que ele procura, ao que exige e o satisfaz, a maneira mais eficaz na obtenção do sucesso.

Assim, e tal como mencionado anteriormente, os dados muito macros e estatísticos, enumerados na revisão de literatura, dentro do *e-consumer*, não eram suficientes para o estudo certo do consumidor que a Handy irá servir. Este foi um dos pontos mais explorados dentro do questionário, do qual foi possível tirar diversas conclusões. De referir que a segmentação existente dentro do questionário foi procurada e capitalizada, pois importa conhecer os diferentes tipos de *e-consumers* existentes. Dentro das conclusões retiradas, revelaram-se de extrema importância para a elaboração dos moldes estratégicos e operacionais os seguintes pontos:

**Hábitos de consumo online**

Não havendo grande preferência pelo instrumento usado aquando o *e-commerce*, apesar da pequena supremacia no uso do telemóvel relativamente ao computador, foi mais importante perceber os hábitos e rotinas de consumo *online* adquiridas dentro da amostra em estudo.

**Regularidade e Valor Médio de Consumo**

Começando pela regularidade da compra *online*, constatou-se que a variável mais elegida pelos inquiridos é o consumo, de uma ou duas ocasiões por mês (45,7%), seguida de perto pelo consumo *online* a cada 4 meses (31%). Esta regularidade vai um pouco de encontro à periodicidade das necessidades, exploradas mais à frente dos serviços Handy.

Quanto ao valor médio de compra o mesmo situa-se nos 33,40€.

	Regularidade	# Respostas	% Respostas
	Nunca	7	3,80%
	Uma a Duas vezes por Ano	13	7,07%
	Uma a Duas vezes por cada 4 Meses	57	30,98%
	Uma a Duas vezes por Mês	84	45,65%
	Uma a Duas vezes por Semana	23	12,50%

Quadro 4.1. Regularidade no Consumo *Online* em Geral.

Fonte: Autoria Própria.

**Customer Journey Map**

Tal como mencionado acima, a evolução do Marketing até aos dias de hoje obriga, de certo modo, as empresas e empreendedores a adotarem uma postura *customer-centric* como a melhor receita para a obtenção de sucesso. Posto isto, e querendo-se por o cliente no cerne das preocupações da Handy, tornou-se imperativo conhecer como o consumidor se comporta, em todas as suas etapas do consumo. O seguinte mapeamento da *Customer Journey Map* realizado permite isso mesmo.

Customer Journey	1. Awareness		2. Consideration		3. Purchase	4. Post-Purchase
	Search	Decision	Search	Decision		
 E-Commerce	*Referências Próximas 71,74%   34,13% *Reputação Geral 61,41%   20,66% *Motores de Pesquisa 60,37%   16,27% *Marketing Influência 21,74%   7,51%	*Plataformas Reviews 50,54%   17,00% *Motores de Pesquisa 60,37%   16,27% **Experiência Passada 40,70%   13,39% **Reviews de Qualidade 39,13%   13,04% **Promoções Venda 16,30%   5,43%	*Plataformas Reviews 50,54%   17,00% *Marketing Influência 21,74%   7,51% **Segurança Pagamento 67,39%   22,46% **Preço Final 51,09%   17,03% **Risco Fraude 44,02%   14,67% **Reviews de Qualidade 39,13%   13,04% **Promoções Venda 16,30%   5,43%	*Redes Sociais Próprias 38,59%   12,98% **Segurança Pagamento 67,39%   22,46% **Preço Final 51,09%   17,03% **Risco Fraude 44,02%   14,67% **Compra Fácil 27,17%   9,06%	*Referências Próximas 71,74%   34,13% **Segurança Pagamento 67,39%   22,46% *Redes Sociais Próprias 38,59%   12,98% *Marketing Influência 21,74%   7,51% **Reviews de Qualidade 39,13%   13,04% **Forte Apoio ao Cliente 13,04%   4,35%	
 Handy	*Referências Próximas 60,87%   26,12% *Reputação Geral 63,59%   19,34% *Motores de Pesquisa 59,79%   18,18% *Marketing Influência 21,20%   6,45%	*Motores de Pesquisa 59,78%   18,18% *Plataformas Reviews 51,09%   16,54% **Reviews de Qualidade 48,17%   16,12% **Experiência Passada 21,74%   7,23% **Promoções Venda 8,70%   2,90%	*Plataformas Reviews 51,09%   16,54% *Marketing Influência 21,20%   6,45% **Segurança Pagamento 59,34%   19,75% **Preço Final 50,00%   16,67% **Reviews de Qualidade 48,17%   16,12% **Risco Fraude 41,30%   13,77% **Promoções Venda 8,70%   2,90%	*Redes Sociais Próprias 46,74%   14,21% **Segurança Pagamento 59,34%   19,75% **Preço Final 50,00%   16,67% **Risco Fraude 41,30%   13,77% **Compra Fácil 27,72%   9,24% **Promoções Venda 8,70%   2,90%	*Referências Próximas 60,87%   26,12% *Plataformas Reviews 51,09%   16,54% *Redes Sociais Próprias 46,74%   14,21% *Marketing Influência 21,20%   6,45% **Reviews de Qualidade 48,17%   16,12% **Forte Apoio ao Cliente 42,35%   14,13%	
Notas	Nesta fase podemos confiar que o chamado "palavra-palavra" é o mais relevante, importa estabelecer uma reputação sólida, demonstrativa de qualidade, a fim de se falar da handy com conotação positiva. Adicionalmente, não descurar isso mesmo dentro dos motores de pesquisa, apostando numa boa estratégia de SEO. Em sentido contrário, não há grande interesse em investir numa base de Marketing de Influência.	Aquando da pesquisa do consumidor quanto às alternativas de consumo, tal como o referido na fase anterior, é relevante a aposta em SEO, e que a mesma tenha a apresentar a desejada qualidade comportada no "palavra-palavra". Isto vai se refletir em melhores reviews, influenciando positivamente os consumidores a escolherem a Handy. Obstante a isto não há grande interesse em Promoções de Venda.	Na hora de decisão, há um privilégio por um consumo seguro, que não constitua qualquer risco. Isto reflete-se bem na priorização da segurança do Pagamento do que o Preço Final em si. Claro que o Preço Final no consumo é bastante relevante, sendo o 2º FCC mais relevante. Porém a conjugação de Risco de Fraude com a Segurança no Pagamento acaba por ser maior supremacia. Mais uma vez, não há grande relevância da existência de Promoções de Venda.	Corroborando com a fase da decisão de consumo, obviamente que a compra segura e preço final constituem os fatores mais importantes na hora do consumo final. Destaque apenas para as Redes Sociais Próprias que a Handy terá, sendo relevante a demonstração de compra nas mesmas.	A jornada do consumidor não acaba no momento em que o mesmo consome os nossos serviços. Para continuar a fazê-lo, é deste modo fidelizar o consumidor para cliente, importa demonstrar um serviço de qualidade aquando da compra e no pós-compra. Com isto, mais forte será o "palavra-palavra", reforçando a Handy junto de mais consumidores em todas as anteriores fases de Customer Journey.	

Figura 4.1. *Customer Journey Map* no panorama da Handy.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

A construção desta jornada do cliente baseou-se nas quatro perguntas feitas aos inquiridos, no que toca às fontes de informação mais importantes aquando do aparecimento da necessidade, e ainda os fatores críticos no seu consumo, tanto para o *e-commerce* em geral, como no panorama do mercado envolvente à Handy.

Este mapeamento da *customer journey*, e consequentes notas, irão definir, em muito, o que será a estratégia e operacionalização da Handy, especialmente no que toca à escolha dos canais de comunicação e distribuição, e o tipo de posicionamento a adotar junto dos clientes.

### 4.1.2.2. Análise Qualitativa do Mercado

Depois de se aprofundar o conhecimento acerca do *e-consumer* envolvente à Handy, alocou-se todos os esforços para entender a abertura do mesmo ao plano de negócio que se pretende implementar. Antes de se entrar em pormenor nessas mesmas questões abordadas, de referir que a Handy se irá inserir no mercado das aplicações móveis, mais especificamente no segmento utilitário. Este segmento engloba todos os aplicativos móveis que nos são úteis no nosso quotidiano, como são os exemplos de aplicações de receitas culinárias, estado do tempo, ferramentas de gestão de tempo, entre muitas outras.

Agora sim, e abordando os cinco parâmetros que, ao longo do inquérito, se definiu como mensuradores da atratividade de cada serviço para o *e-consumer* (necessidade por serviço, acessibilidade ao mesmo, grau de especialização requerida, preços médios dispostos a pagar, e por fim o custo da mão-de-obra externa), aplicou-se uma simples metodologia matemática, classificando os resultados obtidos de 0 – NS/NR a 5 – Muito Relevante<sup>2</sup>, a fim de classificar a viabilidade final de cada serviço. Estes foram os resultados obtidos, tanto por categoria como agrupados:

### **Adequabilidade dos serviços**

A primeira questão imposta aos inquiridos quanto à necessidade atual aos serviços que a Handy se propõe a desenvolver, foi exatamente o grau de dificuldade geral atualmente encontrado aquando do seu consumo. Aplicando uma média simples, apercebemo-nos que a amostra ainda encontra alguma dificuldade no consumo dos tais serviços, mais especificamente entre 4 e 6 tentativas antes da prestação do serviço final. Apesar de ter havido a expectativa de um maior obstáculo aquando o consumo, o grau de dificuldade encontrado continua a ser algo alto, sustentando deste modo ainda mais a proposta de valor que a Handy incorpora consigo.

---

<sup>2</sup> Tomar nota que a classificação de 0 a 5 varia consoante a pergunta e correspondentes variáveis, sendo o valor 5 o mais patamar mais positivo a considerar e 0 o menos às pretensões da empresa.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	Grau Médio Dificuldade	# Respostas	% (Sem contar com NS/NR)
	[Nenhuma] Na 1ª tentativa	17	12,59%
	[Pouca] Entre 2 a 4 tentativas	55	40,74%
	[Alguma] Entre 5 a 7 tentativas	48	35,56%
	[Muita] > 8 tentativas	13	9,63%
	[Impossível] Desisto	2	1,48%
	NS/NR	49	-

Quadro 4.2. Grau Médio de Dificuldade aquando o consumo no mercado Handy.

Fonte: Autoria Própria.

### Necessidade por Serviço

O primeiro critério abordado junto dos inquiridos foi o da necessidade discriminada por serviço. Dentro dos serviços idealizados, esta foi a distribuição de resultados:

	Matriz Necessidade	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Mecânico(a)	1,98	Pouco Relevante
	Eletricista	1,76	Pouco Relevante
	Canalização	1,75	Pouco Relevante
	Serviços Domésticos	2,66	Relevante
	Costura	2,13	Pouco Relevante
	Babysitting	1,24	Não Relevante
	Artistas Independentes	1,58	Pouco Relevante
	Organizador Eventos	1,38	Não Relevante
	Lições	1,76	Pouco Relevante
	Personal Trainers	2,09	Pouco Relevante
	Handyman/Handywoman	2,17	Pouco Relevante

Quadro 4.3. Matriz Necessidade por Serviço.

Fonte: Autoria Própria.

Antes da análise mais aprofundada dos resultados, há que dizer que os valores, aparentemente baixos são desvalorizados pela escala usada. O valor médio de necessidade 1,86, considerado “Pouco Relevante” acaba por expressar a variável “Necessidade – Uma a Duas Vezes por Ano”.

Como podemos perceber dentro dos inquiridos, os serviços para os quais há maior necessidade atual são os de trabalhadores transversais, capazes de incorporar diversos sub-serviços no seu reportório. Desde o/a verdadeiro/a *Handyman/Handywoman* até à generalidade dos Serviços Domésticos, estes serviços rápidos e mais regulares acabam por ser os mais relevantes, uma vez que o seu consumo ao longo do ano é mais requerido.

### Acessibilidade por Serviço

O critério estudado de seguida, expressa a dificuldade encontrada pelos inquiridos aquando da procura do profissional desejado. Assim, quanto mais difícil for para o consumidor encontrar o prestador de serviços em questão, mais relevante é essa informação. Estes foram os resultados:

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	Matriz Acessibilidade	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Mecânico(a)	1,78	Pouco Relevante
	Eletricista	2,20	Pouco Relevante
	Canalização	2,28	Pouco Relevante
	Serviços Domésticos	2,01	Pouco Relevante
	Costura	1,85	Pouco Relevante
	Babysitting	2,12	Pouco Relevante
	Artistas Independentes	2,33	Pouco Relevante
	Organizador Eventos	2,33	Pouco Relevante
	Lições	2,07	Pouco Relevante
	Personal Trainers	1,72	Pouco Relevante
	Handyman/Handywoman	2,31	Pouco Relevante

Quadro 4.4. Matriz Acessibilidade por Serviço.

Fonte: Autoria Própria.

Tal como o ponto acima, o valor médio de acessibilidade 2,09, embora pareça algo desanimador, representa a variável “Dificuldade – [Pouca] Entre 2 a 4 tentativas”, o que acaba por sustentar a necessidade existente no mercado por um serviço como a Handy.

Com uma simples análise à tabela em cima, os serviços para os quais há um maior grau de dificuldade no consumo, e por consequência as profissões onde a Handy mitigará mais esses problemas, são os serviços ao domicílio de Eletricista, Canalizador e *Babysitting*, além dos serviços mais focalizados no lazer, como os casos dos Artistas Independentes e Organizador de Eventos constituem.

### Especialização por Serviço

Seguindo a lógica *customer-centric* já falada, o consumidor é cada vez mais exigente quanto ao seu consumo. Por isso mesmo, a especialização requerida por serviço acaba por ser um critério importante de estudar. Esta foi a distribuição dos resultados:

	Matriz Especialização	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Mecânico(a)	4,36	Bastante Relevante
	Eletricista	4,19	Bastante Relevante
	Canalização	4,18	Bastante Relevante
	Serviços Domésticos	3,13	Relevante
	Costura	3,69	Bastante Relevante
	Babysitting	3,92	Bastante Relevante
	Artistas Independentes	3,49	Relevante
	Organizador Eventos	3,87	Bastante Relevante
	Lições	4,28	Bastante Relevante
	Personal Trainers	4,22	Bastante Relevante
	Handyman/Handywoman	3,78	Bastante Relevante

Quadro 4.5. Matriz de Especialização por Serviço.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Se o que foi dito acerca da desvalorização dos critérios acima, o mesmo pode ser dito quanto à valorização da escala incorporada nesta matriz, uma vez que o grau médio de especialização requerida de 3,92, um valor relativamente alto, acaba por representar a variável “Especialização – Especialização Média Alta”, condição algo normalizada no panorama atual do consumidor exigente.

De qualquer das maneiras, é de destacar os serviços com os valores acima da média (acima dos 4), especialmente o dos Mecânicos, Lições e *Personal Trainers*.

### Preço Médio Final por Serviço

A tabela apresentada de seguida representa a relevância acerca dos preços médios que os inquiridos têm vindo a dispensar ou preveem gastar por serviço, não contemplando apenas a mão-de-obra, mas sim o serviço completo em si, o qual poderá requerer outros extras, como materiais, deslocações, entre outros custos para a Handy.

 H	Matriz Preço	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Mecânico(a)	3,52	Bastante Relevante
	Eletricista	2,77	Relevante
	Canalização	2,77	Relevante
	Serviços Domésticos	2,12	Pouco Relevante
	Costura	1,51	Pouco Relevante
	Babysitting	1,99	Pouco Relevante
	Artistas Independentes	2,54	Relevante
	Organizador Eventos	3,08	Relevante
	Lições	2,39	Pouco Relevante
	Personal Trainers	2,44	Pouco Relevante
	Handyman/Handywoman	2,31	Pouco Relevante

Quadro 4.6. Matriz Preço Final Médio por Serviço.

Fonte: Aatoria Própria.

Dentro dos cinco critérios apresentados, esta é a matriz na qual os valores apresentam uma maior variabilidade. Isto justifica-se pela génese dos serviços em si, uma vez que, por exemplo, um serviço de Mecânico vai ser, obviamente, mais caro que um de Costura. Olhando aos valores incorporados no inquérito anexado, e havendo diversos intervalos de preços, desde os “<10€” até aos “>80€”, decidiu-se incorporar dois intervalos por cada um dos cinco patamares de relevância, à exceção do quinto patamar que apenas contempla o último intervalo considerado. Assim, podemos destacar as profissões mais caras aos olhos do consumidor, e por consequência, mais proveitosas para a Handy. São elas, os serviços de Mecânico, com preços expectáveis entre os intervalos “60€ - 70€” e “70€ - 80€” e os de Organização de Eventos, que têm preços idealizados entre os intervalos de “40€ - 50€” e “50€ - 60€”.

### Custo da Mão-De-Obra (€/Hora) por Serviço

Corroborando com o critério anterior, importa também entender a percepção dos inquiridos acerca do preço/hora expectável por profissão. Esta foi a distribuição dos resultados:

	Matriz Custo Mão-De-Obra	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Mecânico(a)	3,42	Relevante
	Eletricista	3,17	Relevante
	Canalização	3,21	Relevante
	Serviços Domésticos	2,59	Relevante
	Costura	2,42	Pouco Relevante
	Babysitting	2,83	Relevante
	Artistas Independentes	3,09	Relevante
	Organizador Eventos	3,37	Relevante
	Lições	3,24	Relevante
	Personal Trainers	3,24	Relevante
	Handyman/Handywoman	3,01	Relevante

Quadro 4.7. Matriz Custo Mão-De-Obra (€/hora) por Serviço.

Fonte: Autoria Própria.

Mais uma vez, e estando previsto um método de pagamento à comissão para todos os futuros profissionais ao serviço da Handy, quanto maior for o preço por hora cobrado maior será o proveito. Deste modo, o valor médio de preço/hora por profissional de 3,05, isto é, no patamar dos “15€ - 25€”, acaba por ser bastante animador.

### Matriz Adequabilidade Final

Por fim, e após o estudo detalhado de todos os cinco critérios de adequabilidade dos serviços da Handy aos olhos dos consumidores, pode-se chegar a uma mensuração final de viabilidade.

Agrupando as 5 variáveis em estudo, concluiu-se esta mensuração final.



Figura 4.2. Mapa Dispersão: Resumo Geral da Adequabilidade Serviços.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Como falado em alguns dos cinco critérios, alguns dos resultados podem acabar por estar algo enviesados ou pelo contrário desvalorizados. De qualquer maneira, esta avaliação por parte da amostra inquirida, fornece uma base extremamente importante quanto à escolha dos profissionais/serviços que a Handy irá incorporar no futuro, dando informações completas para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. A escolha das profissões será explorada adiante, mais especificamente no capítulo da operacionalização deste plano de negócio.

### 4.1.2.3. Análise Quantitativa do Mercado

Depois de qualificar os consumidores e as suas necessidades patentes, importa quantificar os mesmos, a fim de entender a dimensão do mercado potencial ao qual a Handy se propõe a atingir.

	AMLisboa	AMPorto	Resto do País	Total
População	2 821 876	1 700 000	5 825 124	10 347 000
E-Consumers	1 975 313	1 190 000	3 495 074	6 660 388
Nº Total Possíveis Consumidores	1 481 485	892 500	2 621 306	4 995 291

Quadro 4.8. Dimensão do Mercado Potencial da Handy.<sup>3 e 4</sup>

Fonte: Autorial Própria.

Utilizando as métricas descritas em rodapé, o valor total de 4.995.291 possíveis consumidores é apenas uma estimativa. Obviamente, que este não será o número total de clientes que a Handy terá, apenas sim os que poderá atingir. As previsões para um número de clientes serão traçadas mais à frente no capítulo da análise económico-financeira, com os correspondentes *forecasts* de vendas.

### 4.1.2.4. Análise Concorrencial

Dentro deste plano de negócio, e propondo-se a Handy em ser uma plataforma de *e-commerce* a operar num esquema de *two-sided-market*, teve que se contemplar tanto os concorrentes diretos como os indiretos. Tendo em conta a especificação da Handy ao propor-se a fazer a interligação total, quase sem esforço, por parte dos consumidores como dos profissionais a acolher, os concorrentes diretos pela sua pouca existência, acabam por ser menos relevantes que os concorrentes indiretos.

Assim, e dentro de cada um dos grupos de concorrentes, consideraram-se os seguintes *players* como os mais relevantes consoante a sua quota de mercado e notoriedade:

<sup>3</sup> Nº *e-consumers*: De acordo com o estudo da Nielsen (2020), e sendo a média nacional de *e-consumers* 66%, considerou-se que 70% da população das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto consome *online*, enquanto que para o Resto do País a percentagem utilizada cifrou-se nos 60%. Nota ainda que esta percentagem, e uma vez que incide sobre o total da população, comporta já as pirâmides etárias aptas ao consumo da Handy.

<sup>4</sup> Nº Total de Possíveis Consumidores Handy: Parafrazeando inquérito feito, cerca de 75% dos inquiridos têm dificuldades em encontrar este tipo de serviços. Foi este o valor utilizado sobre o total de *e-consumers*.



Figura 4.3. Concorrentes da Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Quando se abordou os inquiridos acerca do seu conhecimento destas empresas, os resultados foram, dentro do expectável, animadores. No panorama da concorrência direta, apenas cerca de 15% afirmaram conhecer alguma das referidas empresas. Importa referir que no início da realização deste plano de negócio, e aquando da realização dos questionários, alguns dos concorrentes diretos, nomeadamente a Oscar App e a FIXO by Fidelidade, encontravam-se numa fase embrionária, tendo havido, desde aí, um crescimento a um ritmo elevado, tal é a brecha de mercado ainda existente.

Apesar desta última nota relevante acerca dos concorrentes diretos, os grandes obstáculos concorrenciais continuam a centrar-se nos *big players* operantes no mercado indireto, uma vez que têm uma posição firme e clara no mercado. Para esbater isto, a proposta de valor da Handy entra em ação, através da conceptualização de um sistema inteligente que permita ao consumidor e profissional um *match* mais simples e *effortless*.

Em suma, pode-se concluir que a grande ameaça atual para a Handy advém das grandes empresas de *marketplace* (concorrentes indiretos), não descorando o crescimento exponencial que os concorrentes diretos têm vindo a registar, crescimento esse que apenas demonstra a atratividade que este mercado, ainda bastante fragmentado e por explorar, tem.

#### **4.2. Análise Interna**

Não se pretendendo repetir muito do que já foi escrito, a empresa mãe deste plano de negócio, a Handy, propõe-se a mitigar todos os obstáculos que separem o consumidor *online* comum de todos os serviços conhecidos por serem esporádicos e feitos em atos isolados, aproximando ambos numa plataforma *online* única. Por toda a génese que a Handy contempla, um plano de negócio em *e-commerce B2C* ator num sistema de *two-sided-market*, entre o consumidor comum e os profissionais que a plataforma albergará, importa moldar a empresa, tanto a nível interno como externo, consoante as pretensões de todos os *stakeholders* envolvidos. Deste modo, este ponto revela-se extremamente importante ao delinear, primeiramente as necessidades que a Handy encontra atualmente, e de seguida enumerar as possibilidades existentes para moldar a empresa da melhor forma possível.

### 4.2.1. Desafio *Startup*

Como qualquer empresa numa fase embrionária, a Handy, sendo uma *start-up*, precisará de capital inicial para arrancar. Corroborando com o já abordado na revisão de literatura, o facto da Handy estar idealizada nascer em Lisboa, uma cidade já conhecida pelo seu carácter empreendedor e ambiente de acelerador de *startups*, revela-se um ponto positivo na perseguição do objetivo máximo da captação de investimento. Dentro deste documento, as seguintes estruturas para o financiamento empresarial foram as possibilidades que se consideraram mais viáveis:

#### *Business Angels*

Os *Business Angels* caracterizam-se por ser indivíduos que investem em empresas, que geralmente, se encontram numa fase embrionária. Este conceito ficou mundialmente conhecido com o programa de televisão americano “Shark Tank”, onde cinco *Business Angels* escutam e mesuram *pitches* de empresas à procura de captação de investimento. Em Portugal, podemos destacar as duas seguintes entidades como as grandes agregadoras destes indivíduos:

- Associação Portuguesa Business Angels (APBA);
- Federação Nacional de Associações de Business Angels (FNABA).

#### *Venture Capital*

Esta forma de financiamento é concretizada por entidades públicas ou privadas que concedem a troca de investimento por participação direta no capital social da empresa. Em Portugal, há muito recurso a estas empresas de investimento, muitas das vezes, quando as mesmas se encontram numa fase de crescimento empresarial. Dentro do território nacional, consideram-se as seguintes como os tipos de sociedades de *Venture Capital* mais importantes:

- Fundos de Capital de Risco: fundos coletados por bancos e seguradoras com o propósito de investimentos de capital de risco. Como exemplos mais ilustres em Portugal temos o banco BPI, PME Investimentos e a seguradora Tranquilidade;
- Sociedades de Capital de Risco: operadores financeiros que gerem os fundos de capital de risco, tendo uma intervenção com duração pré-estabelecida. Portugal Ventures, EDP Ventures e a Associação Portuguesa de Capital de Risco (APCRI) são os principais intervenientes neste campo.

Como se pode concluir, há boas condições no que toca à captação de investimento, situação essa que será explorada mais à frente na análise económico-financeira.

### 4.2.2. Colaboradores e Parcerias

Um negócio que se preze faz-se de pessoas para pessoas. De modo a tornar possíveis todos os sonhos aos quais a Handy se propõe, a empresa, antes de chegar às mãos de todos os consumidores *online* portugueses, tem de construir uma base sólida a fim de garantir o seu correto funcionamento. Começando pela estrutura base da empresa, o organograma idealizado para a Handy incluirá os seguintes departamentos internos e respetivas equipas:

- Gestão e Estratégia;
- Financeiro e Contabilidade;
- IT;
- Comercial e Marketing;
- Recursos Humanos (RH);
- Logística.



Figura 4.4. Organograma Idealizado para a Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Estes seis departamentos iniciais (a vermelho e azul), e correspondentes equipas (a amarelo), serão os responsáveis pelo desenvolvimento da aplicação móvel da Handy, gerindo o dia-a-dia entre os profissionais que serão incorporados na aplicação e os consumidores de norte a sul de Portugal. Tendo em conta o exposto acima, e pela génese que a Handy comporta juntamente dos profissionais dos serviços planeados, importa definir qual a melhor forma de agrupar todos estes colaboradores.

### Colaboradores Internos

Estando a Handy numa fase inicial da sua vida, e sendo uma *startup* idealizada neste plano de negócio a ser sediada na ISCTE Business School, possuidora de uma mentalidade académica e inovadora, que melhores colaboradores se poderiam pedir que jovens ambiciosos e desejosos pelo apreender de conhecimento? Realmente não poderia haver.

## **Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo**

Assim, todos os departamentos acima mencionados seriam, inicialmente, formados por jovens capacitados para representar diversas funções que serão mais à frente exploradas. A rede planeada, e para que este processo aconteça da forma mais suave, orgânica e eficaz possível, advirá de uma rede de parcerias com as mais diversas Universidades e Associações Académicas presentes nas mesmas.

### **Colaboradores Externos**

Explorando agora quem realmente irá por a “mão na massa”, havia o desafio inerente de tentar entender o que mais motivaria um profissional dos serviços já referidos a colaborar com a Handy. Tal como mencionado no capítulo das metodologias, realizou-se um inquérito junto dos colaboradores mais procurados pelo primeiro questionário direcionado aos consumidores.

As principais conclusões deste inquérito (anexo H), prendem-se com o facto de haver, por parte dos profissionais inquiridos, interesse em colaborar numa plataforma como a Handy, uma vez que a sua génese de trabalho à comissão e não vinculatório, permite uma flexibilidade não comprometedora da principal ocupação profissional. O outro dado importante a reter cinge-se com o valor de comissão que os inquiridos achariam justo. A comissão de 50% questionada não satisfaz nenhum dos três profissionais respondentes, exigindo, curiosamente, todos eles uma comissão mínima entre os 65% e os 75% dentro dos correspondentes preços por hora praticados.

Estes indicadores revelar-se-ão importantes na definição do que será o tratamento que a Handy terá junto dos seus colaboradores externos.

### **Parcerias**

Como podemos perceber com tudo o que foi escrito acima, desde as necessidades traçadas no que toca aos colaboradores internos e externos à Handy até à génese da empresa, torna-se imperativo a formação de parcerias com indivíduos e organizações. Assim, e consoante os seguintes campos de operação procurados, podemos formular as seguintes necessidades de parcerias:

#### **Dentro dos Colaboradores Internos idealizados:**

Sendo a Handy uma *startup*, revela-se de extrema importância contratar bem e barato. Posto isto, e querendo se privilegiar a contratação de jovens formados e capacitados podemos traçar as seguintes como parcerias relevantes a fazer:

- Universidades e Associações Académicas de Lisboa;
- Consultoras de Recursos Humanos.

#### **Dentro dos Colaboradores Externos idealizados:**

Apesar da procura pelos profissionais que a Handy irá incorporar nos seus serviços querer-se feita de uma maneira simples e orgânica, em que são os profissionais à procura de colaborar com a empresa e

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

não o contrário, inicialmente esta captação de colaboradores externos pode ter que ser feita com o recurso a empresas já existentes, interessadas em alargar o seu portfólio de clientes.

Adicionalmente, e pela peculiaridade de serviços que a Handy poderá incorporar, o departamento de logística terá que, em alguns casos, recorrer à compra de certos materiais a incorporar no consumo final do cliente. Considerando tudo isto, podemos listar as seguintes como parcerias a realizar:

- Empresas de limpeza, canalização e eletricitistas;
- Oficinas individuais com mecânicos capacitados;
- Ginásios;
- Pequenas consultoras de eventos;
- Associações de estudantes para o serviço de tutoria;
- Grossistas: Certos serviços obrigarão à compra de materiais específicos, desde os serviços de mecânico, de canalização, entre outros. Há que considerar grossistas nas seguintes áreas:
  - Peças mecânica, canalização e electricismo;
  - Material de limpeza;
  - Máquinas relacionadas com costura.

Traçadas as necessidades internas, os recursos humanos que estarão planeados serão abordados mais à frente neste plano de negócio.

### **4.3. Análise Competitiva**

#### **4.3.1. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)**

Os Fatores Críticos de Sucesso aplicados em qualquer plano de negócio retratam os critérios que são fulcrais para uma dada empresa cumprir no seu mercado envolvente. Propondo-se a Handy a operar num sistema de *two-sided-market* no segmento de *e-commerce*, e por sua vez dentro do subsegmento de aplicações utilitárias, há que ter em atenção o cumprimento dos seguintes parâmetros:

- Funcionamento pleno dos serviços Handy: há que garantir o normal funcionamento da *app* e *website* da Handy, além do cumprimento do serviço requerido pelo consumidor;
- Garantia do fornecimento a tempo e horas: logicamente falando, e de maneira a cumprir o ponto anterior, é imperativo garantir que todo o material incorporado no consumo final do cliente esteja em ordem;
- Apoio ao cliente: caso os pontos anteriores falharem, um forte apoio ao cliente é requerido, tanto para cumprir o serviço até ao fim como para resolver qualquer litígio junto do cliente.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Querendo se aprofundar o que será fulcral à Handy fazer para ter o maior sucesso possível, e tendo sempre a postura *customer-centric* no cerne das operações, os participantes do questionário foram inquiridos acerca do que mais os influenciaria a escolher a Handy ao invés dos demais concorrentes:

	Fatores	#	% Respostas
	Segurança no pagamento	109	59,24%
	Preço final	92	50,00%
	Reviews de qualidade	89	48,37%
	Forte apoio ao cliente	78	42,39%
	Reduzido risco de fraude	76	41,30%
	Compra fácil	51	27,72%
	Experiência passada com empresa	40	21,74%
	Existência de promoção de vendas	16	8,70%
	Outra Opção	1	0,54%

Quadro 4.9. Fatores Críticos de Consumo no Mercado Envolvente à Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Tendo já explorado esta tabela aquando da construção do *Customer Journey Map*, a Handy terá mais hipóteses de sucesso no mercado quanto mais segura for, suportada ainda por um preço final adequado aos serviços prestados, aliando a tudo isto um forte apoio ao cliente no seu reportório.

### 4.3.2. Vantagens Competitivas

Estando os FCS traçados, importa agora, e dentro do razoável e possível, investir nesses mesmos pontos de modo a transformá-los em vantagens competitivas perante os diversos concorrentes da Handy. Pela própria génese da Handy, e idealizando certas aplicabilidades que terá, houve por parte dos inquiridos uma forte recetibilidade das mesmas como catalisadores perante os principais concorrentes, os grandes *players* com o serviço substituto do *marketplace*.

	Handy Feature	Avaliação (1 - 5)	Relevância
	Calendarização Disponível	4,58	Muito Relevante
	Maior e Melhor Apoio ao Cliente	4,41	Bastante Relevante
	Graus de Especialização dos Profissionais	4,28	Bastante Relevante
	Marcação Direta	3,82	Bastante Relevante

Tabela 4.10. Vantagens Competitivas da Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Esta recetividade das aplicabilidades idealizadas para a Handy ajuda a esbater a preponderância dos concorrentes indiretos. Para complementar isto do lado dos concorrentes diretos, é importante investir nos FCS mencionados no ponto anterior, a fim de se conseguir sustentar ao máximo diversas vantagens competitivas para o lado da Handy.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### 4.3.3. Análise SWOT

Em jeito de conclusão desta análise situacional da Handy, enumeraram-se todos os pontos fortes e fracos a nível interno, tal como se traçaram as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, formulando, assim, a já muito recorrida técnica da Análise SWOT.

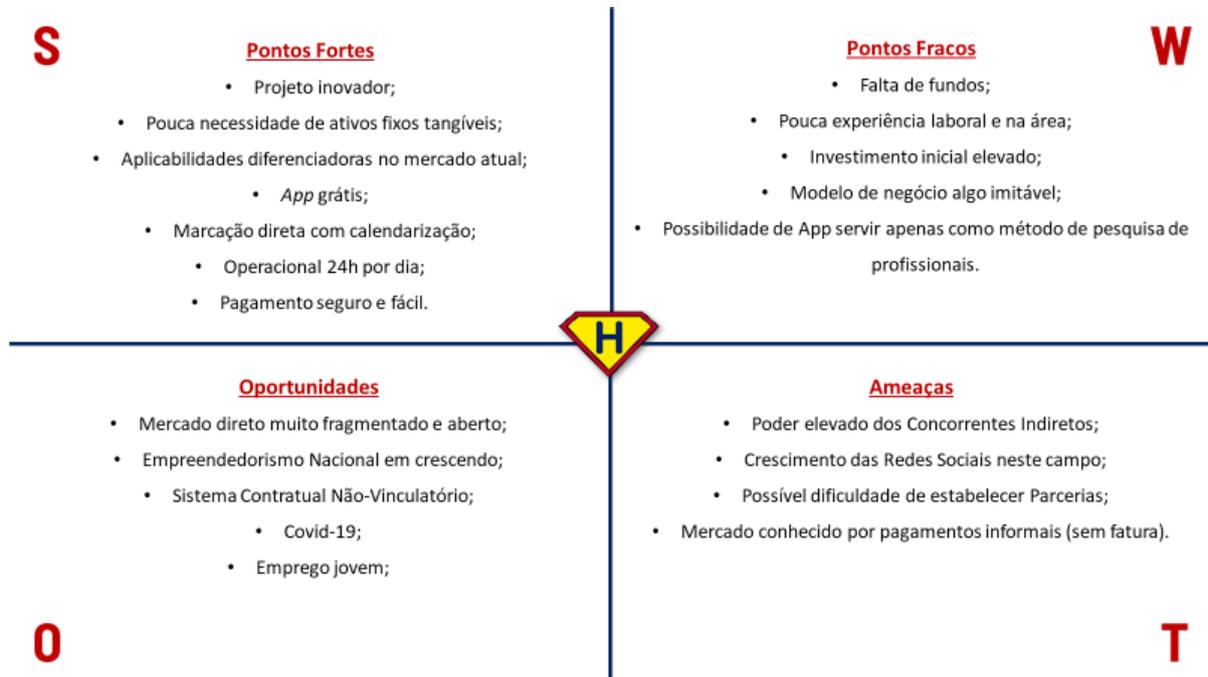


Figura 4.5. Análise SWOT.

Fonte: Autoria Própria.

### 5. GRANDES OPCÕES ESTRATÉGICAS

Feito o diagnóstico inerente à Handy, este plano de negócio está agora capacitado para definir a sua estratégia. A mesma ficará definida no que será a linha de ação da aplicação móvel (diretrizes estratégicas), os objetivos a que se propõe a atingir e ainda a quem e como, idealmente, quer chegar. Assim, as grandes opções estratégicas para a Handy serão esclarecidas nos seguintes pontos.

#### 5.1. Diretrizes Estratégicas

Olhando para a Análise SWOT, e com o traçar de todos os pontos positivos e negativos, tanto a nível interno como externo à Handy, definiram-se as seguintes diretrizes estratégicas como as linhas de ação necessárias de tomar para capitalizar os pontos fortes e oportunidades e mitigar os pontos fracos e ameaças existentes:

- Comunicação forte, tanto na perspetiva do consumidor como do colaborador externo à aplicação;
- Integração de *softwares* de IA, a fim de garantir o correto funcionamento da aplicação. Com isto, mais facilmente se sustentará as vantagens competitivas anteriormente enumeradas, capitalizando ainda os FCS mais importantes aos olhos dos consumidores;
- Contratação cuidada, ao nível de colaboradores internos, externos e parcerias a efetuar;
- Estratégia de *pricing* ajustada consoante o mercado envolvente, com o *match* mais justo entre as pretensões dos clientes e profissionais da Handy.

#### 5.2. Objetivos

Querendo se este plano de negócio de sucesso, há que traçar objetivos ambiciosos. Assim, os objetivos da Handy são os seguintes:

1. Desenvolvimento da plataforma e contratação interna até Agosto de 2022;
2. Lançamento da Handy no mercado no início de 2023:
  - a. 1481 utilizadores registados no fim do ano, dos quais 593 clientes.
3. Captação de investimento avultado entre Agosto e Dezembro de 2022;
4. Solidificação da empresa em Lisboa até ao fim de 2025;
5. Expansão para o Porto durante o ano de 2026;
6. Atingir *break-even-point* no decorrer de 2026;
7. Cobertura a nível nacional aquando do fim da corrente década.

Nota que os seguintes objetivos finais estão traçados com uma linha cronológica adjacente, situação essa que será explorada mais à frente no plano de implementação.

### 5.3. Segmentação, Target e Posicionamento (STP)

#### Segmentação e Target

Como qualquer empresa que se preze, mesmo que a sua segmentação seja muito exclusiva num esquema de nicho, a Handy pretende atingir o máximo número de consumidores. De qualquer das maneiras, e a partir do analisado anteriormente, pode-se afirmar, que a partir dos critérios simples de segmentação etária, de classes socioeconómicas e geográficas, definiu-se os seguintes focos de consumidores como os principais *targets* da Handy:

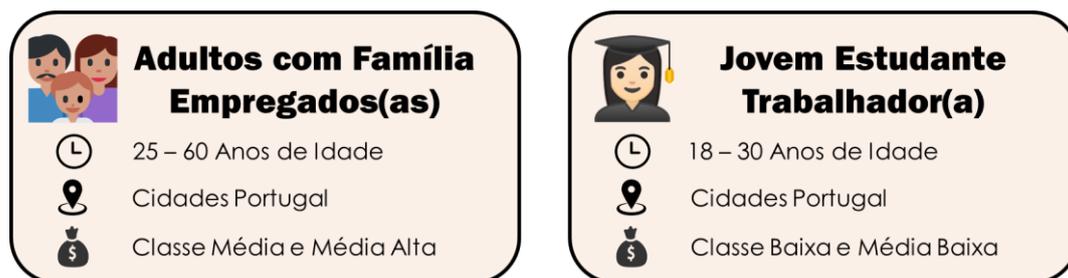


Figura 5.1. *Targets* da Handy.

Fonte: Autoria Própria.

#### Posicionamento

Definidos os dois principais *targets* da Handy, toca agora entender como é que este plano de negócio quer ser percecionado pelos mesmos, esclarecendo ainda os fatores de diferenciação inerentes.

#### Identificação

Plataforma de *e-commerce* que procura agregar, numa única plataforma consumidores interessados em serviços momentâneos juntamente com os respetivos prestadores de serviços.

#### Diferenciação

1. Ferramenta integrativa e *user-friendly*;
2. Capacidade de marcação rápida e direta do serviço pretendido pelo consumidor, com calendarização disponível dos respetivos profissionais;
3. Segurança e antifraude prioritárias na prestação de serviços e pagamento.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Identificado o propósito e os fatores diferenciadores da Handy, recorreu-se ao já conhecido **Triângulo de Ouro do Posicionamento** para aprofundar mais este ponto:



Figura 5.2. Triângulo de Ouro do Posicionamento.

Fonte Autoria Própria. Adaptado do Mercator da Língua Portuguesa (2015).

Expetativas dos Stakeholders: neste ponto, e interligando os dois agentes incorporados no modelo de negócio da Handy, podemos considerar as seguintes expetativas para cada um deles:

- Consumidores: um serviço qualificado e adequado às necessidades por saciar;
- Colaboradores externos: acesso fácil e contínuo a diversas oportunidades de trabalho.

Trunfos do Serviço: priorização da transparência e segurança em todas as transações efetuadas na plataforma, suportadas por um forte apoio ao cliente.

Diferenciação dos Concorrentes: plataforma inovadora no mercado, especialmente pelo completo sistema de pesquisa e fácil acessibilidade no contacto entre os agentes envolvidos.

### **5.4. Missão, Visão e Valores**

Em jeito de conclusão no que concerne a formulação da estratégia da Handy, a missão, visão e valores inerentes à mesma espelham bem os pontos acima descritos.

Sendo a missão de uma organização o conceito que caracteriza a sua finalidade e diferenciação dos demais concorrentes, pode-se afirmar que a missão da Handy se concentra na resolução dos problemas dos consumidores a um *click* de distância.

Uma vez que a visão de uma instituição concerne os objetivos que a mesma se propõe a atingir, e tendo a Handy como máxima a expansão nacional, a sua visão passa por disponibilizar este serviço inovador a todos os portugueses.

Por fim, e caracterizando agora os valores que a Handy terá na perseguição dos pontos anteriores, este plano de negócio irá se reger pelos alicerces da transparência, segurança, inovação e compromisso.

### **6. OPERACIONALIZAÇÃO DA HANDY**

Depois da análise envolvente à Handy e delineação da sua estratégia, importa agora formular a parte que será visível aos olhos de todos os *stakeholders* deste plano de negócio. Para isto, e como qualquer plano de negócio que se preze, irá ser adotado o já conhecido *Marketing-Mix* e correspondentes pontos.

#### **6.1. Marketing-Mix**

##### **6.1.1. Serviço**

Como já falado, o serviço da Handy contemplará uma plataforma eletrónica que ligue, diretamente, os consumidores interessados com diversos tipos de prestadores de serviços. Esta plataforma de *e-commerce B2C* estará disponível a todas as pessoas que tiverem acesso à Internet, seja ela fixa ou móvel, via computador ou *smartphone*.



Figura 6.1. Simulação da *app* e *website* "Handy".

Fonte: Autoria Própria.

#### **Serviços Incorporados**

Apesar deste ponto ser facilmente permutável, os serviços que serão incorporados foram os idealizados aquando da realização do questionário. São eles:

- Mecânico(a);
- Eletricista;
- Canalização;
- Serviços Domésticos;
- Costura;
- *Babysitting*;
- Artistas Independentes;

- Organização de Eventos;
- Lições e explicações;
- *Personal Trainers*;
- *Handyman / Handywoman*.

Embora, inicialmente, esteja previsto um investimento maior para certas profissões, de acordo com a valorização final delineada (figura 4.2.), consoante a performance, e correspondente viabilidade financeira, dos respetivos serviços, os mesmos poderão ser alterados.

### **Processo de Uso e Features:**

“Uma imagem vale mais do que mil palavras”. Este ditado popular português apropria-se neste ponto, uma vez que as imagens<sup>5</sup>, de seguida partilhadas, expressam tudo o que será a idealização da *app* da Handy. Os seguintes pontos seguirão a lógica que a aplicação móvel terá, com o objetivo de guiar o leitor no seu processo de uso.

### ***Landing Page e Registo***

Tal como qualquer outra aplicação móvel, o utilizador da Handy ao abrir a *app* irá encontrar uma *landing page*. Dentro da mesma, o consumidor ou profissional poderá registar-se, ou caso já o tenha feito, entrar na aplicação.



Figura 6.2. *Landing Page* e Registo.

Fonte: Autoria Própria.

<sup>5</sup> Nota que as imagens partilhadas contemplam apenas a projeção da aplicação móvel. O *website*, embora não arquitetado terá as mesmas *features*, apenas num formato, obrigatoriamente, diferente.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

O processo de registo irá diferir consoante a pessoa seja consumidor ou profissional. Na medida do normal, o consumidor não terá grandes entraves no registo, sendo apenas necessário inserir os seus dados pessoais e bancários. Pelo contrário, e querendo-se um serviço sério e de qualidade, aquando do registo de um profissional independente ou de uma empresa, a equipa de contratação de irá ser responsável pela aprovação dos profissionais e empresas interessados a colaborar dentro da plataforma. Fatores como a performance passada, possíveis litígios e avaliação psicológica irão ser analisados afincadamente.



Figura 6.3. Páginas de Registo dos Consumidores, Profissionais e Empresas.

Fonte: Autorial Própria.

### Homepage

Findado o processo de registo, está na hora de o utilizador usufruir dos serviços da Handy. Após o *login*, o consumidor e profissional irá encontrar a correspondente *homepage*.



Figura 6.4. Homepage dos Consumidores e Profissionais.

Fonte: Autorial Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

A imagem por si, descreve muito as *features* que a aplicação terá. Dentro desta homepage, que pode ser sempre acedida ao pressionar o ícone da casa, o utilizador poderá realizar as seguintes ações:

- Perfil (ícone localizado mais à direita na barra): alterar os seus dados pessoais e bancários;
- Serviços (apenas disponível para o consumidor, também disponibilizado no ícone da lupa): pesquisar pelos diferentes profissionais disponíveis, consoante os serviços desejados. Este ponto será mais dinamizado à frente;
- Calendário: ambos os tipos de utilizadores poderão ver os serviços agendados;
- Aluguer de Material (apenas para o profissional): na eventualidade de um serviço necessitar de material extra, o profissional poderá requerer o mesmo dentro desta opção;
- Atividade e Reviews: caso o utilizador deseje rever os serviços passados, e as respetivas *reviews*, basta pressionar esses botões;
- Favoritos (ícone de coração): para guardar certos profissionais ou consumidores, o utilizador poderá fazê-lo, consultando os mesmos dentro deste menu;
- Chat (ícone de mensagem): havendo a necessidade de contacto entre ambos os utilizadores, esta opção permite isso mesmo.

### Pesquisa pelo Serviço ou Profissional

Nesta ação definidora do que será o processo norma inerente à Handy, o consumidor ao pesquisar pelo serviço desejado será introduzido às seguintes páginas:



Figura 6.5. Páginas do Consumidor para a Pesquisa dos Profissionais.

Fonte: Autoria Própria.

Primeiramente (figura 6.5.), o consumidor irá pressionar no tipo de serviço que necessita. Após o mesmo, e seguindo o exemplo apresentado, do utilizador que necessita de um(a) mecânico(a), o consumidor poderá filtrar a sua pesquisa consoante as definições dos serviços (data, hora e localização), os preços dispostos a pagar, e ainda procurar diretamente pelos profissionais disponíveis. No caso de o serviço requerer material e atenção extra, o consumidor terá que descrever a situação na *tab* correspondente.

Feita a sua escolha, caberá ao profissional aceitar ou não o serviço, ligando ambos no *chat* e calendário.

Por fim, tanto o consumidor como o profissional estarão responsáveis por avaliar o outro utilizador, havendo sempre um forte apoio pós-compra disponível a intervir.



Figura 6.6. Final do Processo.

Fonte: Autorial Própria.

Como o leitor percebeu por esta simulação, as plataformas da Handy pretendem-se que sejam *user-friendlies* e completas, adaptadas a todas as pretensões mencionadas nas respostas aos questionários.

### 6.1.2. Distribuição

Tal como já foi referido, a Handy estará disponível aos utilizadores interessados, tanto pelo seu *website* como em aplicação móvel. Com o propósito de atingir o máximo de consumidores possíveis, a *app* estará apta a *download* tanto na Google Play loja *online* para utilizadores de Android) como na App Store (loja *online* para internautas da Apple).

Inicialmente, e durante os 5 primeiros anos de existência da Handy, a plataforma estará apenas disponível na zona de Lisboa, estando posteriormente prevista a expansão para a cidade do Porto, e consoante o sucesso, avançar finalmente para todo o País, de norte a sul.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Aqui, importa ainda enaltecer a importância que o departamento de logística, e respetivas equipas, terão na operacionalização da empresa. Desde as compras à distribuição dos materiais, vai ser esta a direção responsável por garantir que tudo se encontra em ordem junto dos profissionais para a prestação dos seus serviços. Nota final para o facto de o transporte dos profissionais estar a cargo dos mesmos, não estando inicialmente previsto o seu copagamento.

### 6.1.3. Preço

Neste ponto do *Marketing-Mix*, bastante influenciador na escolha final dos consumidores (2º mais importante para plataformas como a Handy, de acordo com o questionário feito), a empresa irá adotar uma estratégia de *pricing* baseada na concorrência, modelada ainda pela percepção dos consumidores inquiridos. Denotar que, havendo similaridades entre a percepção dos inquiridos quanto aos preços por serviço, com o que é praticado atualmente no mercado direto, e propondo-se a Handy a penetrar o mercado fragmentado que há por explorar, tomou-se a decisão de baixar o preço de cada serviço em 10€, aplicando-se ainda uma taxa de 10% por serviço. Esta taxa terá o propósito de proteger a empresa quanto aos custos do material associado.

Toda esta metodologia aplicada gerou a seguinte tabela normalizada de preços:

 H	Matriz Preço	Média €	+ Taxa 10%	Preço Final
	Mecânico(a)	50 €	5 €	55 €
	Eletricista	40 €	4 €	44 €
	Canalização	40 €	4 €	44 €
	Serviços Domésticos	30 €	3 €	33 €
	Costura	20 €	2 €	22 €
	Babysitting	30 €	3 €	33 €
	Artistas Independentes	40 €	4 €	44 €
	Organizador Eventos	50 €	5 €	55 €
	Lições	40 €	4 €	44 €
	Personal Trainers	40 €	4 €	44 €
	Handyman/Handywoman	40 €	4 €	44 €

Quadro 6.1. Tabela Normalizada de Preços.<sup>6</sup>

Fonte: Autorial Própria.

Como mencionado, e estando previsto um modelo de receita para a plataforma baseado em *transaction fees*, resumido aos serviços prestados e vendas, esta tabela de preços será a praticada.

A estratégia de *pricing* aplicada, e tendo em conta a génese da Handy, não se cingirá somente ao consumidor. Importa também definir quanto é que o profissional irá ganhar por serviço efetuado. Para isto, e consoante o questionário, já mencionado, realizado junto de 3 profissionais, decidiu-se pela aplicação de uma comissão de 70% do valor do serviço ficar com o prestador, sobrando, por consequência, 30% para a Handy.

<sup>6</sup> Esta tabela também poderia ter sido realizada com um rácio preço/hora. Para esse efeito, pode consultar o anexo I, tabela essa que poderá ser a aplicada no futuro, caso se decida alterar a estratégia de *pricing*.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Adicionalmente ao serviço regular, e tendo se registado um *feedback* positivo quanto a esta questão, está previsto a existência de conteúdo *premium* dentro da aplicação. De acordo com a tabela das mensalidades *premium* (anexo J) está previsto que este conteúdo capacite o consumidor o poder de requisitar serviços únicos e fora da tabela de preços. Havendo trabalhos que exigem materiais e esforços extraordinários por parte dos profissionais (i.e. troca de um motor), os mesmos apenas estarão disponíveis para estes clientes pagantes.

### 6.1.4. Comunicação

Definidos o serviço, preço e distribuição incorporados neste plano de negócio, importa agora perceber como é que se irá espalhar a palavra junto dos *stakeholders* alvo. Este ponto revela-se fundamental na obtenção de sucesso para qualquer organização, e a Handy não foge à regra. Pelo facto de estarmos a falar de uma *startup*, a comunicação é ainda mais capital, uma vez que por mais que haja uma proposta de valor elevada, para a mesma surtir efeitos, tem que chegar aos ouvidos dos consumidores e profissionais.

Para isto, o questionário abordou em que fontes de informação as pessoas mais se baseariam na escolha de uma plataforma como a Handy.

	Fontes Informação	#	% Respostas
	Referências de amigos e familiares	158	85,87%
	Reputação geral da empresa	117	63,59%
	Motores de pesquisa	110	59,78%
	Plataformas de reviews	94	51,09%
	Redes sociais próprias da empresa	86	46,74%
	Influencers e blogs internauticos	39	21,20%
	NS/NR	1	0,54%

Quadro 6.2. Fontes de Informação mais valorizadas.

Fonte: Autoria Própria.

Este quadro, juntamente com o *Customer Journey Map* anteriormente traçado, indicia a importância que existe no poder da referência em todas as etapas de consumo. Seja ela vinda de amigos e familiares, seja por internautas, entende-se que será através da qualidade demonstrada pelos serviços prestados que a Handy se poderá valorizar mais.

Posto isto, e pretendendo-se um serviço de qualidade suportado por um forte apoio ao cliente, a estratégia de comunicação da Handy passará, primeiramente, por espalhar essa mesma mensagem de qualidade massivamente, estando, portanto, idealizada uma estratégia de comunicação *Push*, onde é a empresa que impinge os seus serviços junto dos *stakeholders*. Utilizando técnicas, tanto *above the line* (cujo foco é aumentar a notoriedade e nome da empresa junto das massas) como *bellow the line* (maior concentração a curto prazo em vender diretamente ao consumidor), o *mix* da comunicação da Handy incorporará os seguintes métodos:

### No Campo Online

Sendo a Handy uma plataforma *online*, muita da sua comunicação será feita neste campo, uma vez que esta, à partida, terá uma maior eficácia na tradução do investimento em publicidade para vendas. Deste modo, e a nível de Marketing Digital, este plano de negócio irá contemplar as seguintes técnicas:

- **SEO (Search Engine Optimization):** dentro desta técnica grátis de Marketing Digital, a equipa de IT, juntamente com o departamento de Marketing, irão ter o cuidado de elaborar, tanto o *website* como a aplicação móvel, com o maior número possível de *keywords* oportunas. Quanto melhor as plataformas Handy forem desenvolvidas, maior será a probabilidade de as mesmas aparecerem ao público aquando da sua pesquisa. Este ponto também será a base para a metodologia seguinte;
- **SEM (Search Engine Marketing):** corroborando com a parte orgânica acima traçada, a mesma, por si só, não será suficiente. De modo a dominar, ao máximo, as pesquisas dos internautas, a Handy investirá forte na compra das *keywords* mais procuradas, tanto dentro do seu mercado direto como indireto. Querendo-se uma entrada forte no mercado envolvente fragmentado, muitos dos custos de comunicação irão ser alocados nesta técnica. A ferramenta idealizada para o SEM da Handy será a Google AdWords, visto que a Google é, de longe, o principal motor de pesquisa existente;
- **Display Ads:** esta técnica, provavelmente reconhecida pelo leitor com os clássicos *banners*, tem se relevado bastante eficaz, uma vez que constitui um tipo de comunicação que apela à ação do consumidor (*call-to-action communication*). Com um simples clique na publicidade, o consumidor é reencaminhado diretamente para a plataforma comunicada.

Assim, é imperial à Handy a escolha adequada de onde estes *banners* se irão localizar. Idealizou-se a sua presença em três diferentes tipos de *websites*. São eles:

- Websites de Lifestyle – estes *websites* têm sido bastante dinamizadores para as empresas que comunicam neles, garantindo um certificado de qualidade. Neste sentido, e no ponto mais à frente explorado de Relações Públicas, estão previstos contactos com as empresas da NiT e TimeOutMarket;
- Portais de Notícias – tal como o ponto acima, a presença de publicidade dentro dos portais de notícias nacionais, provavelmente os *websites* mais visitados diariamente, garantem uma grande exposição para a Handy. O Observador e todos os canais genéricos de notícias em Portugal serão as primeiras entidades a ser contactadas;
- Target Banner Ads – através de publicidade no Youtube antes da reprodução dos vídeos.
- **Email Marketing:** apesar desta técnica ser reconhecida por não ser a mais eficaz por comunicação feita, é de enaltecer o alcance gigante que tem. Nesta técnica algo direta, a Handy irá dar a conhecer as suas plataformas aos utilizadores através do envio massivo de *emails*, podendo incorporar *promocodes*, na medida do que é feito na generalidade das plataformas de *e-commerce*.
- **Plataformas Internas e Redes Sociais:** tal como é norma no mercado atual, a Handy irá comunicar através das suas redes sociais. Esta abordagem de comunicação sem custos associados será

relevante na manutenção dos clientes angariados. Dentro das plataformas existentes, a empresa terá as suas páginas oficiais nas redes sociais mais conhecidas, tanto no Facebook como no Instagram.

### Num Campo Misto

Traçado o plano de Marketing Digital, o mesmo será complementado com técnicas que estarão disponíveis, simultaneamente, num campo *online* e *offline*. Considerarão-se as seguintes:

- **Relações Públicas:** esta técnica será, a par do *SEM*, a ferramenta mais procurada. A realização de reportagens junto dos canais de comunicação mais conhecidos em Portugal permitirá à Handy dar-se a conhecer junto dos *stakeholders* que pretende angariar.

Como mencionado anteriormente, estão previstos contactos junto dos *websites* de *lifestyle* da NiT e TimeOutMarket, além dos principais portais de *media* nacionais, desde o Observador até aos canais genéricos de notícias. As referidas reportagens, idealmente, estarão disponíveis *online* nos próprios *websites* dos parceiros, tal como *offline* em revistas e/ou reportagens televisivas;

- **Outdoors:** dentro do coração da cidade de Lisboa, idealizaram-se a inclusão de *outdoors* em pequenos painéis de publicidade. Nos mesmos, haverá a disponibilização do *QR Code* da aplicação, permitindo a todas as pessoas que passem, em volta da comunicação, a interligação direta à plataforma da Handy;
- **Promoções:** com o propósito de impulsionar o consumo direto na plataforma, a Handy aplicará certas promoções, tanto para os clientes atuais como para consumidores por angariar.

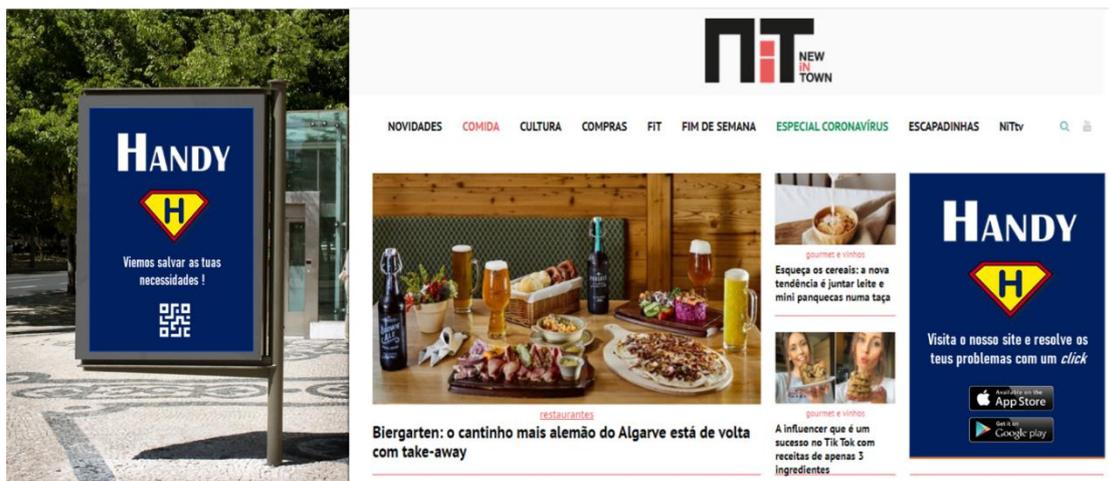


Figura 6.7. Exemplos de Comunicação Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Todas estas ferramentas de comunicação serão escrutinadas num cronograma de comunicação e orçamentadas na projeção económico-financeira.

### **6.2. Recursos Humanos**

A maneira como uma organização capitaliza os seus recursos humanos, traduz-se na obtenção de resultados mais ou menos positivos. Assim, e dentro das necessidades patenteadas, os seguintes pontos traduzirão as ações planeadas neste campo.

#### **6.2.1. Colaboradores Internos**

Continuando a linha de pensamento anteriormente partilhada, a empresa, e os respetivos seis departamentos centrais traçados no organograma da empresa, serão constituídos, numa fase de expansão, por alunos universitários, sejam eles atuais ou passados. Posteriormente, e consoante a obtenção de sucesso e viabilidade financeira, pretende-se aliar à estabilização dos colaboradores até aí angariados, a contratação de funcionários com uma maior experiência no mercado.

As parcerias idealizadas com as respetivas universidades irão ser traçadas nesse ponto.

#### **6.2.2. Colaboradores Externos**

Corroborando com o partilhado no diagnóstico, houve a preocupação de entender, ao máximo, os profissionais que poderão prestar serviços na plataforma da Handy. A principal conclusão, além do interesse geral dos inquiridos em colaborar com uma plataforma não vinculatória e flexível como a Handy se propõe a ser, prendeu-se com a comissão que mais apelaria os mesmos, que como já mencionado se cifrará nos 70%.

Definidos os termos e condições aplicados por serviço, importou perceber como é que a Handy irá chegar aos ouvidos dos profissionais. Além da estratégia de comunicação direcionada a *freelancers*, estarão idealizadas parcerias diretas com empresas que agreguem vários profissionais aptos à prestação dos serviços contemplados.

#### **6.2.3. Parcerias**

Adicionalmente às parcerias referidas nos dois anteriores pontos, traçou-se, anteriormente, no diagnóstico as restantes necessidades de parcerias inerentes a este plano de negócio. Consoante as mesmas, serão estas as organizações idealizadas para o estabelecimento de parcerias:

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Necessidades de Parceria	Parceiros Idealizados
Universidades e Associações Académicas de Lisboa	ISCTE; ISEG; ISCAL; FCUL; IST; ISCSP; IADE
Consultoras RH	Michael Page; EGOR
Empresas de Limpeza	Servigiene; Perfect House; House Shine
Oficinas Individuais	Por definir
Ginásios	Solinca; Fitness Hut
Pequenas Consultoras de Eventos	Animagest; MTP Eventos; ADN Eventos Lda.
Grossistas Peças Mecânico	MCS – Peças e Acessórios, Lda.; SoluçãoCar
Grossistas Gerais	Leroy Merlin; Makro
Empresas de Métodos de Pagamento	MBWay; Paypal; SIBS

Quadro 6.3. Parcerias Handy.

Fonte: Autoria Própria.

Tal como as ações de comunicação, estas parcerias também estarão descortinadas no plano de implementação e orçamentação.

### 6.3. Modelo Canvas

Em jeito de resumo de tudo o que foi escrito até aqui, o modelo Canvas acaba por mapear bem o raio de ação que a Handy terá. A manutenção deste esquema será fulcral aquando do lançamento deste plano de negócio no mercado, de modo a garantir que o mesmo seja cumprido e coerente.

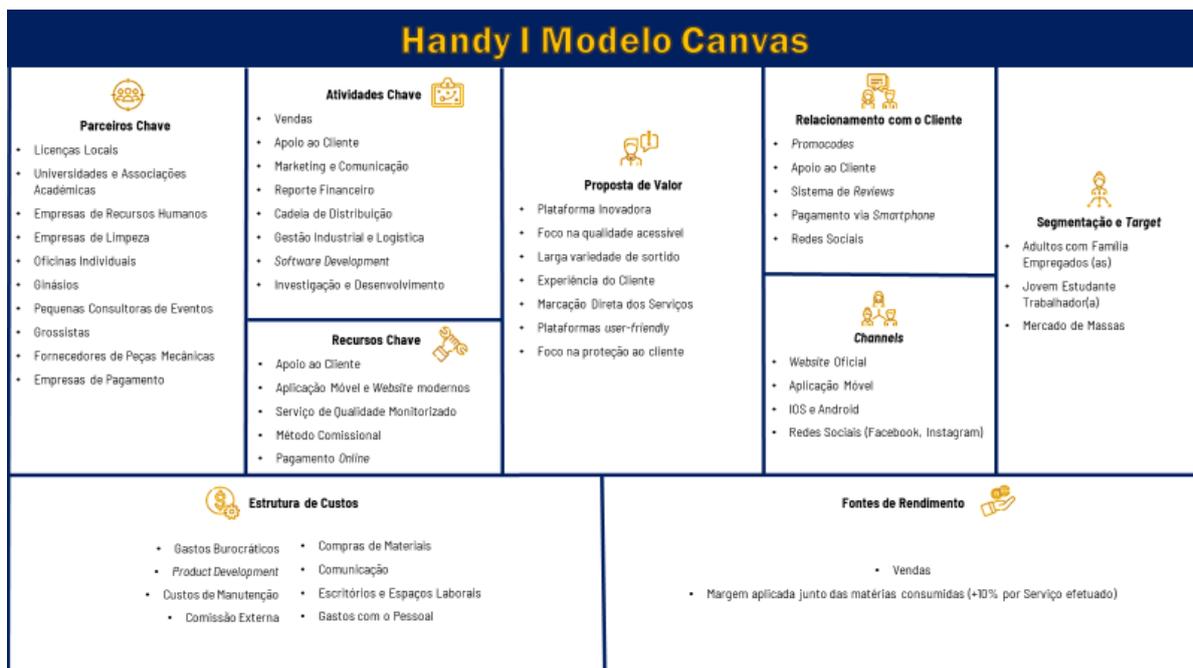


Figura 6.8. Modelo Canvas Handy.

Fonte: Autoria Própria.

### **7. PLANO IMPLEMENTAÇÃO**

Após o traçar da estratégia e operacionalização da Handy, importa agora planear todas as ações incorporadas neste plano de negócio, a fim do mesmo ter o maior sucesso possível.

As seguintes ações delineadas foram indexadas a um cronograma, tendo ainda sido traçadas, de reserva, medidas de contingência caso os resultados fiquem aquém da expectativa.

#### **7.1. Ações e Cronograma**

##### **1. Planeamento e Contratação Inicial** (Início: Janeiro 2022 | Duração 4 Meses)

Com a conclusão deste plano de negócio, a primeira medida a tomar passará por criar uma empresa e respetiva equipa base. Dentro da mesma, irá se recorrer a muitos dos contactos pessoais existentes na base académica inerente. Os membros a angariar pretendem-se que sejam os mais transversais possíveis, possuidores de conhecimentos ao nível das mais diversas áreas de Gestão e Informática. Uma vez constituída a equipa maravilha, irá se proceder à criação da empresa "Handy" e todas as burocracias envolventes.

##### **2. Desenvolvimento de um protótipo** (Duração 3 Meses)

Constituída a base da empresa, e antes da realização de *pitches* na procura de captação de investimento, procederá se ao desenvolvimento do que será um protótipo base para o futuro da Handy, tanto via aplicação móvel como *website*.

##### **3. Captação de Investimento** (Duração 5 Meses)

Tal como qualquer empresa em crescimento, a Handy precisará de investimento para concretizar todo o seu potencial. Neste sentido, e após a solidificação do projeto, que se pretende já concreto aquando desta fase, a empresa apresentará toda a sua proposta de valor e viabilidade junto dos mais diversos tipos de investidores existentes. Idealmente, o investidor procurado será um *Business Angel* com provas dadas na área de tecnologia, mais concretamente no *e-commerce*.

##### **4. Lançamento do Serviço Handy no Mercado** (Duração 1 Ano)

Tendo o capital necessário para expandir o, até agora, protótipo feito, a equipa base da Handy irá, primeiramente, trabalhar no desenvolvimento da sua plataforma. Apenas após o aperfeiçoamento do seu serviço, que previsivelmente demorará cerca de 4 meses, se irá lançar a empresa no mercado. Para esta inserção correr da melhor maneira possível, grande parte do investimento em comunicação irá ser alocado aqui.

##### **5. Estabilização da Empresa** (Duração 1 Ano)

No decorrer do terceiro ano de atividade, a primeira preocupação com o dinheiro angariado irá para a solidificação da empresa. Desde a contratação mais completa ao estabelecimento das referidas parcerias,

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

pretende-se que a empresa Handy deixe de ser uma simples ideia para uma realidade na cidade de Lisboa.

### 6. **Performance e Controlo** (Contínuo)

Aquando deste ponto, todo o investimento inicial já estará completo. Prevendo-se que a Handy já se encontre em “velocidade cruzeiro”, toda a equipa controlará a performance empresarial consoante os objetivos já definidos. Não obstante, e havendo sempre espaço para melhorar, a empresa estará atenta a todo o mercado envolvente e novas tendências que poderão aparecer.

### 7. **Expansão** (4º ano de atividade – Contínuo)

Com o serviço bem espalhado no mercado lisboeta, estará prevista a expansão para a cidade do Porto. Consoante a adaptação nesta, o grande objetivo final é a expansão a nível nacional.

Todas estas ações estão contempladas no cronograma de implementação e no cronograma de comunicação (anexos M e N).

### **7.2. Medidas de Contingência**

Embora se acredite que o plano de ações acima traçado seja um plano realista, importa sempre ter alternativas de segurança, caso tudo não corra de acordo com o planeado.

Posto isto, e contemplando todas as linhas de ações, delinearam-se as seguintes medidas de contingência:

- Alargamento de contactos a alunos sem curso universitário;
- Investimento em *venture capital* ou bancário;
- Desinvestimento no desenvolvimento do *software*;
- Desinvestimento em comunicação;
- Menor especialidade na contratação de recursos humanos;
- Flutuação do *pricing* aplicada, tanto para consumidores como para colaboradores externos;
- Adiamento ou descarte total na expansão para a cidade do Porto e resto do país.

Estas medidas de segurança visam, na sua maioria, uma poupança de custos, que obrigatoriamente também influenciarão os recebimentos da empresa.

### **8. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA**

Ao longo deste projeto final de tese, houve um forte acreditar de que a Handy, pela sua proposta de valor, é um plano de negócio viável em todos os sentidos. Com o propósito máximo de comprovar isso, apenas falta expressá-lo em números, numa projeção económico-financeira. Nota que todo este capítulo se baseou num reporte contabilístico de Demonstração de Resultados, subtraindo aos rendimentos previstos os gastos inerentes.

#### **8.1. Pressupostos**

Esta projeção, para a qual se traçou o horizonte temporal de 11 anos (ano 0 a Janeiro de 2022, e por consequência, o ano 10 em Dezembro de 2032), contempla os três possíveis cenários para a Handy (otimista, realista e pessimista).

Todas estas referidas projeções, e estando em consonância com o plano de implementação acima traçado, assumem um investimento inicial feito por parte de um investidor privado (*Business Angel*) em troca de 20% da empresa. Este capital inicial, e dentro do previsto, será alocado, essencialmente, no desenvolvimento das plataformas da Handy, comunicação de massas e solidificação da empresa, via contratação interna e associação com as parcerias idealizadas.

Entrando agora dentro das projeções financeiras realizadas, utilizaram-se as seguintes taxas fiscais correntes em Portugal:

Fiscalidade	Percentagem
IRC (Imposto sobre o Rendimento Coletivo)	21%
Taxa Derrame Municipal	1,5%
Taxa de IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado)	6%   13%   23% (Taxa Utilizada)

Quadro 8.1. Fiscalidade Estado.

Fonte: Autoria Própria. Adaptado do Portal das Finanças.<sup>7</sup>

Após as diferentes projeções, que variam apenas na previsão do número de clientes que a Handy terá, foi ainda imposta uma taxa de variabilidade média. Este ponto final propõe-se a esbater uma possível variabilidade que pode ocorrer no espaço de 11 anos, situação essa que, atualmente, não podemos prever.

---

<sup>7</sup> Dentro desta tabela, destaca-se a ausência da Taxas de Contribuição para a Segurança Social e o IRS aplicado, uma vez que as projeções para os Gastos com o Pessoal foram realizadas com valores brutos anuais, já incluindo assim a carga fiscal inerente.

## 8.2. Rendimentos Previstos

Os rendimentos previstos para a Handy advém, apenas e só, das vendas e prestações de serviços.

De modo a completar todos os possíveis cenários, as vendas previstas geradas basearam-se na multiplicação dos seguintes fatores:

### Número de Clientes Handy

A partir do quadro 4.8., referente à quantificação do possível mercado da Handy, traçou-se o seguinte número total de possíveis clientes para a Handy:

Clientes Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nº Downloads Handy	0	1481	14815	44445	82999	130479	177959	225438	272918	346611	446517
Lisboa	0,0%	0,1%	1,0%	3,0%	5,0%	7,0%	9,0%	11,0%	13,0%	15,0%	17,0%
Porto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	3,0%	5,0%	7,0%	9,0%	11,0%	13,0%
Nacional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	3,0%
Nº Clientes Handy	0	593	5926	17778	33200	52192	71183	90175	109167	138644	178607
% Clientes											40%

Quadro 8.2. Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Realista).<sup>8</sup>

Fonte: Autoria Própria.

O racional imposto na previsão do número de clientes foi, inicialmente, descortinar uma percentagem de quantos consumidores, dentro da população apta, faria o *download* da aplicação, e destes, quem efetivamente seria cliente. Tomando o cenário realista acima traçado como exemplo, lê-se que no 6º Ano de atividade, 7% da população apta em Lisboa teria aderido à Handy, dentro dos quais 40% viria a consumir na mesma.

Posteriormente, e de maneira a cobrir todos os 11 anos mensurados, inseriu-se uma taxa de crescimento anual do número de clientes. Recorrendo de novo ao exemplo acima expresso, previu-se uma taxa de crescimento de 2% ao ano, com exceção para os momentos de inserção da Handy na cidade de Lisboa, e nos anos de expansão para o Porto e resto do País.

### Distribuição dos Serviços Utilizados e Regularidade de Consumo

De seguida importou debruçar a percentagem de serviços utilizados, em média, por todos os clientes. Tendo por base a matriz de necessidade (quadro 4.3.), realizada a partir dos estudos de mercado, esta foi a distribuição prevista, e correspondente regularidade de consumo ao ano por serviço:

<sup>8</sup> A previsão do número de Clientes Handy, e respetivas taxas de crescimento anuais, para os outros dois cenários encontram-se nos anexos K e L.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	% Serviços Usados	Y1   Y2   Y3	Restantes Anos	Regularidade ao ano
Mecânico(a)		15,0%	17,5%	1,5
Eletricista		12,5%	15,0%	1,5
Canalização		12,5%	15,0%	1,5
Serviços Domésticos		20,0%	25,0%	6
Costura		15,0%	20,0%	1,5
Babysitting		5,0%	7,5%	1,5
Artistas Independentes		7,5%	10,0%	1,5
Organizador Eventos		5,0%	7,5%	1,5
Lições		12,5%	15,0%	1,5
Personal Trainers		15,0%	17,5%	1,5
Handyman/Handywoman		15,0%	20,0%	1,5

Quadro 8.3. Percentagem de Serviços Utilizados e Regularidade de Consumo.

Fonte: Autoria Própria.

Tentando simplificar-se a leitura desta tabela, e utilizando o exemplo do serviço de Mecânico(a), nos anos 1, 2 e 3 da projeção realizada, 15% do total de clientes utilizaria o serviço de mecânico, 1,5 vezes ao ano. Como o utilizador futuro da Handy poderá consumir mais que um serviço, as taxas acima traçadas acabam por ultrapassar os 100%, estando prevista um saldo positivo de 35% nos 3 primeiros anos após o lançamento da plataforma no mercado, e de 70% nos restantes.

### Preço Aplicado

O último multiplicador acaba por ser a tabela de *pricing* anteriormente partilhada (quadro 6.1.). De modo a simplificar-se as contas, o valor final incorporado nas tabelas de rendimentos incide sobre o preço final por serviço, já sem os 23% de IVA, contabilizando, deste modo, a carga fiscal inerente.

Como referido, a multiplicação destes três fatores, forneceu a previsão dos rendimentos que a Handy terá, à qual ainda se adicionou 1% de assinantes *premium*, e correspondente preço de assinatura (24€/Ano) sobre o total dos clientes previstos. As tabelas de rendimentos traçadas, para os três diferentes cenários, encontram-se nas tabelas dos anexos O, P e Q.

### 8.3. Gastos Previstos<sup>9</sup>

Seguindo a lógica do ponto anterior, uma vez que o número de clientes, e correspondentes rendimentos, variam consoante o cenário, os gastos previstos para a Handy também irão deambular nos gastos impactados diretamente pelas vendas. De referir que havendo o objetivo de realizar estas diferentes projeções do modo mais correto, tirando estes gastos específicos, todos os outros foram ponderados de igual forma, independentemente do cenário. O cálculo dos Gastos Totais inerentes a este plano de negócio advém da soma dos seguintes pontos:

<sup>9</sup> Todos os gastos previstos basearam-se em pesquisas de diversas bibliografias, estando as mesmas aí referidas.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC)

Este ponto acaba por ser o maior responsável por todos os gastos comportados dentro dos diferentes cenários. Inclui os seguintes:

- Comissão de 70% por Serviço Realizado – isto é 70% dos rendimentos anuais da Handy;
- Promoções de Venda – cifrou-se que 4% de todo o rendimento anual adveio deste ponto;
- Desenvolvimento das Plataformas Handy – sobre o preço base inicial de 70.000€, referentes ao desenvolvimento da aplicação móvel e *website*, incorporou-se 10% desse valor a ser gasto, ano após ano, na melhoria contínua do *software*;
- Custos de Manutenção do Serviço – tal como no ponto anterior, para a manutenção das plataformas da Handy está previsto, anualmente, o gasto de 15% do valor base.

Gastos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>CMVMC</b>	<b>10 000 €</b>	<b>98 269 €</b>	<b>400 193 €</b>	<b>1 165 578 €</b>	<b>2 699 942 €</b>	<b>4 234 432 €</b>	<b>5 768 922 €</b>	<b>7 303 413 €</b>	<b>8 837 903 €</b>	<b>11 219 570 €</b>	<b>14 448 413 €</b>
Comissão 70%	0 €	36 201 €	362 007 €	1 086 020 €	2 537 445 €	3 988 990 €	5 440 535 €	6 892 079 €	8 343 624 €	10 596 552 €	13 650 863 €
Promoções de Venda (4%)	0 €	2 069 €	20 686 €	62 058 €	144 997 €	227 942 €	310 888 €	393 833 €	476 779 €	605 517 €	780 049 €
Software Development (+10%/ano)	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Custos Manutenção Serviço (15%)	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €

Quadro 8.4. CMVMC Handy (Cenário Realista).

Fonte: Autoria Própria.

### Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Analisando agora os gastos que serão iguais em todos os cenários, este ponto inclui os seguintes gastos:

- Gastos em Comunicação – seguindo a estratégia de comunicação, e correspondente cronograma, os gastos de comunicação estão traçados na tabela do anexo R;
- Custo de Parcerias (*Outsourcing*) – os gastos referentes a todas parcerias idealizadas anteriormente estão descortinados no anexo S;
- Aluguer Escritório – a partir do segundo ano de atividade, mais concretamente no segundo semestre, pretende-se alugar o escritório que albergará todos os colaboradores internos da Handy. Este terá um custo mensal de 500€;
- Material de Escritório – o material de trabalho básico (mesa, cadeira e computador) terá o custo total de 300€/ano por pessoa.

Gastos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>FSE</b>	<b>0 €</b>	<b>77 900 €</b>	<b>361 100 €</b>	<b>356 400 €</b>	<b>323 200 €</b>	<b>366 000 €</b>	<b>366 900 €</b>	<b>322 800 €</b>	<b>323 700 €</b>	<b>379 300 €</b>	<b>369 900 €</b>
Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €

Quadro 8.5. FSE Handy.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### Gastos com o Pessoal

O último agregador de gastos que este plano de negócio prevê é o gasto com colaboradores internos. Dentro do organograma traçado anteriormente (figura 4.4.), e seguindo a lógica de crescimento empresarial incorporada nas ações, esta seguinte tabela expressa o crescimento do número de colaboradores, e respetivas remunerações brutas anuais.

Gastos com Pessoal	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Salários Brutos Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Salário Anual Bruto Unitário	0 €	10 000 €	15 000 €	15 000 €	20 000 €	20 000 €	25 000 €	25 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
FTEs	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Salários Brutos Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Salário Anual Bruto Unitário	0 €	0 €	10 000 €	10 000 €	15 000 €	15 000 €	20 000 €	20 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
FTEs	0	0	4	5	6	7	8	9	10	10	10
Salários Brutos Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
Salário Anual Bruto Unitário	0 €	0 €	0 €	0 €	8 000 €	8 000 €	10 000 €	10 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
FTEs	0	0	0	0	5	10	12	14	16	18	20
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>85 000 €</b>	<b>95 000 €</b>	<b>190 000 €</b>	<b>245 000 €</b>	<b>355 000 €</b>	<b>395 000 €</b>	<b>610 000 €</b>	<b>640 000 €</b>	<b>670 000 €</b>

Quadro 8.6. Gastos com o Pessoal Handy.

Fonte: Autoria Própria.

A soma de todos estes fatores dá-nos o total dos Gastos previstos. As tabelas de gastos traçadas, para os três diferentes cenários, encontram-se em tabela, nos anexos T, U e V.

### 8.4. Análise Comparativa

Agrupando agora todos os rendimentos e gastos previstos em cada um dos cenários, incluindo já os impostos e amortizações (que neste caso são 0, uma vez que os gastos relacionados com o *software* já estão incorporados e não há AFT próprios), estes foram os resultados líquidos<sup>10</sup> para os mesmos:

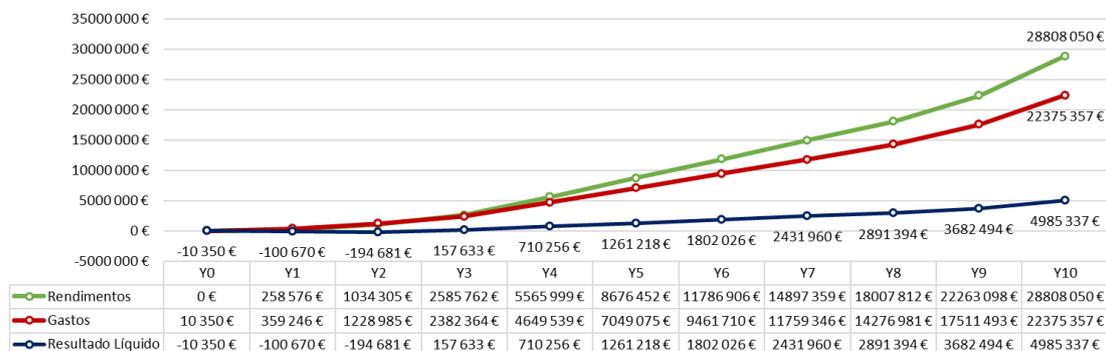


Figura 8.1. Resultado Líquido Handy (Cenário Otimista).

Fonte: Autoria Própria.

<sup>10</sup> Gráficos representativos das seguintes Demonstrações de Resultados:

- . DR Cenário Otimista (Anexo W)
- . DR Cenário Realista (Anexo X)
- . DR Cenário Pessimista (Anexo Y)

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

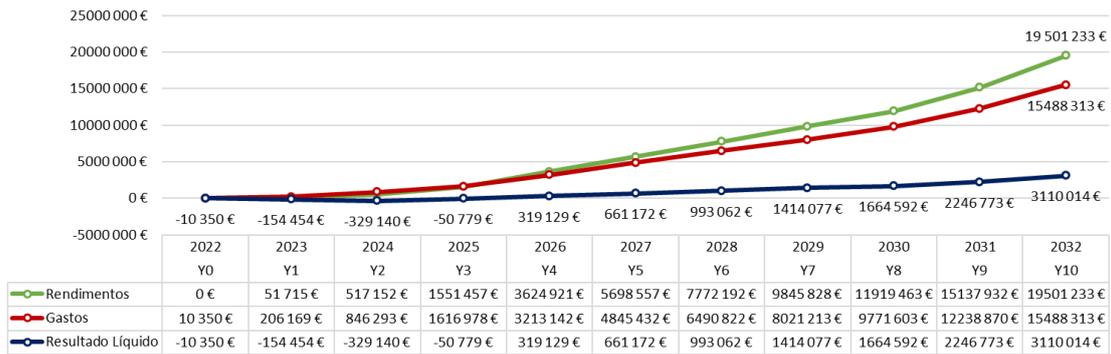


Figura 8.2. Resultado Líquido Handy (Cenário Realista).

Fonte: Autoria Própria.

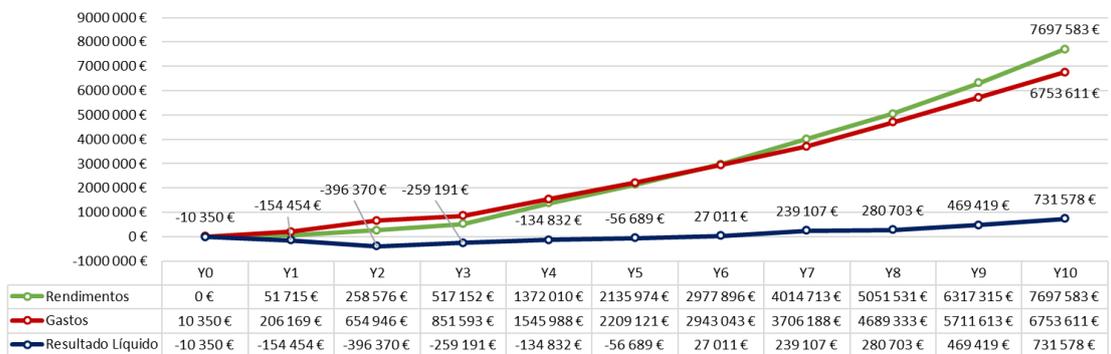


Figura 8.3. Resultado Líquido Handy (Cenário Pessimista).

Fonte: Autoria Própria.

Estes Resultados Líquidos, e tendo em conta o investimento feito, traduziram-se nos seguintes indicadores financeiros, números animadores para este plano de negócio.

Cenário	Resultado Líquido Final	Valor Atual Líquido (VAL)	Taxa de Retorno do Investimento (TRI)	Break-Even Point (Anos)
Otimista	4 985 337 €	17 616 619 €	125%	4
Realista	3 110 014 €	9 864 095 €	69%	5
Pessimista	731 578 €	735 932 €	9%	7

Quadro 8.7. Indicadores Financeiros Handy.

Fonte: Autoria Própria.

### 8.5. Variabilidade

Com o propósito de precaver possíveis variações existentes nos 11 anos delineados neste capítulo, incorporaram-se taxas de variabilidade de 5% e 10%, tanto para um cenário positivo como negativo. As mesmas incidiram em variáveis de rendimento, uma vez que são as que mais podem ser afetadas por uma possível variação no ambiente externo à Handy.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Assim, e variando os indicadores do número total de clientes, da regularidade do seu consumo e ainda dos preços aplicados nos serviços, de acordo com as taxas mencionadas, estes foram os resultados financeiros finais por cenário.

Cenário Otimista					
Taxa de Variabilidade	-10%	-5%	0%	+5%	+10%
Resultado Líquido Final	3 414 412 €	4 158 606 €	4 985 337 €	5 898 949 €	6 903 786 €
Valor Atual Líquido (VAL)	11 386 033 €	14 337 649 €	17 616 619 €	21 240 173 €	25 225 539 €
Taxa de Retorno do Investimento (TRI)	86%	104%	125%	151%	182%
Break-Even (Anos)	4	4	4	4	4

Quadro 8.8. Indicadores Financeiros Cenário Otimista (Com Taxa de Variabilidade).

Fonte: Autoria Própria.

Cenário Realista					
Taxa de Variabilidade	-10%	-5%	0%	+5%	+10%
Resultado Líquido Final	2 046 596 €	2 550 369 €	3 110 014 €	3 728 471 €	4 408 682 €
Valor Atual Líquido (VAL)	5 731 491 €	7 689 230 €	9 864 095 €	12 267 515 €	14 910 917 €
Taxa de Retorno do Investimento (TRI)	47%	58%	69%	81%	93%
Break-Even (Anos)	5	5	5	5	4

Quadro 8.9. Indicadores Financeiros Cenário Realista (Com Taxa de Variabilidade).

Fonte: Autoria Própria.

Cenário Pessimista					
Taxa de Variabilidade	-10%	-5%	0%	+5%	+10%
Resultado Líquido Final	311 823 €	510 673 €	731 578 €	975 697 €	1 244 192 €
Valor Atual Líquido (VAL)	-926 396 €	-138 902 €	735 932 €	1 702 701 €	2 766 002 €
Taxa de Retorno do Investimento (TRI)	-16%	-2%	9%	18%	27%
Break-Even (Anos)	8	8	7	6	6

Quadro 8.10. Indicadores Financeiros Cenário Pessimista (Com Taxa de Variabilidade).

Fonte: Autoria Própria.

Salvo os cenários pessimistas imputados a uma taxa de variabilidade de -5% e de -10%, onde o retorno do investimento é negativo, os restantes dão um bom prenúncio no que toca ao sucesso deste plano de negócio, sustentado pelo estudo de mercado feito e proposta de valor existente.

### 9. CONCLUSÃO

Findados todos os pontos deste plano de negócio, é possível retirar diversas conclusões quanto ao projeto "Handy", que como já referido, se propõe ao desenvolvimento de um serviço eletrónico que una, de um modo direto, o consumidor geral e os mais diversos profissionais de serviços únicos e momentâneos.

Interligando esta conclusão com os objetivos e questões de investigação inicialmente traçadas na introdução, entende-se que todo este plano de negócio respondeu afirmativamente às mesmas. O objetivo cumprido relativamente à realização de uma análise situacional mais completa possível, deu, posteriormente, as bases ideais para uma correta idealização estratégica e operacional, moldes esses que, obviamente, também eram objetivos a atingir.

Corroborando com o expresso no parágrafo anterior, e tal como o leitor pôde perceber, ao longo do trabalho desenvolvido, houve um grande foco, mais que a própria idealização final da plataforma, no diagnóstico inerente à proposta de valor que a Handy tem para oferecer aos portugueses. A extensiva revisão de literatura feita, aliada aos estudos de mercado conduzidos, sustentaram a necessidade emergente que o mercado atual pede por um serviço como o idealizado para a Handy, respondendo, assim, a uma das grandes questões de investigação iniciais. O melhor comprovativo disso mesmo, encontra-se no crescimento exponencial que os concorrentes diretos têm registado desde o início da realização desta dissertação final de mestrado. O mercado, apesar de ainda se encontrar algo fragmentado, tem estado em constante expansão, situação essa que apela à adoção rápida das diversas medidas delineadas.

As ações idealizadas, feitas em consonância com o *feedback* dado pelos dois tipos de utilizadores finais da Handy, decifraram outra grande questão de investigação inicial, isto é, de como é que este plano de negócio deveria ser estruturado e moldado estratégica e operacionalmente. Considera-se que os estudos de mercado realizados, principalmente pelas características da amostra comportada, acabaram por dar informações muito relevantes no que toca às decisões projetadas para a Handy, acreditando-se que estas são as mais corretas a adotar.

Por fim, importou responder à principal questão de investigação, ou seja, se este plano de negócio é económica e financeiramente viável. Para isto, e tendo em conta as três diferentes projeções financeiras, feitas de um modo cauteloso no que toca aos rendimentos a auferir, crê-se que se pode olhar para esta questão com positividade. Olhando para o cenário mais pessimista traçado, com uma taxa de retorno do investimento de 9%, aliado ao registo de um saldo positivo aquando do 7º ano de atividade, embora não contemple os indicadores ideais para um investidor mensurar, indiciam que se o plano de implementação for cumprido e mantido de uma forma séria e responsável, as perspetivas de sucesso são boas e sustentáveis. As diferentes análises económico-financeiras acabam por ser o reflexo de toda a proposta de valor que a Handy tem para oferecer.

Vamos salvar as necessidades dos consumidores e profissionais portugueses?

Handy.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEPI, & IDC. (2020). *Economia e Sociedade Digital em Portugal*.
- Andrade, J. F. (2020). *Portugal Fintech Report 2020*. <https://observador.pt/2020/10/29/startups-financeiras-portuguesas-receberam-mais-de-275-milhoes-de-euros-em-rondas-de-investimento/>
- Bezos, J. (n.d.). *Quote "marca é o que as pessoas dizem sobre ti quando não estás na sala."*
- Bueno, J. R. (2016). *Mas afinal, o que é empreendedorismo?* Sebrae, Empreendedorismo.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, estratégia, implementación y práctica*.
- Chong, A. Y. (2012). *Predicting m-commerce adoption determinants: a neural network approach*. *Expert Systems with Application*, 40(2), 523–530.
- CTT. (2019). *CTTE-Commerce Report 2019*. <https://campanhas.ctt.pt/pt/e-commerce-report>
- Downe, L. (2020). *Good Services: Decoding the Mystery of What Makes a Good Service* (L. K. Publishing (ed.)).
- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A., & F, V. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 30–62.
- Eurostat. (2017). *Business demography main derived indicators - NACE Rev. 2 (B-N excluding K64.2)*. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2020). *Problems encountered when buying over the Internet, EU-28, 2019*.
- Eurostat. (2020). *Reasons for not buying over the Internet, EU-28, 2019*.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). Ecommerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 185–197.
- Hew, J.-J. (2017). Hall of fame for mobile commerce and its applications: A bibliometric evaluation of a decade and a half (2000-2015). *Telematics and Informatics*, 34, 43–66.
- Hub, A. (2019). *Por que empreender em Portugal?* Hub, A. (2019). *Por que empreender em Portugal?* <https://www.atlantichub.com/2019/12/06/por-que-empreender-em-portugal/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*.
- Jimenez, D., Valdes, S., & Salinas, M. (2019). Popularity Comparison between E-Commerce and Traditional Retail Business. *International Journal of Technology for 38 Business (IJTB)*, 1, 10–16.
- Kaplan, R., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. In R. S. Kaplan, C. Rice, P. E. Tetlock, & P. J. H. Schoemaker (Eds.), *HBR's 10 Must Reads on Managing Risk* (1st ed.). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(2), 14–19.
- Kim, D. Y., Park, J., & Morrison, A. M. (2008). A model of traveller acceptance of mobile technology. *International Journal of Tourism Research*, 10(5), 393–407.
- Kirkwood, J. B. (2020). *Antitrust and Two-Sided Platforms: The Failure of American Express*.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa Teoria e Prática do Marketing* (D. Quixote (ed.); 16th ed.).
- Maciá, F. (2014). *Marketing online 2.0, cómo atraer y fidelizar clientes en internet* (3rd ed.). Grupo Anaya Comercial.
- Mahavir Varma, S., Bumpensanti, P., Theja Magaluri, S., & Wang, H. (2020). Dynamic Pricing and Matching for Two-Sided Queues. In *Performance Evaluation Review* (Vol. 48).
- Malhotra, N. K. (2015). *Marketing Research, An Applied Orientation* (P. India (ed.); 7th ed.).
- Maria Moreira. (2020). *O E-Commerce e o Controlo dos Meios de Pagamento Online – Caso de Estudo Sonae*. Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Nielsen. (2020). *E-Commerce em Portugal*.
- Oliveira, D. (2019). *Como está a evoluir o E-Commerce em Portugal ? Primavera - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA*. <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/e-commerce-em-portugal-esta-a-crescer/>
- Parreira, P., & Proença, S. (2018). Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Condições estruturais do empreendedorismo em Portugal. In *As Instituições de Ensino Superior Politécnico e a Educação para o Empreendedorismo* (pp. 75–89).
- Pordata. (2019). *Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%)*.

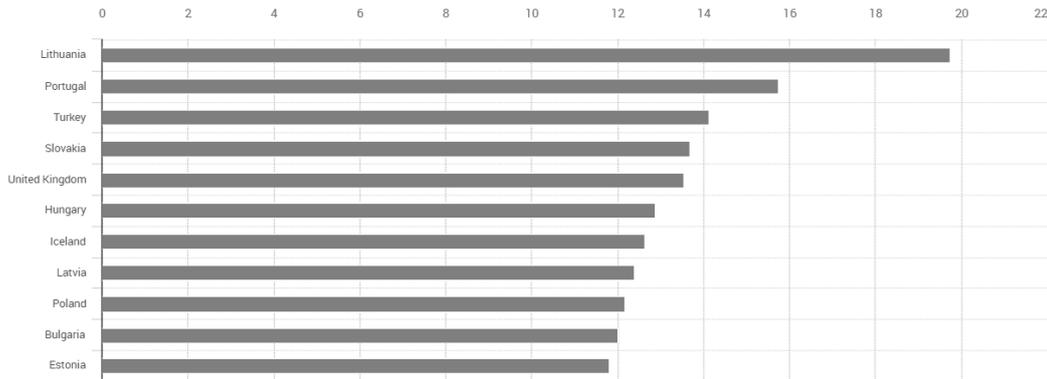
## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

- Sarmiento, M. (2018). *O Contexto do uso do Social M-Commerce: Análise da Intenção Comportamental dos Utilizadores Portugueses*. ISEG.
- Sequeira, J. (2014). *Financiamento de startups com recurso a financiamento angel em Portugal - Estudo de Caso*. ISEG, Portugal.
- SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços). (2020). *No Title*. <https://observador.pt/opiniaio/o-impacto-covid-19-a-segunda-vida-do-e-commerce-em-portugal/>
- Sriram, S., Manchanda, P., Bravo, M. E., Chu, J., Ma, L., Song, M., Shriver, S., & Subramanian, U. (2014). Platforms: a multiplicity of research opportunities. *Marketing Letters*, 26, 141–152.
- Startup Portugal. (2018). *Startups já representam 1,1% do PIB português*. <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>
- StartupHub. (2019). *Startup Heatmap Europe*. Startup Heatmap Europe. <https://startuphub.pt/ecosystem-map/>
- Statista. (2020). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023*.
- Traver, & Laudon. (2014). *E-Commerce Essentials*. (1st ed.). Pearson Education, Inc.

## 11. WEBGRAFIA

<http://comteudo.webtexto.pt/estatisticas-de-e-commerce-em-portugal/>  
<http://portal.amp.pt/pt/>  
<http://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/140>  
<http://www.apcri.pt/>  
[http://www.mediabooking.pt/regional-porto/out-of-home/out-of-home/oac/publicidade-outdoor-no-porto-\(gaia\)](http://www.mediabooking.pt/regional-porto/out-of-home/out-of-home/oac/publicidade-outdoor-no-porto-(gaia))  
<https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-emprededorismo/>  
<https://books.google.pt/books>  
<https://campanhas.ctt.pt/pt/e-commerce-report>  
<https://deskoverly.net/quanto-custa-para-montar-um-escritorio/>  
<https://doi.org/10.1145/3393691.3394183>  
<https://ec.europa.eu/eurostat>  
<https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>  
<https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/>  
<https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-cao-pandemia-de-covid-19/>  
[https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)  
<https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-Online>  
<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11002-014-9314-1#Bib1>  
<https://observador.pt/2020/10/29/startups-financeiras-portuguesas-receberam-mais-de-275-milhoes-de-euros-em-rondas-de-investimento/>  
<https://observador.pt/opiniao/o-impacto-covid-19-a-segunda-vida-do-e-commerce-em-portugal/>  
<https://pt.primaverabss.com/pt/blog/e-commerce-em-portugal-esta-a-crescer/>  
<https://pt.quantocostaumaplicativo.com/>  
<https://repositorio.iscte-iul.pt/>  
<https://scholar.google.com/>  
<https://search.proquest.com/>  
<https://startuphub.pt/ecosystem-map/>  
<https://tsecommerce.com/blog/ecommerce-em-portugal-principais-dados-e-tendencias-para-2020/>  
<https://www.aml.pt/>  
<https://www.atlanticub.com/2019/12/06/por-que-empreender-em-portugal/>  
<https://www.b-on.pt/>  
<https://www.century21.pt/arrendar/escritorio/lisboa/?v=c&ord=date-desc&page=1&numberOfElements=12&q=portugal+lisboa+lisboa&ptd=Escrit%C3%B3rio>  
<https://www.customerthermometer.com/book-reviews/customer-journey-mapping-books/>  
<https://www.linkedin.com/pulse/pr-pricing-you-getting-good-roi-rumble-romagnoli>  
<https://www.lino-design.com/pt/e-commerce-em-portugal/>  
<https://www.pordata.pt/>  
<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>  
<https://www.publico.pt/2019/10/01/economia/opiniao/portugal-amor-private-equity-paixao-venture-capital-1888361>  
<https://www.researchgate.net/>  
<https://www.startupheatmap.eu/>  
<https://www.statista.com/>  
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>  
<https://www.supero.com.br/blog/quanto-custa-manutencao-de-aplicativo/>  
<https://www.webfx.com/digital-marketing-pricing.html>  
<https://www.why-consulting.pt/custos-outsourcing-vs-empregado>

**12. ANEXOS**



Anexo A: Taxa de Nascimento de Empresas em 2017.

Fonte: Eurostat (2017).

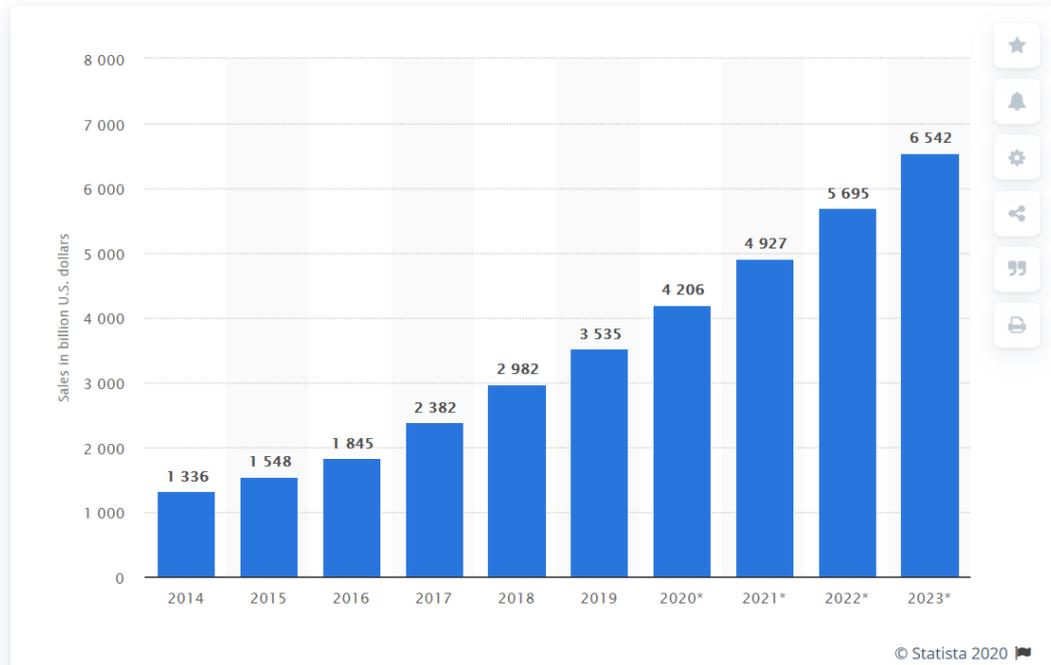
TABLE 2.3 B2C BUSINESS MODELS				
BUSINESS MODEL	VARIATIONS	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODEL
Portal	Horizontal/General	Yahoo.com AOL.com MSN.com	Offers an integrated package of content services and content-search, news, e-mail, chat, music downloads, video streaming, calendars, etc. Seeks to be a user's home base.	Advertising, subscription fees, transaction fees
	Vertical/Specialized (Vortal)	Sailnet.com	Offers services and products to specialized marketplace	Same
E-tailer	Virtual Merchant	Amazon.com	Online version of retail store, where customers can shop at any hour of the day or night without leaving their home or office.	Sales of goods
	Clicks and Bricks	Wal-Mart.com Sears.com	Online distribution channel for a company that also has physical stores	Same
	Catalog Merchant	LandsEnd.com LLBean.com	Online version of direct mail catalog	Same
Content Provider	Manufacturer direct	Dell.com Compaq.com		Sales of goods
		WSJ.com, Sportsline.com CNN.com, Rhapsody.com ESPN.com	Information and entertainment providers like newspapers, sports sites, and other online sources that offer customers up-to-date news and special interest how-to guidance and tips and/or information sales.	Advertising, subscription fees, affiliate referral fees
Transaction Broker		E-Trade.com Expedia.com Monster.com Travelocity.com Hotels.com Orbitz.com	Processors of online sales transactions, such as stock brokers and travel agents, that increase customers' productivity by helping them get things done faster and more cheaply.	Transaction fees
Market Creator	Auctions	Ebay.com Priceline.com Amazon.com	Web-based businesses that use Internet technology to create markets that bring buyers and sellers together	Transaction fees
Service Provider		Mybconsulting.com Lawinfo.com xDrive myCFO.com	Companies that make money by selling users a service, rather than a product.	Sales of services
Community Provider		About.com iVillage.com NetNoir.com Oxygen.com Epinions.com	Sites where individuals with particular interests, hobbies, and common experiences can come together and compare notes.	Advertising, subscription, affiliate referral fees

Anexo B: Tabela E-Commerce B2C Business Models.

Fonte: Laudon & Traver. (2014). E-Commerce Essentials. First Edition.

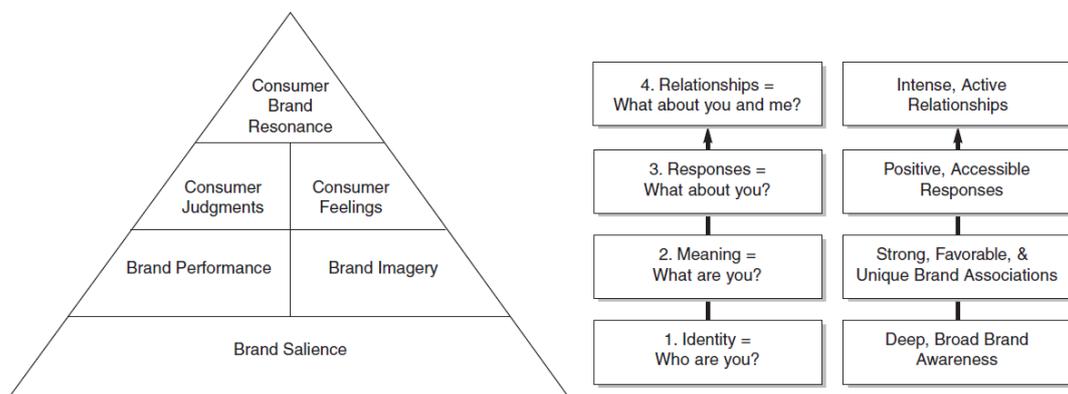
Adaptado dos Slides Pedagógicos do Livro. Copyright © 2014 Pearson Education, Inc.

Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023  
(in billion U.S. dollars)



Anexo C: Gráfico de Vendas de Retalho E-Commerce de 2014 a 2023.

Fonte: Statista (2020).

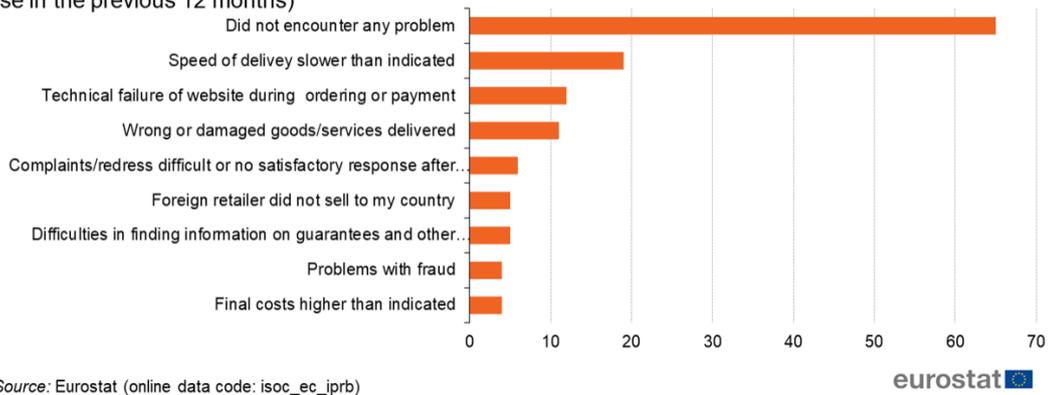


Anexo D: Pirâmide das Necessidades dos Consumidores.

Fonte: Keller (2001).

**Problems encountered when buying over the internet, EU-28, 2019**

(% of individuals who bought or ordered goods or services over the internet for private use in the previous 12 months)

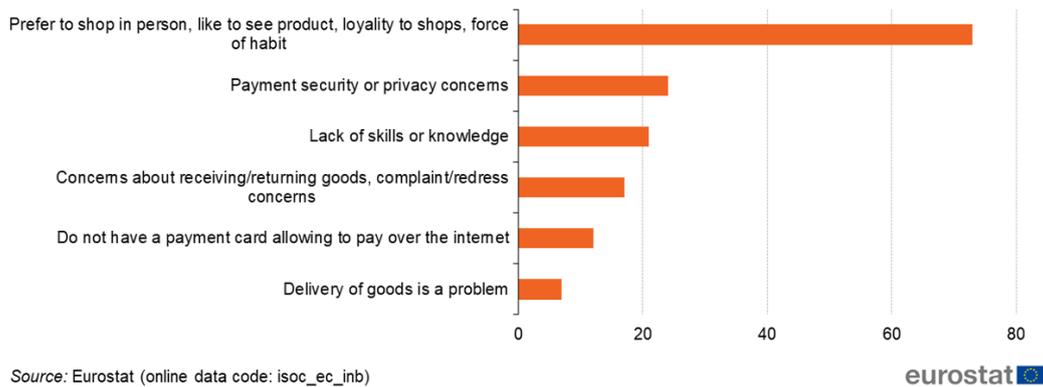


Anexo E: Gráfico Ilustrativo dos Problemas Encontrados no Consumo *Online B2C* em 2019.

Fonte: Eurostat (2020).

**Reasons for not buying over the internet, EU-28, 2019**

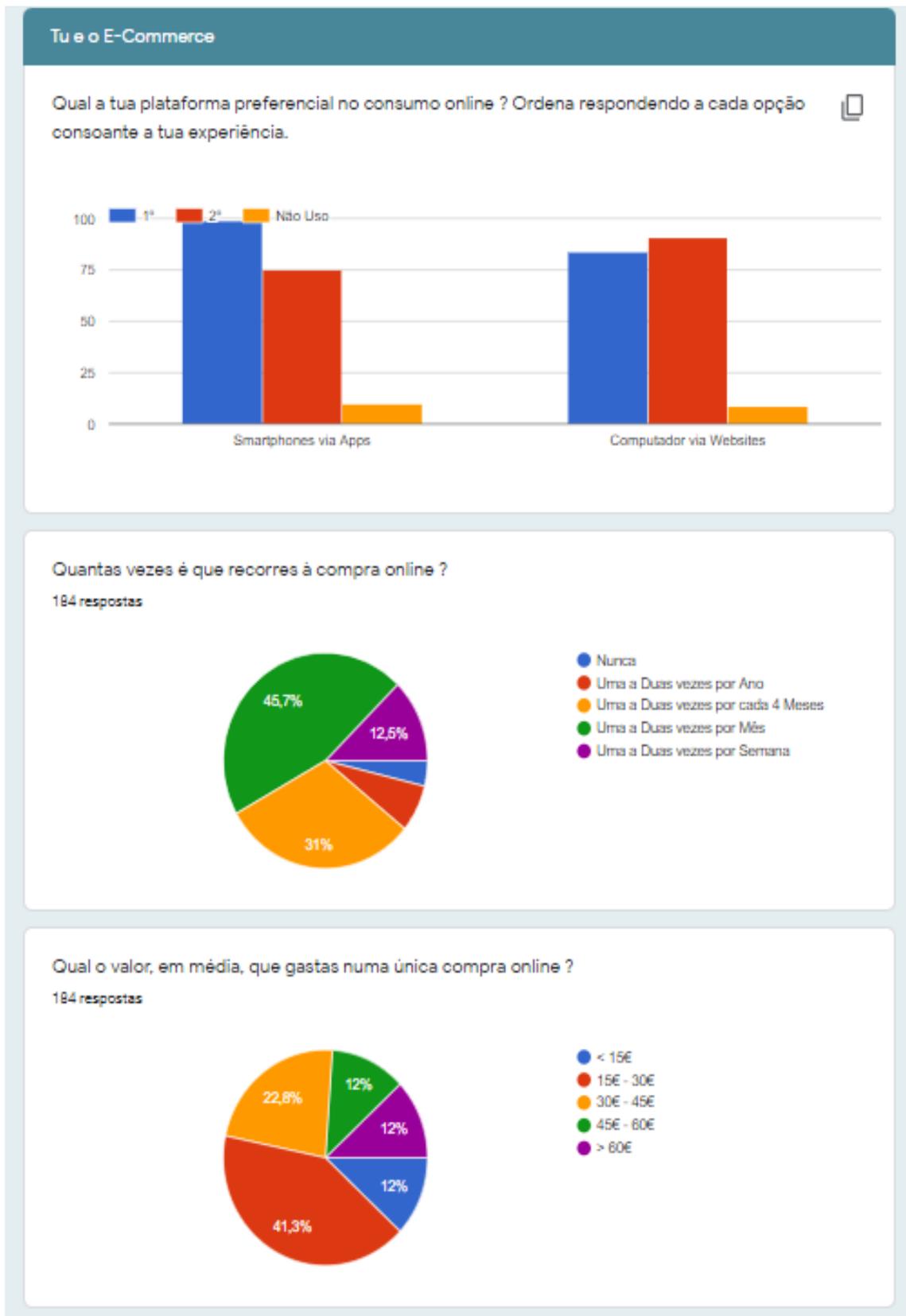
(% of individuals who did not buy or order goods or services over the internet for private use in the previous 12 months)



Anexo F: Gráfico Ilustrativo das Razões para o não uso do *E-Commerce B2C* em 2019.

Fonte: Eurostat (2020).

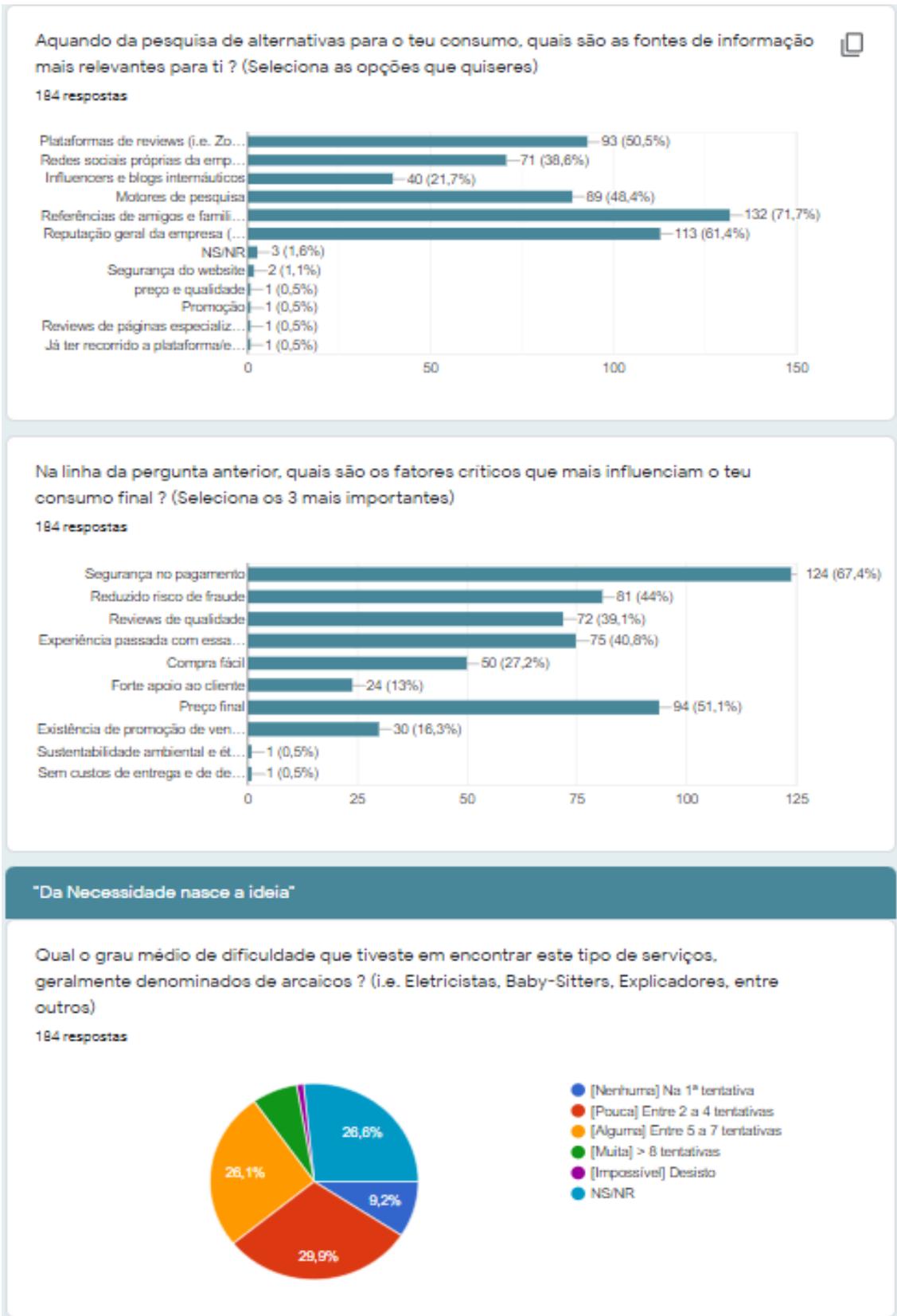
## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 1 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

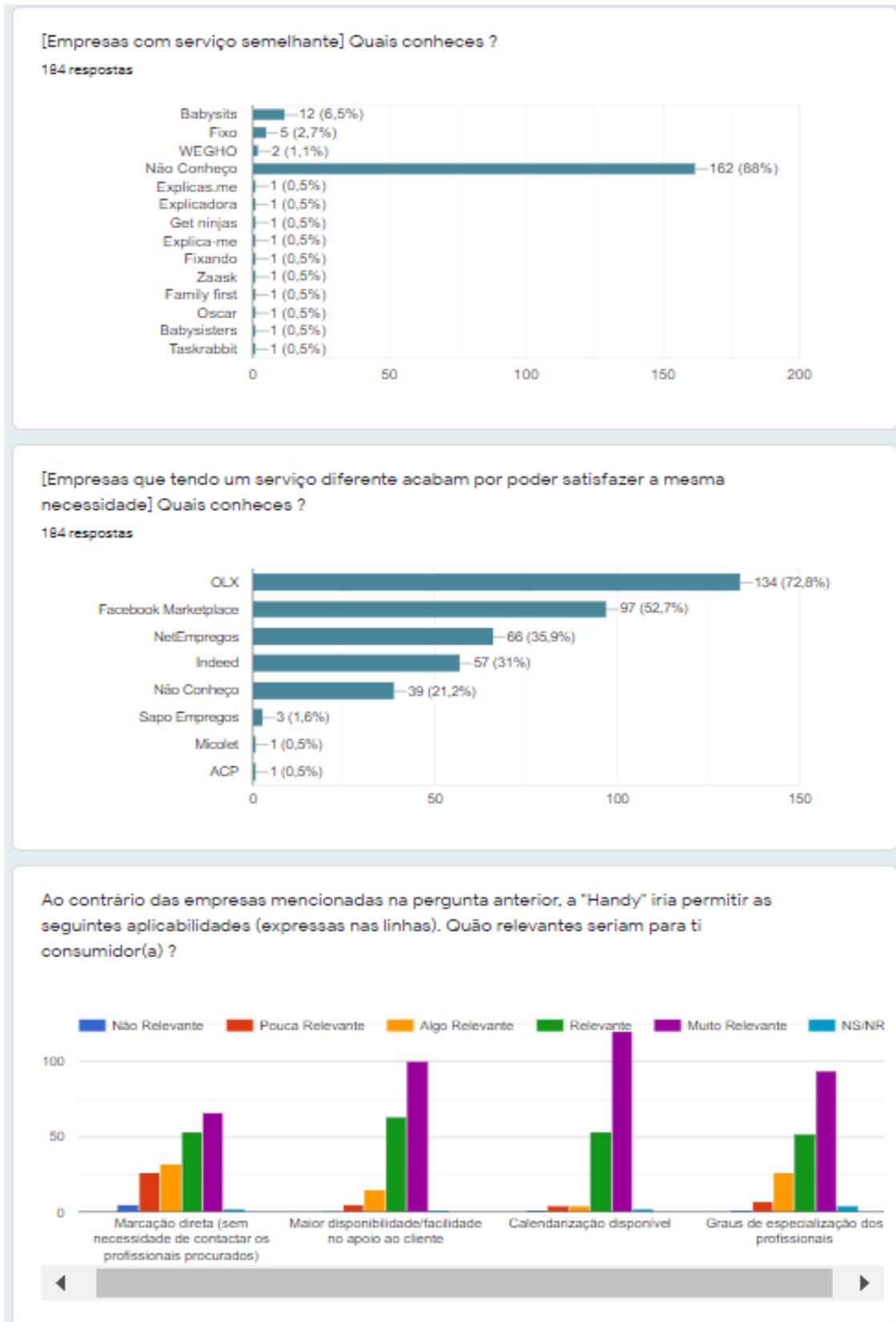
## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 2 de 9).

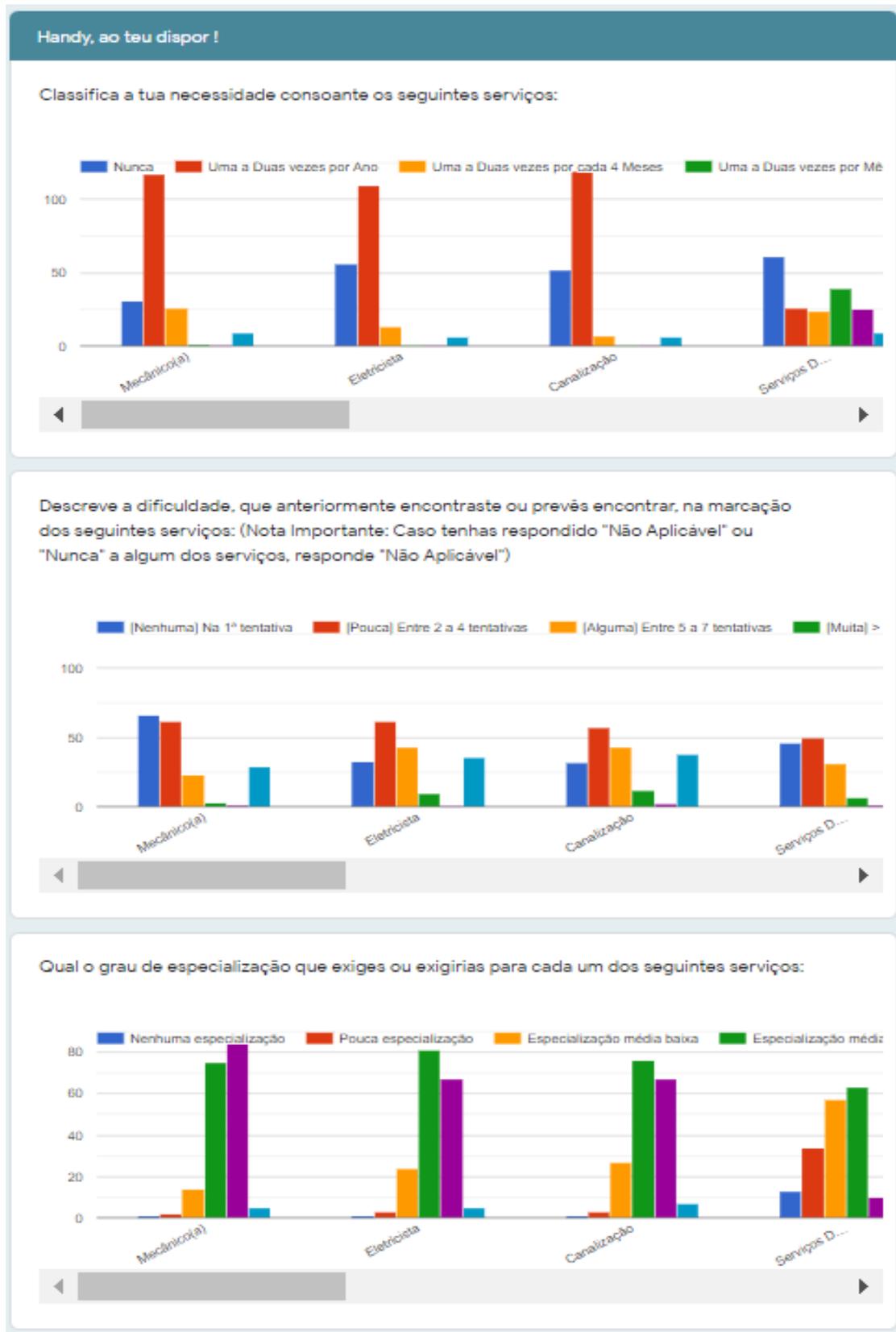
Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo



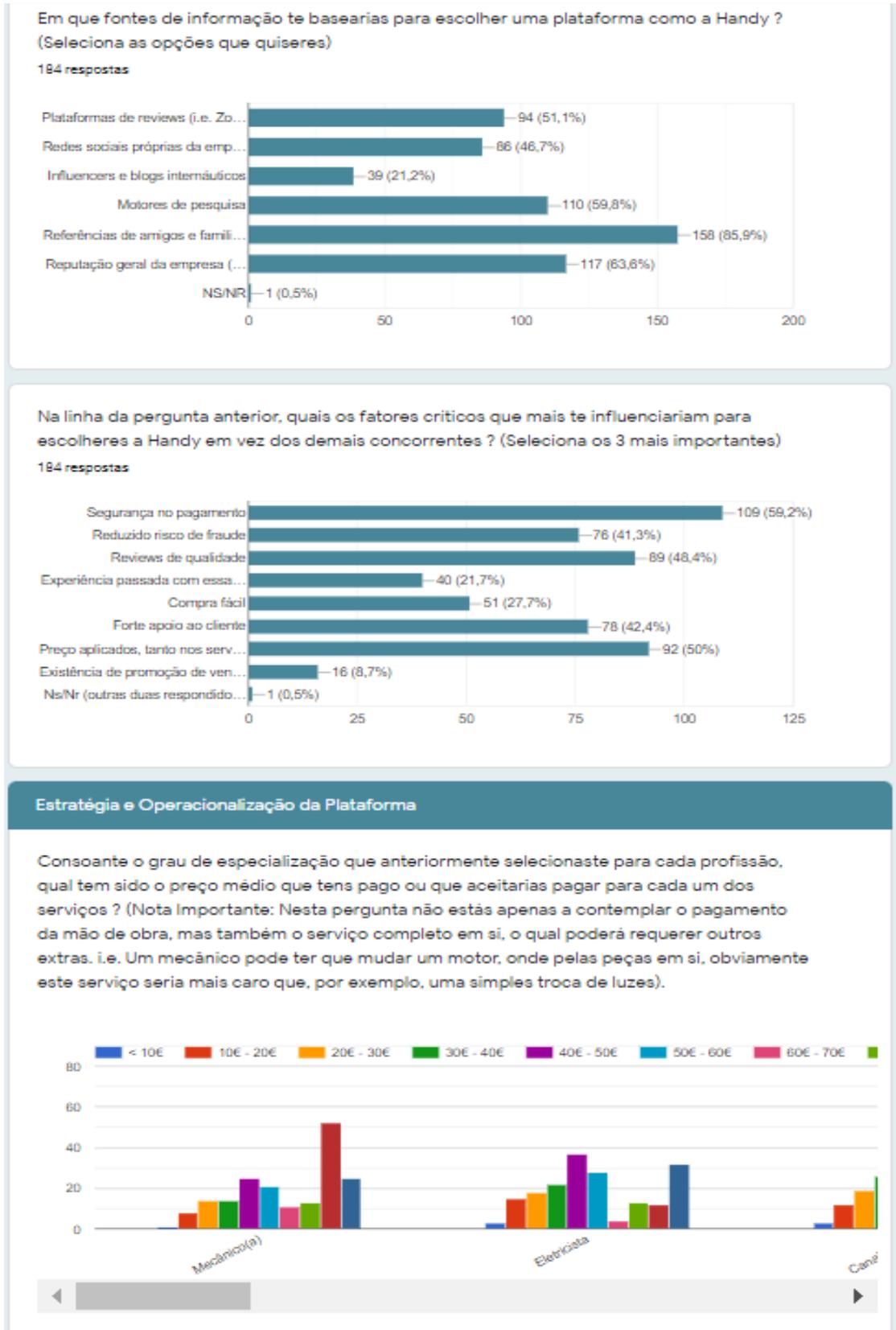
Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 3 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 4 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.



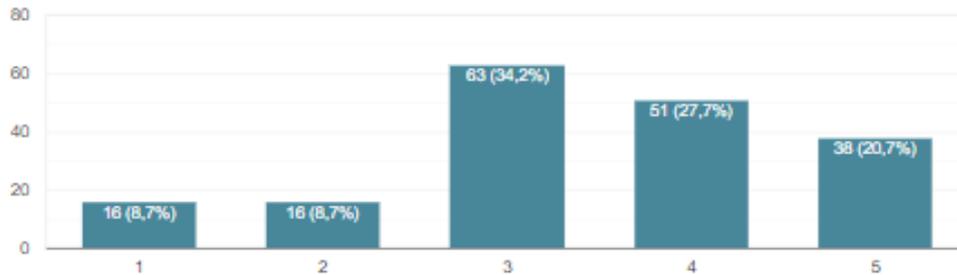
Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 5 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Como te apercebeste na pergunta anterior, certos serviços (i.e. exemplo dado do mecânico) exigem um grau de especialização maior, além de terem de ser considerados como atos isolados. Tendo em conta isto, qual a tua abertura a um conteúdo Premium que cobrisse todos estes serviços, nos tais atos isolados, fora de preços tabulados ?

184 respostas

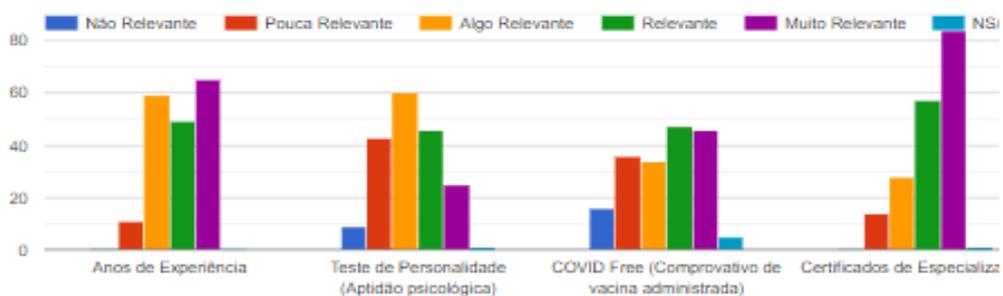


Qual das seguintes modalidades de pagamento mais te atrairia ? Nota que terias um período experimental de 2 semanas grátis (não renovável) e que poderias cancelar o conteúdo Premium a qualquer altura.

184 respostas



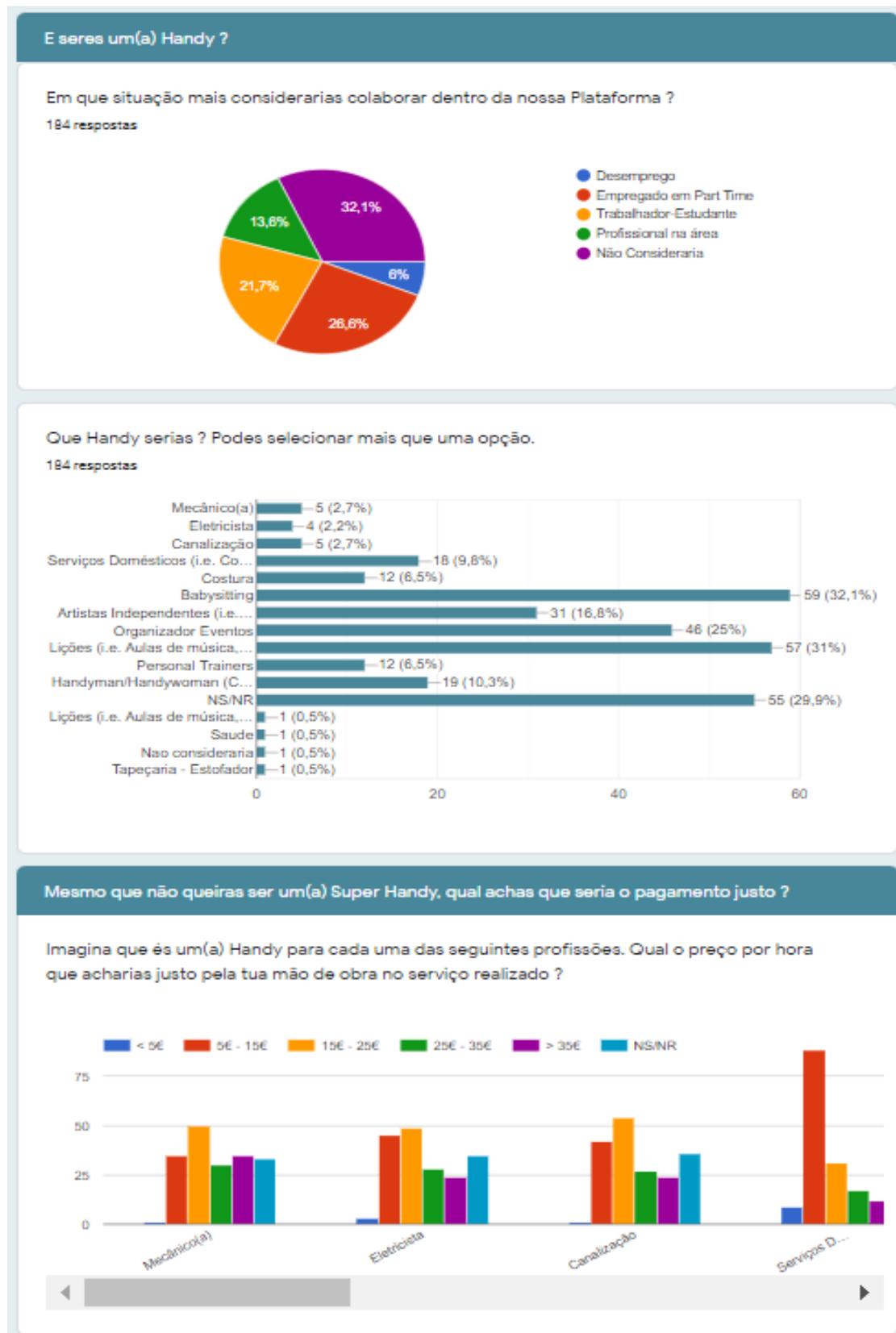
Para todos os profissionais dentro da plataforma, idealizei a funcionalidade "CV Handy". Neste género de currículo, quão relevantes seriam os seguintes conteúdos para a tua escolha final do profissional ?



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 6 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo



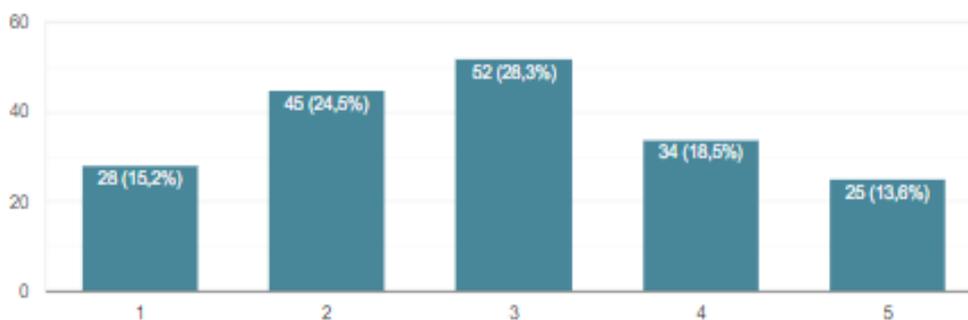
Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 7 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Na linha da pergunta anterior, o que acharias de uma comissão de 50% por serviço ficar para ti ou para os(as) futuros(as) Handys a surgir ?

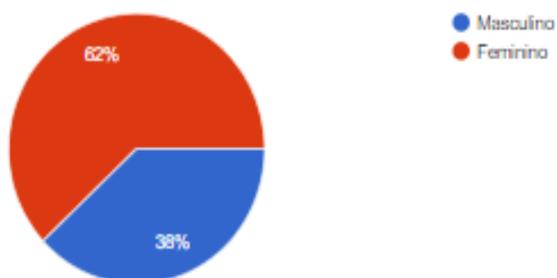
184 respostas



### Dados Pessoais

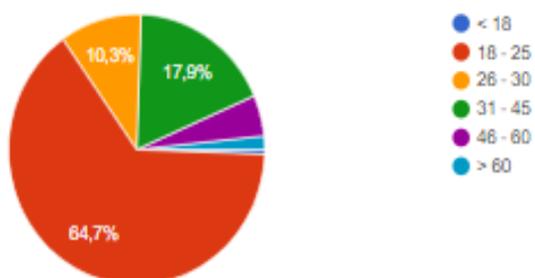
Sexo

184 respostas



Idade

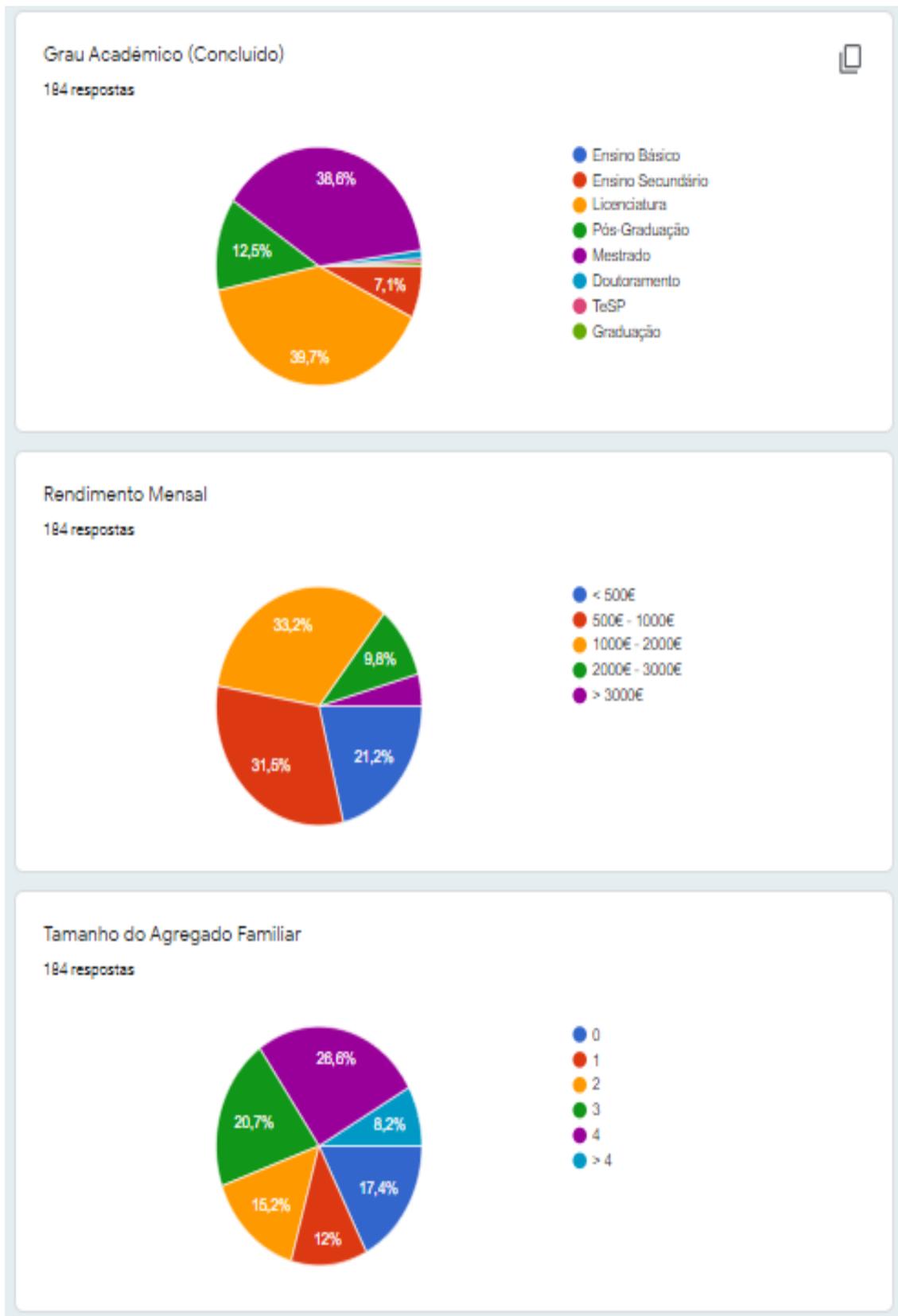
184 respostas



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 8 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo



Anexo G: Questionário Consumidores e Correspondentes Respostas (Parte 9 de 9).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## "Handy" - Plano de Negócio

Olá caro/a participante ! Sendo este um questionário realizado no âmbito da minha tese final de Mestrado em Gestão na ISCTE Business School, deixo, desde já, o meu mais profundo obrigado. Esta tese é também vossa !

Este plano de negócio, ao qual dei o nome de "Handy", propõe-se a esbater todos os obstáculos existentes entre o consumidor comum e todos os profissionais de serviços não listados, desde eletricistas a baby-sitters, entre muitos outros.

O desejado resultado final contribuirá para que estes serviços importantíssimos no quotidiano das pessoas, estejam disponíveis à distância de um click.

Novamente, obrigado pela sua participação, tal como a Handy, é um(a) autêntico(a) Salvador(a) !

---

\*Obrigatório

### Dados Pessoais

1. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Outra: \_\_\_\_\_

2. Nome

---

3. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

< 18

18 - 25

26 - 30

31 - 45

46 - 60

> 60

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 1 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### 4. Rendimento Mensal \*

Marcar apenas uma oval.

- < 500€
- 500€ - 1000€
- 1000€ - 2000€
- 2000€ - 3000€
- > 3000€

### 5. Tamanho do Agregado Familiar \*

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- > 4

### 6. Qual a sua principal Profissão ? \*

Marcar apenas uma oval.

- Mecânico(a)
- Eletricista
- Canalização
- Serviços Domésticos (i.e. Cozinha, Limpeza, Jardinagem, etc)
- Costura
- Babysitting
- Artistas Independentes (i.e. Prendas, Festas de Aniversário)
- Organizador Eventos
- Lições (i.e. Aulas de música, Explicações)
- Personal Trainers
- Handyman/Handywoman (Capacidade transversal para pequenos serviços, como problemas informáticos, reparações básicas de equipamentos físicos, etc)
- NS/NR
- Outra: \_\_\_\_\_

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 2 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

7. Tem capacidades para desenvolver outro serviço ? Se sim, em que mais profissões estaria disposto a prestar serviços ? (Pode escolher as opções que entender) \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Mecânico(a)
- Eletricista
- Canalização
- Serviços Domésticos (i.e. Cozinha, Limpeza, Jardinagem, etc)
- Costura
- Babysitting
- Artistas Independentes (i.e. Prendas, Festas de Aniversário)
- Organizador Eventos
- Lições (i.e. Aulas de música, Explicações)
- Personal Trainers
- Handyman/Handywoman (Capacidade transversal para pequenos serviços, como problemas informáticos, reparações básicas de equipamentos físicos, etc)
- Não tenho

Momento  
Atual

Atualmente, e dentro da profissão principal selecionada anteriormente, responda às seguintes questões.

8. A Profissão escolhida anteriormente é a sua principal atividade ? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim e única
- Sim, embora tenha outra ocupação profissional
- Não, apenas presto esses serviços fora do horário laboral principal

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 3 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

9. Dentro do horário laboral (8h - 18h) qual diria ser a % de tempo em atividade na referida profissão ? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	100%										

10. Dentro do horário laboral (8h - 18h) qual diria ser a % de tempo livre disponível para prestação de novos serviços ? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	100%										

11. Onde é que publicita os seus serviços ? (Selecione as que usa) \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Redes sociais
- Motores de pesquisa (Google, Yahoo, etc)
- Marketplaces (i.e. OLX, Sapo Empregos, Indeed, etc)
- Publicidade pessoal (flyers, cartazes, etc)
- Referência de pessoas para pessoas (palavra passa palavra)
- NS/NR

Outra:  \_\_\_\_\_

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 4 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

12. Que preço, em média, diria que cobra por hora de serviço prestado ? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- < 5€
- 5€ - 15€
- 15€ - 25€
- 25€ - 35€
- > 35€

E  
aderires  
à Handy  
?

Que diria de aderir a uma plataforma como a Handy que se propõe a uma interligação mais fácil e direta entre o consumidor comum e você ?

Veste a camisola, salva as necessidades dos consumidores !



Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 5 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

13. Nos últimos anos de atividade, qual a %, aproximadamente, de novos clientes ? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	100%										

14. Gosta da ideia de encontrar novos clientes dentro da ideia que a plataforma da Handy trairia ? (Note que só trabalharia o tempo que quisesse dentro da plataforma, sem qualquer custo associado, recebendo uma comissão por serviço angariado) \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0%	<input type="radio"/>	100%										

15. Teria disposto a trabalhar com a Handy ao ter uma comissão de 50% por serviço angariado ? (Note que esta comissão se aplicaria ao serviço total prestado, que pode incluir material e consequente margem, não contemplando apenas o preço/hora pela mão de obra) \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 6 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

### Handy App

16. Qual a comissão que acharia mais justa para si por serviço prestado ? (Note que esta comissão se aplicaria ao serviço total prestado, que pode incluir material e consequente margem, não contemplando apenas o preço/hora pela mão de obra) \*

Marcar apenas uma oval.

- > 95%
- 85% - 95%
- 75% - 85%
- 65% - 75%
- 55% - 65%



17. Se quiser deixe o seu comentário/recomendação
- 

Anexo H: Questionário Colaboradores (Parte 7 de 7).

Fonte: Autoria Própria via Google Forms.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	Matriz Custo Mão-De-Obra	Média €/Hr	Hr/Serviço	+ Taxa 10%	Preço Final Serviço
	Mecânico(a)	25 €	2	5 €	55 €
	Eletricista	20 €	2	4 €	44 €
	Canalização	20 €	2	4 €	44 €
	Serviços Domésticos	15 €	2	3 €	33 €
	Costura	10 €	2	2 €	22 €
	Babysitting	15 €	1,5	2 €	25 €
	Artistas Independentes	20 €	3	6 €	66 €
	Organizador Eventos	25 €	3	8 €	83 €
	Lições	20 €	1,5	3 €	33 €
	Personal Trainers	20 €	1	2 €	22 €
	Handyman/Handywoman	20 €	1,5	3 €	33 €

Anexo I: Tabela Normalizada de Custo de Mão-de-Obra (€/Hr).

Fonte: Autoria Própria.

	Conteúdo Premium	#	%
	Não Interessado	36	19,57%
	Pagamento Mensal: 12€/Mês	20	10,87%
	Pagamento Trimestral: 24€ «» 8€/Mês	16	8,70%
	Pagamento Semestral: 36€ «» 6€/Mês	20	10,87%
	Pagamento Anual: 48€ «» 4€/Mês	91	49,46%
	Outros	1	0,54%

Anexo J: Interesse em Conteúdo *Premium* (Mensalidades).

Fonte: Autoria Própria.

Clientes Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nº Downloads Handy	0	7407	29630	74074	127444	198663	269883	341102	412322	509755	659613
Lisboa	0,0%	0,5%	2,0%	5,0%	8,0%	11,0%	14,0%	17,0%	20,0%	23,0%	26,0%
Porto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	4,0%	7,0%	10,0%	13,0%	16,0%	19,0%
Nacional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	4,0%
Nº Clientes Handy	0	2963	11852	29630	50978	79465	107953	136441	164929	203902	263845
% Clientes											40%

Anexo K: Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Otimista).

Fonte: Autoria Própria.

Clientes Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nº Downloads Handy	0	1481	7407	14815	31415	48907	68184	91924	115664	144647	176250
Lisboa	0,0%	0,1%	0,5%	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%
Porto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,5%	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Nacional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,5%
Nº Clientes Handy	0	593	2963	5926	12566	19563	27274	36770	46266	57859	70500
% Clientes											40%

Anexo L: Previsão Nº Clientes Handy (Cenário Pessimista).

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	Y0 - 2022		Y1 - 2023		Y2 - 2024		Y3 - 2025		Y4 - 2026		Y5 - 2027		Y6 - 2028		Y7 - 2029		Y8 - 2030		Y9 - 2031		Y10 - 2032		
	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Jun	Jul - Dez																			
<b>1. Planeamento e Contratação Inicial</b>	H																						
Composição da Equipa Base	H																						
Criação de Empresa	H																						
<b>2. Desenvolvimento do Protótipo</b>	H	H																					
Criação da App Móvel e Website	H	H																					
<b>3. Captação de Investimento</b>		H																					
Business Angels' Pitch		H																					
<b>4. Lançamento no Mercado</b>			H	H																			
Aperfeiçoamento da Plataforma			H																				
Escolha Seletiva dos Serviços-Base			H																				
Comunicação Massiva				H																			
<b>5. Estabilização da Empresa</b>					H	H																	
Contratação de Recursos Humanos					H																		
Realização de Parcerias					H																		
Compra de um Escritório						H																	
Ampliação Final do Sortido						H																	
<b>6. Performance e Controlo</b>					H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
Investigação e Desenvolvimento					H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
Melhoria Contínua					H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
<b>7. Expansão</b>									H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
Cidade do Porto									H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
Nacional																				H	H	H	H

Anexo M: Cronograma de Implementação.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

	Y0 - 2022		Y1 - 2023		Y2 - 2024		Y3 - 2025		Y4 - 2026		Y5 - 2027		Y6 - 2028		Y7 - 2029		Y8 - 2030		Y9 - 2031		Y10 - 2032	
	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Jun	Jul - Dez																		
<b>Marketing Digital</b>																						
<i>Search Engine Optimization</i>			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
<i>Search Engine Marketing</i>			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
<i>Display Ads</i>			H	H	H	H	H				H	H	H	H					H	H	H	H
<i>Websites Lifestyle</i>			H	H		H				H									H		H	
<i>Portais de Notícias</i>			H	H		H				H									H		H	
<i>Target Banner Ads</i>					H		H				H		H						H		H	
<i>Email Marketing</i>			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
<i>Redes Sociais</i>			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
<b>Relações-Públicas</b>																						
<i>Reportagens Websites Lifestyle</i>			H		H		H		H		H		H		H		H		H		H	
<i>Reportagens Portais de Notícias</i>				H		H		H		H		H		H		H		H		H		H
<b>Publicidade</b>																						
<i>Outdoors</i>			H	H					H	H									H	H		
<b>Promoção de Vendas</b>																						
<i>Promocodes - Referências</i>			H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H

Anexo N: Cronograma de Comunicação.

Fonte: Autoria Própria.

Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Rendimentos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Nº Clientes Handy</b>	0	2963	11852	29630	50978	79465	107953	136441	164929	203902	263845
Mecânico(a)	0 €	28 233 €	112 934 €	282 334 €	566 711 €	883 406 €	1 200 102 €	1 516 797 €	1 833 493 €	2 266 751 €	2 933 135 €
Eletricista	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
Canalização	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
Serviços Domésticos	0 €	90 347 €	361 388 €	903 469 €	1 943 008 €	3 028 821 €	4 114 634 €	5 200 448 €	6 286 261 €	7 771 718 €	10 056 464 €
Costura	0 €	11 293 €	45 173 €	112 934 €	259 068 €	403 843 €	548 618 €	693 393 €	838 168 €	1 036 229 €	1 340 862 €
Babysitting	0 €	5 647 €	22 587 €	56 467 €	145 726 €	227 162 €	308 598 €	390 034 €	471 470 €	582 879 €	754 235 €
Artistas Independentes	0 €	11 293 €	45 173 €	112 934 €	259 068 €	403 843 €	548 618 €	693 393 €	838 168 €	1 036 229 €	1 340 862 €
Organizador Eventos	0 €	9 411 €	37 645 €	94 111 €	242 876 €	378 603 €	514 329 €	650 056 €	785 783 €	971 465 €	1 257 058 €
Lições	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
Personal Trainers	0 €	22 587 €	90 347 €	225 867 €	453 369 €	706 725 €	960 081 €	1 213 438 €	1 466 794 €	1 813 401 €	2 346 508 €
Handyman/Handywoman	0 €	22 587 €	90 347 €	225 867 €	518 135 €	807 686 €	1 097 236 €	1 386 786 €	1 676 336 €	2 072 458 €	2 681 724 €
Assinantes <i>Premium</i> (1%)	0 €	711 €	2 844 €	7 111 €	12 235 €	19 072 €	25 909 €	32 746 €	39 583 €	48 936 €	63 323 €
<b>TOTAL</b>	0 €	258 576 €	1 034 305 €	2 585 762 €	5 565 999 €	8 676 452 €	11 786 906 €	14 897 359 €	18 007 812 €	22 263 098 €	28 808 050 €

Anexo O: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Otimista).

Fonte: Autoria Própria.

Rendimentos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Nº Clientes Handy</b>	0	593	5926	17778	33200	52192	71183	90175	109167	138644	178607
Mecânico(a)	0 €	5 647 €	56 467 €	169 400 €	369 077 €	580 207 €	791 338 €	1 002 468 €	1 213 598 €	1 541 292 €	1 985 548 €
Eletricista	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Canalização	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Serviços Domésticos	0 €	18 069 €	180 694 €	542 081 €	1 265 406 €	1 989 282 €	2 713 157 €	3 437 033 €	4 160 908 €	5 284 428 €	6 807 592 €
Costura	0 €	2 259 €	22 587 €	67 760 €	168 721 €	265 238 €	361 754 €	458 271 €	554 788 €	704 590 €	907 679 €
Babysitting	0 €	1 129 €	11 293 €	33 880 €	94 905 €	149 196 €	203 487 €	257 777 €	312 068 €	396 332 €	510 569 €
Artistas Independentes	0 €	2 259 €	22 587 €	67 760 €	168 721 €	265 238 €	361 754 €	458 271 €	554 788 €	704 590 €	907 679 €
Organizador Eventos	0 €	1 882 €	18 822 €	56 467 €	158 176 €	248 660 €	339 145 €	429 629 €	520 114 €	660 554 €	850 949 €
Lições	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Personal Trainers	0 €	4 517 €	45 173 €	135 520 €	295 262 €	464 166 €	633 070 €	801 974 €	970 879 €	1 233 033 €	1 588 438 €
Handyman/Handywoman	0 €	4 517 €	45 173 €	135 520 €	337 442 €	530 475 €	723 509 €	916 542 €	1 109 576 €	1 409 181 €	1 815 358 €
Assinantes <i>Premium</i> (1%)	0 €	142 €	1 422 €	4 267 €	7 968 €	12 526 €	17 084 €	21 642 €	26 200 €	33 275 €	42 866 €
<b>TOTAL</b>	0 €	51 715 €	517 152 €	1 551 457 €	3 624 921 €	5 698 557 €	7 772 192 €	9 845 828 €	11 919 463 €	15 137 932 €	19 501 233 €

Anexo P: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Realista).

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Rendimentos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Nº Clientes Handy</b>	0	593	2963	5926	12566	19563	27274	36770	46266	57859	70500
Mecânico(a)	0 €	5 647 €	28 233 €	56 467 €	139 693 €	217 477 €	303 199 €	408 764 €	514 329 €	643 207 €	783 741 €
Eletricista	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
Canalização	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
Serviços Domésticos	0 €	18 069 €	90 347 €	180 694 €	478 948 €	745 637 €	1 039 539 €	1 401 477 €	1 763 415 €	2 205 281 €	2 687 112 €
Costura	0 €	2 259 €	11 293 €	22 587 €	63 860 €	99 418 €	138 605 €	186 864 €	235 122 €	294 038 €	358 282 €
Babysitting	0 €	1 129 €	5 647 €	11 293 €	35 921 €	55 923 €	77 965 €	105 111 €	132 256 €	165 396 €	201 533 €
Artistas Independentes	0 €	2 259 €	11 293 €	22 587 €	63 860 €	99 418 €	138 605 €	186 864 €	235 122 €	294 038 €	358 282 €
Organizador Eventos	0 €	1 882 €	9 411 €	18 822 €	59 869 €	93 205 €	129 942 €	175 185 €	220 427 €	275 660 €	335 889 €
Lições	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
Personal Trainers	0 €	4 517 €	22 587 €	45 173 €	111 755 €	173 982 €	242 559 €	327 011 €	411 463 €	514 566 €	626 993 €
Handyman/Handywoman	0 €	4 517 €	22 587 €	45 173 €	127 720 €	198 836 €	277 210 €	373 727 €	470 244 €	588 075 €	716 563 €
Assinantes <i>Premium</i> (1%)	0 €	142 €	711 €	1 422 €	3 016 €	4 695 €	6 546 €	8 825 €	11 104 €	13 886 €	16 920 €
<b>TOTAL</b>	<b>0 €</b>	<b>51 715 €</b>	<b>258 576 €</b>	<b>517 152 €</b>	<b>1 372 010 €</b>	<b>2 135 974 €</b>	<b>2 977 896 €</b>	<b>4 014 713 €</b>	<b>5 051 531 €</b>	<b>6 317 315 €</b>	<b>7 697 583 €</b>

Anexo Q: Tabela de Rendimentos Previstos (Cenário Pessimista).

Fonte: Autoria Própria.

Gastos Comunicação	€ Médios	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SEM	60K/Ano	-	30 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €
Display Ads	45K/Ano	-	22 500 €	45 000 €	45 000 €	-	45 000 €	45 000 €	-	-	45 000 €	45 000 €
Email Marketing	25K/Ano	-	12 500 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Reportagens Webistes Lifestyle	4K/Peça	-	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Reportagens Portais de Notícias	4K/Peça	-	-	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Outdoors	10K/Ano	-	5 000 €	5 000 €	-	10 000 €	-	-	-	-	10 000 €	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>0 €</b>	<b>74 000 €</b>	<b>143 000 €</b>	<b>138 000 €</b>	<b>103 000 €</b>	<b>138 000 €</b>	<b>138 000 €</b>	<b>93 000 €</b>	<b>93 000 €</b>	<b>148 000 €</b>	<b>138 000 €</b>

Anexo R: Gastos em Comunicação.

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Parcerias / Outsourcing	€/Ano	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Universidades	10 000 €	0 €	0 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Consultoras RH	60 000 €	0 €	0 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €
Empresas Limpeza	20 000 €	0 €	0 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Oficinas Individuais	5 000 €	0 €	0 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Ginásios	5 000 €	0 €	0 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Pequenas Consultoras Eventos	5 000 €	0 €	0 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Grossistas Peças Mecânico	5 000 €	0 €	0 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Grossistas Gerais	90 000 €	0 €	0 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €	90 000 €
Empresas Método Pagamento	10 000 €	0 €	0 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>210 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>210 000 €</b>								

Anexo S: Gastos em Parcerias.

Fonte: Autoria Própria.

Gastos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>CMVMC</b>	<b>10 000 €</b>	<b>251 346 €</b>	<b>782 885 €</b>	<b>1 930 964 €</b>	<b>4 136 339 €</b>	<b>6 438 075 €</b>	<b>8 739 810 €</b>	<b>11 041 546 €</b>	<b>13 343 281 €</b>	<b>16 492 193 €</b>	<b>21 335 457 €</b>
Comissão 70%	0 €	181 003 €	724 013 €	1 810 033 €	3 896 200 €	6 073 517 €	8 250 834 €	10 428 151 €	12 605 468 €	15 584 169 €	20 165 635 €
Promoções de Venda (4%)	0 €	10 343 €	41 372 €	103 430 €	222 640 €	347 058 €	471 476 €	595 894 €	720 312 €	890 524 €	1 152 322 €
Software Development (+10%/ano)	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Custos Manutenção Serviço (15%)	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
<b>FSE</b>	<b>0 €</b>	<b>77 900 €</b>	<b>361 100 €</b>	<b>356 400 €</b>	<b>323 200 €</b>	<b>366 000 €</b>	<b>366 900 €</b>	<b>322 800 €</b>	<b>323 700 €</b>	<b>379 300 €</b>	<b>369 900 €</b>
Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	<b>0 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>85 000 €</b>	<b>95 000 €</b>	<b>190 000 €</b>	<b>245 000 €</b>	<b>355 000 €</b>	<b>395 000 €</b>	<b>610 000 €</b>	<b>640 000 €</b>	<b>670 000 €</b>
Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
<b>Constituição Empresa</b>	<b>350 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

Anexo T: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Otimista).

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Gastos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>CMVMC</b>	<b>10 000 €</b>	<b>98 269 €</b>	<b>400 193 €</b>	<b>1 165 578 €</b>	<b>2 699 942 €</b>	<b>4 234 432 €</b>	<b>5 768 922 €</b>	<b>7 303 413 €</b>	<b>8 837 903 €</b>	<b>11 219 570 €</b>	<b>14 448 413 €</b>
Comissão 70%	0 €	36 201 €	362 007 €	1 086 020 €	2 537 445 €	3 988 990 €	5 440 535 €	6 892 079 €	8 343 624 €	10 596 552 €	13 650 863 €
Promoções de Venda (4%)	0 €	2 069 €	20 686 €	62 058 €	144 997 €	227 942 €	310 888 €	393 833 €	476 779 €	605 517 €	780 049 €
Software Development (+10%/ano)	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Custos Manutenção Serviço (15%)	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
<b>FSE</b>	<b>0 €</b>	<b>77 900 €</b>	<b>361 100 €</b>	<b>356 400 €</b>	<b>323 200 €</b>	<b>366 000 €</b>	<b>366 900 €</b>	<b>322 800 €</b>	<b>323 700 €</b>	<b>379 300 €</b>	<b>369 900 €</b>
Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	<b>0 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>85 000 €</b>	<b>95 000 €</b>	<b>190 000 €</b>	<b>245 000 €</b>	<b>355 000 €</b>	<b>395 000 €</b>	<b>610 000 €</b>	<b>640 000 €</b>	<b>670 000 €</b>
Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
<b>Constituição Empresa</b>	<b>350 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

Anexo U: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Realista).

Fonte: Autoria Própria.

Gastos Handy	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>CMVMC</b>	<b>10 000 €</b>	<b>98 269 €</b>	<b>208 846 €</b>	<b>400 193 €</b>	<b>1 032 788 €</b>	<b>1 598 121 €</b>	<b>2 221 143 €</b>	<b>2 988 388 €</b>	<b>3 755 633 €</b>	<b>4 692 313 €</b>	<b>5 713 711 €</b>
Comissão 70%	0 €	36 201 €	181 003 €	362 007 €	960 407 €	1 495 182 €	2 084 527 €	2 810 299 €	3 536 072 €	4 422 121 €	5 388 308 €
Promoções de Venda (4%)	0 €	2 069 €	10 343 €	20 686 €	54 880 €	85 439 €	119 116 €	160 589 €	202 061 €	252 693 €	307 903 €
Software Development (+10%/ano)	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Custos Manutenção Serviço (15%)	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
<b>FSE</b>	<b>0 €</b>	<b>77 900 €</b>	<b>361 100 €</b>	<b>356 400 €</b>	<b>323 200 €</b>	<b>366 000 €</b>	<b>366 900 €</b>	<b>322 800 €</b>	<b>323 700 €</b>	<b>379 300 €</b>	<b>369 900 €</b>
Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	<b>0 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>85 000 €</b>	<b>95 000 €</b>	<b>190 000 €</b>	<b>245 000 €</b>	<b>355 000 €</b>	<b>395 000 €</b>	<b>610 000 €</b>	<b>640 000 €</b>	<b>670 000 €</b>
Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
<b>Constituição Empresa</b>	<b>350 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

Anexo V: Tabela de Gastos Previstos (Cenário Pessimista).

Fonte: Autoria Própria.

Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

H	Anos Contabilísticos	Y0 2022	Y1 2023	Y2 2024	Y3 2025	Y4 2026	Y5 2027	Y6 2028	Y7 2029	Y8 2030	Y9 2031	Y10 2032
	<b>Rendimentos</b>	0 €	258 576 €	1 034 305 €	2 585 762 €	5 565 999 €	8 676 452 €	11 786 906 €	14 897 359 €	18 007 812 €	22 263 098 €	28 808 050 €
	<b>Vendas e Serviços</b>	0 €	258 576 €	1 034 305 €	2 585 762 €	5 565 999 €	8 676 452 €	11 786 906 €	14 897 359 €	18 007 812 €	22 263 098 €	28 808 050 €
	Mecânico(a)	0 €	28 233 €	112 934 €	282 334 €	566 711 €	883 406 €	1 200 102 €	1 516 797 €	1 833 493 €	2 266 751 €	2 933 135 €
	Eletricista	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
	Canalização	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
	Serviços Domésticos	0 €	90 347 €	361 388 €	903 469 €	1 943 008 €	3 028 821 €	4 114 634 €	5 200 448 €	6 286 261 €	7 771 718 €	10 056 464 €
	Costura	0 €	11 293 €	45 173 €	112 934 €	259 068 €	403 843 €	548 618 €	693 393 €	838 168 €	1 036 229 €	1 340 862 €
	Babysitting	0 €	5 647 €	22 587 €	56 467 €	145 726 €	227 162 €	308 598 €	390 034 €	471 470 €	582 879 €	754 235 €
	Artistas Independentes	0 €	11 293 €	45 173 €	112 934 €	259 068 €	403 843 €	548 618 €	693 393 €	838 168 €	1 036 229 €	1 340 862 €
	Organizador Eventos	0 €	9 411 €	37 645 €	94 111 €	242 876 €	378 603 €	514 329 €	650 056 €	785 783 €	971 465 €	1 257 058 €
	Lições	0 €	18 822 €	75 289 €	188 223 €	388 602 €	605 764 €	822 927 €	1 040 090 €	1 257 252 €	1 554 344 €	2 011 293 €
	Personal Trainers	0 €	22 587 €	90 347 €	225 867 €	453 369 €	706 725 €	960 081 €	1 213 438 €	1 466 794 €	1 813 401 €	2 346 508 €
	Handyman/Handywoman	0 €	22 587 €	90 347 €	225 867 €	453 369 €	706 725 €	960 081 €	1 213 438 €	1 466 794 €	1 813 401 €	2 346 508 €
	Assinantes Premium (1%)	0 €	711 €	2 844 €	7 111 €	12 235 €	19 072 €	25 909 €	32 746 €	39 583 €	48 936 €	63 323 €
	<b>Gastos</b>	10 350 €	359 246 €	1 228 985 €	2 382 364 €	4 649 539 €	7 049 075 €	9 461 710 €	11 759 346 €	14 276 981 €	17 511 493 €	22 375 357 €
	<b>CMVMC</b>	10 000 €	251 346 €	782 885 €	1 930 964 €	4 136 339 €	6 438 075 €	8 739 810 €	11 041 546 €	13 343 281 €	16 492 193 €	21 335 457 €
	Comissão 70%	0 €	181 003 €	724 013 €	1 810 033 €	3 896 200 €	6 073 517 €	8 250 834 €	10 428 151 €	12 605 468 €	15 584 169 €	20 165 635 €
	Promoções de Venda (4%)	0 €	10 343 €	41 372 €	103 430 €	222 640 €	347 058 €	471 476 €	595 894 €	720 312 €	890 524 €	1 152 322 €
	Software Development	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
	Custos Manutenção Serviço	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
	FSE	0 €	77 900 €	361 100 €	356 400 €	323 200 €	366 000 €	366 900 €	322 800 €	323 700 €	379 300 €	369 900 €
	Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
	Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
	Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
	Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
	<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	0 €	30 000 €	85 000 €	95 000 €	190 000 €	245 000 €	355 000 €	395 000 €	610 000 €	640 000 €	670 000 €
	Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
	Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
	Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
	Constituição Empresa	350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>EBITDA</b>	-10 350 €	-100 670 €	-194 681 €	203 398 €	916 460 €	1 627 378 €	2 325 195 €	3 138 013 €	3 730 831 €	4 751 606 €	6 432 693 €
	<b>Amortizações e Depreciações</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>EBIT</b>	-10 350 €	-100 670 €	-194 681 €	203 398 €	916 460 €	1 627 378 €	2 325 195 €	3 138 013 €	3 730 831 €	4 751 606 €	6 432 693 €
	<b>Impostos</b>	0 €	0 €	0 €	45 765 €	206 203 €	366 160 €	523 169 €	706 053 €	839 437 €	1 069 111 €	1 447 356 €
	IRC (21%)	-	-	-	42 714 €	192 457 €	341 749 €	488 291 €	658 983 €	783 475 €	997 837 €	1 350 866 €
	Taxa Derrame Municipal (1,5%)	-	-	-	3 051 €	13 747 €	24 411 €	34 878 €	47 070 €	55 962 €	71 274 €	96 490 €
	<b>Resultado Líquido</b>	-10 350 €	-100 670 €	-194 681 €	157 633 €	710 256 €	1 261 218 €	1 802 026 €	2 431 960 €	2 891 394 €	3 682 494 €	4 985 337 €

Anexo W: Demonstração de Resultados (Cenário Otimista).

Fonte: Autoria Própria.

## Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

Anos Contabilísticos	Y0 2022	Y1 2023	Y2 2024	Y3 2025	Y4 2026	Y5 2027	Y6 2028	Y7 2029	Y8 2030	Y9 2031	Y10 2032
<b>Rendimentos</b>	0 €	51 715 €	517 152 €	1 551 457 €	3 624 921 €	5 698 557 €	7 772 192 €	9 845 828 €	11 919 463 €	15 137 932 €	19 501 233 €
<b>Vendas e Serviços</b>	0 €	51 715 €	517 152 €	1 551 457 €	3 624 921 €	5 698 557 €	7 772 192 €	9 845 828 €	11 919 463 €	15 137 932 €	19 501 233 €
Mecânico(a)	0 €	5 647 €	56 467 €	169 400 €	369 077 €	580 207 €	791 338 €	1 002 468 €	1 213 598 €	1 541 292 €	1 985 548 €
Eletricista	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Canalização	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Serviços Domésticos	0 €	18 069 €	180 694 €	542 081 €	1 265 406 €	1 989 282 €	2 713 157 €	3 437 033 €	4 160 908 €	5 284 428 €	6 807 592 €
Costura	0 €	2 259 €	22 587 €	67 760 €	168 721 €	265 238 €	361 754 €	458 271 €	554 788 €	704 590 €	907 679 €
Babysitting	0 €	1 129 €	11 293 €	33 880 €	94 905 €	149 196 €	203 487 €	257 777 €	312 068 €	396 332 €	510 569 €
Artistas Independentes	0 €	2 259 €	22 587 €	67 760 €	168 721 €	265 238 €	361 754 €	458 271 €	554 788 €	704 590 €	907 679 €
Organizador Eventos	0 €	1 882 €	18 822 €	56 467 €	158 176 €	248 660 €	339 145 €	429 629 €	520 114 €	660 554 €	850 949 €
Lições	0 €	3 764 €	37 645 €	112 934 €	253 081 €	397 856 €	542 631 €	687 407 €	832 182 €	1 056 886 €	1 361 518 €
Personal Trainers	0 €	4 517 €	45 173 €	135 520 €	295 262 €	464 166 €	633 070 €	801 974 €	970 879 €	1 233 033 €	1 588 438 €
Handyman/Handywoman	0 €	4 517 €	45 173 €	135 520 €	337 442 €	530 475 €	723 509 €	916 542 €	1 109 576 €	1 409 181 €	1 815 358 €
Assinantes Premium (1%)	0 €	142 €	1 422 €	4 267 €	7 968 €	12 526 €	17 084 €	21 642 €	26 200 €	33 275 €	42 866 €
<b>Gastos</b>	10 350 €	206 169 €	846 293 €	1 616 978 €	3 213 142 €	4 845 432 €	6 490 822 €	8 021 213 €	9 771 603 €	12 238 870 €	15 488 313 €
<b>CMVMC</b>	10 000 €	98 269 €	400 193 €	1 165 578 €	2 699 942 €	4 234 432 €	5 768 922 €	7 303 413 €	8 837 903 €	11 219 570 €	14 448 413 €
Comissão 70%	0 €	36 201 €	362 007 €	1 086 020 €	2 537 445 €	3 988 990 €	5 440 535 €	6 892 079 €	8 343 624 €	10 596 552 €	13 650 863 €
Promoções de Venda (4%)	0 €	2 069 €	20 686 €	62 058 €	144 997 €	227 942 €	310 888 €	393 833 €	476 779 €	605 517 €	780 049 €
Software Development	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Custos Manutenção Serviço	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
<b>FSE</b>	0 €	77 900 €	361 100 €	356 400 €	323 200 €	366 000 €	366 900 €	322 800 €	323 700 €	379 300 €	369 900 €
Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	0 €	30 000 €	85 000 €	95 000 €	190 000 €	245 000 €	355 000 €	395 000 €	610 000 €	640 000 €	670 000 €
Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
<b>Constituição Empresa</b>	350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBITDA</b>	-10 350 €	-154 454 €	-329 140 €	-65 521 €	411 780 €	853 125 €	1 281 370 €	1 824 615 €	2 147 860 €	2 899 062 €	4 012 921 €
<b>Amortizações e Depreciações</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBIT</b>	-10 350 €	-154 454 €	-329 140 €	-65 521 €	411 780 €	853 125 €	1 281 370 €	1 824 615 €	2 147 860 €	2 899 062 €	4 012 921 €
<b>Impostos</b>	0 €	0 €	0 €	-14 742 €	92 650 €	191 953 €	288 308 €	410 538 €	483 269 €	652 289 €	902 907 €
IRC (21%)	-	-	-	-13 759 €	86 474 €	179 156 €	269 088 €	383 169 €	451 051 €	608 803 €	842 713 €
Taxa Derrame Municipal (1,5%)	-	-	-	-983 €	6 177 €	12 797 €	19 221 €	27 369 €	32 218 €	43 486 €	60 194 €
<b>Resultado Líquido</b>	-10 350 €	-154 454 €	-329 140 €	-50 779 €	319 129 €	661 172 €	993 062 €	1 414 077 €	1 664 592 €	2 246 773 €	3 110 014 €

Anexo X: Demonstração de Resultados (Cenário Realista).

Fonte: Autoria Própria.

Plano de Negócio – "Handy" | Pedro Vale Canais de Azevedo

H	Anos Contabilísticos	Y0 2022	Y1 2023	Y2 2024	Y3 2025	Y4 2026	Y5 2027	Y6 2028	Y7 2029	Y8 2030	Y9 2031	Y10 2032
	<b>Rendimentos</b>	0 €	51 715 €	258 576 €	517 152 €	1 372 010 €	2 135 974 €	2 977 896 €	4 014 713 €	5 051 531 €	6 317 315 €	7 697 583 €
	<b>Vendas e Serviços</b>	0 €	51 715 €	258 576 €	517 152 €	1 372 010 €	2 135 974 €	2 977 896 €	4 014 713 €	5 051 531 €	6 317 315 €	7 697 583 €
	Mecânico(a)	0 €	5 647 €	28 233 €	56 467 €	139 693 €	217 477 €	303 199 €	408 764 €	514 329 €	643 207 €	783 741 €
	Eletricista	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
	Canalização	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
	Serviços Domésticos	0 €	18 069 €	90 347 €	180 694 €	478 948 €	745 637 €	1 039 539 €	1 401 477 €	1 763 415 €	2 205 281 €	2 687 112 €
	Costura	0 €	2 259 €	11 293 €	22 587 €	63 860 €	99 418 €	138 605 €	186 864 €	235 122 €	294 038 €	358 282 €
	Babysitting	0 €	1 129 €	5 647 €	11 293 €	35 921 €	55 923 €	77 965 €	105 111 €	132 256 €	165 396 €	201 533 €
	Artistas Independentes	0 €	2 259 €	11 293 €	22 587 €	63 860 €	99 418 €	138 605 €	186 864 €	235 122 €	294 038 €	358 282 €
	Organizador Eventos	0 €	1 882 €	9 411 €	18 822 €	59 869 €	93 205 €	129 942 €	175 185 €	220 427 €	275 660 €	335 889 €
	Lições	0 €	3 764 €	18 822 €	37 645 €	95 790 €	149 127 €	207 908 €	280 295 €	352 683 €	441 056 €	537 422 €
	Personal Trainers	0 €	4 517 €	22 587 €	45 173 €	111 755 €	173 982 €	242 559 €	327 011 €	411 463 €	514 566 €	626 993 €
	Handyman/Handywoman	0 €	4 517 €	22 587 €	45 173 €	127 720 €	198 836 €	277 210 €	373 727 €	470 244 €	588 075 €	716 563 €
	Assinantes Premium (1%)	0 €	142 €	711 €	1 422 €	3 016 €	4 695 €	6 546 €	8 825 €	11 104 €	13 886 €	16 920 €
	<b>Gastos</b>	10 350 €	206 169 €	654 946 €	851 593 €	1 545 988 €	2 209 121 €	2 943 043 €	3 706 188 €	4 689 333 €	5 711 613 €	6 753 611 €
	<b>CMVMC</b>	10 000 €	98 269 €	208 846 €	400 193 €	1 032 788 €	1 598 121 €	2 221 143 €	2 988 388 €	3 755 633 €	4 692 313 €	5 713 711 €
	Comissão 70%	0 €	36 201 €	181 003 €	362 007 €	960 407 €	1 495 182 €	2 084 527 €	2 810 299 €	3 536 072 €	4 422 121 €	5 388 308 €
	Promoções de Venda (4%)	0 €	2 069 €	10 343 €	20 686 €	54 880 €	85 439 €	119 116 €	160 589 €	202 061 €	252 693 €	307 903 €
	Software Development	10 000 €	60 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
	Custos Manutenção Serviço	-	-	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	10 500 €
	<b>FSE</b>	0 €	77 900 €	361 100 €	356 400 €	323 200 €	366 000 €	366 900 €	322 800 €	323 700 €	379 300 €	369 900 €
	Comunicação	0 €	74 000 €	143 000 €	138 000 €	103 000 €	138 000 €	138 000 €	93 000 €	93 000 €	148 000 €	138 000 €
	Parcerias	0 €	0 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €	210 000 €
	Aluguer Escritório	-	3 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
	Material Escritório	-	900 €	2 100 €	2 400 €	4 200 €	6 000 €	6 900 €	7 800 €	8 700 €	9 300 €	9 900 €
	<b>Gastos Pessoal (Brutos)</b>	0 €	30 000 €	85 000 €	95 000 €	190 000 €	245 000 €	355 000 €	395 000 €	610 000 €	640 000 €	670 000 €
	Salários Administrativos	0 €	30 000 €	45 000 €	45 000 €	60 000 €	60 000 €	75 000 €	75 000 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
	Salários Gestores de Linha	0 €	0 €	40 000 €	50 000 €	90 000 €	105 000 €	160 000 €	180 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
	Salários Restantes	0 €	0 €	0 €	0 €	40 000 €	80 000 €	120 000 €	140 000 €	240 000 €	270 000 €	300 000 €
	<b>Constituição Empresa</b>	350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>EBITDA</b>	-10 350 €	-154 454 €	-396 370 €	-334 440 €	-173 977 €	-73 147 €	34 853 €	308 525 €	362 198 €	605 702 €	943 972 €
	<b>Amortizações e Depreciações</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>EBIT</b>	-10 350 €	-154 454 €	-396 370 €	-334 440 €	-173 977 €	-73 147 €	34 853 €	308 525 €	362 198 €	605 702 €	943 972 €
	<b>Impostos</b>	0 €	0 €	0 €	-75 249 €	-39 145 €	-16 458 €	7 842 €	69 418 €	81 495 €	136 283 €	212 394 €
	IRC (21%)	-	-	-	-70 232 €	-36 535 €	-15 361 €	7 319 €	64 790 €	76 062 €	127 197 €	198 234 €
	Taxa Derrame Municipal (1,5%)	-	-	-	-5 017 €	-2 610 €	-1 097 €	523 €	4 628 €	5 433 €	9 086 €	14 160 €
	<b>Resultado Líquido</b>	-10 350 €	-154 454 €	-396 370 €	-259 191 €	-134 832 €	-56 689 €	27 011 €	239 107 €	280 703 €	469 419 €	731 578 €

Anexo Y: Demonstração de Resultados (Cenário Pessimista).

Fonte: Autoria Própria.