

**PLANO DE NEGÓCIO PARA PLATAFORMA  
ELECTRÓNICA DE TRANSACÇÃO DE SERVIÇOS  
PROFISSIONAIS**

Rui de Brito Estrela

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Miguel Ribeiro Almeida Fontes Falcão,  
Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão

Novembro de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer antes de mais, o apoio e compreensão da minha família, concretamente da minha esposa Isabel e dos meus filhos Tiago, Tomás e Inês, que ao longo destes meses se habituaram a ver o pai em frente do computador bem mais tempo do que o costume.

Quero agradecer também ao meu orientador, Professor Pedro Falcão, pelo seu apoio e *feedback*, no sentido de melhorar e enriquecer este trabalho.

Também não posso deixar de prestar os meus agradecimentos aos meus colegas e amigos, em particular do Francisco José Almena e do Jacinto Fragoso, que com os seus contributos ajudaram a melhorar a qualidade deste projecto.

Finalmente, quero dar o meu apreço aos meus pais, pela educação e os princípios que me inculcaram, como a responsabilidade, a honestidade, e o trabalho árduo, valores que orientam a minha vida e que acredito que serão sempre compensadores.

## 1. ÍNDICE

<b>1. Índice</b> .....	II
<b>2. Sumário/Abstract</b> .....	VII
<b>3. Sumário Executivo</b> .....	1
<b>4. Identificação do Promotor</b> .....	2
<b>5. Revisão da Literatura</b> .....	3
5.1. Negócio Electrónico – Situação actual e evolução recente .....	3
5.2. Evolução da utilização da Internet e impacto no Negócio Electrónico.....	6
5.3. Modelos de Negócio Electrónico.....	14
5.4. Factores Críticos de Sucesso e principais causas de Insucesso no Negócio Electrónico.....	17
5.5. Exemplos de Boas Práticas e Casos de Sucesso.....	18
5.6. A Era da Colaboração e as Novas Oportunidades para o Negócio Electrónico.....	21
<b>6. Quadro de Referência</b> .....	22
<b>7. Análise de Mercado</b> .....	24
7.1. Definição do Mercado.....	24
7.2. O Mercado Potencial – valor.....	25
7.3. <i>Players</i> e Concorrentes.....	28
7.4. Necessidades do Mercado.....	29
7.5. Análise Externa.....	32
<b>8. Análise Interna</b> .....	35
8.1. Modelo de Negócio.....	35
8.2. Funcionamento da Plataforma.....	36
8.3. Estrutura, Cultura e Recursos.....	37
8.4. Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	38
<b>9. Análise Competitiva</b> .....	39
9.1. Análise SWOT Sistémica.....	39
9.2. Identificação da Concorrência.....	40

9.3. Pontos Fortes e Pontos Fracos dos <i>Players Online</i> .....	41
<b>10. Objectivos do Plano</b> .....	<b>43</b>
10.1. Missão.....	43
10.2. Objectivos Estratégicos.....	43
<b>11. Estratégia de desenvolvimento</b> .....	<b>44</b>
11.1. Estratégia Competitiva – Diferenciação.....	44
11.2. Estratégia de Crescimento.....	45
11.3. Parceria Estratégica.....	46
<b>12. Definição de políticas de implementação</b> .....	<b>48</b>
12.1. Plano de Marketing.....	48
12.2. Plano de Operações.....	56
12.3. Plano Financeiro.....	60
<b>13. Avaliação Financeira</b> .....	<b>70</b>
13.1. <i>Cash-Flows</i> e Avaliação do Projecto.....	70
13.2. Análise de Sensibilidade.....	71
<b>14. Requisitos para a implementação</b> .....	<b>75</b>
14.1. Financiamento.....	75
14.2. <i>Crowdfunding</i> .....	75
14.3. Parceria.....	77
14.4. Calendário.....	77
<b>15. Conclusão</b> .....	<b>78</b>
<b>16. Bibliografia</b> .....	<b>79</b>
<b>17. Anexos</b> .....	<b>82</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Perfil de Utilizador de Internet em Portugal.....	7
Quadro 2. Motivos de Utilização da Internet em Portugal.....	8
Quadro 3. Tipos de acesso à Internet.....	8
Quadro 4. Indicadores de Negócio Electrónico.....	10
Quadro 5. Indicadores de Comércio Electrónico.....	10
Quadro 6. Indicadores de Administração Pública Electrónica.....	10
Quadro 7. Barreiras à Compra <i>Online</i> nas Empresas.....	12
Quadro 8. Barreiras à Venda <i>Online</i> nas Empresas.....	13
Quadro 9. Barreiras à Encomenda <i>Online</i> por parte de Indivíduos.....	14
Quadro 10. Modelo de Negócio da Econstroi.....	19
Quadro 11. Modelo de Negócio da Amazon.....	20
Quadro 12. Segmentação dos Serviços por Tipo de Comprador.....	24
Quadro 13. Segmentação dos Serviços por Forma de Prestação.....	25
Quadro 14. Estrutura Sectorial do VAB e Emprego.....	26
Quadro 15. População empregada segundo a profissão principal.....	27
Quadro 16. Comparação entre Modelos Electrónicos de Transacção de Serviços.....	28
Quadro 17. Modelo de Wheelen – Análise da Envolvente Externa.....	32
Quadro 18. Análise SWOT – Análise Externa.....	34
Quadro 19. Análise SWOT – Análise Interna.....	38
Quadro 20. Análise SWOT Sistémica.....	39
Quadro 21. Análise Pontos Fortes x Fracos – Sites de Classificados.....	41
Quadro 22. Análise Pontos Fortes x Fracos – Comunidades de Utilizadores (Angie’s list).....	42
Quadro 23. Análise Pontos Fortes x Fracos – <i>E-marketplaces</i> (Elance, O-Desk).....	42
Quadro 24. Análise Pontos Fortes x Fracos – <i>E-marketplace</i> (TrabalhoLivre.com).....	42
Quadro 25. Análise dos Diferentes Modelos Electrónicos de Serviços e Diferenciação Tooon-L.....	44
Quadro 26. <i>Roll-out</i> do Serviço por Segmentos de Mercado.....	45
Quadro 27. <i>Roll-out</i> do Serviço por Mercados Geográficos.....	46

Quadro 28. Objectivos de Marketing a 3 Anos.....	48
Quadro 29. Tabela de Preços.....	52
Quadro 30. Riscos no Funcionamento do Sistema e Formas de Mitigar.....	59
Quadro 31. Pressupostos Financeiros.....	60
Quadro 32. Pressupostos Macroeconómicos e de Funcionamento.....	61
Quadro 33. Mapa de Investimentos.....	62
Quadro 34. Mapa de Volume de Negócios.....	62
Quadro 35. Mapa de Repartição dos Gastos.....	63
Quadro 36. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos – Fixos e Variáveis.....	63
Quadro 37. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos Fixos – Detalhe.....	64
Quadro 38. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos Variáveis – Detalhe.....	64
Quadro 39. Mapa de Gastos com o Pessoal.....	65
Quadro 40. Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio.....	66
Quadro 41. Plano Financeiro.....	67
Quadro 42. Demonstração de Resultados.....	68
Quadro 43. Balanço.....	69
Quadro 44. Cash-Flows e Avaliação do Projecto.....	71
Quadro 45. Análise de <i>Break-Even</i> .....	72
Quadro 46. Análise de Sensibilidade – Variáveis Parceria e Investimento Inicial.....	73
Quadro 47. Análise de Sensibilidade – Níveis Mínimos de Actividade.....	74
Quadro 48. Distribuição e Evolução do Património.....	75
Quadro 49. Incentivos aos Investidores – Comissão de Angariação de Subscrições.....	76
Quadro 50. Comparação de Cenários com e sem Comissão.....	77

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Ciclo de Hype para o Negócio Electrónico.....	5
Figura 2. <i>E-readiness: Ranking e Scores</i> da Economia Digital 2010.....	9
Figura 3. Peso do Negócio Electrónico nas Empresas.....	11
Figura 4. Modelo das 5 Forças de Porter.....	33

Figura 5. Modelo de Negócio do Projecto.....	35
Figura 6. Diagrama de Funcionamento da Plataforma Tooon-L.....	36
Figura 7. Mapa do Site.....	54
Figura 8. Cronograma de Actividades Chave.....	77

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Detalhe do Modelo de Negócio da Plataforma.....	83
Anexo 2 – Detalhe do Funcionamento da Plataforma Tooon-L.....	86
Anexo 3 – Descrição das Actividades da Plataforma Tooon-L.....	88
Anexo 4 – Actividade Esperada da Plataforma.....	92
Anexo 5 – Mapa de Depreciações.....	94
Anexo 6 – Mapa de Apuramento de IVA e IRC.....	95
Anexo 7 – Política de Aplicação de Resultados.....	96

## **2. SUMÁRIO**

Este trabalho teve como objecto a análise da situação do Negócio Electrónico no mundo e especificamente em Portugal, para em seguida desenvolver um plano de negócio que incorpore os *learnings* e *best practices* de algumas das empresas bem sucedidas nesta área.

A opção pelo desenvolvimento de um plano de negócio, numa tese de mestrado, teve como objectivo melhorar os conhecimentos do autor na área do Negócio Electrónico, mas sobretudo discipliná-lo na transformação de uma ideia vagamente definida, numa solução concreta de negócio, seguindo as etapas e metodologias de análise necessárias para a sua construção e avaliação.

Neste sentido, o autor desenvolveu um plano de negócio para uma plataforma do tipo *e-marketplace*, que tem algumas características de um modelo de *e-procurement*, que facilita o encontro e o negócio entre compradores e fornecedores de um vasto leque de serviços, e tem por base um modelo de negócio não dependente das tradicionais receitas de publicidade, mas sim de comissões e *fees* sustentados pela proposta de valor proporcionada a parceiros e clientes.

Palavras-chave: e-business, e-commerce, negócio electrónico, comércio electrónico, e-marketplace.



## **2. ABSTRACT**

The object of this project was the analysis of the current status of electronic business in Portugal and in the world, to build a business plan that incorporates the learnings and best practices of some of the most successful companies in this field.

The option of developing a business plan, in a MSc project had the objective to allow the author to improve his know-how in the electronic business area, more specifically to push him to convert a vague idea into a specific business solution, following the necessary analysis and methodology steps, to build and evaluate it.

In this context, the author developed a business plan for an e-marketplace with some features of an e-procurement model, which facilitates buyers and providers of a wide range of services to meet and do business. This business model is not based on the traditional advertising revenue stream, but on commissions and fees sustained by the value provided to partners and clients.

Key words: e-business, e-commerce, negócio electrónico, comércio electrónico, e-marketplace.

### **3. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Em Portugal existem cerca de 5 milhões de utilizadores de Internet, e aproximadamente 1 milhão de utilizadores de Comércio Electrónico, números com tendência de crescimento. Persistem ainda algumas barreiras ao seu desenvolvimento, nomeadamente receios quanto à garantia de cumprimento do serviço e quanto ao pagamento através da Internet.

No Negócio Electrónico os casos de sucesso estão associados à implementação de um modelo de negócio correcto (em que as receitas não dependem exclusivamente da publicidade), a um bom serviço a clientes, a bons níveis de satisfação por parte destes, e uma dinâmica que atraia tráfego aos sites.

No caso concreto deste trabalho é desenvolvido um plano de negócio para uma plataforma do tipo *e-marketplace* que procura servir de ponto de encontro entre compradores e prestadores ou fornecedores de diferentes tipos de serviços. O negócio assenta em 2 pilares, ou seja na transacção de serviços profissionais, prestados por *freelancers*, ou empresas, e na transacção de Microserviços Solidários, estes últimos dedicados exclusivamente profissionais desempregados. O modelo de negócio assenta em receitas provenientes de taxas de subscrição pagas pelos prestadores e em comissões sobre o valor transaccionado de Microserviços.

Estima-se que haja em Portugal um mercado de cerca de 1 milhão de potenciais prestadores de serviços.

Da análise do projecto estima-se um potencial de cerca de 130 000€ em 2016, o que corresponderá a um EBITDA em redor dos 22 000€. Para tal é necessário um investimento inicial de 20 000€, o que gera um Valor Actualizado Líquido (VAL) de aproximadamente 9 600€, para uma taxa de actualização de 10,8%. A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é de 25,6%. O período de *Payback* é de 4,25 anos. Face a estes pressupostos, pode-se concluir que este projecto será viável.

#### **4. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR**

O promotor é o autor deste trabalho - Rui de Brito Estrela.

O autor tem mais de 15 anos de experiência na gestão de marcas e negócios de grande consumo, em empresas nacionais e multinacionais. O carácter multidisciplinar destas funções permitiu-lhe desenvolver competências, não só na sua área central – marketing - mas também noutras vertentes como a gestão operacional, a gestão financeira e a gestão e liderança de equipas, que entende serem muito úteis para a materialização deste projecto.

O promotor é licenciado em Gestão pelo ISEG, é pós – graduado em áreas como o Marketing (IPAM) e Empreendedorismo (Católica), e concluiu recentemente o Executive MBA do INDEG/ISCTE.

## **5. REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura tem como objectivo proporcionar um enquadramento teórico ao tema de estudo em análise, recorrendo ao *know-how* existente nesta área, para sustentar e fornecer um racional adequado ao projecto que serve de base a esta tese.

Uma vez que este projecto tem como objectivo a construção de uma plataforma electrónica, que sirva de ponto de encontro entre um vasto número de potenciais clientes, uns compradores e outros fornecedores, este capítulo focar-se-á sobre a temática do Comércio ou Negócio Electrónico.

### **5.1. NEGÓCIO ELECTRÓNICO - SITUAÇÃO ACTUAL E RECENTE EVOLUÇÃO**

A definição de E-Commerce, ou em português Comércio Electrónico, não é fácil como reconhecem vários autores.

Gangopadhyay (2002), refere que o entendimento do que é Comércio Electrónico é bastante diversificado pelo que se torna difícil apresentar uma definição comum e geralmente aceite.

Cater-Steel & Grist (2006) mencionam inclusivamente no artigo “Dilema na Definição de Comércio Electrónico”, que tanto a palavra “Comércio” como “Electrónico” são objecto de diversas interpretações que vão de um sentido lato até ao mais estrito.

De seguida apresentam-se alguns exemplos de definições por parte de diferentes autores e entidades:

*“Compra, venda ou troca electrónica de produtos e serviços físicos e digitais”* – (Dionísio et al., 2009).

*“Comércio electrónico é o processo de compra, venda, transferência, ou troca de produtos, serviços e/ou informação, através de uma rede de computadores, sobretudo a Internet e intranets.”* (Turban, et al., 2010).

*“Comércio Electrónico refere-se a transacções comerciais ocorrendo através de redes abertas, como a Internet. Incluem-se as transacções comerciais de Business to Business e de Business to Consumer.” (Glossary, OECD, 2007)”.*

Em Portugal, para a Associação do Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva (ACEPI) <http://www.acepi.pt/index.php>, a definição de Comércio Electrónico é bastante abrangente, *“Para além de incluir a compra, venda e troca de bens e serviços que envolvam organizações, consumidores e até o Estado, o comércio electrónico inclui ainda a prestação de serviços por via electrónica (por exemplo, a banca electrónica e o ensino electrónico), a colaboração electrónica entre parceiros de negócios e ainda as transacções electrónicas dentro das próprias organizações”.*

A esta visão mais abrangente é também atribuída outra designação – Negócio Electrónico, posição já defendida por Holsapple & Singh, (2000) quando refere que Comércio Electrónico é somente uma parte de uma “fotografia” muito maior que é o Negócio Electrónico.

Após a euforia inicial dos últimos anos do século XX, e com o conseqüente fim da “bolha” especulativa em torno da então denominada “Nova Economia”, o negócio electrónico tem vindo a seguir uma senda de desenvolvimento mais sustentado, assente em passos mais sólidos, fruto do processo de aprendizagem entretanto realizado.

Já não existe a dicotomia entre os modelos da “Antiga Economia” – sem Internet, e da “Nova Economia”- com Internet, designações bastante comuns no início do fenómeno, mas sim o conceito de “Economia Digital” que se aplica actualmente a todas as empresas como referem Fonseca & Ferreira, (2006).

Nenhuma entidade pode ignorar a Internet como veículo para a comunicação (ex: site institucional), para a venda ou prestação de serviços ou mesmo como canal por onde se desenrolam os processos normais de funcionamento da empresa e de interacção com colaboradores, fornecedores, clientes ou Estado.

Na figura seguinte apresentamos o ciclo de Hype para o negócio electrónico evidenciando os diferentes *milestones* da história recente deste negócio. Trata-se de uma ferramenta criada pelo Gartner Group em 1995, e que de um modo genérico procura explicar como certas tecnologias são adoptadas ao longo do tempo e quais as principais etapas ao longo desse processo de adopção.

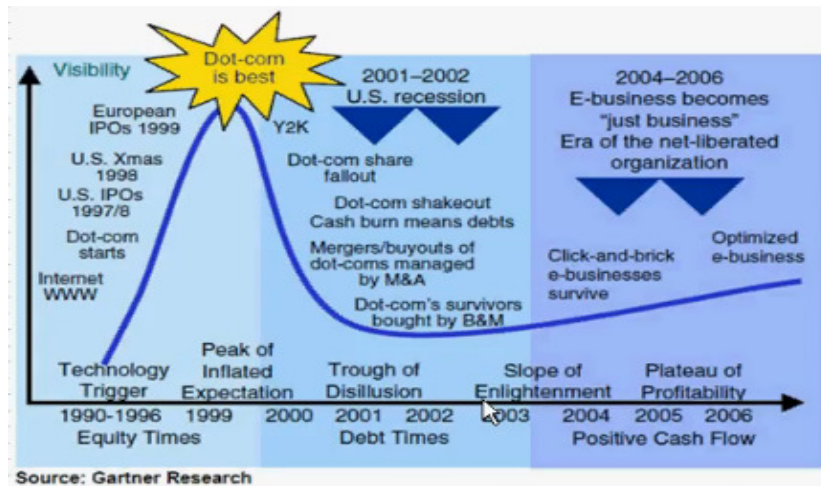


Figura 1. Ciclo de Hype para o Negócio Electrónico Fonte: Gartner Research

No caso concreto do negócio electrónico, este modelo identifica os seguintes estádios do ciclo de adopção desta forma de negócio, como refere Rishel (2005), analista do Gartner Group:

1. **Gatilho tecnológico (*Technology Trigger*)** – corresponde ao momento em que alguma novidade, neste caso a Internet, gera interesse e cria grandes expectativas quanto ao seu potencial para o desenvolvimento de novos negócios (1ª metade dos anos 90).
2. **Pico de expectativa inflacionada (*Peak of Inflated Expectation*)** - trata-se do momento em que se gera um entusiasmo exagerado e se criam previsões irrealistas quanto ao potencial da tecnologia. No caso do Negócio Electrónico as expectativas atingem o seu máximo no momento anterior ao do rebentar da “bolha das dot-com” (1999-2000).
3. **Travessia de desilusão (*Through of Disilusion*)** – é a fase em que as expectativas quanto à tecnologia saem goradas devido ao elevado número de casos de insucesso. Corresponde ao rebentar da “bolha das dot-com”, com várias empresas a fechar, concluindo-se que muitos dos negócios com base na Internet não eram comercialmente viáveis (2000-2003).

4. **Vertente do esclarecimento (*Slope of Enlightenment*)** – corresponde ao momento em que novos casos de sucesso, contribuem para “reabilitar” a tecnologia, e em que se torna mais claro neste caso, como é que a Internet pode ajudar o negócio e torná-lo viável (2003-2004).
5. **Patamar de Rendibilidade/Produtividade (*Plateau of Profitability /Productivity*)** – corresponde à etapa em que a tecnologia, neste caso a Internet é adoptada de forma generalizada e tornando-se comercialmente relevante e rentável.

Constatamos que, de acordo com o Gartner Group, o Negócio Electrónico estará neste momento na etapa do Patamar de Rendibilidade/Produtividade, ou seja numa fase de crescimento mais lento mas mais sustentado e viável do ponto de vista económico.

## **5.2. EVOLUÇÃO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET E IMPACTO NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO**

O crescimento sustentado do número de utilizadores de Internet no mundo, e em particular Portugal vem reafirmar a importância deste canal para a realização de negócios e para o desenvolvimento da economia digital.

De acordo com a Internet World Stats (2011), existiriam no primeiro trimestre de 2011, cerca de 2 095 milhões de utilizadores de Internet em todo o mundo, em comparação com cerca de 361 milhões do início da década o que equivale a um crescimento de aproximadamente 480% desde 2000.

A América do Norte lidera claramente em termos de taxa de penetração em percentagem da população total, com 78,3% (272 milhões de utilizadores), seguida da Oceânia com 60,1% (21 milhões de utilizadores) e da Europa com 58,3% (476 milhões de utilizadores).

De salientar contudo, que é na Ásia que se encontra o maior número de utilizadores - 922 milhões – que com uma taxa de penetração de 22,7%, tem cerca de 44% dos utilizadores mundiais.

### 5.2.1 A Internet em Portugal

De acordo com a mesma fonte (Internet World Stats, 2011) existiriam em Portugal, também no primeiro trimestre de 2011, cerca de 5,2 milhões de utilizadores (contra 2,5 milhões em 2000), o que corresponde a uma penetração de 48,0%.

Recorrendo a outra fonte, World Internet Project Portugal, 2010 (WIP Portugal), relatório elaborado pelo LINI- Lisbon Internet and Networks International Research Programme, no primeiro trimestre de 2010 a taxa de penetração seria em termos de lares de cerca de 48,8% e em termos de população de aproximadamente 44,6%.

De acordo com esta fonte o utilizador de Internet em Portugal tem um perfil sobretudo jovem, e esta tem níveis de penetração mais elevados nas classes profissionais mais qualificadas, tal como demonstra o quadro 1:

Perfil do Utilizador de Internet em Portugal		
<b>Género</b> <i>(em % do total de internautas)</i>	•Homens:	51,3%
	•Mulheres:	48,7%
<b>Categoria etária</b> <i>(em % do total de internautas)</i>	•15-24 anos:	31,8%
	•25-34 anos:	30,1%
	•35-44 anos:	18,4%
	•45-54 anos:	11,8%
	•55-64 anos:	6,3%
	•+65 anos:	1,6%
<b>Ocupação Profissional</b> <i>(em % do total de profissionais em cada uma das classes)</i>	•Quadros Superiores:	100,0%
	•Estudantes:	96,1%
	•Profissões técnicas, científicas, artísticas	
	•por conta de outrem :	94,2%
	•Profissionais liberais por conta de outrem:	83,3%
	•Empregados de escritório :	78,7%
	•Trabalhadores manuais por conta de outrem:	22,0%
	•Domésticas:	10,8%
	•Não activos:	5,1%

Quadro 1. Perfil de Utilizador de Internet em Portugal

Fonte: LINI - Lisbon Internet and Networks International Research Programme (2010)

No que respeita à utilização da Internet em Portugal, a comunicação domina, sendo o envio e recepção de *e-mails* e o *Instant Messaging* as actividades com maior número de utilizadores, como evidencia o quadro 2:



Motivos de Utilização da Internet em Portugal		
<b>Motivos de Utilização</b> <i>(em % do total de internautas)</i>	•Envio e recepção de <i>e-mails</i> :	89,0%
	• <i>Instant Messaging</i> :	74,5%
	•Utilização de <i>Redes Sociais</i> :	56,4%
	•Navegação sem objectivo concreto:	62,0%
	•Informação - busca de notícias:	68,7%
	•Informação - uso de enciclopédias online:	40,1%
	•Busca de Informação sobre produtos:	46,5%
	•Ler críticas de outros utilizadores sobre produtos :	20,9%
	•Pagamento de contas online:	20,4%
	•Serviços de e-banking :	17,7%
•Compra de Bens e Serviços:	17,5%	

Quadro 2. Motivos de Utilização da Internet em Portugal

Fonte: LINI - Lisbon Internet and Networks International Research Programme (2010)

Ainda, de acordo com o mesmo relatório, a esmagadora maioria dos acessos à Internet eram feitos através de banda larga:

Tipos de acesso à Internet	
<b>Banda larga :</b>	<b>91,7%</b>
•fixa por cabo:	51,4%
•móvel por placa USB:	20,4%
•fixa por ADSL:	10,4%
•móvel por placa PCMCIA:	1%
<b>Dial-up:</b>	<b>5,9%</b>
<b>Fibra Óptica:</b>	<b>2,4%</b>

Quadro 3. Tipos de acesso à Internet

Fonte: LINI - Lisbon Internet and Networks International Research Programme (2010)

Segundo a Anacom (2010) - Relatório do Serviço de Acesso à Internet 4º Trimestre 2010- existiam em Portugal neste período cerca de 2,6 milhões de utilizadores por banda larga móvel e cerca de 2,1 milhões de clientes com acesso à Internet fixos, dos quais 2,08 milhões em banda larga.

Tendo por base este relatório da Anacom, a taxa de penetração de banda larga situava-se nos 43,7% (19,5% para acessos fixos e 24,2% para os acessos móveis)

A disponibilidade da banda larga é da maior relevância para o desenvolvimento do Comércio Electrónico, de acordo com Fonseca & Ferreira, (2006), pois torna mais atraente a experiência de compra, através da velocidade de navegação, da apresentação de conteúdos multimédia

(filmes, fotos, animações, etc.). O advento e a disseminação da fibra óptica vem melhorar a velocidade de navegação e conseqüentemente, facilitar o processo de compra através da Internet.

### 5.2.2 A Economia Digital e o Negócio Electrónico na Europa e em Portugal

Um dos indicadores utilizados na comparação de países ao nível de desenvolvimento da Economia Digital, e conseqüentemente na propensão para a adopção do negócio electrónico é o *e-readiness* da *Economist Intelligence Unit (EIU)*. Este indicador, com valor máximo de 10, reúne parâmetros como a conectividade, ambiente de negócios, ambiente sócio-cultural, ambiente legal, visão e política governamental e finalmente, a adopção por parte de negócios e consumidores.

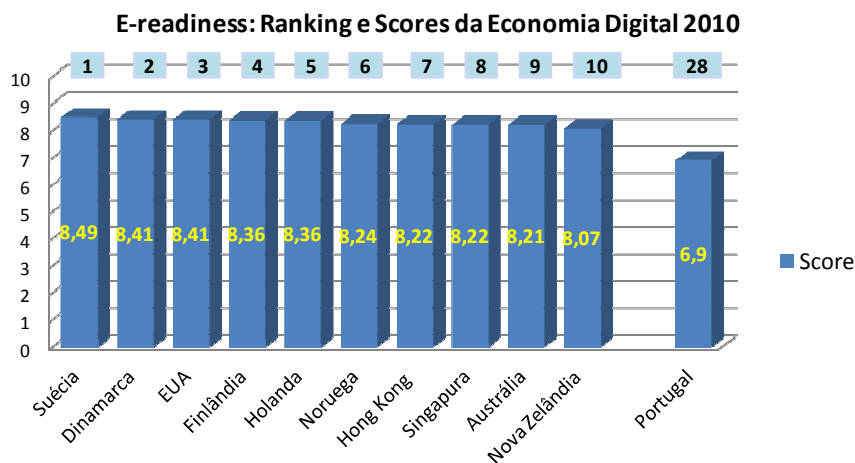


Figura 2. *E-readiness: Ranking e Scores da Economia Digital 2010* Fonte: EIU(2010) – Digital Economy Rankings 2010

Neste *ranking* Portugal ocupa a 28ª posição (mesma de 2009), com um *score* de 6,90, o que revela ainda algum défice sobretudo ao nível de parâmetros como conectividade (5,40) e ambiente de negócios (6,64), que estão abaixo do seu valor global de 6,9.

De acordo com outra fonte, a *Europe's Digital Competitiveness Report 2010*, Relatório da Comissão Europeia referido no site da UMIC – Agência para a Sociedade de Conhecimento, Portugal continua a progredir no desenvolvimento da Sociedade da Informação, obtendo indicadores muito positivos ao nível de Negócio Electrónico, de Comércio Electrónico e de Administração Pública Electrónica para empresas:

a) Indicadores de Negócio Electrónico (*eBusiness*) – em 4 destes 6 indicadores os valores para Portugal são significativamente superiores aos da média da UE:

Indicadores de Negócio Electrónico ( <i>eBusiness</i> ) - % das empresas			
Indicador	Portugal (2009)	UE 27	Ranking na UE
•Partilha electrónica de informação com clientes/fornecedores na gestão da cadeia de valor	31%	15%	2º
•Utilização de aplicações para integração dos processos de negócio internos em todas as empresas	55%	41%	6º
•Troca automática de documentos de negócio com clientes ou fornecedores	32%	26%	7º
•Utilização de aplicações para integração dos processos de negócio internos nas grandes empresas	82%	71%	8º
•Envio/recepção de facturas electrónicas	23%	23%	13º
•Utilização de gestão analítica de relações com o cliente	15%	17%	14º

Quadro 4. Indicadores de Negócio Electrónico

Fonte: Comissão Europeia 2010 – *Europe's Digital Competitiveness Report 2010*

b) Indicadores de Comércio Electrónico (*eCommerce*) – em 1 destes 3 indicadores os valores para Portugal são superiores aos da média da UE:

Indicadores de Comércio Electrónico ( <i>eCommerce</i> )			
Indicador	Portugal (2009)	UE 27	Ranking na UE
•Percentagem das empresas a venderem <i>online</i>	16%	12%	8º
•Comércio electrónico como percentagem do volume total de negócios das empresas	12%	13%	11º
•Percentagem das empresas a comprarem <i>online</i>	19%	24%	14º

Quadro 5. Indicadores de Comércio Electrónico

Fonte: Comissão Europeia 2010 – *Europe's Digital Competitiveness Report 2010*

c) Indicadores de Administração Pública Electrónica (*eGovernment*) – em todos estes 4 indicadores, Portugal tem valores superiores à média da EU:

Indicadores de Administração Pública Electrónica ( <i>eGovernment</i> )			
Indicador	Portugal (2009)	UE 27	Ranking na UE
•Percentagem dos serviços públicos básicos para empresas completamente disponíveis <i>online</i>	100%	86%	1º
•Percentagem dos quais para submeter propostas em sistemas de compras públicas ( <i>eTendering</i> )	17%	11%	3º
•Percentagem de empresas utilizando serviços de administração pública electrónica para entrega de formulários preenchidos	70%	55%	5º
•Percentagem de empresas que utilizam serviços de administração pública electrónica	77%	71%	15º

Quadro 6. Indicadores de Administração Pública Electrónica

Fonte: Comissão Europeia 2010 – *Europe's Digital Competitiveness Report 2010*

Observando dados do Eurostat relativos ao negócio electrónico, verifica-se que o peso do negócio electrónico no total das vendas das empresas em Portugal é de 12%, valor próximo da média da União Europeia, que é de 14%, como é visível na figura 3.

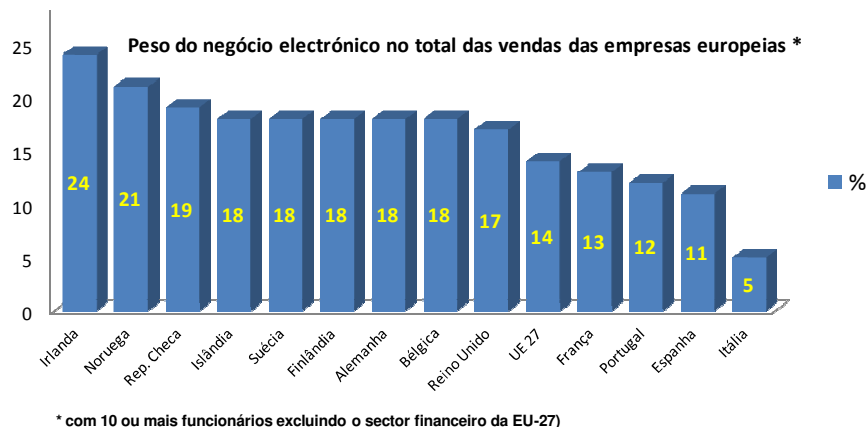


Figura 3. Peso do Negócio Electrónico nas Empresas. Fonte: Eurostat (2011) - E-commerce by Individuals and Enterprise. Dados de 2010.

O apuramento do valor do mercado total do negócio electrónico revela-se difícil, existindo algumas discrepâncias entre as várias fontes.

Segundo os dados do EITO - European Information Technology Observatory, - 2005-2009 relativo ao Comércio Electrónico na Europa, EU15 + Noruega e Suíça (Fonseca & Ferreira, 2006), estimava-se que o mercado total de Comércio Electrónico, *Business to Consumer* (B2C) + *Business to Business* (B2B) chegasse em 2009 aos 2 319 000 milhões de euros. Deste total, cerca de 20% corresponderia a B2C e 80% a B2B. Esta proporção é em parte confirmada por (Turban, et al., 2010), que refere que 85% do volume de Comércio Electrónico é feito por B2B.

Relativamente às vendas de retalho *online* (*Business to Consumer*), existem alguns estudos que estimam o valor deste mercado. De acordo com um estudo da consultora *Forrester*, citado pelo site *ecommercenews.com*, o mercado europeu deverá valer 92 000 milhões de euros em 2011, revelando um crescimento de 18%, a que corresponderá uma base de consumidores na ordem dos 205 milhões. Tendo em conta um estudo do Centre for Retail Research, pedido pela Kelkoo, citado no site Direct Commerce (<http://www.catalog-biz.com/tactics/European-online-sales-overtake-the-US-2637.asp>), o mercado europeu de vendas de retalho *online* terá sido em 2010, de cerca de 172 000 milhões de euros.

Quanto a Portugal, de acordo com um estudo da Jupiter Research (European *Online Retail Forecast 2007-2012*), citado na obra B-Mercator (Dionísio et al., 2009), o Comércio Electrónico evoluiu de 150 para 406 milhões de euros entre 2003 e 2006, estimando-se que chegue aos 1 200 milhões de euros em 2012, o que corresponderá a cerca de 0,8% do PIB.

Segundo o Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias (INE, 2010), cerca de 10% dos indivíduos entre os 16 e 74 anos, utilizam Comércio Electrónico através da Internet, o que corresponde a cerca de 1 milhão de pessoas.

No que diz respeito à utilização do negócio electrónico por parte das empresas, em 2010, de acordo com o Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas (INE, 2010), 30,2% das empresas em Portugal, com 10 e mais pessoas recorreram ao Comércio Electrónico. Este valor cresce em função da dimensão da empresa, sendo de 28,8% para as pequenas empresas, 37,7% para as médias empresas e de 49,9% para as grandes empresas.

### **5.2.3 Barreiras e dificuldades na implementação do Negócio Electrónico**

De acordo com dados da Eurostat, citados no Manual de Comércio Electrónico da Anacom - O Comércio Electrónico em Portugal\_O Quadro Legal e o Negócio (2004), as principais barreiras à compra *online* por parte das empresas europeias eram:

Principais barreiras à compra online por parte das empresas europeias ( em % do total das empresas)		
Barreiras	Portugal	UE 27 excepto NL
•Incerteza quanto aos contratos, termos de entrega e garantias	36%	40%
•Bens e serviços não adaptados ao Comércio Electrónico	40%	37%
•Incerteza ao fazer pagamentos	34%	37%
•Stock de potenciais fornecedores demasiado pequeno	20%	35%
•Problemas logísticos	29%	30%

Quadro 7. Barreiras à Compra *Online* nas Empresas Europeias

Fonte: Eurostat (2002), E-commerce database

Relativamente às vendas *online* estas barreiras mantêm-se sensivelmente com a mesma importância, acrescentando outras como:

Principais barreiras às vendas online por parte das empresas europeias ( em % do total das empresas)		
Barreiras	Portugal	UE 27 excepto NL
•Custo de desenvolvimento e manutenção do sistema	32%	40%
•Receio de prejudicar canais de venda existentes	28%	34%

Quadro 8. Barreiras à Venda *Online* nas Empresas Europeias

Fonte: Eurostat (2002), E-commerce database

Dionísio et al., (2009), na obra B-Mercator, referem como principais barreiras à adopção do Comércio Electrónico por parte das empresas, os seguintes factores:

- percepção de elevado investimento e da dificuldade em rentabilizá-lo;
- ausência de estratégia para o Comércio Electrónico;
- barreiras culturais na utilização de meios electrónicos;
- inexistência de conhecimento técnico por parte da empresa para implementar um sistema;
- falta de tempo.

No que toca à utilização da Internet e E-Commerce por parte de indivíduos, alguns estudos colocam aspectos relacionados com a segurança no topo das principais barreiras. Libermann & Stashevsky (2002), referem como principais riscos:

- Fraude na utilização do cartão de crédito na Internet;
- Prestação de informação pessoal;
- Pornografia e violência;
- Demasiada publicidade na Internet;
- Fiabilidade da informação;
- Falta de contacto físico;
- Não fornecimento dos produtos encomendados através da Internet;
- Falta do aspecto humano nas compras *online*;
- Dependência (vício) provocado pela Internet.

Miyasaky & Fernandez (2001), apontam a privacidade e segurança como os principais riscos e os maiores obstáculos ao desenvolvimento de actividades de Comércio Electrónico.

Ainda no que respeita à adopção do Comércio Electrónico por parte de clientes, Dionísio et al., (2009), referem as seguintes barreiras:

- receio quanto à segurança nos pagamentos e divulgação de dados *online*;
- acesso e experiência deficitárias na utilização da Internet por parte dos grupos-alvo.

As conclusões retiradas a partir dos dados da Eurostat, não são muito diferentes destas. Para esta fonte, as principais razões que são apontadas para os indivíduos não terem encomendado qualquer bem ou serviço através da Internet foram:

Razões apontadas para a não encomenda online de bens e serviços por parte de indivíduos (em % do total das indivíduos)		
Barreiras	Portugal	UE 27
•Não ter necessidade	24%*	17%*
•Preferir comprar pessoalmente numa loja, onde possam ver o produto	33%*	20%**
•Preocupações com a segurança nos pagamentos	21%*	11%*
•Preocupações com privacidade	19%*	10%*
•Preocupações em fornecer dados do cartão de crédito na Internet	14% **	10% **
•Preocupações de confiança sobre a recepção, devolução, queixas relativas aos bens ou serviços	15%*	9%*

Quadro 9. Barreiras à Encomenda *Online* por parte de Indivíduos

Fonte: Eurostat (2011), E-commerce by Individuals and Enterprise. \* Dados de 2009. \*\* Dados de 2005.

### 5.3. MODELOS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

Para Turban, et al., (2010), uma das principais características do Negócio Electrónico é que permite a criação de novos modelos de negócio.

*“Um modelo de negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e capta valor”* (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Outra definição, porventura mais pragmática, é *“o método de fazer negócio através do qual a empresa gera receitas para se sustentar, definindo como está posicionada na cadeia de valor e revelando quais as actividades que acrescentam valor ao produto ou serviço que fornece”*, (Rappa, 2010).

### **5.3.1 Os diferentes tipos de Modelo de Negócio Electrónico**

Turban et al. (2010) elencam os 5 modelos de negócio típicos no universo do Negócio Electrónico:

**1. Venda Directa Online (*Online Direct Marketing*)**- trata-se da típica loja *online*, de venda de produtos ou prestação de serviços, via electrónica, em que o fornecedor (produtor, retalhista ou prestador de serviços) vende directamente ao cliente ou consumidor, eliminando intermediários ou lojas físicas. Este modelo pode ser utilizado para produtos tangíveis (ex. *Continente Online*) mas é especialmente eficiente para produtos ou serviços que possam ser entregues electronicamente (ex. iTunes, ou Seguro Directo) e é praticado sobretudo em *Business to Consumer*, e nalguns casos de *Business to Business*.

**2. Sistemas Electrónicos de *Procurement* (*Electronic Tendering Systems*)**- trata-se de um modelo orientado para a aquisição de bens e serviços através de meios electrónicos. O comprador (normalmente público ou privado de grande dimensão) coloca o seu pedido (ex: caderno de encargos) *online*. Os potenciais fornecedores colocam também as suas propostas *online* para avaliação e escolha por parte do comprador. Este modelo está particularmente focado na sistematização e racionalização do processo de compra e é praticado sobretudo em *Business to Business*.

**3. Plataformas Electrónicas de Trocas e *E-Marketplaces* (*Electronic marketplaces and Exchanges*)**- são plataformas que servem de ponto de encontro entre compradores e vendedores para estes possam conduzir diferentes tipos de transacções (compra e venda ou troca de bens e serviços). Têm as funções de um mercado físico ou tradicional mas funcionam de forma mais eficiente graças aos sistemas electrónicos que proporcionam informação mais actualizada e serviços de apoio aos intervenientes. De acordo com Feldman (2000), os participantes – indivíduos ou organizações - podem assumir outras funções para além de compradores e de vendedores, como por exemplo “auditores, fornecedores de informação, fornecedores de serviços financeiros e outros intermediários”. Petersen et al. (2007), acrescenta ainda na definição de *e-marketplace* o factor neutralidade face a compradores e prestadores, como elemento que deve caracterizar um modelo deste tipo.



**4. Marketing Viral (*Viral Marketing*)** – trata-se de um modelo em que as empresas geram notoriedade para as suas marcas ou mesmo vendas induzindo utilizadores a enviar mensagens para outras pessoas ou a recrutar conhecidos e amigos para certos programas.

**5. Redes Sociais e Web 2.0 (*Social networking and Web 2.0 tools*)**- tratam-se de modelos assentes na possibilidade de diversos utilizadores interagirem entre si ou com a plataforma através de redes sociais e de comunidades virtuais de diferentes tipos. Apesar de grande parte da utilização destas plataformas serem gratuitas, têm associadas alguns serviços de maior valor acrescentado que são pagos (ex: LinkedIn).

### **5.3.2 Os diferentes tipos de Modelo de Receita no Negócio Electrónico**

Fonseca & Ferreira (2006) referem 5 tipos de modelo de receita:

- 1. Vendas** – são as receitas provenientes de vendas de bens ou serviços através das operações *online*;
- 2. Taxas de transacção** – são as receitas provenientes de comissões sobre vendas e transacções *online*;
- 3. Taxa de subscrição** – trata-se do pagamento de uma taxa para a subscrição de um serviço *online*;
- 4. Taxas publicitárias** – receita proveniente da cobrança pela inclusão de *banners* ou outros instrumentos publicitários no seu site,
- 5. Taxas de licenciamento** – cobrança de uma taxa pela utilização de marcas, produtos ou serviços.

Turban et al. (2010) acrescentam ainda as **Taxas de Afiliação (*Affiliate fees*)**, que são receitas obtidas através de comissões recebidas por se incluírem no seu site referências ou *links* para outros sites.

### **5.3.3 Propostas de Valor no Negócio Electrónico**

A proposta de valor consiste no “conjunto dos benefícios, incluindo os intangíveis, não quantificáveis que uma empresa pode gerar através da utilização do seu modelo de negócio” (Turban et al., 2010).

Amit & Zott (2001) identificam 4 fontes de criação de valor no Negócio Electrónico:

1. Eficiência de custos nas transacções, graças a uma maior rapidez e mais informação disponível na tomada de decisão, tal como mais opções de escolha e maiores economias de escala;
2. Complementaridades, ou seja a possibilidade de oferta de produtos ou serviços, que em conjunto proporcionam mais valor que individualmente;
3. Fidelização (*Lock-in*), devido à manutenção de clientes e parceiros e menor propensão para a mudança para a concorrência;
4. Novidade, pelas formas inovadoras de ligar parceiros, de estruturar transacções e de abordar novos mercados.

#### **5.4. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO E PRINCIPAIS CAUSAS DE INSUCESSO NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO**

##### **5.4.1 Factores Críticos de Sucesso**

O Negócio Electrónico desde que se iniciou com o advento da Internet no início dos anos 90, até aos dias de hoje, já passou por várias etapas e já construiu um histórico que permite alguma aprendizagem sobre quais os factores determinantes para o seu sucesso e quais os principais erros cometidos neste tipo de negócio.

Pavlou & Gefen (2004) referem que a confiança institucional é fundamental, ou seja a necessidade de existirem mecanismos de terceiros que facilitem o sucesso das transacções. Referem concretamente mecanismos para permitir feedback, serviços de *escrow* de terceiros e garantias com cartões de crédito.

Turban et al. (2010) referem os seguintes factores críticos de sucesso: 1) Boa gestão do ponto de vista técnico e organizacional; 2) Abordagem orientada para o cliente; 3) Tratamento rápido e apropriado de problemas; 4) Adequação dos produtos à venda *online* (especialmente produtos digitais); 5) Aceitação da compra *online* por parte do consumidor.

Kuballa, (2006) refere os seguintes factores críticos de sucesso: 1) Cultura inovadora; 2) Foco nas competências core; 3) Customer Relationship Management (CRM); 4) Gestão eficiente da Cadeia Logística.

No caso concreto de *Business to Business*, Esichaikul & Chavananon (2001) referem que os 3 factores críticos de sucesso mais importantes são: 1) Prontidão por parte dos parceiros de negócio; 2) Integração da informação dentro da empresa e cadeia de abastecimento; 3) Exaustividade (*completeness*) do sistema de Comércio Electrónico.

Lunn, M. (2002) refere ainda os seguintes factores críticos de sucesso, no que respeita a *e-marketplaces*: 1) Prestação de serviços mais especializados por parte da plataforma; 2) Oferta de serviços colaborativos facilitando e permitindo o acesso a um maior número de fornecedores; 3) Manutenção de uma posição de neutralidade evitando o favorecimento de compradores ou fornecedores; 4) Definição correcta dos compradores-alvo e fornecedores-alvo; 5) Foco na participação dos fornecedores/prestadores de serviço.

#### **5.4.2 Principais causas de insucesso no Negócio Electrónico**

Turban et al. (2010) referem que as principais causas do insucesso do Negócio Electrónico estão associadas a: 1) Modelos de negócio errados; 2) Dificuldade em gerar receita (demasiada dependência de receitas publicitárias); 3) Falta de rendibilidade; 4) Demasiada exposição ao risco; 5) Elevados custos de recrutamento de clientes; 6) Fraca performance do negócio; 7) *Websites* pouco dinâmicos e demasiado estáticos.

### **5.5. EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS E CASOS DE SUCESSO**

De seguida vamos analisar alguns casos de sucesso, de uma empresa portuguesa e de uma multinacional, bem como os correspondentes modelos de negócio.

#### **5.5.1 Caso Econstroï**

O caso Econstroï é um reconhecido exemplo de boas práticas referido por vários autores (Dionísio et al, 2009; Vasconcelos & Martins, 2006; e ainda Fonseca & Ferreira, 2006).

A Econstroi é um portal *E-Marketplace*, lançado em 2001, que tem por objectivo, por um lado constituir um ponto de encontro entre empresas compradoras, entidades públicas e empresas prestadoras de serviços, no sector das obras e construção, e por outro sistematizar os processos inerentes à actividade de compra neste sector.

Em seguida é apresentado o seu modelo de negócio à luz do Modelo do *Four-Box Business Model Framework* de Johnson (2010):

### MODELO DE NEGÓCIO ECONSTROI

Four-Box Business Model Framework (Johnson, 2010)	
NOME	<b>econstroi.pt</b>
RECURSOS CHAVE (Key resources)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infra-estrutura IT- plataforma electrónica fortemente protegida contra intrusão e roubo de dados</li></ul>
PROCESSOS CHAVE (Key processes)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra – colocação de pedidos e recepção de propostas electronicamente (em ambos os casos)</li><li>• Venda – notificação do fornecedor via e-mail do pedido de proposta</li><li>• PPA (Procedimentos públicos de aquisição) – colocação do caderno de encargos por parte das entidade públicas, notificação do vendedor, consulta e envio de propostas por parte do vendedor.</li></ul>
PROPOSTA DE VALOR (Customer value proposition)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acesso a preços mais baixos por parte dos compradores</li><li>• Acesso a mais clientes, logo mais vendas por parte dos vendedores</li><li>• Simplificação e redução de custos com processos administrativos</li><li>• Maior rapidez na localização das melhores soluções</li></ul>
FORMULA DE LUCRO (Profit formula)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Receitas:</b> Provenientes da subscrição anual para compradores e fornecedores + publicidade + outros serviços</li></ul>

Quadro 10. Modelo de Negócio da Econstroi

Fonte: Análise do autor

Os factores críticos de sucesso no caso Econstroi são:

1. Boa gestão do ponto de vista dos processos de compra, venda e PPA;
2. Modelo de receita assente na subscrição anual, cujo custo relativamente alto para os clientes, é mais do que compensado pelo valor gerado através da redução de preços de compra e simplificação e redução de custos de diversa ordem.

#### 5.5.2 Amazon.com

A Amazon é outro reconhecido exemplo de boas práticas referido também por alguns autores (Osterwalder & Pigneur, 2010 e Turban, et al., 2010). Trata-se da maior loja *online* de retalho dos EUA, focada na venda de livros, dvds, cds e outros artigos de electrónica de consumo.

O seu modelo de negócio à luz do Modelo do *Four-Box Business Model Framework* de Johnson (2010) é:

### MODELO DE NEGÓCIO AMAZON

Four-Box Business Model Framework (Johnson, 2010)	
NOME	amazon.com
<b>RECURSOS CHAVE</b> ( <i>Key resources</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura IT e software</li> <li>• Infra-estrutura global de <i>customer service (fulfillment)</i> para tratamento da encomenda e entrega atempada do produto</li> <li>• Informação sobre os clientes</li> </ul>
<b>PROCESSOS CHAVE</b> ( <i>Key processes</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Customer service (fulfillment)</i> – satisfação da encomenda no tempo previsto, para qualquer dos países onde opera</li> <li>• Desenvolvimento e manutenção da infra-estrutura IT e de software</li> </ul>
<b>PROPOSTA DE VALOR</b> ( <i>Customer value proposition</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On line retail shop - acesso e compra conveniente via online de milhões de itens (livros, etc.)</li> <li>• Fulfillment by Amazon- serviço de venda e entrega de produtos de terceiros</li> <li>• Amazon Web – cedência de espaço de servidor e espaço de <i>data center</i> a terceiros</li> </ul>
<b>FORMULA DE LUCRO</b> ( <i>Profit formula</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Receitas:</b> Provenientes da venda online + taxas pela utilização do serviço de <i>fulfillment by Amazon</i> + taxas pela utilização de meios informáticos (<i>servidor e data center</i>) por parte de terceiros + taxas do programa de afiliação</li> <li>• <b>Estrutura de custos:</b> Assente sobretudo em tecnologia de marketing e <i>customer service</i></li> </ul>

Quadro 11. Modelo de Negócio da Amazon

Fonte: Análise do autor

Os factores críticos de sucesso no caso Amazon são:

1. Eficiência operacional e excelência na gestão de todas as etapas do processo de compra por parte dos clientes, desde o momento da encomenda até à entrega (*fulfillment*);
2. Elevado nível de satisfação por parte do cliente (60% das encomendas são de clientes antigos), em resultado de um excelente nível de serviço, assente numa vasta oferta de produtos *online* a preços competitivos, na rapidez de entrega, numa “customização” em resultado da utilização do histórico de informação do cliente;
3. Forte notoriedade e *brand equity* da marca Amazon;
4. Capacidade de acrescentar outras fontes de receita à clássica receita da venda como por exemplo taxas sobre diversos serviços prestados.

## **5.6. A ERA DA COLABORAÇÃO E AS NOVAS OPORTUNIDADES PARA O NEGÓCIO ELECTRÓNICO**

O aparecimento da Web 2.0 veio mudar a forma como os utilizadores interagem com a Internet. O consumidor passa de uma relação de Monólogo para uma relação de Diálogo, como referem Dionísio et al., (2009), em que este passa não só a receber informação mas também a contribuir para a rede. De acordo com Tapscott & Williams (2006), a Web 2.0 facilita e reduz os custos de colaboração permitindo às empresas recorrer de forma crescente, a uma *pool* global de talento. Embora o tema da colaboração em massa não seja o objecto desta tese, este é referido para demonstrar que existe um crescente número de pessoas, ou seja um grande mercado potencial de prestadores, que está disposto a contribuir, de forma de forma gratuita ou remunerada, com o seu trabalho e talento através da Internet.

Outra consequência da era da colaboração em massa, é o desenvolvimento e proliferação do software *Opensource*. Trata-se de software grátis, desenvolvido muitas das vezes de forma pública e colaborativa, o que faz decrescer de forma dramática os custos de desenvolvimento de soluções informáticas, incluindo a implementação de plataformas e soluções de Negócio Electrónico.

Finalmente, pode-se referir ainda um outro contributo da era da colaboração de massas, não só para o Negócio Electrónico, mas para todos os projectos em que seja necessário reunir capital. Trata-se da possibilidade de muitas pessoas com pequenas contribuições individuais poderem financiar novos projectos, através do instrumento denominado de *Crowdfunding*.

## **6. QUADRO DE REFERÊNCIA**

Da análise aos elementos apresentados no capítulo anterior constata-se que se verifica um conjunto de pressupostos favoráveis à implementação de projectos de Negócio Electrónico:

- Existe em Portugal um número significativo de utilizadores de Internet, cerca de 5 milhões, o que corresponde a aproximadamente 50% de penetração e com tendência a aumentar. Mais de 90% das ligações em Portugal são feitas através de banda larga, o que é fundamental para o desenvolvimento do Negócio Electrónico;
- Existe em Portugal cerca de 1 milhão de utilizadores de Negócio Electrónico que recorrem a esses serviços numa base regular;
- A esmagadora maioria dos autores vê o Negócio Electrónico como uma realidade incontornável, no mundo e em particular Portugal, e com tendência de crescimento. A aprendizagem realizada nos últimos 15-20 anos, veio permitir um *fine tuning* constante dos modelos de negócio na direcção da sua sustentabilidade e viabilidade económica.
- Persistem algumas barreiras à utilização do Negócio Electrónico, das quais as mais relevantes são as preocupações com o pagamento electrónico, com a cedência de dados pessoais e do cartão de crédito. Contudo existem soluções que permitem mitigar estas preocupações, como é o caso do pagamento através da referência Multibanco;
- O sucesso no Negócio Electrónico, que os casos evidenciam, resulta sobretudo da definição de modelos de negócio e de receita sustentáveis, de uma clara criação de valor para o cliente e de uma preocupação com o serviço ao cliente de forma a garantir níveis elevados de satisfação por parte deste último;
- Com o advento da *Web 2.0*, o utilizador de Internet passa de um papel passivo para um papel de maior participação, aumentando a sua disponibilidade para contribuir e eventualmente prestar serviços através desta ferramenta;
- A crescente disponibilização de know-how técnico e de carácter informático, através de *Opensource*, o recurso a serviços como *website cloning*, e a oferta de soluções prontas a implementar, vieram reduzir significativamente os custos de implementação de plataformas para Negócio Electrónico e assim viabilizar novos modelos de negócio.

É com base neste quadro de referência, que se procurará construir um plano de negócio para uma plataforma electrónica de compra e prestação de serviços profissionais.

Esta plataforma terá 2 tipos de clientes:

1. **O Comprador de Serviços (CS)** – empresas ou indivíduos que necessitam de serviços profissionais, que vão desde a tradução ao apoio jurídico, sem esquecer áreas como o design, programação e serviços financeiros, que pretendem de uma forma rápida e eficiente obter várias propostas e ter acesso aos melhores preços simplificando o processo de *procurement*.
2. **O Prestador de Serviços (PS)** – empresas ou indivíduos, sobretudo *freelancers*, com know-how e vocação em determinadas áreas, com capacidade e interesse em prestar serviços mas que não têm acesso ao cliente por desconhecimento ou por limitações de ordem comercial.

Esta plataforma pretende aproveitar a crescente apetência por parte de empresas e indivíduos para a compra através da Internet, procurando utilizar uma disponibilidade, que se prevê crescente (devido às perspectivas de aumento de desemprego), de uma mão-de-obra qualificada em diversas áreas da prestação de serviços profissionais.

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

1. **Estrutura de custos reduzida** – tanto ao nível de custos de implementação como de funcionamento;
2. **Modelo de receita assente primordialmente em taxas de subscrição e comissões** sobre o valor do trabalho transaccionado, e secundariamente noutras fontes como a publicidade;
3. **Construção de marca** – o nome da marca e respectivo logo deverá estar sempre associado a todas as actividades da plataforma. O nome deverá ser simples, de fácil memorização e verbalização, não só por parte de clientes de língua portuguesa, mas também de clientes internacionais.
4. **Preocupação com o serviço a clientes** e sua satisfação, na medida da compatibilidade com uma estrutura de custos reduzida, por forma a que estes sejam os principais prescritores da marca.

Estes são os pilares, que a análise mais aprofundada dos próximos capítulos deverá validar ou corrigir.



## 7. ANÁLISE DE MERCADO

### 7.1. DEFINIÇÃO DO MERCADO

#### 7.1.1 Mercado de Transacção de Serviços

Este mercado corresponde ao conjunto de todos os serviços susceptíveis de serem transaccionados, num contexto legal com recurso a uma plataforma electrónica que sirva de facilitador, no encontro entre comprador e prestador de serviços, bem como na sua transacção e respectivo pagamento. Pressupõe, naturalmente, que ambas as partes tenham acesso a meios electrónicos para possibilitar o contacto entre as partes ou entre estas e a plataforma.

Excluem-se para já os serviços prestados por pessoas ou entidades que não tenham *e-mail* ou acesso à Internet, devido à impossibilidade destes em aceder à plataforma.

Trata-se de um vasto universo de serviços, que pode ser segmentado, de acordo com os seguintes critérios:

#### 1. Tipo de comprador a quem se destina:

Tipo de Comprador a quem se destina	
Serviços Particulares ou Familiares	Serviços Corporativos ou Profissionais
<b>Características:</b> Serviços de proximidade, adquiridos em nome da família ou a título individual, com vista à satisfação de necessidades eminentemente domésticas ou particulares.	<b>Características:</b> Serviços adquiridos por entidades individuais ou colectivas com vista à satisfação de necessidades de ordem profissional.
<b>Categorias de Serviços Particulares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Serviços e Trabalhos Domésticos:</b> serviço de canalizadores, instalações e reparações eléctricas, de carpintaria, de pintura de paredes, remodelação, jardinagem, vedações, tratamento de piscinas, etc.</li><li>• <b>Serviços e Trabalhos Pessoais:</b> babysitting, passeio de cães, acompanhamento de idosos, fisioterapia, etc.</li><li>• <b>Serviços e Trabalhos Auto:</b> serviço de mecânica, de reparações eléctricas auto, de pintura auto, etc.</li></ul>	<b>Categorias de Serviços Corporativos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Serviços de Programação e Informática</b> – website design, programação de website, desenvolvimento de software, etc.</li><li>• <b>Serviços Administrativos</b> – processamento de texto, <i>mailing lists</i>, transcrições, encartes, envelopagem, etc.</li><li>• <b>Serviços de Redacção</b> – <i>copy writing</i>, redacção de conteúdos de website, de <i>blogs</i>, de artigos, traduções, revisão de textos, etc.</li><li>• <b>Serviços de Design e Multimédia</b> – design gráfico, ilustrações, brochuras, folhetos, vídeos, banners, logos, etc.</li><li>• <b>Serviços de Marketing</b> – adaptação de anúncios, marketing de motores de busca, geração de leads, impressão de folhetos, autocolantes, serviços de <i>handling</i>, construção de expositores.</li><li>• <b>Serviços Consultoria</b> – contabilidade, declarações fiscais, consultoria fiscal, preparação de planos de negócio, consultoria financeira, etc.</li><li>• <b>Serviços Legais</b> – revisão de contratos, acordos de cessação de contrato de trabalho, registo de marcas e patentes, etc.</li></ul>

Quadro 12. Segmentação dos Serviços por Tipo de Comprador

Fonte: Análise do autor

## 2. Forma de prestar o serviço:

Forma de Prestar o Serviço	
Prestação do serviço à distância	Prestação do serviço <i>in loco</i>
<p><b>Características:</b> Serviços que podem ser prestados e entregues num local diferente e distante do local do comprador.</p> <p>A abordagem deste segmento de serviços por parte desta plataforma, implica que, para além da colocação dos pedidos por parte do comprador, o prestador coloque obrigatoriamente as suas propostas na plataforma. A entrega e pagamento poderão ser feitos de forma directa ou através da plataforma, ficando esta decisão ao critério das partes. No final do processo, o comprador fica ainda obrigado a colocar no site a classificação ou "rating" do prestador de serviços.</p>	<p><b>Características:</b> Serviços que pela sua natureza exigem um contacto directo e <i>in loco</i> com o comprador para avaliar a sua necessidade e definir o valor a cobrar (ex: serviços de canalização, carpintaria, e outros que impliquem deslocação ao domicílio).</p> <p>Para este segmento de serviços, as obrigações de ambas as partes para com a plataforma mantêm-se, ou seja a colocação de pedido e o "rating" por parte do comprador e a colocação da proposta por parte do prestador. Não existe por razões práticas a possibilidade de entregar o trabalho através da plataforma.</p>

Quadro 13. Segmentação dos Serviços por Forma de Prestação.

Fonte: Análise do autor

## 7.2. O MERCADO POTENCIAL - VALOR

É de extrema importância ter uma noção mais ou menos quantificada do potencial do mercado. Nesta secção procurar-se-à estimar este potencial com base em 2 critérios:

### 7.2.1 Volume de Serviços Transaccionados em Portugal

Será extremamente difícil estimar o valor exacto do volume de serviços em Portugal susceptíveis de serem transaccionados electronicamente. No entanto, procurar-se-à identificar algumas grandezas que possam dar algumas pistas para dimensionar o mercado.

#### 1. Peso dos serviços na economia portuguesa

De acordo com dados do Departamento de Prospectiva e Planeamento, do Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território, apresentados no quadro 14, o peso do sector terciário, ou seja, dos Serviços foi superior a 70% do total do Valor Acrescentado Bruto (VAB) em 2006, tendência confirmada por dados mais recentes de 2009 (INE -Anuário Estatístico de Portugal 2009 p. 257).

Restringindo o âmbito dos serviços aos serviços comercializáveis prestados às empresas, o peso é de cerca de 14% do VAB de Portugal, o que se traduz num valor absoluto de cerca de **20 000 milhões de euros**.

**Estrutura Sectorial do VAB e Emprego**

Sector de actividade	1995		2000		2006	
	VAB	Emprego	VAB	Emprego	VAB	Emprego
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Sector primário	5,8	14,4	3,8	12,6	2,8	11,8
Sector secundário	28,3	32,5	27,6	32,9	24,3	28,7
Indústria	21,9	23,3	20,0	21,4	17,7	18,5
Construção	6,4	9,3	7,6	11,6	6,6	10,2
Sector terciário	66,0	53,0	68,6	54,5	72,9	59,5
Serviços comercializáveis	44,1	30,8	44,7	31,5	46,4	35,4
Serviços prestados às empresas	13,6	4,6	14,5	5,4	14,6	6,4
Outros serviços prestados principalmente às empresas	4,9	3,5	5,2	4,2	5,1	5,1
Serviços não comercializáveis	21,9	22,2	24,0	22,9	26,5	24,1

Fonte: DPP com base nas Contas Nacionais definitivas 1995-2006.

Quadro 14. Estrutura Sectorial do VAB e Emprego

Fonte: DPPRI, Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território (2009).

## **2. Volume de serviços transaccionáveis *online***

A tarefa de estimar quantos destes 20 000 milhões de euros poderão ser transaccionados *online*, constitui um enorme desafio, podendo dar origem à utilização de variados critérios. Se for tomado em consideração que o peso do Comércio Electrónico no PIB será de cerca de 0,8%, como foi referido na secção 5.2, e se for aplicada a mesma percentagem aos 20 mil milhões referidos, o mercado de serviços *online* será da ordem dos **160 milhões de euros**.

### **7.2.2 Número de fornecedores e prestadores de serviços disponíveis em Portugal**

Estimar o potencial do mercado, com base no número destes profissionais, é particularmente relevante para o modelo de negócio deste projecto, já que assenta também na cobrança de *fees* de adesão aos fornecedores e prestadores de serviço.

Seguindo esta linha de raciocínio, o potencial deste mercado corresponderá ao total de fornecedores e prestadores de serviço, multiplicados pelo valor médio do *fee* a cobrar, cálculo esse que será apresentado mais adiante.

De acordo com o INE, a população empregada em Portugal, será de cerca de 5 000 000 de pessoas, divididas por 10 grupos que vão desde quadros superiores até às forças armadas, como se pode verificar no quadro seguinte:

**II.5.9 - População empregada segundo a profissão principal**

Unidade: milhares		Unit: thousands									
	Total	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	Técnicos e profissionais de nível intermédio	Pessoal administrativo e similares	Pessoal dos serviços e vendedores	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	Operários, artífices e trabalhadores similares	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	Trabalhadores não qualificados	Forças armadas
Portugal											
2000	5 020,9	339,7	335,5	379,8	492,8	655,0	559,8	1 092,5	435,2	698,1	32,6
2005	5 122,6	468,5	438,7	439,6	506,7	695,7	560,0	955,8	409,3	619,7	28,5
2006	5 159,5	397,2	448,5	452,7	492,9	742,8	559,2	1 014,9	410,9	610,5	29,8
2007	5 169,7	344,5	442,6	453,0	479,7	767,1	562,2	1 020,8	402,8	662,1	35,0
2008	5 197,8	321,7	464,6	480,5	482,0	789,8	565,7	1 006,3	390,3	665,9	31,1
2009											
Portugal	5 054,1	333,4	476,9	477,8	477,6	798,5	552,3	915,1	400,6	592,6	29,3

Quadro 15. População empregada segundo a profissão principal

Fonte: Anuário Estatístico de Portugal (2009)

Os prestadores de serviços com potencial para utilizar a plataforma na transacção de serviços encaixam sobretudo nos seguintes grupos:

- **Especialistas das profissões intelectuais e científicas** – incluem entre outros, engenheiros, professores, economistas, juristas, biólogos, tradutores, etc.
- **Técnicos e profissionais de nível intermédio** - incluem entre outros, programadores, operadores de informática, técnicos de construção, técnicos de electricidade, higiene e segurança, etc.
- **Operários, artífices e trabalhadores similares** - incluem entre outros, artesãos, carpinteiros, pintores, canalizadores etc.

O total de profissionais destas 3 categorias totaliza aproximadamente 1,9 milhões de pessoas, mas nem todos eles são prestadores de serviços com potencial para fazer uso da plataforma (ex: operários), pelo que se fará uma estimativa conservadora, que não ultrapasse **1 000 000 de potenciais prestadores de serviços**.

Se for considerado um valor médio anual de *fee* de aproximadamente 35 euros, o mercado potencial será de **cerca de 35 milhões de euros**.

### 7.3. PLAYERS E CONCORRENTES

No mercado de transacção de serviços através da Internet, podemos distinguir 4 grandes tipos de modelo:

1. **E-Marketplace para serviços profissionais** - por ex: Elance.com (EUA), O-Desk.com (EUA), TrabalhoLivre.com (Portugal).
2. **Sites de Classificados** - por ex: OLX.pt (Portugal), Coisas.com (Portugal), Custojusto.pt (Portugal).
3. **Directórios de Empresas e Serviços** – por ex: Páginas Amarelas.
4. **Comunidades de utilizadores** - por ex: Angie’s List (EUA).

O quadro seguinte sumariza as principais diferenças entre estes diversos modelos de plataforma:

Players	Elance/ O-Desk (EUA)	Trabalho Livre (Portugal)	Coisas/OLX/ Custo Justo (Portugal)	Páginas Amarelas (Portugal)	Angie’s List (EUA)
<b>Modelo</b>	E-marketplace de serviços profissionais	E-marketplace de serviços profissionais	Sites de Classificados	Directórios de Empresas e Serviços	Comunidade de utilizadores
<b>Colocação e Resposta a Pedido</b>	Na plataforma	Na plataforma	Só consulta e colocação de anúncios	Só lista de contactos de empresas e fornecedores	Só lista de contactos de empresas e fornecedores
<b>Matchmaking entre Compradores e Prestadores</b>	<i>matchmaking</i> passivo	<i>matchmaking</i> passivo	Não	Não	Não
<b>Contacto entre Compradores e Prestadores</b>	Só na plataforma sob anonimato	Na plataforma ou directo	Directo	Directo	Directo
<b>Entrega e Pagamento</b>	Só na plataforma	Na plataforma ou directamente	Directamente	Directamente	Directamente
<b>Receitas</b>	• % sobre valor transaccionado • Publicidade	• Publicidade • Receitas de serviços premium	• Publicidade	• Publicidade	• Membership fees • Publicidade

Quadro 16. Comparação entre Modelos Electrónicos de Transacção de Serviços

Fonte: Análise do autor

Mais à frente, no capítulo 9. Análise Competitiva, proceder-se-á a uma observação mais detalhada das características de cada um destes modelos.

## **7.4. NECESSIDADES DO MERCADO**

Esta secção tem como objectivo identificar as necessidades não satisfeitas do mercado quanto a este serviço, começando por analisar o actual comportamento do consumidor em matéria de compra de serviços.

### **7.4.1 Comportamento actual do Comprador**

#### **1. Mercado Particular/Familiar**

O comprador, seja em nome individual ou da família, que procure serviços dirigidos para necessidades domésticas ou com elas relacionadas, quando não conhece um prestador de um serviço que necessite vai à procura. Normalmente esta busca pode assumir 2 formas:

1. Consulta uma lista de potenciais prestadores que obtêm através das páginas amarelas, Google, Telelista, cartões na caixa de correio, etc.
  - H1.1: Selecciona um deles sem ter um critério definido, contacta e pede preço. O preço parece-lhe razoável, ou seja se este se enquadrar no intervalo que está disposto a pagar, aceita e adjudica.
  - H1.2: Define uma *shortlist* entre 2 a 4, contacta e pede preços a todos. Escolhe a melhor opção e adjudica. Isto acontece quando os valores em jogo são grandes, caso contrário não se justifica o trabalho de *procurement*.
2. H2: Pede a amigos/conhecidos se alguém conhece alguém que faça determinado serviço, evitando ter trabalho na busca da melhor opção, ou procurando minimizar o risco de incumprimento contactando alguém recomendado.

Nas hipóteses H1.1 e H2, não há qualquer garantia que o comprador esteja a pagar o melhor preço. Na hipótese H1.2, poderá efectivamente obter o melhor preço, mas à custa de um esforço para o qual muitas vezes não está disponível.

#### **2. Mercado Corporativo/Profissional**

Em muitas das empresas já existe a prática do *procurement*, feita normalmente junto de um conjunto de entidades, com quem têm alguma proximidade, geográfica ou de relacionamento, deixando de fora muitas outras por desconhecimento da sua existência.

Este processo de *procurement* quando existe é reconhecidamente penoso em termos de consumo de tempo, o que faz com que as empresas o evitem, acabando por manter uma lealdade para com o fornecedor inicialmente escolhido, nos trabalhos e projectos seguintes.

Esta renitência em procurar o melhor fornecedor para cada trabalho ou projecto, partindo do pressuposto de que quem apresentou o melhor preço a primeira vez terá sempre no futuro o melhor preço, pode custar bastante dinheiro às empresas, por não saberem ou não quererem ir atrás de outras opções de fornecimento mais favoráveis.

#### **7.4.2 Necessidades não satisfeitas do mercado**

O *matchmaking*, de acordo com Alpar (2010), consiste no “*processo de encontrar pontos de sintonia entre as intenções de compra e de venda*” das partes envolvidas. No caso dos serviços, consiste em procurar e detectar quem pode resolver um problema de prestação de serviços, apresentando vários fornecedores possíveis e dentro destes a melhor opção, tendo em conta os seguintes critérios:

##### **1. Preço mais baixo**

###### Solução:

- Apresentação de uma *shortlist*, em tempo útil, com propostas e cotações de diferentes fornecedores, prontas a escolher por parte do comprador.

###### Benefícios:

- Poupança de tempo e trabalho por parte do comprador, uma vez que não necessita de contactar fornecedores a pedir cotações;
- Acesso a um maior número de fornecedores, e consequentemente a mais opções que antes não teria acesso;
- Maior transparência, dado que pode haver corrupção nas compras em algumas empresas;
- Melhor capacidade de decisão uma vez que tem informação sobre nível de serviço e preços propostos;
- Melhor preço devido a maior concorrência entre fornecedores.

## **2. Fiabilidade e Confiança**

### Solução:

- Juntamente com a *shortlist* é apresentado um *rating*/classificação do prestador do serviço, atribuído por anteriores compradores.

### Benefícios:

- Maior confiança na escolha do fornecedor, uma vez que nem sempre existem amigos ou conhecidos que recomendem determinado prestador de serviços.

### **7.4.3 Benefícios na Perspectiva do Fornecedor/Prestador de Serviços**

Do ponto de vista do fornecedor/prestador de serviços, este serviço oferece alguns benefícios da maior relevância, que serão a base para justificar o pagamento de um *fee* de adesão por parte destes, como se explicará na secção do modelo de negócio.

#### **1. Foco na especialidade do fornecedor e não no esforço comercial**

Os prestadores de serviços são sobretudo especialistas na sua área específica, e muitas vezes não têm vocação para actividade comercial de angariação de projectos e de trabalhos. Este serviço vem permitir que os fornecedores se foquem na sua especialidade, deixando à plataforma a função comercial de procurar e entregar os pedidos de trabalhos.

#### **2. Acesso a mais trabalhos/projectos**

Outro dos benefícios é o acesso a mais trabalhos e projectos e em consequência a um aumento de rendimentos. A possibilidade de trabalhar à distância abre um conjunto de oportunidades de prestação de serviços que vai muito para além do circuito dos habituais contactos, muitas vezes circunscritos a uma determinada área geográfica.



## 7.5. ANÁLISE EXTERNA

Neste capítulo vai-se começar por abordar a envolvente externa, à luz de vários modelos de análise - Wheelen (Wheelen & Hunger 2010), o modelo das 5 Forças de Porter, e finalmente, a análise externa do modelo SWOT.

### 7.5.1 Modelo de Wheelen

Nesta secção começa-se por analisar a envolvente externa, à luz do modelo de Wheelen (Wheelen & Hunger 2010), concretamente no que respeita ao ambiente societal e ao ambiente específico da indústria.

AMBIENTE SOCIETAL (ANÁLISE PEST)	AMBIENTE ESPECÍFICO (INDÚSTRIA)
<p><b>Político-legal (P):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente legal favorável à interacção através de meios electrónicos - fácil interacção on-line com autoridades fiscais, obrigatoriedade dos “recibos verdes” electrónicos.</li> <li>• Legislação de subsidio de desemprego desincentivadora do trabalho independente – perda de subsidio se o desempregado prestar serviços num valor acima de metade do salário mínimo.</li> <li>• Elevada fiscalidade que estimula a prestação sem recibo, sobretudo quando o cliente não pode deduzir IVA, (ex: serviços particulares).</li> </ul>	<p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes segmentados entre compradores e prestadores de serviços.</li> <li>• Compradores por sua vez segmentados entre famílias/particulares e empresas.</li> <li>• Reduzido custo de mudança – facilidade em mudar de fornecedor por parte do cliente</li> <li>• Compradores habituados a procurar profissionais na internet (ex: Google), mas não a colocar a necessidade/problema.</li> <li>• Prestadores de serviços muito atomizados e anónimos.</li> </ul>
<p><b>Económico (E):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de recessão ou de muito fraco crescimento económico em Portugal e na UE.</li> <li>• Tendência de crescente aumento do desemprego em Portugal e na UE.</li> <li>• Predominância da transacção a crédito em detrimento do pronto pagamento.</li> </ul>	<p><b>Fornecedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido à natureza do negócio (plataforma de intermediação) não existem fornecedores numa perspectiva operacional do negócio, mas sim de serviços de suporte e de imobilizado.</li> </ul>
<p><b>Socio-cultural (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência para a prestação de serviços sem recibo, sobretudo ao nível de serviços particulares.</li> <li>• Apetência crescente pelo uso da internet e pelo negócio electrónico por parte da população portuguesa e mundial.</li> <li>• Web 2.0 – relação bilateral com a Internet – o utilizador não só recebe da Internet, como contribui cada vez mais.</li> <li>• Wikinomics/ Crowdsourcing - crescente utilização do know-how detido por um público vasto e anónimo ao serviço da actividade económica.</li> </ul>	<p><b>Concorrentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites de anúncios e de directórios de empresas, grátis para os utilizadores, mas com nível de serviço muito baixo (ex: <a href="http://custojusto.pt">custojusto.pt</a>, <a href="http://coisas.com">coisas.com</a>, <a href="http://olx.pt">olx.pt</a>, páginas amarelas).</li> <li>• Um site de intermediação orientado sobretudo para freelancers, com serviço base de “matchmaking” gratuito e restantes serviços (ex: pagamentos) pagos (<a href="http://trabalholivre.com">trabalholivre.com</a>). Site aparentemente antiquado e pouco dinâmico, possivelmente refém do modelo de negócio assente sobretudo em receitas de publicidade.</li> </ul>
<p><b>Tecnológico (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente disponibilidade de recursos electrónicos (mais acessíveis e mais baratos).</li> <li>• Alguma vulnerabilidade dos sistemas electrónicos à cyber-pirataria.</li> </ul>	

Quadro 17. Modelo de Wheelen – Análise da Envolvente Externa

Fonte: Análise do autor

### 7.5.2 Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter, tem como objectivo analisar o ambiente competitivo e a atractividade da indústria à luz da rivalidade entre a empresa e os demais actores da indústria, pelos comportamentos mais negativos desses actores, como referem Carvalho & Filipe (2008), ou seja pelo poder negocial dos Clientes e dos Fornecedores, pela ameaça de entrada de novos competidores e pela ameaça de produtos e serviços de substituição que determinam a capacidade de criação de valor da empresa. Na figura seguinte é ilustrado para cada uma das forças o correspondente nível de ameaça:

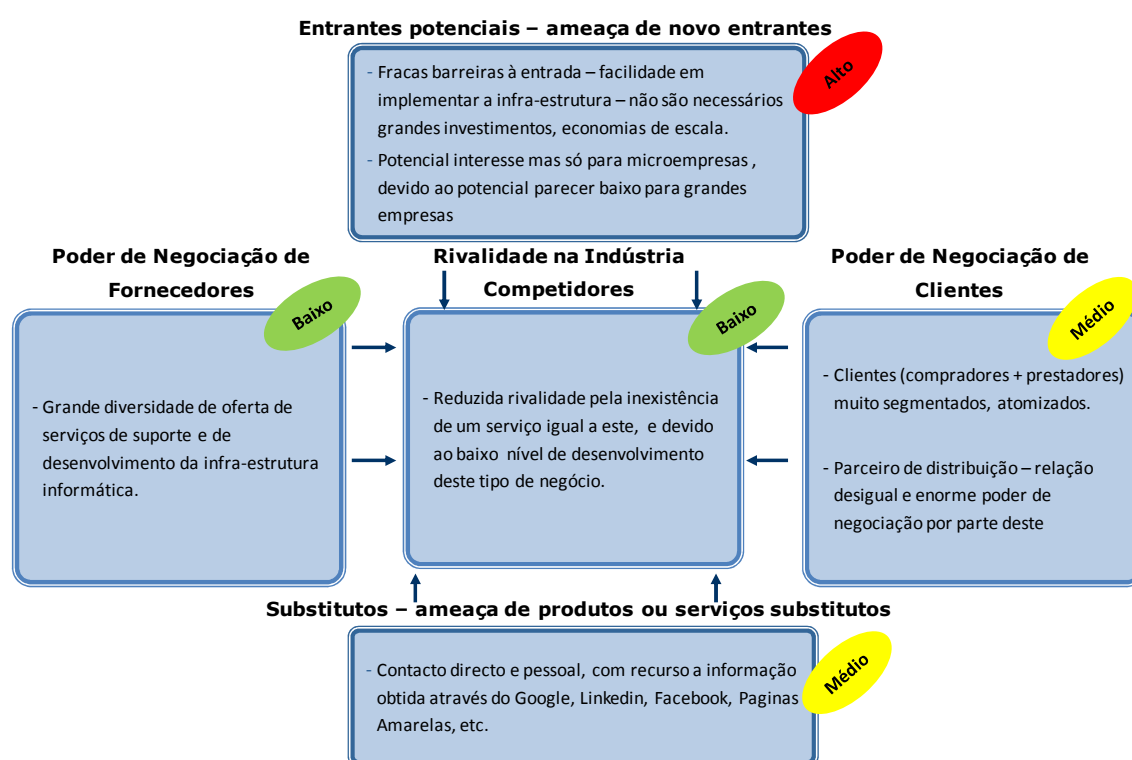


Figura 4. Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Análise do autor

A quase inexistência de barreiras à entrada, baixa o interesse nesta indústria o que é compensado pelo nível incipiente de desenvolvimento deste negócio e pela baixa rivalidade entre competidores. O poder de negociação de fornecedores é baixo, o poder de negociação dos clientes utilizadores (compradores e prestadores) também é baixo, sendo alto o poder de negociação por parte do cliente parceiro de distribuição, o que faz com que ao nível de clientes em geral, corresponda a um poder de negociação médio. No cômputo geral, esta indústria torna-se interessante para uma microempresa, assente numa estrutura reduzida, como é o caso.

### 7.5.3 Oportunidades e Ameaças

Para terminar a análise externa, identificar-se-ão as oportunidades e ameaças, de acordo com a metodologia de análise SWOT:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p><b><u>Contexto Económico/Social:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas e famílias com necessidade de reduzir gastos</li> <li>• Desemprego – Aumento do volume de mão-de-obra qualificada disponível para prestar serviços</li> </ul>	<p><b><u>Mercado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor médio por transacção baixo no segmento de <i>freelancers</i> e prestadores de serviços de proximidade.</li> <li>• Tendência para a prestação de serviços sem recibo, sobretudo ao nível de serviços particulares</li> <li>• Predominância da transacção a crédito em detrimento do pronto pagamento.</li> </ul>
<p><b><u>Mercado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços comercializáveis enorme.</li> <li>• Utilização de meios electrónicos para facilitar a transacção, ainda bastante limitada face à dimensão do mercado.</li> <li>• Segmento concreto de transacção com <i>freelancers</i> está <u>pouco</u> explorado e de prestadores de serviços de proximidade que <u>não está</u> explorado.</li> <li>• Mercados de língua portuguesa (ex Palops)– necessidade de mão de obra qualificada- que muitas vezes vai de Portugal e é cara.</li> </ul>	<p><b><u>Consumidor/Cliente:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns segmentos de clientes (prestadores de serviços) não têm acesso a meios informáticos.</li> </ul>
<p><b><u>Consumidor/Cliente:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os compradores já tem o hábito de recorrer à Internet (ex: Google) para procurar contactos de prestadores de serviços.</li> </ul>	<p><b><u>Concorrência:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócio com fracas barreiras de entrada – uma pequena ou micro empresa consegue montar uma plataforma deste tipo.</li> </ul>
<p><b><u>Concorrência:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócio da transacção com <i>freelancers</i> e prestadores de serviços de proximidade pouco atractivo para os grandes <i>players</i> do sector, mas interessante para uma micro-empresa.</li> </ul>	

Quadro 18. Análise SWOT – Análise Externa

Fonte: Análise do autor

### 7.5.4 Conclusão

Na perspectiva do autor existe um grande potencial em termos de mercado, mas este será feito de muitas transacções, mas de valor relativamente baixo, o que vai necessariamente influenciar a construção do modelo de negócio e poderá mitigar o problema das fracas barreiras de entrada e ajudar a dissuadir a entrada de outros *players* maiores.

## 8. ANÁLISE INTERNA

Neste capítulo, começa-se por apresentar o modelo de negócio e os serviços por detrás deste, para possibilitar a realização da análise interna.

### 8.1. MODELO DE NEGÓCIO

Já foi abordado no ponto 5.4 que um dos factores críticos de sucesso do Negócio Electrónico é precisamente o modelo de negócio.

De seguida apresenta-se uma solução, um modelo, que visa ultrapassar os principais problemas e causas de insucesso neste tipo de negócio, nomeadamente a dependência excessiva de receitas publicitárias e a falta de rentabilidade.

A figura 5 resume a proposta de modelo para este negócio, à luz da metodologia *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). Ver anexo 1 para mais detalhe.

<b>Parceiros Chave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedor da manutenção da plataforma</li> <li>• Endorser</li> </ul>	<b>Actividades Chave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matchmaking</li> <li>• Construção de Network</li> <li>• Manutenção de plataforma e site</li> </ul>	<b>Proposta de Valor:</b> <p><b>Compradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matchmaking</li> <li>• Procurement</li> <li>• Fornecedores credíveis (rating)</li> </ul> <p><b>Prestadores de serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho comercial - clientes</li> <li>• Publicidade</li> <li>• Espaço de networking e partilha</li> </ul>	<b>Relações com os Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto directo</li> <li>• Self-service</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradores - Mercado Corporativo</li> <li>• Compradores - Mercado Particular / Familiar</li> <li>• Prestadores de serviços – Profissionais</li> <li>• Prestadores de serviço – Desempregados</li> </ul>
<b>Estrutura de Custos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida: Salários + Custos de funcionamento (instalações, comunicação, deslocações) + Serviços (contabilidade, manutenção do site)</li> </ul>		<b>Fluxos de Rendimento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fees de subscrição – pagos pelo fornecedor</li> <li>• Comissão sobre valor de Microserviços *</li> <li>• Serviços Premium (publicidade, e-mail marketing, etc.)</li> </ul>		

Figura 5. Modelo de Negócio do Projecto

Fonte: Análise do autor

*\*Nota: Os Microserviços Solidários são serviços de pequeno valor, exclusivos para um público desempregado, em que a compensação é feita através de compras numa cadeia de distribuição, parceira da marca Tooon-L. A plataforma é remunerada através de uma comissão sobre os valores transaccionados.*

## 8.2. FUNCIONAMENTO DA PLATAFORMA

De seguida é apresentado de forma esquemática o modo de funcionamento da plataforma.

A Inscrição ou Registo é uma operação gratuita que permite tanto a Compradores de Serviços (CS) como a Prestadores de Serviços (PS), darem-se a conhecer e engrossar a base de dados da plataforma. O comprador a partir desse momento já tem acesso a todas as funcionalidades da serviço, enquanto que o prestador tem acesso à lista de serviços ou projectos disponíveis, mas de forma anónima ou descaracterizada. O comprador também visualiza o prestador que só está registado, de forma anónima e descaracterizada.

A Subscrição é uma operação exclusiva do Prestador de Serviços, é um serviço pago (Tooon-L-Plus) e dá acesso a todos os dados relevantes do serviço ou projecto, bem como do comprador. Ao subscrever este serviço a identidade do Prestador passa a ficar totalmente visível por parte do Comprador permitindo assim o seu contacto directo. A partir deste momento ambas as partes decidem as condições de realização e de pagamento do trabalho, que podem ser efectuadas ou não através da plataforma. No final do processo o Comprador deverá atribuir uma avaliação ou *rating* ao Prestador, encerrando o processo. Ver anexo 2 para mais detalhe de cada operação.

Diagrama de funcionamento da plataforma Tooon-L

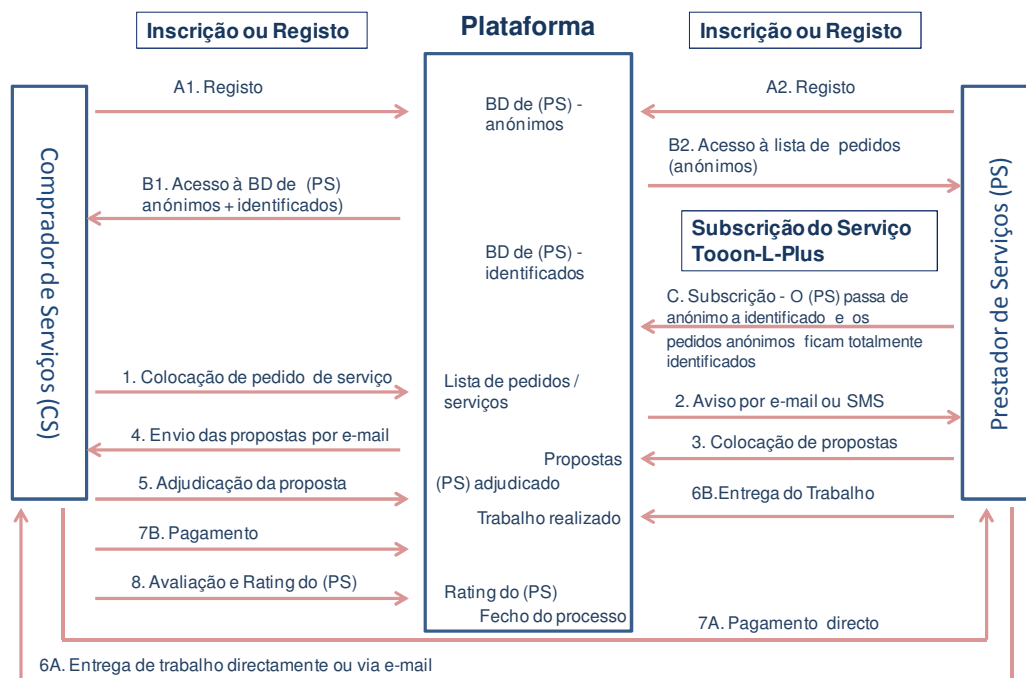


Figura 6. Diagrama de Funcionamento da Plataforma Tooon-L

### **8.3. ESTRUTURA, CULTURA E RECURSOS**

Para se proceder à análise interna, retoma-se o modelo de Wheelen (Wheelen & Hunger 2010), completando a terceira componente deste modelo que diz respeito ao ambiente interno. Trata-se da análise da Estrutura, Cultura e Recursos, que se apresenta de seguida:

- 1. Estrutura** – Como já foi referido, este projecto assenta num modelo de baixos custos de implementação e de funcionamento, o que necessariamente influenciará a sua organização. A sua estrutura assenta em 2 pessoas, no promotor, profissional com *background* de gestão, que será o responsável pela gestão corrente do negócio, e no responsável pela área de Microserviços Solidários, que é um profissional com perfil comercial, que fará a gestão da relação com o parceiro de distribuição. Áreas como informática, contabilidade, serviços jurídicos e serviços a clientes serão subcontratados, não afectando a estrutura de empresa nem os seus custos fixos.
- 2. Cultura** – Tratando-se de uma *start-up*, a empresa não tem e não terá no curto prazo uma cultura definida. Contudo, pretende-se inculcar uma cultura virada para a satisfação e cumprimento da necessidade do cliente, claramente associada a uma marca de fácil reconhecimento.
- 3. Recursos:**
  - a. RH** - Como já foi referido numa fase inicial, a estrutura é mínima (2 pessoas), pelo que a política de gestão de recursos não será tão relevante numa primeira fase.
  - b. Finanças** – O negócio no primeiro ano será deficitário devido à expectativa de um número reduzido de adesões de prestadores de serviço, o que exigirá recursos financeiros para o sustentar, como referiremos mais adiante.
  - c. Sistemas de Informação/IT** - A natureza do negócio, fortemente centrado em torno de uma plataforma electrónica levam a que os sistemas de informação/IT sejam porventura o recurso mais importante, pois têm a função de gerar informação e também de produzir o serviço.
  - d. Marketing** – este é outro dos recursos importantes, uma vez que se pretende criar e desenvolver uma marca, que signifique para o prestador de serviços, mais do que uma mera plataforma que faça intermediação, mas sim uma marca “amiga” que facilite a vida do prestador de serviços na sua necessidade de ganhar dinheiro.

## 8.4. ANÁLISE DE PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Para terminar a análise interna, retomam-se os parâmetros ainda não abordados relativamente à análise SWOT, ou seja, identificam-se os pontos fortes e pontos fracos:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p><b><u>Estrutura/Organização:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro estrutura com o mínimo de custos fixos.</li> <li>• Promotor/gestor com perfil de marketing e de gestão, orientado para a venda do serviço e para a gestão operacional da empresa.</li> <li>• Gestor de Microserviços, com <i>background</i> nas áreas da solidariedade e negociação com cadeias de distribuição, com perfil complementar ao do promotor.</li> </ul>	<p><b><u>Estrutura/Organização:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido <i>know-how</i> e dependência de terceiros numa área chave para o negócio – desenvolvimento e gestão da infra-estrutura informática.</li> </ul>
	<p><b><u>Recursos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte limitação ao nível de recursos financeiros para suportar o lançamento do projecto.</li> </ul>
<p><b><u>Modelo de Negócio/Serviço:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de receita assente em <i>fees</i> de subscrição em vez de comissões, por forma a evitar a exclusividade da transacção através da plataforma, que é difícil de fazer cumprir.</li> <li>• Mercado internacional – serviço potencialmente mais barato para o fornecedor, uma vez que paga um <i>fee</i> de subscrição uma vez e não uma comissão sobre o valor transaccionado (7 a 10%).</li> <li>• Microserviços - O modelo deste serviço permite uma maior compatibilidade com as regras do subsídio de desemprego.</li> <li>• Flexibilidade – a partir do serviço base de <i>matchmaking</i> coberto pelo <i>fee</i> de subscrição, as partes decidem o maior ou menor envolvimento com a plataforma e consequentemente os custos a pagar.</li> <li>• Permite contacto directo entre comprador e fornecedor implicando uma menor responsabilização da plataforma em caso de problemas.</li> <li>• Orientado não só para o canal <i>freelancer</i>, mas também para a prestação de serviços de proximidade, por forma a aumentar o volume de transacções e de subscritores.</li> <li>• Tooon-L - marca de fácil pronúncia e <i>recall</i>, tanto no mercado de língua portuguesa como no de língua inglesa e espanhola.</li> </ul>	<p><b><u>Modelo de Negócio/Serviço:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O crescimento das receitas depende sobretudo do aumento número de subscritores e não tanto dos montantes transaccionados.</li> <li>• A percepção do valor acrescentado pode não ser imediata por parte do cliente pagador (prestador de serviços), o que poderá gerar a necessidade de permitir experimentação gratuita ao cliente durante determinado período, antes de começar a pagar.</li> <li>• Como <i>start-up</i> desconhecida que é, tem algum défice de confiança o que limita ou crie algumas barreiras à subscrição por parte dos clientes.</li> </ul>

Quadro 19. Análise SWOT – Análise Interna

Fonte: Análise do autor

## 9. ANÁLISE COMPETITIVA

Este capítulo começa pela análise SWOT sistémica, passando depois para uma análise mais detalhada da concorrência, em que são identificados os seus principais pontos fortes e pontos fracos.

### 9.1. ANÁLISE SWOT SISTÉMICA

A análise SWOT sistémica consiste em 4 alinhamentos entre os parâmetros da SWOT tradicional, que são os seguintes:

#### ANÁLISE SWOT SISTÉMICA

##### **Desafios: Pontos Fortes => Oportunidades:**

- Mercado de língua portuguesa (Palops) – Angariar fornecedores que prestem serviços à distância para estes mercados necessitados de mão-de-obra qualificada.
- Mercado internacional – Aproveitar o modelo de serviço menos oneroso para o fornecedor (em comparação com os *players* internacionais) e a possibilidade de permitir contacto directo entre as partes para cativar fornecedores e compradores internacionais.
- Microserviços Solidários – O modelo deste serviço permite uma maior compatibilidade com as regras do subsídio de desemprego, facilitando adesão de um grupo grande de profissionais disponíveis que são os desempregados.

##### **Constrangimentos: Pontos Fracos => Oportunidades:**

- Permitir a experimentação grátis por parte de alguns fornecedores/prestadores de serviços por forma a tornar mais claro o valor acrescentado de aderir a este serviço que ainda não existe.
- Uma vez que a receita não cresce com o volume de transacções, mas sim com o nº de aderentes, dever-se-á alargar o serviço para mais categorias de fornecedores ou para mais mercados.

##### **Alertas: Pontos Fortes => Ameaças:**

- Aproveitar o potencial que a marca pode oferecer em termos de fácil memorização e *recall*, para criar vantagens competitivas em termos de notoriedade antes que outros entrem no mercado.
- Potenciar o uso de uma estrutura de empresa e de custos reduzida para oferecer um serviço com baixo custo para um mercado cujo valor médio de transacção se estima também baixo.
- O modelo do serviço, com contacto directo entre comprador e prestador de serviços, permite que ambas as partes definam directamente as condições do acordo, e não necessitem de mudar de hábitos como o pagamento a crédito, entre outros.

##### **Perigos: Pontos Fracos => Ameaças:**

- A forte dependência do promotor/gestor deste projecto pode reduzir drasticamente a seu ritmo de desenvolvimento, caso este decida mudar de vida.
- A falta de know-how relativamente à infra-estrutura informática pode tornar a empresa muito susceptível a falhas e a exigências por parte destes fornecedores.
- A concorrência mais directa em Portugal, oferece e publicita gratuidade nos seus serviços, este modelo baseia-se no pagamento, em troca de melhor serviço. Se o cliente pagador (fornecedor/prestador de serviços) não reconhecer o valor acrescentado deste serviço, este modelo de negócio poderá não funcionar.



## **9.2. IDENTIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA**

Para se chegar a uma identificação mais lata da concorrência, dever-se-à responder às seguintes questões: *Quais as empresas ou entidades que resolvem o mesmo problema que esta? Quais as entidades que permitem fazer o encontro entre quem procura determinados serviços e quem os presta?*

Partindo do sentido mais lato para o mais estrito, temos:

- 1. Motores de Busca** – são empresas como a Google ([www.google.pt](http://www.google.pt)), Sapo ([www.sapo.pt](http://www.sapo.pt)), que mediante a busca pelo tipo do profissional pretendido devolvem um conjunto de nomes, moradas e contactos.
- 2. Directórios de empresas e serviços** – tratam-se de empresas como as Páginas Amarelas ([www.pai.pt](http://www.pai.pt)), ou a Hot Frog ([www.hotfrog.pt](http://www.hotfrog.pt)) que reúnem listas de profissionais por categoria, nos respectivos sites ou então como no caso da primeira em suporte de papel também.
- 3. Sites de Classificados** – são sites como a [www.OLX.pt](http://www.OLX.pt), [www.coisas.com](http://www.coisas.com), ou o [www.custojusto.pt](http://www.custojusto.pt), que permitem divulgar intenções de compra ou de venda de produtos ou serviços. Tratam-se de plataformas que reúnem anúncios para compra e venda de todo o tipo de bens e serviços. Os serviços são uma pequena parte deste conjunto que inclui a compra e venda de imóveis, automóveis, etc. Dentro do segmento dos serviços, os anúncios são sobretudo do lado da oferta, existindo muito poucos do lado da procura. Neste tipo de serviço não há qualquer serviço de *matchmaking* entre procura e oferta.
- 4. Comunidades de utilizadores** – existem em Portugal algumas comunidades que são mais vocacionadas para a troca de experiências sobre determinadas marcas ou produtos (ex. [www.forumbimby.com](http://www.forumbimby.com)), e não têm o objectivo de reunir numa plataforma um grupo de membros, que mediante o pagamento de um *fee* de subscrição, tenham acesso a um conjunto de serviços como é o caso de Angie's list nos EUA ([www.angieslist.com](http://www.angieslist.com)).

Nesta plataforma, os membros têm acesso a toda uma oferta de prestadores de serviços, que cobrem variadas áreas e categorias, e em que estes últimos têm uma classificação ou *rating* atribuído por anteriores clientes.

**5. E-Marketplace para serviços profissionais** - Trata-se de um tipo de plataforma em que os compradores de serviços colocam os seus pedidos e necessidades *online*. A plataforma encaminha-os para a sua base de prestadores de serviços, sobretudo *freelancers*. Estes avaliam os pedidos e colocam as suas propostas *online* que serão reencaminhadas para o comprador. Nos EUA e nos países anglo-saxónicos existem como *players* entre outros, as empresas Elance ([www.elance.com](http://www.elance.com)) e O-Desk ([www.odesk.com](http://www.odesk.com)), que obrigam a que todos os trabalhos e pagamentos sejam realizados através da plataforma, mantendo o anonimato entre compradores e prestadores de serviços.

Em Portugal existe um serviço semelhante, prestado pela plataforma [www.trabalholivre.com](http://www.trabalholivre.com), dedicada ao mundo lusófono, que se diferencia do modelo anterior por permitir o contacto directo entre compradores e prestadores de serviços, e por prestar um serviço adicional de transferência segura.

### 9.3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DOS *PLAYERS ONLINE*

Esta análise vai-se centrar naquela que é considerada como concorrência mais directa, isto é, os modelos e empresas *online*, que possibilitam uma interacção entre plataformas e utilizadores, que são os sites de classificados, as comunidades de utilizadores e os *e-marketplace* para serviços profissionais:

#### 1. Sites de Classificados – OLX.pt , Coisas.com, Custojusto.pt:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>Serviço totalmente gratuito – para um nível de serviço reduzido (somente anúncios).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Modelo de receita fortemente dependente de receitas publicitárias.</li><li>Não existe <i>matchmaking</i> entre comprador e fornecedor.</li><li>Site pouco orientado para serviços , e quando existem, a oferta supera largamente a procura.</li><li>Falta de credibilidade /confiança no site para oferta de serviços por <i>freelancers</i>– expõem-se num site que também oferece serviços de massagens, encontros, etc.</li></ul>

Quadro 21. Análise Pontos Fortes x Pontos Fracos – Sites de Classificados

Fonte: Análise do autor

## 2. Comunidades de utilizadores – Angie’s List (EUA):

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negócio assente também em receitas de subscrição (em função do número de inscritos) para além das tradicionais receitas de publicidade.</li> <li>• Serviço inclui a classificação/rating de fornecedores.</li> <li>• Serviço permite livre acesso e contacto directo entre as partes.</li> <li>• Foco de negócio bastante abrangente – a lista inclui profissionais de praticamente todas as categorias, o que gera volume.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de receita fortemente dependente de receitas publicitárias..</li> <li>• Não existe <i>matchmaking</i> entre comprador e fornecedor.</li> </ul>

Quadro 22. Análise Pontos Fortes x Pontos Fracos – Comunidades de Utilizadores (Angie’s list)

Fonte: Análise do autor

## 3. E-Marketplace para serviços profissionais- Elance.com (EUA) , O-Desk.com (EUA):

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço bastante completo e com muitas funcionalidades (troca de informação, recepção de trabalhos, pagamentos, emissão de recibos, declarações fiscais).</li> <li>• Modelo de receita em função do tráfego e valor dos projectos e serviços transaccionados.</li> <li>• Presença global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca flexibilidade - tudo tem de passar pela plataforma (o contacto, o pagamento, a entrega do serviço). O pagamento tem de ser feito de acordo com a modalidade prevista, ou seja, a pronto.</li> <li>• Forte risco de contacto directo entre as partes e de <i>by-pass</i> à plataforma o que compromete este modelo de receita. Apesar de haver mecanismos inibidores ao contacto directo, estabelecidos no contrato, na prática é difícil implementá-los de forma eficaz.</li> <li>• Não havendo contacto directo, não há uma responsabilização entre as partes, logo o risco de conflito é maior e vai envolver necessariamente a plataforma.</li> <li>• Exclusivamente focado nos <i>freelancers</i> - risco do volume ser reduzido.</li> </ul>

Quadro 23. Análise Pontos Fortes x Pontos Fracos – E-marketplaces (Elance, O-Desk)

Fonte: Análise do autor

## 4. E-Marketplace para serviços profissionais - TrabalhoLivre.com (Portugal):

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço relativamente completo (troca de informação, recepção de trabalhos, e uma novidade - a transferência segura).</li> <li>• Permite contacto directo entre as partes.</li> <li>• Serviço base totalmente gratuito para os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de receita demasiado dependente de receitas publicitárias</li> <li>• Exclusivamente focado nos <i>freelancers</i> - risco do volume ser reduzido, o que aparentemente se confirma.</li> <li>• Site pouco atractivo, com erros e pouco inspirador de confiança.</li> </ul>

Quadro 24. Análise Pontos Fortes x Pontos Fracos – E-marketplace (TrabalhoLivre.com)

Fonte: Análise do autor

## **10. OBJECTIVOS DO PLANO**

Neste capítulo, procurar-se-á dar resposta à questão do “Para onde queremos ir?” colocada por Crespo & Filipe (2008), e que de acordo com os mesmos autores é de resposta bastante difícil. Esta resposta passa primeiro por definir a missão da empresa e depois os seus objectivos estratégicos.

De acordo com Wheelen & Hunger (2010), a missão é a razão de ser da existência da organização. Estes autores vão ainda um pouco mais longe, ao incluir na definição de missão uma perspectiva futura da organização, que normalmente é percebida como visão. É com base nesta perspectiva que se definirá a missão desta *start-up*.

### **10.1. MISSÃO**

Ser reconhecida como a entidade que reúne quem procura serviços profissionais com quem melhor os pode oferecer, de forma simples, eficiente e rentável para todos.

### **10.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

Os objectivos estratégicos para este projecto são:

- Desenvolver e construir a marca Tooon-L, de forma a atingir no final de 2014, um nível de notoriedade espontânea de 50% (da qual 20% *Top of Mind*) junto do *target* PMEs.
- Alcançar em 2016 um peso de 30%, no volume de facturação proveniente dos novos segmentos e novos mercados (Particulares e Estrangeiro).
- Attingir uma taxa de renovação de subscrições acima de 70%, a partir de 2013.
- Ultrapassar a barreira dos 1 500 utilizadores pagantes por ano a partir de 2014.
- Alcançar os 30 000 Microserviços em 2014, ultrapassando o valor de 900 000€ de transacções.
- Ultrapassar os 100 000 € de facturação no final de 2014.
- Attingir o *payback* no primeiro quadrimestre de 2016.

## 11. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

### 11.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA - DIFERENCIAÇÃO

À luz das estratégias competitivas de Porter (Wheelen & Hunger, 2010), a estratégia a aplicar por parte desta *start-up* deverá ser a de diferenciação.

A vantagem competitiva que sustenta esta diferenciação é um melhor nível de serviço, através de uma maior flexibilidade e uma maior orientação para as necessidades de cada segmento, em oposição a uma oferta genérica e gratuita mas com um nível de serviço muito reduzido dos principais concorrentes.

O quadro seguinte enumera a partir dos principais pontos fortes e pontos fracos dos diferentes concorrentes, os principais factores de diferenciação por parte do serviço do Tooon-L, que serão detalhados na secção referente ao plano de marketing:

	Pontos Fortes	Pontos fracos	Solução Tooon-L
<b>E lance/ O-Desk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nível de serviço completo.</li> <li>• Presença global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pouca flexibilidade do serviço – inclui obrigatoriamente, contacto, entrega e pagamento através da plataforma).</li> <li>• Risco de bypass e perda de receitas de trabalhos futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maior flexibilidade - oferta de serviço base de matchmaking, restantes serviços pagos e ao critério dos clientes.</li> <li>• Contacto directo assumido - termos de entrega e pagamento ao critério das partes.</li> <li>• Receita de subscrição assente no nº de fornecedores e não de trabalhos.</li> </ul>
<b>Trabalho Livre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Serviço base gratuito.</li> <li>• Serviço de transferência segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Exclusivamente focado nos freelancers - risco do volume ser reduzido.</li> <li>• Site pouco atractivo - com erros e pouco inspirador de confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco também no segmento de prestação de serviços particulares</li> <li>•Oferta de maior valor para justificar fee – mais informação sobre comprador, mais contacto directo entre as partes, mais tráfego e mais serviço.</li> <li>• Serviço de transferência segura.</li> <li>• Criação e trabalho de marca – site <i>clean</i> e <i>user friendly</i>.</li> </ul>
<b>Coisas/ OLX/ C. Justo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Serviço gratuito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de serviço muito reduzido – só anúncios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de maior valor para justificar fee - mais serviço ao prestador – <i>matchmaking</i> activo.</li> </ul>
<b>Angie 's List</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Receita - fee de subscrição.</li> <li>•Serviço inclui a rating de fornecedores.</li> <li>•Foco de negócio alargado – maior potencial de volume.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Não existe “matchmaking” entre comprador e fornecedor.</li> <li>• Serviço de subscrição pago pelo comprador – inibição da colocação de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de receita baseado no <i>fee</i> de subscrição ao fornecedor</li> <li>• Serviço de rating de fornecedores</li> <li>•Alargamento do serviço a outros profissionais de maior tráfego à semelhança de Angie 's list - (Particulares -Carpinteiros, Babysitters,..)</li> </ul>

Quadro 25. Análise dos Diferentes Modelos Electrónicos de Serviços e Diferenciação Tooon-L

Fonte: Análise do autor

## 11.2. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para explicar a estratégia de crescimento para esta *start-up*, recorreu-se à matriz clássica de produtos  $\times$  mercados de Ansoff (1957), que como referem Carvalho & Filipe (2008), assenta na conjugação entre os produtos e serviços da empresa e os mercados disponíveis, tal como se demonstrará de seguida.

Os produtos da empresa são os serviços Tooon-L-Plus (subscrição paga pelos prestadores), os Microserviços Solidários e o Tooon-L-Premium (serviços de valor acrescentado). Na secção sobre política de produto do *marketing – mix*, estes serviços serão explicados em detalhe.

Os mercados disponíveis podem ser segmentados como já foi referido anteriormente, de acordo com:

- O tipo de cliente, ou seja em 2 grandes grupos, o do Mercado dos Serviços Particulares/Familiares e do Mercado dos Serviços Corporativos. Por sua vez, este último, foi dividido de acordo com o critério do autor, em 7 segmentos que vão desde os Serviços de Marketing até aos Serviços Legais.
- O critério geográfico, identificando-se neste caso o mercado de Portugal, o mercado dos países de língua portuguesa (PALOPS + Brasil) e o mercado denominado de “Outros Mercados”, que englobam os países de língua espanhola e os de língua inglesa.

No primeiro ano a empresa vai-se focar activamente no segmento de mercado - Serviços Corporativos, cobrindo os 7 subsegmentos que o compõem.

		SEGMENTOS DE MERCADO	
		Serviços Corporativos	Serviços Particulares e Domésticos
PRODUTOS	Tooon-L- Plus	2012	2014
	Microserviços Solidários	2012	
	Tooon-L-Premium	2012	2014

Quadro 26. *Roll-out* do Serviço por Segmentos de Mercado

A estratégia de crescimento passará a partir de 2014, pela extensão de mercado, tal como define Ansoff, ou seja pelo alargamento dos serviços já existentes para outros segmentos. O Tooon-L-Plus e Tooon-L-Premium estendem-se para mais segmentos de mercado, neste caso para o segmento dos Serviços Particulares e Domésticos.

Observando sob o prisma do critério geográfico, a empresa vai focar-se no primeiro ano, no mercado de Portugal, procedendo ao crescimento por extensão de mercado, ou seja pelo alargamento dos serviços Tooon-L-Plus e Tooon-L-Premium para novos mercados geográficos a partir de 2015 e 2017, de acordo com o quadro 27:

		MERCADOS GEOGRÁFICOS		
		Portugal	Mercados de Língua Portuguesa (Palops + Brasil)	Outros Mercados (Língua Espanhola + Língua Inglesa)
PRODUTOS	Tooon-L-Plus	2012	2015	
	Microserviços Solidários	2012		
	Tooon-L-Premium	2012	2015	2017

Quadro 27. Roll-out do Serviço por Mercados Geográficos

### 11.3. PARCERIA ESTRATÉGICA

Como foi abordado na análise interna, existe o risco de défice de confiança numa *start-up* desconhecida, o que poderá ser uma barreira à adesão ao serviço por parte dos clientes. Para ultrapassar este problema será necessário estabelecer uma parceria estratégica com uma ou mais entidades já conhecidas e estabelecidas no mercado, para que tenham um papel de *endorser* e de credibilizador da marca “Tooon-L”, em troca de publicidade, de acesso aos respectivos sites a partir da plataforma, ou outras contrapartidas.

Neste contexto, uma das parcerias a construir será com uma das grandes cadeias de distribuição, para o desenvolvimento dos Microserviços Solidários.

Os Microserviços Solidários consistem na possibilidade de diferentes empresas compradoras de serviços poderem solicitar a realização de pequenos trabalhos de carácter pontual. Estes

trabalhos só poderão ser efectuados por desempregados inscritos nos centros de emprego, que poderão inscrever-se e aceder à lista destes serviços na plataforma a título gratuito. A compensação pela prestação destes trabalhos será feita através de vales de compras ou outros instrumentos que possibilitem a aquisição de bens na cadeia de distribuição definida para parceira. Mais adiante serão apresentadas em detalhe as condições de acesso e de funcionamento do Microserviço Solidário.

No contexto de crise económica, em que o país vive, este mecanismo apresenta vantagens para todas as partes:

- **Empresas Compradoras** – podem ver realizados pequenos trabalhos, de forma flexível, sem terem que assumir grandes compromissos futuros quanto às pessoas prestadoras do Microserviço.
- **Prestadores do Microserviço (Desempregados)** – têm a possibilidade de se darem a conhecer ao mercado de trabalho, de complementar a prestação social que recebem, com o acesso à aquisição de bens necessários, através de uma forma de compensação compatível com as regras para o recebimento do subsídio de desemprego.
- **Cadeia de distribuição** - a colaboração com este projecto pode consistir numa operação de relações públicas, contribuindo para a construir a imagem de uma cadeia que ajuda num contexto de crise e dificuldades económicas ao mesmo tempo que alimenta a sua base de dados e sistema de fidelização de clientes.
- **Plataforma** – esta beneficia da associação da sua marca a outra já implantada no mercado, o que lhe proporciona credibilidade, tão necessária na sua fase de arranque. A sua participação num projecto de carácter solidário em parceria com uma cadeia de distribuição é uma oportunidade para desenvolver uma operação de relações públicas à volta da marca Tooon-L, melhorando significativamente a sua notoriedade.

A outra das parcerias a construir será com uma organização representativa das empresas que constituem o *target* deste projecto – ou seja uma associação de PME's - uma vez que os serviços oferecidos pela marca Tooon-L se traduzem em benefícios concretos para os seus associados.



## 12. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

As políticas de implementação correspondem ao conjunto de acções, que devidamente estruturadas e organizadas põem em prática a estratégia definida. Estas serão abordadas de seguida ao nível dos planos de marketing, de operações e financeiro.

### 12.1. PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing deverá servir de *roadmap*, como refere o *Pocket Mentor- Creating a Business Plan*, (2007), o que ajudará a explicar como vender o serviço, ou seja como motivar o comprador a adquiri-lo.

**12.1.1 Objectivos de Marketing** - Estes deverão traduzir para num horizonte temporal mais curto, e em maior detalhe, os objectivos a atingir para poder cumprir a estratégia anteriormente referida:

OBJECTIVOS DE MARKETING A 3 ANOS	2012	2013	2014
Nº de Visitas no site:	150 000	200 000	250 000
<b>Tooon-L-Plus</b>			
Valor transaccionado através da plataforma (K€):	420	840	1 400
Nº de Compradores inscritos:	2 500	4 500	9 000
Nº de Prestadores de Serviço inscritos:	1 500	3 000	5 000
Nº de Prestadores Serviço subscritores do serviço pago (Tooon-L-Plus):	550	900	1500
<b>Microserviços Solidários</b>			
Valor transaccionado através da plataforma (K€):	360	720	960
Nº de Microserviços:	12 000	24 000	32 000
<b>Facturação Total Tooon-L (K€)</b>	<b>37,2</b>	<b>69,2</b>	<b>104,0</b>

Quadro 28. Objectivos de Marketing a 3 Anos

**12.1.2 A Marca Tooon-L** - a marca de uma forma genérica é “*um activo da empresa*” e é também um “*sinónimo de competitividade e de permanência no mercado*” Lindon et al., (2009). No caso concreto deste negócio, em que as barreiras à entrada são relativamente baixas e cujo conceito é facilmente imitável, a marca assume uma maior relevância e importância.

A opção recaiu sobre a marca TOOON-L por ser de fácil pronúncia e identificação, tanto na língua portuguesa como nas línguas espanhola, inglesa e francesa.

A fonética da palavra TOOON-L remete para o objecto “túnel”, que por definição liga duas partes separadas por um obstáculo de difícil transposição.

Neste caso a marca TOOON-L pretende também ligar duas partes, ou seja ligar a solução ao problema, através de um instrumento - a plataforma, que permite ultrapassar um obstáculo, que consiste no desconhecimento da localização e identidade de quem pode prestar o serviço nas melhores condições.

**12.1.3 Marketing-Mix – 4 P’s** - O *marketing-mix* vem definir no conjunto de todas as variáveis possíveis de marketing, a combinação ideal que permite atingir os objectivos pretendidos tendo em conta a limitação dos recursos disponíveis. Esta combinação consiste na definição das políticas de produto (*product*), preço (*price*), promoção/comunicação (*promotion*) e distribuição (*place*), como se detalhará de seguida.

**1. Política de Produto (*Product*)** – A definição da política de produto tem como objectivo efectuar a configuração dos serviços a prestar pela plataforma Tooon-L aos seus clientes, quer se tratem de compradores ou de prestadores de serviços. Estes serviços dividem-se então em 4 famílias, com diferentes níveis de preço consoante o valor e os benefícios que proporcionam aos clientes.

**1.1 Serviço Tooon-L** - trata-se do serviço base, acessível de forma gratuita tanto para o comprador como para o prestador de serviços. Consiste no simples registo na plataforma, em que qualquer uma das partes disponibiliza os seus dados, como o nome (empresa ou individual), pessoa de contacto, morada, *e-mail*, telefone, e categorias profissionais de interesse. Nesta fase não é possível a transacção de serviços. Esta etapa tem como objectivo facilitar sobretudo a construção da base de dados de prestadores de serviços.

Para mais detalhe ver os pontos A,B e C do ANEXO 2 – Detalhe do funcionamento da Plataforma Tooon-L.

**1.2 Serviço Tooon-L-Plus** - trata-se de um serviço pago, subscrito exclusivamente pelo prestador de serviços. Mediante o pagamento de uma taxa de subscrição, o prestador tem acesso aos seguintes benefícios:

- Acesso aos dados completos dos pedidos de serviço existentes na plataforma, bem como dos respectivos compradores;
- Alerta por *e-mail* da existência de pedidos correspondentes às categorias profissionais em que o prestador está inscrito;
- Possibilidade de contacto directo com os compradores e de apresentação de propostas aos pedidos de serviço colocados;
- Disponibilização do seu perfil identificado, na plataforma, possibilitando o acesso por parte dos compradores inscritos, em caso de interesse.

**1.3 Serviços Tooon-L-Premium** – trata-se de um conjunto de serviços, de maior valor acrescentado para o prestador de serviços, adquiridos mediante o pagamento de um valor adicional:

- Serviço de alerta por SMS – trata-se do aviso imediato por SMS, aos prestadores registados na categoria do serviço pedido, a partir do momento em este é submetido.
- Serviço de Entrega Segura – consiste na intermediação da entrega do trabalho, para evitar receios de que o prestador entregue o serviço e não receba o dinheiro ou que o comprador pague e depois não receba o trabalho. O prestador entrega o trabalho na plataforma, esta avisa o comprador que o tem em seu poder, este último paga, e mediante aviso de bom pagamento por parte do prestador, o trabalho segue para o comprador. Este serviço só é válido para serviços transaccionáveis através da plataforma e para a modalidade de pronto pagamento.
- Serviço de Pagamento Seguro – o prestador pede que o comprador deposite numa conta independente, parte do valor do trabalho. Este montante segue para o prestador quando o trabalho for concluído, ou é devolvido ao comprador caso ambas as partes desistam do trabalho.
- Publicidade - disponibilização de página com os dados do prestador e informação comercial não só aos compradores inscritos mas a todo o público. Só válido para subscritores do Tooon-L Plus.

- E-mail marketing - envio de *e-mail* a elementos seleccionados na base de dados de compradores.

**1.4 Microserviços Solidários Tooon-L** – consiste em proporcionar pequenos trabalhos, ou serviços, exclusivamente para o grupo-alvo de prestadores de serviço desempregados. É um serviço gratuito tanto para o comprador como para o prestador de serviços desempregado, e permite as seguintes funcionalidades:

Para o Comprador:

- Colocação de pedido de serviço na plataforma - tipicamente de pequenos serviços, que exigem menos qualificações, e que são desempenhados *in loco* junto de quem os solicita (ex: entregas, serviços de estafeta, arquivo, etc.).
- Acesso a uma base de dados de prestadores de serviço inscritos, com o perfil e a informação sobre as suas identidades e contactos.

Para o Prestador de Serviços:

- Visualização dos pedidos de Microserviços disponíveis na plataforma, bem como da identidade de quem os pede.
- Disponibilização do seu perfil na plataforma, caso queira, para futuros contactos por parte das empresas em caso de interesse.

Como já foi referido este serviço requer uma parceria com uma cadeia de distribuição, junto da qual os prestadores são compensados em compras. O valor de compras não poderá exceder os 150€ /mês por pessoa.

**2. Política de Distribuição (Place)** – Esta política define qual o canal de distribuição a adoptar para determinado produto ou serviço. De acordo com os autores do Mercator XXI, “*um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio da produção ao do consumo*”. No caso concreto da plataforma Tooon-L, a aquisição do correspondente serviço de intermediação por parte dos clientes, sejam eles compradores ou prestadores de serviços é feito através de um *website* interactivo. O canal de distribuição neste caso corresponde ao referido *website* interactivo.

**3. Política de Preço (Price)** – A política de preço visa definir quais os serviços que serão pagos pelos clientes e qual o montante a pagar em contrapartida de cada um desses serviços, procurando também dar uma explicação lógica para a existência tanto do pagamento, bem como do preço.

No caso da plataforma Tooon-L, a totalidade dos serviços pagos são os que beneficiam os prestadores de serviços. Tal opção deve-se ao facto do benefício e valor gerado ao prestador de serviços ser mais facilmente convertível em valor monetário, reclamando a marca Tooon-L para si, uma parte desse potencial valor monetário.

Para os compradores, os serviços correspondentes serão todos gratuitos, devido a uma maior pressão competitiva e à existência de variadas opções de busca de serviços não pagas, mas também devido ao objectivo de facilitar e gerar o maior número de inscrições e colocações de pedidos por parte de compradores na plataforma.

De seguida é apresentada a tabela de preços, correspondente aos diferentes serviços proporcionados pela marca Tooon-L.

**Tabela de Preços**

SERVIÇOS	COMPRADOR DE SERVIÇOS	PRESTADOR DE SERVIÇOS	PARCEIRO DA DISTRIBUIÇÃO
1. Tooon-L (base)	GRÁTIS	GRÁTIS	
2. Tooon-L- Plus	NÃO APLICÁVEL	40€/ Ano 25€/Semestre	
3. Tooon-L- Premium	NÃO APLICÁVEL	Serviço de alerta por SMS: 10€/pacote de 5 sms Serviço de Entrega Segura: 25€/por entrega Serviço de Pagamento Seguro: 5% sobre o valor guardado Publicidade: Cost per mile: 20€ E-mail marketing: Envio cada 100 e-mails: 15€	
4. Microserviços Solidários Tooon-L	GRÁTIS	GRÁTIS	5% sobre o valor de cada operação

Quadro 29. Tabela de Preços

Nota: Preços com IVA

**4. Política de Promoção/Comunicação (Promotion)** – a política de comunicação tem como objectivo, definir a forma como os clientes têm conhecimento da existência da empresa e dos serviços por ela prestados. Como já foi referido, este negócio tem dois tipos de clientes, o comprador e o prestador de serviços.

**4.1 Clientes - Alvo** – O esforço de comunicação será feito prioritariamente junto dos potenciais compradores (mas sem descurar o contacto com os prestadores) com o objectivo de gerar pedidos de serviços na plataforma, pois este será o *driver* para a adesão de prestadores de serviços, e sobretudo para a decisão de pagar a subscrição do serviço Tooon-L- Plus. Numa primeira fase, enquanto a empresa estiver focada nos Serviços Profissionais e Microserviços Solidários, os clientes alvo serão as empresas, mais concretamente as PMEs. Numa segunda fase, a partir de 2014, com o alargamento para os Serviços Particulares e Domésticos, os clientes alvo passam a ser também as famílias.

**4.2 Mix de Comunicação** – Tratando-se de um negócio *business to business*, o instrumento de comunicação mais importante será a abordagem directa aos potenciais compradores, seguindo-se o site da empresa, e outros instrumentos como redes sociais e relações públicas.

- Abordagem directa:

*Compradores:* de um total de 350 000 PME existentes em Portugal, pretende-se seleccionar 20 000 empresas que serão objecto de contacto directo. Estas serão agrupadas por sector de actividade e tipos de necessidades ou de compras que realizam. O potencial comprador será abordado, com propostas alternativas para os tipos de compras que fazem (ex: se compra muito material impresso, ser-lhe à apresentada a plataforma com a referência da existência de várias gráficas para escolha). Do total de 20 000 empresas, pretende-se que em 1 000 haja contacto pessoal através de reunião e nas restantes 19 000 o contacto seja por telefone ou *e-mail*.

*Prestadores:* estes serão abordados e convidados a inscreverem-se de forma gratuita através de contacto por *e-mail* ou telefone. A obtenção de contactos será realizada através de ferramentas como o LinkedIn, Páginas Amarelas e outras.

- Site – O site será a ferramenta que reunirá a informação mais completa acerca do serviço e seu modo de funcionamento. Para além de servir de plataforma para a realização das operações normais associadas ao processo de compra e prestação do serviço (colocação de pedido, apresentação de propostas, pagamentos, etc.), explicará de

forma gráfica o seu funcionamento nas perspectivas dos diferentes clientes, as diferentes categorias profissionais de prestadores e de serviços que poderão ser encontradas no site. A figura seguinte representa o mapa do site e as diferentes funcionalidades e tipos de informação que poderão ser encontrados.

#### Mapa do Site

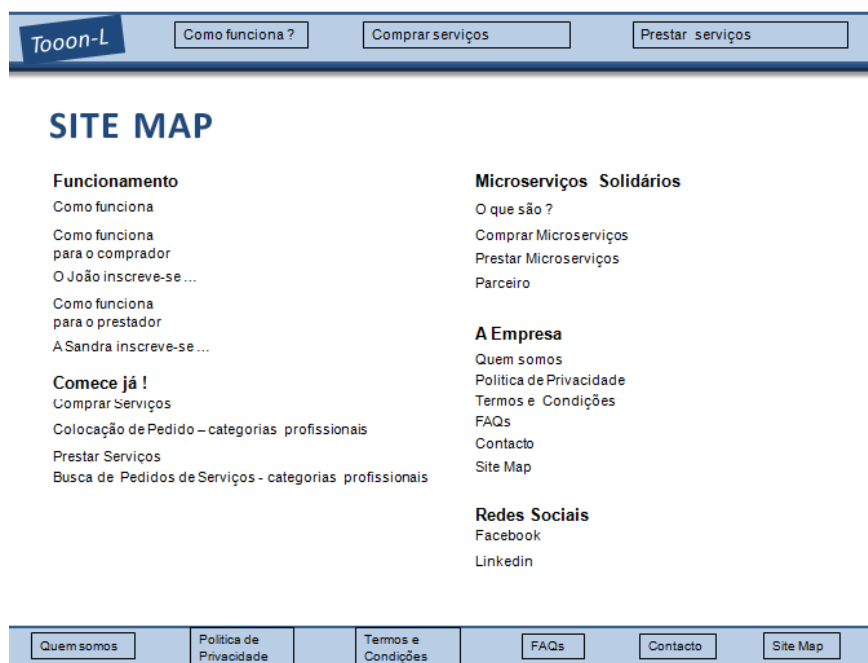


Figura 7. Mapa do Site

- **Google Adwords** – tratando-se de um negócio baseado na Internet, que pretende atrair o máximo de tráfego para o seu site, recorrerá à ferramenta Google Adwords do motor de busca dominante. As palavras chave para a busca serão: “freelancer”, “serviços”, “prestação de serviços”, “procurement”.
- **Redes Sociais** – Redes como o LinkedIn e Facebook, serão utilizadas como forma económica para divulgar a plataforma e os serviços.  
O LinkedIn terá uma função de divulgação junto dos profissionais e potenciais prestadores. Será criado um grupo, que agregará o maior número possível de profissionais. Cada vez que haja um pedido de um comprador, será enviada uma

mensagem ao grupo a alertar e gerar curiosidade e a remeter para a consulta da plataforma.

O Facebook terá uma função mais de divulgação da empresa, do serviço e da plataforma. Será criada conta para a empresa, que enviará de forma regular notícias aos seus “amigos”.

- Relações Públicas – Como já foi abordado, a associação a um projecto de solidariedade, tem como um dos objectivos gerar visibilidade através do instrumento relações públicas, não só para os Microserviços Solidários, mas para a marca, com benefício de todo o portfolio de serviços.

**12.1.4 Serviço a Clientes** – Como já foi referido, esta área será muito importante no desenvolvimento do projecto, contribuindo para diferenciar estes serviços de outros existentes na mesma esfera de actuação. Este será focado sobretudo no cliente comprador, assegurando que este ao colocar um pedido tem a plataforma activamente a tratar de responder à solicitação (*matchmaking* activo). Caso não consiga apresentar uma resposta em tempo útil, informará o comprador que tal não é possível. Este é um elemento que distingue este serviço dos restantes que já existem, em que as plataformas têm uma postura passiva na ajuda ao cliente.



## **12.2. PLANO DE OPERAÇÕES**

O plano de operações tem como objectivo evidenciar o fluxo das actividades do negócio, sejam elas actividades de implementação do mesmo, ou actividades do quotidiano numa fase após a implementação do negócio.

### **12.2.1 Actividades de arranque do Negócio**

As duas grandes tarefas associadas ao arranque do negócio, têm a ver com a implementação da plataforma, recurso-chave onde grande parte da actividade do negócio terá lugar e com a organização física da actividade da empresa.

#### **1. Plataforma**

A implementação da plataforma desenrolar-se-á de acordo com as seguintes etapas:

**1.1 Registo do domínio** – Estão registados os domínios [www.tooon-l.com](http://www.tooon-l.com) e [www.tooon-l.pt](http://www.tooon-l.pt), um dos quais dará acesso ao *website* e plataforma.

**1.2 Desenvolvimento do Site/Plataforma** – Para minimizar custos de desenvolvimento, recorrer-se-á a uma das soluções de *e-commerce* pré-fabricadas que reúna o máximo das funcionalidades que se pretendem (pagamento, envio de mensagens por *e-mail*, SMS, pagamentos, etc.). Esta será adaptada à realidade e conteúdos do negócio Tooon-L.

**1.3 Localização e alojamento do Site/Plataforma** - esta actividade será naturalmente sub-contratada a uma empresa que preste o serviço de partilha de servidor.

**1.4 Teste** – antes de tornar público o serviço, procurar-se-á simular todas as situações previsíveis em termos de transacções e de interacção entre clientes com a plataforma.

**1.5 Segurança** – dado que a plataforma trabalhará com bases de dados de pessoas e empresas, quer se tratem de compradores ou de prestadores de serviços, o tema da segurança dos dados é da maior relevância. No desenvolvimento da plataforma deverá ser tida em conta a protecção de dados, evitando a mínima possibilidade de intrusão e de perturbação no funcionamento do sistema.

#### **2. Organização**

Em matéria de actividades de organização existem 3 grandes níveis de actuação:

**2.1 Sede e Localização da Empresa** – de forma a minimizar custos administrativos num tipo de organização em que grande parte da actividade se desenrola ao nível virtual, recorrer se-à ao serviço de partilha de espaços de trabalho. Esta solução permitirá à empresa ter uma morada física, o que lhe proporciona mais credibilidade e mitiga algumas críticas normalmente associadas à dificuldade de acesso a este tipo de entidades.

**2.2 Forma Jurídica da Sociedade** – será constituída uma sociedade por quotas, com capital social de 20 000€ em que o promotor terá 51% do capital.

**2.3 Serviços Administrativos** – neste conjunto incluem-se os serviços de contabilidade e serviços fiscais para assegurar a abertura da actividade, o controlo de gestão e o cumprimento das obrigações fiscais. Estas actividades serão asseguradas pelo promotor. Ainda dentro deste grupo de serviços administrativos, encontram-se os serviços jurídicos, que têm como objectivo minimizar riscos de disputas legais com clientes, concorrentes, Estado e outras entidades.

### **12.2.2 Actividades diárias**

Neste conjunto incluem-se as actividades que servem de base ao funcionamento do negócio, desde o momento da inscrição até ao pagamento e conclusão do mesmo. Estas consistem nas seguintes actividades:

#### **1. Actividades realizadas de forma automática pela plataforma**

Estas constituem a maioria das actividades diárias, que são as actividades chave de registo, subscrição, cobrança, recepção de pedidos de serviços, alertas, recepção de propostas, envio de *shortlist* de propostas ao comprador, registo do *rating* do prestador, etc.

Ver ANEXO 3 – Descrição das Actividades da Plataforma Tooon-L, para explicação detalhada destas actividades.

#### **2. Actividades realizadas através de intervenção humana**

Estas são actividades com carácter mais imprevisível e irregular, que implicam intervenção humana. Podem ser actividades de resolução de problemas (ex: problemas de funcionamento, queixas de clientes, ou busca de prestadores que não existam na plataforma),

ou actividades associadas à prestação de alguns serviços especiais (ex: serviço de publicidade ao prestador, ou *e-mail* marketing), o que justifica um pagamento adicional à subscrição do serviço Tooon-L-Plus. No ANEXO 3 – Descrição das Actividades da Plataforma Tooon-L, é feita também uma explicação detalhada para cada uma das 7 actividades, que se enquadram neste tipo.

### **3. Actividades relacionadas com os Microserviços Solidários**

Os Microserviços Solidários são objecto de um tratamento na plataforma semelhante ao Tooon-L-Plus. O Comprador do Serviço entra na plataforma e coloca o seu pedido de serviço. Este é visualizado pelos prestadores de Microserviços que estão inscritos, e os que estiverem interessados confirmam o interesse. O comprador recebe a lista de candidatos, com o perfil e respectiva identificação, e escolhe e contacta o indivíduo. O comprador paga adiantadamente à plataforma, que depois envia o montante ao parceiro de distribuição, para carregamento do cartão de fidelização do indivíduo, e posterior utilização na compra de bens junto dessa cadeia. No final do processo a plataforma recebe uma comissão que corresponde à sua remuneração.

#### **12.2.3 Riscos no funcionamento do sistema e formas de o mitigar**

Este modelo de funcionamento proporciona um elevado grau de liberdade no contacto directo entre as partes envolvidas (comprador e prestador de serviços), o que poderá levar a que estas uma vez identificadas, concluem os respectivos trabalhos evitando qualquer contacto posterior com a plataforma.

Não existe um risco financeiro associado a este *by pass* à utilização do sistema, uma vez que o serviço estará pago pelo prestador de serviços no momento em que a sua identidade é revelada. Contudo, o não cumprimento dos procedimentos na plataforma, poderá acarretar alguns problemas de ordem operacional, despoletados pelas situações referidas no quadro 30:

**Riscos no funcionamento do sistema e formas de o mitigar**

<b>Situação 1</b>	<b>O Prestador de Serviços ao conhecer um pedido tratou de tudo directamente com o comprador e nunca mais voltou à plataforma.</b>
<b>Problema:</b>	A plataforma não sabe quantas propostas foram apresentadas, e consequentemente não sabe quais as que foram aceites nem se o trabalho foi realizado.
<b>Forma de mitigar o problema:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 dias úteis depois do pedido, se não houver registo de submissão de propostas ao pedido, a plataforma envia um e-mail ao comprador para que confirme se obteve respostas e para que informe qual o prestador que foi escolhido.</li> <li>2. Com base nessa informação, a plataforma envia e-mail a pedir ao prestador em causa que regularize a situação, sob pena de ficar inibido.</li> </ol>
<b>Situação 2</b>	<b>Os Prestadores de Serviços enviaram propostas, o comprador recebeu mas não adjudicou na plataforma.</b>
<b>Problema:</b>	A plataforma não faz ideia se o comprador avançou com o trabalho, nem qual o prestador que foi escolhido.
<b>Forma de mitigar o problema:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 dias úteis depois do envio da primeira proposta, se não houver registo de adjudicações na plataforma, esta envia um e-mail ao comprador a perguntar se escolheu algum, e a lembrar para que confirme no sistema qual o prestador de serviços escolhido.</li> </ol>
<b>Situação 3</b>	<b>O Prestador de Serviços termina o trabalho, recebe o pagamento e não avisa a plataforma.</b>
<b>Problema:</b>	A plataforma não sabe se o trabalho foi realizado.
<b>Forma de mitigar o problema:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nas propostas enviadas pelos prestadores, é colocada em cada uma delas a data prevista para a conclusão do trabalho. Caso não haja registo de encerramento do trabalho, nos 5 dias úteis depois da data de conclusão, a plataforma, envia um e-mail ao prestador a perguntar pela situação do projecto e a lembrar para que o encerre no sistema.</li> <li>2. Mal a plataforma dê conta da confirmação por parte do prestador, envia um e-mail ao comprador para que classifique e atribua um rating ao prestador.</li> </ol>
<b>Situação 4</b>	<b>Várias pessoas, utilizam a mesma conta e subscrição do serviço Tooon-L, evitando o correspondente pagamento.</b>
<b>Problema:</b>	Existem vários indivíduos a parasitar o sistema e a beneficiar da mesma sem pagar.
<b>Forma de mitigar o problema:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada conta tem associada um username, uma password, um IP e um único e-mail. Caso haja mais do um IP ou um endereço de e-mail associado à mesma conta, ou trabalhos muito diversificadas sob uma mesma conta, o administrador deverá investigar esse prestador de serviços e caso haja fraude inibir o serviço.</li> </ol>

Quadro 30. Riscos no Funcionamento do Sistema e Formas de Mitigar

Fonte: Análise do Autor

## 12.3. PLANO FINANCEIRO

### 12.3.1 Pressupostos Gerais

Na construção do plano financeiro, e na posterior avaliação do projecto foram tidos em consideração diversos pressupostos, tanto ao nível do funcionamento interno da empresa como de carácter macroeconómico que são apresentados nos quadros 31 e 32.

PRESSUPOSTOS FINANCEIROS					
INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
Custo de Capital Proprio (rE)	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
Custo da Dívida (rD)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Taxa de Actualização (WACC)	10,8%	10,8%	10,8%	10,8%	10,8%
Factor de Actualização	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67

Quadro 31. Pressupostos Financeiros

A taxa de actualização utilizada foi de 10,8%, e corresponde ao WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), que resulta da ponderação do custo do capital próprio e do custo da dívida, pelos respectivos pesos do capital próprio e dívida no total do activo, como se calcula através da seguinte fórmula:

$$\text{WACC} = rE \times E/(E+D) + rD \times D/(E+D) = 0,13 \times 0,26 + 0,10 \times 0,74 = 0,108 = 10,8\%.$$

Em que:

rE = custo de capital próprio; E= total de capital próprio ou *equity* ; rD = custo da dívida

D= total do passivo ou *debt*.

Pressupõe-se que este projecto terá uma duração de 5 anos, em que o momento zero será o dia 1 de Janeiro de 2012, o decorrer do ano de 2012 corresponderá ao ano 1 e o ano 2016 corresponderá ao ano 5 e ano limite.

Na análise deste projecto foram considerados ainda os seguintes pressupostos de carácter macroeconómico e de funcionamento da empresa:

**PRESSUPOSTOS MACROECONÓMICOS E DE FUNCIONAMENTO**

INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Inflação	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Índice de Preços	1,00	1,00	1,01	1,02	1,03
Taxa Tesouraria	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Taxa Aplicações Financeiras	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
IRC	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Derrama (s/ IRC)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
IVA - Compras - Taxa Normal	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
IVA - Vendas - Taxa Normal	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
Segurança Social - Órgãos Sociais					
- Empresa	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
- Trabalhador	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Segurança Social - Pessoal					
- Empresa	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
- Trabalhador	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%
IRS - Médio	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Prazo Médio de Pagamento (dias)					
IVA	45	45	45	45	45
Segurança Social	15	15	15	15	15
IRS	20	20	20	20	20

Quadro 32. Pressupostos Macroeconómicos e de Funcionamento

### 12.3.2 Mapa de Investimentos

O montante correspondente ao investimento do projecto é no total de 20 986€, dos quais 16 986€ dizem respeito ao momento do arranque, como é evidenciado no quadro 33.

O grosso deste investimento, no valor de 15 000€ corresponde à implementação da plataforma. O restante investimento diz respeito a despesas de instalação e propriedade intelectual, no valor de 786€ e a equipamento administrativo no valor de 1 200€, referente a um computador portátil e a uma impressora multifunções.

Para o ano 2014, prevê-se um investimento de 4 000€ na melhoria da plataforma e correspondente adaptação para os serviços domésticos e particulares.

MAPA DE INVESTIMENTOS (Euros)					
ACTIVO NÃO CORRENTE	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>					
Plataforma/Site	15.000		4.000		
Equipamento Informático (PC+Impress)	1.200				
	16.200	0	4.000	0	0
<b>Activos Intangíveis</b>					
Propriedade Industrial e outros direitos	332				
Despesas de Instalação	454				
	786	0	0	0	0
<b>Total de Investimentos</b>	<b>16.986</b>	<b>0</b>	<b>4.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Quadro 33. Mapa de Investimentos

### 12.3.3 Volume de Negócios

O volume de negócios deste projecto assenta em 3 grandes conjuntos de receitas: Receitas das subscrições do serviço Toon-L-Plus, receitas provenientes do *fee* sobre o valor transaccionado de Microserviços Toon-L e receitas provenientes dos serviços Toon-L-Premium.

VOLUME DE NEGÓCIOS (Euros)					
FAMÍLIAS DE SERVIÇOS	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Toon-L-Plus - subscrição:</b>	<b>15.854</b>	<b>26.605</b>	<b>43.541</b>	<b>56.667</b>	<b>63.578</b>
<i>Serviços Profissionais- Portugal</i>	<i>15.854</i>	<i>26.605</i>	<i>26.125</i>	<i>21.250</i>	<i>21.504</i>
<i>Serv. Particulares/Domésticos- Portugal</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>17.416</i>	<i>23.098</i>	<i>23.374</i>
<i>Serviços Profissionais Palops + Brasil</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>12.319</i>	<i>18.700</i>
<b>Microserviços - Fee sobre transacção</b>	<b>18.000</b>	<b>36.360</b>	<b>48.965</b>	<b>49.454</b>	<b>49.949</b>
<b>Toon-L - Premium - serviços</b>	<b>3.386</b>	<b>6.206</b>	<b>11.553</b>	<b>11.772</b>	<b>13.422</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37.240</b>	<b>69.171</b>	<b>104.059</b>	<b>117.893</b>	<b>126.949</b>
<b>Crescimento Anual (%)</b>		<b>85,7%</b>	<b>50,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>7,7%</b>

Quadro 34. Mapa de Volume de Negócios

O crescimento das receitas ao longo do tempo está directamente associado à evolução esperada do tráfego de visitas ao site, ao crescimento do número de inscrições dos diferentes tipos de clientes e ao crescimento do número de subscrições, como é evidenciado no ANEXO 4- Actividade Esperada da Plataforma.

No ano 2014, está planeada a entrada no segmento de Serviços Particulares/Domésticos o que contribui para um crescimento na ordem dos 50,4% nesse ano.

Em 2015 prevê-se a entrada nos restantes mercados de língua Portuguesa (Palops + Brasil), factor que irá alimentar o crescimento nos anos 2015 e 2016.

O segmento dos Microserviços estima-se que cresça até 2014, momento em que atinge o seu auge, mantendo-se relativamente estável nos anos seguintes.

A valorização anual em resultado do aumento de preços é de 1%, em linha com a inflação esperada.

### 12.3.4 Gastos

Em matéria de gastos, as duas grandes rúbricas são os fornecimentos e serviços externos e os custos com o pessoal, que em conjunto representam mais de 90% dos mesmos, como é visível através do quadro 35.

REPARTIÇÃO DOS GASTOS (Euros)					
GASTOS POR RUBRICA	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FSE</b>	26.095	36.916	46.557	48.115	49.241
(% do total de Gastos)	49%	58%	44%	46%	46%
<b>Gastos com Pessoal</b>	20.538	20.951	53.430	54.504	55.599
(% do total de Gastos)	39%	33%	50%	52%	52%
<b>Amortizações</b>	5.662	5.662	6.995	1.333	1.333
(% do total de Gastos)	11%	9%	7%	1%	1%
<b>Impostos</b>	0	0	0	0	0
(% do total de Gastos)	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Gastos Financeiros</b>	697	349	0	0	0
(% do total FSE)	1%	1%	0%	0%	0%
<b>Total de Gastos</b>	<b>52.992</b>	<b>63.877</b>	<b>106.983</b>	<b>103.952</b>	<b>106.174</b>

Quadro 35. Mapa de Repartição dos Gastos

#### 1. Fornecimentos e Serviços Externos

Estes gastos variam entre os 25 595€ em 2012 e os 49 241€ no ano 2016, aumento claramente associado ao crescimento da actividade. O peso da componente fixa de Fornecimentos e Serviços Externos diminui à medida que a actividade cresce como é visível no quadro 36.

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (Euros)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FSE Fixos (valor)</b>	13.500	12.120	12.241	12.364	12.487
(% do total FSE)	52%	33%	26%	26%	25%
<b>FSE Variáveis</b>	12.595	24.796	34.316	35.751	36.754
(% do total FSE)	48%	67%	74%	74%	75%
<b>Total de FSE</b>	<b>26.095</b>	<b>36.916</b>	<b>46.557</b>	<b>48.115</b>	<b>49.241</b>

Quadro 36. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos – Fixos versus Variáveis



O montante de Fornecimentos e Serviços Externos fixos, prevê-se que atinja os 13 500€ no primeiro ano, valor que desce ligeiramente nos anos seguintes para níveis um pouco acima dos 12 000€ anuais. Tal deve-se a custos com consultoria legal e com a operação de *crowdfunding* associadas ao arranque, e que não se repetem nos anos seguintes.

<b>FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS FIXOS (Euros)</b>					
<b>FSE Fixos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Instalações - CoWorking	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Publicidade	4.800	4.848	4.896	4.945	4.995
Comunicação	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Material de Escritório	300	303	306	309	312
Deslocações e Combustível	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Contencioso e Notariado	1.000	0	0	0	0
Trabalhos Especializados					
Actualização do Site	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Alojamento do Site	300	303	306	309	312
Operação Crowdfunding	500				
Fees Gestão					
Contabilidade	1.800	1.818	1.836	1.855	1.873
	<b>13.500</b>	<b>12.120</b>	<b>12.241</b>	<b>12.364</b>	<b>12.487</b>

Quadro 37. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos Fixos - Detalhe

Neste conjunto de custos de Fornecimentos e Serviços Externos fixos (quadro 37), estão incluídos todos aqueles não têm uma relação directa com a actividade, tais como custos com publicidade, gastos com as instalações (neste caso em formato de *Coworking*, o que permite minimizar custos com rendas), gastos de telefone e comunicação, deslocações, e trabalhos especializados que incluem serviços relacionados com a manutenção e alojamento do site, bem como os serviços de contabilidade.

Os Fornecimentos e Serviços Externos variáveis são aqueles cuja evolução está directamente associada à evolução da actividade do negócio. No quadro 38, é evidenciada a repartição destes gastos pelos diferentes serviços prestados.

<b>FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS VARIÁVEIS (Euros)</b>					
<b>FSE Variáveis</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
SMS (pack 5 sms)	75	152	204	206	208
Fees de Pagos Cartão Crédito e MB	1.650	2.727	4.590	5.687	6.368
Fees bancários (Transferencia Segura)	70	101	143	185	208
Custo tratamento Vale - Microserviços	10.800	21.816	29.379	29.673	29.969
	<b>12.595</b>	<b>24.796</b>	<b>34.316</b>	<b>35.751</b>	<b>36.754</b>

Quadro 38. Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos Variáveis - Detalhe

Neste conjunto incluem-se os seguintes custos:

- Custos com SMSs enviados – estimados em 0,2€ por cada um, o que corresponde a 1€ por pack de 5.
- *Fees* correspondentes ao serviço de Pagamento, por Cartão de crédito, Multibanco ou PayPal estimado em 3€ por pagamento.
- *Fees* bancários correspondentes à retenção em conta individualizada do montante adiantado pelo comprador de serviços. *Fee* estimado em 2% do valor retido.
- Custos com o tratamento logístico da oferta em cartão/vale referente aos Microserviços. Custo estimado em 3% sobre o valor da oferta.

## **2. Gastos com o Pessoal**

A estrutura de pessoal inclui 2 pessoas, o promotor e o responsável pela gestão dos Microserviços. Nos dois primeiros anos da empresa (2012 e 2013), ambos terão um salário de 600€/mês, base que passa para os 1500€ a partir de 2014. Este aumento tem um forte impacto nos gastos com pessoal que passam de cerca de 20000€ no primeiro ano, para aproximadamente 53000€ no ano 2014, como evidencia o quadro 39. A actualização salarial a partir daí será de 1% ao ano, de acordo com a inflação estimada.

<b>GASTOS COM O PESSOAL (Euros)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Nº de Quadros dos Órgãos Sociais</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Remunerações	14.400	14.689	37.462	38.215	38.983
Encargos Sociais	3.168	3.232	8.242	8.407	8.576
Dotação para Férias e Subs. de Férias	2.970	3.030	7.726	7.882	8.040
<b>Total de Gastos</b>	<b>20.538</b>	<b>20.951</b>	<b>53.430</b>	<b>54.504</b>	<b>55.599</b>

Quadro 39. Mapa de Gastos com o Pessoal

### **12.3.5 Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio (*Working Capital*)**

As Necessidades de Fundo de Maneio ou *Working Capital*, resultam da diferença entre as necessidades financeiras de exploração e os recursos financeiros de exploração, ambos com características de vencimento de curto prazo e associados à natureza cíclica do ciclo de exploração do negócio.

No caso concreto deste projecto, o *Working Capital* é fundamentalmente afectado pelas rubricas de Clientes e Fornecedores, uma vez que dada a natureza do negócio não existem Inventários, como é visível no quadro 40.

A rubrica de Clientes é afectada por um prazo médio de recebimentos estimado de 30 dias, resultante de aproximadamente metade da receita ser cobrada a pronto pagamento (subscrições e serviços premium) e a outra metade ser cobrada a 60 dias (*fees* pagos pela cadeia de distribuição). A rubrica de Fornecedores é afectada por um prazo médio de pagamentos estimado de 30 dias.

NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO - WORKING CAPITAL (Euros)						
WORKING CAPITAL		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Necessidades de Exploração</b>	<b>Dias</b>					
Reserva de Segurança de Tesouraria		745	1.383	2.081	2.358	2.539
Inventários		0	0	0	0	0
Clientes	30	3.765	6.993	10.520	11.918	12.834
Estado e Outros Entes Públicos						
IVA	45	1.343	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>5.853</b>	<b>8.376</b>	<b>12.601</b>	<b>14.276</b>	<b>15.373</b>
<b>Recursos de Exploração</b>	<b>Dias</b>					
Fornecedores	30	2.638	3.732	4.707	4.864	4.978
Estado e Outros Entes Públicos		347	1.148	2.466	3.016	3.262
IRS	20	158	194	444	503	514
Segurança Social	15	189	205	505	534	545
IVA	45	0	749	1.517	1.979	2.204
Acréscimos Custos (Férias+subs.Férias)		2.970	3.030	7.726	7.882	8.040
<b>Total</b>		<b>5.955</b>	<b>7.910</b>	<b>14.899</b>	<b>15.762</b>	<b>16.280</b>
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>		<b>(102)</b>	<b>467</b>	<b>(2.298)</b>	<b>(1.486)</b>	<b>(907)</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>		<b>(102)</b>	<b>569</b>	<b>(2.765)</b>	<b>812</b>	<b>579</b>

Quadro 40. Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio

### 12.3.6 Plano Financeiro

O Plano Financeiro permite avaliar a evolução do projecto em matéria de necessidades e disponibilidades financeiras ao longo da sua vida, no que respeita a pagamentos e recebimentos.

Como é visível no quadro 41, as necessidades financeiras de 2012 são bastante grandes, geradas pelo investimento inicial em imobilizado e agravadas por resultados operacionais negativos nesse ano.

Estas necessidades são compensadas pela subscrição do capital em 20 000€, o que não sendo suficiente, obriga ainda a um financiamento de curto prazo de cerca de 7 000€.

A partir de 2013, prevê-se que o saldo de tesouraria antes de financiamento se torne positivo permitindo pagar o financiamento do ano anterior, e suportar o aumento de salários dos corpos gerentes, a partir de 2014.

<b>PLANO FINANCEIRO (Euros)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Recursos Financeiros</b>					
Resultado Operacional	(15.055)	5.642	(2.924)	13.941	20.775
Amortizações do Exercício	5.662	5.662	6.995	1.333	1.333
Provisões do Exercício	0	0	0	0	0
<b>Meios Libertos Brutos</b>	<b>(9.393)</b>	<b>11.304</b>	<b>4.072</b>	<b>15.274</b>	<b>22.109</b>
Aumentos do Capital Social em Cash	20.000	0	0	0	0
Desinvestimento em Fundo Maneio	102	0	2.765	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	42
<b>Total de Recursos Financeiros</b>	<b>10.709</b>	<b>11.304</b>	<b>6.836</b>	<b>15.274</b>	<b>22.151</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>					
Investimentos em Imobilizado Incorpóreo	786	0	0	0	0
Investimentos em Imobilizado Corpóreo	16.200	0	4.000	0	0
Investimento em Fundo de Maneio	0	569	0	812	579
Estado e Outros Entes Públicos	0	300	0	0	0
<b>Total de Necessidades Financeiras</b>	<b>16.986</b>	<b>869</b>	<b>4.000</b>	<b>812</b>	<b>5.579</b>
<b>Tesouraria Antes Financiamentos de CP.</b>	<b>(6.277)</b>	<b>10.435</b>	<b>2.836</b>	<b>14.462</b>	<b>16.572</b>
Contracção de Financiamentos de CP	6.974	0	0	0	0
Liquidação de Financiamentos CP	0	(6.974)	0	0	0
Liquidação de Encargos Financeiros	(697)	(349)	0	0	0
De Financiamentos de CP (Ano anterior)	(697)	0	0	0	0
De Financiamentos de CP (Ano presente)	0	(349)	0	0	0
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>0</b>	<b>3.113</b>	<b>2.836</b>	<b>14.462</b>	<b>16.572</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>0</b>	<b>3.113</b>	<b>5.949</b>	<b>20.411</b>	<b>36.983</b>

Quadro 41. Plano Financeiro

### **12.3.7 Demonstração de Resultados Previsional**

Da análise à Demonstração de Resultados previsional do projecto (quadro 42), verifica-se que o EBITDA e EBIT são negativos no primeiro ano, devido ao facto do nível de actividade previsto para 2012 ser insuficiente para cobrir os custos fixos de funcionamento da empresa.

A situação inverte-se a partir de 2013 e melhora substancialmente a partir de 2015, quando o volume de vendas ultrapassa os 117 000€, e tanto o EBITDA, como os Resultados Líquidos se tornam definitivamente positivos.

	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (Euros)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados	37.240	69.171	104.059	117.893	126.949
CMVMC					
Fornecimento e serviços externos	26.095	36.916	46.557	48.115	49.241
Gastos com o pessoal	20.538	20.951	53.430	54.504	55.599
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>(9.393)</b>	<b>11.304</b>	<b>4.072</b>	<b>15.274</b>	<b>22.109</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.662	5.662	6.995	1.333	1.333
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>(15.055)</b>	<b>5.642</b>	<b>(2.924)</b>	<b>13.941</b>	<b>20.775</b>
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados	697	349	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>(15.752)</b>	<b>5.294</b>	<b>(2.924)</b>	<b>13.941</b>	<b>20.775</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	154	5.713
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>(15.752)</b>	<b>5.294</b>	<b>(2.924)</b>	<b>13.787</b>	<b>15.062</b>

Quadro 42. Demonstração de Resultados

### 12.3.8 Balanço Previsional

Ao nível do Balanço do projecto (quadro 43), prevê-se um crescimento do Activo, em consequência do desenvolvimento da actividade da empresa, atingindo um nível aproximado de 52 000€ no ano 2016. Este facto tem reflexo no Capital Próprio da empresa que no mesmo ano atinge os 30 000€, o que corresponde a uma autonomia financeira de aproximadamente 58%. Em matéria de Passivo, este tem um peso muito grande no primeiro ano (2012) devido ao recurso a capital alheio para financiar as necessidades de investimento. A partir de 2013, o Passivo prevê-se que evolua em função da actividade da empresa.

*Plano de Negócio para Plataforma Electrónica de Transacção de Serviços Profissionais*

<b>BALANÇO (Euros)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo não corrente</b>					
Activos fixos tangíveis	10.800	5.400	2.667	1.333	0
Activos intangíveis	524	262	0	0	0
	<b>11.324</b>	<b>5.662</b>	<b>2.667</b>	<b>1.333</b>	<b>0</b>
<b>Activo corrente</b>					
Inventários					
Clientes	3.765	6.993	10.520	11.918	12.834
Adiantamentos a fornecedores					
Estados e outros entes públicos	1.343	300	300	146	0
Caixa e depósitos bancários	745	4.496	8.030	22.769	39.522
	<b>5.853</b>	<b>11.789</b>	<b>18.850</b>	<b>34.834</b>	<b>52.356</b>
<b>Total do ACTIVO</b>	<b>17.177</b>	<b>17.451</b>	<b>21.517</b>	<b>36.167</b>	<b>52.356</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>Capital Próprio</b>					
Capital realizado	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Reservas legais	0	0	265	265	954
Outras reservas	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	(15.752)	(10.723)	(13.647)	(5.549)
Resultado líquido do período	(15.752)	5.294	(2.924)	13.787	15.062
<b>Total do CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>4.248</b>	<b>9.541</b>	<b>6.618</b>	<b>20.405</b>	<b>30.467</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo corrente</b>					
Fornecedores	2.638	3.732	4.707	4.864	4.978
Adiantamentos de clientes					
Estado e outros entes públicos	347	1.148	2.466	3.016	8.871
Financiamentos obtidos	6.974	0	0	0	0
Diferimentos	2.970	3.030	7.726	7.882	8.040
	<b>12.929</b>	<b>7.910</b>	<b>14.899</b>	<b>15.762</b>	<b>21.889</b>
<b>Total do PASSIVO</b>	<b>12.929</b>	<b>7.910</b>	<b>14.899</b>	<b>15.762</b>	<b>21.889</b>
<b>Total do CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>17.177</b>	<b>17.451</b>	<b>21.517</b>	<b>36.167</b>	<b>52.356</b>

Quadro 43. Balanço

### **13. AVALIAÇÃO FINANCEIRA**

Tendo em conta os diversos métodos de avaliação de projectos, a metodologia adoptada foi a dos *cash-flows* descontados. A análise da sua viabilidade resulta da comparação entre os benefícios obtidos e os custos e investimentos necessários para obter esses benefícios. Deste modo o projecto é viável se estes benefícios forem superiores aos custos e investimentos associados.

Este método resulta da actualização financeira dos *cash-flows*, por forma a apurar o valor actual dos fluxos monetários libertos pelo projecto. O *cash-flow* é composto por rubricas respeitantes à exploração - resultados operacionais, excepto amortizações e provisões - corrigidos de outras rubricas associadas ao ciclo de financiamento (investimento ou desinvestimento em fundo de maneo e investimento em capital fixo).

#### **13.1. CASH-FLOWS E AVALIAÇÃO DO PROJECTO**

Os Meios Libertos ou *cash-flows* deste projecto deverão ser positivos a partir de 2013, em consequência dos resultados operacionais positivos a partir do mesmo ano e da diminuição das necessidades de investimentos também a partir desse ano.

No que respeita ao valor residual do investimento em imobilizado, considera-se que este seja nulo.

Aplicando a já referida metodologia dos *cash-flows* descontados à taxa de 10,8%, atinge-se um Valor Actual Líquido (VAL) positivo de 9 621€, o que significa que o somatório destes *cash-flows* descontados supera o investimento inicial neste exacto montante (quadro 44).

Este projecto tem uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 25,6%, que corresponde à taxa máxima que o investidor pode remunerar o capital investido, ou seja a taxa de desconto que iguala o Valor Actual Líquido a zero.

<b>CASH FLOWS E AVALIAÇÃO DO PROJECTO (Euros)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cash-Flow de Exploração</b>					
Resultados Operacionais	(15.055)	5.642	(2.924)	13.941	20.775
Amortizações e Provisões	5.662	5.662	6.995	1.333	1.333
<b>Meios Libertos Brutos</b>	<b>(9.393)</b>	<b>11.304</b>	<b>4.072</b>	<b>15.274</b>	<b>22.109</b>
Investimentos em Capital Fixo	(16.986)	0	(4.000)	0	0
Fundo de Maneio Necessário					
Investimento	0	(569)	0	(812)	(579)
Desinvestimento	102	0	2.765	0	0
<b>Total do Cash-Flow</b>	<b>(26.277)</b>	<b>10.735</b>	<b>2.836</b>	<b>14.462</b>	<b>21.530</b>
Valor Residual	0	0	0	0	0
<b>Cash-Flow Actualizado</b>	<b>(23.720)</b>	<b>8.748</b>	<b>2.086</b>	<b>9.602</b>	<b>12.904</b>
<b>Cash-Flow Actualizado (Acumulado)</b>	<b>(23.720)</b>	<b>(14.972)</b>	<b>(12.886)</b>	<b>(3.283)</b>	<b>9.621</b>
<b>Valor de Actual Líquido (VAL)</b>	<b>9 621</b>		<b>PayBack</b>		<b>4,25</b>
<b>Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)</b>	<b>25,6%</b>				

Quadro 44. Cash-Flows e Avaliação do Projecto

O facto de o VAL ser positivo, implicando que a TIR seja superior à taxa média de remuneração pretendida pelos investidores que é de 10,8%, qualifica este projecto como viável.

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback* é de 4,25 anos, ou seja o investimento é recuperado entre o quarto e o quinto ano do projecto, mais concretamente no primeiro trimestre de 2016.

### **13.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE**

A análise de sensibilidade tem como objectivo avaliar a evolução dos resultados e viabilidade do projecto à medida que algumas das suas variáveis de base possam ser modificadas. Tal análise é extremamente relevante uma vez que toda a construção do projecto assenta num conjunto de variáveis e pressupostos de carácter previsional, que poderão não se realizar.

Antes de se passar à análise de sensibilidade propriamente dita, começar-se-á por analisar o *break-even* do projecto. Este indicador define quais os volumes de actividade mínimos que permitem obter resultados operacionais (EBIT) positivos, isto é, cuja facturação ultrapasse os



custos operacionais. Para esta análise serão utilizadas as duas principais variáveis geradoras de receita, que são o número de subscrições, e o valor transaccionado em Microserviços.

**Análise de Break-even - mínimo de actividade anual que gera EBIT positivo**

	Com Parceria		Sem Parceria			
	Invest. Inicial = 15K€		Invest. Inicial = 15K€			
	2012	2014	2012		2014	
	2 pessoas		2 pessoas		1 pessoa	
<b>Valores anuais:</b>						
Nº Subscrições	1.020	1.862	1.537	2.798	1.140	1.770
Valor Transaccionado de Microserviços (M€)	0,668	1,192	0	0	0	0
Res. Operacional (EBIT)	0	0	0	0	0	0

Quadro 45. Análise de *Break-Even*

Da análise ao quadro 45, verifica-se que o *break-even* é atingido em 2012, com cerca de 1020 subscrições e um volume de transacções de Microserviços de aproximadamente 700 000€. Em 2014, já depois da correcção salarial dos corpos gerentes esses volumes passam para 1862 subscrições e aproximadamente 1 200 000€ de Microserviços.

Retomando a análise de sensibilidade, serão analisados de seguida mais alguns cenários, tendo em conta alterações nas seguintes variáveis:

- **Ausência de Parceria** – os Microserviços Solidários representam cerca de 35% do volume de negócios em situação cruzeiro, pelo que será analisado o cenário de não se conseguir estabelecer esta parceria com uma das cadeias de distribuição.
- **Investimento na Plataforma** – este representa cerca de 90% do investimento inicial em activo fixo. Serão analisados cenários de variações positivas e negativas do custo deste investimento na viabilidade do projecto.
- **Volumes de Actividade** – as duas principais variáveis geradoras de receita, indicadoras do volume de actividade são o número de subscrições, e o valor transaccionado em Microserviços. Serão calculados diferentes cenários, tendo em conta variações nestas duas variáveis.

No que respeita às duas primeiras variáveis, o quadro 46. sintetiza a evolução em termos de VAL, TIR e *Payback*, da não realização da parceria, bem como o impacto da variação do

investimento inicial de 15 000€ para diferentes níveis de investimento, nas hipóteses com e sem parceria.

**Análise de Sensibilidade - Variáveis Parceria e Investimento inicial na Plataforma**

	VAL	TIR	Pay-Back		VAL	TIR	Pay-Back
<b>A1. Com parceria</b>				<b>B1. Sem parceria*</b>			
A10 - Invest. = 15K€	9.621	25,6%	4,25	B11 - Invest. = 15K€	(65.173)		NA
				<b>B2. Sem parceria**</b>			
A11 - Invest. = 10K€	14.247	37,4%	3,86	B20 - Invest. = 8K€	9.928	28,5%	4,20
A12 - Invest. = 12K€	12.855	33,3%	4,00	B21 - Invest. = 10K€	8.077	24,1%	4,35
A13 - Invest. = 18K€	6.846	20,4%	4,47	B22 - Invest. = 12K€	6.227	20,4%	4,50
				B23 - Invest. = 15K€	3.433	15,6%	4,72
				B24 - Invest. = 18K€	603	11,6%	4,95

\* com 2 pessoas e redução do nº de subscrições em 15%.

\*\* com 1 pessoa e redução do nº de subscrições em 15%.

Quadro 46. Análise de Sensibilidade – Variáveis Parceria e Investimento Inicial

### Cenários com parceria:

A redução do investimento inicial de 15 000€, tem como será de esperar um impacto positivo em matéria de VAL, que passa para cerca de 12 800€ (A12) e 14 200€ (A11), no caso de o primeiro baixar para 12 000€ e 10 000€ respectivamente.

O aumento do investimento inicial para 18 000€ (A13), faz diminuir o VAL para cerca de 6 800€. Em todos estes cenários o projecto é viável.

### Cenários sem parceria:

Estima-se que a não realização da parceria tenha um impacto negativo de -15% no número de subscrições, devido a perda de sinergias e à diminuição da visibilidade da marca.

A manutenção deste cenário com o mesmo efectivo de pessoal (2 pessoas), torna este projecto inviável como é visível pela hipótese B11 do quadro 46 cujo VAL é -65 173€.

Se a este cenário for acrescentado um outro elemento, que é a redução do efectivo de 2 para 1 pessoa, este projecto volta a ser viável, como poderá ser observado na hipótese B23, para um investimento inicial de 15 000€.

O aumento do investimento para 18 000€ fá-lo aproximar-se perigosamente da fronteira da inviabilidade, pois o VAL reduz-se para cerca de 600€ (B24). A redução deste investimento, melhora substancialmente o VAL e a sua viabilidade como demonstram as hipóteses B20, B21 e B22. Em todos estes cenários o projecto é viável.

Caso o cenário da não parceria se concretize, o promotor deverá fazer um esforço para reduzir o investimento inicial na plataforma, de forma a melhorar a rendibilidade e o *payback* do investimento.

De seguida (quadro 47) são calculados os níveis mínimos de actividade que serão necessários, para se obter um Valor Actualizado Líquido de zero, tanto no cenário com parceria, como no cenário sem parceria. Esta análise foi feita tendo em conta exclusivamente as variáveis, número de subscrições e valor transaccionado de Microserviços, ao longo dos 5 anos do projecto, assumindo que estas variam na mesma proporção.

**Análise de Sensibilidade - níveis mínimos de actividade que viabilizam o projecto**

	Com Parceria				Sem Parceria					
	Valor de Investimento Inicial:				Valor de Investimento Inicial:					
	10K€	12K€	15K€	18K€	15K€	8K€	10K€	12K€	15K€	18K€
	2 pessoas				2 pessoas	1 pessoa				
<b>Volume 2012-2016:</b>										
Nº Subscrições	7.442	7.512	7.617	7.721	11.023	6.927	7.028	7.129	7.282	7.436
Valor Transaccionado de Microserviços (M€)	4,315	4,355	4,416	4,477	0	0	0	0	0	0

Quadro 47. Análise de Sensibilidade – Níveis Mínimos de Actividade

Conclui-se que no pior cenário de investimento inicial (18 000€), com parceria, serão necessárias ao longo dos próximos 5 anos, um mínimo de 7 721 subscrições e um valor transaccionado de Microserviços na ordem de 4 477 000€. Para um investimento inicial de 10 000€, serão necessárias no mínimo 7442 subscrições e um valor transaccionado de Microserviços de 4 315 000€.

Caso não seja possível realizar a parceria, e mantendo-se a equipa de duas pessoas no projecto, o montante mínimo de subscrições sobe para 11 023 para que este seja viável.

Mantendo-se o cenário da não realização da parceria, mas reduzindo-se a equipa para uma pessoa, o número de subscrições que torna o projecto viável varia entre as 6 927 para 8 000€ de investimento e os 7 436 para os 18 000€.

## **14. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO**

De seguida serão abordados os principais requisitos para a implementação deste projecto.

### **14.1. FINANCIAMENTO**

Este projecto necessita de um financiamento de 20 000€ para poder arrancar. O promotor disponibilizará 10 200€, que corresponde a 51% do capital social. O restante capital, no valor de 9 800€, corresponderá a 49% dividido no número de quotas necessário para atingir este montante. As quotas, de acordo com o definido pela legislação, não poderão ter um valor inferior a 100€.

A participação no financiamento por parte do promotor em mais do que 50%, revela o compromisso deste para com o projecto, o que transmite confiança aos restantes investidores.

### **14.2. CROWDFUNDING**

Para a obtenção dos 9 800€, recorrer-se-á ao novo instrumento de financiamento, o *crowdfunding*, que assenta na lógica em que o montante necessário é obtido através de muitas contribuições de valor relativamente baixo. Neste caso concreto, por cada contributo acima ou igual a 100€, o investidor receberá uma quota no mesmo montante. Este ao passar a ser sócio, beneficia dos direitos inerentes, ou seja da distribuição de resultados e da proporção no valor do capital próprio, mais o *goodwill* que possa existir caso a empresa venha a ser vendida. Em seguida, no quadro 48 é apresentado um exemplo para um investimento de 100€:

<b>DISTRIBUIÇÃO E EVOLUÇÃO DO PATRIMÓNIO (Euros)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Investimento	(100)				
Distribuição de Resultados	0	0	0	25	25
Património (Capital Próprio)	25	52	37	105	155

Quadro 48. Distribuição e Evolução do Património

Um investidor de 100€, recebe relativos a 2015 e 2016, os 25€ correspondentes à distribuição de resultados na proporção da sua quota. Em paralelo o seu património, ou seja a sua parcela do valor de capital próprio atinge em 2016, o valor de 155€.

Não serão aceites contributos inferiores a 100€, uma vez que estes não poderão ser convertidos em capital.

Para acelerar o *payback* do projecto e as probabilidades de sucesso do negócio, estabelecer se à um mecanismo de incentivo aos investidores, com o objectivo de trazerem do seu *network* de contactos, subscritores para a empresa.

Por cada subscrição anual, inscrita em 2012, o investidor recebe uma comissão ilíquida de 7,5€ a ser paga no final de 2013. Veja-se o seguinte exemplo para um investidor que investiu 100€ e angariou 5 subscrições:

**INCENTIVOS AOS INVESTIDORES - COMISSÃO ANGARIAÇÃO DE SUBSCRIÇÕES**

	2012	2013	2013	2015	2016
Investimento	(100)				
Nº subscrições angariadas	5				
Valor Ilíquido da Comissão		37,5			
Rendibilidade anual (%)		17,26%			

Quadro 49. Incentivos aos Investidores – Comissão de Angariação de Subscrições

Neste caso concreto, o investidor receberá 37,5€ ilíquidos no final de 2013, o que corresponde a uma taxa de remuneração de 17,26%.

No quadro 50 é apresentada a análise económica da oferta da comissão. Em cada 100 subscrições são gerados 3 000€ de margem bruta (30€ por unidade), num cenário sem oferta de comissão.

No cenário com comissão, a margem bruta unitária desce para 22,5€, ou seja para um total de 2 250€, para as 100 subscrições, se nenhuma destas for incremental, o que corresponderia a uma taxa de canibalização de 100%.

Não se prevê que assim seja, estima-se que no mínimo 25% das subscrições provenientes dos investidores sejam incrementais (canibalização máxima de 75%), que corresponde ao nível em que o impacto em termos de margem bruta total é neutro, e em consequência não agrava o cenário de viabilidade já apresentado anteriormente.

**COMPARAÇÃO DE CENÁRIOS COM E SEM COMISSÃO E TAXA DE CANIBALIZAÇÃO MÁXIMA**

	Cenário sem Comissão		Cenário com Comissão		
	Vendas Sem Comissão		Vendas Sem Comissão	Vendas Com Comissão	Total
Taxa de Canibalização				75%	
Nº subscrições anuais	100		25	100	125
Margem unitária (subscrição)	30,0		30,0	22,5	
Margem Total	3.000		750	2.250	3.000

Quadro 50. Comparação de Cenários com e sem Comissão

A presença na plataforma de *Crowdfunding* constitui uma oportunidade para divulgar a existência do serviço, junto de um target que apesar de se assumirem como investidores a título particular, são potenciais compradores do serviço.

### 14.3. PARCERIA

Como já foi referido, a parceria com uma empresa de distribuição é uma oportunidade para dar visibilidade à marca, contudo não é condição *sine qua non* para a realização deste projecto, pelo que foram estudados cenários tendo como base a não realização da parceria, e cujo impacto em termos de viabilidade já foi apresentado na secção da análise de sensibilidade.

### 14.4. CALENDÁRIO

Para o projecto poder arrancar em Janeiro de 2012, existem algumas actividades que terão de se realizar no último trimestre de 2011, como é evidenciado no cronograma seguinte.

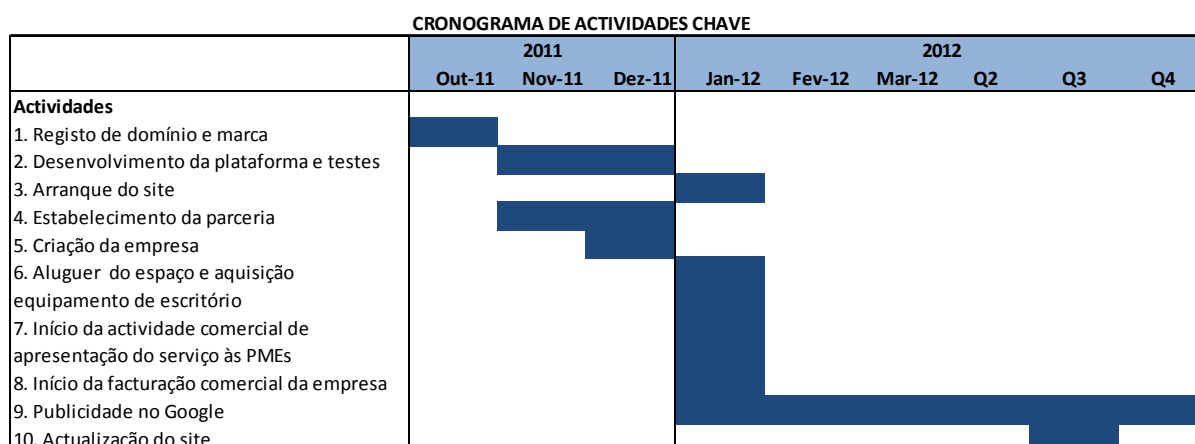


Figura 8. Cronograma de Actividades Chave

## **15. CONCLUSÃO**

A realização deste projecto foi uma oportunidade para explorar e desenvolver uma ideia de negócio transformando-a numa solução de negócio.

É da profunda convicção do autor, que a necessidade de ajudar compradores de serviços a encontrar a melhor solução para os seus problemas entre um vasto número de potenciais prestadores e fornecedores, muitas vezes desconhecidos, existe.

Esta convicção tem vindo a ser reforçada pelo *feedback* fornecido por parte de pessoas de diferentes áreas de actividade e profissões, que já sentiram essa mesma necessidade.

O grande desafio, foi construir um modelo de serviço e de negócio, que possibilitasse a criação de valor para todas as partes envolvidas. Porventura, esta terá sido a barreira que até agora terá impedido o aparecimento e desenvolvimento de um negócio deste tipo nesta área.

Foi este desafio que o autor se propôs ultrapassar, tendo após variadas iterações chegado à solução proposta neste projecto.

Este é um projecto de baixo volume de negócios e de resultados operacionais, mas que como se demonstrou, é viável e proporciona uma rendibilidade moderada através de um controlo rigoroso dos respectivos custos.

Estes ingredientes tornam o projecto interessante para uma equipa e estrutura formada por duas pessoas, como é o caso.

## **16. BIBLIOGRAFIA**

### ***Livros:***

Carvalho, J.C. & Filipe, J.C. (2008). Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro, Lisboa, Edições Sílabo.

Cater-Steel, Aileen and Grist, Shelly (2006). e-Commerce definition dilemma. In: Marshall, S. and Taylor, W. and Yu, X., (eds.) Encyclopedia of developing regional communities with information and communication technology. Hershey, PA, United States.

Dionísio, P., Rodrigues, J.V., Faria, H., Canhoto, R., Nunes, R.C. (2009). B-Mercator, Lisboa, Dom Quixote.

Fonseca, A. N. & Ferreira, V.M. (2006). As Oportunidades, Riscos e os Benefícios do Negócio Electrónico, Porto, SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação.

Gangopadhyay, A. (2002). Managing Business with Electronic Commerce: Issues & Trends, Hershey, PA, USA, Idea Group Publishing.

Johnson, M.W. (2010). Seizing the White Space, Business Model Innovation for Growth and Renewal, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kuballa, J. (2006). Key factors of successful e-commerce- what HP can learn from Dell. Munich, Germany, Grin Verlag.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J.V., 12ª Edição (2004). Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing, Lisboa, Dom Quixote.

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

Tapscott, D., Williams, A.D., (2006, 2008). Wikinomics - How Mass Collaboration Changes Everything, London, Atlantic Books.

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

Vasconcelos, D. & Martins, P.A. (2006). Estudo de Boas Práticas de Negócio Electrónico, Porto, SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação.

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

Harvard Business School Press - Pocket Mentor (2007). Creating a Business Plan: Expert Solutions to Everyday Challenges. Boston, Harvard Business School Publishing.



**Periódicos Científicos:**

Alpár, F. (2010). Matchmaking framework for B2B E-marketplaces. *Informatica Economica*, 14(4), 164-170.

Holsapple, C., & Singh, M. (2000). Toward a unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce: A knowledge management approach. *Knowledge and Process Management*, 7(3), 151-164.

Liebermann, Y., & Stashevsky, S. (2002). Perceived risks as barriers to Internet and e-commerce usage. *Qualitative Market Research*, 5(4), 291-300.

Lunn, M. (2002). Using business models and revenue streams for digital marketplace success. *Information Management & Computer Security*, 10(1), 20-27.

Miyazaki, A., & Fernandez, A. (2001). Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 27-44.

Pavlou, P., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.

Petersen, K., Ogden, J., & Carter, P. (2007). B2B e-marketplaces: A typology by functionality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(1), 4-18.

Raphael, A., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493-520.

Rishel, W. (2005). Technology leaders are wise to mind the hype cycle. *Managed Healthcare Executive*, 15(5), 32-32.

**Referências não publicadas retiradas da Internet:**

Esichaikul, V. & Chavananon, S. "Electronic Commerce and Electronic Business Implementation Success Factors." Proceedings of the 14<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, June 25-26, 2001. <http://wenku.baidu.com/view/aef7934ee06eff9aef80729.html?from=related> (acedido em Novembro de 2011).

Feldman, S. (2000). *Electronic Marketplaces*, IEEE Internet Computing, July-August. pp. 93-95. <http://www.research.ibm.com/iac/papers/w4ebus.lo.pdf> , (acedido em Novembro de 2011).

Rappa, M. (2010). Business Models on the Web. Managing the Digital Enterprise. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, (acedido em Novembro de 2011).

***Outras publicações:***

ANACOM (2004). O Comércio Electrónico em Portugal\_ O Quadro Legal e o Negócio, Lisboa, ICP- Autoridade Nacional de Comunicação.

ANACOM (2010). Relatório do Serviço de Acesso à Internet - 4º Trimestre 2010.

DPPRI (Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais), Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território (2009). Os Serviços Transaccionáveis na Economia Portuguesa - Documento de Trabalho nº 10/2009.

INE (2010). Anuário Estatístico de Portugal, 2009.

INE (2010). Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas.

INE (2010). Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias.

LINI- Lisbon Internet and Networks International Research Programme (2010). A Utilização da Internet em Portugal 2010.

OECD (2007). Glossary of Statistic Terms.

***Sites:***

<http://www.unic.pt> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.netsonda.pt> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.idc.pt> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.comercioelectronico.pt> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.internetworldstats.com> (acedido em Junho de 2011).

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp> (acedido em Junho de 2011).

<http://isr.journal.informs.org/cgi/content/abstract/15/1/37> (acedido em Junho de 2011).

<http://www.acepi.pt> (acedido em Novembro de 2011).

<http://www.catalog-biz.com> (acedido em Novembro de 2011).

## **17. ANEXOS**

## **ANEXO 1 – DETALHE DO MODELO DE NEGÓCIO DA PLATAFORMA**

- 1. Segmentos de Clientes (*Customer segments*):** os grupos de indivíduos ou de organizações, para quem esta plataforma multilateral pretende criar valor são:
  - a. Compradores – Mercado Corporativo
  - b. Compradores – Mercado Particular/Familiar
  - c. Prestadores de Serviços – Profissionais
  - d. Prestadores de Serviços – Desempregados
  
- 2. Proposta de Valor (*Value Proposition*):** as soluções apresentadas para dar resposta às necessidades de cada um dos segmentos de clientes são:
  - a. Do ponto de vista dos Compradores:**
    - i. Serviço de *matchmaking* – ao colocar um pedido de serviço ou problema, este é objecto de tratamento e a plataforma encarregar-se á de procurar soluções para a solicitação.
    - ii. *Procurement* - apresentação em tempo útil, de uma *shortlist* com propostas de diferentes prestadores de serviço para o problema ou serviço pedido;
    - iii. Credibilização do prestador de serviços – este está devidamente classificado com um *rating* por parte de anteriores clientes.
  - b. Ponto de vista dos Prestadores de Serviços:**
    - i. Trabalho comercial – a plataforma presta o serviço de angariação de clientes informando-o dos trabalhos e projectos disponíveis;
    - ii. Publicidade – as suas valências (“o que sabe fazer” e “o que gosta de fazer”), trabalhos realizados no passado, ficam visíveis para potenciais clientes e compradores.
    - iii. Oferta da plataforma como espaço de *networking* e de partilha de informação entre os diferentes membros.
  
- 3. Canais (*Channels*):** estes correspondem a todas as formas de contacto do serviço com os clientes, e têm 5 fases distintas:

- a. **Notoriedade** – qual o canal que contribui para gerar notoriedade do serviço junto dos clientes? Neste caso será sobretudo o contacto directo da empresa com o cliente-alvo e o contacto de uns clientes com outros através de uma lógica de comunicação “boca a boca”.
  - b. **Avaliação** – como é que o cliente vai avaliar a proposta de valor oferecida pela plataforma? Pode fazê-lo no momento do contacto directo da empresa, ou no momento do contacto por parte de outros clientes, mas pretende-se que o site da empresa seja o canal privilegiado para permitir ao cliente aferir da “bondade” da proposta de valor.
  - c. **Compra** – como é que o cliente vai adquirir o serviço oferecido pela plataforma? Será através da própria plataforma.
  - d. **Entrega** – como é que a plataforma entrega ao cliente a sua proposta de valor? Será através da própria plataforma.
4. **Relações com os Clientes (*Customer Relationship*):** Numa situação de funcionamento normal esta relação deverá do tipo *self-service*, ou seja todas as partes interagem directamente com a plataforma por via electrónica. Numa fase inicial e em situações excepcionais em que não haja ainda fornecedores na base de dados para satisfazer determinado pedido, ou em que surjam outros problemas, a relação com o cliente será directa, com vista a resolver o problema e a permitir que de futuro a relação volte a funcionar numa lógica de *self-service*.
5. **Fluxos de Rendimento (*Revenue Streams*):** As fontes de rendimento são as seguintes:
- a. **Fees de subscrição** – a cobrar aos prestadores de serviço pelo acesso à plataforma;
  - b. **Comissão sobre Microserviços** – a cobrar ao parceiro de distribuição, uma percentagem sobre o valor transaccionado, que coincidirá com as compras junto do parceiro.



## **ANEXO 2 – DETALHE DO FUNCIONAMENTO DA PLATAFORMA TOOON-L**

Em seguida são apresentados em detalhe cada uma das etapas numeradas na figura 6.

### **Inscrição ou Registo**

**A1. Registo do comprador** - O Comprador regista-se, ou inscreve-se facultando dados como o Nome, Negócio, Profissão, *E-mail*, Morada e Telefone. Neste momento é gerado um nome de utilizador e uma “password”, e pode colocar pedidos de serviços na plataforma.

**A2. Registo do Prestador** - O Prestador de Serviços, regista-se, ou inscreve-se facultando dados como o Nome, *E-mail*, Profissão, Categorias profissionais em que está interessado, Morada, Área Geográfica, Experiência profissional e Competências Profissionais. Neste momento é gerado um nome de utilizador e uma “password”.

**B1. Acesso do Comprador à BD de Prestadores de Serviços**– A partir do momento do registo o comprador passa a ter acesso á lista de prestadores disponíveis que podem ser anónimos ou identificados.

**B1.1- Anónimos** – se o Prestador não subscreveu e pagou o serviço Tooon-L-Plus, o comprador só tem acesso aos dados sobre a sua Profissão, Experiência, Competências e área de Residência.

**B1.2 – Identificados** - se o Prestador subscreveu e pagou o serviço Tooon-L-Plus, o comprador já tem acesso a todos os dados possibilitando o contacto.

**B2. Acesso do Prestador à lista de pedidos (anónimos)** – nesta fase em que o Prestador está registado mas não subscreveu o serviço Tooon-L-Plus, não consegue visualizar todos os elementos do pedido de serviço, só consegue visualizar o tipo de serviço que é pedido, o tipo de negócio e a área geográfica de quem pede.

**C. Subscrição** – o Prestador paga o serviço, e passa de anónimo a identificado. Todos os seus dados ficam visíveis e passa a aceder a toda a informação dos pedidos.

### **Subscrição**

A partir desta fase já é possível fazer a transacção do serviço que ocorre da acordo com as seguintes etapas:

- 1. Colocação de Pedido ou Serviço** – O comprador coloca o pedido de serviço na plataforma, preenchendo campos com a descrição curta do tipo de pedido (ex: Construção de *website*), descrição detalhada do pedido, categorias profissional, e prazo de entrega.
- 2. Aviso por e-mail ou por SMS** - A plataforma encaminha o pedido via *e-mail*, ou SMS para os prestadores de serviços que tem na sua base de dados, ou então se não tiver vai à procura.
- 3. Colocação de propostas** - Os prestadores de serviço podem contactar directamente o comprador para esclarecer dúvidas e depois enviam as suas propostas para a plataforma.
- 4. Envio de propostas por e-mail** – A plataforma, assim que tiver alguma proposta envia por *e-mail* para o comprador. À medida que for recebendo mais propostas acrescenta-a à *shortlist* e reenvia.
- 5. Adjudicação da proposta** - O comprador escolhe o fornecedor e informa a plataforma da opção escolhida.
- 6. Entrega do Trabalho** – Realizado o trabalho o prestador pode entregar directamente (6A) ou através da plataforma (6B).
- 7. Pagamento** – O comprador pode pagar directamente (7A) ou através da plataforma (7B).
- 8. Avaliação e rating do Prestador de Serviços** – O comprador avalia o prestador de serviços e coloca um *rating* de 1 (muito mau) a 5 (muito bom) na plataforma.



### **ANEXO 3 – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DA PLATAFORMA TOOON-L**

#### **Actividades realizadas de forma automática pela plataforma**

- 1. Inscrição do comprador na plataforma** – registo dos dados do comprador na plataforma, abertura de ficha e atribuição de código de comprador, *username* e *password*.
- 2. Colocação de pedido de serviço no site por parte do comprador** – registo do pedido de serviço, da categoria (ex: Serviços de Programação e Informática) e subcategoria profissional do projecto (ex: webdesign).
- 3. Disponibilização dos pedidos de forma anónima para os não subscritores do Tooon-L-Plus** – os pedidos de serviço/projectos são organizados por categoria profissional numa lista e colocados no site. A única informação disponível é a descrição curta do serviço pedido (ex: desenvolvimento de *website*), tipo de entidade que pede (exs: farmácia; particular), e a zona geográfica do comprador (exs: grande Lisboa; Angola; Açores).
- 4. Disponibilização dos pedidos de forma identificada para os subscritores do Tooon-L-Plus** - os pedidos de serviço/projectos são organizados numa página por categoria, acessível aos subscritores do Tooon-L-Plus independentemente das categorias em que estejam inscritos.
- 5. Busca na base de dados de prestadores compatíveis** – o sistema busca na base de dados de prestadores de serviços, aqueles que estão registados com a mesma categoria profissional do pedido de serviço e identifica-os.
- 6. Alerta aos prestadores por *e-mail*** – o sistema envia um *e-mail* a todos os prestadores identificados a alertar que existe um pedido de serviço de determinada categoria, com um *link* para entrar nos detalhes do projecto, se for subscritor do serviço Tooon-L-Plus. Se não for subscritor, não consegue ver os detalhes do projecto, nem do comprador.
- 7. Alerta aos prestadores por SMS** – o sistema envia um SMS aos prestadores com a mesma categoria e subcategoria do projecto, que tenham subscrito este serviço premium.
- 8. Inscrição do prestador na plataforma** - registo dos dados do prestador de serviços na plataforma, abertura de ficha e atribuição de código de prestador, *username* e *password*.
- 9. Disponibilização do perfil dos prestadores de forma identificada para os subscritores do Tooon-L-Plus** – os prestadores inscritos que tenham subscrito o Tooon-L-Plus são agrupados na lista dos prestadores, de forma identificada (ex: José da Silva) com

contactos (ex: [jsilva@netcabo.pt](mailto:jsilva@netcabo.pt), tel. 965555555), categorias profissionais de interesse (ex: Serviços de Consultoria), subcategorias profissionais de interesse (ex: Contabilidade e Consultoria Fiscal) profissão (ex: Contabilista- TOC), experiência (ex: 15 anos de experiência), competências profissionais (ex: domínio do Excel e do SNC). A organização da lista é feita primeiro lugar pelo critério de ser subscritor ou não do Tooon-L-Plus, e em segundo lugar pelo critério da categoria profissional-

**10. Disponibilização do perfil dos prestadores de forma anónima para os não subscritores do Tooon-L-Plus** – os prestadores inscritos que não tenham subscrito o Tooon-L-Plus, são agrupados na mesma lista referida no ponto anterior, mas só com dados como profissão (ex: Contabilista- TOC), experiência (15 anos de experiência), competências profissionais (exs: domínio do Excel e do SNC). Estes aparecem na lista depois de todos os subscritores do Tooon-L-Plus.

**11. Subscrição do Tooon-L-Plus por parte do prestador** – registo destes prestadores como subscritores do Tooon-L-Plus, total acesso destes aos pedidos de serviço disponíveis no site e disponibilização dos seus perfis completos aos compradores inscritos (como explicado no ponto 9), após boa cobrança.

**12. Cobrança do serviço por cartão de crédito ou multibanco** – aplicável à subscrição do Tooon-L-Plus, e a todos os serviços do Tooon-L-Premium.

**13. Apresentação de propostas por parte do prestador** - o prestador de serviços coloca a sua proposta na plataforma.

**14. Apresentação de *shortlist* ao comprador** – a plataforma envia um *e-mail* ao comprador, com um *link* que dá acesso à *shortlist* de propostas. Esta *shortlist* começa por ter uma proposta (a primeira) e é reenviada sucessivamente para o comprador à medida que é actualizada com mais propostas.

**15. Adjudicação do serviço ou projecto ao prestador** – O comprador escolhe a proposta que lhe interessa e adjudica na plataforma. A partir deste momento esta deixa de receber mais propostas e cessa o envio de *shortlists* para o comprador.

**16. Entrega do trabalho (via plataforma)** – o prestador para se salvaguardar pode entregar o trabalho na plataforma e pedir que este seja entregue ao comprador mediante boa cobrança. Trata-se de um dos serviços Tooon-L-Premium.

**17. Pagamento seguro** – o prestador em concordância com o comprador pede que este deposite numa conta independente, parte do valor do trabalho, que depois segue para o prestador no final do serviço.

**18. Classificação ou atribuição de *rating* ao prestador de serviços** – no final do trabalho, o prestador é classificado com uma nota de 1 (muito mau) a 5 (muito bom). Na lista dos prestadores de serviços e no correspondente registo é acrescentada a informação do número de trabalhos realizados (ex: 2 trabalhos realizados) e a respectiva média das classificações (ex: média de 3,5). Caso o prestador receba uma classificação negativa (1 ou 2), esta só será tomada em consideração caso se verifique pelo menos 3 vezes.

**19. Fim de subscrição do serviço Tooon-L** – o prestador não quer continuar pagar e não renova a subscrição a pagar pelo serviço Tooon-L mas pretende manter-se inscrito. Neste caso a plataforma faz *downgrade* do cliente para o estatuto de inscrito, passando a ter acesso à informação correspondente.

**20. Saída de clientes (fim da inscrição)** – o cliente, quer se trate de um prestador ou de um comprador deverá manifestar vontade de sair através de uma opção disponível na sua zona particular. No caso do prestador a plataforma retira a sua informação da correspondente lista e deixa de ter acesso à informação dos projectos. No caso do comprador a plataforma inibe o seu acesso à informação de prestadores.

#### **Actividades realizadas através de intervenção humana**

**21. Publicidade** – disponibilização de página com a mensagem publicitária do prestador de serviços a todos os utilizadores (inscritos e não inscritos).

**22. *E-mail* marketing** – selecção dos clientes-alvo na base de dados e envio de *e-mail* para lista de clientes.

**23. Denúncia de irregularidades** – caso haja algum incumprimento por alguma das partes (exs: não pagamento, ou não entrega do trabalho), existe a possibilidade de se fazer a denúncia à plataforma para que esta analise a situação e em última análise suspenda o serviço a esse cliente através da inibição do acesso à plataforma.

**24. Informação de inviabilidade do pedido** – caso o pedido de serviço por parte do comprador se vislumbre impossível de satisfazer, pela natureza difícil do serviço, e

dificuldade em encontrar prestadores compatíveis, o sistema deverá enviar um *e-mail* ao comprador, até ao limite das 48 horas a avisar da impossibilidade.

**25. Pedido de referências** – um cliente (prestador ou comprador) tem a possibilidade de pedir referências sobre o histórico da relação da outra parte com a plataforma.

**26. Resolução de problemas de funcionamento da plataforma e de queixas dos clientes** – trata-se de uma actividade crítica nos primeiros tempos de funcionamento da plataforma, devido ao aparecimento de situações difíceis de prever à partida. Estas situações poderão ser irregularidades no funcionamento do sistema detectadas pelo seu administrador ou por queixas de clientes.

**27. Actualização e correcção do site** – à medida que a actividade se desenrolar, vão surgir novos factos e novos dados que será necessário incorporar no site (ex: os novos prestadores inscritos podem acrescentar novas competências e novas subcategorias profissionais que devem ser colocadas no site).

## ANEXO 4 – ACTIVIDADE ESPERADA DA PLATAFORMA

### A) ACTIVIDADE ESPERADA DA PLATAFORMA – EM VOLUME E EM VALOR

	ACTIVIDADE NO SITE/PLATAFORMA				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tráfego</b>					
Nº de visitas do site	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000
<b>Adesão</b>					
Compradores de Serviços inscritos (Grátis)	2 500	4 500	9 000	15 000	17 000
Prestadores de Serviços inscritos (Grátis)	1 500	3 000	5 000	7 000	7 500
Prestadores de Serviços subscritores Tooon-L-Plus (Pago)	<b>550</b>	<b>900</b>	<b>1.500</b>	<b>1.840</b>	<b>2.040</b>
Subscrição Anual	200	360	500	830	930
Subscrição Semestral	350	540	1.000	1.010	1.110
Compradores de Microserviços inscritos (Grátis)	4.000	8.000	12.000	12.000	12.000
Prestadores de Microserviços inscritos (Grátis)	10.000	20.000	30.000	30.000	30.000
<b>Volume Negócio Transaccionado na plataforma</b>					
Nº de Serviços - Plus	2.000	4.000	8.000	12.000	14.000
Valor total transaccionado de Serviços - Plus	420.000	840.000	1.400.000	2.100.000	2.450.000
Nº de Microserviços	12.000	24.000	32.000	32.000	32.000
Valor total transaccionado de Microserviços	360.000	720.000	960.000	960.000	960.000
<b>Valor de Negócio Facturado pela plataforma</b>					
<b>Total de Receitas Subscrição Tooon-L-Plus</b>	<b>15.854</b>	<b>26.605</b>	<b>43.541</b>	<b>56.667</b>	<b>63.578</b>
<b>Total de Receitas de Fees de Microserviços</b>	<b>18.000</b>	<b>36.360</b>	<b>48.965</b>	<b>49.454</b>	<b>49.949</b>
<b>Outros Serviços - Volumes Transaccionados</b>					
Nº de Alertas via SMS (packs de 5)	75	150	200	200	200
Nº de Entregas seguras	10	50	100	120	130
Total de Valor guardado - Pagamento Seguro	3.500	5.000	7.000	9.000	10.000
Publicidade - (packs de 1000 visitas)	100	150	300	250	280
E-mail Marketing - (packs de 100 envios)	30	50	100	150	200
<b>Outros Serviços - Tooon-L-Premium Valor de Negócio Facturado</b>					
Total de Receitas de Alertas via SMS	610	1.232	1.659	1.675	1.692
Total de Receitas de Entregas seguras	203	1.026	2.073	2.513	2.750
Total de Receitas de Pagamento Seguro	175	253	357	464	520
Total de Receitas de Publicidade	2.033	3.079	6.220	5.235	5.922
Total de Receitas de E-mail Marketing	366	616	1.244	1.885	2.538
<b>Total Tooon-L-Premium</b>	<b>3.386</b>	<b>6.206</b>	<b>11.553</b>	<b>11.772</b>	<b>13.422</b>
<b>Outros Indicadores</b>					
Valor Médio do Serviço Plus (€)	210	210	175	175	175
Valor de Serviços Transaccionado por Comprador (€)	168	187	156	140	144
Valor de Serviços Transaccionado por Prestador (€)	764	933	933	1.141	1.201
Nº de Serviços por Prestador	3,6	4,4	5,3	6,5	6,9
Valor Médio do Micro Serviço (€)	30	30	30	30	30
Valor de Micro Serviços Transaccionado por Comprador	90	90	80	80	80
Valor de Micro Serviços Transaccionado por Prestador	36	36	32	32	32
Nº de Serviços por Prestador	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
<b>Total de Receitas Tooon-L</b>	<b>37.240</b>	<b>69.171</b>	<b>104.059</b>	<b>117.893</b>	<b>126.949</b>

Valor

Volume

**B) ACTIVIDADE ESPERADA DA PLATAFORMA – EVOLUÇÃO DO MIX DE SUBSCRIÇÕES E EVOLUÇÃO DOS MICROSERVIÇOS**

INDICADORES	ACTIVIDADE DE SUBSCRIÇÕES E MICROSERVIÇOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tráfego</b>					
Nº de visitas do site	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000
<b>Adesão</b>					
<u>Serviços Profissionais</u>					
Nº Inscrições de Compradores	2.500	4.500	6.000	9.700	10.400
Nº Inscrições de Prestadores	1.500	3.000	2.500	2.300	2.700
Nº Subscrições de Prestadores	550	900	900	690	690
Nº Serviços	2.000	4.000	5.500	7.900	9.100
<u>Serviços Particulares/Domésticos</u>					
Inscrições de Compradores			3.000	3.500	4.000
Inscrições de Prestadores			2.500	4.000	4.000
Subscrições de Prestadores			600	750	750
Nº Serviços			2.500	2.500	2.500
<u>Serviços Profissionais -Palops+ Brasil</u>					
Nº Inscrições de Compradores				1.800	2.600
Nº Inscrições de Prestadores				700	800
Nº Subscrições de Prestadores				400	600
Nº Serviços				1.600	2.400
<u>MicroServiços</u>					
Nº Inscrições de Compradores	4.000	8.000	12.000	12.000	12.000
Nº Inscrições de Prestadores	10.000	20.000	30.000	30.000	30.000
Nº de MicroServiços	12.000	24.000	32.000	32.000	32.000

## ANEXO 5 – MAPA DE DEPRECIACOES

O método de depreciao corresponde ao das quotas constantes, de acordo com as taxas legais em vigor, que correspondem a 33%, tanto para os Activos Fixos Tangveis como para os Activos Intangíveis, como  evidenciado no quadro seguinte.

MAPA DE DEPRECIACOES E ACTIVO LIQUIDO (Euros)						
ACTIVO NO CORRENTE		2012	2013	2014	2015	2016
	Taxa					
<b>Activos Fixos Tangveis</b>						
Plataforma/Site (Arranque)		15.000	10.000	5.000	0	0
<i>Depreciao</i>	33%	(5.000)	(5.000)	(5.000)	0	0
Plataforma/Site (Fase 2)				4.000	2.667	1.333
<i>Depreciao</i>	33%			(1.333)	(1.333)	(1.333)
Equipamento Administrativo (PC+Impressora)		1.200	800	400	0	0
<i>Depreciao</i>	33%	(400)	(400)	(400)	0	0
<b>Total Activo Fixos Tangveis Líquido</b>		<b>10.800</b>	<b>5.400</b>	<b>2.667</b>	<b>1.333</b>	<b>0</b>
<b>Activos Intangveis</b>						
Propriedade Industrial e outros direitos		332	221	111	0	0
<i>Depreciao</i>	33%	(111)	(111)	(111)	0	0
Despesas de Instalao		454	303	151	0	0
<i>Depreciao</i>	33%	(151)	(151)	(151)	0	0
<b>Total Activo Intangvel Líquido</b>		<b>524</b>	<b>262</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de Activo Tangvel e Intangvel</b>		<b>11.324</b>	<b>5.662</b>	<b>2.667</b>	<b>1.333</b>	<b>0</b>

## ANEXO 6 – MAPA DE APURAMENTO DE IVA E DE IRC

### A) MAPA DE APURAMENTO DE IVA

APURAMENTO DE IVA (Euros)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total a Liquidar</b>	8.565	15.909	23.934	27.115	29.198
IVA - Imobilizado	3.907	0	920	0	0
IVA - Compra de Existências	0	0	0	0	0
IVA - Fornecimento e Serviços Externos	6.002	8.491	10.708	11.066	11.326
IVA - A Recuperar	0	1.343	0	0	0
<b>Total a Deduzir</b>	9.909	9.834	11.628	11.066	11.326
<b>IVA Apuramento</b>	(1.343)	6.075	12.305	16.049	17.873
<b>Saldo do IVA - Devedor</b>	1.343	0	0	0	0
<b>Saldo do IVA - Credor</b>	0	749	1.517	1.979	2.204

### B) MAPA DE APURAMENTO DE IRC

APURAMENTO DE IRC (Euros)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	(15.752)	5.294	(2.924)	13.941	20.775
Acréscimos (Deduções) à Matéria Colectável	0				
<b>Matéria Colectável</b>	(15.752)	5.294	(2.924)	13.941	20.775
<b>Reporte de Prejuizos de Anos Anteriores</b>					
Com 1 ano	0	15.752	0	2.924	0
Com 2 ano	0	0	10.459	0	0
Com 3 ano	0	0	0	10.459	0
Com 4 ano	0	0	0	0	0
<b>Total de Reporte de Prejuizos</b>	0	15.752	10.459	13.382	0
<b>Utilização de Reporte de Prejuizos</b>					
Com 1 ano	0	5.294	0	2.924	0
Com 2 ano	0	0	0	0	0
Com 3 ano	0	0	0	10.459	0
Com 4 ano	0	0	0	0	0
<b>Total de Utilização de Prejuizos</b>	0	5.294	0	13.382	0
Colecta para IRC	0	0	0	558	20.775
<b>Imposto Sobre o Rendimento</b>	0	0	0	140	5.194
<b>Derrama</b>	0	0	0	14	519
Liquidações no Período	0	0	0	0	0
Pagamentos por Conta	0	300	300	300	105
Liquidações/Reembolsos no Exercício	0	0	(300)	(300)	(146)
<b>Total de Pagamentos de IRC + Derrama</b>	0	300	0	0	(42)
<b>Saldo Credor (Devedor) da Conta de Estado</b>	0	(300)	(300)	(146)	5.609



## **ANEXO 7 – POLÍTICA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS**

A aplicação de Resultados Líquidos é feita em Reservas Legais a partir do momento em que estes são positivos, de acordo com a legislação em vigor, que corresponde a 5% sobre os primeiros, até um limite de 20% sobre o capital social.

Em 2015 e 2016 prevê-se a distribuição de 5 000€ de resultados pelos sócios, enquanto o remanescente se manterá em Resultados Transitados, como é evidenciado através do seguinte quadro.

	<b>POLÍTICA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS (Euros)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Reserva Legal</b>					
Saldo Inicial	0	0	0	265	265
Reforço (5% s/ R.L. até 20% do C.Social)	0	0	265	0	689
Saldo Final	0	0	265	265	954
<b>Proposta de Aplicação dos Resultados Líquidos</b>					
Resultados Líquidos	(15.752)	5.294	(2.924)	13.787	15.062
Reserva Legal	0	265	0	689	1.200
Resultados Transitados	(15.752)	5.029	(2.924)	8.098	8.862
Distribuição de Resultados				5.000	5.000
<b>Total de Resultados Líquidos Aplicados</b>	<b>(15.752)</b>	<b>5.294</b>	<b>(2.924)</b>	<b>13.787</b>	<b>15.062</b>